

A crise financeira global e seu impacto sobre as estratégias das empresas: O caso de uma pequena empresa americana

Claudio Ramos Conti

Bacharel em Engenharia Naval pela Universidade de São Paulo

Bacharel em Administração pela Fundação Getúlio Vargas

Master of Business Administration pela University of Michigan

Professor do Instituto Superior do Litoral do Paraná

Consultor nas áreas de estratégia e finanças

claudio_conti@hotmail.com

Resumo

Ao longo de anos de prosperidade e otimismo, instituições financeiras nos EUA exageraram na concessão de empréstimos a pessoas com baixa capacidade de pagamento. A partir de 2007, a inadimplência destas pessoas aumentou, desencadeando uma crise financeira que se alastrou para a economia real em diversas regiões do mundo. Desde então, muitos artigos foram escritos analisando seu impacto sobre a economia dos países, às vezes mencionando as empresas, mas apenas enquanto agentes macroeconômicos. Diferentemente, este artigo busca analisar os impactos da crise internamente sobre as empresas e suas estratégias. Através de um estudo bibliográfico, confirmado pela análise de uma pequena empresa americana do setor de cosméticos, o artigo conclui que: (1) as empresas foram bastante afetadas pela crise, principalmente por redução de vendas e escassez de crédito; (2) estas empresas se viram obrigadas a ajustar suas estratégias, cortando custos e investimentos de forma a garantir recursos financeiros para sobreviver no curto prazo; e (3) muitos destes ajustes foram contrários às estratégias de longo prazo das empresas. Finalmente, serão vencedoras aquelas empresas que conseguirem sobreviver no curto prazo sem desviar totalmente seu rumo para o futuro.

Palavras-chave: Crise financeira, estratégia corporativa.

Abstract

Throughout years of prosperity and optimism, financial institutions in the USA exaggerated in granting credit to people who had low payment capacity. From 2007 on, default from these people has increased, triggering a financial crisis which spread to the real economy of several regions in the world. Since then, various articles have been written to discuss the impact of this crisis over the countries' economies, sometimes mentioning companies, but only as economic agents. Differently, this article aims at analyzing the impacts of the crises internally on companies and their strategies. Through a bibliographical study, confirmed by the analysis of a small, American company in the cosmetics industry, the article concludes that: (1) companies were highly affected by the crisis, mainly in sales reduction and credit restrictions; (2) these companies were forced to adjust their strategies, cutting costs and investments, in order to guarantee the financial resources to survive in the short-term; and (3) several of these adjustments were opposite to the long-term strategies of these companies. Finally, companies which are able to survive in the short-term without totally changing their paths for the future will be successful.

Key words: Financial crisis, corporate strategy.

1. Introdução

Durante alguns anos de prosperidade e euforia, principalmente a partir de 2002, instituições financeiras nos EUA exageraram na concessão de empréstimos a pessoas com baixa capacidade de pagamento. A partir de 2007, a inadimplência destas pessoas aumentou, desencadeando uma crise financeira que se alastrou para a economia real em diversas regiões do mundo. Desde então, muitos artigos foram escritos analisando os seus diversos impactos. Na maioria dos casos, esses artigos foram escritos por economistas, que avaliam aspectos macroeconômicos da crise e seu impacto na economia dos países. Mesmo quando mostram a influência da crise sobre as empresas, o foco destas análises geralmente é de uma ótica externa, das empresas enquanto agentes econômicos. Mas também internamente as empresas foram afetadas pela chegada da crise, e muitos empresários e executivos de planejamento estratégico hoje se deparam com a seguinte questão, que se traduz em um problema de pesquisa: Qual o impacto da crise financeira global sobre as estratégias das empresas?

Este artigo procura analisar os impactos da crise sobre as empresas e suas estratégias. Mais especificamente, o artigo tem por objetivos:

1. Analisar os efeitos que a crise financeira global teve sobre os negócios das empresas.
2. Identificar algumas das ações que as empresas se viram obrigadas a implantar em decorrência destes efeitos.
3. Analisar até que ponto estas ações estão alinhadas com as estratégias de longo prazo da empresa ou, pelo contrário, vão em sentido contrário a estas estratégias.

2. Metodologia

Este artigo é resultado de uma pesquisa em 2 partes. Primeiro foi realizado um estudo bibliográfico exploratório sobre a crise financeira global, sobre planejamento estratégico, e sobre como os estrategistas devem agir em momentos de crise. Em seguida foi realizado um estudo de caso de caráter qualitativo sobre a Beleza, Inc., empresa americana que comercializa perfumes e cosméticos brasileiros nos EUA. O estudo de caso teve o intuito de ilustrar e discutir o conteúdo bibliográfico, e foi realizado através de (a) análise de relatórios financeiros da empresa, principalmente os demonstrativos de resultados e balanços dos anos de 2007 e 2008 e primeiro trimestre de 2009; (b) relatórios e apresentações internas da empresa utilizadas na discussão de suas estratégias e planos; e (c) duas entrevistas semi-estruturadas, além de conversas informais, com seu principal dono e gerente-geral, particularmente nos meses de março e abril de 2009.

A Beleza, Inc. foi escolhida para este trabalho por ser considerada um caso típico de empresa que sofre consequências da crise. Além de estar localizada nos EUA, onde a crise começou e é grave, muitos dos clientes da Beleza, Inc. são brasileiros com

pouca qualificação profissional, e estiveram entre os primeiros a perder seus empregos com a chegada da crise. Também é uma empresa que alterou sua estratégia de forma rápida para se adaptar à nova situação.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Planejamento e Estratégia

Segundo Maximiniano (1985), planejamento é o processo de olhar para o futuro e preparar a organização para enfrentá-lo. É tomar no presente decisões que afetam o comportamento da organização em relação ao meio externo. Quando o futuro é de longo prazo, este planejamento é definido como estratégico. O grande desafio do planejamento estratégico reside na incerteza do futuro, na capacidade que a empresa tem para prevê-lo.

O resultado deste planejamento é a estratégia da empresa, que estabelece planos a serem implantados e perseguidos para que a empresa atinja seus objetivos. Tachisawa e Rezende (2002) definem estratégia competitiva como “o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar seu desempenho presente e futuro”. O alcance da estratégia inclui vários elementos. Conforme Maximiniano (1985), seu escopo compreende: (a) mercados e consumidores, (b) produtos e serviços, e (c) vantagens competitivas, em relação a diversos tipos de concorrentes.

3.2 A crise financeira global

Ao longo de vários anos de prosperidade, instituições financeiras dos EUA, levadas por excesso de otimismo e falta de regulamentação, exageraram na oferta de crédito a consumidores com baixa capacidade de pagamento. Este crédito, destinado principalmente no mercado imobiliário, denominado *subprime*, foi prontamente aceito pelos consumidores, também tomados por excesso de otimismo. Relatório do Banco UBS aponta que a parcela arriscada dos empréstimos imobiliários cresceu de 10% do total em 2003 para 33% do total em 2006. A facilidade de crédito gerou grande procura por imóveis residenciais e aumento de preços destes imóveis. Como consequência, foi criada uma “bolha”, com valorização, até certo ponto artificial, dos imóveis.

Em 2007, parte destes consumidores começou a demonstrar sua dificuldade de pagamento e a inadimplência aumentou. Por um lado os consumidores, já cheios de dívidas, perderam suas casas e seu patrimônio. Por outro lado as instituições financeiras passaram a ter dificuldades com suas carteiras cheias de empréstimos não pagos.

Este foi o chamado estouro da bolha do *subprime* no mercado imobiliário americano. A crise se alastrou pelo mundo e se agravou ao longo de 2008 pelo contágio de várias instituições financeiras internacionais, que detinham instrumentos derivativos desses papéis *subprime*. Em setembro de 2008 a crise atingiu seu momento mais crítico após a concordata do banco de investimentos americano Lehman Brothers. O fim dramático deste que era o quarto maior banco de investimentos dos EUA trouxe temores de que vários outros bancos poderiam seguir o mesmo caminho. Em consequência destes temores, instituições financeiras congelaram a oferta de crédito pelo receio da capacidade de pagamento dos potenciais tomadores. Além disso, essas instituições financeiras receavam elas mesmas necessitarem destes recursos, já que não sabiam até que ponto seus próprios balanços estavam contaminados por ativos podres. Relatório do Banco Safra mostrava que “a acentuada deterioração do crédito *subprime* foi se esparramando, contaminando outros segmentos, como financiamentos de automóveis e cartões de crédito, produzindo uma gigantesca perda nas carteiras dos bancos e comprometendo seus capitais”.

Sem crédito, muitas empresas tiveram dificuldades para financiar suas atividades e projetos. Estas dificuldades foram particularmente importantes para o capital de giro de curto prazo. O financiamento para compras de insumos necessários à produção, quando conseguido, ficou mais caro. Várias empresas tiveram que reduzir sua produção e/ou tiveram custos mais altos e margens mais baixas, reduzindo sua capacidade de pagamento e a disposição dos bancos para empréstimos.

Também sem crédito, muitos consumidores deixaram de comprar imóveis, veículos, bens de consumo duráveis em geral, e demais produtos de preços mais altos, bastante dependentes de financiamento. Empresas destes setores tiveram vendas menores e várias delas foram obrigadas a demitir funcionários para reduzir seus prejuízos. Estes funcionários, sem renda, reduziram seu consumo. Outros consumidores, mesmo que ainda empregados, reduziram seu consumo simplesmente pelo receio do desemprego, alimentado por notícias ruins vindas de toda parte: a crise de confiança. Relatório do Banco Votorantim confirmava que, no último trimestre de 2008, o consumo das pessoas, responsável por dois terços do PIB americano, havia caído 2,3 pontos percentuais (em variação anualizada), sendo a queda mais forte em

bens de consumo duráveis (-14,1%). O relatório Standpoint do Citibank para o quarto trimestre de 2008 resumia muito bem a situação e as perspectivas:

“O valor dos ativos nos balanços dos bancos se deteriorou, restringindo ainda mais a possibilidade de bancos globais oferecerem crédito a pessoas físicas e jurídicas um crédito mais restrito pode prejudicar ainda mais o mercado imobiliário americano e os gastos dos consumidores. Além disso, as empresas poderão ter dificuldades para investir ou até mesmo pagar suas despesas operacionais sem crédito disponível, diminuindo assim as perspectivas do mercado de trabalho”

A crise financeira, portanto, acabou por contagiar todos os setores da economia e deixou o âmbito das instituições financeiras para ser uma crise da economia real. Como resultado, EUA e vários outros países entraram em um período de forte declínio econômico. Conforme relatório do banco UBS, em março de 2009 as economias avançadas estavam em profunda recessão. A crise financeira e a recessão econômica tiveram drásticas consequências para os negócios, e várias renomadas empresas americanas pediram concordata. Entre elas destacam-se o Circuit City, segunda maior varejista de eletrônicos do país, que pediu concordata em novembro de 2008, e a Chrysler, terceira maior montadora de automóveis dos EUA, que pediu concordata em abril de 2009.

3.3 Qual deve ser a atitude dos estrategistas corporativos diante da crise?

É pensamento comum entre acadêmicos, consultores, empresários e executivos de empresas, que períodos de crise devem ser encarados como bons momentos para repensar o negócio e descobrir novas oportunidades.

Para Hammel (2000) qualquer estratégia está destinada à obsolescência e ao fracasso após um certo tempo, e as empresas têm que buscar novas oportunidades, inovar na criação de um novo conceito de negócios. Analisando 15 anos de resultados das maiores empresas ele concluiu que “há provas irrefutáveis de que as estratégias que sacodem o mundo raramente duram até mesmo uma década ... toda empresa deve transformar-se em um míssil perseguidor de oportunidades”.

Em meio a toda esta crise, muitos estrategistas corporativos se deparavam com questões do tipo: “O que fazer?” e “Será que esta é justamente a hora de repensar toda a estratégia da empresa?” Sem dúvida essa época de crise financeira global é um momento para reflexões profundas, em que os estrategistas se vêem diante de muitas novas situações inesperadas.

Em abril de 2009, por exemplo, o futuro ainda parecia incerto. Mesmo após o anúncio de grandes medidas econômicas por governos de vários países, a profundidade e a duração da crise continuavam sendo uma grande dúvida. Em entrevista à revista Veja, vários acadêmicos confirmaram estas incertezas. Eric Maskin, professor de economia política da Universidade Princeton e vencedor do prêmio Nobel de 2007, afirmou que: “estamos no começo do fim do problema bancário, mas ainda no fim do começo da crise como um todo”. E Bruce Scott, professor de economia da

Universidade Harvard, confirmou que “é difícil avaliar o estágio atual da crise financeira, porque existem fragilidades fundamentais”.

Por outro lado Courtney (2009) levanta a hipótese de que as incertezas sempre estiveram presentes e talvez nem tenham mudado em função da crise financeira. Simplesmente “o que mudou foi a nossa percepção de risco”. Então não há razão para desespero, basta aprender a lidar com estas incertezas. O grande desafio é novamente olhar para o futuro, criar cenários que tentem desvendá-lo, e preparar a empresa para estes cenários. Courtney (2009) salienta que, nestes momentos de crise e incerteza, o planejamento não pode ser executado como em situações mais simples em que estrategistas apenas extrapolam numericamente os resultados do passado.

Portanto, não necessariamente a estratégia de longo prazo da empresa chegou ao seu fim simplesmente porque os resultados financeiros não têm sido favoráveis nos últimos meses. Qualquer estratégia de longo prazo sempre exigirá adaptações ao longo do percurso, e este pode ser apenas o momento de pequenas alterações de rumo de curto prazo. Como afirmam Wright, Kroll, e Parnell (2007), “manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva”. E parece certo que, na maioria dos casos, estas alterações se concentram em redução de custos e investimentos como tentativas de garantir o fluxo de caixa para a sobrevivência da empresa durante a crise. Dye, Sibony, e Viguerie (2009) notam que “estrategistas ... estão fazendo da preservação de recursos financeiros parte integral das suas estratégias”.

Mas é necessário também avaliar se o objetivo de longo prazo continua realmente válido e garantir que ele não se perca em meio às alterações na estratégia. Dye, Sibony, e Viguerie (2009) argumentam que o foco em novos e inesperados cenários não deve fazer com que os estrategistas deixem de lado tendências de longo prazo nem importantes estratégias que as empresas já adotam. Mesmo que a crise “possa forçar as empresas a suspender ou redirecionar algumas destas estratégias, outras permanecerão relevantes mesmo neste ambiente alterado”. E exemplificam:

“Uma empresa que está permanecendo no curso é a McDonald’s, que tem se beneficiado no período de baixa por seus itens de baixo custo no cardápio e tem conseguido o mais robusto crescimento em anos nas vendas de mesmas-lojas. Ao mesmo tempo, a alta administração permanece focada nas estratégias de longo prazo, que envolvem caras renovações de lojas, revisões operacionais, cafês superiores e cardápio saudável”

Outra empresa que se viu obrigada a alterações de estratégia no curto prazo, e que luta para não desviar totalmente seu rumo no longo prazo, é a Beleza, Inc., empresa que comercializa perfumes e cosméticos brasileiros nos EUA. A situação da Beleza, Inc. é brevemente discutida na próxima seção.

Conclui-se então que este é um bom momento para que os estrategistas repensem suas estratégias, mas não necessariamente as descartem de imediato. Deve ser feita uma análise cuidadosa para definir se as tendências e estratégias de longo prazo continuam válidas. Alterações parecem necessárias, principalmente para garantir os recursos financeiros no curto prazo. Estas alterações, focando em cortes de custos e de investimentos, muitas vezes até vão no sentido contrário à estratégia de longo prazo das empresas. O desafio dos estrategistas, portanto, é garantir que estas alterações comprometam o mínimo possível o futuro dos negócios.

4. O estudo de caso da Beleza, Inc.

A Beleza, Inc. é uma empresa americana, criada em 2004 para comercializar perfumes e cosméticos brasileiros nos EUA. Bem-sucedida, ao final de 2007 a empresa contava com um quadro de cerca de 10 funcionários e vendas de US\$ 879 mil. Seus negócios incluíam 6 lojas próprias e distribuição para lojas de terceiros em ao menos 7 estados americanos. Seus planos de expansão caminhavam a todo vapor, até que a crise financeira global trouxe graves consequências para seus negócios.

Cerca de 90% da base dos consumidores da empresa são brasileiros, a maioria com pouca qualificação profissional. Estes brasileiros estiveram entre os primeiros a perder seus empregos com a crise e, sem renda, desapareceram das lojas da Beleza, Inc., que viu suas vendas despencarem. Por exemplo, a análise dos demonstrativos de resultados da empresa mostra que no primeiro trimestre de 2009 as vendas ficaram cerca de 25% abaixo do mesmo período de 2008.

Estes mesmos consumidores desapareceram também de diversas outras lojas dentro das comunidades de brasileiros. Muitas destas lojas, clientes da Beleza, já haviam comprado produtos a prazo e, ao perderam seus consumidores ficaram sem capacidade de pagamento. Klaus B. Zensen, Gerente Geral, e principal dono da Beleza, Inc. conta que “alguns dos donos destas empresas eram brasileiros que decidiram fechar seu negócio, abandonar os pagamentos, e retornar ao Brasil. A Beleza, Inc. está lutando na justiça para obter o pagamento de cheques sem fundos ou reaver os produtos entregues e não-pagos”.

Sem estes pagamentos, com vendas menores, e com sua linha de crédito reduzida, a empresa teve que implantar um grande Plano de Reestruturação para reduzir custos, principalmente fixos, e investimentos. Sob vários aspectos, este plano representou um retrocesso em relação às estratégias de longo prazo da empresa.

Relatórios internos da empresa apontam que, desde a sua criação, a Beleza, Inc. pretendia expandir seus negócios para os consumidores americanos, um mercado bem maior que o nicho de brasileiros nos EUA. Um dos caminhos definidos era investir nos SPAs anexos às lojas, que ofereciam serviços de massagem e bronzeamento artificial, muito atrativos aos americanos. Além disso, a empresa focava no atendimento diferenciado de suas consultoras de beleza para encantar os consumidores. Outra estratégia importante era abrir lojas em novas localidades para ganhar escala e justificar maiores investimentos em marketing, que seriam uma vantagem competitiva frente a diversos concorrentes.

O Plano de Reestruturação, porém, entre várias ações, incluiu (a) fechamento das lojas não rentáveis e do centro de distribuição, (b) demissão de alguns de seus funcionários, e (c) corte ou postergação de investimentos, tanto em marketing quanto em equipamentos para os SPAs.

As lojas fechadas foram aquelas abertas mais recentemente, em comunidades com menor concentração de brasileiros, o que afastou a empresa dos consumidores americanos que ela buscava. Além disso, a postergação de investimentos nos SPAs também dificultou a atração destes consumidores americanos.

O corte de investimentos em marketing diminuiu uma vantagem competitiva que a empresa teria frente aos concorrentes. O fechamento de lojas também representou uma redução de escala, o que dificultará ainda mais a justificativa de investimentos de marketing a médio prazo.

Já a demissão de funcionários treinados representará um aumento de custos no futuro. Quando a empresa voltar a crescer, novos funcionários contratados terão que ser treinados para garantir o atendimento diferenciado que encanta os consumidores.

Apesar de todas estas dificuldades e alterações não-programadas de rumo, Klaus Zensen continua confiante nas oportunidades de mercado e na estratégia de longo prazo da Beleza, Inc.. Mas ele acredita que “em tempos de crise a empresa precisa se voltar para as suas necessidades básicas de sobrevivência. Se a empresa não garantir sua sobrevivência no curto prazo, nem haverá o futuro para a aplicação das estratégias de longo prazo”.

5. Conclusão

A crise financeira global trouxe grandes impactos para as empresas. Em primeiro lugar, a crise gerou muitas incertezas que levaram as empresas a refletir sobre as suas estratégias. Porém, a consequência mais dramática da crise foi o impacto negativo sobre as finanças das empresas, tanto por redução de vendas em decorrência de queda no consumo, quanto pela escassez de crédito. Prejudicadas por este decréscimo na disponibilidade de recursos financeiros, as empresas se viram obrigadas a tomar algumas ações drásticas no curto prazo, principalmente de redução de custos e de investimentos. Várias destas ações são contrárias às estratégias que as empresas desenvolveram para seu futuro. Este deve ser, então, um grande momento de reflexão. Se as empresas considerarem que as tendências e estratégias de longo prazo continuam válidas, é preciso tomar cuidado para que estas alterações de curto prazo não desviem totalmente a empresa de seu caminho.

O estudo do caso da Beleza, Inc. exemplifica muito bem esta situação. Com seu fluxo de caixa comprometido, a empresa adotou várias medidas para reduzir custos e garantir a sua sobrevivência no curto prazo. Dentre estas medidas destacam-se o fechamento de algumas lojas que passaram a ter prejuízo, a demissão de funcionários, e a postergação de investimentos. Muitas destas medidas vão em sentido contrário às estratégias de longo prazo definidas para a empresa. Por exemplo, a Beleza, Inc. se afastou de mercados e consumidores que buscava e também perdeu ganhos de escala que justificariam maiores investimentos.

No entanto, essas alterações foram necessárias para garantir a sobrevivência da empresa no curto prazo. Espera-se que a empresa saia fortalecida da crise para retomar o rumo de sua estratégia de longo prazo, que continua válida. Estima-se inclusive que alguns dos concorrentes, que não foram tão ágeis e competentes para tomar as medidas corretas no curto prazo, não sobrevivam à crise, o que deixará caminho aberto para que a Beleza, Inc. expanda seus negócios para novos mercados.

6. Referências Bibliográficas

2009 será o ano da deflação? *Safra Report*. São Paulo, edição 139, ano XI. Janeiro, 2008.

COURTNEY, Hugh. A fresh look at strategy under uncertainty: An interview. *McKinsey Quarterly*, December, 2008

DYE, Renée; SIBONY, Olivier; VIGUERIE, S. Patrick. Strategic planning: Three tips for 2009. *McKinsey Quarterly*, April, 2009.

HAMMEL, Gary. *Liderando a Revolução*. 3ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Cap. 1-3, p. 1-114.

HOEFERT, Andreas; EDELMANN, Walter; REIMAN, Kurt E.. The financial crisis and its aftermath. *UBS Research Focus*. March, 2009. Cap. 1-3, p. 1-50.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985. Cap 3 e 4, p. 81-126.

O PARADOXO americano. *Citibank Standpoint*. Quarto trimestre, 2008.

PERSPECTIVAS para a Economia Americana. *Informe Mensal Votorantim Asset Management*. Novembro, 2008.

SVERBERI, Benedito. Mais 1 trilhão de dólares. *Veja*, São Paulo, edição 2106, ano 42, no. 13, p. 66-70, 1 de abril de 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial – Tendências e Desafios*. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica – Conceitos*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

7. Outras obras consultadas

RYAN, Mike; BRIGLIA, Anne; HOEFERT, Andreas; ZIRIN, Jeremy. Repercussão do Lehman: Primeira Visão. *UBS market Update*. Setembro, 2008.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático, Casos*. 1 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.