

COMO CRIAR UM PORTFÓLIO DE INVESTIMENTOS Á PROVA DE CRISE?

Andrés Rivas



Aprenda sobre as três maneiras mais comuns de reduzir seu portfólio de investimentos em tempos de crise e como evitá-los, para liberar capital sem comprometer a lucratividade da sua empresa. Aprenda também como implementar os projetos para proteger o capital e obter os retornos prometidos.

Dentro da série de Empresas Resilientes em tempos de crise, existem muitas áreas nas quais as empresas podem tomar melhores decisões para proteger seus investimentos e garantir sua continuidade operacional. Já publicamos sobre cortes de pessoal e otimização de estoque. Agora vamos nos concentrar no portfólio de investimentos em projetos de capital e infraestrutura.

A maioria das empresas possui um **orçamento de investimento em projetos comprometidos com seu crescimento ou fortalecimento**. Isso é chamado de portfólio de projetos de investimento. Dentro desses projetos, existem os chamados “Orgânicos” – como aumentos na capacidade produtiva, aumento na capacidade de armazenamento, diversificação de riscos em novos mercados etc. Por outro lado, existem projetos “Inorgânicos” – incluem aquisições de novas empresas, *joint ventures*, *mergers* e outros eventos não periódicos.

Os projetos também podem ser divididos entre aqueles que geram um retorno financeiro claro e regulatório. Alguns exemplos do primeiro são a expansão, um novo centro de distribuição ou a aquisição de novos equipamentos. Nos projetos regulatórios, não é esperado um retorno financeiro claro, mas o benefício de cumprir as normas e proporcionar benefícios aos funcionários, como projetos de Saúde e Segurança, ou padrões de proteção ao consumidor. No México, um exemplo muito frequente desse tipo de projeto está nas empresas farmacêuticas, que devem estar constantemente investindo em seus processos para cumprir com os novos regulamentos do COFEPRIS.

O orçamento de investimento **não é um orçamento de despesas**, mas um compromisso de construir algo novo que será recompensado no futuro. Muitas vezes, as empresas se endividam para alcançar esses projetos de crescimento de negócios. Mas, em tempos de crise, isso representa um risco: de acordo com um estudo de 2017 de Xavier Giroud (*MIT's Sloan School of Management*) e Holger Mueller (*NYU's Stern School of Business*), **as empresas com altos níveis de dívida são as mais vulneráveis durante Uma crise econômica**. Por isso, em tempos de crise, o mais comum é que as empresas façam cortes nesse orçamento e reduzam a quantidade de projetos para o ano atual ou no planejamento.

Normalmente, as recessões duram entre 8 e 18 meses, de acordo com um estudo da Capital Ideas. Nesse contexto, a reação ao corte é sensata, dadas as previsões de baixas vendas e desaceleração dos mercados. No entanto, a falta de informações históricas e estatísticas sobre projetos anteriores e seus resultados leva muitas empresas a fazer reduções em seu portfólio, por “feeling” ou subjetivamente. Um ou mais desses **3 erros** são quase sempre cometidos ao fazer cortes no orçamento de investimento:



Hacerlo personal:

Quase sempre, os projetos estão vinculados a um Sponsor ou patrocinador dentro da organização. Para essa pessoa, o projeto pode ser seu “selo” dentro da organização, sua oportunidade de demonstrar suas habilidades de aspirar a uma posição de mais responsabilidade. É por isso que diretores ou gerentes geralmente procuram projetos de investimento para aumentar sua carreira e os “vendem” enfaticamente ao comitê executivo, ou à gerência. Eles, geralmente apostam na pessoa – por sua reputação, capacidade demonstrada ou simplesmente por sua proximidade com o comitê ou a gerência. Obviamente, ao decidir sobre a priorização do portfólio, a alocação ou desalocação do orçamento para projetos com base na pessoa que os propõe, ou lidera, é muito subjetiva e muitas vezes não é a mais bem-sucedida ou a que mais responde as necessidades da empresa.



Cortes por tamanho do orçamento do projeto:

É normal que projetos com orçamentos MUITO grandes tenham passado por um processo de aprovação muito rigoroso e possuam vários Sponsors. Portanto, é difícil para eles serem completamente aparados. Geralmente, apenas uma otimização de orçamento se aplica a esses projetos. Os projetos que normalmente são cortados são aqueles com orçamentos para “meninos”. Por exemplo, em uma organização que investe US\$ 200 milhões em seu portfólio de investimentos em projetos, todos aqueles abaixo de US\$ 5 milhões podem ser cortados. O problema dessa abordagem é que os projetos estão sendo avaliados com base em uma única dimensão que, a propósito, não reflete necessariamente o impacto na organização de cancelá-la e/ou os benefícios que serão capturados.



Cortes por áreas:

Algumas empresas são orientadas pela área de negócios a quem o investimento está sendo atribuído. Em muitos casos, determina-se que uma determinada área ou unidade de negócios não tem muito potencial de crescimento (possivelmente porque não foi investido) e é decidido colocar seus projetos em standby ou eles são completamente cancelados. Este critério está íntimo ao primeiro, que se concentra nos sponsors, mas de uma maneira mais “política”. Dependendo do turno, natureza ou simplesmente da reputação da área, ou unidade de negócios, essa abordagem arrisca o desinvestimento, posicionando um departamento novamente, perdendo a visibilidade do impacto ou benefício.

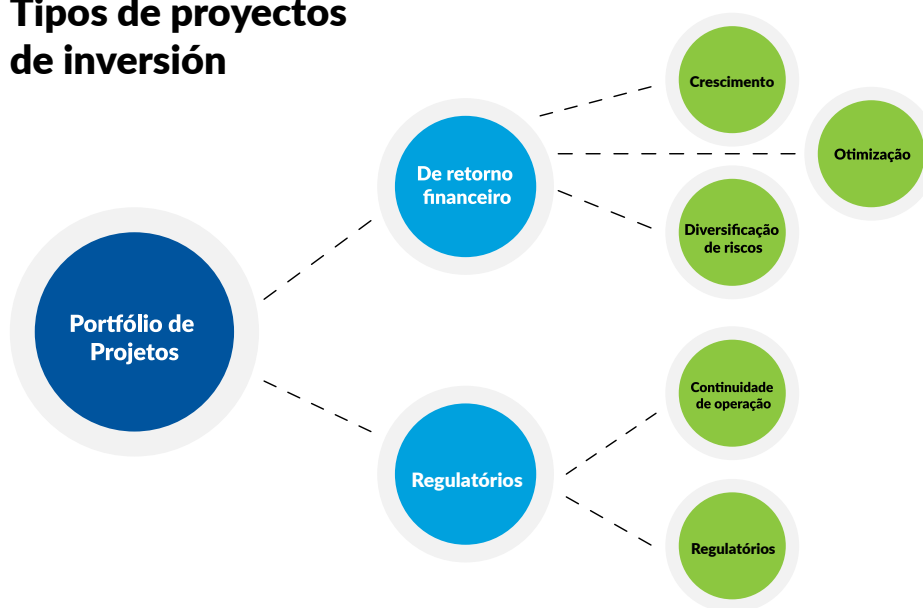
Na Sintec, podemos ajudá-lo a evitar esses erros e otimizar seu portfólio de investimentos de maneira inteligente, guiando-o por critérios objetivos e garantindo a continuidade e até o crescimento da sua empresa, mesmo em tempos de crise.

Como podemos otimizar seu portfólio de investimentos à prova de crise?

A primeira coisa que fazemos é entender a nova realidade da empresa. Ou seja, no contexto de uma forte redução na demanda, devido à desaceleração econômica, **como o modelo de negócios é adaptado ou são estratégias para mitigar os riscos gerados?**

Segundo, com esse entendimento, fazemos um levantamento de todo o portfólio de projetos de investimento, para ter **visibilidade completa**. Dessa forma, os projetos podem ser segmentados em diferentes categorias.

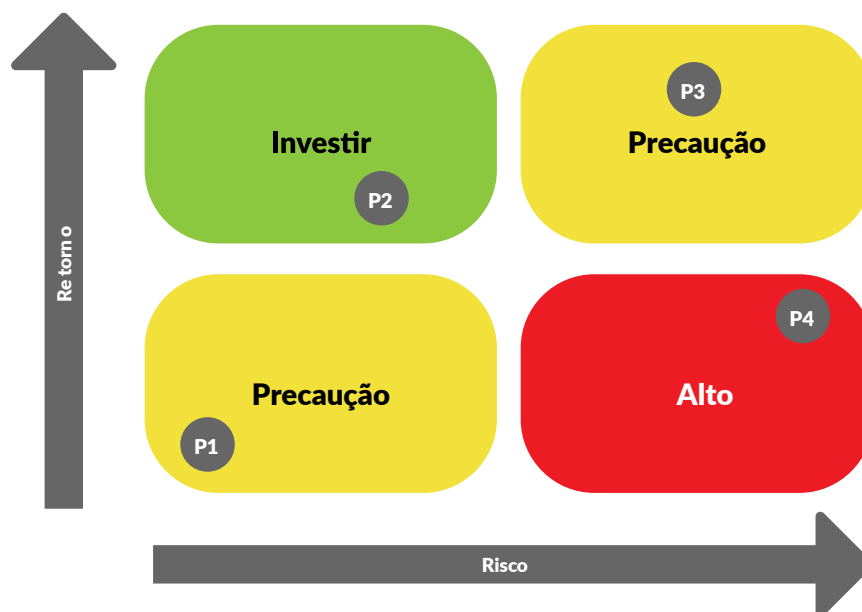
Tipos de proyectos de inversión



Como podemos ver na Figura 1, os projetos são divididos primeiro entre os que geram retorno do investimento e os que são feitos por processos regulatórios. A primeira categoria é dividida em pelo menos três tipos de projetos: **Os de Aumento de Negócios, Excelência Operacional e Diversificação de Riscos**. Aqui, voltamos ao entendimento da situação atual da empresa, seu modelo de negócios e sua estratégia para mitigar os riscos da crise. Nesses casos, os projetos de crescimento de negócios geralmente são os primeiros a serem cortados, uma vez que uma desaceleração econômica pode não ser o melhor momento para crescer, geralmente. Por outro lado, considerando o contexto mencionado, os de excelência operacional (que normalmente levam a economia de custos) e os de diversificação de riscos (por exemplo, investir em outro país ou região onde a crise não é um fator), eles geralmente são os projetos que procuramos focar.

Terceiro, depois de categorizar os projetos, devemos compará-los e colocá-los para competir pelo orçamento. **Como podemos garantir uma comparação justa?** Medimos o retorno de cada um em relação ao seu nível de risco. O retorno pode ser medido em valor presente líquido, taxas de investimento ou *payback*, com seus respectivos pesos. O risco é medido em relação à posição da empresa ou à alavancagem necessária. Por exemplo, se um projeto envolve um investimento em um produto ou negócio totalmente novo, o risco é muito alto comparado à expansão das linhas de produção de um produto vendido em um mercado conhecido.

Depois de determinarmos a taxa de retorno versus risco, representamos graficamente os projetos em uma matriz e podemos ter visibilidade dos projetos que apresentam maior retorno e menor risco, e são esses que queremos investir. Projetos com retornos mais baixos e riscos mais altos são colocados em *standby* ou cancelados.



Por outro lado, projetos que não impliquem resultado financeiro direto, ou seja, são feitos por regulamento ou por razões intangíveis, também podem ser mensurados objetivamente. Uma maneira é analisá-los sob os eixos de frequência ou probabilidade de ocorrência de uma eventualidade e o impacto da ocorrência. Por exemplo, em uma zona sísmica, é provável que um projeto para garantir a integridade da construção em caso de terremoto receba fundos do que um projeto para modernizar o mobiliário de escritório. .

Em todos esses casos, **a equipe do Sintec faz uma análise aprofundada dos casos de negócios, até o nível de contestar as premissas do projeto, uma vez que possui benchmarks internacionais de projetos de transformação que nos ajudam a obter uma visão mais objetiva dos resultados que podem ser obtidos.** Por exemplo, um cliente estava avaliando a aquisição de um equipamento de cogeração (turbinas e motores a gás para gerar energia, que geram gases de combustão que se transformam em vapor ou ar congelado. Estes, são reutilizados, gerando grandes economias em custos de energia). Esses investimentos são muito altos. Se a equipe usasse os números mais otimistas como referência, o caso de negócios faria muito sentido priorizar este projeto. Mas quando você considera a variação do custo por Kwh que você compra do CFE e a variação no custo do Kwh que você pagará por máquina, e faz as estatísticas do comportamento típico dessas variáveis ao longo do tempo, o cenário não é mais parece tão otimista. Nosso cliente, com uma imagem mais realista, conseguiu decidir de investimento mais informada.

A última etapa deste processo de otimização de portfólio é implementá-lo. Essa etapa é de grande importância, pois **interromper os investimentos em andamento pode ter um grande impacto na cultura e na sensação de gerentes e funcionários.** Um bom projeto de Gerenciamento de Mudanças, com especial cuidado na comunicação, pode ser a diferença entre uma empresa resiliente e uma que, apesar da liberação de capital, não consegue superar a crise.

Outras partes desse processo em que geralmente deixamos dinheiro na mesa estão na implementação de projetos que recebem um orçamento. Geralmente, a área de Finanças é responsável por obter e distribuir o orçamento de acordo com as decisões da diretoria ou do comitê executivo. No entanto, geralmente não está envolvido no andamento do projeto para proteger seu capital e garantir o retorno do investimento.

A Sintec ajuda a **permitir que a equipe de Finanças, com análises atacante, possa ter um papel mais proativo nos projetos**, focando não apenas o restante do orçamento a ser exercido, mas também o período para começar a gerar o primeiro dólar de retorno.

Outra parte em que o dinheiro é deixado na mesa fica no final do projeto. Em geral, os projetos levam meses, até anos, e no tempo que levam, há muitas mudanças na empresa, como mudanças de pessoal (especialmente gerentes e diretores), novos projetos, mudanças de estratégia etc. **Isso pode causar que, no final do projeto, você não preste muita atenção a uma análise post-mortem: Ou seja, revisar como o projeto foi concluído e quanto o retorno do investimento foi realizado.** O departamento de Finanças deve ter um cuidado especial ao fazer esse post mortem e a Sintec pode habilitá-los com metodologias para realizá-lo e cuidar para que essas informações possam ser usadas para refinar futuras avaliações de iniciativas.

Por fim, o processo de **revisão do portfólio de projetos de investimento deve ser contínuo, a fim de acomodar novas oportunidades, eventos imprevistos e mudanças nos regulamentos.** Por exemplo, uma vez selecionados os projetos de investimento para os anos seguintes, se os padrões de segurança nas plantas mudarem; isso leva a alterar a ponderação do projeto de segurança que estava em *standby* e reavaliar os projetos em andamento. Se essa alteração na ponderação implica que o projeto de segurança ganha maior prioridade, as alterações necessárias são feitas, sempre cuidando do capital disponível.

Com essas etapas, podemos ajudá-lo a otimizar seu orçamento de investimento, de forma objetiva e de acordo com as necessidades específicas de sua empresa. Isso **garante a operação em tempos de crise, a redução de custos e a liberação de capital para mitigar os efeitos da desaceleração.** Na Sintec, ajudamos nossos clientes a atingir suas metas, liberando entre 30% e 50% da carteira de investimentos, sem impactar seu crescimento futuro nas novas condições de mercado. Isso é ter um portfólio de investimentos à prova de crise.

Sobre o autor



Andrés Rivas,
Diretor de Estratégia de Operações, Mty
andres.rivas@sintec.com

Possui mais de 21 anos de experiência em projetos relacionados a investimentos em capital e infraestrutura, otimizações de cadeias de suprimentos e transformações organizacionais voltadas para a excelência operacional. Trabalhou com clientes como Heineken, Softys, Arca Continental, DeAcero, Grupo Bimbo e Grupo Pisa no México, América Latina e Europa. Recentemente, Andrés desenvolveu habilidades em clientes relacionados a práticas da indústria 4.0, como análise avançada e desenvolvimento de soluções digitais que permitem aos clientes desenvolver análises prescritivas.

Referencias:

Franz, Jared, and Darrell Spence. "Preparing for the next Recession: 9 Things You Need to Know." Capital Ideas, 13 Mar. 2019, <https://www.thecapitalideas.com/articles/guide-to-recessions#anchor-2>.

Frick, Walter. "How to Survive a Recession and Thrive Afterward." Harvard Business Review, 23 Aug. 2019, <https://hbr.org/2019/05/how-to-survive-a-recession-and-thrive-afterward>.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SAO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_