

## 1. Como poupar meio milhão...

23/07/2010 Veja -- Revista Insper 76 - 78

### Economia

# COMO POUPAR MEIO MILHÃO...

...e arruinar uma empresa. A economia de 500.000 dólares com um dispositivo de segurança levará a BP a gastar 37 bilhões de dólares em multas, reparos e indenizações



ALÍVIO Obama, cuja aprovação foi minada pelo vazamento: "Contenção é ótima notícia"

RENATA BETTI E LUÍS GUILHERME BARRUCHO

Faz parte da estratégia de qualquer empresa identificar e eliminar custos desnecessários. Nas companhias de grande porte e, sobretudo, naquelas com presença global, em que o controle minucioso dos gastos tende a ser mais difícil, tal prática sempre esteve presente e, com a crise, foi levada ao extremo. Mas a ciência de uma administração vitoriosa está em ser criterioso nas despesas sem comprometer a qualidade de seus produtos. É o que a Toyota, dolorosamente, aprendeu após uma série de recalls. Lição semelhante serve agora para a BP. Na última quinta-feira, a companhia de exploração de petróleo anunciou que conseguira conter, ao menos por ora, o vazamento iniciado em 20 de abril, com a explosão da plataforma Deepwater Horizon, no Golfo do México, no sul dos Estados Unidos. Estima-se que de 2,1 milhões a 4,3 milhões de barris tenham sido lançados nas águas que banham o litoral do Texas à Flórida, causando danos ainda imensuráveis à fauna e à economia da região. A conta, para a empresa, deverá atingir 37 bilhões de dólares, incluindo despesas com limpeza, reparos, multas e indenizações. Entretanto, o maior vazamento de petróleo da história americana poderia ter sido evitado se a BP tivesse adquirido um equipamento de 500.000 dólares, capaz de vedar o poço em caso de acidente. Uma economia de meio milhão de dólares, portanto, deverá resultar em gastos 74.000 vezes maiores. Sem falar no prejuízo irreparável à imagem da companhia e na perda de 67 bilhões de dólares no valor de suas ações.

O sistema que poderia ter evitado o derramamento no golfo chama-se "gatilho acústico" e funciona como um substituto quando outros equipamentos de emergência falham. O equipamento fica na superfície e, acionado por controle remoto, envia ondas sonoras que levam as válvulas a se fechar e interromper o fluxo no poço. Na Noruega e no Brasil, países que também exploram petróleo em águas profundas, seu uso é obrigatório. Mas em 2003 o governo americano decidiu re-

tirá-lo da lista dos itens básicos para a exploração do petróleo em sua costa. Mensagens trocadas entre os engenheiros da BP já davam conta dos riscos do projeto. A companhia também decidiu revestir o poço com um material menos seguro, reduzindo em 10 milhões de dólares o custo total do projeto. As economias, mal calculadas diante dos riscos assumidos na exploração em águas profundas, saíram caro. "Em obras de grandes dimensões, como na extração de petróleo no fundo do mar, as técnicas mais caras de construção acabam sendo mais vantajosas, porque representam menos riscos de acidente", afirma Creso de Franco Peixoto, professor de engenharia civil da FEI. "Quanto maior o risco, mais chances de gastos extras para remediar as falhas." Nos cálculos da BP, os riscos estimados foram menores do que os reais.

Na quinta-feira passada, ao menos, a empresa conseguiu conter o vazamento, que durou exatamente 85 dias, dezesseis horas e 25 minutos. Boa notícia para a BP e para o presidente Barack Obama, cuja popularidade vinha sangrando junto com o vazamento no golfo. Tão logo a operação foi concluída e o êxito anunciado, as ações da companhia subiram 7%, fechando em 39 dólares. O preço ainda está distante dos 60 dólares anteriores ao acidente. Para os especialistas, a única saída para a empresa se reerguer agora é vender alguns de seus ativos — o que a BP já cogita. Além de recuperar o dinheiro perdido, no entanto, ela terá de fazer algo bem mais difícil: reconstruir sua marca. O desafio será parecido com o enfrentado nos anos 90 pela Nike, que, ao ser acusada de utilizar mão de obra infantil, sofreu amplo boicote dos consumidores americanos. Para reverter o cenário, o gigante dos esportes gastou milhões de dólares para monitorar todos os 800.000 funcionários de suas 700 fábricas pelo mundo e divulgar os dados na internet, além de investir pesadamente em publicidade.

No caso da Nike, a estratégia funcionou. Hoje, a empresa conseguiu eliminar a má reputação que con-

## E O VAZAMENTO CESSOU...

Após 85 dias, 16 horas e 25 minutos, a BP anunciou que conseguiu estancar o fluxo de petróleo em seu poço acidentado no Golfo do México

- Na segunda-feira 12, a BP iniciou a instalação de um **tampão de 75 toneladas** sobre uma estrutura acima do poço
- Na quinta-feira 15, a operação foi iniciada. Fechou-se, pouco a pouco, cada uma das **três válvulas** que compõem o tampão. O fechamento das válvulas foi escalonado, para verificar se a estrutura do poço suportaria a pressão provocada pela interrupção do vazamento
- Às 14h25, hora local, a BP confirmou que o vazamento fora estancado
- A BP está perfurando outros dois poços na região para aliviar a pressão do reservatório de petróleo. Através deles, bombeará lama e cimento para o poço principal. Se tudo der certo, a operação terminará no fim de agosto

**LOCAL DO ACIDENTE**

Mancha de petróleo (14 mil)

**VAZAMENTO TOTAL**

Entre **2,1 milhões** e **4,3 milhões** de barris de petróleo

Quantidade de óleo coletado

**958 000** barris

Com **2,1 milhões** de barris, seria possível:

- Abastecer com gasolina **3 milhões** de carros populares, e equivalente à metade da frota veicular da cidade de São Paulo
- Encher **177** piscinas olímpicas
- Suprir toda a necessidade de petróleo do Brasil em um dia

**A ECONOMIA NÃO VALEU A PENA**

**500 000 dólares** foi quanto a BP economizou ao não instalar um dispositivo de segurança chamado "gatilho acústico". É um aparelho que fica na superfície e usa ondas sonoras para se comunicar a distância com a válvula do poço, no fundo do mar. Com ele, o desastre poderia ter sido evitado

**37 bilhões de dólares** deverão ser gastos em indenizações e multas, 74 000 vezes o valor da economia feita com o gatilho acústico

## Economia



**TRAPALHÃO** Tony Hayward, presidente da BP: fiasco e risco de falência

quistou no passado e, mais que isso, passou a ser vista como sustentável. Resume o professor de gestão estratégica do Insper David Kallás: "A Nike fez uma ótima gestão de crise. Além de tratar o problema, aprendeu com seus erros". Já Tony Hayward, presidente da BP, colecionou gafes e fiascos. Agora luta para evitar a falência e não perder o emprego. Crise semelhante acometeu a Toyota, que também não reagiu com rapidez e transparência. Na tentativa de reduzir custos, a montadora japonesa cortou o tempo de fabricação dos carros pela metade e passou a exigir dos fornecedores o desenvolvimento de peças mais baratas. Desde então, viu-se obrigada a fazer uma série de recalls, envolvendo mais de 10 milhões de veículos.

Cortes nos custos operacionais não podem prescindir de uma análise minuciosa de todos os cenários. Se, mesmo no pior deles, o prejuízo for menor do que a economia, o risco valerá a pena. Mas, em geral, não é isso que acontece. "O maior pecado dos executivos é achar que nunca vão ter problemas. Em algum momento, porém, a soberba cobra a sua conta", afirma Kallás, do Insper. Falhas na execução de projetos acontecem, seja no setor petrolífero, automobilístico ou de aviação. O que diferencia as empresas bem-sucedidas das medianas é como elas enfrentam — e superam — as eventuais crises.

## Dá para domar os mercados?

### EUA aprovam a maior reforma financeira em sete décadas

O Congresso americano aprovou, na semana passada, a maior reforma na legislação financeira desde a Grande Depressão de 30. O aval do Legislativo foi uma vitória do presidente Barack Obama, defensor do projeto. O documento final, com suas 2.300 páginas, revela o grau de concessões políticas necessárias à aprovação. A nova lei trata de virtualmente todos os aspectos do sistema financeiro, dos cartões bancários à ação dos corretores e também do papel do Federal Reserve, o banco central americano. Crescerá a intervenção do governo, que contará, no total, com dez diferentes agências e órgãos para regular os mercados. A lei traz avanços. Determina que os papéis de alto risco, os derivativos, sejam registrados e não fiquem de fora dos balanços dos bancos. Foi criada uma agência destinada a defender os interesses dos consumidores, alertando-os sobre riscos dos quais não fazem ideia. A legislação foi elaborada com o objetivo de tentar

evitar a ocorrência de megacrisis sistêmicas como a de 2008, que arrastou os Estados Unidos (e boa parte do globo) à recessão.

A Lei Dodd-Frank (o nome de seus principais articuladores, os democratas Christopher Dodd, no Senado, e Barney Frank, na Câmara dos Representantes) será assinada por Obama na próxima semana. Implementá-la será mais difícil do que foi sua aprovação. As agências já pediram verba extra para contratar mais funcionários, e os bancos destacaram dezenas de executivos para destrinchar o texto. Para os advogados, a nova legislação, como sempre, traz a promessa de mais trabalho e dinheiro. Os milhares de artigos e dispositivos são passíveis de interpretações que diminuem a efetividade da legislação. Isso se deve em parte à atuação intensa dos mais de 2.000 lobistas contratados pelos bancos, a um custo estimado de 600 milhões de dólares. Como ocorreu em tentativas passadas de disciplinar os mercados, o mais provável é que a nova lei tenha brechas pelas quais a especulação irresponsável e até criminosa encontre passagem. Será assim enquanto vigorar a noção de que, nas crises, o sistema financeiro sempre será salvo pelo dinheiro do contribuinte.

■ MARCELO SAKATE



**VALOR DE FACE** Congressistas festejam a nova lei: 2.000 lobistas em ação