

# PLANEJAR É PRECISO

ROOSEVELT FAGUNDES  
| opiniao@hojeemdia.com.br

O Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central decidiu elevar novamente os juros básicos da economia de 12,25% para 12,75% ao ano, uma alta de 0,50 ponto percentual. Este é o quarto aumento consecutivo da taxa Selic, atingindo o maior patamar desde o início de 2009, quando estava em 13,75% ao ano, ou seja, em seis anos. Com a elevação das taxas básicas de juros, o crédito está escasso. Os empresários enfrentam mais dificuldade para tomarem crédito em bancos. Ao elevar a Selic, o Comitê de Política Monetária deu carta branca para que os bancos repassem o novo aumento, na forma de juros ainda maiores. Nesse momento, deve-se ficar atento às melhores oportunidades de captação para amenizar os gastos.

A alta de juros inibe a capacidade produtiva de um modo geral. Um juro mais elevado influencia as decisões de compra e de investimentos da população. Provoca-se uma reversão das expectativas positivas, estimulando os consumidores a adiarem suas deci-

sões de consumo e empresários a postergarem decisões de investimentos. A redução do consumo leva ao adiamento e, até mesmo, à suspensão de investimentos por parte das empresas, estimulando o crescimento da economia informal, com uma consequente queda na arrecadação de tributos.

Em função desse cenário e indicadores econômicos, a perspectiva é a de que ainda tenhamos, em 2015, uma economia fraca. Sem contar que os juros continuarão altos e com tendência de ainda subirem mais ao longo do ano. Em 2014, as pessoas ficaram mais endividadas e a economia esfriou. Ficou mais difícil aumentar as receitas, sustentando a rentabilidade, preservando o caixa e mantendo a liquidez. É hora de enxugar estoques para poder liberar capital de giro. O empresário deve verificar a taxa de giro do estoque e aumentar a circulação de seus produtos ou serviços. O momento é de gerar capital e realizar promoções. É importante também obter reduções de custos imediatos, sem submeter a empresa à inanição e procurar no mercado por outros fornecedores que possam substituir os



atuais, a um preço menor, sem perder a qualidade.

Vale negociar prazos e descontos com os fornecedores para diminuir a pressão nos custos com a aquisição de matérias-primas e serviços. Outro ponto é focar em treinamento para a equipe, promovendo cursos de curta duração, tornando os empregados mais produtivos.

O momento é mesmo de reduzir custos, enxugar estoques e investir em capacitação dos colabora-

dores para que os resultados negativos da economia não reflitam no empreendimento. É fundamental definir corretamente a necessidade de crédito do negócio na busca por melhores linhas de financiamentos para que a captação seja feita conscientemente, visando o crescimento. Estar ciente do cenário econômico e planejar os investimentos mais vantajosos garante o sucesso do negócio.

*Diretor da Estrutura Capital*

## OS DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR NO SÉCULO XXI

DANIEL SCHNAIDER  
OPINIAO@HOJEEMDIA.COM.BR

A empresa familiar apresenta vantagens em relação às concorrentes, pois é capaz de implementar um modelo de gestão mais flexível e traz propostas de negócio mais atrativas. Uma recente pesquisa da PwC sobre empresas familiares, que ouviu mais de duas mil organizações pelo mundo, concluiu que a visão de longo prazo e a contribuição para a estabilidade econômica resumem as principais características das empresas familiares do século XXI. Em contrapartida, sofrem uma desvantagem em outros quesitos: na atração de investimentos, nos processos de tomada de decisão e na retenção de talentos. Esses entraves ocorrem justamente devido a um modelo de gerenciamento menos pragmático do que se percebe em grandes empresas ou em multinacionais.

Muitas empresas familiares cometem o erro de manter a informalidade nos processos, o que impele a aproximação de novos recursos. Os investidores não estão dispostos a assumir o risco e apostar em empresas que não são capazes de passar credibilidade ou de demonstrar que o investimento é seguro e promissor. Existem muitas empresas com potencial de mercado que não alavancam o crescimento porque não têm um projeto específico, nem mesmo uma documentação clara e formal sobre sua operação.

Os processos de tomada de decisão em empresas familiares constituem outro ponto frágil, uma vez que há uma maior vulnerabilidade a falhas de comunicação e à imprevisibilidade dos líderes por trás desse tipo de negócio. É perfeitamente conveniente para um gestor da empresa familiar comunicar uma decisão e mudar de opinião no dia seguinte, sem sofrer sanções por isso. Este é um cenário que não descreve a flexibilidade citada anteriormente. Do contrário, passa a imagem de um negócio pouco sólido e volátil, o que afeta na credibilidade da empresa. Em contrapartida, em uma empresa cujos acionistas estão de fora do processo operacional, há uma responsabilidade maior sobre as decisões tomadas e uma preocupação mais incisiva sobre a maneira como essas medidas são comunicadas.

As empresas familiares ainda enfrentam o desafio de manter um quadro de funcionários eficiente. A dificuldade de encontrar pessoas qualificadas é um problema muito sério no mercado brasileiro. De um lado, há uma defasagem estrutural na educação, que não prepara adequadamente os estudantes para atuar no mercado de trabalho. De outro, há um problema cultural em que impera a falta de proatividade e de ambição para crescer e se aperfeiçoar técnica e profissionalmente. As empresas familiares sofrem um agravante, já que as multinacionais investem pesado em Recursos Humanos, pois reconhecem a dificuldade de se reconhecer talentos atualmente. Apresentam planos de carreira estruturados, inúmeros benefícios e status profissional (por meio de enriquecimento de currículo ou de networking). Como consequência, os melhores profissionais procuram as empresas mais renomadas. Em contraste, na empresa familiar, a evolução profissional se dá de maneira subjetiva, dependente da confiança que os donos têm no funcionário. Trata-se de um cenário de incerteza que não faz frente aos modelos de reconhecimento de resultados aplicados pelas grandes empresas. Os funcionários mais qualificados, consequentemente, tendem a almejar cargos em companhias mais conhecidas.

Em resumo, as empresas familiares deveriam ter uma estruturação e documentação clara dos processos operacionais, de modo a evitar a informalidade e passar uma postura de profissionalismo. Os funcionários deveriam ser avaliados e valorizados de forma clara e objetiva. As empresas familiares não deveriam ser apenas fábricas de talentos que migram para as grandes corporações. Existem inúmeras possibilidades de uma longa carreira de sucesso dentro da empresa familiar. É preciso explicitar as vantagens de um ambiente em que não impera uma forte rigidez típica da grande empresa, mas que nem por isso é menos séria ou profissional.

Economista, consultor de negócios, sócio do SCAI Group



**EDITOR-CHEFE**  
LUIZ FERNANDO ROCHA  
lrocha@hojeemdia.com.br

**EDITORAS-EXECUTIVAS**  
LEIDA REIS  
lreis@hojeemdia.com.br  
IRACEMA BARRETO  
ibarreto@hojeemdia.com.br

**EDITORES**  
**ALMANAQUE**  
PATRICIA CASSESE

**ARTE**  
LUTE

**DIAGRAMAÇÃO**  
MARCELO PRATES E  
CRISTIANO MACHADO

**ESPORTES**  
MARCELO MACHADO

**FOTOGRAFIA**  
MARCELO PRATES E  
CRISTIANO MACHADO

**HORIZONTES**  
RAFAEL GOMES

**OPINIÃO**  
RUY PALES

**PRIMEIRA PÁGINA**  
ANA PAULA LIMA

**PRIMEIRO PLANO**  
RAFAEL SÁNZIO E AMÁLIA GOUZIART

**SUPLEMENTOS**  
PAULO LEONARDO

**MERCADO LEITOR**  
circulacao@hojeemdia.com.br

**GOVERNADOR VALADARES**  
gvaladares@hojeemdia.com.br  
Telefone: (33) 3271-3220  
Fax: (33) 3271-2091

**MONTES CLAROS**  
montesclaros@hojeemdia.com.br  
Telefone: (38) 3222-2877  
Fax: (38) 3222-5024

**RELACIONAMENTO COM O ASSINANTE**  
Belo Horizonte e Grande BH:  
(31) 3270-8260  
Outras cidades:  
0800 283 0483  
atendimento@hojeemdia.com.br

**COMERCIAL**  
Telefone: (31) 3236-8120  
Fax: (31) 3236-8046

**AGÊNCIA DE NOTÍCIAS**  
AFP, Globo, Gazeta Press, Folha e Estado

**TABELA DE PREÇOS**  
**VENDA AVULSA**  
Outros estados  
Domingo: R\$ 3,50  
De segunda a sábado: R\$ 2,50

**ASSINATURA ANUAL**  
**CAPITAL/MINAS GERAIS**  
1 parcela de R\$ 354,00  
12 x R\$ 30,00 nos cartões  
6 x R\$ 30,00 nos cartões  
Visa ou Master  
10 x R\$ 36,00 débito em conta

**ASSINATURA SEMESTRAL**  
**CAPITAL/MINAS GERAIS**  
1 parcela de R\$ 180,00  
6 x R\$ 30,00 nos cartões  
Visa ou Master  
6 x R\$ 30,00 débito em conta  
Belo Horizonte e Grande BH:  
(31) 3270-8200  
Outras cidades: 0800 283 0483

**EDIMINAS S/A**  
Editora Gráfica Industrial de MG  
Rua Padre Rolim, 652  
Santa Efigênia  
CEP: 30.710-020  
Belo Horizonte-MG

**REDAÇÃO**  
(31) 3236-8000  
Fax: (31) 3236-8010

**PARQUE GRÁFICO E CIRCULAÇÃO**  
Av. Nossa Senhora de Fátima,  
1.945, Carlos Prates  
CEP: 30.710-020  
Belo Horizonte-MG  
Telefone: (31) 3270-8260  
Fax: (31) 3270-8269

**REPRESENTANTE COMERCIAL**  
**RCPINHEIRO**  
São Paulo: (11) 99908-9891  
rcpinheirosp@hojeemdia.com.br  
Rio de Janeiro: (21) 98112-3727  
rcpinheirojr@hojeemdia.com.br  
Brasília: (61) 9844-7533  
rcpinheirodf@hojeemdia.com.br

**FLÁVIO JACQUES CARNEIRO**  
Diretor-Presidente  
presidencia@hojeemdia.com.br

**ANTONIO CARLOS TARDELI**  
Diretor Executivo  
diretoriaexecutiva@hojeemdia.com.br

**RICARDO GALUPPO**  
Diretor de Jornalismo  
jornalismo@hojeemdia.com.br

**LEANDRO FIGUEIREDO**  
Diretor Comercial e de Marketing  
lfigueiredo@hojeemdia.com.br

**ERASMO CABRAL**  
Diretor Jurídico  
cabral@hojeemdia.com.br