

Gerenciamento de crise: casos práticos

45a. Edição Reunião da Qualidade RS

Afonso Champi

Porto Alegre – 28 abril 2009

Crises corporativas: uma realidade

- Deve-se promover uma gestão para evitar crises
- Quando elas ocorrem, no entanto, é importante estar preparado
- Separar os negócios da crise é fundamental
- Manter o foco na redução de perdas

O que interessa à opinião pública

- É inédito, pioneiro ou inusitado
- É atual
- É relacionado a pessoas públicas ou famosas
- É confidencial
- Afeta diretamente um grande número de pessoas
- Aponta tendências ou acontecimentos futuros
- Cuidado com o maniqueísmo

Por que não comunicar?

- Evitar a repercussão indesejada
- É polêmico e controverso
- Haverá impacto para os negócios
- É confidencial
- Estamos fragilizados neste assunto
- Não é importante

O público esquece!

Cenários e tendências

Crises financeiras após 2000

Caso Parmalat: uma crise de reputação

Conclusões

Cenários e tendências

Crises financeiras após 2000

Caso Parmalat: uma crise de reputação

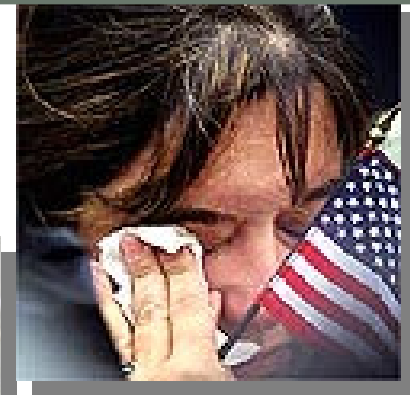
Conclusões

Tendências

- Mídia mais independente e atenta
- *Stakeholders* conhecedores dos seus direitos
- Jornalismo declaratório x investigativo
- Canais on-line e TV transmitem ao vivo: a imagem fala mais que a razão
- Redes de relacionamento na internet: agilidade

***O fato em si não interessa.
Vamos às versões!***

A linguagem não verbal



***Uma boa imagem fala mais do que mil
palavras***

Da emergência à crise

Uma situação de emergência mal resolvida ou que não receba a devida atenção pode transformar-se em uma crise, com conseqüências imprevisíveis para o patrimônio.

Check-list

- O que é crise para a sua empresa
- Graus de impacto e riscos decorrentes
- O que fazer e o que não fazer em cada situação
- Orientação clara sobre comunicação
- A prevenção como cultura

Cenários e tendências

Crises financeiras após 2000

Caso Parmalat: uma crise de reputação

Conclusões

Enron

Crises Governança após 2000

- Em 2 de dezembro de 2001: concordata
- Faturamento superior a US\$ 100 bilhões
- Analistas de mercado acreditavam no potencial da empresa
- Lucros superestimados e dívidas subestimadas
- Auditoria externa, Arthur Andersen, nada reportou. Independência questionada

WorldCom

Crises Governança após 2000

- Gigante de telecomunicações americana
- Embora o setor de telefonia de longa distância estivesse em dificuldade, a empresa vinha apresentando bons resultados.
- Em 2002 foram descobertos lançamentos contábeis viciados desde o balanço de 1999
- Valores estimados em US\$ 3 bilhões no início, ultrapassaram US\$ 9 bilhões.

Parmalat

Crises Governança após 2000

- 2003: divulgação de dúvida sobre um lançamento contábil no balanço
- Faturamento EU\$ 8 bilhões
- Dívidas subestimadas
- Auditoria externa, Deloitte & Touche, nada reportou.
- Avaliação de risco BBB
- 2004: dissolução e venda de ativos

Subprime

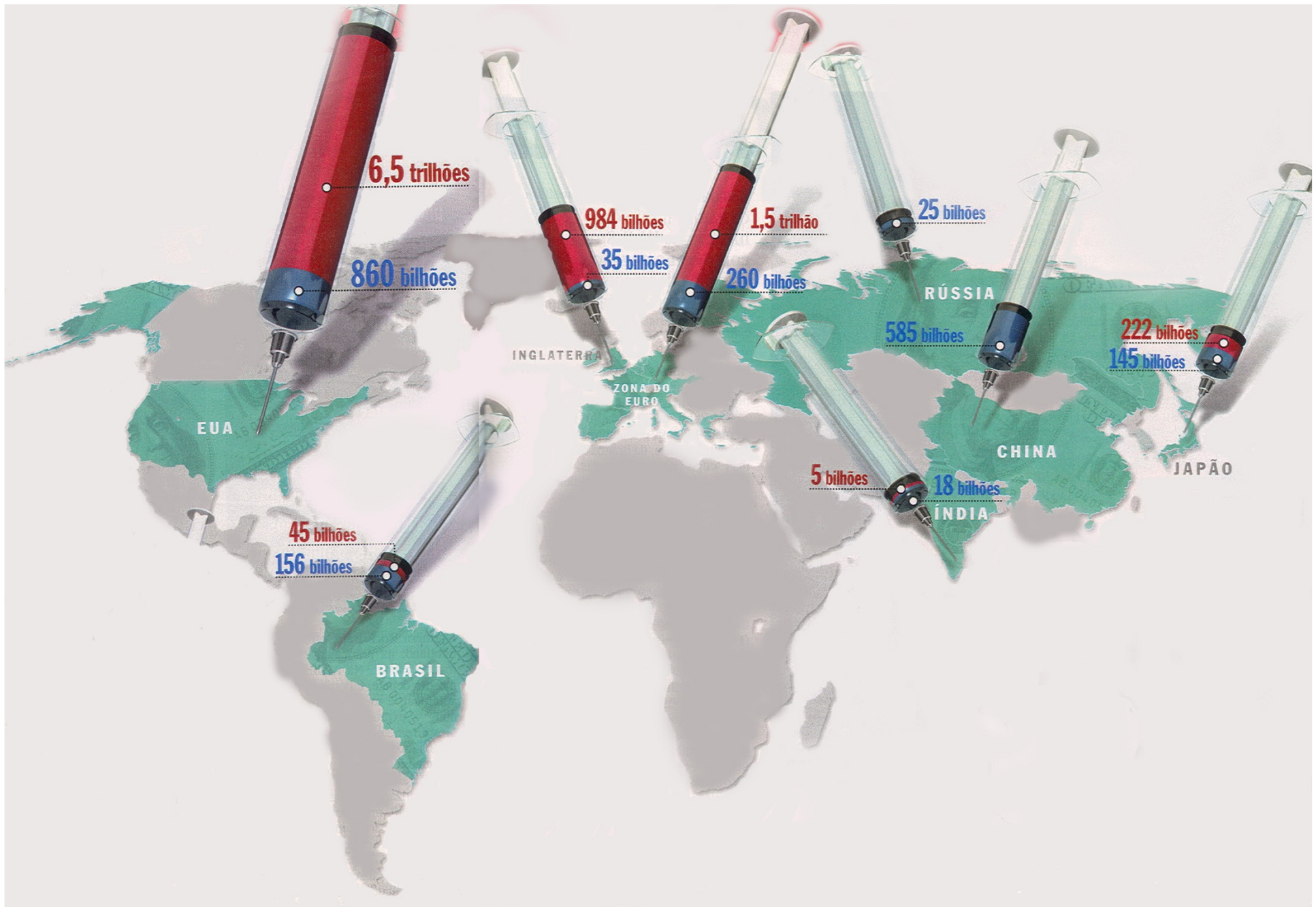
Crises Governança após 2000

- Modalidade de empréstimo de 2a. Linha nos EUA
- 2007: mercado imobiliário mantém empréstimos elevados sem rigor na avaliação de risco
- Consumidores endividados acima de sua capacidade de pagamento
- Bancos transformam em empréstimos hipotecários e transacionam entre si.
- Onde foram parar os subprimes? Poucos bancos reconhecem.

Crise financeira mundial

Crises Governança após 2000

- Março 2008: Bear Stearns é comprado por 3% de seu valor dias antes.
- Agosto 2008: Fannie Mae e Freddie Mac, agência hipotecárias, anunciam prejuízos e são resgatadas
- Setembro 2008
 - Lehman Brothers pede proteção para falência
 - AIG é nacionalizada: governo EUA concede empréstimo de 85 bilhões (79,9% do seu capital)
 - Seis principais bancos centrais do mundo anunciam medidas coordenadas
- No Brasil, derivativos fazem vítimas: Aracruz, Sadia e VCP



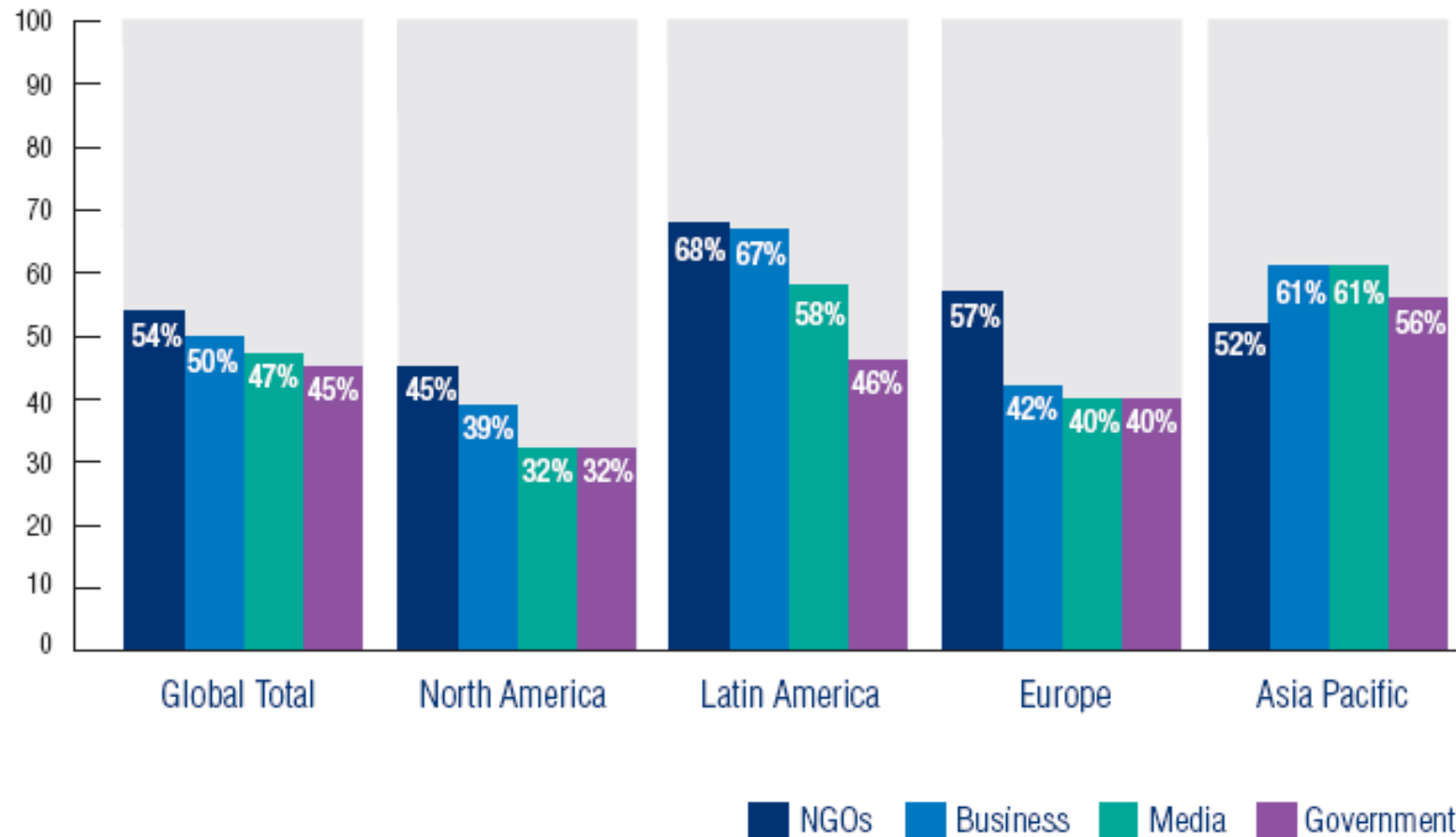
Fonte: Revista Veja,, São Paulo, março 2009

Crise financeira mundial

Crises Governança após 2000

- Quebraram ou estão em dificuldades diversos bancos americanos, entre eles o maior de investimentos (Lehman Brothers) e alguns Europeus
- A maior seguradora (AIG)
- As duas maiores financiadoras imobiliárias (Freddie e Fannie)
- Montadoras estão em dificuldades: GM e Chrysler
- Impactos dramáticos no sistema financeiro mundial

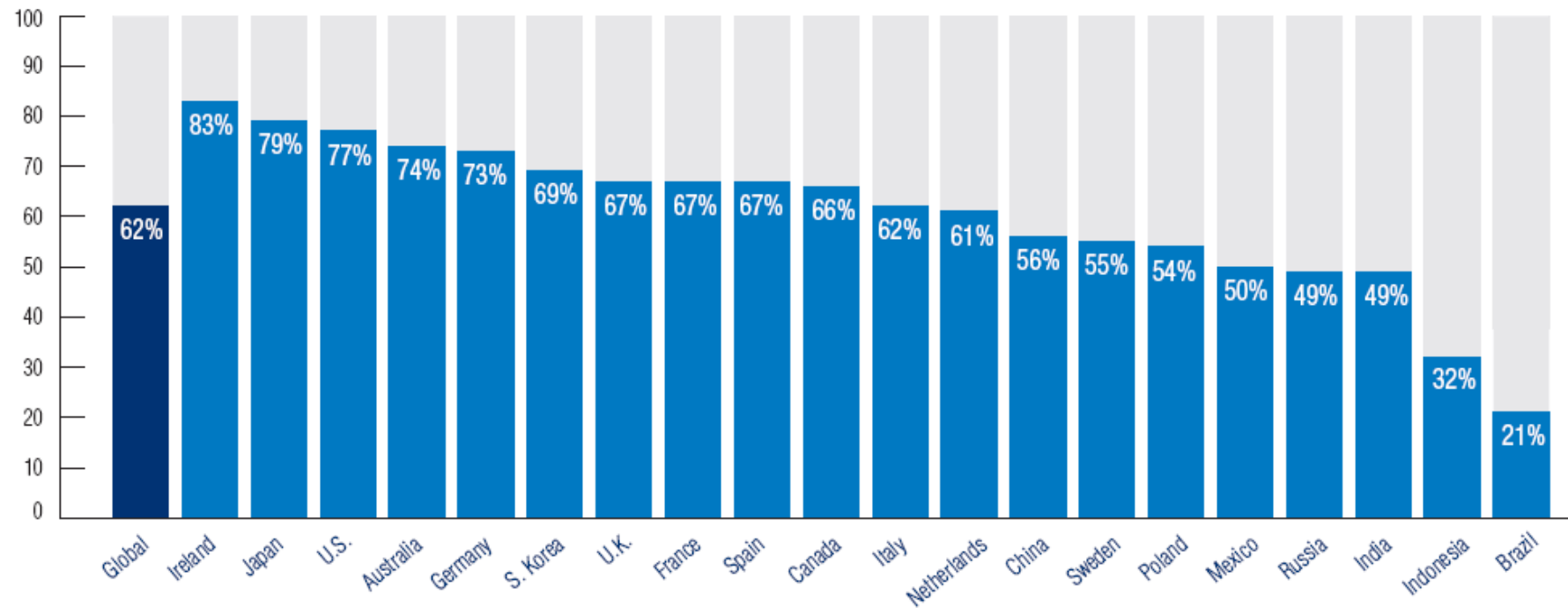
Em quem acreditar?



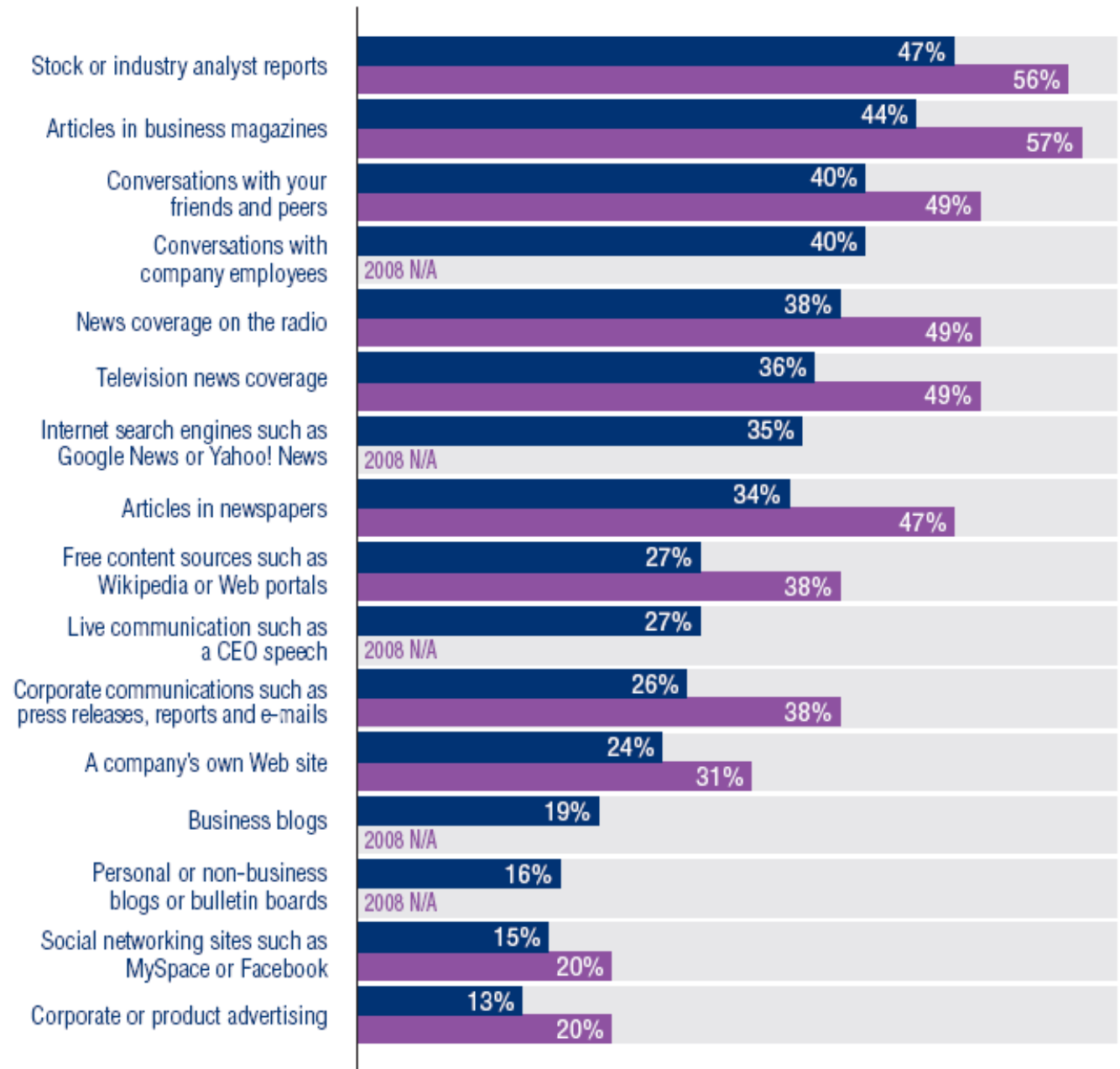
Fonte: 2009 - Edelman Trust barometer

Em quem acreditar?

% de pessoas que acreditam menos nas empresas



Fonte: 2009 - Edelman Trust barometer



Fonte: 2009 - Edelman Trust barometer

2008 2009

Cenários e tendências

Crises financeiras após 2000

Caso Parmalat: uma crise de reputação

Conclusões

Itália: origem da crise

- Fev 03 - Queda valor ações e troca CFO
- Nov 03 - Fundo Epycurum
- Dez 03 - 15 troca do CEO
 - 19 descoberta da fraude
 - 24 mudança lei italiana e concordata
 - 29 prisões dos envolvidos
- Jan 04 - publicação do balanço corrigido

Cenário no Brasil

- Primeiro país a atuar fora da Itália
- Processo de crescimento complexo
- Visibilidade da marca
- Dependência de créditos da Itália
- Endividamento da holding
- Político-social da crise em países latinos: produtor de leite

Cronograma crise no Brasil

- Dez 03
 - Postergação pagamento fornecedores
 - Opção investidores: dívida US\$400 MM
 - Suspensão de créditos
- Jan 04
 - Politização da crise: produtor de leite
 - Ações Justiça: pedidos de falências e comitê fiscalização
 - Concordata
 - Redução de volumes de produção

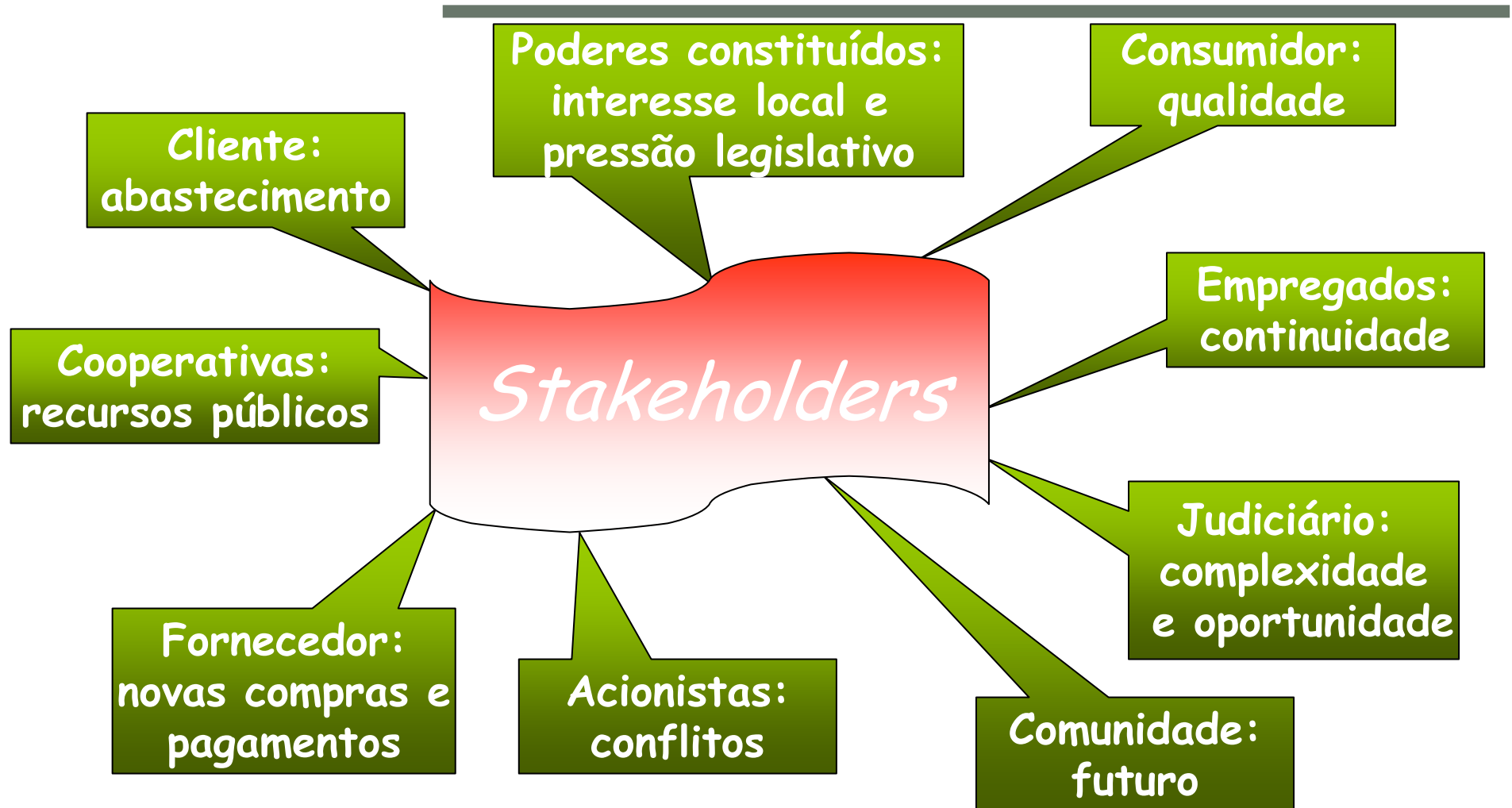
Cronograma crise no Brasil

- Fev 03 Intervenção em Itaperuna (RJ)
 Rompimento sócios Batavia (PR)
 Intervenção na matriz
- Mar 04 Foco ações legais
 Produção reduzida
- Abr 04 Fim intervenção em São Paulo

Momentos de Gestão

FASE 1 Até Nov/2003 “NORMALIDADE”	FASE 2 Dez/2003 a 11/Fev/2004 “SEM DONO”	FASE 3 12/Fev a 30/Mar/2004 “SEQUESTRO”
O comando na Itália era mantido pelo acionista controlador.	Intervenção na Itália	Intervenção na Itália
Havia um comando no Brasil, designado pelo acionista.	Mantém-se o comando no Brasil, isolado.	Intervenção no Brasil

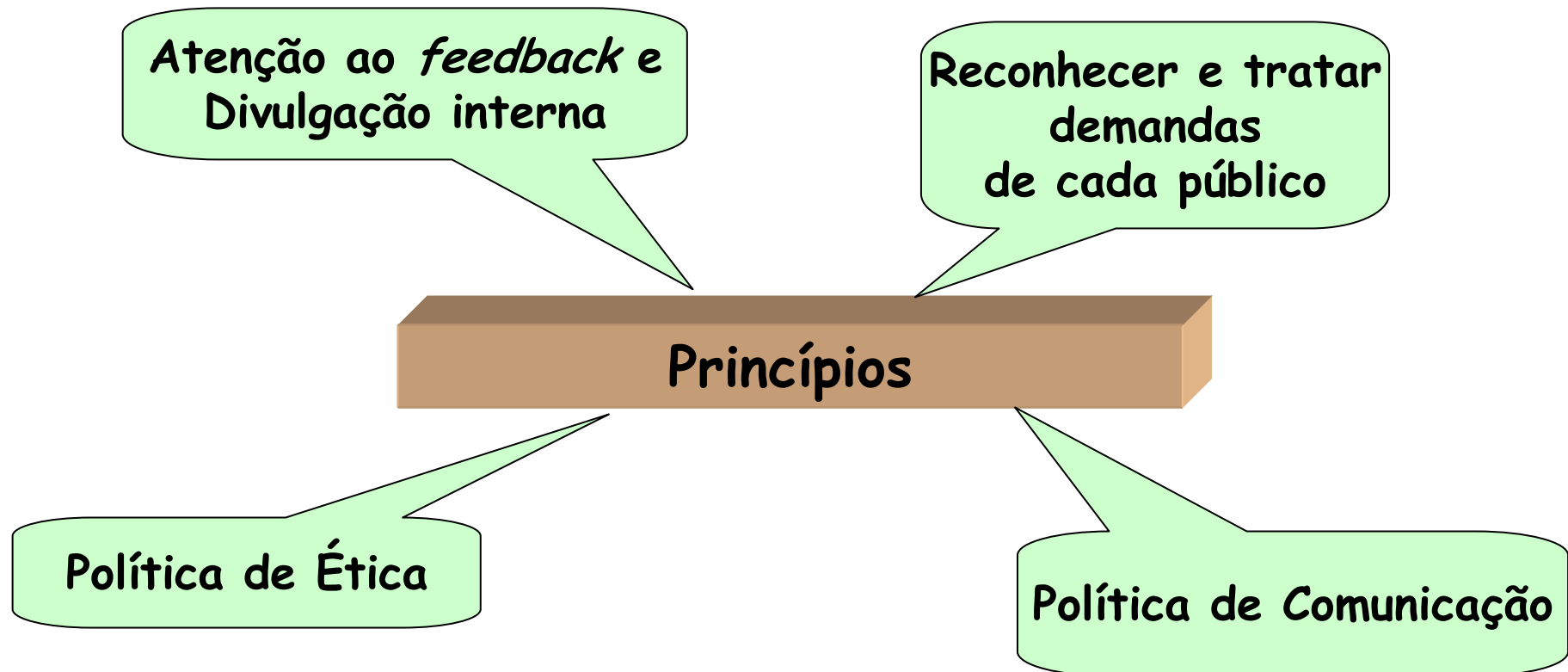
Diversidade de interesses



Estratégia



Conceitos e suporte



Overview

- Agências internacionais: sucursais e impacto na Itália
- Televisão: eventos e pautas especiais – notoriedade
- Pauta diária dos principais jornais por mais de 90 dias
- Média diária de mais de 60 atendimentos (agência) e 30 contatos (empresa)
- Contatos políticos e comunidade
- A abertura da Caixa de Pandora

Resultados

- Foco da crise: preservação do negócio e das pessoas
- Canal de *feedback*: antecipação e revisão de estratégias
- Meta estratégica inviabilizada
- Equilíbrio interno

Cenários e tendências

Crises financeiras após 2000

Caso Parmalat: uma crise de reputação

Conclusões

Conclusões

- 71% das crises empresariais surgem de forma lenta.
- 81% das dificuldades têm origem nos seus próprios executivos e funcionários.
- Somente 19% vêm de fatores externos.
- Das 402 crises no Brasil em 2008, 74% permaneceram apenas um dia na imprensa. No entanto, 4,2% ficaram mais de uma semana.

Conclusões

- Atualmente, má gestão e “colarinho branco” estão entre as principais causas das crises.
- Das 500 maiores empresas nos anos 50 (revista Fortune), apenas 70 figuravam na lista do ano passado.

Conclusões

- Reputação é o resultado da estima, admiração, respeito e confiança percebido pelos diversos públicos
- O prazo médio para recuperar-se de uma crise de reputação é de 3,5 anos.
- Governança, ética e responsabilidade corporativa são, cada vez mais, fundamentais para a perpetuação das empresas e instituições.

A guerra na comunicação . . .

. . . . e o Bush foi dar uma tacada inicial numa partida de baisebol, em Nova York. A Casa Branca declarou que ele acertou o alvo, e os Talebans disseram que ele errou o alvo e atingiu vários inocentes. É a guerra da informação.

José Simão - Folha de S. Paulo - E5 - 6.11.01

Gerenciamento de crise: casos práticos

45a. Edição Reunião da Qualidade RS

Afonso Champi

Porto Alegre – 28 abril 2009