

POR QUE AS EMPRESAS QUEBRAM?

Otto Nogami

OttoN@insper.edu.br

O mundo empresarial e seu papel na economia

É fato que não devemos procurar somente exemplos de empresas que alcançaram o sucesso.

Também devemos aprender com as empresas que não deram certo, para que possamos saber o que devemos evitar fazer em nosso dia a dia.

Dez razões que levam à quebra de empresas

1. A matemática simplesmente não funciona.
2. Proprietários que não aceitam outra forma de administrar que não a sua.
3. Crescimento sem controle ou monitoramento.
4. Contabilidade pobre.
5. Falta de capital de giro.

Dez razões que levam à quebra de empresas

6. Mediocridade operacional.
7. Ineficiência operacional.
8. Disfunção administrativa.
9. A falta de um plano de sucessão.
10. Mercado em declínio.

Exemplos de empresas brasileiras que quebraram

- Mappin
- Arapuã
- Varig
- Transbrasil
- Vasp
- Mesbla
- Lojas Brasileiras
- Rede Manchete
- Chapecó
- G. Aronson
- Trol
- Atma
- Gurgel
- Encol
- Jornal do Brasil
- Gazeta Mercantil

- Sanyo (foi embora)
- Sears (foi embora)
- GE Eletrodomésticos (foi embora)
- Dillards (foi embora)
- Ishikawagima (foi embora)
- Haspa
- Lojas Prosdócimo
- Bamerindus
- Econômico
- Cidade de São Paulo
- Comind
- Hermes Macedo
- Pan Air
- BRA
- Móveis Cimo

Exemplos de empresas brasileiras que quase quebraram

- Pão de Açúcar
- Tam
- Vale do Rio Doce
- CSN

E isso não é privilégio nosso!

- SAAB Automobile
- 4 Kids
- Blockbuster
- Reader's Digest
- Lehman Brothers
- Wachovia
- Agfa Photo
- Kaneko
- Edison Records (1877-1929)
- Parmalat
- Arthur Andersen
- Swissair (1931-2002)
- World Com
- Enron
- Polaroid (....-2005)
- Sabena
- TWA
- Pan Am (1927-1991)

E as que estão “por um fio”!

- GM
- Citibank
- United Airlines
- Japan Airlines

Motivos pelos quais novos produtos ou serviços fracassam

1. Profissionais erram ao analisar o *clima* do mercado. Nem sempre o sucesso do concorrente significa que você também irá lucrar. Nem sempre uma necessidade que não está sendo explorada significa um mercado grande o suficiente para manter um produto ou serviço, nem que tal mercado está pronto para consumi-lo.
2. Os produtos e serviços são oferecidos ao público alvo errado.
3. A empresa utiliza uma estratégia de posicionamento muito fraca.
4. Para reduzir custos, o produto ou serviço é oferecido com menos atributos ou benefícios do que o mercado deseja ou os vendedores falham na hora de comunicá-los.
5. A empresa erra na estratégia de preço.

6. Existe pouca publicidade ou ela é feita de maneira que os consumidores em potencial não ficam sabendo da existência do produto ou serviço.
7. Excesso de otimismo a respeito do novo produto/serviço cria expectativas de vendas impossíveis no mundo real.
8. O novo produto/serviço canibaliza o restante do portfólio da empresa, causando uma queda no seu lucro. Ou seja, o novo produto ou serviço, em vez de ganhar novos mercados, atrai apenas os clientes que você já tem, que trocam suas soluções antigas pela nova. Você acaba com dois itens para gerenciar, que fazem a mesma coisa para o mesmo público.

9. O plano de marketing é perfeito; a estratégia de vendas, um primor. Mas não há, na empresa, quem os implemente, corrija suas rotas e faça os ajustes necessários. Assim, os planos são estabelecidos pela metade ou abandonados.
10. Seja a direção geral, marketing ou vendas, alguém decreta que o produto ou serviço morreu e nada mais pode ser feito. Assim, ele é retirado do mercado, quando simples ajustes permitiriam um ressarcimento lucrativo.

Porque novos negócios fracassam

Pesquisa ouviu 650 empresários cujos negócios naufragaram em menos de um ano.

Nogami Participações,
fevereiro de 2011.

Razão	%
Baixo faturamento	39
Produtividade insuficiente	33
Gastos excessivos	24
Brigas entre os funcionários	20
Mão-de-obra insuficiente	18
Incapacidade para atrair clientes	15
Conflitos com fornecedores	12

O que pode ser feito para diminuir a chance de cometer esses erros?

Estar atento para...

áreas como:

- Economia
- Matemática
- Análise Financeira

para a tomada de decisões empresariais adequadas.

Destas áreas se extraem ferramentas para:

- Equilibrar o fluxo de caixa
- Minimizar o risco da operação
- Potencializar o valor da empresa

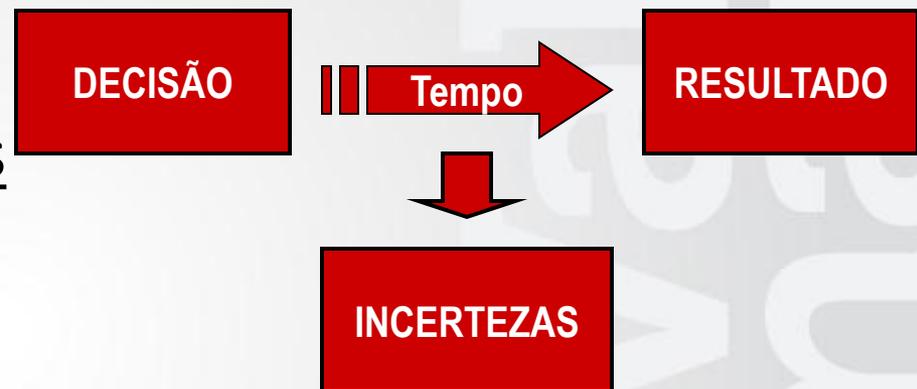
Destas áreas se extraem ferramentas para:

- Equilibrar o fluxo de caixa
- Minimizar o risco da operação
- Potencializar o valor da empresa

Equilibrar entradas e saídas e, mais especificamente, permitir entradas maiores que saídas.

Destas áreas se extraem ferramentas para:

- Equilibrar o fluxo de caixa
- Minimizar o risco da operação
- Potencializar o valor da empresa



Restrições

- Tempo
- Energia
- Dinheiro
- Capacidade de produção
- Regulamentação

Informações

- Projeções
- Afinidades
- Expectativas
- Relacionamento com rivais

Destas áreas se extraem ferramentas para:

- Equilibrar o fluxo de caixa
- Minimizar o risco da operação
- Potencializar o valor da empresa

Fazer crescer, ao longo do tempo, o tamanho da operação (aumento do ativo total).

E quais são as ferramentas?

- *Análise da Demanda e Oferta*
- *Análise da Produção e Custos*
- *Análise das Estruturas de Mercado*

E quais são as ferramentas?

- Análise da Demanda e Oferta
- *Análise da Produção e Custos*
- *Análise das Estruturas de Mercado*

Permite analisar as condições de equilíbrio, bem como estimar elasticidades.

E quais são as ferramentas?

- *Análise da Demanda e Oferta*
- *Análise da Produção e Custos*
- *Análise das Estruturas de Mercado*

Analisa as características principais da produção, bem como sua relação com os custos.

E quais são as ferramentas?

- *Análise da Demanda e Oferta*
- *Análise da Produção e Custos*
- *Análise das Estruturas de Mercado*

Analisa as mais diferentes estruturas de mercado, e como se estabelecem estratégias adequadas de preços.

As decisões e o tempo

A gestão empresarial caminha sobre duas áreas (microeconomia e macroeconomia), através das quais o empresário estará sempre tomando duas decisões de:

- Curto prazo
- Longo prazo

Curto Prazo

No curto prazo o empresário estará mais preocupado em:

- Estimar a demanda
- Estimar custos para poder fixar o seu preço de comercialização e a quantidade a ser produzida.

O ambiente macroeconômico se torna importante na definição da projeção de demanda futura, baseada nos cenários que influenciam toda a economia.

Longo Prazo

Decisões de longo prazo sempre envolvem:

- Expansão ou contração da produção e distribuição;
- Desenvolvimento de novos produtos;
- Aquisição de novas empresas.

Estas questões passam, sempre, por economias e deseconomias de escala.

O modelo de tomada de decisão

A habilidade para tomar boas decisões é a chave para a performance de sucesso.

Gestores de empresas que buscam o lucro deparam com um longo espectro de importantes decisões nas áreas de:

- Formação de preço;
- Escolha do produto;
- Controle de custo;
- Propaganda;
- Recursos para investimento; e
- Política de dividendos

Por quê as empresas erram?

- Agem por impulso
Novos mercados, mesmo que pareçam ser uma evolução natural do negócio, precisam ser avaliados com cautela.
Exemplo:
rotas internacionais da TAM.
- Subestimam a opinião pública
Consumidores, ONGs e formadores de opinião podem destruir a reputação dos melhores produtos.
Exemplo:
transgênicos da Monsanto.

- **Superestimam o mercado**

Tão importante quanto criar as inovações é saber se existe mercado para elas.

Exemplo:
Iridium, da Motorola.

- **Não tem Plano B**

Por melhor que o projeto pareça, é preciso pensar em alternativas para o caso de fracasso.

Exemplo:
fábrica da Mercedes, em Juiz de Fora.

- Não pensam no longo prazo

O que é bom para a empresa hoje pode se tornar um problema no futuro.

Exemplo:
acordos sindicais da GM.

- Seguem a manada

Correr atrás de uma tendência não é garantia de sucesso.

Exemplo:
Portal Amélia, criado pelo Pão de Açúcar.

- Crescem a qualquer custo

Fusões ou aquisições entre empresas muito diferentes podem gerar fracassos.

Exemplo:
aquisição da Compaq pela HP.

Novos desafios para as empresas brasileiras

Valor
Humano

Profundas transformações

Século XX

- Empresas trabalhavam de forma vertical e hierárquica.
- Profissionais altamente especializados.

Século XXI

- Com tecnologia e internet o conhecimento e a informação se torna acessível a todos.
- A empresa está organizada em torno dos processos.
- Esforços centrados no cliente.
- A empresa é ágil e enxuta.
- Focada na sua atividade, sua razão de ser.

Profundas transformações

Século XXI

- Quadro enxuto de funcionários
- Menos níveis hierárquicos
- Terceirização de serviços
- Organização por processos
- Quebrar paradigmas

Quebrando paradigmas

- Sede e frota própria?
- Menor custo, maior lucro?
- Capital de terceiros ou capital próprio?
- Utilizar a capacidade instalada?
- Trabalhar com hora extra e 3 turnos?
- Promoção de venda é condição para maior faturamento?
- Propaganda pode destruir um produto?

POR QUE AS EMPRESAS QUEBRAM?

Otto Nogami

OttoN@insper.edu.br