

Como eles enfrentam a crise

Pesquisa exclusiva realizada por EXAME com 170 presidentes de companhias brasileiras mostra que o perfil estrategista deu lugar ao executivo ocupado com minúcias da operação e com o caixa da empresa

Germano Lüders PublicidadePor Cristiane Mano e Ana Luiza Herzog

Revista EXAME Por quase dois anos, o engenheiro mineiro Marcelo Mosci administrou a prosperidade. Presidente da operação latino-americana da General Electric desde outubro de 2006, Mosci teve diante de si um cenário de crescimento e ganhos poucas vezes visto no mundo. Suportados, entre outros fatores, por uma economia com vigor aparentemente inesgotável, os negócios da GE no Brasil cresceram a uma média anual de mais de 30% desde 2004. Em 2008, no melhor ano de sua história no país, a operação faturou 3,4 bilhões de dólares - 46% mais que em 2007. Mosci, como tantos outros executivos em posição semelhante, olhava para a frente, preocupando-se em como a GE poderia crescer ainda mais. Não era uma missão fácil. Mas o mundo parecia conspirar a favor dos homens de negócios e respirava-se numa atmosfera de otimismo. Foi então que, sem que nenhum analista ou prêmio Nobel de economia pudesse prever, parte do mercado financeiro se dissolveu e a incerteza em relação ao presente e ao futuro passou a fazer parte da rotina. O mundo mudou e está fazendo mudar a liderança e a gestão de negócios de todos os tipos, em todas as partes do mundo.

José Antonio Fay

Antonio Werneck

Olhe para Marcelo Mosci. O executivo encarnado por ele em 2009 tem pouco a ver com aquele que comandou a GE em 2008 - sem que isso signifique que um seja melhor do que o outro. Saiu de cena o estrategista, o homem das grandes tacadas. No lugar dele, a crise fez surgir o administrador tático, que olha o presente com atenção às minúcias. Um homem ou uma mulher num cargo de liderança pode torcer o nariz para esse tipo de trabalho. Mas, a partir de agora, será cada vez mais cobrado a fazê-lo. "Com a crise, os principais números da região, que eram acompanhados a cada trimestre, passaram a ser vistos mês a mês. Os dados do Brasil, antes analisados a cada mês, agora são vistos semanalmente", diz Mosci. As revisões mostraram que ele deveria tomar uma decisão dolorosa - e inédita em seus pouco mais de dois anos à frente da GE. Na terceira semana de janeiro foram demitidos 170 funcionários - ou 20% dos quadros da GE Money, o braço financeiro da companhia, dedicado ao crédito para lojistas e consumidores de baixa renda. Para Mosci, o ajuste foi uma das medidas necessárias para que seus planos de crescimento de 10% em 2009 tenham alguma chance de se tornar realidade.

Marcelo Mosci

Assim como Mosci, boa parte dos líderes das empresas brasileiras tem hoje uma única certeza: a de que a realidade é outra - e é inútil e perigoso ignorar isso. Quanto tempo a crise durará? Quais serão os efeitos reais sobre os negócios e sobre o mercado? O pior já passou ou ainda está por vir? Tal qual o resto da humanidade, executivos e empresários são incapazes de dar respostas que vão além da especulação ou da simples manifestação de desejo. No Brasil de hoje, a crise não tem as dimensões alcançadas nos Estados Unidos ou na Europa. Mas aqui, como no resto do mundo, o cenário é outro - pior - e a incerteza tornou-se uma companheira frequente. É impossível saber se o PIB brasileiro crescerá algo como 4%, como o governo quer e chegou a projetar, ou próximo de zero, como vaticinam alguns organismos internacionais. Para milhares de pessoas que perderam o cargo nos últimos meses - entre eles os 170 funcionários da GE Money -, o desemprego já é um problema real. Para todo o resto, é uma possibilidade que pode ou não se concretizar. Os sinais de mercado são contraditórios. Enquanto algumas empresas reduzem a produção, outras vendem como nunca. Olhar para trás, buscar alguma inspiração mórbida nos números de 1929 ou do pós-guerra é inútil. Vivemos uma crise nova em um novo mundo. "A situação é nebulosa e vai fazer com que os executivos percam o sono por um bom tempo", afirma Ivan de Souza, presidente da consultoria de estratégia Booz & Company.

O retrato do turbilhão

Para entender como a crise está afetando a vida dos executivos no país e alterando a forma de gerir os negócios, EXAME realizou uma pesquisa exclusiva com 170 presidentes de grandes companhias instaladas no país. Encerrada na primeira quinzena de janeiro, a pesquisa mostra que a maioria deles - 81% - alterou a rotina nos últimos meses, principalmente aumentando o número de reuniões internas para acompanhar mais de perto o dia-a-dia da operação. Para esses executivos e empresários, informação e controle passaram a ser mais essenciais do que nunca. Quase 65% dos profissionais consultados foram obrigados a se debruçar sobre o planejamento de 2009 nos primeiros dias do ano para fazer ajustes. A crise trouxe consigo um senso de urgência que há muito tempo parecia ter desaparecido dos escritórios. "Os executivos que começavam a exercitar sua habilidade de planejamento no longo prazo, com um cenário mais estável, receberam um banho de

Como eles enfrentam a crise

água fria", diz Vicky Bloch, especialista em comportamento organizacional. Segundo ela, a crise faz com que saia de cena o líder expansionista. No lugar dele entra o executivo "mão na massa" - um sujeito com perfil mais de executor do que de enxadrista e muito mais próximo do dia-a-dia da operação. É uma habilidade que o guru indiano Ram Charan batizou de "intensidade gerencial" em seu recém-lançado livro *Leadership in the Era of Economic Uncertainty* ("Liderança em tempos de incerteza econômica", que deverá ser publicado no Brasil pela editora Campus-Elsevier em abril). "Hoje não é suficiente sentar no escritório e ler relatórios. É preciso um entendimento detalhado do que está acontecendo fora da empresa, com os clientes e nas próprias operações", afirma Charan. (Talvez sentar no escritório e ler relatórios nunca tenha sido suficiente para a formação de um bom líder. Mas essa é outra história...)

Estratégia de guerra

Mesmo para brasileiros calejados por diversas crises ao longo da carreira, este momento é peculiar. Esta é uma crise de proporções globais - que deixa poucas alternativas de escape. "Em outros momentos, foi possível compensar as vendas ao direcionar nossos produtos para outros países. Desta vez, a crise afetou todos os mercados e nos deixou sem opções", diz José Rubens de La Rosa, presidente da fabricante de ônibus gaúcha Marcopolo, com presença em 80 países e vendas de 2,4 bilhões de reais em 2008. Por causa da queda da demanda mundial (hoje os estoques de ônibus da companhia são suficientes para suprir as vendas até junho), a Marcopolo resolveu fechar uma de suas fábricas no final do ano passado. A escolhida foi a unidade da Rússia - um dos mercados mais afetados. Apesar de radical e arriscada, a decisão bancada por De La Rosa seguiu uma das máximas de Charan. "Se você não estiver preparado para o pior", diz ele, "colocará a empresa e sua carreira em risco." Assim como De La Rosa, 74% dos executivos que participaram da pesquisa feita por EXAME sentem que a pressão por resultados aumentou - e 36% deles disseram que esse acompanhamento mais próximo vem do próprio conselho de administração. Os sete conselheiros da Marcopolo, por exemplo, já não se contentam com as reuniões oficiais, realizadas bimestralmente. Desde setembro de 2008, eles passaram a exigir informações mais frequentes - e De La Rosa estabeleceu uma rotina de conversas informais frequentes com cada um dos membros do conselho.

Marcos Bicudo

O pior pode não acontecer. E estar preparado para ele não deve significar imobilismo - um dos pecados mortais fáceis de cometer em tempos de dificuldades -, mas prudência. Os executivos da Perdigão, uma das maiores empresas brasileiras de alimentos com faturamento de 6,6 bilhões de reais em 2007, trabalham hoje com seis cenários possíveis para o desenrolar da atual crise. No melhor deles, a demanda no mercado brasileiro não será afetada e o sumiço dos compradores estrangeiros será passageiro e breve. No pior, considerado pouco provável, alguns efeitos da crise poderiam chegar aos consumidores brasileiros. Presidente da Perdigão desde outubro, o gaúcho José Antonio Fay trabalhou até as 8 horas da noite de 31 de dezembro - entre outros motivos para concluir os cenários que a empresa traçou para 2009 e que serviram de base para seu planejamento. "Em geral, traçamos apenas dois cenários", diz Fay. "Neste ano tivemos de nos adaptar a uma situação de incerteza atípica." Por enquanto, ele está seguindo uma perspectiva intermediária, na qual o primeiro trimestre apresenta uma redução apenas nas exportações (que deverão ser retomadas nos meses seguintes se o cenário se concretizar). Essa aposta fez com que, até agora, Fay cortasse apenas a produção de alimentos para o exterior. Cerca de 2 880 funcionários de duas fábricas da Perdigão estarão em férias coletivas a partir de fevereiro, durante um mês, para cumprir um corte de 20% na produção de frangos para exportação. Não importa muito o setor ou o tamanho da empresa. Se há algo capaz de dar algum conforto nestes tempos de crise, esse algo é o caixa. Mantê-lo em ordem tem sido a prioridade da maioria das companhias. Em seu livro, Charan explica como, ao ver a crise se aproximar, em outubro do ano passado, o americano Charles O. Holliday Jr., presidente mundial da fabricante de produtos químicos DuPont, mobilizou uma corporação global, com 60 000 empregados, para cortar custos. Cada um dos funcionários foi instado a apontar três medidas que ajudariam a atingir o objetivo. No próprio mês de outubro, Holliday e os principais executivos da DuPont revisaram todas as métricas da empresa para 2009 e eliminaram custos que iam de viagens internacionais a contratos com consultores. A manutenção do caixa - principal artéria de irrigação dos negócios - recebeu o principal foco. Algo parecido já aconteceu em diversas empresas do Brasil, entre elas a Amanco, fabricante de tubos e conexões controlada pelo grupo mexicano Mexichem. A decisão foi acompanhar todos os projetos e custos detalhadamente ao longo do ano. Os investimentos de 111 milhões de reais em marketing e o aumento da capacidade de produção foram mantidos, mas o orçamento vem sendo constantemente revisto. Devido à valorização do dólar e do preço do petróleo - insumo com impacto direto nos custos do PVC, material plástico com o qual os produtos da empresa são feitos -, de outubro para cá o orçamento já foi alterado três vezes. "Faremos a quarta revisão no final do

Como eles enfrentam a crise

primeiro trimestre", diz Marcos Bicudo, presidente da Amanco. Bicudo passou a ser o controlador direto do pulso da companhia. Hoje, ele sabe, por exemplo, as datas em que os cheques com valor superior a 2 milhões de reais serão descontados. "Tínhamos um pagamento de 4,5 milhões de reais programado para o dia 30 de janeiro", diz ele. "Não é uma loucura que eu saiba disso?"

José Galló

Não. Quando se conhece os riscos que correm e o preço que pagam companhias que hoje precisam ir ao mercado em busca de dinheiro, esse tipo de controle faz todo o sentido. Desde o início da crise, crédito se tornou uma mercadoria escassa e não se sabe quando deixará de ser. Guardar as finanças é hoje a principal tarefa de muitos executivos. José Galló, presidente da rede de lojas de roupas Renner, companhia com mais de 10 000 funcionários e vendas de 2,6 bilhões de reais em 2007, diz que nos últimos quatro meses passou a usar metade de seu tempo na empresa para acompanhar indicadores operacionais que têm impacto direto no caixa. Nas reuniões matinais diárias com um grupo formado por cinco diretores e dez gerentes-gerais, Galló passou a analisar não só o giro dos estoques das lojas mas também os dados de cada uma das sete divisões da rede (masculino, feminino, infantil, lingerie, acessórios, calçados e perfumaria). "Era algo que fazia apenas a cada 15 dias", diz ele. O presidente da operação brasileira da fabricante de alumínio Alcoa, Franklin Feder, jamais acompanhou a movimentação do caixa tão de perto. "Posso dizer que recentemente tenho enlouquecido o meu diretor financeiro", diz ele. Feder passou a monitorar não só as despesas de cada uma das unidades da empresa no país como também a composição de custos de seus principais produtos. "Você acha que há um ano eu estaria analisando com tanto cuidado a variação de preço da soda cáustica usada na produção do alumínio? Nem pensar", diz ele.

José Rubens De La Rosa

A crise também teve outro efeito: fazer com que os principais executivos das empresas se reaproximem de clientes e fornecedores. As negociações endureceram e, nesses momentos, o peso do cargo e o poder de decisão podem fazer a diferença. Na Amanco, a intervenção de Bicudo foi crucial para que a empresa conseguisse renegociar empréstimos com um dos maiores bancos comerciais brasileiros - uma tarefa que, até então, seu diretor financeiro gerenciou sem nenhuma dificuldade. "Eu realmente fiquei surpreso, porque não esperava ter de participar", diz Bicudo, que acabou conseguindo um crédito de 50 milhões de reais para ser utilizado como capital de giro. Antonio Werneck, que há cerca de três anos ocupa o posto de presidente da fabricante de papel Santher, teve de renegociar o preço da celulose com os fornecedores pela primeira vez no final do ano passado. Com a valorização do dólar, o custo da principal matéria-prima da companhia subitamente disparou. Desde então, para manter a rentabilidade da Santher, Werneck tem se encontrado pessoalmente com o presidente de fornecedoras para renegociar o preço da celulose. "Foi inevitável assumir essa negociação que normalmente acontece no nível operacional", afirma. Tempos difíceis trazem consigo decisões difíceis. E talvez a decisão mais dura, hoje, seja determinar onde e em que medida fazer cortes. Trata-se de um passo mais perigoso do que parece. A história de outras crises mostra que ser conservador demais ao decidir investimentos ou agressivo demais ao demitir funcionários pode tirar uma empresa do jogo na hora em que as oportunidades surgem. E elas sempre surgem. Segundo a pesquisa realizada por EXAME, 58% dos presidentes consultados estão às voltas com cortes de custo. A maior parte deles está concentrada na redução de investimentos na expansão de fábricas, seguida por corte de pessoal. As tesouradas, porém, ainda estão num estágio superficial - e quase óbvio -, como a dispensa de gente que ficou ociosa. "Não houve tempo para cortes mais elaborados", diz o consultor Souza, da Booz. Paralelamente, algumas empresas tiraram da gaveta planos emergenciais usados no passado. Com queda em suas vendas no último trimestre de 2008 (os números ainda não foram oficialmente divulgados) e a decisão de evitar ao máximo as demissões, a Renner recuperou um plano de redução de energia elaborado na época do apagão, em 2001. A Fiat, que desde outubro vem dando férias coletivas a seus funcionários por causa da queda na venda de automóveis, decidiu cortar as viagens de avião na classe executiva em nome da austeridade. Seu presidente, Cledorvino Belini, viajou a trabalho para o Chile em dezembro de classe econômica - e garante que todos os outros executivos da montadora adotaram a mesma prática, inclusive para voos intercontinentais. "É preciso dar o exemplo."

Um dos maiores desafios de executivos durante uma crise é evitar que a incerteza contamine os funcionários e se transforme em desespero. Nessas situações é preciso criar o que o americano John Kotter, professor da Harvard Business School e um dos maiores especialistas do mundo em mudança, chama de senso de urgência. "É preciso buscar o equilíbrio entre o pânico e a paralisia - duas reações que devem ser evitadas a qualquer custo", afirmou Kotter, que, em setembro de 2008, lançou o livro *A Sense of Urgency*, ainda não publicado no Brasil. Para transmitir essa mensagem a

Como eles enfrentam a crise

seus executivos, João Luiz Damato, presidente da operação brasileira da fabricante de produtos de higiene pessoal **Kimberly-Clark**, surpreendeu os 100 executivos que participaram do encontro anual da empresa em dezembro. Damato começou seu discurso em tom animado, falando dos resultados alcançados pela companhia em 2008 - as estimativas até agora apontam para um faturamento de 2,1 bilhões de reais crescimento de 15%. De repente, a luz do auditório se apagou por 10 minutos. Ele continuou o discurso no escuro e num tom mais grave, abordando as incertezas que a crise traria. "Quis que as pessoas entendessem que mesmo sem luz a vida tem de continuar", diz ele. Galló, da Renner, passou a falar diretamente com todos os funcionários do grupo varejista - e não apenas ao corpo gerencial. "Nossa maior dificuldade nos meses de outubro e novembro foi convencer grande parte dos nossos funcionários, todos na casa dos 30 e poucos anos e nada escolarizados em momentos como este, de que estávamos realmente imersos numa crise", diz. Galló gravou dois vídeos para o canal interno de TV da empresa, que foram exibidos nos escritórios e nas 110 lojas da rede no país. Neles, falou de maneira simples e direta sobre os problemas que a desaceleração econômica traria para os negócios da Renner e pediu mais agilidade e criatividade dos funcionários. Nos casos em que as demissões foram inevitáveis, a presença do presidente nos corredores e mesmo no chão de fábrica tornou-se ainda mais importante. Foi o que aconteceu na subsidiária brasileira da fabricante de autopeças americana TRW. A empresa demitiu 390 funcionários desde outubro - a maior parte deles trabalhava com a produção de peças exportadas para os Estados Unidos. "Passei a andar diariamente pela fábrica e a responder perguntas diretamente dos operários e a tentar diminuir a ansiedade do pessoal", diz Moisés Bucci, presidente da companhia. "Nem sempre falo o que as pessoas gostariam de ouvir, mas é importante estar presente para evitar distorções e boatos."

Com a necessidade de conservar o caixa para sobreviver, a maioria dos executivos pode se sentir pressionada a pensar apenas no curto prazo. "Resista a essa pressão", afirma Ram Charan. "Não abra mão do que vai fazer de sua empresa mais forte no fim da linha. Você e sua equipe podem dividir o legado de sair vitoriosos de uma guerra terrível." A história econômica mostra a sabedoria das palavras de Charan. Foi na época da recessão americana de 1870 que Dale Carnegie e John Rockefeller começaram a construir seu império nos mercados emergentes de óleo e aço, beneficiando-se da fragilidade de seus concorrentes. Nos anos 30, no auge da Grande Depressão, um dos mais renomados pesquisadores da DuPont, Wallace Carothers, descobriu o neoprene, uma matéria-prima sintética. A despeito das quedas no faturamento da empresa - só naquele ano as vendas caíram 15% -, Carothers continuou a receber da companhia o aval e o dinheiro necessários para desenvolver o produto comercialmente. O neoprene chegou ao mercado em 1937, transformou-se numa das grandes invenções do século 20 e rendeu bilhões de dólares à DuPont. A HP, uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, também foi uma espécie de filha da depressão americana.

Guardadas as devidas proporções, algumas empresas brasileiras já perceberam que é possível ganhar terreno mesmo durante a turbulência - adquirindo concorrentes, apostando em inovação e reforçando sua marca. "Recebemos propostas interessantes e começamos a estudar algumas oportunidades dentro e fora do país", diz Harry Schmelzer Júnior, presidente da fabricante catarinense de motores elétricos Weg, dona de um caixa de cerca de 1,8 bilhão de reais. Na **Kimberly-Clark**, que manteve inalterados seus investimentos em inovação, a decisão foi antecipar o lançamento de dois produtos de novembro para maio deste ano. "O momento para atrair a atenção dos consumidores não poderia ser melhor", afirma o presidente Damato, confiante de que o desenvolvimento de produtos de seus concorrentes estará mais lento nos próximos meses. Para a Amanco, a crise significou a chance de expor sua marca em rede nacional. Há um ano a empresa esperava a oportunidade de comprar uma cota de patrocínio maior nos jogos de futebol transmitidos pela Rede Globo. Para isso, porém, precisava que outra companhia desistisse de investir a quantia de 16 milhões de reais para estar na tela da Globo. Com a crise, um dos antigos patrocinadores saiu e abriu espaço para a Amanco. Agora, as inserções com a marca da empresa serão exibidas durante os jogos em 5 500 municípios do país. "Para um setor no qual dois terços das decisões de compra são baseados em marca, estar presente no Brasil todo era algo crucial para nossa estratégia de marketing", diz Bicudo, presidente da Amanco. Schmelzer Júnior, Damato e Bicudo têm certeza de que a tempestade passará em algum momento. E é preciso estar preparado para crescer quando a bonança chegar. Sabem também que, assim como nos bons tempos de prosperidade, a crise ajuda a definir quem são os líderes que poderão um dia fazer parte da história dos negócios. Veja a matéria [Veja Foto da Página](#)