



|     |      |      |      |      |      |      |        |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|--------|------|
| ARC | 27.1 | 35.1 | 37.1 | 40.5 | 35.1 | 47.0 | -1.6%  | -0.1 |
| WV  | 30.1 | 36.1 | 40.1 | 47.9 | 55.3 | 70.9 | -0.6%  | -0.3 |
| TSI | 26.0 | 27.5 | 29.0 | 31.6 | 45.6 | 55.0 | -3%    | -0.5 |
| BND | 27.0 | 26   | 28.0 | 30.3 | 37.3 | 21.0 | -1.5%  | -1.2 |
| TX  | 33   | 30   | 36   | 37.1 | 46.1 | 39.0 | -3.0%  | -1.0 |
| KZ  | 35   | 31.7 | 41   | 46.4 | 56.0 | 10.0 | +1.0%  | +0.1 |
| XU  | 41.0 | 39.0 | 42   | 47.3 | 68   | 40.5 | +2.1%  | +0.3 |
| ATI | 40   | 45   | 45.6 | 40.1 | 60.3 | 41.1 | -0.16% | -1.2 |
| ORL | 27.6 | 28.1 | 30.1 | 35.2 | 46.2 | 60.6 | -2.1%  | -1.3 |
| ALC | 23.1 | 30.0 | 30.1 | 32.1 | 37.0 | 18.0 | -1.3%  | -0.3 |
| Mul | 15.2 | 20.0 | 23.7 | 26.0 | 37.0 | 29.0 | -0.5%  | -1.6 |
| INT | 31.7 | 28.0 | 29.2 | 35.3 | 42.3 | 63.7 | +3.1%  | +3.2 |
| NAC | 30.1 | 28.0 | 30.1 | 36.4 | 45.0 | 65.6 | +1.0%  | +1.0 |
| KOL | 27   | 26   | 27.1 | 29.3 | 32.0 | 45.3 | -0.6%  | -0.1 |
| CLB | 28   | 16   | 18.0 | 22.1 | 29.6 | 35.4 | -1.6%  | -0.7 |
| EIP | 17   | 11   | 15.8 | 18   | 20.1 | 31.0 | -0.1%  | -0.6 |
| WE  | 22.7 | 21.0 | 24.1 | 24   | 27.1 | 57.6 | -3.5%  | -1.5 |
| GO  | 35   | 34   | 37   | 40   | 40   | 70.0 | -0.4%  | -0.3 |
| 006 | 41   | 40   | 43   | 40   | 40   | 66.6 | -1.3%  | -1.7 |
| TX  | 18.6 | 17.0 | 19   |      |      | 46.0 | -3.0%  | -3.0 |



# IMPACTOS DA CRISE FINANCEIRA NAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

POR **PAULO RESENDE, PAULO RENATO SOUSA, MARCOS PAULO VALADARES E ROBERT HANDFIELD**

Como as empresas estão enfrentando a crise financeira mundial? Pesquisadores de todo o mundo têm se voltado para a análise dos impactos da crise nos processos mais importantes de produção e em diferentes setores da economia. Em parceria com a North Carolina State University, a Fundação Dom Cabral realizou recentemente um estudo com 199 empresas de porte e segmentos diversos, atuantes no Brasil e nos Estados Unidos. A pesquisa “Impactos da crise financeira global: comparação Brasil e EUA” traçou uma radiografia das empresas e revelou dados importantes, que resultaram na análise de uma série de questões sobre o cenário que as empresas estão enfrentando.

Executivos de 900 empresas receberam os questionários da pesquisa, que obteve respostas válidas de 199 empresas nos dois países. A maior resposta veio de organizações brasileiras (116), enquanto as americanas representaram 83 respondentes. Aqui, analisamos com destaque os impactos financeiros nas cadeias de suprimento e na gestão de recursos humanos.

**SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS** O estudo revelou que, apesar de mais da metade das empresas concordarem que estão preparadas para enfrentar a crise financeira, tanto as brasileiras quanto as americanas confessam estar passando por um período de crise nas receitas. Os resultados mostram que as empresas brasileiras tiveram maior impacto nas receitas (46%) do que as americanas (40%) (**Figura 1**).

Quanto à duração da crise, as empresas brasileiras parecem bem mais otimistas do que as americanas – enquanto 47% dos respondentes americanos disseram acreditar que sua organização viverá um longo período de recessão, 37% dos entrevistados no Brasil compartilharam essa opinião. Outra questão observada no estudo revela que as empresas com maior faturamento estão mais bem preparadas para enfrentar esta crise. E a maioria das empresas, nos dois países, discorda da afirmação de que as discussões sobre fusões e aquisições estão sendo adiadas.

Dentre as categorias de investimento, o mercado de capitais foi o que sofreu maior redução no Brasil – conforme opinião de 52% dos entrevistados – com grande impacto também nos setores automotivo e de processos industriais (Figura 2). Segundo os resultados, o impacto nos investimentos foi menor nos Estados Unidos, conforme opinião de 28% dos respondentes.

Aproximadamente metade das empresas, nos dois países, discorda de que houve interrupção no investimento em tecnologia da informação, embora confirme uma redução nos investimentos em comunicação e expansão da capacidade (Figura 2). Especialmente no Brasil, os maiores investimentos em Tecnologia da Informação foram realizados no setor de processos industriais.

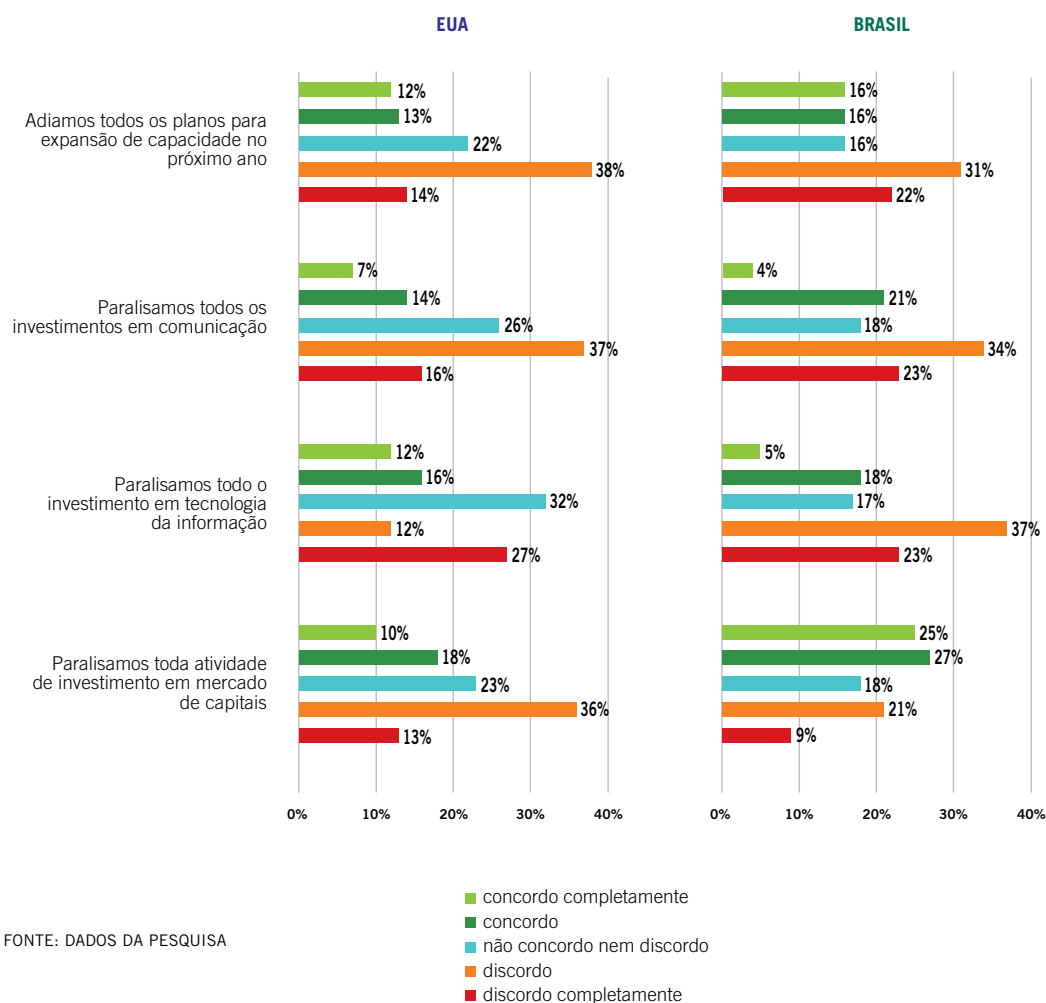
FIGURA 1 | OPINIÕES SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS



O setor automotivo brasileiro aparece na pesquisa como um dos mais afetados – 62% das empresas consultadas disseram que o crescimento do setor foi interrompido e somente as empresas de maior porte demonstraram a pretensão de expandir sua capacidade no curto prazo. No caso americano, 50% das empresas do setor paralisaram seu crescimento. Nesse caso, quanto maior o faturamento das empresas, mais elas concordam em adiar os seus planos de expansão.

As grandes empresas brasileiras – com destaque para os setores da construção civil, manufatura e serviços –, confessaram estar bem preparadas para a crise, porque souberam antecipar os problemas construindo uma sólida base financeira. O setor automotivo foi o que apresentou maior discordância em relação ao preparo para enfrentar a crise.

FIGURA 2 | OPINIÕES SOBRE O ORÇAMENTO DE CURTO PRAZO DAS EMPRESAS



FONTE: DADOS DA PESQUISA

## AS EMPRESAS BRASILEIRAS MENOS PREPARADAS PARA LIDAR COM A CRISE SÃO AQUELAS QUE PARALISARAM AS CONTRATAÇÕES E NOVOS TREINAMENTOS

Quanto às receitas financeiras, no Brasil merecem destaque os setores de alimentos/bebidas, automotivo, mineração/siderurgia/metalurgia e processos industriais. Quase todos os respondentes desses setores confessaram estar enfrentando um período de crise. Numa perspectiva de longo prazo, o setor de alimentos/bebidas foi o mais pessimista.

Tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, os setores da indústria químico-farmacêutica e de informática/telecomunicações foram os que mais se aproveitaram da crise para realizar fusões e aquisições, conforme opinião de mais da metade dos entrevistados.

Quando questionados sobre a paralisação das contratações, em ambos os países os setores automotivo, indústria químico-farmacêutica, manufatura, mineração/siderurgia/metalurgia e processos industriais apresentaram o maior índice de concordância, com mais de 60%. Em relação à paralisação de novos treinamentos, observou-se que foi maior nos setores de manufatura e processos industriais (50%).

No Brasil, as empresas em geral concordam que seus maiores fornecedores apresentam uma estrutura mais sólida para enfrentar a crise do que os de menor porte, com exceção das empresas do setor automotivo. O mesmo resultado foi constatado nos Estados Unidos.

As empresas brasileiras menos preparadas para lidar com a crise são, sem dúvida, aquelas que paralisaram as contratações e novos treinamentos. Por outro lado, as companhias com base financeira mais sólida são as que mais se compro-

meteram a reter os empregados, com quase 39% de concordância.

Metade das empresas brasileiras declarou ter tido reuniões com fornecedores críticos, para identificação do impacto da crise, contra 1/3 das americanas. Esse resultado revela dois indícios: um comportamento mais colaborativo das empresas brasileiras e o desenvolvimento de abordagens que visam garantir a continuidade do negócio com a manutenção de sua rede de suprimentos. Aproximadamente 1/4 das empresas brasileiras e americanas revelaram que alguns fornecedores solicitaram prazos de pagamento mais curtos, o que não chegou a comprometer a regularidade das entregas nos últimos meses (conforme opinião de mais da metade das empresas pesquisadas).

Assim como os fornecedores, as empresas também consideram que seus maiores clientes estão mais bem preparados para enfrentar a crise, do que os clientes médios e menores, tanto no Brasil como nos Estados Unidos. É maior o percentual de empresas brasileiras que consideram seus clientes bem preparados para a crise, independente do seu tamanho, na comparação com as companhias americanas. No geral, a visão das empresas neste momento de crise, com relação aos seus fornecedores e clientes, é bastante semelhante.

No caso do Brasil, os setores considerados sob maior risco, que enfrentam maior pressão financeira e interrupção em suas operações, com porcentagens pouco acima de 50%, são: matéria-prima, fabricantes de equipamentos e *contract manufacturing*.

Ainda com relação às empresas brasileiras, o setor de *software* e programação foi o que apresentou menores índices de risco, enquanto os fabricantes de equipamentos foram considerados por 43% das empresas americanas como os que correm maiores riscos.

Para resolver problemas operacionais associados à crise econômica, junto a seus fornecedores e clientes-chave, as empresas brasileiras (com porcentagens pouco acima de 50%) disseram ter adotado as seguintes medidas: revisão e fortalecimento dos termos contratuais com parceiros-chave para direcionar o seu cumprimento; mudanças políticas nas contas a pagar e a receber com clientes e fornecedores, para acomodar problemas de fluxo de caixa. Ainda com relação ao Brasil, a medida



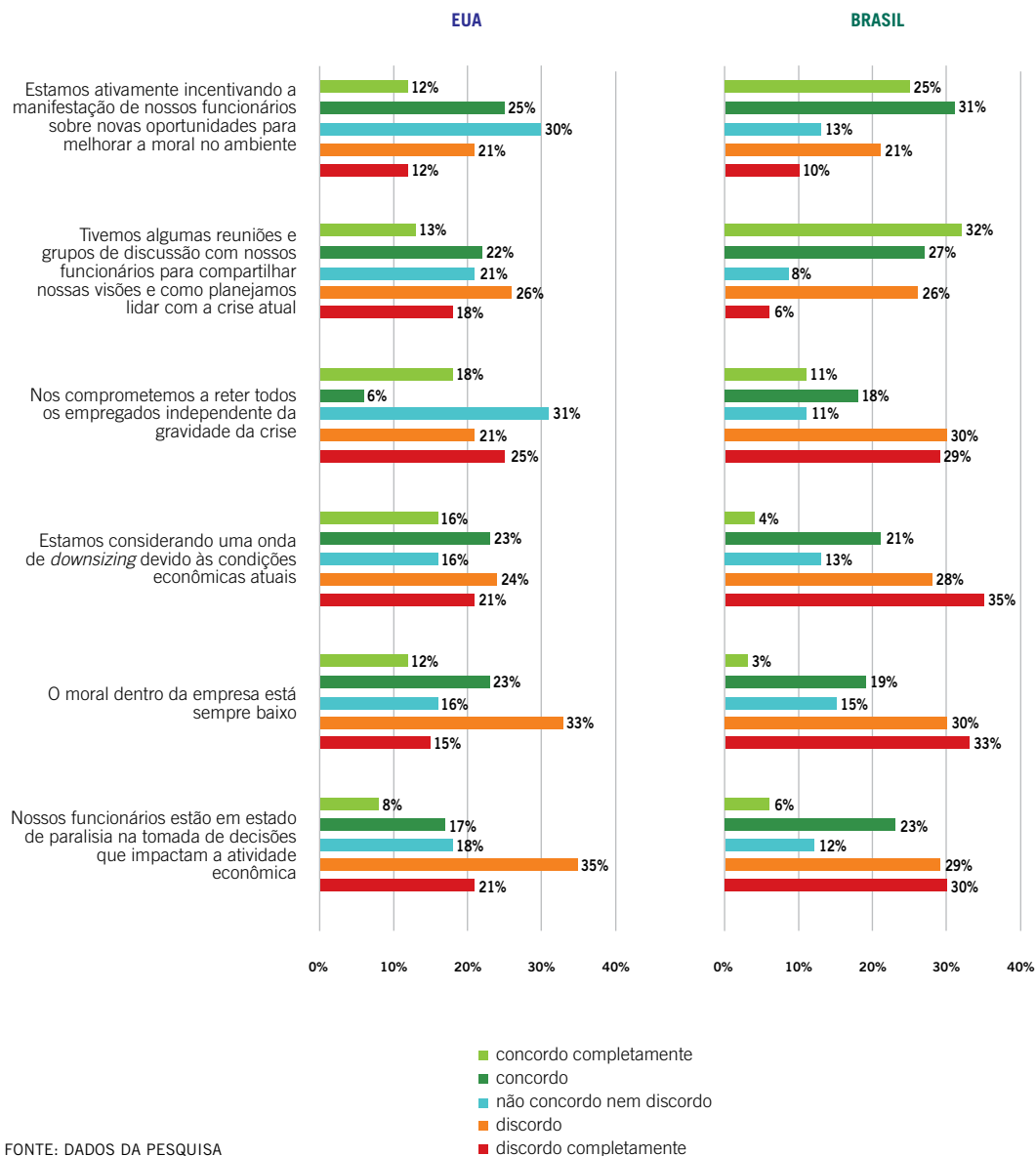
com menor percentual de adoção pelas empresas (21%) foi a injeção direta de recursos financeiros em parceiros na cadeia de suprimentos.

Nos Estados Unidos, a medida adotada pelo maior número de empresas (37%) foi a discussão focada no planejamento da continuidade do negócio e planos de contingência, visando eventuais rupturas financeiras que gerem impactos nas operações de parceiros na cadeia de suprimentos. Já as medidas com menor porcentagem de adoção pelas empresas americanas foram: o adiamento da

transferência de propriedade, envolvendo negociações que ocorrem depois da entrega e aceitação do material/serviço (11%); injeções diretas de recursos financeiros em parceiros na cadeia de suprimentos (16%).

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS** Os resultados da pesquisa indicam que os funcionários das empresas brasileiras estão mais abalados com a crise do que os americanos (**Figura 3**). Já a concordância de que o moral da empresa está baixo

**FIGURA 3 | GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS**



FONTE: DADOS DA PESQUISA

## AS COMPANHIAS BRASILEIRAS, MAIS DO QUE AS AMERICANAS, CONFESSAM ESTAR TOMANDO INICIATIVAS PARA INCLUIR SEUS FUNCIONÁRIOS NAS DISCUSSÕES SOBRE A CRISE

e existe uma onda de *downsizing*, devido às condições econômicas atuais, é bem maior entre as empresas americanas do que nas brasileiras.

Em contrapartida, as companhias brasileiras, mais do que as americanas, confessam estar tomando iniciativas para incluir seus funcionários nas discussões sobre a crise. Essas empresas têm adotado as seguintes ações: realizado reuniões e organizado grupos de discussão com os funcionários para compartilhar sua visão de como lidar com a crise; incentivado ativamente a manifestação dos funcionários sobre novas oportunidades para melhorar o ambiente de trabalho (**Figura 3**).

Metade das empresas destacou que foram paralisadas as novas contratações, com um percentual pouco maior no Brasil (53%) do que nos Estados Unidos (51%). Os cortes com viagens dos funcionários foram significativos – 42% da amostra geral nos dois países. Segundos os dados do estudo, a crise tem impactado mais a paralisação de novas contratações, do que os novos treinamentos, tanto no Brasil como nos Estados Unidos (**Figura 4**).

Em ambos os países, a maioria das empresas discorda que estejam encorajando a antecipação de aposentadorias no quadro funcional, mas o apoio a essa política é maior nos Estados Unidos (23%) do que no Brasil (16%). É possível perceber que a crise tem impactado mais as contratações, já que os entrevistados discordaram quanto à paralisação dos treinamentos. Tanto nos Estados Unidos, quanto no Brasil, os entrevistados mais discordaram do que concordaram com a afirmação

de que foram paralisados os novos treinamentos da empresa.

Manter os empregos a qualquer custo é uma política mais praticada entre as empresas brasileiras do que as americanas. No Brasil, o varejo desponta como o setor em que a maioria das empresas (80%) se compromete a reter todos os empregados, independente da gravidade da crise. O compromisso é menor entre as empresas menos preparadas para lidar com a crise – o percentual de discordância chega a 84%.

Esse comportamento revela um alinhamento com a percepção das empresas brasileiras de que a crise financeira não será longa. Assim, para evitar os custos de demissão e futuras contratações, as organizações acabam optando pela retenção de sua capacidade – cresce, então, a responsabilidade quanto a um possível aumento da demanda quando vier a recuperação financeira dos mercados globais.

Grande parte das empresas brasileiras e americanas considera o risco (até 50%) de uma ruptura na cadeia de suprimentos e metade delas acha que essa ruptura pode surgir do impacto nas receitas. Por outro lado, nos Estados Unidos, 28% das empresas consideraram o impacto nas receitas e 29% indicaram duas ou mais das opções especificadas.

---

**PAULO RESENDE** é diretor de Desenvolvimento, professor e coordenador do Núcleo de Logística da Fundação Dom Cabral.

---

**PAULO RENATO SOUSA** é pesquisador associado da Fundação Dom Cabral.

---

**MARCOS PAULO VALADARES** é professor convidado da Fundação Dom Cabral

---

**ROBERT HANDFIELD** é professor da North Carolina State University



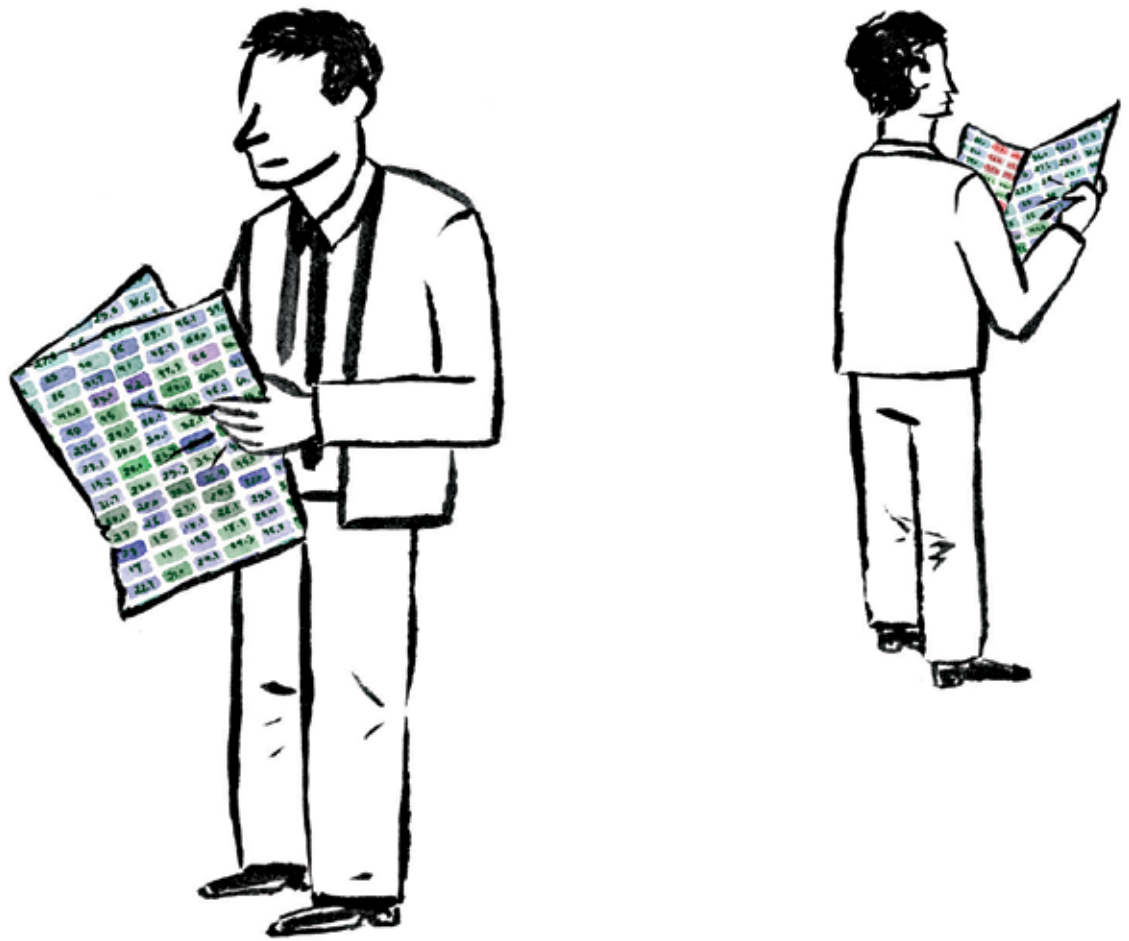
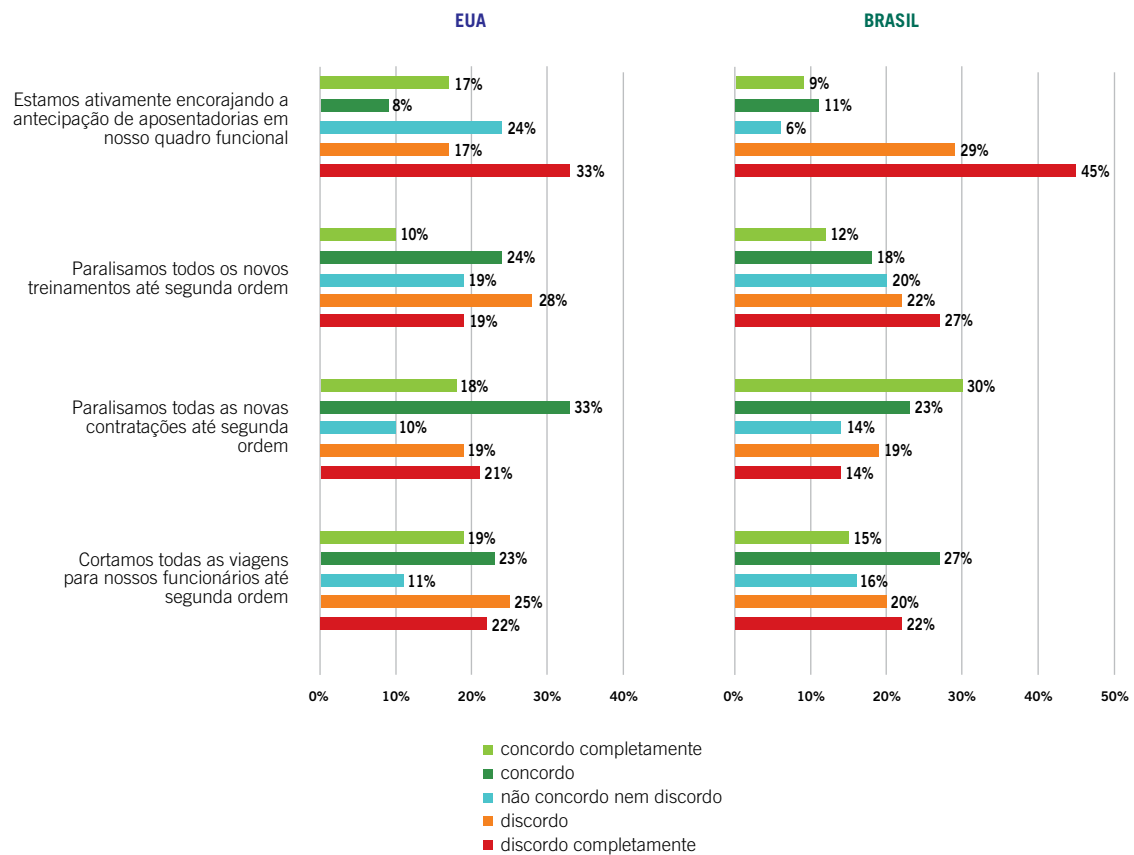


FIGURA 4 | ORÇAMENTO DE CURTO PRAZO EM RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS



FONTE: DADOS DA PESQUISA



|     |      |      |      |      |      |      |       |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| ARC | 28.1 | 35.1 | 37.1 | 40.5 | 35.1 | 17.0 | -1.6% | -0.1 |
| WV  | 30.1 | 36.1 | 40.1 | 47.5 | 55.3 | 70.7 | -0.6% | -0.3 |
| TSI | 26.0 | 27.5 | 29.0 | 31.6 | 45.6 | 55.0 | -3%   | -0.5 |

## CONCLUSÕES

A análise dos dados da pesquisa resalta alguns impactos da crise financeira no **Brasil**:

- As empresas que estão passando por um período de crise nas receitas financeiras são as que mais paralisaram as contratações (71%). O percentual das que afirmam não estar em crise é de apenas 33% e foram estas as que menos paralisaram os investimentos (em mercado de capitais, tecnologia da informação, comunicação e expansão de capacidade), novas contratações e treinamentos.

- A maior parte das empresas que paralisaram os acordos de fusões e aquisições também cortaram novas contratações. O mesmo foi observado quanto aos treinamentos, que sofreram redução de 49%. Já as que apostaram em novas políticas de aquisição, demonstraram eficiência na manutenção de contratações e planos de expansão, e menor redução dos treinamentos. A discordância em relação ao moral baixo dentro da empresa é maior nas companhias que não paralisaram os acordos de fusões e aquisições.

- As empresas mais preparadas tendem a adiar menos os seus planos de expansão da capacidade, ou seja, o fato de estarem vivenciando uma crise nas receitas não influencia esses planos. Entretanto, é grande a expectativa de que ocorra um forte período de crise nas receitas.

- A possibilidade de ruptura na cadeia de suprimentos, a expectativa de um longo período de crise nas receitas e a existência de uma base financeira sólida em antecipação à crise são sinais importantes. Existe uma relação entre a possível ruptura na cadeia de suprimentos e a paralisação de novas contratações – quanto maior a probabilidade de ruptura, maior a concordância em relação a essa paralisação.

- As empresas menos preparadas para lidar com a crise são as que mais paralisaram contratações e novos treinamentos, estão adiando os planos de expansão, possuem fornecedores e clientes menos preparados e afirmam que o moral da empresa está baixo.

Constatações sobre os impactos da crise financeira nos **Estados Unidos**:

- 38% das empresas concordam que estão passando por um período de crise nas receitas financeiras e 45% acham que vão viver um longo período de crise. Segundo a maioria das empresas, os acordos de fusões e aquisições não estão sendo adiados.

- 48% das empresas confirmam que as novas contratações foram paralisadas e mais de 1/3 das viagens dos funcionários cortadas. Porém a crise não interferiu no processo de novos treinamentos, nem incentivou a antecipação de aposentadorias no quadro funcional.

- As empresas consideram que seus maiores fornecedores e clientes estão mais bem preparados para a crise econômica do que os menores, mas estão mais pessimistas do que as brasileiras quanto ao preparo desses fornecedores.

- 1/3 das empresas teve reuniões com fornecedores críticos para identificar os impactos da crise, 25% delas tiveram solicitações de fornecedores para prazos de pagamento mais curtos e a metade das empresas discordou sobre as irregularidades nas entregas. Os fabricantes de equipamentos foram considerados por 43% das empresas como os de maior risco.

- A medida adotada pelo maior número de empresas (37%) foi a realização de discussões detalhadas sobre os planos de continuidade do negócio e de contingência, numa eventual ruptura financeira que possa gerar impactos em operações dos parceiros na cadeia de suprimentos. Já as medidas com menor porcentagem de adoção pelas empresas foram: adiamento da transferência de propriedade, envolvendo negociações após a entrega e aceitação do material/serviço (11%); injeções diretas de recursos financeiros em parceiros na cadeia de suprimentos (16%).

- Grande parte das empresas considera o risco de até 50% de sofrer uma ruptura na cadeia de suprimentos, motivada pelo impacto nas receitas.

|     |      |      |      |      |      |      |       |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| INT | 31.7 | 28.0 | 29.2 | 35.3 | 42.3 | 63.7 | +3.1% | +3.2 |
| NAE | 30.1 | 28.0 | 30.1 | 36.4 | 45.0 | 65.6 | +1.0% | +1.0 |
| Kol | 27   | 26   | 27.1 | 29.3 | 32.0 | 45.3 | -0.6% | -0.1 |

Os resultados da pesquisa levam ainda a outras conclusões. As empresas brasileiras e americanas com faturamento superior construíram uma base financeira mais sólida antes da crise do que as companhias de menor faturamento. Assim, estão mais bem preparadas para enfrentar as adversidades do novo cenário. Entretanto, ao comparar as empresas com faturamento superior dos dois países é possível perceber que as brasileiras têm uma perspectiva mais conservadora – acreditam que a crise pode ser mais pesada e a base financeira talvez não seja suficiente para suportar as pressões do mercado.

Ao avaliarmos a paralisação de contratações nas empresas pesquisadas, percebemos que apenas as brasileiras com faturamento inferior a US\$ 50 milhões tendem a não paralisar suas contratações diante da crise econômica mundial. Esse comportamento demonstra que as companhias brasileiras de menor faturamento, embora não tenham construído uma base financeira sólida para enfrentar a crise, continuam com seus planos de crescimento. Isso pode ser explicado pelo fato de essas empresas serem mais direcionadas ao mercado nacional e, conseqüentemente, menos afetadas pela crise mundial.

Entretanto, quando avaliamos a questão do treinamento, as empresas americanas com faturamento superior a US\$ 5 bilhões ou inferior a US\$ 50 milhões continuam conduzindo projetos para treinar seus colaboradores, enquanto no Brasil, isso só se observa em empresas com faturamento entre US\$ 76-100 milhões e US\$ 251-500 milhões. Mais uma vez, considerando que a crise no Brasil tem afetado mais as grandes empresas, o investimento em treinamento foi mantido apenas naquelas de médio faturamento. O fato das empresas com pequeno faturamento não se manifestarem a favor da manutenção do treinamento pode ser explicado pela carência, já conhecida, de investimentos em empresas desse porte.

Em relação ao clima interno na empresa, a maioria das brasileiras discorda que o moral esteja em baixa, revelando uma perspectiva otimista dos funcionários sobre o impacto da crise no seu trabalho. Nos Estados Unidos, em todas as faixas de faturamento inferior a US\$ 250 milhões, o percentual de concordância é maior ou igual ao da discordância – já nas empresas de faturamento superior a US\$ 250 milhões o percentual de discordância é sempre superior.

Há equilíbrio de opiniões sobre uma possível onda de *downsizing* entre as empresas americanas, em quase todas as faixas de faturamento. No caso das empresas brasileiras, o percentual de discordância é superior em todas as faixas de faturamento. A explicação pode estar no fato de o Brasil ter passado por uma forte onda de *downsizing* nas últimas duas décadas e, portanto, esta não seria uma onda no momento.

Em ambos os países, as empresas que construíram uma base financeira sólida são as que mais se comprometeram a reter os empregados, com um percentual de concordância de quase 39%. Esse é, sem dúvida, um sinal de maturidade. Resta saber qual será a resiliência das que ficarem. Até que ponto, as empresas que não construíram uma base financeira sólida e estão agora em crise, descartando seus talentos e reduzindo sua capacidade, vão conseguir reagir a tempo quando o mercado voltar a comprar?

Questões como essas têm preocupado os gestores, sobretudo nas cadeias de suprimentos. Casos como o da GM americana, que decidiu paralisar sua produção por nove semanas no verão de 2009, devem gerar um efeito chicote reverso na cadeia, incentivando os fornecedores a montante a reduzir sua capacidade. A pergunta é: com que rapidez a cadeia de suprimentos vai reagir, quando a demanda voltar aos níveis anteriores?