



# Vencendo em tempos de crise

Por Rodolfo Spielmann e Pedro Ross

**BAIN & COMPANY**

Adaptado do original “Winning in Turbulence” de Darrell Rigby, preparado em 2009 para a Harvard Business Review. Darrell Rigby é Vice-Presidente do escritório de Boston da Bain & Company.

Rodolfo Spielmann é Sócio e Vice-Presidente do escritório de São Paulo da Bain & Company. Pedro Ross é Gerente de Projetos do escritório de São Paulo da Bain & Company.

## 1) A atual crise financeira dos Estados Unidos e seus desdobramentos no Brasil

Muito tem sido falado sobre a crise financeira dos Estados Unidos e seus desdobramentos no mundo e no Brasil. A crise veio se construindo há vários anos e seus sintomas ficaram mais evidentes com a quebra do Banco Lehman Brothers em 2008. Ela foi causada por diversos motivos que, combinados, deflagraram o que se considera o pior cenário econômico desde a grande depressão da década de 30:

1. Baixos índices de poupança, altos índices de consumo e de endividamento do consumidor americano, criando uma bolha de crédito
2. Supervisão bancária permissiva e pressão excessiva por lucros trimestrais, ocasionando a criação e oferta de hipotecas subprime e CDOs sem sustentação
3. Queda dos preços dos imóveis e aumento das taxas de juros, gerando grandes ondas de inadimplência de empréstimos imobiliários e de vários produtos financeiros baseados neles
4. Quebra do Banco Lehman Brothers em setembro de 2008, causando pânico nos operadores financeiros e redução drástica do financiamento internacional não só para bancos, mas também para outras empresas, a despeito de tamanho, origem ou qualidade
5. Impacto significativo no mundo real, com forte desaceleração da atividade econômica de diversos países no quarto trimestre de 2008 e quedas extremas de 30%-40% na atividade industrial

A economia brasileira já começou a sentir os impactos da crise. O PIB do quarto trimestre de 2008 caiu -3,6% e a perspectiva para este ano não é muito alentadora: as previsões apontam desde quedas de

-4,5% a crescimentos de 1%, reduções expressivas no forte ritmo de crescimento de 2008 (+5,1%).

Alguns fatores domésticos reforçaram a crise, entre eles o nosso “subprime” de derivativos e de câmbio e o estouro da bolha da Bolsa após a farrá dos IPOs do ano 2007 e parte de 2008. Do lado positivo, espera-se que o Brasil saia desta crise mais rápido e mais forte graças ao seu sistema financeiro sólido - com boa base de capital, alta solvência e rentabilidade - e à baixa alavancagem financeira das empresas e dos consumidores.

É importante que as empresas estejam preparadas para este ciclo de provável recessão e atentas para as oportunidades no início da recuperação.

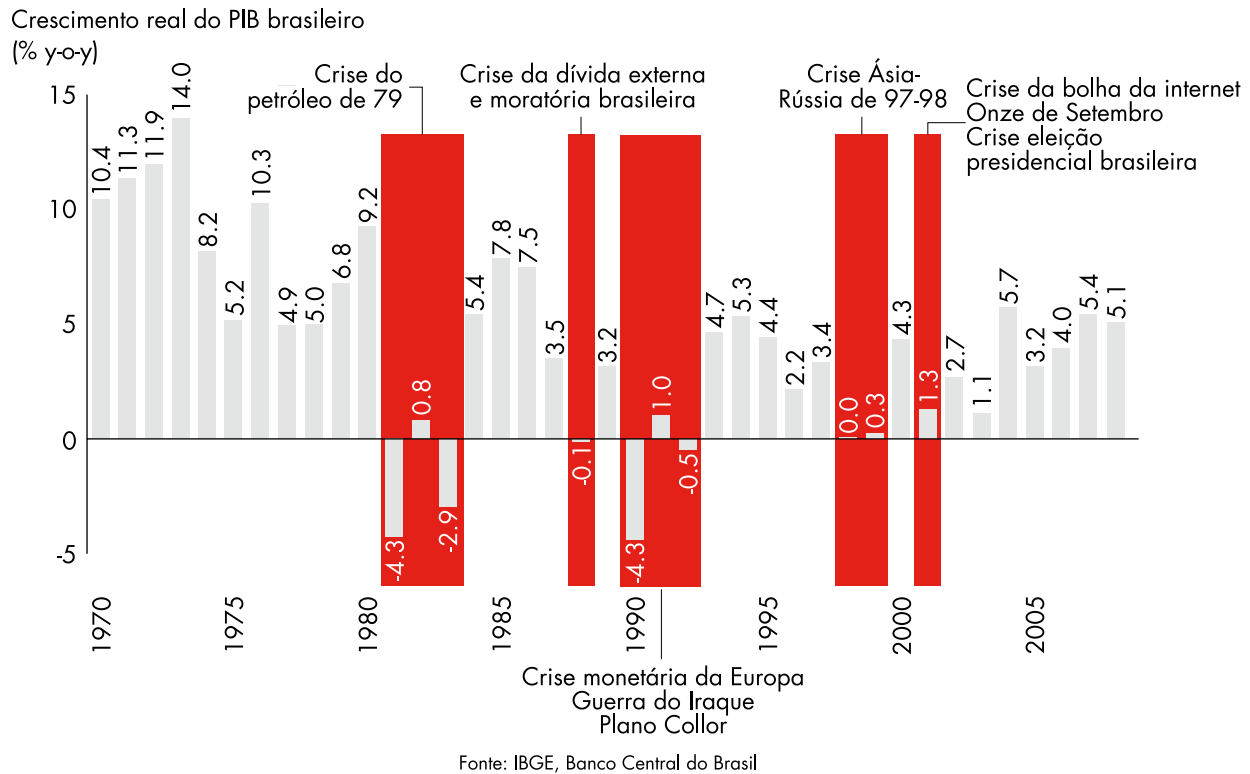
As perguntas críticas são:

- Como posicionar sua empresa na crise econômica para que ela saia mais forte do que quando entrou?
- Como aproveitar as oportunidades que a crise oferece para ganhar fatias de mercado? E como se posicionar quando o mercado voltar a crescer?

## 2) As lições aprendidas nas últimas crises

As crises são difíceis de prever, mas ocorrem com frequência. Estudos da Bain nos EUA mostram que nas últimas cinco décadas a economia americana atravessou oito crises. No Brasil não é diferente: nas últimas três décadas já atravessamos cinco períodos de crise (figura 1).

Entre 1980 e 1983, sentimos os impactos da crise do petróleo de 1979 e da crise de liquidez na América Latina. Entre 1987 e 1989, sofremos com a inflação galopante, com o congelamento de preços e com as crises de liquidez, chegando, inclusive, a decretar moratória. A década de 80 ficou conhecida como a “década perdida”. Entre 1990 e 1992, o Brasil sentiu

**Figura 1: Períodos de crise da economia brasileira**

os impactos do congelamento dos ativos financeiros no Plano Collor, e da recessão mundial ocasionada pela crise monetária da Europa, pelo aperto das condições monetárias do FED e pela Guerra do Iraque. Entre 1997 e 1998, a redução do fluxo de capitais para os países emergentes, ocasionada pelas crises da Ásia e da Rússia, impactou negativamente a economia brasileira. Entre 2001 e 2002, atravessamos dificuldades em função da bolha da internet, do Onze de Setembro e das incertezas em relação às eleições presidenciais brasileiras de 2002.

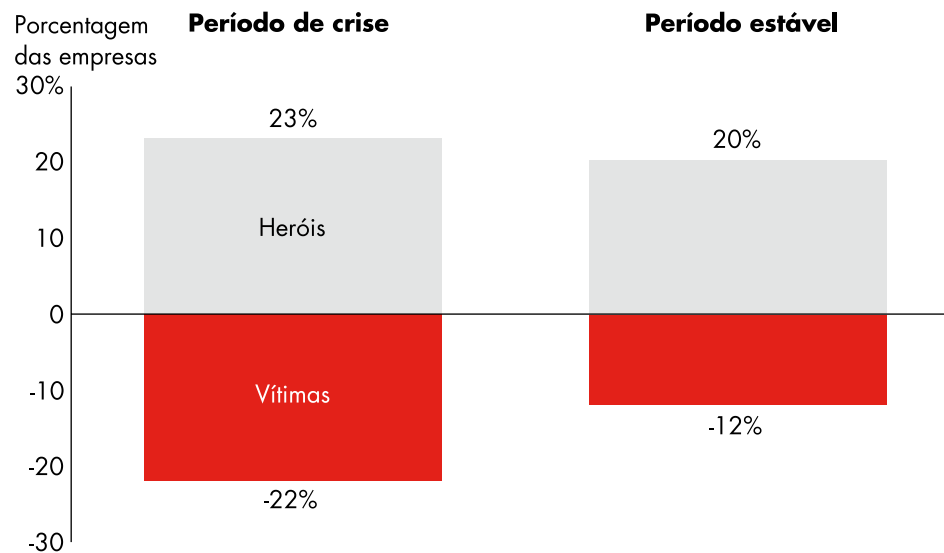
Crises trazem indubitavelmente momentos de dificuldade, mas representam também momentos únicos para ‘virar o jogo’. Um estudo recente feito pela Bain & Company nos Estados Unidos mostra que as crises trazem mais vítimas e mais heróis do que os

tempos de bonança (figura 2). É como se nos períodos de economia favorável a correnteza estivesse a favor, ajudando a maioria das empresas a conseguir bons resultados e nivelando os resultados por elas obtidos. E como se nas crises a correnteza estivesse contra, fazendo com que só as empresas mais preparadas consigam fazer bons progressos, abrindo ainda mais vantagem sobre seus competidores. Estratégia e execução são primordiais para o sucesso nos tempos de crise.

### 3) Três dimensões-chave para determinar o posicionamento da sua empresa para atravessar a crise

Quando vista de um satélite, uma tempestade tropical parece mais ou menos uniforme, como se afetasse cada área que toca com a mesma intensidade. Do

**Figura 2: Períodos de crise trazem dificuldades adicionais, mas também trazem oportunidades**



Notas: 'Heróis' são empresas que apresentavam desempenho significativamente abaixo da média no início do período e significativamente acima da média no fim do período; De forma análoga, 'vítimas' apresentam piores expressivas de desempenho; Desempenho medido através de uma métrica combinada de crescimento sustentável (crescimento de receita, lucratividade e retorno para os acionistas) por indústria; Calculado para empresas Americanas (n=782)  
Fonte: Worldscope, Análise Bain

chão, no entanto, as coisas são vistas de maneira diferente. Algumas casas perdem seus telhados enquanto outras saem intactas. Uma comunidade é devastada enquanto sua vizinha escapa sem um arranhão. É assim também com tempestades no mundo dos negócios: até mesmo uma crise profunda afeta as empresas de maneiras diferentes.

Cada empresa tem suas forças e vulnerabilidades particulares e terá respostas diferentes para três perguntas críticas:

- 1) Como a crise está afetando a indústria na qual a empresa compete?
- 2) Qual é o posicionamento estratégico da empresa dentro desta indústria?

- 3) Que nível de recursos financeiros a empresa pode utilizar para atravessar a crise?

Os movimentos mais poderosos que uma empresa pode executar num momento como esse dependem de sua posição nessas três dimensões. Se sua empresa tem posição financeira boa, por exemplo, ela poderá investir mais do que os competidores em marketing visando aumentar a lealdade dos seus clientes. Pode ser capaz de atacar ou até mesmo de adquirir competidores mais fracos. Se os recursos financeiros são escassos, você terá um conjunto diferente de possibilidades. Sua melhor opção pode ser vender ativos não core e reestruturar a sua dívida ou acelerar decisões de redução de custos e endividamento.

Você pode também procurar alianças estratégicas ou parceiros para fusão e se desfazer dos ativos que não são estritamente necessários para a sobrevivência. Vamos discutir mais detalhadamente cada uma dessas dimensões e as oportunidades que elas apresentam.

### Impacto na indústria

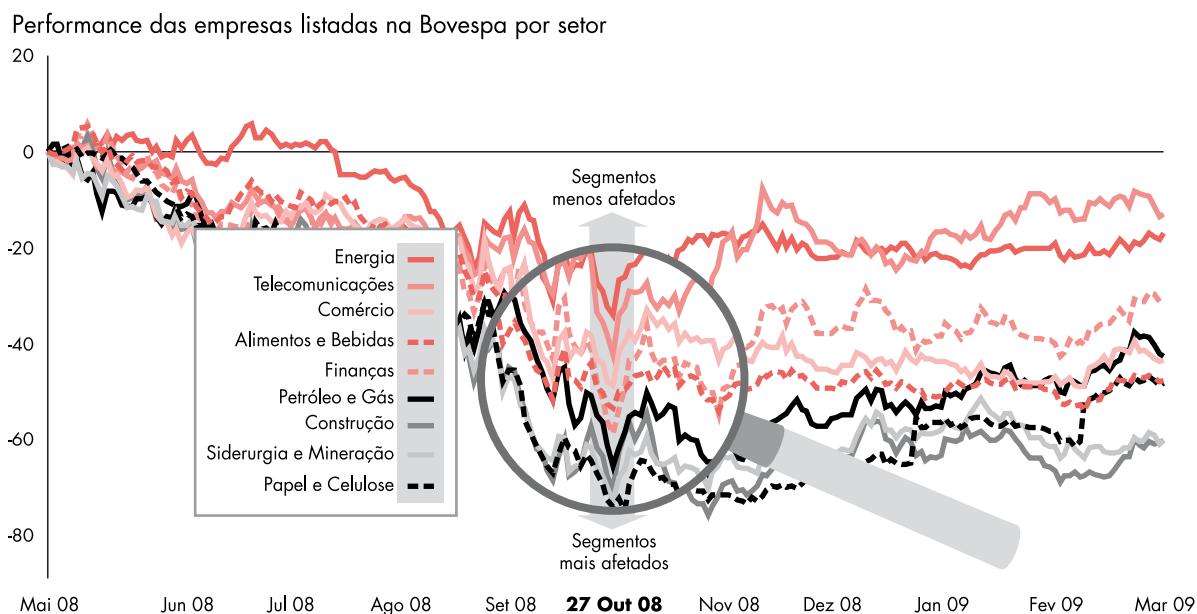
As crises atingem algumas indústrias mais fortemente do que outras. A análise do desempenho recente dos papéis das empresas cotadas na Bolsa Brasileira (figura 3) mostra que os setores de papel e celulose, siderurgia e mineração e construção foram os mais impactados pela crise, e que os setores de energia, telecomunicações e comércio foram os menos impactados por ela.

### Posicionamento estratégico

Dentro de uma determinada indústria, nem todas as empresas sofrem na mesma proporção. O impacto na empresa depende fortemente do seu posicionamento estratégico.

Considere, por exemplo, a diferença entre líderes e seguidores. Na média, o retorno obtido pelos líderes de mercado é maior e mais duradouro do que o dos seguidores. Muitos estudos apontam essa relação. A revista Fortune, por exemplo, compara regularmente o retorno obtido pelos líderes ao longo de dez anos em diversos mercados com os retornos obtidos pelos seguidores no mesmo período. A versão de 2007 da revista mostrou que os líderes geraram um retorno

**Figura 3: Impacto da crise atual no desempenho em Bolsa das empresas brasileiras**



para o acionista de 267% ao longo de uma década. Os seguidores obtiveram apenas 68%.

Líderes ocupam posições mais confortáveis para lidar com os efeitos de uma crise. Imagine que preços declinem em média 5%. É provável que muitos dos seguidores vejam lucros se transformarem em perdas e sejam forçados a conduzir programas de redução de custos. Entretanto, líderes na mesma situação podem registrar retornos piores, mas sua lucratividade geralmente permanece acima do custo de capital. Eles terão mais flexibilidade para manter ou até mesmo aumentar seus gastos em pesquisa e desenvolvimento, marketing, expansão de capacidade ou aquisições.

#### **Posição financeira**

Recursos financeiros são o combustível para se navegar durante crises. Se o tanque está vazio, a viagem vai ser curta. Se ele estiver cheio, a empresa tem opções que não estão disponíveis para outras.

É necessário ter um bom entendimento de quais recursos estão disponíveis para a sua empresa. Qual é a sua posição de caixa? Qual é o seu grau de endividamento? Como esses números se comparam com os dos competidores? Um passo importante para qualquer empresa num período de crise profunda é simular cenários pessimistas de curto e de longo prazo para determinar os recursos necessários para a sobrevivência. Você será capaz de refinar suas dívidas? A que custos? Só é possível saber que recursos estão disponíveis para investimento depois de identificar os riscos potenciais aos quais a empresa está exposta.

#### **4) Roteiro para construção de um plano de ação para a crise**

Essas três dimensões – o impacto da crise na sua indústria, o posicionamento estratégico da sua

empresa e sua posição financeira – são direcionadoras para a construção de um plano de ação adequado para a situação específica da sua empresa. Um cubo representando essas três dimensões (figura 4) ilustra isso. Localizando a sua empresa no cubo, você encontra as ações mais eficientes para a sua situação e que devem ser foco de um plano de ação para a crise.

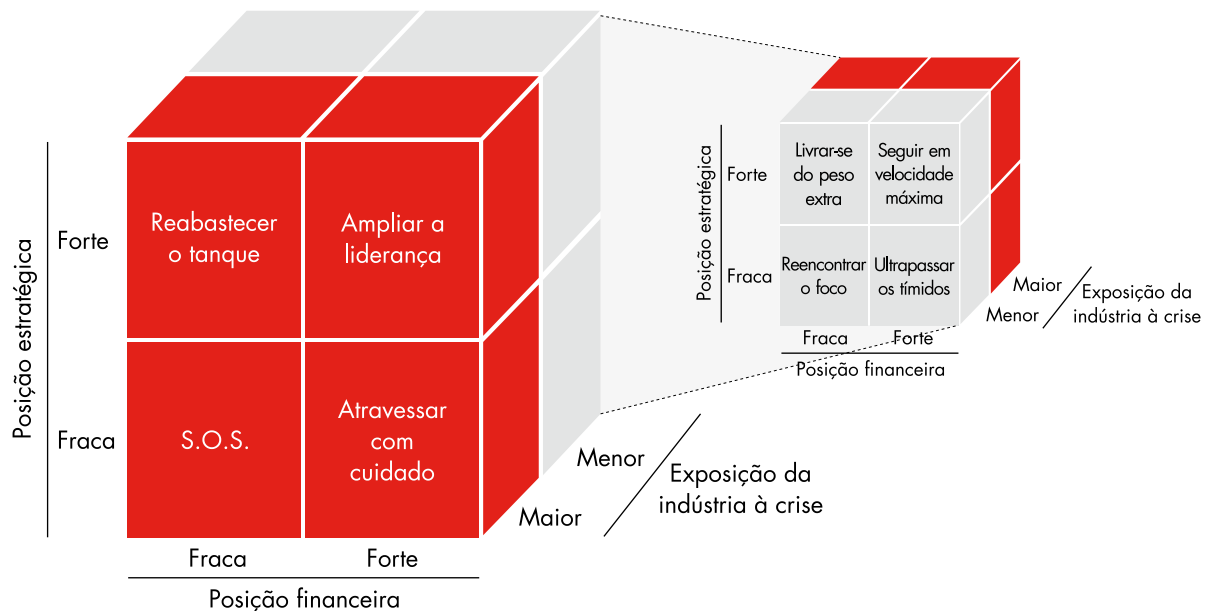
Imagine que você esteja num negócio que é muito afetado por crises e que as suas posições estratégica e financeira sejam fortes. Nessa situação, reforçar a sua liderança é uma prioridade. Você pode, por exemplo, adquirir empresas que possam ajudar a reforçar o seu negócio core e fortalecer sua posição estratégica.

A Cosan é um bom exemplo de empresa que aproveitou momentos de crise setorial para se consolidar na indústria sucroalcooleira mundial.

Em 2000, a Cosan possuía uma posição financeira forte, com receitas e lucro crescentes e posição de caixa privilegiada. Sua posição estratégica dentro da indústria também era forte. O clima e o solo brasileiros estão entre os melhores do mundo para o cultivo da cana-de-açúcar, a cultura mais competitiva para produção de açúcar e álcool. A disposição geográfica das usinas do grupo criava boas condições de barganha na negociação com os fornecedores de cana e facilitava o escoamento do produto acabado para os portos e principais centros de consumo. Por fim, a Cosan optou por utilizar menos terras próprias e mais terras arrendadas do que os demais players da indústria, liberando capital para outros investimentos. No entanto, a indústria sucroalcooleira é bastante sensível às crises setoriais. A grande volatilidade dos preços do açúcar, no mercado externo, e do etanol, no mercado interno, era suficiente para mudar radicalmente o resultado das empresas.

Entre 2001 e 2003, o setor atravessou períodos de baixa no preço do açúcar, impactando negativamente o

**Figura 4: Em tempos de crise, empresas redefinem suas estratégias em função de três variáveis**



Fonte: Análise Bain

resultado de diversas empresas do fragmentado setor sucroalcooleiro brasileiro. Os ativos do setor ficaram baratos e a Cosan aproveitou o momento para fazer diversas aquisições (ao todo cinco usinas: Univalém, Gasa, Dois Córregos, Da Barra e Junqueira), suficientes para aumentar a capacidade anual de moagem do grupo de 13M de toneladas de cana para 24M de toneladas de cana.

Mais recentemente, aproveitando-se da crise de Crédito a partir de outubro de 2008, a Cosan aproveitou-se para adquirir mais um competidor: o grupo Nova América.

Em 1997, a sul-coreana LG atravessava o auge da crise da Ásia. Os impactos da crise na indústria eram altos,

mas a saúde financeira e o posicionamento estratégico da empresa eram bons. A LG optou por investir no Brasil para fortalecer o seu core business: investiu em dois complexos industriais, contratou três mil pessoas e investiu em inovação. Em menos de cinco anos, a LG já se encontrava entre as líderes em produção de telefones celulares e televisores de plasma e LCD, segmento em que foi pioneira no mercado nacional. A LG construiu uma posição forte no Brasil, ajudando a reforçar a saúde financeira da empresa. Hoje, o Brasil é o segundo principal mercado para a LG, atrás somente dos EUA.

A Tesco, líder do segmento varejista do Reino Unido, também tinha boa posição financeira e estratégica durante a crise de 2001, que afetou fortemente

o setor. Ela rapidamente mudou o foco das propagandas de suas linhas de produtos mais nobres para as linhas de combate, e começou a investir. Entre 2000 e 2002, a Tesco expandiu sua área de vendas a taxas três vezes maiores do que as dos competidores, aumentando também a quantidade de talentos dentro da empresa. Graças a uma aquisição estratégica, ela foi capaz de disseminar rapidamente um novo formato de loja expressa. Esses movimentos permitiram que a Tesco evitasse esforços massivos de redução de custo e a ajudou a dobrar sua vantagem de market share sobre seu maior rival.

O Korea First Bank estava numa posição diferente no cubo – a do canto inferior direito, no qual as empresas estão estrategicamente fracas, mas relativamente fortes financeiramente. Levado à falência pela crise asiática de 1990, o Korea First foi adquirido por uma firma estrangeira de investimento. Tendo perdido seu status de maior banco corporate da Korea, sua posição estratégica estava fraca. Mas graças aos abundantes fundos de seu comprador, sua posição financeira era forte. Korea First usou seus recursos para se transformar de um banco corporate em um banco de varejo. Ele mudou sua estrutura de agências para servir clientes de varejo, construiu competências de serviço ao cliente e de back-office e refez sua força de vendas para focar em serviço ao cliente. Reduzindo complexidade e investindo seletivamente para focar nos clientes corretos, o Korea First reduziu o tempo de aprovação de empréstimos em 75% e iniciou um novo ciclo de crescimento, aproveitando o crescimento econômico do país.

Empresas no canto inferior esquerdo de quaisquer das duas matrizes, com posição estratégico-financeira enfraquecida, enfrentam grandes desafios. Elas provavelmente precisarão de reestruturações completas, alianças ou parceiros de fusão. Elas correm contra o tempo para encontrar

um core business viável. No canto superior direito de ambos os quadrantes, a situação é reversa: as empresas são fortes tanto do ponto de vista estratégico quanto financeiro. Contudo que elas invistam para proteger suas posições de liderança, terão oportunidades de ganhar share de forma orgânica e/ou adquirindo outras empresas.

## 5) As ferramentas de gestão mais relevantes para os momentos de crise

Você precisará de ferramentas específicas de gestão para implementar seus planos de ação, e o segredo é escolher as ferramentas corretas para a sua situação. As ferramentas que você provavelmente utilizará classificam-se em quatro grupos estratégicos (figura 5):

1. **Reduzir custos e investimentos:** A sua posição de custos poderia ser mais competitiva? A sua empresa dispõe de recursos financeiros suficientes para atravessar a crise? A experiência mostra que a ferramenta ‘Promover melhoria de desempenho’ identifica as oportunidades mais poderosas de gestão de custos no curto prazo: otimização da cadeia de suprimentos, otimização dos custos administrativos e redução de complexidade. Elas lhe ajudarão a adquirir a flexibilidade necessária para superar uma crise profunda e investir no futuro. A ferramenta ‘Gerenciar custos e liquidez’ pode ajudá-lo nos esforços de monitoramento e projeção de caixa necessários para garantir liquidez e cumprir os compromissos financeiros de curto prazo em diferentes cenários de crise.
2. **Aumentar receitas e margens:** A sua força de vendas é tão produtiva quanto poderia ser? Muitas empresas aumentaram receitas de maneira rápida e significativa com a ferramenta ‘Acelerar a força de vendas’, que utiliza séries de dados históricos para ajudar a força de vendas a se concentrar nos

**Figura 5: Para vencer nesta crise, escolha as iniciativas mais adequadas à sua situação**

	Exposição da indústria à crise	Menor				Maior			
		Posição estratégica		Posição financeira		Posição estratégica		Posição financeira	
		Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca
		Seguir em velocidade máxima	Livrar-se do peso extra	Ultrapassar os tímidos	Reencontrar o foco	Ampliar a liderança	Reabastecer o tanque	Atravessar com cuidado	S.O.S.
<b>Reduzir custos e investimentos</b>									
1 Promover melhoria de desempenho		●	○	○	○	○	○	○	○
2 Gerenciar custos e liquidez		○	●	○	●	○	○	○	○
<b>Aumentar receitas e margens</b>									
3 Acelerar a força de vendas		○	○	○	○	○	○	○	○
4 Precificar para ganho de margem ou share		○	○	○	○	○	○	○	○
<b>Realocar recursos para as atividades core</b>									
5 Revisitar a estratégia: escolher onde e como vencer		○	○	○	○	○	○	○	○
6 Fidelizar os clientes chave		○	○	○	○	○	○	○	○
7 Fortalecer a organização		○	○	○	○	○	○	○	○
8 Desfazer-se de ativos não core		○	○	○	○	○	○	○	○
<b>Preparar movimentos arrojados</b>									
9 Perseguir estratégias de M&A e parcerias		○	○	○	○	○	○	○	○

Fonte: Análise Bain

alvos corretos, gerenciar seu pipeline efetivamente e maximizar o tempo em contato com os clientes. Para melhoria de margens, a ferramenta ideal é a ‘Precificar para ganho de margem e share’. Precificação tem mais impacto nos lucros do que qualquer outra ferramenta de gestão, apesar de as capacidades de pricing permanecerem subdesenvolvidas na maior parte das empresas.

- 3. Deslocar recursos para atividades core:** Em tempos de crise, empresas vencedoras tipicamente investem para ganhar share em suas atividades core. Os investimentos criam ou fortalecem uma posição de liderança em nichos críticos de mercado e trazem resultados financeiros superiores aos dos seguidores. A ferramenta ‘fortalecer a organização’

ajuda empresas vencedoras a focar nas decisões mais relevantes, tomando-as com mais agilidade e eficiência. Algumas empresas podem optar por liberar caixa e tempo do time gerencial utilizando a ferramenta ‘desfazer-se de ativos não core’. Outras vão escolher aguardar e vender esses ativos em condições melhores de mercado.

- 4. Preparar-se para movimentos arrojados:** Como muitas empresas estão passando por momentos de grande dificuldade, uma crise traz a possibilidade de aquisições e parcerias que redefinem as regras do jogo. Se você tem posição financeira forte, você pode fazer uso da crise para consolidar ou melhorar sua posição de mercado e adquirir capacidades a bons preços. Até mesmo empresas que outrora não

estavam disponíveis podem aceitar parcerias que recusariam em tempos melhores.

As previsões apontam para uma crise mundial longa e profunda, com desdobramentos ainda não completamente claros para o Brasil. Ela certamente trará dificuldades para os executivos brasileiros, mas com as dificuldades virão também as oportunidades. Clareza estratégica e excelência operacional serão

fatores decisivos nesta crise: um bom diagnóstico do posicionamento de sua empresa e a escolha das iniciativas de melhoria mais adequadas para ela serão cruciais para atravessar esse período de turbulência de maneira mais suave e para garantir que a sua empresa saia da crise fortalecida versus a concorrência.

A escolha e aplicação das ferramentas é o segredo do sucesso de qualquer plano de ação em tempos de crise.

Aos interessados em aplicar esta ferramenta em suas empresas, a Bain & Company coloca à disposição um seminário de **'Vencendo em tempos de crise'**. No seminário serão tratados:

1. A avaliação da empresa em três dimensões: a) impacto da crise na indústria, b) posicionamento estratégico da empresa na indústria e c) posição financeira,
2. Um plano de ação com iniciativas que correspondam à situação específica da empresa, que será desenvolvido durante o seminário com base nesta avaliação,
3. As ferramentas de gestão necessárias para implantar esse plano de ação, que serão identificadas em função do tipo do plano e que se classificam em quatro grupos:
  - Foco nas atividades core
  - Redução de custos e investimentos
  - Aumento de receitas e margens
  - Realização de movimento arrojado

O seminário será preparado em conjunto com a organização e requer preparação prévia mínima de quatro a seis semanas.



## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

# **BAIN & COMPANY**

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar  
04551-000 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3707 1273  
E-mail: [rodolfo.spielmann@bain.com](mailto:rodolfo.spielmann@bain.com)

Para mais informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com).