

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**AGOSTINHO DALLAVALLE**

**TURNAROUND EMPRESARIAL  
UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA**

**Porto Alegre  
2006**

**AGOSTINHO DALLAVALLE**

**TURNAROUND EMPRESARIAL  
UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração - Modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

**Porto Alegre  
2006**

## **AGRADECIMENTOS**

*Meu retorno à vida acadêmica foi apoiado pela minha esposa e meus filhos, a quem agradeço carinhosamente pela compreensão de minha ausência do convívio familiar nos dois últimos anos.*

*Aos meus professores e colegas do curso de mestrado da UFRGS pela convivência, pelo companheirismo, pelo aprendizado e pela crítica na construção desta dissertação. Ao meu orientador Prof.Dr.Gilberto de Oliveira Kloeckner, pelo incentivo, orientação e apoio. A todos meus sinceros agradecimentos.*

## RESUMO

Esta pesquisa trata da necessidade de desenvolver um plano de *turnaround* para empresas que se encontram em situação de crise. Discute a necessidade de uma abordagem estratégica, as ferramentas de gestão mais apropriadas, métodos de recuperação financeira e ainda discute as mudanças organizacionais necessárias. Indica uma metodologia e recomendações relevantes para esse plano. Analisa ainda os principais tópicos da nova Lei de Falências e discute adaptações necessárias a um plano de recuperação judicial. Também faz uma abordagem de métodos de prevenção da crise. O estudo de casos de *turnaround* proporciona uma visão de como diversas empresas se reestruturaram e, ao final, propõe um modelo de plano de *turnaround* e planejamento estratégico para empresas em crise.

**Palavras-chave:** Turnaround – Declínio – Crise – Reestruturação - Recuperação Judicial – Lei de Falências

## **ABSTRACT**

This research approaches the need for developing a Turnaround Plan to companies that are in a crisis situation. The need for a strategic approach, is discussed as well as, the management tools deemed appropriate. Methods for financial recovery and, the necessary organizational changes are also considered. It indicates both a methodology and the relevant recommendations for that Plan. The main topics of the New Bankruptcies Law are also analyzed as well as the necessary adaptations to a Recovery Judicial Plan. Methods of crisis prevention are also discussed. The study of turnaround cases provide a vision of how companies succeeded in restructuring and, finally, proposes a strategic turnaround plan for companies in crisis.

**Keywords:** Turnaround - Decline – Crisis – Restructuring - Judicial Recovery – New Bankruptcies Law

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
O TEMA E AS JUSTIFICATIVAS .....	8
A PROBLEMÁTICA .....	15
AS QUESTÕES DA PESQUISA .....	16
OS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	17
A COMPOSIÇÃO DA PESQUISA.....	19
<b>1 EMPRESAS EM CRISE E OS INSTRUMENTOS DE RECUPERAÇÃO ...</b>	<b>23</b>
1.1 INSTRUMENTOS DE RECUPERAÇÃO .....	27
1.2 REFERENCIAL CONCEITUAL.....	27
<b>2 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>29</b>
2.1 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS .....	30
2.1.1 Componentes do Projeto de Pesquisa.....	31
<b>3 PRINCIPAIS IMPACTOS DA NOVA LEI DE FALÊNCIAS NUM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL</b> .....	<b>34</b>
<b>4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS</b> .....	<b>55</b>
4.1 ESTUDO DE 12 CASES MULTINACIONAIS DE <i>TURNAROUND</i> .....	55
4.2 ANÁLISE DE 10 CASES BRASILEIROS DE <i>TURNAROUND</i> .....	105
4.3 ANÁLISE DE 17 ESTUDOS DE <i>TURNAROUND</i> CORPORATIVO .....	111
4.4 ANÁLISE DE 9 ESTUDOS DE <i>TURNAROUND</i> BEM-SUCEDIDOS E 4 INSUCESSOS.....	112
<b>5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE UM PROCESSO DE <i>TURNAROUND</i></b> .....	<b>113</b>

<b>6 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS QUE INFLUEM NUM PROCESSO DE <i>TURNAROUND</i></b> .....	<b>131</b>
6.1 COMO EVITAR A CULPA NO RESULTADO DE UMA CRISE? .....	131
6.2 RESISTÊNCIA DOS ACIONISTAS .....	135
6.3 ANSIEDADE DOS ACIONISTAS .....	136
6.4 CEDER NAS PRIMEIRAS PRESSÕES DOS FORNECEDORES .....	136
6.5 INCUTIR AUTO-CONFIANÇA .....	137
6.6 TORNAR A GESTÃO TRANSPARENTE .....	137
6.7 OUVIR O CORPO GERENCIAL .....	138
6.8 <i>MARKETING</i> INTERNO DE ATITUDES .....	138
6.9 COMO TRATAR OS SOBREVIVENTES DE <i>DOWNSIZING</i> .....	140
<b>7 O <i>TURNAROUND</i> E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b> .....	<b>152</b>
7.1 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	152
7.2 AS PESSOAS COMO FATOR CRITICO EM ADMINISTRAÇÃO DE MUDANÇAS .....	157
7.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MUDANÇA ESTRATÉGICA .....	160
<b>8 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO NUM PLANO DE <i>TURNAROUND</i></b> .....	<b>173</b>
8.1 INOVAÇÕES GERENCIAIS EM AMBIENTES TURBULENTOS .....	173
8.2 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA EM CRISE .....	174
8.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS EM CRISE ...	175
8.3.1 Introdução .....	177
8.3.2 A Estratégia e as Empresas em Crise .....	178
8.3.3 Necessidades de Mudanças para Empresas em Crise .....	190
8.3.4 Revisão de Alguns Modelos de PE .....	193
8.3.5 Planejamento Estratégico e <i>Turnaround</i> .....	206
<b>9 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE <i>TURNAROUND</i> E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>261</b>
9.1 MOMENTO FILOSÓFICO .....	261
9.2 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DO PLANO DE <i>TURNAROUND</i> .....	263
9.2.1 Fatores Críticos da Fase de Declínio: .....	263
9.2.2 Fatores Críticos da Fase de Recuperação:.....	265
9.3 MUDANÇA DE COMANDO E DA CULTURA .....	267
9.3.1 Quem elabora o PE? .....	270
9.3.2 E os Proprietários da empresa,o que fazem? .....	271
9.3.3 Contratar um Negociador Profissional .....	271
9.3.4 Quem assume a liderança? .....	272
9.3.5 Quem mais participa do plano ?.....	274
9.4 ANÁLISE DOS OBJETIVOS DO PLANO .....	275
9.5 FASE EMERGENCIAL OU FASE DE REDUÇÃO .....	278
9.5.1 Estratégias de Redução .....	279
9.5.2 Estratégias de focar o fluxo de caixa:.....	289
9.5.3 Estratégias de Redução da Folha- de- Pagamento: .....	290
9.5.4 Estratégias de <i>out-sourcing</i> .....	291
9.5.5 Estratégias de disponibilização de bens e ativos .....	291

9.5.6 Estratégias de aumento da produtividade .....	292
9.5.7 Estratégias de Descentralização da Responsabilidade do Lucro .....	292
9.5.8 Estratégias de Remuneração Variável .....	293
9.5.9 Estratégias de <i>Marketing</i> .....	293
9.5.10 Estratégias de comunicação com as partes envolvidas .....	294
9.6 FASE DO DIAGNÓSTICO .....	297
9.6.1 Análise dos Aspectos Internos .....	300
9.6.2 Análise dos Aspectos Externos .....	308
9.6.3 Análise das Estratégias Vigentes .....	311
9.6.4 Análise do Campo de Atuação e Redefinição do Negócio .....	313
9.6.5 Análise Swot: .....	314
9.6.6 Matriz SWOT: .....	315
9.6.7 Roteiro para o PE através de planilhas .....	317
9.7 AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA DA EMPRESA .....	317
9.8 ETAPA DA DIREÇÃO OU ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS .....	324
9.8.1 Estratégias para Renegociação do Passivo .....	329
9.8.2 Mudanças na Cultura e no Sistema de Gestão .....	329
9.8.3 Redefinição do Negócio .....	330
9.8.4 Revitalizar a Força de Trabalho .....	330
9.8.5 Concentrar o Foco no Mercado ou Cliente .....	331
9.8.6 Desenvolvimento de Produto para um Mercado Existente .....	331
9.8.7 Desenvolvimento de Mercado para Produtos Existentes .....	332
9.8.8 Diversificação .....	332
9.8.9 Maiores Investimentos em Plantas .....	333
9.8.10 Integração Vertical .....	333
9.8.11 Alianças Estratégicas e Fusões .....	334
9.8.12 Aquisições .....	334
9.8.13 Reforçar e Oxigenar o Caixa .....	335
9.9 ESTRATÉGIAS PARA RENEGOCIAÇÃO DO PASSIVO .....	336
9.9.1 Forma de Renegociação .....	337
9.9.2 Estratégias para a Renegociação .....	339
9.10 RECUPERAÇÃO DA CREDIBILIDADE E DO CRÉDITO .....	346
9.11 REVITALIZAR A FORÇA DE TRABALHO .....	348
9.12 FASE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO .....	350
9.13 CONTROLE E ACOMPANHAMENTO .....	351
<b>10 O APRENDIZADO DAS REESTRUTURAÇÕES E ASPECTOS PREVENTIVOS .....</b>	<b>354</b>
10.1 LIÇÕES APRENDIDAS DAS PESQUISAS SOBRE <i>TURNAROUND</i> .....	355
10.2 O APRENDIZADO NA ADMINISTRAÇÃO DE MUDANÇAS .....	363
10.3 O PROCESSO DE APRENDIZADO EM <i>TURNAROUND</i> É DOLOROSO .....	372
10.4 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO DE <i>TURNAROUND</i> .....	384
<b>11 CONCLUSÃO .....</b>	<b>387</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>404</b>

## **INTRODUÇÃO**

### **O Tema e as Justificativas**

Um recente estudo do Sebrae (2004) indica que 31% das empresas no estado de São Paulo não conseguem superar o primeiro ano de atividade e que 60% fecham suas portas até o 5º ano de sua criação. Se isso não bastasse, há o agravante que inúmeras empresas brasileiras vivem na informalidade e que outras tantas estão inscritas em dívida ativa.

As estatísticas do Equifax (2004) apontam números preocupantes em termos de falências e concordatas dos últimos anos. Somente no ano de 2004 foram requeridas em todo o Brasil 17.318 falências e 210 concordatas.

É um indicativo de que o sistema empresarial brasileiro não vai bem e que precisa, não apenas de soluções terminais (planos de recuperação judicial, lei de falências, etc), mas principalmente de um diagnóstico correto que, através de medidas preventivas, ajudem a estabilizar o sistema.

Em outros países, as reestruturações empresariais são crescentes. Segundo Elliot, Ronald D. (1990), durante os anos 80, mais de 4.000 das maiores corporações americanas foram reestruturadas. Outras experimentaram longas séries de cortes de pessoal e diversas mudanças organizacionais. A febre de aquisições e fusões também está alta. Existiam 3.165 fusões no valor de \$139 bilhões em 1985. Nos primeiros dois meses de 1988, a aquisição de novas empresas chegou a cerca de \$50 bilhões.

Entende-se que é hora de os profissionais dessa área, como os administradores de empresas, os acadêmicos e os mestrados em administração, darem sua contribuição para o desenvolvimento da arte (ou da ciência) da reestruturação empresarial.

É também uma questão de responsabilidade social contribuir para a preservação das empresas e assim atenuar o caos social conseqüente do desemprego e da exclusão que conduz à criminalidade.

Entender que somente as empresas que conseguem manter-se “vivas” podem gerar riqueza e bem estar-social, bem como as ações que evitam o fechamento de umas e a recuperação de outras, foi a principal razão de escolher esse tema, também conhecido como *Turnaround*.

Até há alguns anos, as empresas em crise estavam inseridas apenas em um ambiente contábil e, quando em situação de concordata ou falência, em um ambiente jurídico. Mais recentemente e principalmente agora, após a aprovação da nova Lei de Falências, surge a importância da elaboração de um Plano de Recuperação que venha de encontro aos interesses das diversas partes envolvidas, quais sejam, credores, governo, trabalhadores e os próprios acionistas.

A nova Lei de Falências não define um método para elaboração do “plano de recuperação”. É de se esperar, no entanto, que seja estruturado a partir de informações e de técnicas advindas de um processo de planejamento estratégico. Esse conceito, que passou a ser utilizado nos processos de recuperação de empresas nos EUA, após a modificação em 1978 da lei específica - Bankruptcy Code (1978) - Chapter 11 - é o que se buscou desenvolver nessa pesquisa.

Levando em consideração a dura realidade citada por Nitin Nohria; Michel Beer (2001) que 70% das iniciativas de mudanças nas empresas não dão certo e, a afirmação do *turnarounder* Richard Doern (2004), “de cada dez empresas que me procuram, só uma tem salvação”, justifica-se a necessidade e a importância de pesquisar estratégias, ferramentas e métodos de gestão mais adequados na elaboração de um Plano de *Turnaround*, tanto o judicial como o extra-judicial, bem como os fatores críticos e as atitudes comportamentais que influem no sucesso do plano. Faz parte deste estudo a busca de explicações para a grande incidência de casos de concordatas que terminaram em falência e de planos de recuperação fracassados, cujas causas parecem comuns.

Economistas ouvidos por Carta Maior (2003) citam estudo que indica que 70% das empresas norte-americanas que pediam concordata antes da adoção de um programa de recuperação, acabavam falindo. Não há uma estatística sobre essa realidade no Brasil, mas há indícios que os números sejam próximos. O juiz Jorge Luiz Lopes do Canto, titular do 2º Juizado da Vara de falências e concordatas de Porto Alegre, por exemplo, revela que na capital gaúcha 95% dos pedidos de concordata acabam em falência atualmente – 2003.

Um outro objetivo deste trabalho é analisar se um plano de renegociação de passivos é suficiente por si só para tirar uma empresa da crise. Além disso, indaga-se se é válido implementar uma reestruturação mais ampla que inicie por um método diferenciado de planejamento estratégico, estudando as variáveis ambientais e operacionais internas e externas, definindo uma estratégia para a elaboração e para a gestão do plano, que tenha a praticidade e a agilidade necessárias, até para cumprir as exigências de prazos da nova lei de falências (60 dias após a entrada do pedido judicial), quando for o caso.

É analisada a dependência de um plano de *turnaround* empresarial em relação à identificação prévia dos fatores críticos de sucesso (ou de fracasso), tanto operacionais quanto legais (nova lei de falências), e da correta estratégia que permita tratar cada um desses fatores críticos.

Esse modelo de planejamento estratégico analisa a necessidade de adaptação do tamanho do negócio à nova realidade da empresa em recuperação, com um *cash-flow* realista o suficiente para evitar compromissos financeiros não exeqüíveis.

Não basta definir a melhor estratégia para a recuperação da empresa. É necessário definir quais as competências organizacionais e individuais disponíveis (ou a desenvolver) necessárias para a execução das estratégias. Essa definição será analisada no modelo de planejamento estratégico a ser adotado.

Apesar do interesse em reverter situações de crise, o tema *turnaround* não tem sido pesquisado sistematicamente nem cuidadosamente quanto à importância que o assunto demanda.

O propósito deste trabalho é o de mostrar o pouco que se sabe e o que não se sabe sobre *turnaround*. Sabe-se de casos bem-sucedidos e de casos que fracassaram. Sabe-se ainda que tentativas de recuperação de organizações em crise são muitas vezes usadas como trampolim em carreiras administrativas e que isso contribui para o insucesso de um *turnaround*.

Por essas razões, este estudo se justifica por (a) indicar algumas ferramentas de gestão que, embora não inovadoras, devem ser adaptadas a um plano de *turnaround* e assim contribuir para o sucesso na recuperação; (b) identificar os fatores críticos que afetam o antes e o durante de um plano de recuperação; (c) identificar na nova Lei de Falências as principais implicações na elaboração de um plano de recuperação, possibilitando à empresa em crise optar entre a alternativa judicial, extrajudicial ou por um plano próprio de *turnaround*; (d) discorrer sobre a necessidade de mudanças atitudinais e organizacionais indispensáveis para a recuperação da empresa em crise; (e) apontar “sinais” que devem disparar um alerta antes da crise se instalar na empresa e, uma vez instalada, os “sinais” de ameaça iminente que exigem uma ação emergencial.

É comum encontrar no meio empresarial planos de recuperação ou de simples renegociações de passivos, alicerçados basicamente nos fundamentos legais ou nas práticas comerciais, onde o que predomina é o poder de negociação. A proposta para este estudo diferencia-se desses planos em voga, sobremaneira, na abordagem de uma visão estratégica, na análise dos aspectos atitudinais e no aproveitamento das opções trazidas pela nova Lei de Falências.

Até onde se sabe, existe pouca teoria no Brasil sobre planos de *turnaround*, e o pouco que existe tem um foco legal (concordatas, falências) ou um foco meramente contábil (análises periciais que antecedem concordatas e falências).

Mas antes de avançar, o que entende-se por *turnaround*?

Pearce II (1998) sinaliza que um dos possíveis indicadores é se o retorno sobre investimento (ROI – *return on investment*) antes do imposto de renda e antes dos juros, da companhia cair abaixo de 10% por dois ou mais anos, quando mantiver três ou mais anos de declínio de renda líquida, ou quando experimentar declínios simultâneos no ROI e no retorno em vendas (ROS – *return on sales*) por um mínimo de dois anos em níveis abaixo da média da indústria.

Schendel, Patton e Riggs (1976) definem *Turnaround* como um “declínio e uma recuperação no desempenho”.

Fases de Declínio: quatro anos seguidos de declínio na renda líquida em comparação ao crescimento do PIB. Outra questão angustiante é o nível de desempenho que a empresa deve atingir para ser classificada como bem sucedida numa reestruturação.

Fases de Recuperação: quatro anos de aumento na renda líquida da empresa, com uma tolerância de dois anos de afastamento entre a fase de queda e a fase de retomada. Novamente, a renda líquida é comparada com o crescimento do PIB. Assim, uma empresa de *turnaround* bem-sucedido necessita de uma recuperação financeira ajustada ao PIB que permita exceder ou empatar com seu desempenho anterior ao declínio.

No estudo desenvolvido por Schendel, Patton e Riggs (1976), com uma amostra final de 54 firmas, a média de tempo de uma fase de declínio foi de 5,2 anos, com uma variação de quatro a dez anos. A média de tempo da fase de retomada foi de 7,7 anos com uma variação de quatro a dezesseis anos.

Conforme (BIBEAULT, 1982; HAMBRICK e SCHECTER, 1983; SCHENDER et al, 1976; ZAMMUTO e CAMERON, 1985 apud PEARCE e ROBBINS, 1993), defendem que uma situação de *turnaround* existe quando uma empresa sustenta múltiplos anos de declínio de desempenho financeiro subseqüentes ao período de prosperidade. A urgência do perigo resultante para a sobrevivência da empresa na situação de *turnaround* é chamada de severidade da situação. Citam (ALTMAN, 1968; 1983; BIBEAULT, 1982; HOFER, 1980 apud PEARCE e ROBBINS, 1993), que os baixos níveis de severidade são indicados por declínios em vendas ou em margens de rendimentos, enquanto extremamente alta severidade seria mostrada por falência iminente.

Esses autores citam ainda Goodman (1982) que declarou que qualquer empresa onde os ganhos estiverem “consistentemente” abaixo da média da indústria necessita de *turnaround*; Heany (1985), uma empresa está em situação de *turnaround* se sua taxa de retorno sobre investimento (ROI) regularmente cai para baixo de 10%; Bibeault (1982) considerou que a empresa deve ter passado por três anos de um declínio não necessariamente uniforme para estar em uma situação de *turnaround*; Hambrick e Schechter (1983), consideraram uma empresa com necessidade de *turnaround* caso sua média de dois anos de ROI seja mais baixa que 10%.

Em algumas bibliografias vê-se o conceito de reestruturação como sinônimo de *turnaround*. Nos E.U.A. é corrente a utilização do termo *restructuring* para caracterizar um *turnaround*. De acordo com os pesquisadores estudados neste trabalho, *Turnaround* é mais do que reestruturação pois compreende a fase de declínio, a fase emergencial (ou fase de redução) e a fase da reestruturação propriamente dita (ou recuperação).

Neste trabalho utiliza-se genericamente o conceito de reestruturação (ou recuperação) como sendo uma maneira completamente nova de gerir a empresa em crise. Consiste em adaptar novos métodos de fabricação, estabelecer novos métodos de distribuição, projetar mudanças culturais e novas estruturas organizacionais, etc.

## **A Problemática**

Por que a maior parte das concordatas (na vigência do antigo DL 7661/45, até junho/2005) terminava em falências?

Por que inúmeros planos de recuperação terminam em fracasso?

Por que a atual Lei de Falências passou a exigir um “plano de recuperação” antes de homologar o pedido de recuperação judicial?

A busca dessas respostas, contextualizada no tema escolhido e anteriormente abordado, induzem à pergunta basilar dessa pesquisa:

## **Qual abordagem estratégica deve ser utilizada na elaboração de um Plano de *Turnaround*?**

Para efeito deste estudo, o significado de **abordagem estratégica** contempla a análise dos fatores críticos, antes, durante e após o processo de reestruturação, adaptação de um modelo de planejamento estratégico, bem como as mudanças organizacionais/comportamentais e as ferramentas de gestão mínimas necessárias para a consecução do plano. O significado de **plano de *turnaround*** contempla os diversos tipos de recuperação, judicial, extrajudicial ou qualquer outro tipo de reestruturação.

### **As Questões da Pesquisa**

Tendo em vista o tema escolhido, as questões são:

- Quais os fatores críticos num processo de *turnaround*?
- Qual a melhor estratégia para elaborar um plano de *turnaround* que contemple o tratamento de cada um dos fatores críticos?
- Quais as ferramentas de gestão mais apropriadas para uma empresa em fase de recuperação?
- Como as questões comportamentais influem num processo de *turnaround*?

- Quais as principais implicações da nova Lei de Falências num plano de recuperação judicial?

Os fatores críticos foram pesquisados, as ações necessárias foram discutidas, bem como as recomendações legais e operacionais que possam ser inseridas no plano de *turnaround*.

A melhor estratégia foi debatida numa proposta de modelo de planejamento estratégico, através da metodologia de estudo de casos.

As ferramentas de gestão mais apropriadas foram analisadas ao longo do estudo de casos.

A influência das questões comportamentais foi discutida sob a ótica de uma mudança organizacional necessária para o sucesso do plano de recuperação.

As principais implicações da nova Lei de Falências foi alvo de uma análise jurídico-operacional.

Estudou-se os fatores críticos, bem como um modelo de planejamento estratégico, ferramentas de gestão e questões comportamentais que se adaptam a empresas em situação de *turnaround*, tudo consolidado no estudo de **“Turnaround Empresarial – Uma Abordagem Estratégica”**.

### **Os Objetivos da Pesquisa**

O objetivo principal deste trabalho foi o de pesquisar e aprofundar a discussão e a reflexão sobre a importância de utilizar uma abordagem

estratégica em um processo de *turnaround*. Isso através de um modelo de planejamento estratégico alicerçado na identificação prévia e precisa dos fatores críticos de sucesso, tudo inserido numa proposta de Plano de *Turnaround*.

### **Objetivos Secundários:**

- identificar na nova Lei de Falências as principais implicações na elaboração de um plano de recuperação, possibilitando à empresa em crise optar entre a alternativa judicial, extrajudicial ou por qualquer outro plano de *turnaround*;
- discorrer sobre a necessidade de mudanças atitudinais e organizacionais indispensáveis para a recuperação de uma empresa em crise;
- indicar algumas ferramentas de gestão, que devem ser adaptadas a um plano de *turnaround* e assim contribuir para o sucesso da recuperação;
- analisar a relação entre a prática comumente utilizada de simples renegociação de passivos e a eficácia na utilização de outras ferramentas para tirar uma empresa da crise;

- indicar competências organizacionais e individuais que devem estar disponíveis, ou serem desenvolvidas, para a execução das estratégias para tirar a empresa da crise;
- apontar indicadores que devem disparar um alerta antes da crise se instalar na empresa e, uma vez instalada, os “sinais” de ameaça iminente que exigem uma ação emergencial.

## **A Composição da Pesquisa**

Além da parte introdutória vista anteriormente, esta pesquisa é composta de:

### **1 EMPRESAS EM CRISE E OS INSTRUMENTOS DE RECUPERAÇÃO**

Comenta-se aqui o ambiente de mudanças em que as empresas estão inseridas e o que está sendo feito nos principais países no sentido de salvar as empresas em crise. O referencial conceitual também faz parte deste capítulo.

### **2 MÉTODO DE PESQUISA**

Esse capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada e um modelo conceitual para o desenvolvimento do estudo de casos.

### **3 PRINCIPAIS IMPACTOS DA NOVA LEI DE FALÊNCIAS EM UM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

Essa parte da pesquisa trata dos reflexos trazidos pela Nova Lei de Falências a uma situação de recuperação, sempre traçando paralelos com a antiga situação da lei anterior de concordatas e falências.

### **4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Foram inseridos neste capítulo as principais causas e instrumentos de recuperação utilizados em doze *cases* de *turnaround* pesquisados, referentes a grandes empresas multinacionais, assim como em dez *cases* brasileiros. Também é abordada a análise de 17 estudos de *turnaround* corporativo.

### **5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE UM PROCESSO DE *TURNAROUND***

Como os fatores críticos de um plano de reestruturação se manifestam nas diversas fases do plano: antes da reestruturação, planejando-a, durante a execução do plano e, após a conclusão da reestruturação. A revisão desses fatores críticos é feita, embora não de forma sequencial, ao longo de todo o trabalho e não apenas neste capítulo.

## **6 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS QUE INFLUEM NUM PROCESSO DE *TURNAROUND***

Avaliou-se aqui aspectos comportamentais e atitudinais que podem influir num plano de reestruturação empresarial, tais como: mudanças organizacionais que se fazem necessárias, o *marketing* interno de atitudes, a importância de um tratamento adequado aos sobreviventes do *downsizing*, além de aspectos sensíveis, como sentimento de culpa, resistência, ansiedade, transparência, etc.

## **7 O *TURNAROUND* E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Esta parte contempla análises das mudanças organizacionais necessárias a um processo de *turnaround*, as pessoas como fator crítico em administração de mudanças e o papel da liderança na mudança estratégica.

## **8 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO NUM PLANO DE *TURNAROUND***

Este capítulo discorre sobre as inovações gerenciais em ambientes turbulentos, as ferramentas para análise da viabilidade econômico-financeira da empresa em crise e do planejamento estratégico para a mesma.

## **9 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE *TURNAROUND* E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Nesse capítulo são descritas as diversas fases propostas de um plano de *turnaround*, inserindo um modelo de planejamento estratégico para empresas em crise.

## **10 O APRENDIZADO DAS REESTRUTURAÇÕES E ASPECTOS PREVENTIVOS**

Trata das lições aprendidas das pesquisas sobre *turnaround*, do aprendizado na administração de mudanças, do doloroso processo de aprendizado em *turnaround* e de outras implicações do estudo de *turnaround*.

## **11 CONCLUSÃO**

Nesse capítulo, desenvolve-se uma comparação entre os objetivos pretendidos pela pesquisa e os resultados alcançados. Também comentam-se as limitações do estudo, as sugestões para futuras pesquisas e os resultados esperados.

## **REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**

Indica as principais fontes de pesquisa utilizadas.

## **1 EMPRESAS EM CRISE E OS INSTRUMENTOS DE RECUPERAÇÃO**

Heráclito, nos anos 70 a.c. já apregoava que “nada existe em caráter permanente, a não ser a mudança”.

Considerando o que disse Tom Peters (2003), “Se algo funciona, já está obsoleto. . . . mude” ou, o inquieto Jack Welch “todas as empresas do mundo terão de se reestruturar”, os gestores devem estar sempre prontos a repensar a empresa, mesmo quando está dando certo.

Imaginem quando vem a crise e tudo vai mal. Quando o dia-a-dia da empresa é composto de instabilidade econômica, carga tributária excessiva, competitividade global, problemas societários, e outras turbulências.

A atividade empresarial não está conseguindo acompanhar a velocidade com que anda a economia e assim não consegue gerenciar as mudanças da forma necessária. Por isso, o estudo de Nitin Nohria; Michel Beer (2001) indica que cerca de 70% de todas as iniciativas de mudança não dão certo.

Os consumidores tornam-se mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega a cada dia ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento, o custo do dinheiro é sempre alto, a velocidade torna-se fundamental. A cada dia, ouve-se falar de novas empresas que se reestruturam ou passam por profundas mudanças. Mais próximo de nós, a VARIG em junho/2005 entrou num processo de recuperação judicial.

Naisbit e Aburdene (1986) mostram a iminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação.

Waterman Jr. (1987) destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações, segundo ele, devem buscar uma convivência “feliz” com a mudança. Ela deve fazer parte de seu cotidiano.

Em países mais desenvolvidos, a preocupação dos gestores e do governo é no sentido de recuperar empresas evitando, assim, a sua mortalidade. O *case* do *turnaround* da Nissan é um bom exemplo de sucesso na reestruturação de uma grande empresa em situação de dificuldades. Outro exemplo da importância que esses países dão a essa questão, é o que fez o governo italiano no caso da Parmalat, nomeando prontamente um interventor oficial para o salvamento dessa empresa e punindo os infratores.

A Alemanha, a França e a Espanha possuem legislação específica que trata da recuperação e preservação de empresas. Assim também os EUA (*bankruptcy code-chapter 11*), o Japão dispõe do IRCJ – *Industrial Revitalization Corporation of Japan*.

No lado organizacional, há muito tempo nos EUA existe o TMA - Turnaround Management Association (2005) - que certifica profissionais para atuar em *turnaround*, proporciona treinamento e contribui com o aperfeiçoamento do sistema judicial americano na recuperação de empresas.

Em 2003 foi criado em São Paulo o IBGT - Instituto Brasileiro de Gestão e *Turnaround* - (2005) com o objetivo de difundir técnicas de gestão empresarial específicas para empresas com problemas financeiros, bem como discutir uma legislação adequada que proporcione melhores condições de resolução dos problemas de empresas em situação de crise. Esse segmento de gestão encontra-se no Brasil num estágio ainda bastante primário.

Necessita-se quebrar alguns paradigmas e encarar a crise bem como a reestruturação empresarial com naturalidade, o que não é simples nem tampouco usual. Ao contrário, como afirma Queiroz (2004) em seu livro “*Turnaround Corporativo*” O Brasil ainda se encontra no anacrônico estágio no qual as empresas em dificuldades são estigmatizadas, discriminadas e tratadas como uma doença contagiosa”.

Somente na última década, o Brasil despertou a consciência da necessidade de tratar empresas em dificuldades de uma forma planejada e através de técnicas de reestruturação, também chamadas de *turnaround*, através de profissionais especializados denominados *turnarounders* ou médicos de empresas.

No início dos anos 90, com a abertura intempestiva da economia brasileira, muitas empresas de sucesso, por diversos motivos, entraram em crise da noite para o dia. As que implementaram planos de reestruturação conseguiram sair da crise e cresceram. Muito foi comentado o sucesso da recuperação da Riocell (atual Aracruz), Micheletto, Eliane Revestimentos, Cocamar, Cecrisa, Gradiente, Ferronorte, Globopar, Ioschpe Maxxion, Metalúrgica Eluma, Fundação Tupy e Eberle.

De outro lado, muitas outras empresas não se salvaram por não admitir que estavam em crise ou por serem de origem familiar, não aceitaram a profissionalização e a ajuda externa. Lamentável o que aconteceu com a Encol, Mesbla, Mappin, Sulfabril, Lojas Arapuã, Casas Centro, Cia. Americana Indl. de Ônibus (CAIO), dentre outras.

Conforme opina Castro Jr. (2004):

A recuperação de uma empresa é, na grande maioria das ocasiões, a alternativa que gera o maior ganho para todas as partes envolvidas, tanto credores como devedores, pois um negócio em funcionamento vale mais que seus ativos.

Com o advento da Lei 11. 101 de 9 de fevereiro de 2005, também chamada de “nova lei de falências” ou “lei de recuperação de empresas e falências”, surge uma série de mudanças no processo de recuperação judicial e extrajudicial. Criam-se novas possibilidades de reestruturação de débitos das empresas, mediante a apresentação de um Plano de Recuperação, que é uma das ferramentas básicas de trabalho dos *turnarounds*.

No capítulo 3, são analisadas as principais implicações dessa nova lei de falências num processo de reestruturação empresarial, bem como as estratégias de negociação com os diversos tipos de credores.

## 1.1 INSTRUMENTOS DE RECUPERAÇÃO

Objetivando detectar as principais causas e os instrumentos utilizados em comum para a recuperação, a pesquisa contempla o estudo de doze *cases* de *turnaround* referentes a grandes empresas multinacionais e analisa dez *cases* de *turnaround* de grandes empresas brasileiras. Com o mesmo objetivo, retrata-se algumas pesquisas existentes sobre *turnaround* corporativo.

## 1.2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Os objetivos que se buscou alcançar com essa pesquisa estão descritos nos itens anteriores. Os principais itens desenvolvidos nessa pesquisa são:

- ❑ estratégia na elaboração e na gestão de um plano de recuperação empresarial: identificar uma estratégia para a elaboração do plano e estabelecer um modelo de planejamento estratégico que permita gerir adequadamente a empresa em crise, até a sua reestruturação final;

- ❑ fatores críticos de um plano de recuperação: identificar os fatores críticos operacionais, jurídicos e legais que afetam um plano de recuperação;
- ❑ adaptações dessa estratégia a um plano de recuperação judicial: identificar através da nova Lei de Falências os quesitos que devem ser atendidos na elaboração do plano de recuperação judicial;
- ❑ ferramentas de gestão: identificar as principais ferramentas de gestão necessárias às empresas em situação de recuperação e reestruturação;
- ❑ importância de uma mudança de atitudes: discorrer sobre algumas questões atitudinais próprias de uma empresa em crise (culpa, incertezas, inseguranças, etc) bem como da necessidade de mudanças organizacionais;
- ❑ prevenção de crises: identificar causas e “sinais” que devem disparar um alerta antes da crise se instalar na empresa, bem como os “sinais” de ameaça iminente que exigem uma ação emergencial.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida de tal forma a criar uma conexão lógica entre as ações praticadas em processos de *turnaround* e as questões anteriormente citadas. O objetivo é interrelacionar, através de uma correta metodologia, dados disponíveis sobre estratégias, plano de recuperação, mudanças organizacionais, aspectos comportamentais, fatores críticos, etc.

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa **descritiva** objetivando estabelecer relações entre as diversas variáveis. Visa apresentar situações e fatos (estudo de casos) e mapear a distribuição de comportamentos e a ocorrência dos fatos.

Através da pesquisa descritiva, utiliza-se diversas formas de estudos: estudos descritivos, pesquisas históricas, pesquisas documentais e estudo de casos.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois não se procurou medir eventos nem utilizar estatística para analisar os dados. Os estudos, sendo qualitativos, descrevem amplamente os processos, os contextos, os participantes.

Tendo em vista que se busca um modelo de estratégia para a elaboração de um plano de *turnaround*, bem como as ferramentas de gestão mais adequadas para esse fim, a abordagem adotada foi a **qualitativa**.

As questões propostas são amplas, mas a busca foi no sentido de dar uma definição no decorrer da investigação através do desenvolvimento dos estudos.

Vários métodos são utilizados numa pesquisa qualitativa, nesta utiliza-se o **método do estudo de casos**.

## 2.1 O ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Para Yin (2001) “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos. . . ”

Afirma ainda Yin que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Os estudo de casos deste trabalho utilizam como contexto a estratégia e as ferramentas de gestão e como fenômeno contemporâneo o plano de recuperação judicial ou extra-judicial.

Quando o pesquisador se depara com questões mais explanatórias do tipo “**como**” e “**por que**”, usam o estudo de caso para buscar as respostas. Isso porque, segundo Yin (2001) “essas questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências”.

A pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos. Neste trabalho é adotado o **estudo de casos múltiplos**.

### **2.1.1 Componentes da pesquisa**

De acordo com Yin (2001):

Para os estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: as questões de um estudo; suas proposições, se houver; sua(s) unidades(s) de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para se interpretar as descobertas.

As **questões deste estudo** já foram descritas anteriormente. O objetivo desta pesquisa é explicar “como” ocorre o interrelacionamento entre os fatores críticos de um plano de recuperação, a estratégia a ser adotada, as ferramentas de gestão mais apropriadas e as mudanças organizacionais.

As **proposições do estudo** auxiliam o pesquisador a encontrar a direção certa de seu trabalho. Não basta definir corretamente as questões “como” e “por que”. Yin (2001) pondera que “cada proposição destina atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo”.

A proposição principal neste trabalho foi a de comprovar que o sucesso do plano de reestruturação está diretamente relacionado a uma

estratégia correta, a adequadas ferramentas de gestão e a mudanças nas atitudes comportamentais.

A **unidade de análise** como terceiro dos componentes relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um “caso”. Um “caso” pode ser um indivíduo, um evento, um processo de implementação, uma mudança organizacional, etc.

Um pesquisador pode ficar tentado a coletar “tudo”, algo absolutamente impossível de se fazer. Daí a importância de se definir corretamente a unidade de análise para delimitar a extensão da coleta e análise de dados.

Neste estudo a unidade de análise foi o plano de *turnaround* de uma empresa.

A **lógica** é o quarto componente que une os dados às proposições. Neste trabalho o “elo” que liga os dados encontrados nas empresas em recuperação com as proposições anteriormente descritas é o estudo de casos.

Os **critérios para interpretar as descobertas do estudo**. Segundo Yin (2001),

normalmente não há uma maneira precisa de se estabelecer os critérios para a interpretação dessas descobertas. O que se espera é que os diferentes padrões estejam contrastando, de forma clara e suficiente, e que as descobertas podem ser interpretadas em termos de comparação de, pelo menos, duas proposições concorrentes.

Este trabalho não dispõe de dados para inferências estatísticas, o que vem a dificultar a definição desse quinto componente. Todavia,

acredita-se que as conclusões podem ser obtidas através da análise do estudo de casos.

Mesmo levando em conta os preconceitos e as limitações do estudo de casos anteriormente descritos, a metodologia adotada neste trabalho foi, em síntese, a de uma **abordagem qualitativa descritiva através de pesquisa bibliográfica e estudo de casos.**

### **3 PRINCIPAIS IMPACTOS DA NOVA LEI DE FALÊNCIAS NUM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

A Nova Lei de Falências (Lei No. 11. 101 de 09/02/05) que entrou em vigor em 09.06.05, também chamada de Lei de Recuperação de Empresas e Falências, traz uma série de mudanças no processo de recuperação judicial e extrajudicial. Cria novas possibilidades de reestruturação de débitos das empresas, estabelece uma nova ordem de classificação de créditos, altera seus procedimentos e institui a assembléia de credores, além de adicionar novas figuras jurídicas ao direito falimentar.

A nova Lei de Falências está sendo alvo de muitas controvérsias e críticas, tanto no meio jurídico quanto no meio empresarial.

Este capítulo não objetiva discutir lacunas ou falhas da nova Lei de Falências, até porque a sua eficácia ainda não foi suficientemente testada na prática, na medida que a sua vigência iniciou em 09.06.05. Objetiva, isto sim, discorrer sobre os principais impactos dessa nova Lei em um processo de recuperação sob a égide judicial, sempre estabelecendo comparações com a situação anterior, onde o instituto da concordata também previa a possibilidade de recuperação da empresa.

Ao acabar com a concordata e criar as figuras da recuperação judicial e extrajudicial, a nova lei aumenta a abrangência e a flexibilidade nos processos de recuperação de empresas, mediante o desenho de alternativas para o enfrentamento das dificuldades econômicas e financeiras da empresa devedora.

No campo do direito penal, criaram-se novos crimes e houve um considerável agravamento nas penas dos delitos já existentes na legislação anterior. No âmbito processual também houve alterações significativas, entre elas a abolição do inquérito judicial. Denota-se, pois, que a Nova Lei de Falências representa um endurecimento significativo quanto à apuração e responsabilização criminal.

Não serão abordadas aqui todas as mudanças trazidas pela nova Lei. Serão abordados sim todos os pontos relevantes para um processo de planejamento e execução de um plano de recuperação judicial e extrajudicial.

## **Implicações da Nova Lei de Falências num Processo de Recuperação Judicial e Extrajudicial**

### **1. Nova Lei de Falências e suas repercussões criminais:**

- 1.1 o tratamento da legislação anterior era mais brando;
- 1.2 há mais rigor na Lei de Recuperação de Empresas e Falências.

### **2. Disposições penais:**

- 2.1 agravamento das penas dos crimes já existentes;
- 2.2 surgimento de novos crimes, por exemplo, apresentar em falência ou recuperação judicial, relação de créditos, habilitação de créditos ou reclamações falsas, ou juntar a elas título falso ou simulado (art.175);
- 2.3 organização dos crimes em espécie: o art.168 trata das fraudes a credores e organiza os crimes por espécie (inexatidão na

escrituração contábil, omissão na escrituração contábil, ocultação de documentos contábeis, contabilidade paralela, divulgação de informações falsas, favorecimento de credores, etc);

2.4 mudança no prazo prescricional;

2.5 os efeitos da falência

A decisão que decreta a falência da sociedade com sócios ilimitadamente responsáveis também acarreta a falência destes, que ficam sujeitos aos mesmos efeitos jurídicos produzidos em relação à massa falida (art.81).

A partir da decretação da falência, o empresário falido perde o direito de administrar os seus bens pessoais, ou deles dispor (art.103), mesmo se a empresa tiver patrimônio suficiente para pagar todas as dívidas.

### **3. Disposições processuais penais:**

3.1- abolição do inquérito judicial;

3.2- adoção do procedimento do CPP-Código de Processo Penal.

### **O que é a Recuperação Judicial e a Extrajudicial sob a ótica da nova Lei de Falências em comparação à Concordata da antiga Lei.**

Destaca-se na nova Lei a extinção da concordata, tanto a preventiva como a suspensiva.

### **a) Concordata:**

- ❑ o instituto da concordata foi criado pelo DL 7661/45 com o objetivo de proteger o direito dos credores e dar continuidade à empresa devedora, através de concessão de maiores prazos para o pagamento da dívida;
- ❑ atingia somente os créditos quirografários, ou seja, aqueles sem privilégios ou garantias reais. Eram excluídos, portanto, os créditos trabalhistas, tributários e os com garantias reais;
- ❑ de acordo com o art. 156, o prazo era de até 2 anos com pagamento mínimo de 2/5 do primeiro ano, tendo as seguintes opções: 6 meses: pagamento de 60% do valor do débito; 12 meses: pagamento de 75% do valor do débito; 18 meses: pagamento de 90% do valor do débito; 24 meses: pagamento de 100% do valor do débito;
- ❑ havia uma ação fiscalizadora exercida por um Comissário, nomeado pelo Juiz, que acompanhava o cumprimento da concordata;
- ❑ a concordata foi substituída pela “recuperação extrajudicial” e “recuperação judicial”.

## **b) Recuperação Judicial:**

O Devedor apresenta o “plano de recuperação” diretamente ao Judiciário, detalhando a real situação econômico-financeira da empresa e uma proposta de renegociação das dívidas. Esse plano atinge todos os créditos, inclusive os fiscais e os trabalhistas.

Os créditos trabalhistas de valor até 150 sal. mínimos por empregado, devem ser pagos prioritariamente até o final do primeiro ano da recuperação. O valor excedente será pago de acordo com os prazos negociados no plano de recuperação.

Não existe um prazo legal para o devedor solver suas dívidas. O prazo de pagamento das mesmas é definido pelo plano de recuperação, acordado entre as partes.

Para o deputado Osvaldo Biolchi, relator do projeto que criou a Lei de Falências, a recuperação será um instituto “mais ágil e eficaz, garantindo maior transparência e certeza de preservação dos interesses dos credores e demais envolvidos na sobrevivência da empresa”.

O Devedor deverá convocar uma Assembléia Geral de Credores que poderá aprovar ou não a proposta.

Durante 180 dias, todas as execuções de créditos ficam suspensas, à exceção do Fisco. É uma espécie de “blindagem” ou *stay period por 180 dias*.

Se houver acordo entre credores e o devedor, o plano de recuperação é homologado pelo Judiciário. Se não houver acordo entre as partes, é decretada a falência.

Nesse plano a ação fiscalizadora é exercida pelo Administrador Judicial (art. 21) e pelo Comitê de Credores (art. 26).

A recuperação judicial difere da extrajudicial por não ser precedida por uma tentativa de acordo entre o devedor e os credores. O devedor apresenta um plano diretamente ao juiz. Só depois é que esse plano será submetido à Assembléia dos credores, que poderá aprovar, rejeitar ou propor um plano alternativo. Caso não haja acordo, o juiz decretará a falência da empresa. Se aprovado, o plano permanecerá sob supervisão do Poder Judiciário por dois anos.

### **c) Recuperação Extrajudicial:**

Na recuperação extrajudicial, o devedor submeterá a seus credores - exceto trabalhadores e fisco (cujos créditos deverão estar em dia) - uma proposta de recuperação em assembléia. Caso seja aprovado, esse plano será homologado pelo juiz. Não havendo aprovação, o devedor pode requerer a recuperação judicial ou até mesmo a falência (chamada de liquidação judicial).

O Devedor convoca os principais credores para uma Assembléia Geral que formulará uma proposta de recuperação. Esse Plano de Recuperação Extrajudicial, uma vez aprovado pela maioria 3/5 dos credores, deve ser submetido à homologação do Judiciário (art.163).

Como principais credores incluem-se os fornecedores e os bancos e excluem-se o fisco e os trabalhadores.

Não existe um prazo legal para o devedor solver suas dívidas. O prazo de pagamento das mesmas é definido e acordado entre as partes.

Nesse plano a ação fiscalizadora é opcional.

#### **d) Plano Especial de Recuperação:**

As microempresas e as empresas de pequeno porte receberam tratamento diferenciado pela nova Lei, tendo em vista sua importância na estrutura produtiva da economia brasileira. Essas empresas poderão valer-se de um “plano especial de recuperação” que, uma vez aprovado pelo Juiz, não há necessidade do consentimento dos credores (art.72). Todavia, se o plano especial de recuperação for impugnado por credores titulares de mais de 50% da dívida, o Juiz deverá decretar a falência (art.72 - parágrafo único).

Esse plano atinge somente os créditos quirografários, ou seja, aqueles sem privilégios ou garantias reais. Ficam excluídos portanto os créditos trabalhistas, tributários e os com garantias reais.

O prazo para pagamento das dívidas é de até 36 parcelas mensais, iguais e sucessivas, corrigidas monetariamente e acrescidas de juros de 12% aa.

A ação fiscalizadora nesse plano especial de recuperação é exercida em última análise pelo juiz. Antes de decidir, ele deverá ouvir o Administrador Judicial e o Comitê de Credores.

Para efeito desta Lei (art 2º), considera-se:

- I- microempresa: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00;
- II- empresa de pequeno porte: a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Esses valores são atualizados anualmente pelo IGP-DI.

### **Os princípios orientadores da nova Lei de Falências:**

#### **1. Preservação da empresa:**

O objetivo da recuperação judicial é o de permitir às empresas em dificuldades financeiras que tornem a participar competitivamente da economia, beneficiando assim, não somente os agentes econômicos envolvidos, mas também e principalmente a sociedade como um todo.

É dada à empresa em dificuldades uma oportunidade de recuperação devido a função social que ela exerce na comunidade em que atua.

#### **2. Função social da empresa:**

A nova lei enseja ao empresário devedor uma possibilidade real de superar a crise, por que passa a sua empresa e permite, na medida do

possível, a manutenção da produção, do emprego e também dos interesses do credor, estimulando a atividade econômica, preservando a empresa e sua função social, conforme menciona o artigo 47 dessa Lei. A palavra de ordem hoje é a recuperação, antes era a falência.

### **3. Função social do Estado:**

Com a nova lei, o estado visa cumprir sua responsabilidade social ao conceder “uma segunda chance” para as empresas em crise financeira, para que possam se recuperar e assim preservar a manutenção dos fatores de geração de empregos e de renda. A antiga lei visava essencialmente preservar os direitos do credor. A atual, além de manter esses direitos, visa essencialmente a recuperação da empresa, mas age com mais rigor ante os crimes falimentares, proporcionando assim maior credibilidade ao sistema. Percebe-se ainda que, tanto nos processos de recuperação quanto nos de falência, o estado se preocupa em atender aos princípios da celeridade e da economia processual, aumentando as chances de sucesso.

### **Objetivos da lei atual versus lei anterior**

A nova Lei objetiva trazer mais flexibilidade e menos burocracia e, com isso, espera-se maiores investimentos internos e externos, já que cria-se um ambiente institucional mais seguro do que o vigente na legislação anterior.

Alguns juristas como Castro Junior (2004), membro da diretoria do IBGT, tem ressaltado a importância de se criar um ambiente institucional que dê segurança e eficiência aos agentes econômicos. Esse movimento é uma área do Direito denominada de “Direito e Desenvolvimento” que visa criar uma nova cultura de renovação de empresas no Brasil.

Na verdade, o principal objetivo da nova Lei é propiciar maiores chances de recuperação às empresas viáveis que estejam passando por um momento de dificuldades financeiras. Na situação anterior, o objetivo da lei era a satisfação e a proteção exclusiva do credor.

A nova Lei também objetiva encorajar a empresa devedora a agir com rapidez em seu plano de recuperação, aumentando assim as chances de sucesso.

Anteriormente, muitas concordatas eram transformadas em falências, devido à morosidade do devedor em buscar amparo legal para recuperar a sua empresa. Nesse sentido, a nova Lei mirou-se no exemplo do *Bankruptcy Code* que propicia às empresas, mesmo às tecnicamente não insolventes, requerer preventivamente a recuperação judicial.

A grande inovação da lei está na possibilidade de recuperação extrajudicial e judicial da empresa. Antes, uma empresa em dificuldades financeiras tinha a opção de pedir a concordata preventiva como forma de evitar a falência. Em concordata, a empresa tinha que pagar suas dívidas em até dois anos: 40% do montante devido no primeiro ano e 60% no seguinte. A principal crítica feita a este processo da concordata é que ele não abria oportunidades para a empresa se recuperar, funcionando apenas como um prenúncio da falência.

Percebe-se que na lei anterior não havia previsão da participação dos credores no processo de recuperação. Com a nova lei, o plano de recuperação elaborado pelo devedor deve ter a concordância dos credores, o que aumenta a confiança entre as duas partes.

Nem tudo é certeza na nova lei. Há que se analisar a prática e quem sabe promover ajustes. Alfredo Bumachar, advogado que presidiu a comissão que elaborou o projeto original de 1993, acredita que o comitê de credores vai causar uma contradição flagrante em relação aos objetivos da recuperação judicial. "Os credores querem receber seu crédito e não têm interesse em recuperar a empresa", diz. Para Bumachar, ao colocar os credores para tomar conta deste processo, principalmente após dois anos da recuperação judicial, quando o juiz não precisa mais acompanhar o processo, o Judiciário perde boa parte do seu papel. "Na lei atual, o juiz toma conta do processo, definindo a falência da empresa. Se muitas empresas vão à falência com o Judiciário, imagina com os credores, que têm interesse conflitante com o devedor".

O economista Martinho Isnard Ribeiro de Almeida (2003), professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo (FEA-USP), acredita que a partir da nova lei as empresas passarão a adotar o planejamento estratégico tão logo enfrentem alguma dificuldade financeira, o que contribuirá para evitar situações mais críticas.

### **Formas de Recuperação Judicial:**

De acordo com o art.50, constituem meios de recuperação judicial, dentre outros:

- ❑ concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas e vincendas;
- ❑ cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;
- ❑ alteração do controle societário;
- ❑ substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;
- ❑ concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;
- ❑ aumento do capital social das empresas;
- ❑ trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;
- ❑ redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;

- ❑ dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;
- ❑ constituição de sociedade de credores;
- ❑ venda parcial dos bens;
- ❑ usufruto da empresa;
- ❑ administração compartilhada;
- ❑ constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor.

## **Estratégias para Renegociação de Dívidas por Credores e Devedores**

- **Plano de Recuperação:**

A nova Lei (art. 53) exige a elaboração e apresentação de um Plano de Recuperação que atenda aos aspectos legais e também que sirva às diversas partes envolvidas (credores, trabalhadores, fisco) de sinalizador da viabilidade da recuperação.

O plano será apresentado pelo devedor em juízo no prazo improrrogável de 60 dias da publicação da decisão que deferir o processamento da recuperação judicial.

Embora a Lei não defina o método para elaboração desse plano, é de se esperar que seja estruturado a partir de informações e técnicas advindas de um processo de planejamento estratégico, no qual se analisam os diversos ambientes em que a empresa está inserida, bem como seus pontos fortes e fracos frente às ameaças e às oportunidades.

Ou seja, não se deve simplificar o plano de recuperação a um mero alongamento do perfil da dívida. O que deve ser realizado é a elaboração de um plano que contemple a identificação das causas do endividamento e não simplesmente atacar as suas conseqüências.

De acordo com o art. 53, o plano deverá conter:

- I) discriminação pormenorizada dos meios de recuperação a serem empregados e seu resumo;
- II) demonstração de sua viabilidade econômica;
- III) laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor.

Esse conceito é utilizado nos processos de recuperação de empresas nos EUA após a modificação, em 1978, da Lei específica (*Bankruptcy Code*).

- **Classificação Judicial dos Créditos para Renegociação:**

O artigo 83 da nova Lei trata da classificação dos créditos em caso de falência, na qual a prioridade continua sendo os trabalhadores, porém, até o limite de 150 salários-mínimos por credor. Esse limite está gerando muitas críticas, já que o excedente de R\$ 39.000,00 (150SMs) passa de uma condição de privilegiado para quirografário, o que significa um tratamento duplo para um mesmo crédito trabalhista.

Observa-se que a Lei não prevê prazos para pagamento dos créditos trabalhistas, assim como não prevê prazos para pagamento dos outros créditos. Em verdade, o pagamento depende do processo de venda dos bens arrecadados (créditos, ativos, etc).

Outra questão é porque a Lei impõe limites aos créditos trabalhistas e nenhum limite aos créditos bancários?

Em seguida, vêm os créditos com garantia real, que na prática significam dívidas bancárias. Com a priorização dos Bancos (garantias reais), espera-se uma facilitação e expansão da oferta de crédito, com provável redução do *spread* bancário, o que será atraente para a realização de operações de crédito. Se isto não acontecer, a nova Lei torna-se injusta por dar preferência aos débitos bancários em detrimento aos débitos trabalhistas/tributários.

Em terceiro lugar, vêm os créditos tributários e, por último, os créditos quirografários.

- **Análises para reestruturação da empresa**

Geração Operacional de Caixa e Custos de Reestruturação. O devedor deve analisar se a empresa terá recursos de caixa suficientes para pagar de imediato os custos da reestruturação, que são:

- em até 30 dias deverão ser pagos os débitos de natureza estritamente salarial vencidos nos três meses anteriores ao pedido de recuperação judicial, até o limite de 5 salários-mínimos por trabalhador;
- os débitos trabalhistas vencidos até a data do pedido de recuperação judicial deverão ser pagos em até um ano (art.54);
- bem como a remuneração ao Negociador Profissional;
- ao Administrador Judicial, advogados;
- verbas rescisórias;
- outras despesas decorrentes da reestruturação (com produtos, com comunicação, com contencioso, etc).

Outro ponto relevante é prever como será financiada a reestruturação.

Sull (2004) levanta essa questão e afirma que muitas reestruturações falham pela falta de capacidade de levantar os fundos necessários para a operação de salvamento. Como sempre existem incertezas sobre a disponibilidade de financiamento e sobre a existência ou não de dívidas ocultas, é crucial que os gestores tenham uma idéia de antemão de quanto custará guinchar a empresa do atoleiro. De quanto dinheiro será preciso se a reestruturação for bem-sucedida? E se ela falhar? Quais são as fontes potenciais de capital?

- **Formas de pagamentos dentre o Grupo de Credores**

A empresa deverá estabelecer critérios internos para a renegociação de dívidas com cada grupo de credores, respeitando as exigências da nova Lei aplicável a cada tipo de plano, quanto aos créditos privilegiados, garantidos ou quirografários.

Fornecedores com continuidade de fornecimento, bancos com continuidade de linhas de crédito e/ou com garantias reais, terão um tratamento diferenciado nas negociações.

### **Inovações da Nova Lei**

- Plano de Recuperação.
- Ataca as causas que levaram a empresa ao declínio e não meramente a renegociação de suas dívidas.

- ❑ Decretação imediata da falência da empresa que não se mostrar viável.

A preferência é pela venda da empresa como um todo e, em último caso, a venda dos bens isoladamente.

- ❑ Administrador Judicial.
- ❑ Comitê de Credores.

O comitê de credores trabalha junto ao Administrador Judicial, que representa o juiz no processo. Essa comissão, que não é obrigatória, acompanha o processo de recuperação da empresa, fiscaliza a gestão do empresário e acompanha a execução de cada etapa do plano.

- ❑ Assembléia Geral de Credores.
- ❑ Flexibilidade nas Negociações.
- ❑ Liberdade sobre os Ativos:

Na Lei anterior, os ativos ficavam bloqueados e indisponíveis para negociações. A nova Lei permite agora a venda de ativos, desde que contemplada no Plano de Recuperação aprovado pelos credores.

Quanto aos ativos onerados com garantia real, podem ser disponibilizados para a recuperação, desde que expressamente aprovado pelo credor (art. 163 - parágrafo 4º).

- ❑ **Purificação dos Ativos:** se o plano de recuperação judicial envolver alienação judicial de filiais ou de unidades produtivas isoladas do devedor, o juiz ordenará a sua realização, livre de qualquer ônus e não haverá sucessão do arrematante nas obrigações do devedor, mesmo as de natureza tributária (art.60).
  
- ❑ **Preservação das garantias hipotecárias:** Detentores de créditos com garantia real terão prioridade de recebimento frente ao fisco, em caso de decretação de falência. É o mesmo tratamento concedido em outros países.
  
- ❑ **Sucessão Tributária:** a nova Lei pôs fim ao mecanismo da sucessão tributária, isto é, se a empresa em questão for vendida, o comprador não assume as dívidas fiscais do antigo empresário, nem mesmo as do passivo trabalhista.

As empresas terão condições de vender seus ativos considerados não essenciais e investir os recursos arrecadados em atividades estratégicas ou utilizá-los para a redução de seu endividamento.

### **Conclusão:**

A Nova Lei de Falências ou “Lei de Recuperação de Empresas e Falências”, cria novas possibilidades para uma empresa se recuperar, estabelece uma nova classificação de créditos, altera procedimentos em

relação à antiga “concordata” e institui a assembléia de credores, além de adicionar novas figuras jurídicas ao direito falimentar.

O instituto da concordata, agora extinto, também previa a possibilidade de recuperação da empresa, embora visava muito mais preservar os direitos dos credores. A nova lei cria as figuras da recuperação judicial, extrajudicial, e plano especial de recuperação para pequenas empresas; aumenta a abrangência e a flexibilidade nos processos de recuperação de empresas, pois oferece mais alternativas para o enfrentamento das dificuldades econômicas e financeiras da empresa em crise. De outro lado, é mais rígida quanto a apuração de responsabilidades criminais.

A nova Lei traz mais flexibilidade e menos burocracia e, com isso, encoraja o devedor a agir com rapidez, aumentando as chances de recuperação; cria um ambiente institucional mais seguro do que o vigente na legislação anterior permitindo assim maiores investimentos.

Percebe-se que o espírito da nova Lei de Falências não é apenas o alongamento da dívida, como acontecia com a antiga Lei da Concordata, mas sim, o de atacar diretamente os problemas gerenciais que levaram a empresa ao estado de insolvência.

A nova Lei de Falências deverá trazer um importante impacto na economia com a ampliação da oferta de crédito no país e com a redução do *spread* bancário e, conseqüentemente, na taxa de juros, já que os bancos terão mais chances de receber seus créditos e que haverá uma redução nos níveis de inadimplência (taxa de risco).

Carta Maior (2003) cita estudo do Banco Central de novembro de 2001 - "Juros e *Spread* Bancário no Brasil - Avaliação de 2 anos do projeto" - apontando que na composição do *spread* bancário 15,8% diz respeito à taxa de inadimplência.

A Deloitte Touche Tohmatsu (2005) elaborou em maio de 2005 uma pesquisa com 4.000 empresas brasileiras sobre as percepções em relação à nova lei de recuperação de empresas e falências.

Os maiores desafios(entraves) estão relacionados com a necessidade de criação e desenvolvimento de instâncias no Judiciário, em todo o território nacional, especializados em questões empresariais; mudança da cultura empresarial para favorecer o compartilhamento das informações sobre o negócio; predisposição à negociação com o Comitê de Credores sobre o plano de recuperação; necessidade de comprovar que está adimplente com o fisco; possíveis dificuldades de negociação entre o gestor e o comitê de credores; preponderância de uma cultura empresarial que evita expor suas dificuldades.

Sobre a recuperação de empresas, existe quase a unanimidade de que esse é um processo que faz parte do ciclo de vida dos negócios. Em acordo com os principais alertas, a primeira medida no processo de recuperação é a reestruturação financeira ao lado de um exercício de planejamento estratégico e da modernização de processos.

## 4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

O presente capítulo contém um estudo de 12 (doze) *cases* multinacionais *de turnaround*. Descreve-se os fatores que levaram grandes corporações à crise, bem como as ferramentas utilizadas para a reestruturação dessas empresas. Num primeiro momento, apresenta-se uma síntese dos *cases* e, em seguida, procede-se a uma análise das causas da crise e das ferramentas usadas na reestruturação que são comuns a grande parte das empresas.

Contém também uma análise de 10 (dez) *cases* brasileiros de *turnaround*, 17 (dezesete) *cases* de *turnaround* corporativos e outros 13 (treze) *cases* de *turnaround* bem-sucedidos e não bem-sucedidos.

### 4.1 ESTUDO DE 12 CASES MULTINACIONAIS DE *TURNAROUND*

Foram pesquisados doze *cases* de *turnaround* referentes a grandes empresas multinacionais objetivando detectar as principais causas e os instrumentos utilizados em comum para a recuperação.

As empresas pesquisadas são: Nissan, Ford Europe, J. C. Penney, Mark & Spencer, Oracle, Jaguar & Skoda, IBM, Samaritan Medical Center, Snapple, Reuters, Champion Enterprises, British telecom.

## **Síntese dos cases**

### **1.1 SNAPPLE**

#### **Contextualização:**

A Snapple, empresa nascida em fundo de loja, verificou um crescente aumento de vendas em termos de volume e de abrangência geográfica, necessitando de uma proprietária “mais capaz” de administrar a marca. A Snapple foi, então, vendida por \$1,7 bilhões para a Quaker, companhia que necessitava ampliar seu *portfolio* de bebidas frente à concorrência. Como só possuía a Gatorade, a Quaker estava em desvantagem com relação a empresas que poderiam ganhar mais pela variedade.

#### **1. Principais causas da crise:**

- ❑ excesso de autoconfiança da nova proprietária da marca (Quaker): as vendas de Gatorade incharam de \$100 milhões a \$1 bilhão em dez anos, tornando-se um recorde no mercado de bebidas. Isso deu aos executivos da Quaker razão para acreditar que poderiam produzir um crescimento similar com a Snapple;
- ❑ aversão aos riscos: devido à natureza “faça-ou-quebre” da aquisição, os executivos da Quaker formularam um plano de

*marketing* que procurasse minimizar ou eliminar os riscos. Isso comprometeu a administração da marca, uma vez que a Quaker aplicou as mesmas estratégias de *marketing* a produtos com diferentes identidades (Gatorade e Snapple tinham “objetivos” ou “espíritos” diferentes);

- ❑ falta de equilíbrio entre administração da marca e cultura organizacional: o espírito da marca (características de produto “caseiro”, falta de refinamento na embalagem, etc.) estava em desacordo com a cultura ou temperamento da corporação. O temperamento corporativo da Quaker era harmônico com mensagem de Gatorade, mas não deu bom resultado com a Snapple, cujo objetivo era menos pretensioso: apenas dar uma pitada de humor à monotonia diária.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ com a mudança de propriedade da marca, houve um resgate do equilíbrio entre cultura organizacional e marca. A nova proprietária passou a ser a Triarc que, condizente com o “espírito” ou “alma” da Snapple, foi rebelde a aplicação dos processos tradicionais do *marketing*. Nesse sentido, não havia uma “disciplina” mercadológica, mas a vitalidade da marca respondeu melhor ao “jogo” do que ao planejamento.

## **1.2 FORD EUROPE**

### **Contextualização:**

A Ford Motor Corporation sempre foi considerada como líder mundial por ser uma das primeiras indústrias automobilísticas de produção em massa a fazer linhas de montagem fora de seu país de origem. A Ford Europa, fundada em 1967, demonstrou a importância desta estratégia e, na década de 80, seus lucros compensaram as perdas nos Estados Unidos. Entretanto, em 2000, sua parte no mercado era de apenas 8% e as perdas anuais acumuladas totalizavam \$2,6 bilhões de dólares.

### **1. Principais causas da crise:**

- ❑ desconsideração da tendência da indústria automobilística, sintetizada nos conceitos globalização-racionalização-modularização, o que implicaria em ampliação de mercado, produção enxuta, minimização de custos e redução de tempo de planejamento e desenvolvimento (P&D);
- ❑ falha no reconhecimento da crescente segmentação de mercado e na apresentação de uma resposta à demanda diversificada;
- ❑ crescimento muito baixo em relação ao ritmo de crescimento da demanda na Europa (5% contra 50%);

- ❑ fraco desenvolvimento de novos produtos: os veículos eram antiquados e não havia diversidade;
- ❑ não reconhecimento da importância dos motores diesel de qualidade elevada;
- ❑ excesso de capacidade instalada em relação às vendas;
- ❑ custos fixos e variáveis altos;
- ❑ baixa lucratividade;
- ❑ centralização das decisões nos EUA, o que resultou no fracasso de uma tentativa de globalização e redução de custos por meio da fusão com a Ford América.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ troca de presidente e criação de uma equipe gerencial com experiência e credibilidade;
- ❑ cortes de custos de capacidade adicional: fechamento de unidades não produtivas a fim de reduzir a força de trabalho em 10%, aliado à busca de aumento da produtividade;

- ❑ construção de um melhor relacionamento com fornecedores, principalmente para fins de redução de custos de fornecimento. Novos acordos financeiros com os principais fornecedores de equipamentos para o pagamento das máquinas somente após a instalação e com base nas unidades produzidas, eliminando assim o capital inicial;
- ❑ revisão das cinco plantas principais, visando à gradativa flexibilização (produção de mais de uma plataforma) e modularização (uso de peças em comum). O propósito foi o de distribuir os custos por modelos fabricados;
- ❑ investimento na reconstrução e reequipamento de algumas plantas para a produção de certos produtos ou modelos;
- ❑ revisão de todas as marcas do *portfolio* e construção de uma nova imagem: esportiva (Jaguar), segurança (Volvo);
- ❑ ampliação do leque de ofertas em curto prazo: desenvolvimento de 45 novos modelos de carros em cinco anos;
- ❑ melhoria da qualidade de produtos e serviços;
- ❑ criação de “parques fornecedores” ao lado de suas fábricas;

- ❑ consolidação de novas parceiras de negócios (*joint ventures*) com a Peugeot e a Daimler Chrysler.

### **1.3 SAMARITAN MEDICAL CENTER**

#### **Contextualização:**

O Samaritan Medical Center, instituição médica centenária de *New York*, estava perdendo dinheiro havia vários anos consecutivos. Em 14 dos 15 anos anteriores a 1992, havia terminado “no vermelho” e, naquele ano, o problema havia se agravado, chegando à soma de \$5,6 milhões. A constante “hemorragia” acabou com suas reservas financeiras, impedindo a aquisição de novas tecnologias, contratações e aumentos de salário, levando o Samaritan a uma ruína financeira. No mesmo ano, outro fator determinante ocorreu: a greve das enfermeiras e dos técnicos da Samaritan.

#### **1. Principais causas da crise:**

- ❑ ineficiência operacional, que gerava baixa produtividade: a falta de um padrão de tempos e movimentos proporcionava procedimentos redundantes e tarefas em duplicidade;
- ❑ inexistência de padrões operacionais atualizados, de modo que as horas de trabalho dos funcionários e a folha de pagamento

ficaram por muito tempo sem controle, chegando a 40% do orçamento total do Samaritan;

- ❑ falta de monitoramento da produtividade e de registro das perdas internas;
- ❑ falta de indicadores para medir o desempenho;
- ❑ inexistência de metas para a equipe.
- ❑ inexistência de análises comparativas e *benchmarkings*.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ mudança dos principais diretores (geral e executivos);
- ❑ delineamento da missão e comprometimento de todos (dos diversos níveis hierárquicos) na implementação de uma mudança na análise dos resultados e nas sugestões de soluções;
- ❑ implementação de uma série de mudanças almejando o aumento da produtividade dos funcionários: reestruturação de tarefas, procedimentos e parâmetros de trabalho; revisão de número de pacientes atendidos; redução ou redistribuição de funcionários; mudança de *layout*. Esboço de um novo modelo de

produtividade também para as chefias de enfermagem, finanças e manutenção de serviços;

- ❑ implementação de um sistema de monitoramento da produtividade, visando à reestruturação de todas as tarefas e procedimentos. Isso seria feito por meio da identificação exata das horas trabalhadas por seus empregados, por paciente/dia e/ou procedimento específico, e da comparação com dados "ideais", ou seja, um número mais eficiente e mais desejável de horas trabalhadas;
- ❑ registro do progresso de cada departamento em gráfico comparativo de resultados, publicados periodicamente;
- ❑ identificação sistemática das perdas internas, com o registro de cada detalhe e o arquivamento de todas as cobranças e trabalho executados;
- ❑ estímulo à competição interna por meio de objetivos individualizados por departamento: as metas de produtividade do departamento exigiriam esforços cotidianos para alcançá-la, encorajando todos a estarem entre os melhores. Assim, criou-se uma “competição” de produtividade sem diminuir a qualidade de atendimento;

- ❑ análise comparativa das medidas com as de outras instituições (*benchmarking*), encaminhando-se as mudanças necessárias para aproximação dos dados internos com os externos;
  
- ❑ realização de reuniões periódicas com as equipes para fins de reavaliação dos resultados e de manutenção do compromisso com a produtividade.

#### **1.4 MARKS & SPENCER**

##### **Contextualização:**

Marks & Spencer, com 105 anos de existência, já foi considerada “o pensamento britânico” em vestuário prático, alimentos de qualidade e lojas cheias de variedade. Depois de uma recessão no início dos anos 90, permaneceu lucrativa por quase uma década, pois mantinha uma firme reputação de produtos diversificados, de qualidade e de bons serviços ao cliente. Contudo, em 1998, a empresa já não estava conseguindo manter a competitividade com outras empresas.

## 1. Principais causas da crise:

- ❑ administração central inchada, burocrática e paternalista;
- ❑ falha na administração dos próprios custos;
- ❑ distância entre clientes e tomadores de decisão, e conseqüente queda na qualidade dos serviços aos clientes;
- ❑ queda nas vendas de seus produtos, erroneamente interpretada como uma recessão de mercado e não como um problema interno com as vendas;
- ❑ previsões erradas de compras tanto em volume quanto em *mix* (produtos populares x valor agregado). A redução de pedidos gerou rápido esgotamento de produtos populares e estoque dos menos populares;
- ❑ falta de investimento em anúncios em um mercado onde os concorrentes gastam milhões para ganhar um ponto de porcentagem da divisão de mercado (*market share*);
- ❑ fortalecimento dos principais concorrentes, que ficaram mais competitivos oferecendo produtos similares a preços menores;

- ❑ falha em reconhecer tendências: inexistência de uma *homepage* na Internet anos após seus rivais darem os primeiros passos, e recusa, até recentemente, em aceitar cartões de crédito a exceção de seus próprios;
- ❑ excesso de autoconfiança (quase arrogância), conduzindo à negação dos sintomas da crise por parte dos gestores: havia uma idéia equivocada de que a recuperação viria automaticamente pela reputação da empresa e da marca;
- ❑ relações comerciais em âmbito quase que exclusivamente “doméstico”: Concentração das vendas no Reino Unido (80%) e base de fornecedores totalmente britânica.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ mudança de CEO (*Chief Executive Officer*);
- ❑ mudança da cultura paternalista: corte drástico no número de gerentes e funcionários e instituição de recompensa à equipe de funcionários mais produtiva;
- ❑ ênfase nas relações com os empregados e alto investimento no recrutamento e treinamento de pessoal;

- ❑ orientação para o mercado: criação de uma divisão central de *marketing* para recolher informações sobre a clientela e mudança na maneira de comprar mercadorias, de modo a atender às necessidades e aos desejos dos clientes;
  
- ❑ elaboração de um plano focalizado em operações descentralizadas. Reestruturação em três centros de resultado – varejo britânico, varejo estrangeiro e serviços financeiros –, com estruturas de gerência simples, decisões rápidas, descentralização de controles e objetivos. A descentralização do controle permitiria que as lojas tivessem mais possibilidades de escolha daquilo que estocavam e em como atendiam aos clientes;
  
- ❑ busca de economia nas operações da compra;
  
- ❑ ajuste dos atuais recursos no exterior em uma rede global para distribuição (logística) de bens entre fábricas e lojas;
  
- ❑ implantação do *e-commerce* como meio de vendas.

## 1.5 J. C. PENNEY – DMS (*DIRECT MARKETING SERVICE*)

### Contextualização:

A DMS, pertencente à J.C.Penney, vendia seguros e serviços tais como viagens e descontos em farmácias. Em 1998, embora a companhia parecesse saudável e próspera, uma análise mais atenta mostrou que havia uma série de problemas. A companhia estava apresentando um decréscimo na porcentagem de lucros operacionais antes dos impostos (21% em 1997, 10% em 1998 e previsão de 0% para 1999).

### 1. Principais causas da crise:

- ❑ terceirização (e pulverização) do *Marketing* na tentativa de minimizar custos, o que gerou problemas de administração da maior parte desses serviços de *marketing* terceirizados e do sistema de serviço ao cliente: tinha-se conhecimento do volume total de atendimentos, mas não havia um controle completo dessa estrutura externa;
- ❑ distância entre os tomadores de decisão e clientes devido à terceirização dos serviços de *marketing*: a falta de contato com os clientes deixou a DMS sem idéias para novos produtos e oportunidades de negócio;

- ❑ falta de preparo adequado para trabalhar com planejamento criativo de novas estratégias de crescimento: a gerência era experiente, esforçada e talentosa, mas todos mantinham uma atitude de comando-e-controle ao invés de uma atitude de inovação e criatividade;
- ❑ focalização apenas dos resultados de curto prazo. O pensamento que dominou a política corporativa foi o de que a empresa continuava vendendo, e isto bastava;
- ❑ sistema de recompensa equivocado: o plano de incentivo limitava-se aos gerentes de nível hierárquico superior que fizessem alguma diferença nas vendas, o que gerou um sentimento de inferioridade entre outros funcionários;
- ❑ imagem arranhada: procuradores de Estado começaram a confrontar as políticas de privacidade e as práticas de várias empresas de *marketing*, incluindo a DMS. A publicação de análises por jornal de *Wall Street* resultou na perda de parceiros de negócios, que ficaram abalados com a situação.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ com a mudança de CEO (vindo de fora), o primeiro passo foi a conscientização da necessidade de todos compreenderem a importância das medidas a serem tomadas, buscando a adesão

ao comprometimento em mudar atitudes (por exemplo, de atitude passiva para proativa) e reformular estratégias e táticas;

- ❑ formação de um time de 12 funcionários, além de um gerente líder de projeto, a fim de repensar estratégias. O propósito era analisar os negócios e entender a posição dos clientes, estudando opções de crescimento e potenciais fontes de lucros. Desenvolvimento de reuniões semanais (4h) para exame detalhado de modelos de lucro;
- ❑ criação de dois modelos empresariais, um com foco na manutenção do modelo empresarial existente (presente) e outro com foco na “invenção” do futuro;
- ❑ mudança radical da frequência e do modo de comunicação entre empregados, que passou de direcional para bi-direcional. Assim, os funcionários de um setor passaram a entender a perspectiva dos negócios sob a ótica dos funcionários de outros setores;
- ❑ foco nas necessidades do mercado: contratação de um consultor para realizar entrevistas com clientes, buscando compreender suas prioridades e identificar oportunidades de negócios;
- ❑ implementação de um novo plano de bônus, envolvendo a participação de todos (e não só da alta hierarquia) nos lucros por meio de uma “competição das vendas”. Com isso, obter-se-

ia a criatividade e o compromisso de todos na empresa, uma vez que as pessoas se importariam mais com resultados do que meramente em seguir ordens;

- ❑ realização de conferência sobre a questão da privacidade da informação, com a finalidade de restabelecer a imagem da companhia e reatar as parcerias com os sócios que haviam cancelado seus negócios com a DMS.

## **1.6 ORACLE**

### **Contextualização:**

A Oracle, fundada em 1977, é a segunda maior companhia de *software* e tecnologia em banco de dados no mundo. Introduziu o primeiro banco de dados SQL relacional em 1979 e, daí em diante, protagonizou um crescimento muito rápido, principalmente nos anos 80 com o amplo uso dos PCs (*personal computers*). Porém, embora a companhia tivesse solucionado muitos desafios tecnológicos derivados da demanda de maior diversidade de aplicações e variedade de dados à disposição do usuário, seus procedimentos financeiros estavam fora do controle, apresentando problemas de rentabilidade e liquidez.

### **1. Principais causas da crise:**

- ❑ problemas financeiros conseqüentes do rápido crescimento;

- ❑ procedimentos financeiros não apropriados e sem controle;
- ❑ pouca rentabilidade e baixa liquidez como consequência de contratos não lucrativos e de prazos longos para o recebimento de suas vendas;
- ❑ queda nas vendas de licenças devido à crise financeira asiática em 1997;
- ❑ desvalorização das ações da companhia;
- ❑ reestruturação confusa (mercados verticais) em sua força de vendas.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ implementação de uma administração mais experiente, integrando novos CFOs (*Chief Financial Officers*) e outros executivos financeiros;
- ❑ conscientização de todos para a necessidade de compreensão da importância de se implementar um conjunto básico de controles e medidas;
- ❑ estabelecimento de *benchmarking*;

- ❑ reorganização das finanças;
- ❑ análise de rentabilidade global por meio de um sistema de relatórios que indicavam onde ganhavam e onde perdiam;
- ❑ construção de “laboratório vivo” com a finalidade de melhorar e testar internamente os produtos antes de vendê-los;
- ❑ foco no negócio de banco de dados, desenvolvendo programas de melhor performance e maior rapidez que a concorrência (por exemplo, o Oracle8i);
- ❑ instituição de um programa para aumentar a produtividade interna por meio de sistemas *online* de natureza *self-service*, que seriam utilizados pelos funcionários para atualizar seus registros no Departamento de Recursos Humanos, processar as despesas e administrar viagens de negócios;
- ❑ desenvolvimento de um programa chamado *Strategic Procurement* (aquisição estratégica), que possibilita o comércio eletrônico com clientes e vendedores;
- ❑ formação de líderes (pessoal de finanças) por meio do desenvolvimento das habilidades necessárias para enfrentar os novos desafios. Além do treinamento específico e individual,

implementou-se um programa de desenvolvimento para todos os funcionários;

- ❑ redução de custos da função financeira por meio da instalação de tecnologia no processo financeiro, melhorando a margem da companhia.

## **1.7 JAGUAR / SKODA**

### **Contextualização:**

Jaguar e Skoda são duas marcas automobilísticas que operavam historicamente em lados opostos: a marca Jaguar sempre fora sinônimo de qualidade e exclusividade, enquanto a marca Skoda era conhecida pelos carros de qualidade insatisfatória e preço baixo. A única semelhança entre elas consistiu nas tomadas de controle pelos fabricantes Ford e Volkswagen, respectivamente. Ambas recentemente descobriram a áspera realidade do negócio em ambas as extremidades do mercado, bem como a importância crucial do produto e das pessoas na estratégia corporativa.

## 1. Principais causas da crise:

### JAGUAR

- ❑ A decisão da Ford de tornar a marca Jaguar mais semelhante aos modelos X-Type apresentou-se problemática e fez decair a qualidade e a confiabilidade.
- ❑ Queda da posição da marca Jaguar na avaliação de qualidade nos EUA devido a apresentação de problemas como fechaduras defeituosas e motores com defeitos de funcionamento.
- ❑ Danos à imagem devido a insatisfação dos clientes.
- ❑ Participação na Fórmula 1, vista como representação de poder de uma marca: a campanha foi lançada em 2000, mas houve poucas celebrações de vitória da equipe na competição e o custo de participação excedia em muito a habilidade da marca Jaguar em financiá-la. Embora se trate de uma ferramenta estratégica importante para alcançar o público jovem, não é possível determinar por quanto tempo isso pode funcionar, considerando a falta de paixão dos americanos pela Fórmula 1.

## SKODA

- ❑ No passado, o problema era os preços e a qualidade dos carros. Atualmente, os maiores desafios estão relacionados a seu pessoal e custos.

### **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ desde que o grupo Volkswagen assumiu a companhia em 1991, a Skoda transformou-se de produtor de carros de baixa qualidade e preços módicos a produtor em massa de veículos, que estão rapidamente ganhando uma reputação de qualidade, confiabilidade e valor;
- ❑ da mesma forma que a Jaguar, a Skoda aumentou vastamente a sua capacidade de produção. A diferença é que a Skoda efetuou grandes saltos nos padrões de qualidade, enquanto a Jaguar apresentou queda nos padrões de qualidade com o aumento da produção.

### **1.8 BT (BRITISH TELECOM) / ERICSSON**

#### **Contextualização:**

Da mesma forma que outras empresas de telecomunicações, a BT e a Ericsson estavam passando por tempos difíceis, com grandes perdas de

receita devido ao declínio dos negócios de linha fixa e à desvalorização das ações (a Ericsson, por exemplo, teve uma queda de 40% nos rendimentos de suas ações). Como consequência, ocorreram demissões de funcionários e fechamento de laboratórios.

### **1. Principais causas da crise:**

- ❑ problemas externos: crescente aumento do uso de telefone móvel em substituição ao telefone fixo;
- ❑ incapacidade das companhias telefônicas, incluindo a BT e a Ericsson, em acompanhar a velocidade e a tendência do mercado;
- ❑ queda nos preços: a entrada de empresas menores e a busca da manutenção do *market share* geraram uma competição cada vez mais acirrada e fez os preços caírem.

### **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ substituição de seus CEOs: novos homens nas posições-chave;
- ❑ implementação de um plano de ataque em três estágios: (a) impedir que os clientes utilizem os serviços de concorrentes, verificando suas necessidades e (re)conquistando sua fidelidade; (b) oferecer novos serviços, preferencialmente os

que requerem o mínimo de investimento e oferecem um retorno a curto prazo; e (c) aumentar os gastos dos clientes já existentes por meio de promoções em serviços existentes e vendas de novos serviços juntamente com os que já existem (pacotes);

- ❑ busca de eficiência, aumento e melhoria dos serviços de atendimento ao cliente;
- ❑ concentração do foco nas linhas fixas na Grã-Bretanha;
- ❑ impulsionamento do setor de banda larga (acesso à Internet de alta velocidade);
- ❑ adoção da estratégia de vender serviços e tecnologia, percebendo-se que a valorização do setor está mudando do *hardware* (equipamento) para o *software* (serviços e tecnologia);
- ❑ licenciamento das patentes técnicas (Ericsson) com o objetivo de aumentar os lucros;
- ❑ resgate da confiança dos investidores (Ericsson).

## 1.9 NISSAN

### Contextualização:

A Nissan, gigante japonesa do ramo de carros, estava se esforçando para tornar-se lucrativa por oito anos, mas suas margens eram notoriamente baixas devido à falta de poder da marca. A associação com a Renault era única esperança da Nissan para sua sobrevivência: a Renault assumiria parte do débito da Nissan em troca de um investimento de *equity stake* da Nissan. Tratava-se de uma combinação “lucrativa”: a Renault possuía um projeto de *design* inovador, e a Nissan possuía qualidade de engenharia; além disso, a força da Nissan na América preencheria uma lacuna da Renault.

### 1. Principais causas da crise:

- ❑ margens de lucros muito baixas: segundo estimativas de especialistas, a Nissan perdeu \$1.000 para cada carro que vendeu nos Estados Unidos;
- ❑ custos de compra altos (15% a 25% mais que na Renault, sua associada);
- ❑ capacidade da fábrica incompatível com as necessidades da companhia: as fábricas japonesas sozinhas poderiam produzir

quase um milhão de carros a mais por ano do que vendeu a companhia;

- ❑ endividamento da companhia, cujos débitos atingiram mais de \$11 bilhões;
- ❑ estagnação da companhia por falta de dinheiro, o que impediu que fizesse investimentos necessários em sua linha de produtos em processo de envelhecimento. Seu “carro-chefe”, o March (Micra na Europa), por exemplo, tinha quase nove anos de idade, enquanto a competição produzia um carro-chefe a cada cinco anos;
- ❑ capital preso em investimentos financeiros, particularmente em parcerias do sistema *keiretsu* (em que as companhias de manufatura mantêm investimentos de *equity stake* em companhias parceiras), uma das resistentes características de negócios no Japão. A Nissan tinha mais de quatro bilhões de dólares investidos em centenas de companhias diferentes, o que representava um investimento muito alto pulverizado em porcentagens ínfimas entre as companhias parceiras;
- ❑ falta de habilidade da organização para aceitar responsabilidades: havia uma cultura de culpa, ou seja, um setor responsabilizava o outro ou uma sede culpava a outra caso a companhia fosse mal. Uma das causas deste problema

era o fato de que os gerentes geralmente não tinham bem definidas as suas áreas de responsabilidade.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ incorporação de um novo CEO (convidado pela Renault, responsável por implementar a reestruturação) com experiência em situações desafiadoras;
- ❑ sensibilidade da Renault à cultura da Nissan, permitindo que a companhia desenvolvesse uma nova cultura corporativa construída nos melhores elementos da cultura japonesa;
- ❑ dissolução dos investimentos *keiretsu*, sem danificar o relacionamento com os fornecedores;
- ❑ mudança no sistema de incentivo: o pagamento e a promoção dos empregados com base em seu tempo de trabalho e idade produziu um determinado grau de complacência, que questionava a competitividade da Nissan. Era preciso construir sistemas de recompensa e de incentivo com base no desempenho, sem discriminar idade, gênero ou nacionalidade (os bônus podem atingir, atualmente, mais de um terço do pagamento anual de um funcionário);

- ❑ eliminação de níveis gerenciais (tais como o dos “conselheiros”) que não tinham nenhuma responsabilidade, redefinição de papéis e realocação de gerentes em posições com responsabilidades operacionais diretas. Deste modo, seria fácil atribuir responsabilidades no caso de falhas;
  
- ❑ implementação de CFTs (*Cross Functional Teams*), equipes funcionais formadas por gerentes médios da companhia (isto é, pessoas com responsabilidades de linha), com dois “líderes” vindos do comitê executivo. O objetivo era dar aos gerentes de linha uma visão para além dos limites funcionais ou regionais de suas responsabilidades diretas, estimulando-os a pensar em novas formas e a desafiar práticas existentes. As áreas de responsabilidade dos CFTs variavam de pesquisa e desenvolvimento à estrutura organizacional e complexidade do produto, e cada equipe deu forma a subtimes, os quais focalizariam problemas particulares enfrentados pelas equipes maiores;
  
- ❑ delineamento de um Plano de Renascimento, um projeto detalhado para a reestruturação da Nissan, resultado do trabalho de três meses dos CFTs. O Plano de Renascimento buscava, simultaneamente, a redução de custos e o crescimento futuro (incluiu vários compromissos de investimento);

- ❑ incorporação dos CFTs como parte integral da estrutura de gerência da Nissan. A missão das equipes hoje é servir de guardiões da execução do Plano de Renascimento e procurar maneiras de melhorar o desempenho;
- ❑ opção pelo resguardo da dignidade e identidade da companhia e dos funcionários durante todo o processo de “intervenção”.

## **1.10 REUTERS**

### **Contextualização:**

A agência Reuters, especializada no fornecimento de informações direcionadas para profissionais do setor financeiro, mídia e mercado corporativo (embora seja mais conhecida como maior agência internacional de notícias), tinha chegado ao ponto mais baixo de seus 152 anos de história, devido principalmente ao rompimento da bolha de *Wall Street* em 2001. A queda, embora precipitada por esse evento, desenvolveu-se ao longo da sua expansão nas duas décadas anteriores, cuja causa pode ser atribuída a diversos fatores em conjunto.

### **1. Principais causas da crise:**

- ❑ grande impacto negativo com a implosão do setor financeiro devido ao rompimento da bolha de *Wall Street* em 2001 (90% dos lucros são derivados de informações financeiras fornecidas

a investidores e banqueiros). Aproximadamente, 18% de seus contratos para terminais foram cancelados no ano de 2002, e suas ações caíram 70%;

- ❑ perda do foco no seu *core business* devido à grande expansão do negócio: nas duas décadas anteriores, a Reuters havia acumulado mil produtos, tais como serviços de dados em línguas estrangeiras, usando diversos e, às vezes, incompatíveis sistemas de distribuição;
- ❑ falta de percepção de uma possível ameaça de seus concorrentes, que despertaram mais rapidamente para a idéia de utilizar tecnologias de Internet de baixo custo. Os assinantes desertaram para a Bloomberg e a Thompson Corporation do Canadá, que lançaram sistemas mais simples e, às vezes, mais baratos para transmitir informações: os terminais da Bloomberg seriam mais fáceis de usar, e o serviço da Thompson custaria menos. Somente em 1999 a Reuters começou a pensar seriamente em Internet;
- ❑ excesso de autoconfiança e aversão ao risco: além de subestimar a concorrência, a Reuters não soube aproveitar oportunidades ao resistir a propostas de compras estratégicas que poderiam favorecer a sua marca;

- ❑ perda de clientes e de seus melhores funcionários (os repórteres eram desvalorizados; muitos foram rebaixados de seus cargos ou dispensados por custarem muito caro à empresa);
- ❑ política de bônus equivocada: a companhia oferecia bônus altíssimos a executivos, baseados em margens de lucro ou corte de pessoal, mesmo nos anos de pior performance.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ mudança de CEO;
- ❑ resgate dos antigos clientes por meio da concorrência a alguns serviços mais populares da Bloomberg;
- ❑ revisão do foco dos negócios, alinhando-os ao *core business* – notícias e dados –, e redução da linha de produtos, descartando os não alinhados ao *core business*;
- ❑ proteção do editorial da Reuters quanto aos cortes de postos de trabalho;
- ❑ ajuste da política de bônus aos lucros reais antes do imposto de renda.

## 1.11 IBM

### Contextualização:

A IBM, considerada a 50ª companhia pela revista *Fortune*, passava por uma severa crise financeira nos anos 90 devido a uma série de problemas internos.

### 1. Principais causas da crise:

- ❑ tendência a enganar-se com índices e dados falsos (números de satisfação de clientes gerados de amostras escolhidas “cuidadosamente”, marcos subjetivos de produto, etc.);
- ❑ frágil posição de caixa devido à queda no ritmo das vendas e dos lucros, declínio das receitas e das margens brutas em *hardware* aliado à queda insignificante nas despesas (as despesas operacionais eram elevadas), e diminuição da margem de lucro;
- ❑ “distanciamento” do mercado e falta de atenção às oportunidades e ameaças: a IBM perdeu o contato com os clientes e o interesse pelas suas necessidades e, assim, tornou-se uma ilha muito voltada para suas próprias regras e conflitos, ficando vulnerável aos ataques do mundo externo;

- ❑ subestimação da concorrência e avaliação incorreta do mercado: a IBM perdera terreno para a Microsoft e Intel no mundo dos PCs, pois estava na posição tranqüila de quem dominava soberanamente o negócio de *mainframes*. Por isso, não compreendeu algumas características básicas da computação pessoal: os PCs seriam usados não apenas por aficionados e estudantes, mas também por empresas. Em conseqüência, não avaliaram corretamente o mercado e não converteram a tendência em prioridade. Não imaginaram que os PCs desafiariam a vantagem da IBM em computação empresarial e, por isso, renunciaram ao controle do sistema operacional (Microsoft) e aos microprocessadores (Intel). A conseqüência foi uma queda acentuada na venda de *mainframes* e a falta de participação no segmento centrado em PCs, em franca ascensão;
  
- ❑ deterioração alarmante da imagem da empresa: os clientes achavam a IBM muito burocrática e apontavam dificuldades de integração (tanto geográfica quanto das soluções);
  
- ❑ organização em “feudos” geográficos com infra-estrutura redundante;
  
- ❑ preocupação exagerada com os processos internos como causa de todos os problemas, gerando medo e incerteza em todos os níveis da organização.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ mudança de presidente e CEO;
- ❑ comprometimento do pessoal: ênfase na necessidade de todos compreender as medidas para a modernização e remodelamento do negócio;
- ❑ decisão estratégica de manter a empresa integrada e não desmembrá-la em partes (unidades operacionais), partindo da concepção de que o todo da IBM era maior que a soma das partes. Em outras palavras, optou-se por preservar a real força que a IBM trazia a seus clientes e “ensinar o elefante a dançar”;
- ❑ corte de despesas e geração de caixa pela venda de bens (ativos), visando tornar a companhia solvente;
- ❑ percepção de que a IBM tinha um potencial único e inigualável para aplicar tecnologias complexas a fim de resolver desafios de negócios de maneira integrada. Esta era a única proposta de valor que poderia afastar a IBM de uma extinção próxima;
- ❑ redefinição das prioridades da IBM com ênfase na resposta às necessidades do cliente, ou seja, posicionamento da companhia orientada para o mercado ao invés de uma empresa voltada para dentro de si mesma;

- ❑ ajuste das atividades de *Marketing*, cuja missão consistia em explicitar por que seria bom para os clientes fazer negócios com uma IBM integrada. Consolidação das várias agências de propaganda em uma única, com o objetivo de criar uma única mensagem de marca para todos os produtos e serviços da IBM;
- ❑ manutenção do foco nos *mainframes*: ao invés de continuar com o plano de aquisições de novos negócios e partir cegamente para os PCs, a IBM empenhou-se na reinvenção do próprio negócio. Desenvolveu-se uma técnica totalmente diferente para os *mainframes* que, juntamente com a redução dos custos, aumentaria a sua competitividade. Isso também permitiu a redução de preços dos *mainframes*, cuja receita decorrente seria uma poderosa base em curto prazo para a recuperação da empresa;
- ❑ reformulação da prática de remuneração da empresa: a IBM passou a adotar um sistema de remuneração baseado no desempenho individual e no desempenho geral da empresa, e não mais com base na lealdade e no tempo de serviço. Assim, difundiu-se a mensagem em toda a empresa de que era preciso trabalhar juntos como equipe. A IBM também cortou benefícios paternalistas, mas compensou isso oportunizando a todos a participação das recompensas por meio de programas de remuneração variável. A vinculação da compensação dos funcionários à performance da empresa como um todo

estimularia a cooperação num nível macro (para além dos seus próprios redutos);

- ❑ utilização de uma ferramenta multidimensional de avaliação (as Cinco Medidas de Campo) utilizada pela organização de vendas de campo para medir o desempenho individual e da equipe das vendas;
- ❑ integração dos serviços: em todos os setores e em todas as cadeias de fornecimento, no final da linha, um integrador converteria os componentes isolados, integrando tudo de maneira a criar valor ao cliente. Isto foi a base para construir a *IBM Global Services*;
- ❑ licenciamento da sua tecnologia.

## **1.12 CHAMPION ENTERPRISES**

### **Contextualização:**

A Champion é uma empresa gigante no ramo de construção de residências (casas manufaturadas e moduladas), nos Estados Unidos. Em um período de cinco anos, a companhia perdeu \$30 bilhões de dólares, chegando à beira da falência em 1990.

## **1. Principais causas da crise:**

- ❑ declínio da indústria de casas pré-fabricadas e da construção civil em geral devido à retração da economia;
- ❑ perda de foco: a companhia expandiu seus negócios, desviando-se do seu *core business* – fabricação de casas – para outros produtos ou serviços, tais como veículos recreacionais, negócio de imóveis, dentre outros. A diversificação provou não ser lucrativa.

## **2. Principais ferramentas utilizadas na reestruturação:**

- ❑ mudança de CEO;
- ❑ enxugamento do quadro de pessoal da corporação principal (de 260 para 12). Com isso, houve diminuição dos custos administrativos;
- ❑ inclusão de todos os membros (em todos os níveis) na participação no sucesso;
- ❑ liquidação dos negócios secundários a fim de levantar caixa e ajustar o foco do negócio (fabricação de casas);

- ❑ oferta de uma ampla linha de casas, além de produtos e/ou serviços adicionais, tais como sistema de alarme e acesso a Internet;
- ❑ expansão geográfica: a Champion tirou vantagem do fato de pertencer a um ramo industrial tradicionalmente fragmentado, e decidiu ampliar a cobertura geográfica por meio de aquisições. As vantagens provenientes dessa decisão são: (a) quando o transporte não excede 500 milhas, as unidades são mais lucrativas; (b) além disso, a ampla cobertura geográfica protege contra instabilidade econômica regional;
- ❑ consolidação de centros de venda a varejo em rede nacional;
- ❑ descentralização de decisões: a Champion oferece madeira, suprimentos, colocação de carpete, serviços de encanamento etc. às diversas construtoras que “vendem” seus produtos, mas os gerentes dessas fábricas têm liberdade para comprar de outros fornecedores e até mesmo para contratar seus próprios advogados.

### **Análise dos cases pesquisados**

Um padrão que se pode depreender dos *cases* selecionados para a análise é que, de modo geral, as causas da crise nas companhias estavam relacionadas a problemas internos, tais como avaliação incorreta das

possibilidades de mercado, falta de percepção das ameaças e oportunidades, problemas financeiros, estratégia equivocada etc. Mesmo nos casos em que os problemas externos foram, de certa forma, determinantes da crise, as companhias demonstraram ineficiência em lidar com tais fatores e em vislumbrar as possíveis saídas. A BT e a Ericsson, por exemplo, foram “surpreendidas” pelo crescente aumento do uso de telefone móvel em substituição ao fixo (mudança tecnológica e, portanto, externa); contudo, apresentaram uma demora em reagir a essa configuração e apresentar uma resposta ao mercado. A Marks & Spencer, que foi afetada pelo fortalecimento dos concorrentes (mudança competitiva, também de ordem externa), falhou em reconhecer as necessidades e desejos do consumidor. A Champion sofreu um declínio devido à retração da economia nos Estados Unidos, que afetou a indústria de casas pré-fabricadas e da construção civil de modo geral. Por fim, a Reuters, cuja queda foi em grande parte determinada pela crise de *Wall Street*, falhou ao subestimar a concorrência e ao recusar propostas de compras estratégicas. Em suma, as causas da crise foram, de maneira geral, de ordem interna, e mesmo os problemas de ordem externa poderiam ser “contornados” por meio de algumas mudanças de postura das companhias, no sentido de (re)avaliar as possibilidades do mercado e reagir com agilidade às condições impostas por esses fatores externos.

Não foi possível identificar, nos casos analisados, uma ou mais causas que possam ser apontadas como sendo comuns a todas as situações críticas. Há, porém, algumas causas que são recorrentes nos diversos casos e que, por essa razão, podem ser consideradas relevantes como fatores que colaboraram para o desencadeamento da crise. Assim,

um fator que se repete com frequência é o que se poderia chamar de falta de “*feeling*” ou sensibilidade por parte das empresas. Em outras palavras, muitas das companhias não perceberam ou não acompanharam as tendências do mercado, por duas razões: ou porque se distanciaram dos clientes e, portanto, foram incapazes de perceber que seus desejos e necessidades haviam mudado, ou porque insistiam em oferecer produtos ou serviços que deram certo no passado, mas que já estavam se tornando obsoletos ou não atendiam mais às exigências do mercado. Nesse sentido, tornaram-se vulneráveis ao ataque externo, principalmente da concorrência mais “atenta” às mudanças e preparadas para reagir a elas. É o caso das seguintes companhias: (1) a DMS, que terceirizou o serviço de *marketing*, distanciando-se dos seus clientes de tal modo a ficar sem idéias para novos produtos e oportunidades de negócio; (2) a Marks & Spencer, que, também devido ao distanciamento, apresentou uma queda na qualidade dos serviços ao cliente; (3) a Reuters, que perdeu clientes para as concorrentes, os quais ofereciam sistemas mais simples e/ou baratos; (4) a Ford Europe, que falhou em reconhecer a crescente segmentação de mercado e em apresentar uma resposta à demanda; (5) a Jaguar, cuja queda de qualidade e confiabilidade do produto deixou clientes insatisfeitos a ponto de comprometer a sua imagem; (6) a BT e a Ericsson, que, conforme já foi citado, foram incapazes de acompanhar a velocidade e a tendência do mercado; e, finalmente, (7) a IBM, que perdeu o contato com os clientes, não avaliou corretamente o mercado, subestimou a concorrência, e insistiu em manter o negócio de *mainframes* tal qual fora no passado.

Muitas vezes, esse tipo de problema pode estar relacionado ao excesso de autoconfiança, e até mesmo arrogância da empresa. É nesse ponto que parece residir um dos grandes perigos para as companhias: pensar que são os protagonistas absolutos do seu segmento e que têm importância fundamental para clientes e fornecedores. Conseqüentemente, em vez de procurar atender às necessidades e desejos dos clientes, agem como se eles é que fossem os grandes privilegiados. No entanto, nenhuma companhia é capaz de dominar o segmento o tempo todo, pois o mercado em constante mutação afeta a todas as empresas, não importa o quão bem-sucedidas tenham sido no passado. A IBM é um exemplo de que o apego a um modelo estático de negócios, na tentativa de obter o máximo de rendimento possível de um presumido “ponto forte” da companhia, nem sempre funciona. Em vez de avaliar uma série de opções adequadas às novas circunstâncias, empresas como essa recorrem a seu currículo como único ponto de referência, reproduzindo modelos que deram certo no passado para um mercado que não mais existe.

Freqüentemente, devido a essa arrogância, os executivos subestimam os obstáculos. O antigo CEO da Quaker, por exemplo, adquiriu a Snapple por U\$1.7 bilhões com base no pressuposto de que seria outro sucesso de venda como o Gatorade, sem parar para analisar as diferenças entre ambos os produtos. Essa falta de “*feeling*” para lidar com o “espírito” do produto resultou, cerca de três anos depois, na venda da marca por um valor muito abaixo do que comprou: apenas U\$300 milhões. Já o antigo (e autocrático) presidente e CEO da Marks & Spencer cometeu um erro fatal ao supor que a reputação da companhia era o principal indicador de performance futura e de recuperação da empresa.

Em muitos casos, percebe-se que esta falta de sensibilidade está associada à aversão ao risco. Utilizar as mesmas estratégias de algo que deu certo quando as circunstâncias (condições de mercado) eram outras, buscando reduzir riscos, foi fatal para a IBM – devido à insistência em manter o foco nos *mainframes* nas mesmas condições do passado – e para a Snapple – devido à aplicação das mesmas estratégias de *marketing* usadas com a bebida Gatorade.

Outro fator que freqüentemente colabora no desencadeamento da crise são os problemas financeiros. Foi o caso principalmente da Oracle, cujas finanças foram prejudicadas pelo crescimento desenfreado dos negócios, queda nas vendas, desvalorização das ações, baixa rentabilidade e falta de controle e adequação dos procedimentos financeiros. A Nissan também enfrentou problemas como custos altos, baixas margens de lucros, falta de caixa, capital preso em um tipo de investimento (*keiretsu*). Outras empresas que enfrentaram dificuldades financeiras foram a Ford (custos altos e baixa lucratividade), a Marks & Spencer (custos altos) e a IBM (queda nas receitas, diminuição das margens de lucro, despesas operacionais elevadas). No entanto, muitas vezes, os problemas financeiros eram oriundos de outros fatores, tais como, por exemplo, o emprego de estratégias mercadológicas inadequadas (Snapple) ou problemas de qualidade do produto (Jaguar), causando queda nas vendas. Em poucas situações, os problemas financeiros foram causados por fatores externos, como foram os casos das crises da Reuters (devido à “quebra” do setor financeiro em *Wall Street*) e da Champion (devido à retração da economia nacional). Fatores tais como

inadimplência, aumento das taxas de juros, mudanças das políticas cambial, fiscal e creditícia não foram sequer citados nos *cases*.

Em alguns casos, a cultura da Organização, ou seja, o conjunto de normas e valores do sistema formal e sua reintegração no sistema informal (por exemplo, a história da organização, o processo de trabalho, as modalidades da comunicação e o exercício de autoridade) constitui um fator que acaba contribuindo para a crise. Frequentemente há, nas empresas, procedimentos que se cristalizam e tornam difícil a visualização de mudanças (por isso, a importância de uma liderança vinda “de fora”). Os procedimentos da Samaritan, por exemplo, deixaram de ser produtivos, devido à inexistência de padrões operacionais atualizados, de monitoramento da produtividade, de controle das perdas internas, de indicadores para medir o desempenho, e de uma política de metas para a equipe. Outro exemplo é a Marks & Spencer, que tinha uma cultura paternalista, em que os membros da companhia se achavam protegidos de qualquer ameaça, já que estavam seguros de “fazer carreira” na empresa.

No entanto, a causa mais recorrente relacionada à cultura da Organização diz respeito à política de incentivos das companhias. Um sistema de recompensa com base na função em determinado nível hierárquico ou com base em idade e/ou tempo de serviço, ou, ainda, a falta de uma política de bônus, foram prejudiciais a várias empresas dos *cases* analisados: a IBM, a Marks & Spencer, a DMS (J. C. Penney), a Samaritan, a Reuters e a Nissan. Além de gerar um sentimento de inferioridade entre os funcionários, tal prática era contraproducente, uma vez que não estimulava os funcionários a uma “competição” por melhores resultados. Em outras palavras, não proporcionava a criação de um vínculo entre

funcionário e empresa, de modo a obter o compromisso das pessoas com a busca do sucesso.

Outros fatores relacionados à cultura corporativa que podem ser citados são os referentes à natureza da comunicação entre os funcionários (IBM e DMS), a atitudes arraigadas de comando-e-controle (DMS) e à falta de definição das áreas de responsabilidade (Nissan).

As empresas, sejam as bem sucedidas ou as insolventes, apresentam, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, pois atuam no mesmo ambiente socioeconômico e sofrem o impacto de idênticos fatores estruturais ou variáveis conjunturais. Contudo, embora todas compartilhem problemas similares, as companhias reagem de forma distinta uma da outra e demonstram diferenças significativas de desempenho. Ressalta-se que um dos indícios da proximidade da crise ou mesmo da insolvência é quando há geração insuficiente de caixa (margens declinantes). O baixo desempenho é uma fase anterior à crise, cujos efeitos podem ser evitados ou minimizados se houver uma “reinvenção do negócio”.

Geralmente, o processo de recuperação das empresas em crise ou à beira da insolvência começa com um diagnóstico inicial (identificação dos problemas imediatos, da cultura organizacional, da filosofia empresarial, etc.) e redução das perdas e demandas de caixa (aumento da liquidez), dentre outros procedimentos. Posteriormente, procede-se a um diagnóstico mais completo e à elaboração do plano de recuperação nas dimensões operacional, estratégica/mercadológica e financeira, visando ao reposicionamento da empresa. Para o sucesso desse plano de recuperação, é necessária uma liderança para implementá-lo e executá-lo.

Com relação ao processo de reestruturação das companhias referenciadas nos *cases*, um procedimento comum em todas elas foi a mudança de propriedade de marca ou a mudança de CEO (ou CFO) das empresas. Em geral, buscou-se um executivo que tivesse experiência em sair de crises.

O primeiro passo para a reestruturação foi, de modo geral, a conscientização de todos na empresa da necessidade de mudanças e a conseqüente adesão ao plano – isso ficou explícito nos *cases* da IBM, da DMS, da Samaritan e da Oracle. De qualquer forma, muitos dos novos proprietários de marca ou chefes executivos fizeram ajustes que envolviam os procedimentos das empresas e a cultura organizacional de modo geral. Muitas vezes, o comprometimento era obtido por meio de recursos tais como política de bônus, estímulo à competição, instituição de equipes, medição de desempenho, todas essas ações com o objetivo de obter maior produtividade.

Assim, a Marks & Spencer instituiu uma mudança na cultura paternalista, em que os funcionários achavam que teriam um emprego para a vida toda, e em que havia “muitos caciques para poucos índios”. A companhia fez isso por meio de corte drástico do número de gerentes e funcionários, de uma política de incentivo à equipe mais produtiva e do investimento em recrutamento e treinamento. O hospital Samaritan reestruturou todas as tarefas e procedimentos e implementou o monitoramento da produtividade. Além disso, instituiu metas individualizadas por departamento e estimulou a “competição” por melhores resultados. A Nissan desenvolveu uma nova cultura, ainda que construída sobre os elementos da conservadora cultura japonesa. Também mudou o sistema de incentivo, recompensando os funcionários com base

em seu desempenho e não mais em sua idade e seu tempo de trabalho. Eliminou níveis gerenciais que tinham uma função meramente “figurativa”, sem nenhuma responsabilidade direta. A Reuters ajustou sua política de bônus. A Champion proporcionou aos seus funcionários, em todos os níveis, participação nos lucros. A Oracle também instituiu um programa para aumentar a produtividade interna e investiu na formação de líderes. A DMS instituiu uma mudança na maneira como a comunicação ocorria entre os empregados (de direcional para bi-direcional), de modo que o pessoal dos diversos setores pudesse ter uma outra perspectiva do negócio. Também implementou uma nova política de bônus de modo a envolver a participação de todos, estimulando a competição e a criatividade (e garantindo compromisso). A IBM reformulou a prática de remuneração da empresa, adotando um sistema de remuneração com base no desempenho, também estimulando a competição; além disso, instituiu uma ferramenta multidimensional de avaliação para medir o desempenho. O comprometimento de todos parece ser a chave do sucesso da implementação de mudanças, ou seja, empresas que dão aos funcionários a chance de serem bem-sucedidos obtêm resultados mais satisfatórios.

Outra ferramenta bastante utilizada pelas empresas foi a reorientação para o mercado, isto é, a busca de um melhor relacionamento com clientes de modo a entender e atender às suas necessidades. A DMS contratou um consultor para entrevistar clientes, buscando conhecer suas prioridades. A Reuters buscou resgatar os antigos clientes competindo com suas concorrentes. A BT e a Ericsson implementaram um plano de ataque em três estágios a fim de (re)conquistar os clientes, além de buscarem um melhor relacionamento com os clientes via SAC (serviço de atendimento ao

consumidor). A IBM implementou uma grande mudança ao desviar sua ênfase nos processos internos e direcionar para o mercado: tudo foi pensado em função do cliente na nova gestão (produto, atividades de *marketing*, etc.).

Essa reorientação do mercado resultou na melhoria da qualidade e variedade do produto ou serviço, bem como a sua adequação às exigências do mercado. Algumas vezes, foi necessário ajustar ou mudar o foco, outras vezes adequar-se ao “espírito” da marca, e outras, ainda, oferecer diferenciais ou serviços complementares. A Skoda, após ser assumida pela Volkswagen, ganhou uma reputação de qualidade, confiabilidade e valor, mesmo com a produção em massa, razão pela qual obteve sucesso, ao passo que a Jaguar, assumida pela Ford, teve queda na qualidade com o aumento da produção e, conseqüentemente, passou por crise. A Quaker teve de “agir” de forma condizente com a natureza peculiar da marca Snapple. A BT e a Ericsson fizeram promoções dos serviços existentes e pacotes com novos produtos, buscaram eficiência e melhoria dos SACs, ajustaram o foco, decidiram-se pela venda de serviços e tecnologia ao invés de equipamento, tendo em vista as exigências do mercado. A Samaritan buscou a qualidade e a eficiência do atendimento. A Marks & Spencer recolheu informações sobre os clientes para saber o que vender e como vender. A Reuters revisou o foco dos negócios. A Oracle implementou um “laboratório vivo” para testar e melhorar seus produtos antes de colocá-los à venda. Também focalizou o negócio e desenvolveu produtos de melhor desempenho. A Champion passou a oferecer, além de uma ampla linha de casas, produtos e/ou serviços adicionais, tais como sistema de alarme e acesso a Internet. A IBM investiu no seu potencial

(aquele que o diferenciava das concorrentes), “reinventando” o próprio negócio. Por fim, a Ford melhorou a qualidade dos produtos e serviços, ofereceu mais opções de produtos e revisou os já existentes, com a finalidade de construir uma nova imagem da Organização.

Com relação à reestruturação das finanças, uma alternativa para sair da crise foram as técnicas de aquisição e fusão, em que uma empresa compra outra, e *joint ventures*, em que duas empresas se associam com o objetivo de unir forças para o desenvolvimento e execução de um projeto específico. Essas alianças estratégicas foram observadas na Ford Europe e na Nissan, e com as marcas Jaguar, Skoda e Snapple. No entanto, nenhuma empresa (pelo menos isso não ficou explícito em nenhum dos cases) lançou mão de recursos tais como remissão de cláusulas, novos recursos ou refinanciamento, *exchange offer* e capitalização de dívida, dentre outros.

Contudo, algumas estratégias foram desenvolvidas com vista a melhorar as finanças das empresas: a Ford Europe e a Nissan reduziram custos, a Oracle reduziu custos da função financeira e reorganizou as finanças, a Marks & Spencer buscou economia nas operações de compra, a Champion liquidou os negócios secundários a fim de levantar caixa e enxugou o quadro de pessoal da corporação principal para diminuir os custos administrativos, e a IBM cortou despesas e vendeu ativos a fim de gerar caixa.

### **Conclusão:**

As causas mais comuns para a crise nas empresas analisadas, foram:

- (a) insensibilidade das companhias às mudanças e às tendências do mercado, e conseqüente insistência em ofertar produtos ou serviços que não mais atendiam à demanda;
- (b) problemas financeiros;
- (c) elementos da cultura da organização, tais como práticas ineficientes que se fossilizaram, política de recompensa equivocada ou inexistente, paternalismo, etc.

Assim, sintetizando as causas mais comuns para a crise nas empresas analisadas, temos:

Por outro lado, as ferramentas mais comuns utilizadas pelas empresas foram as seguintes:

- (a) obtenção do comprometimento de todos por meio de formação de equipes, implantação de metas e revisão da política de incentivo ou recompensa, visando ao estabelecimento de uma competição saudável em busca de resultados, uma vez que todos seriam responsáveis e partilhariam do sucesso obtido;

- (b) reorientação para o mercado, por meio de reaproximação com o cliente e desenvolvimento de produtos/serviços para atender às exigências do mercado.
  
- (c) reestruturação financeira.

A ênfase maior, porém, conforme mencionamos acima, não foi no processo de reorganização das finanças, mas nas dimensões estratégica/mercadológica e operacional. Mais especificamente, percebe-se nos cases selecionados que o uso de estratégias adequadas teve importância crucial para a reestruturação das empresas.

## 4.2 ANÁLISE DE 10 CASES BRASILEIROS DE *TURNAROUND*

Utilizamos partes de uma pesquisa realizada por Donald N.Sull e Martin Escobari, publicada pela Harvard Business Review Brasil em fevereiro de 2004, que retrata as “lições” aprendidas de dez *cases* de *turnaround* de grandes empresas brasileiras.

As empresas inseridas nessa pesquisa são, dentre outras: Itaú, Votorantin, Pão de Açúcar, Embraer, Aracruz, Brahma.

### **Como salvar um negócio ameaçado de morte súbita?**

Em seu estudo, Sull e Escobari (2004) avaliam os *turnarounds* de dez empresas no Brasil, onde os executivos precisam lidar com variáveis inconstantes, que tornam o futuro imprevisível ou, no mínimo, oferecem uma visibilidade limitada. As turbulências – volatilidade do país e incerteza tecnológica, competitiva e da demanda – podem afetar as empresas, pondo em risco não só a rentabilidade, como também a vida delas. As empresas brasileiras estudadas enfrentaram crises na década de 90, mas sobreviveram graças a reestruturações bem sucedidas. Trata-se de companhias de setores variados e de formatos diferentes. As citadas no artigo são as seguintes: Itaú, Votorantim, Pão de Açúcar, Embraer, Aracruz, Brahma. Ressalta-se que as diferentes ameaças de morte súbita enfrentadas foram oriundas de: (1) mudanças macroeconômicas; (2) política industrial; (3) mudanças na demanda.

A análise foi conduzida de modo a se obter as similaridades entre as empresas no que diz respeito à forma como se prepararam para as ameaças e oportunidades e sua reação a elas, bem como as diferenças entre esse conjunto de empresas e outras companhias que não foram tão bem-sucedidas. Os autores pretenderam, com isso, obter princípios aplicáveis à gestão em ambiente turbulento.

Segundo os autores, antes da implementação de qualquer processo para reverter a situação de crise, torna-se necessário avaliar se vale a pena salvar a empresa. Muitas vezes, é mais vantajoso deixar que ela feche as portas ou que seja comprada por um concorrente, e empregar os recursos em um negócio mais promissor. O plano de recuperação da companhia só vale a pena ser implementado em caso de atendimento aos sete itens a seguir:

- (a) detenção de uma boa posição ou de recursos valiosos por parte da empresa, tais como fábricas de categoria mundial, base de clientes, vantagem em recursos naturais, etc.;
- (b) apoio do topo, ou seja, dos acionistas, do Conselho e da equipe executiva;
- (c) possibilidade de financiar a transformação, isto é, disponibilidade de fundos para a operação de salvamento;
- (d) existência de um plano, de um conjunto claro das prioridades (estratégia para preservar o negócio);

- (e) adesão dos parceiros-chave (fornecedores, bancos, investidores, clientes, etc.) ao plano de recuperação da empresa;
- (f) consideração da margem de erro, ou seja, ponderação sobre as possibilidades do pior acontecer, do impacto disso e de como sobreviver neste caso;
- (g) disponibilidade de tempo suficiente para levantar fundos e fazer as mudanças necessárias antes da deterioração do negócio.

O principal ponto em comum entre *turnarounds* bem-sucedidos é saber escolher e implementar com mais segurança as medidas que devem ser adotadas imediatamente para estancar a hemorragia financeira antes que ela coloque em risco a vida da empresa. Isso significa manter as operações rentáveis e desfazer-se das menos lucrativas, com a necessária rapidez na implementação. Isso significa tomar decisões difíceis com rapidez e reagir com a velocidade necessária para sobreviver à crise. Para a implementação dessas medidas, os autores apresentam algumas diretrizes:

1. *criar senso de crise*;
2. *mudar a alta gestão*: para demonstrar a seriedade dos acionistas em executar a mudança;

3. *escolher os recursos rapidamente*: a velocidade é o aspecto mais crítico do processo de definição das categorias e de escolha dos recursos, o que permitirá aos executivos concentrar-se nos recursos duvidosos, evitando perder tempo com os claramente sobreviventes e com os inevitavelmente condenados.
4. *concentrar as decisões e consolidar o processo de alocação dos recursos*: as decisões devem ser implementadas pela alta administração, para não atrapalhar a velocidade com que as decisões devem ser implementadas. Um fator crítico é estabelecer controles rigorosos sobre o caixa.
5. *reduzir o pessoal de forma rápida e profunda*. É importante reconstruir o moral após completar as demissões. Além de reduzir custos, as demissões permitem a dispensa de funcionários que não absorvem a nova visão da empresa.
6. *usar gente de fora*. Os forasteiros fornecem a imparcialidade necessária à situação pela qual a empresa passa, pois, devido ao seu distanciamento, não têm vínculos emocionais que poderiam “embaçar” a visão e impedi-los de tomar decisões mais duras.

Sull e Escobari (2004) sugerem evitar os seguintes erros mais comuns (e fatais):

- a) repetir o que deu certo no passado (por exemplo, recorrer a um executivo que liderou uma transformação de sucesso em outra companhia): embora toda transformação siga os mesmos passos básicos, a estratégia precisa ser adaptada a cada situação;
- b) adiar a ação: estratégia perigosa, pois corre-se o risco de haver uma dissipação acelerada de recursos enquanto se aguarda mudanças no cenário;
- c) agir com timidez: cortes gradativos apenas adiam o inevitável e intensificam o clima de incerteza;
- d) negligenciar os números: desconsiderar dados concretos como o aspecto financeiro pode atrapalhar a transformação;
- e) delegar o trabalho árduo: as decisões delicadas precisam ser tomadas pela alta liderança e não delegadas a “comitês de mudanças”; por serem em geral polêmicas, tais decisões tendem a enfrentar maior resistência por parte da direção se não contarem com o respaldo do líder;
- f) parar antes de concluído o trabalho: não se deve dar uma pausa e baixar a guarda após os primeiros resultados positivos da reestruturação, pois obstáculos menores podem pôr tudo a perder.

Um plano de reestruturação (Aracruz) é citado como exemplo pelos autores. As intervenções que o plano de ação deve instituir na empresa estão relacionadas aos seguintes elementos: (1) as pessoas – ajuste da equipe gerencial, enxugamento do quadro de pessoal, eliminação de níveis hierárquicos; (2) os processos e informações – reengenharia e terceirização de serviços secundários, implementação de novo sistema de informação, eliminação de burocracia, etc.; (3) a cultura – redimensionamento do modelo de sucesso, mudança da atitude paternalista, adoção de uma postura de maior autocrítica e de austeridade de custos e flexibilidade, instituição de premiação por desempenho etc.; (4) as finanças – reconstrução da credibilidade nos mercados financeiros, redesenho da estratégia financeira; (5) as estratégias – concentração de responsabilidades, foco nos resultados, venda de ativos secundários, reengenharia de processo, investimento em planejamento e desenvolvimento, etc.

### **Conclusão:**

Os autores apontam a lição que se pode tirar do estudo: as empresas podem não apenas sobreviver, mas também prosperar consistentemente mesmo em um contexto mais caótico, basta que se implementem determinadas ações concretas e exeqüíveis (embora não fáceis). As empresas com *turnarounds* bem-sucedidos foram as que responderam rápida e eficazmente a choques que ameaçaram a sua sobrevivência. Também aproveitaram períodos de relativa calma para se preparar melhor e tirar proveito de oportunidades que as deixassem bem

posicionadas para eventuais crises. Tais companhias apresentam um sucesso permanente graças à constante atenção no sentido de identificar riscos potenciais antes que eles se tornem ameaças, e de tomar medidas inteligentes para eliminar ou minimizar esses riscos. Além de eficiente administração dos riscos, essas empresas se preparam financeiramente, aprimoraram continuamente sua eficiência operacional e se transformaram em organizações flexíveis.

#### 4.3 ANÁLISE DE 17 ESTUDOS DE *TURNAROUND* CORPORATIVO

Ao longo deste trabalho, em especial nas Estratégias de *Turnaround*, retratamos parte de uma pesquisa desenvolvida por Hoffman (1989) publicada pelo *Journal of General Management* (v.14, n. 3, Spring 1989) que revisou 17 estudos de estratégias de *turnaround* corporativo. Ele percebeu que as estratégias envolveram tipicamente um ou todos os componentes seguintes: reestruturação da liderança e da cultura organizacional, redução de custos, transferência de ativos, uma seletiva estratégia de produto/mercado, e reposicionamento.

Cada um desses 17 estudos envolveu inúmeras empresas americanas, canadenses, sulafricanas de diversos portes e de diversos setores, totalizando 775 empresas revisadas nesse estudo.

#### 4.4 ANÁLISE DE 9 ESTUDOS DE *TURNAROUND* BEM-SUCEDIDOS E 4 INSUCESSOS

O'Neill (1986), professor assistente de negócios da *University of Connecticut Storrs*, tratou desse tema em um artigo intitulado "*Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need?*". No capítulo das Estratégias de *Turnaround*, sintetizam-se os principais aspectos desse estudo.

Os nove casos dissecados representam companhias que passaram por um *turnaround* bem-sucedido. Outras quatro companhias que passaram por um declínio e usaram uma estratégia de *turnaround* mal-sucedido.

*Turnaround* bem-sucedidos: Bulova, General Motors, Lockheed, National Cash Register, Radio Corporation of América, Rockwell, United Airlines, United States' Industries, Westinghouse.

*Turnaround* não bem-sucedidos: Atlantic and Pacific Company, Chase Manhattan Bank, International Pager, LTV.

## **5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE UM PROCESSO DE *TURNAROUND***

Os fatores críticos de um plano de *turnaround* se manifestam nas diversas fases do plano: antes da reestruturação, planejando a reestruturação, durante a execução do plano e, após a conclusão da reestruturação. A revisão desses fatores críticos é feita, embora não de forma seqüencial, ao longo deste trabalho. Em síntese, os casos analisados e as pesquisas efetuadas apontam como FC:

### **1. Antes da Reestruturação:**

Aceitação ou negação da Crise; Vale a pena salvar a empresa? Análise das principais causas do declínio e ferramentas para a reestruturação; Pessoas, fator crítico em administração de mudanças; Quem assume a liderança? Algumas questões estratégicas; Haverá dinheiro suficiente para pagar pelos procedimentos e pela reorganização? Os clientes continuarão a fazer negócio com a companhia ou procurarão negócios mais seguros? Os trabalhadores-chave permanecerão ou procurarão um emprego mais seguro?

### **2. Planejando a Reestruturação:**

Como montar um Plano de Reestruturação Empresarial; O *Turnaround* e as Mudanças Organizacionais; Contratar um Negociador Profissional; Equipe da Reestruturação; Comunicação.

### **3. Durante a Execução do Plano de *Turnaround*:**

Recuperar a Credibilidade e o Crédito; Reuniões Semanais da Equipe de Reestruturação com a Direção da Empresa.

### **4. Após a Conclusão da Reestruturação:**

Oxigenação do Caixa da Empresa; Auditoria Mensal; Comunicação com o mercado.

Um estudo desenvolvido por Schendel , Patton e Riggs (1976) sob o título "*Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery*", pesquisou 54 casos de *turnaround* de empresas americanas. São apresentados, nesta seção, esses principais fatores críticos de um *turnaround*, divididos em duas fases: na fase do declínio (causas) e na fase da recuperação (ferramentas).

*Turnaround* é tratado aqui como um declínio e uma recuperação no desempenho, já que o lucro é um dos principais objetivos de uma empresa, e desempenho é medido pela receita líquida alcançada pela empresa. As regras de decisões específicas usadas neste estudo para identificar firmas em *turnaround* foram:

**Fases de Declínio:** Quatro anos seguidos de declínio na receita líquida comparada com o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto).

**Fases de Recuperação:** Quatro anos de aumento na receita líquida da empresa, com uma tolerância de dois anos de afastamento entre a fase de queda e a fase de retomada. Novamente, a renda líquida é comparada com o crescimento do PIB.

Portanto, se a retomada na receita líquida for menor do que o PIB, a firma está em declínio, embora tenha existido algum crescimento absoluto no tamanho da renda líquida. Similarmente, durante a fase de retomada, o crescimento da renda líquida teve que exceder a taxa de crescimento do PIB. A firma teve que desempenhar melhor do que a economia geral.

### **A fase de Declínio**

A análise de conteúdo da cronologia de grandes ações gerenciais e mudanças do ambiente durante a fase de declínio levou para as sete maiores categorias mostradas no quadro abaixo. Existiam 162 eventos significantes catalogados no estudo da fase de declínio das 54 firmas ou cerca de 3,0 eventos por firma identificados como significantes, contribuidores para o declínio na renda.

Classificação de maiores ações gerenciais e eventos durante a fase de declínio:

#### Ações e Eventos incidentes

##### **1. Custos mais altos**

1.1 Salários e outros aumentos de custos .....	17
1.2 Esporádicos (custo não repetitivos) .....	13

1.3 Produção ineficiente .....	10
1.4 Custo pré-operacionais não antecipados .....	8
1.5 Custos de Defesa <i>Anti-Trust</i> .....	1

## **2. Declínio de Demanda**

2.1 Recessão geral.....	38
-------------------------	----

## **3. Receitas mais Baixas**

3.1 Preços mais baixos.....	23
3.2 Excesso de capacidade industrial .....	14
3.3 Produtos obsoletos .....	7

<b>4. Greves .....</b>	<b>16</b>
------------------------	-----------

<b>5. Aumento da pressão competitiva.....</b>	<b>7</b>
---	----------

<b>6. Problemas Gerenciais .....</b>	<b>6</b>
--------------------------------------	----------

<b>7. Problemas de <i>Marketing</i> .....</b>	<b>2</b>
---	----------

## **Características do Declínio**

### **Custos mais altos.**

A causa mais freqüente citada de declínio foi custos mais altos, aparentemente não compensados pelo aumento de preço. Estes custos

mais altos surgiram de diferentes maneiras, alguns interrelacionados e outros não. Aumento de salários, juntamente com aumento de custos de matéria prima, foram os maiores causadores do declínio em 17 diferentes companhias.

Custos não antecipados e não planejados desde o início de novas instalações, acoplados com outras perdas extraordinárias e periódicas, foram também as principais causas de dificuldade de ganho e isto indica uma grande falta de habilidade de previsão e planejamento de processos. Produção ineficiente, seguido de equipamentos e processos inadequados, ou a volumes muito baixo para ser econômico, causaram a dez firmas dificuldades de ganho. Finalmente, uma firma sofreu dificuldades muito severas de custos de defesa de anti-*trust*. Na maioria de casos de custos altos, nem mesmo a empresa foi capaz de aumentar os preços, ou falhou em ver a necessidade para o aumento a fim de manter a margem de lucro.

### **Declínio da Demanda**

Outro valor que contribui muito para o declínio veio de uma queda nos volumes. Este declínio de volumes vem de uma demanda em queda, isolada e temporária (ex: perdas de contratos governamentais, ou localização geográfica, ou recessões industriais) ou de mais recessões em termos gerais que afetam os negócios. Especialmente as firmas afetadas neste período foram as com pesado capital em mercadorias manufaturadas.

Mais da metade da amostra de companhias devem alguma parte do seu declínio à recessão, embora em nenhum dos casos (quando

comparados a outros competidores em indústrias idênticas) fizeram tal demanda declinar por si só, causando quatro anos de declínio monótono em ganhos requeridos para se qualificar na amostra.

### **Receitas mais baixas**

Receitas mais baixas não associadas com ocorrência de recessão ocorreram por no mínimo três razões. Uma das maiores causas foi o excesso de capacidade com altos custos fixos industriais onde acúmulos tinham ocorrido. Preços mais baixos resultaram disto, no entanto, foram devidos também a:

- 1) tentativas ofensivas para introduzir novos produtos no mercado, ou
- 2) resposta defensiva para precaver ou afastar novos produtos substitutos. Finalmente, produtos que foram se tornando obsoletos e experimentando defasagem de preços foram menos freqüentes nas notáveis fontes de perda de receita.

### **Greves**

Greves geralmente têm o efeito de subir custos, porém, têm sido separado aqui porque ajudaram a contribuir com o declínio em cerca de um terço das firmas da amostra. Entretanto, outras maneiras também ajudaram a aumentar custos mais do que a mão-de-obra. Produção ou

perda de volumes são significantes tanto quanto a perda de negócios, as vezes permanente, de clientes formais que mudaram de fornecedores. Greves de duração mais longa em particular pareceram ser mais perigosas.

### **Aumento da Pressão Competitiva**

Competição aumentada, ou mais precisamente competição estrangeira, é um outro grande evento associado ao declínio. Duas formas parecem prevalecer:

A primeira vem de produtores do mesmo produto e a forma específica de pressão toma três formatos:

- 1) competidores estrangeiros com estruturas de preços vantajosas devido ao baixo custo de mão-de-obra e materiais baratos (ou porque ocorreu alguma forma de *dumping*);
- 2) vantagens crescentes de fretes e vendas que vêm de localizações geográficas favoráveis;
- 3) competidores com vantagens tecnológicas básicas.

A segunda forma de aumento competitivo foi a substituição de uma nova tecnologia/novos produtos por outro. Ex.: plásticos por metal ou alumínio por placas de lata.

## **Problemas de Administração**

De alguma maneira, qualquer negócio que declina ou falha pode ser atribuído à falha na administração. Enquanto havia uma grande mudança administrativa associada a recuperação, como podemos ver, somente seis casos foram citados como decadência em administração durante a fase de declínio.

Trabalhando com dados secundários, esta causa de declínio é muito difícil de discernir, mas claramente classificada como falha da administração, diretamente ou indiretamente, foi um significativo fator no declínio.

### ***Marketing***

Enquanto numeramos somente dois casos, falhas no *marketing* foram dramáticas causas de declínio. Em um caso, falhas em ampliar uma linha de produto enquanto competidores faziam o mesmo, foi uma significativa causa de declínio, através da perda de *market-share* e volume. Num segundo caso, um sistema defeituoso de distribuição que levou vários anos para corrigir, reside por trás do declínio.

### **Conclusões sobre a fase de declínio**

Várias conclusões gerais podem ser formadas de um estudo da fase de declínio:

1. geralmente, uma combinação de eventos e ações é requerida para causar declínios severos na renda em firmas de produtos manufaturados. Uma interação de decisões de gerenciamento pobre (ou a falta das mesmas), juntamente com uma resposta de eventos ambientais desfavoráveis reside por trás da maioria dos casos;
2. devido às combinações ou composições de eventos e ações que estão por trás do declínio, sistemas de controle ou monitoramento que examinam somente um sinal de uma mudança maior, ou examinam sinais em série, são ferramentas falhas para prever problemas, não importando se eles são de natureza estratégicas ou operacionais;
3. pobres previsões de eventos externos não controláveis, especialmente quando somados com um pobre planejamento de ações gerenciais controláveis, podem levar a severos declínios. As firmas da amostra aparentaram falhar em ambas previsões de seu ambiente externo, mudando a natureza e seu impacto. Além disso, elas parecem incapazes de planejar estes fatores que elas controlam, especialmente sobre os prazos mais longos e em resposta a fatores que eles não controlam;
4. existem muitos fatores que contribuem para a erosão da margem de lucros: custos, preços e volume, e, todos os fatores

que os influenciam, são considerados simultaneamente sérias dificuldades de ganho;

5. para bater de frente com a natureza complexa da mudança de diferentes fatores afetando a firma, um sistema amplamente baseado em controle, que reconhece uma composição de diferentes fatores, é indispensável para monitorar o andamento saudável de uma firma industrial.

### **A fase de Recuperação**

O quadro abaixo mostra uma categorização de incidentes-chave catalogados para a fase de retomada de *turnarounds*. Oito principais categorias foram desenvolvidas com 365 incidentes catalogados. Em média, firmas foram muito mais ativas durante a fase de retomada, com 6,8 incidentes por firma versus 3,0 durante a fase de declínio.

**Classificação de maiores ações gerenciais e eventos durante a fase de recuperação:**

#### Ações e Eventos Incidentes

### **1. Mudanças organizacionais e gerenciais**

1.1 Mudanças gerais na Gerência.....	39
1.2 Descentralização da responsabilidade de lucro.....	13
1.3 Outras mudanças organizacionais.....	10

1.4 Executivos c/ ênfase em <i>marketing</i> .....	3
--	---

## **2. Mudanças no programa de *Marketing***

2.1 Novos produtos e P&D .....	36
2.2 Aumento de preços .....	16
2.3 Aumentos de promoção .....	16

## **3. Grande Investimento em Planta**

3.1 Construção de Nova Planta .....	22
3.2 Expansão da planta existente .....	19
3.3 Modernização .....	10
3.4 Aquisição de nova capacidade .....	11

## **4. Diversificação – Produto**

4.1 Aquisição .....	29
4.2 Desenvolvimento interno .....	22
4.3 Sociedades ( <i>joint ventures</i> ) .....	5

## **5. Diversificação – geográfica**

5.1 Estrangeira .....	29
5.2 Doméstica .....	9

## **6. Aumento de eficiência**

6.1 Programa de redução de custos .....	17
6.2 Novo orçamento e sistema de controle de custos .....	14
6.3 Nova planta e equipamentos .....	12

6.4 Enxugamento nos Investim.de capital .....	3
---	---

## **7. Desinvestimento**

7.1 Divisões ou linha de prods .....	16
--------------------------------------	----

7.2 Plantas, inventário, minas .....	7
--------------------------------------	---

<b>8. Integração Vertical .....</b>	<b>7</b>
-------------------------------------	----------

## **Características da Recuperação**

### **Mudanças de organização e gerenciamento**

Mudanças significantes em ambos processos de gerenciamento e organizacional, usados para administrar *turnaround* empresarial foram feitos durante o processo de retomada. Quarenta e quatro de 54 empresas fizeram tais mudanças, com 39 firmas fazendo significantes mudanças, em gerentes gerais, incluindo CEOs. A conclusão é inevitável: os declínios no lucro foram causas de mudanças gerenciais, julgando as ações subseqüentes tomadas por novos gerentes, primeiro em redução de custos e desinvestimento, e então em maneiras mais positivas, tal como diversificação e reprovação de atos gerenciais do passado, bem como falta de ação e inabilidade para reconhecer e lidar com as causas de declínio na renda.

Reorganização, particularmente estabelecimento da responsabilidade de lucro, era a chave mestra para cerca de um quarto das firmas da amostra.

Outras companhias ainda se utilizaram de uma centralização maior de tomada de decisões em tentativas de controlar os custos. Enquanto que algumas firmas pensam o contrário em termos de centralização/descentralização, estas mudanças de organização foram todas intencionadas a melhorar o controle gerencial da performance insatisfatória de lucro.

### **Mudanças no Programa de *Marketing***

Talvez o mais comum esforço corretivo empreendido foi corrigir volumes e receitas. Estes dois objetivos gêmeos foram feitos através de ênfases em estratégia de *marketing*. Aumento de preços, aumento de propaganda e esforços em pessoal de vendas foram empreendidos no curto prazo, seguido de um desenvolvimento de novos produtos e expansão de linha de produtos já existente num prazo mais longo.

Enquanto especificamente citados em somente três exemplos, mudanças gerenciais foram feitas para melhorar os esforços de *marketing*. Estas modificações de estratégia de *marketing* também sugerem complacência no gerenciamento passado.

### **Maiores investimentos em plantas**

Como parte da direção para aumentar volume e baixar custos, uma maior atividade de melhoramento foi de aumento da capacidade e produtividade através de expansão e modernização de planta e equipamento existentes. Construção de uma nova planta para novos

produtos foi também uma atividade muito importante. Novamente, este surgimento sugere um acompanhamento de atitudes já existentes durante a fase de retomada na parte de novas ou recentes consciências gerenciais.

### **Diversificação- Produto**

Diversificação de produtos representa uma adição de produtos fundamental em novas áreas não previamente desenvolvidas pela firma. Foram obtidas três formas, com aquisição do mais importante meio de ganhar novos produtos.

Entretanto, desenvolvimento de novos produtos foi também um importante meio de diversificação. Em um número limitado de casos, a diversificação conjunta de produtos foi empreendida com outras firmas. Não existia tendência para uma empresa estar engajada em diversificação geográfica para evitar diversificação de produtos ou vice-versa.

### **Aumento de Eficiência**

Movimentos de eficiência variavam de um aperto geral no cinto, incluindo demissões, para ênfase aumentada no controle de custo e no orçamento.

Investimentos de capital não foram usados amplamente para novas capacidades, mas sim, para plantas modernizadas e equipamentos a fim de ganhar maior produtividade. Estes movimentos foram freqüentemente instituídos por um novo time gerencial e fornece evidências posteriores de

precedentes de inabilidade gerencial ou coisas indesejáveis por parte desta, a fim de gerenciar bem de perto as operações existentes da firma.

### **Desinvestimento**

Algumas das 22 divisões desinvestiram produtos, matéria-prima e outros ativos, primeiramente porque a firma foi incapaz de operar tudo isto, sem fazer lucro, ou porque a gerência não conseguiu ver um encaixe com as novas definições da empresa.

Onde desinvestimentos ocorreram, foram usualmente contrários por adições de produtos e/ou plantas em outros lugares. Enquanto o desinvestimento era de maior importância, geralmente não foi empreendido como maior estratégia de liquidação, mas sobretudo para eliminar perdas e vazamento de caixa.

É interessante perceber que isto pareceu levar um período relativamente longo de crescimento baixo ou nenhum crescimento de renda para forçar tais ações dramáticas por parte da gerência. A necessidade para tal ação não foi antecipada pela gerência antes do declínio prolongado ocorrido.

### **Integração Vertical**

Integração vertical foi usada por somente sete firmas, e exclusivamente para controlar um *input* de matérias-primas. Se isto reflete num estágio avançado de performance para a amostra ou se existe relativamente menor economia para ser ganhar de tais ações, é difícil

dizer. Integração vertical é o primeiro passo em direção a um controle mais firme sobre as operações já existentes.

### **Conclusões sobre a fase de recuperação**

O estudo da recuperação leva às seguintes conclusões gerais:

- 1 ações gerenciais aparentam dominar a fase de melhoramento. *Turnaround* aparenta ser muito mais devido a ações de gerenciamento do que a eventos ambientais favoráveis. Estes contrastes com a fase de declínio onde uma falta de ação gerencial em resposta a eventos ambientais não favoráveis parecem dominar;
- 2 parece que declínios maiores e contínuos na renda são necessários antes que ações de recuperação sejam empreendidas;
- 3 uma grande significativa mudança em eficiência operacional e, sobretudo, em estratégia, aparentam ser necessárias para quebrar a inércia de declínio de ganhos. Tentativas ou ajustamentos pequenos parecem não reverter o declínio;
- 4 processos organizacionais internos, bem como os próprios gerentes, devem freqüentemente ser trocados, a fim de atingir a recuperação. Enquanto é difícil de identificar mudanças

específicas de processo organizacional, vários métodos para ganhar maior eficiência (ex.: instalação de um sistema de orçamento) e mudança na estrutura organizacional (ex.: descentralização da responsabilidade de lucro) aparentam ser necessários para se obter a recuperação;

- 5 existe uma pequena evidência disponível que atenção é dada para estabelecer monitoramento do ambiente externo ou para esquemas de planejamento compreensivo para prevenir futuros declínios, mesmo depois de um aborrecido declínio;
- 6 uma ordem definitiva de prioridades parece ser necessária para alcançar o *turnaround*. Ações de primeiro nível devem detectar se existe um gerenciamento apropriado. Segundo, atividades que podem aumentar o lucro no curto prazo são empreendidas. Finalmente, atividades (ex.: desenvolvimento de produtos novos) que fazem mudanças maiores e permanentes na firma devem ser empreendidas para recuperar o momento de crescimento.

De acordo com os autores deste estudo - Schendel, Patton e Riggs (1976), uma das principais implicações do estudo de *turnaround* foi a de que:

A chave para o *turnaround* é um conceito bem formulado de estratégias e um processo de planejamento estratégico que possa discernir se são as operações existentes que devem receber atenção ou são as atividades (os negócios básicos) que devem ser reformulados. As firmas estudadas foram finalmente capazes de fazer estas distinções, e se eles usaram as ferramentas formais de planejamento estratégico, eles foram capazes de mudar a estratégia e recuperar um padrão saudável de renda.

## **6 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS QUE INFLUEM NUM PROCESSO DE *TURNAROUND***

O trabalho avaliou aspectos comportamentais e atitudinais que podem influir num plano de reestruturação empresarial, tais como: mudanças organizacionais que se fazem necessárias, o *marketing* interno de atitudes e a necessidade de cuidar melhor os sobreviventes da redução do quadro de pessoal.

### **6.1 COMO EVITAR A CULPA NO RESULTADO DE UMA CRISE?**

Blythe (2002) trata da necessidade de minimizar os efeitos da culpa em uma crise para não comprometer o processo de recuperação. Analisa a diferença crítica entre falta (erro) e culpa e reflete sobre algumas questões que podem ajudar a evitar a culpa. Neste item 6.1, sintetizamos algumas percepções de Blythe. Há duas percepções de culpa, a dos gestores que se culpam por ter falhado e a dos outros que culpam os gestores pelas conseqüências da crise.

Quando bate uma crise, a severidade das conseqüências cresce pois a culpa geralmente é dirigida para alguém. Normalmente procura-se um culpado. Para companhias e gerentes responsáveis, o sentimento de culpa de uma crise é doloroso, pois, além do esforço para evitar a crise, muitos

eventos não são controláveis e porque têm que preparar respostas estratégicas para quando eles acontecem.

Num processo de reestruturação, é importante os gestores estarem prontos para minimizar o potencial de culpabilidade.

### **A Diferença Crítica entre Falta e Culpa**

Falta e responsabilidade são um assunto. Você criou a situação ou não preveniu? Uma vez ocorrido o incidente, sua resposta foi inadequada ou ineficaz? Falta é sobre o conteúdo da crise e a efetividade de sua resposta. Pode ser descrita objetivamente.

Culpa é uma questão de percepção por parte de empregados, clientes, acionistas, vizinhos e o público em geral. Culpa é o que administração adquire quando é vista como negligente ou despreocupada. Culpa é uma reação crítica, emocional de pessoas que estão compreensivelmente chateadas. Vem de dor, perda, raiva, ressentimento, afronta e até mesmo o desejo para vingança. Tais sentimentos podem ser fortes pois culpa não é objetiva. Pode ter efeitos negativos duradouros para a Organização.

Culpa é exacerbada – e talvez com alguma justificação – quando os gerentes e os líderes corporativos agem sem o que as pessoas geralmente consideram "bom caráter".

## **A culpa de uma falência numa perspectiva judaica**

Meir (1990), ao descrever as questões éticas em falência, em uma perspectiva judaica, argumenta que o homem de negócios falido ou o trabalhador que tem suas dívidas reduzidas ou perdoadas tem um status especial na assistência social judaica. Além das dificuldades econômicas e financeiras que enfrenta, ele tem uma severa perda psicológica e espiritual.

No judaísmo existe um claro estigma ou vergonha ligada ao recebimento de caridade, tanto de recursos individuais como públicos. Caridade é um mérito desejado para aquele que dá, mas denota falta de qualidade espiritual para quem a recebe.

Uma pessoa falida, então, é desafortunadamente dominada com o mesmo estigma ligado a outros que recebe assistência social ou caridade.

Em alguns países desenvolvidos, agências internacionais acreditam que a obrigação de pagar os empréstimos não é tratada com seriedade. A seriedade da lei contra a falta de pagamento seria vista mais como algo moral.

## **Administrando a afronta para minimizar a culpa**

Qualquer tipo de crise, mesmo as financeiras, remetem a possibilidades de níveis altos de culpa e raiva. Em catástrofes artificiais como explosões, fogos, terrorismo e acidentes industriais, ou até mesmo em "acazos fortuitos", as pessoas olham a causas para o dano que elas sofreram.

Em casos de furacões, por exemplo, a culpa e afronta estava no resultado da percepção que furacões eram previsíveis e funcionários do governo não responderam para prevenir adequadamente dano às casas e outros edifícios.

Como regra geral, não importa o tipo de incidente crítico, se houver culpa para a administração ou a companhia, a severidade do incidente aumentará significativamente. É preciso estar pronto para administrar a afronta da mesma maneira que se está pronto para apagar fogos físicos. Também envolve demonstrar a sua preparação. Significa estar pronto e aceitar a responsabilidade pelo incidente, se justificado, e ser rápido para responder efetivamente às pessoas afetadas.

É crítico para a companhia a percepção de como ela protege seus três ativos centrais: suas pessoas, as finanças e a reputação. A severidade da crise cresce se você é percebido como ineficaz ou desprevenido na proteção desses ativos vitais.

### **Cinco Perguntas que podem Ajudar a Evitar a Culpa**

Cinco perguntas que toda companhia deveria fazer no caso de uma crise. As respostas dirão se você será objeto de culpa para o que aconteceu.

- a. Você deveria ter previsto o incidente com precauções?
- b. Você estava desprevenido para responder efetivamente ao incidente depois que aconteceu?

A empresa dispõe de um plano de crises, devidamente testado, incluindo necessidades emocionais dos funcionários em caso de ocorrência de uma crise?

- c. A administração fez qualquer coisa intencionalmente para que o incidente acontecesse?
- d. Suas ações foram injustificadas?

Algumas companhias aéreas cortam todas as facilidades aos passageiros, mas pagam salários exorbitantes aos seus pilotos.

Em algumas situações de *downsizing*, os cortes de pessoal atingem apenas as camadas mais baixas.

- e. Há qualquer tipo de escândalo ou encobrimento relacionado ao seu envolvimento no incidente?

## 6.2 RESISTÊNCIA DOS ACIONISTAS

Os acionistas resistem comumente em renegociar o passivo por sentimentos de arrogância.

Assim como nem todo o paciente admite que está doente, também nem todo empresário/dirigente admite que a empresa está em má situação

e, assim, resiste, prolonga o caos e a decisão de uma mudança a tal ponto que as soluções tardias perdem a eficácia.

A decisão de entrar em um Plano de Recuperação é para o empresário ou para o executivo um duro reconhecimento de que ele falhou como profissional.

### 6.3 ANSIEDADE DOS ACIONISTAS

A ansiedade dos acionistas leva a negociação a ser concluída rapidamente, por temor de desabastecimento ou de inclusão em órgãos de crédito como Serasa.

### 6.4 CEDER NAS PRIMEIRAS PRESSÕES DOS FORNECEDORES

A tendência é de que os negociadores da empresa em crise cedam aos fornecedores quando estes ameaçam suspender os fornecimentos. Por isso, a importância de um bom planejamento das renegociações prevendo substituição de fornecedores, importações, e até mesmo a paralização temporária das atividades.

## 6.5 INCUTIR AUTO-CONFIANÇA

É importante incutir auto-confiança em toda equipe de funcionários: os compradores devem comprar matéria-prima e dizer que não tem dinheiro para pagar. Os funcionários também devem convencer os fornecedores que a empresa é viável e que a crise é transitória.

Ghosn (2002) CEO da Nissan, em “*Saving the business without losing the company*”, enfatiza que, em reestruturações corporativas, principalmente naquelas relacionadas a fusões ou alianças, o sucesso não é simplesmente uma questão de fazer mudanças fundamentais à organização e às operações de uma companhia. Deve-se também proteger a identidade e a auto-estima da companhia e de seus funcionários.

## 6.6 TORNAR A GESTÃO TRANSPARENTE

A gestão transparente é necessária para inspirar confiança em todos os envolvidos. O gestor deve estabelecer uma comunicação transparente com os *stakeholders*: trabalhadores, credores, fornecedores e bancos. Com clientes e concorrentes também deve-se manter um posicionamento estratégico adequado.

O plano de comunicação com as partes envolvidas deve contemplar a imediatividade e a clareza. O sucesso do Plano de Recuperação pode ser afetado pela falta dessa comunicação transparente, pois, conforme

defende Pearce II (1998), o segredo pode criar uma cadeia de rumores-medo-desconfiança-ações reativas. Albert Ellis também sugere clareza e objetividade na comunicação para evitar o catastrofismo, no qual, os funcionários agem como se as hipóteses fossem reais.

O devedor deve manter os credores motivados através de bons resultados econômicos, pois resultados ruins podem fazer o plano sucumbir.

## 6.7 OUVIR O CORPO GERENCIAL

O corpo gerencial e a base da empresa devem ser ouvidos, pois são eles que melhor conhecem a companhia. Com frequência, as soluções para a recuperação de uma empresa estão dentro da própria equipe de trabalho.

## 6.8 *MARKETING* INTERNO DE ATITUDES:

O destino de uma empresa e de seus participantes só muda com a mudança de atitudes.

O publicitário Julio Ribeiro (2003) da Agência Talent, aborda o tema *Marketing de Atitudes*, destacando os seguintes pontos:

- a) métodos obsoletos de *Marketing* baseados apenas em vendas e em volumes não são a solução para preservar a rentabilidade e a qualidade nas vendas;
- b) uma empresa vitoriosa é aquela que mantém uma atitude pró-ativa, baseada na crença de seus próprios valores, pois cria um valor competitivo adicional, normalmente ignorado;
- c) o primeiro grande passo é avaliar o mundo interno da empresa: em quais valores os funcionários acreditam? São os mesmos valores da empresa? Qual o grau de comprometimento mútuo?
- d) o princípio do *Marketing* de Atitude é levar as pessoas de um grupo a realizar um projeto com alegria e crença no valor da causa proposta. O exemplo mais popular é o do carnaval carioca, onde todos trabalham duro sem remuneração, mas motivados pela alegria e por uma causa, que é ganhar o desfile;
- e) na falta de uma bandeira com a qual se comprometer, o funcionário adota uma guerra própria de auto-afirmação, muitas vezes, contrária à visão e aos interesses da empresa;
- f) um exemplo de empresa bem-sucedida é a O Boticário. Essa companhia tem uma cultura rica em valores éticos e sociais e se relaciona com seus funcionários e

distribuidores/franqueados de uma forma afetiva e aberta, porém, com compromissos mútuos;

- g) sucesso espetacular obteve a Harley-Davidson que, após chegar à beira da falência em 1980, passou às mãos de seus funcionários que implementaram uma “virada” alicerçada na mudança de atitude.
  
- h) a Harvard Business Review (2002) afirma que o fenômeno Wal-Mart se explica pela atitude de SamWalton no relacionamento com seus funcionários (chamava de associados). É a maneira como essa empresa trata as pessoas. Ele dizia que “para o funcionário cuidar bem do cliente, a empresa precisa cuidar bem dele”; O princípio de gestão de Sam Walton foi atitude, o resto foi consequência.

## 6.9 COMO TRATAR OS SOBREVIVENTES DE *DOWNSIZING*

### **Baixo moral é comum entre empresas reestruturadas**

Em um artigo recente da Fortune, “*The Downside of Downsizing*” (1988) – Fortune Magazine, *may 23* - Anne B. Fisher, examinou a experiência de reestruturação de diversas corporações gigantes e concluiu que a indústria está sofrendo um tipo de ressaca pós-reestruturação – um

fenômeno chamado “*leaner and meaner*” (ações mais fracas e piores). Contrariamente às expectativas, companhias reestruturadas lutam para recuperar sua margem competitiva, enquanto ficam presas à baixa força moral e grande resistência a modernizar-se com relação a empregados antes valiosos. O baixo moral é comum entre empresas reestruturadas.

### **Os Sobreviventes de *Downsizing* e a Esperança**

Os efeitos da esperança para os sobreviventes de *downsizing* foram pesquisados por Breland (2003) através de um trabalho denominado

“*Hoping for hope: Implications for survivors of downsizing*”, do qual são sintetizados nesta seção 6.9 alguns aspectos que se interrelacionam com nosso trabalho, já que a redução da força de trabalho é uma das ações de um plano de *turnaround*, assim como o correto tratamento aos sobreviventes de *downsizing* é um aspecto comportamental a ser observado no processo de *turnaround*.

Durante o *downsizing*, os empregados passam por aflição psicológica devido à falta de confiança, lealdade e obrigação para com a Organização. Conhecido como a **síndrome do sobrevivente**, Appelbaum e Donia<sup>1</sup> caracterizam este fenômeno como um jogo limitado de comportamentos de aversão ao risco e auto-absorventes que ameaçam a existência sustentável da Organização. Ela é manifestada na forma de performance e produtividade reduzida. A síndrome do sobrevivente tende a paralisar os empregados de uma empresa exatamente quando a Organização mais

---

<sup>1</sup> APPELBAUM, S. H., DONIA, M. apud BRELAND, Jacob W. **The realistic downsizing preview**: a multiple case study, part II: analysis of RDP Model – Retrieved, may. 18, 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 02 fev. 2006.

precisa deles. Felizmente, Baruch e Hind<sup>2</sup> têm explicado empiricamente que alguns empregados não sofrem da síndrome do sobrevivente.

Neste estudo, filosofias de comportamento organizacionais positivas, especificamente a “teoria da esperança”, são aplicadas à síndrome do sobrevivente, tentando explicar e prever o porque de alguns empregados experienciam a síndrome enquanto outros não. Esperança tem sido positivamente conectado à produtividade, vantagem competitiva e ao sucesso em lidar com situações estressantes.

### ***Downsizing e Síndrome do Sobrevivente***

Embora seja comum assumir que somente as vítimas experienciam problemas, Astrachan<sup>3</sup> afirma que os sobreviventes, que são definidos por Brockner (1992) como empregados que ficaram em uma Organização após uma grande redução na força de trabalho, experienciam problemas tão profundos quanto as vítimas. Wiesenfeld, Brockner, Petzall, Wolf e Bailey<sup>4</sup> contestam ainda que os sobreviventes e as vítimas são envolvidas em circunstâncias altamente estressantes e produtoras de ansiedade, as quais os leva a desenvolver a “síndrome do sobrevivente”. Appelbaum & Donia<sup>5</sup> definem tal síndrome como sendo uma limitação de comportamentos de

---

<sup>2</sup> BARUCH, Y; HIND, P. apud BRELAND, Jacob W. Survivor Syndrome - A management myth? **Journal of Managerial Psychology**, 15 (1), 29-45, 2000.

<sup>3</sup> ASTRACHAN, J. H. apud BRELAND, Jacob W. The impact of separation anxiety as studied in a mergers and acquisitions simulation. **Journal of Applied Behavioral Science**, 33 (1), 91-110, 2004.

<sup>4</sup> WIESENFELD, B. M.; BROCKNER, J.; PETZALL, B.; WOLF, R.; BAILEY, J. apud BRELAND, Jacob W. **Stress and Coping Among Layoff Survivors: a self-affirmation analysis** -14,15-34, 2001.

<sup>5</sup> APPELBAUM, S. H., DONIA, M. apud BRELAND, Jacob W. **The realistic downsizing preview: a multiple case study, part II: analysis of RDP Model** – Retrieved, may. 18, 2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 02 fev. 2006.

aversão ao risco e auto-absorventes que ameaçam a continuidade de uma Organização.

Aqueles afligidos com a síndrome experienciam uma variedade de desordem física e psicológica. Além do estresse e ansiedade, os sobreviventes experienciam desmoralização, produtividade mais baixa, diminuição de satisfação no trabalho e níveis cada vez maiores de *turnover*. É também comum aos sobreviventes de experienciarem níveis mais baixos de confiança e obrigações com suas organizações. Fisicamente, foram documentados problemas como fadiga, disfunções gastrointestinais e aumento dos sintomas de doença coronária. Reisenwitz<sup>6</sup> também notou que a quantidade e prolongamento médio de reclamações de incapacidades aumentam durante a redução da força de trabalho para os sobreviventes.

Essas patologias acabam em curto prazo. Investigação empírica tem identificado que estas patologias continuam proeminentes de 4 a 8 meses após o evento do *downsizing*. Noer<sup>7</sup> porém observou que a síndrome dos sobreviventes pode durar até 5 anos. Isso é causa para alarme quando se considera que estes comportamentos e atitudes são disfuncionais para as organizações. Após o evento da redução da força de trabalho, as firmas dependem dos sobreviventes para assegurar performance eficiente, porque eles têm competência e conhecimento profundo necessário para ajudar a Organização a ser bem-sucedida. Brocker argumenta que as reações dos sobreviventes têm um resultado direto na eficácia de uma empresa. E se a

---

<sup>6</sup> REISENWITZ, E. apud BRELAND, Jacob W. **Downsizing Hikes Disability Claims-National Underwriter Life & Health-Financial Services Edition**, 101(15), 14-16, 1997.

<sup>7</sup> NOER, D. apud BRELAND, Jacob W. **Healing the Wound: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsizing organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.

produtividade e o moral estão comprometidos, as organizações estão condicionadas a sofrerem uma substancial perda financeira. A síndrome do sobrevivente resulta na paralisia do empregado em uma hora que eles precisam se exceder.

Tentando entender o porque de os sobreviventes experienciarem essa síndrome, pesquisadores têm examinado uma variedade de tópicos. Brocker, por exemplo, examinou “justiça” e determinou que pessoas que sentem níveis mais alto de justiça de suas organizações não sofrem o impacto negativo da síndrome quanto àqueles que sentem quantidades menores de justiça.

Appelbaum, Close e Klasa<sup>8</sup> argumentam que um fator significativo que conduz à síndrome do sobrevivente é simplesmente a falta de atenção pela administração, a qual é facilitada através de suas manifestações errôneas. Durante o processo de corte, a administração tem a tendência de manifestar que todos seus empregados estão contentes de ainda permanecerem com a organização. A gerência ainda demonstra que os empregados acelerariam a produção, aumentando assim a produtividade e justificando a decisão do corte de trabalho.

Apesar do impacto negativo da síndrome do sobrevivente, existe alguma evidência que nem todos os sobreviventes são afligidos. Pesquisas sugerem que alguns deles emergem do processo com suas obrigações e lealdade intactas. Brocker ainda sustenta este argumento dizendo que embora muitos sobreviventes possam desenvolver a síndrome do sobrevivente e impor um impacto negativo na companhia, outros não.

---

<sup>8</sup> APPELBAUM, S. H.; CLOSE, T. G.; KLASA, S. apud BRELAND, Jacob W. **Downsizing**: an examination of some success an more failures-management Decision, 37(5),4242-436, 2003.

Algumas das respostas da síndrome podem ser positivas. Evidência empírica tem indicado que a única redução significativa em comportamento positivo é a percepção do empregado de se a Organização se preocupa com sua equipe. Integridade e moral muitas vezes escapam ao processo do corte da força de trabalho com impacto negativo insignificante.

### **Comportamento Organizacional Positivo (POB)**

Luthans<sup>9</sup>, ao descrever o *Positive Organizational Behavior* – POB - solicita o uso do comportamento organizacional positivo para estudar o fenômeno organizacional. POB é definido como:

O estudo e aplicação das capacidades psicológicas de recursos humanos positivamente orientados que possam ser mensurados, desenvolvidos e eficazmente gerenciados para o melhoramento da performance no atual mercado de trabalho.

O propósito do POB é o de alterar o foco a partir do qual as pessoas estão agindo errado para o que elas podem fazer melhor.

Evidência empírica sugere que pessoas positivas têm uma melhor performance de trabalho, são mais criativas, melhores motivadas, mais prováveis em exibir comportamento pró-social-trabalho e tipicamente desfrutam cada vez mais a satisfação ao trabalho. Um relacionamento claro entre performance e sentimento positivo de empregados tem sido estabelecido. Funcionários felizes têm a tendência de aumentar o estado de espírito dos clientes, gerando maiores chances de criar clientela fiel em

---

<sup>9</sup> LUTHANS, F. apud BRELAND, Jacob W. **Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths** - Academy of Management Executive, 16(1), 57-72, 2002.

longo prazo. Luthans afirma que a esperança tem habilidades explicativas e previsíveis que podem ter um impacto positivo nas organizações.

### **Teoria da Esperança**

Snyder<sup>10</sup> define esperança como “um conjunto cognitivo que é baseado no senso reciprocamente derivado do sucesso (a) da operação (determinismo direcionado por meta) e (b) caminhos (planejamento da maneira de alcançar metas)”.

As emoções têm um papel importante no pensamento da esperança porque eles são sub-produtos do comportamento e pensamentos direcionados pela meta. Se uma meta é atingida como o esperado, as pessoas experienciam sentimentos positivos, os quais por sua vez, servem para reforçar suas percepções que elas podem selecionar metas adequadamente e juntar recursos para obtê-las. Quando se depara com metas difíceis, a reflexão sobre sucessos no passado pode servir para reforçar a obrigação de uma pessoa para com a meta atual. Isto é especialmente importante quando caminhos bloqueados são experienciados. Acerca do impedimento, sentimentos positivos são gerados e memórias são desenvolvidas, as quais ajudam a impulsionar futura habilidade de superar as barreiras. Falhas em alcançar metas geram emoções negativas as quais deterioram a percepção da habilidade da pessoa de alcançar metas. Várias falhas podem agir como elemento paralisante para uma pessoa. Ela sente que se ela nunca pode ser bem-

---

<sup>10</sup> SNYDER, C. R. apud BRELAND, Jacob W. Hope and Optimism. In: V. S. Ramachandram (Ed.). **Encyclopedia of Human Behavior**, (pp. 535-542) - Orlando, FL: Academic, 1994.

sucedida, porque deveria tentar. Por outro lado, uma pessoa que experiencia uma falha mas teve vários episódios de sucesso no passado, será mais impulsionada a tentar novamente.

Uma característica chave de comportamento organizacional positivo (POB), no geral, e esperança em particular, são suas habilidades de serem desenvolvidas e gerenciadas. Pesquisa anterior indica que esperança pode ser aprendida, programas de treinamento podem reforçar o nível de esperança. A base para manifestar esperança é tratá-la. A pessoa deve possuir níveis básicos de esperança no início já que ela não pode ser criada, somente reforçada.

### **Níveis de Esperança**

Indivíduos com alta esperança exibem níveis elevados de habilidade cognitiva, os quais os conduzem a alcançar mais metas em vários aspectos de suas vidas.

Luthans afirma que pessoas com esperança alta apreciam interagir com o outro e assim se adaptam mais rapidamente às mudanças colaborativas. Aquelas com alto nível de esperança também apreciam menos a ansiedade e são mais adaptáveis às mudanças que suas contrapartes de baixa esperança.

Indivíduos com baixo nível de esperança tipicamente abordam metas focando no desapontamento, um senso de ambivalência, e com um estado emocional negativo, o qual atua em paralisar o indivíduo que busca metas. A desmoralização sentida por falhas múltiplas causa a diminuição de seus níveis de operações e caminhos, tendo em vista a escalada de obstáculos.

Isto pode ser devastador, especialmente em situações altamente estressantes e de rápida mudança.

### **Resultados relacionados com Esperança**

Pesquisas prévias indicam que esperança está positivamente relacionada à performance em acadêmicos, atletas, habilidade de administrar traumas físicos e outros desafios relacionados com a saúde, persistência em seguir uma meta e saúde emocional. Em relação às variáveis relacionadas com o trabalho, alta esperança tem sido relacionada com satisfação no trabalho, efeito positivo, emoções positivas, controle, auto-estima, capacidade de lidar com dificuldades, alcance e expectativa de metas. A esperança tem sido associada a efeitos negativos e estresse no trabalho. Em profissões estressantes, a esperança está diretamente conectada com performance, duração e intenções em permanecer no trabalho, e negativamente conectada à fadiga emocional.

Sintomas da síndrome do sobrevivente podem acontecer em várias ocasiões quando a Organização mais precisa do apoio do empregado.

Os sentimentos negativos sentidos pelos sobreviventes são resultantes do fato de serem requisitados em abraçar novas responsabilidades e tornarem-se proficientes em seu novo ambiente de trabalho.

Como visto anteriormente, indivíduos que possuem alta esperança são proficientes em adaptar-se às mudanças colaborativas. Juntamente com prazer e aptidão cada vez maior em interações sociais, contribui para uma habilidade cada vez maior em acomodar-se em seu novo ambiente de

trabalho com menos desruptura que aqueles empregados que têm níveis de esperança mais baixo. Estes talentos servirão também à Organização para ajudar a construir novas *networks* informais de maneira mais rápida.

Ao invés de lutar por realizações, os sobreviventes estão freqüentemente preocupados se novos cortes serão feitos, ambigüidade de avanço de carreira e sentimento de culpa resultante do recebimento de compensação financeira e benefícios, enquanto seus antigos colegas de trabalho estão lutando contra o desemprego. Estas cargas criam o estresse para os empregados quando eles percebem que são incapazes de coletar os recursos necessários para reagir eficientemente às consideráveis demandas do ambiente. Quando isto acontece, existem custos incontestáveis para a Organização que possui uma força de trabalho que está disposta e se envolver em menores riscos em detrimento da produtividade. Empregados que exibem níveis cada vez mais altos de esperança mostram a confiança e a habilidade de perceber obstáculos como desafios, os quais servem para vigorá-los.

A teoria da esperança fornece um outro aspecto único que merece ser discutido. Esperança, como todo comportamento organizacional, exhibe uma habilidade de ser gerenciada através de treinamento. Empregados que são identificados pela gerência em terem um nível existente de esperança, mas também em terem diminuído a função de caminhos ou operações podem ser mais proveitosos com o desenvolvimento. Durante e depois da identificação destes escolhidos a permanecer com a Organização, após o corte da força de trabalho, a gerência poderia parar ou diminuir a síndrome do sobrevivente desenvolvendo as deficiências de seus empregados nos níveis de esperança. Isto, no entanto, requereria um

pensamento proativo da gerência. Pesquisas prévias sugerem que corte estratégico e planejado da força de trabalho não necessariamente conduz a resultados adversos, tal como a síndrome do sobrevivente.

### **Conclusão:**

O gerente tem o potencial de desempenhar um papel importante no sucesso do *downsizing*, não somente em relação a enfrentar o corte, mas em fornecer apoio aos seus subordinados. Thornhill & Saunders<sup>11</sup> indicaram que gerentes de linha deveriam estar preparados para lidar com assuntos relacionados aos seus subordinados, especificamente no que diz respeito aos cortes. Os sobreviventes que tiveram maior apoio dos supervisores relataram um compromisso maior para com a companhia, performance de trabalho mais alta e demonstraram menos probabilidade em sair da empresa do que os sobreviventes com menos apoio dos supervisores. Avolio, Gardner, Walumbwa e May<sup>12</sup> afirmam que gerentes com esperança são capazes de aumentar a esperança de seus subordinados. Shorey & Snyder<sup>13</sup> ainda argumentam que líderes que possuem alto nível de esperança aumentam o sentimento de confiança e segurança em seus empregados.

---

<sup>11</sup> THORNHILL, A.; SAUNDERS, M. N. K. apud BRELAND, Jacob W. **The Meanings, Consequences and Implications of the Management of Downsizing and Redundancy: a Review-Personal Review**, 27(4), 271-295, 1998.

<sup>12</sup> AVOLIO, B. G.; GARDNER, W. L.; WALUMBRA, F. L.; MAY, D. R. apud BRELAND, Jacob W. **Unlocking The Mask: a Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors** - The Leadership Quarterly, 15,801-823, 2004.

<sup>13</sup> SHOREY, H. S.; SNYDER, C. R. apud BRELAND, Jacob W. **Hope as a Common Process in Effective Leadership-Paper Presented at the Gallup Leadership Institute Summit**, Omaha, Nebraska, 2004.

No entanto, gerentes não são isolados dos efeitos colaterais negativos do corte da força de trabalho. Muitas vezes, eles também experienciam sentimentos de insegurança de trabalho, estresse, diminuição da lealdade e da obrigação organizacional, motivação e produtividade baixas e resistência cada vez maior às mudanças. Os gerentes precisam ser super efetivos, trabalhar mais duro e por mais tempo para encarar eficazmente a situação. As organizações devem estar conscientes disto e devem tomar medidas apropriadas para assegurar que seus gerentes tenham um nível de esperança necessário para assegurar o sucesso do evento.

Em nível macro de análise, culturas que exibem um grau cada vez mais alto de esperança têm criado sistemas de compensações e promovido liderança de uma maneira que permite aos gerentes a se tornarem motivados, obrigados e engajados, permitindo maior probabilidade de obtenção das metas. Estas qualidades exibidas por companhias com alta esperança podem conduzir a melhores processos para implementar estratégias de *downsizing* e um foco no treinamento para aumentar o estado de esperança, assim servindo para minimizar o impacto da síndrome do sobrevivente.

## **7 O TURNAROUND E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

### **7.1 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Para Herzog (1991),

mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Herzog considera ainda que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores.

Para Elliot (1990) “mudança organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado”.

Elliot cita James O’toole (Vanguard Management, 1985) que enuncia os fatores-chaves numa mudança cultural: que a modificação seja construída sobre forças e valores da Organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas de controle, etc; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas;

que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo.

Os administradores se deram conta que não há opção à mudança. Devem por isso abandonar a atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças, incorporando novos valores éticos, humanistas, sociais e até políticos na condução das mudanças organizacionais.

Wood Jr. (2004), citando artigo da Revista Fortune diz:

Após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem.

Esse autor cita Naisbit & Aburdene (Reinventing the Corporation, 1986):

- (i) os consumidores tornam-se cada dia mais exigentes, um número cada vez maiores de competidores chega ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento. A cada dia, ouvimos falar de novas empresas que se reestruturam ou passam por profundas mudanças;
- (ii) Naisbit & Aburdene mostram a iminência de uma nova era corporativa para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação: a informação é mais importante do que a indústria; o capital humano é o

recurso mais importante; a tecnologia fará desaparecer a burocracia.

Wood Jr. cita ainda Waterman que em *The Renewal Factor*, 1987, destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações devem buscar uma convivência feliz com a mudança. A mudança deve fazer parte do seu cotidiano.

Rhoden (2000) em sua tese de doutorado, ao tratar da administração estratégica, sugere seja dada ênfase na mudança organizacional a partir da análise das necessidades da empresa, suas fragilidades, e na melhor forma de adaptar-se ao mercado, considerando suas potencialidades, definindo os limites de sua atuação ou modificando-os.

### **O Papel da Gerência na Mudança**

Rhoden (2000) apresenta a preocupação de Matos (apud Bjur e Caravantes, 1995), refere-se à atitude da gerência, que em geral é desconsiderada em termos de reeducação empresarial. O autor acredita que são inúmeras as reestruturações invalidadas por desprezarem os valores da cultura organizacional e por faltarem lideranças integradas. É necessário que haja consenso e envolvimento dos interessados, que seja feito um programa de reeducação. Não havendo liderança integrada, não há consenso nem sinergia para as mudanças.

É necessário haver uma reeducação empresarial. Muitas vezes pela pressão em obter resultados, adota-se correções paliativas e foge-se ao essencial.

Para atingir resultados de mudança, é preciso que se estabeleça uma cultura de participação e canais de comunicação adequados. Essas práticas devem compor uma rede integrada por uma estratégia sistêmica, com objetivos e metas negociados e avaliados permanentemente.

A questão de como implantar mudanças organizacionais gera, muitas vezes, uma reação terrorista. Na tentativa de valorizar suas idéias, cada proponente de inovação organizacional ressalta a inutilidade de tudo o que está ao seu redor.

De forma a criticar esse universalismo e desconsideração do contexto social e cultural, Rhoden cita Kaplan (1964) que faz uma analogia com a inocência de uma criança diante de um novo instrumento como um martelo: se for dado um martelo a uma criança ela irá achar que tudo a sua volta necessita de uma martelada. Ou seja, qualquer empresa pode aparentemente precisar de determinada técnica.

## **O Processo de Mudança**

Heráclitos, no ano 75 a.c. já afirmava “nada existe em caráter permanente, a não ser a mudança”.

No ser humano, a ambigüidade se apresenta basicamente através de dois sentimentos distintos: a ansiedade e a crise. A ansiedade serve de impulso para a mudança, motivando para transformar. A crise é a manifestação do paradoxo entre mudar e não mudar.

Segundo Schein (apud RHODEN), o processo de ruptura da estabilidade rumo à mudança compõe-se de quatro etapas: percepção; mudança de atitude; mudança de comportamento; fixação do novo comportamento.

A percepção caracteriza-se como um processo no qual somos mais levados pelas sensações do que pela lógica. Para implementar mudanças nas organizações é necessário tornar as percepções coletivas, fazendo com que a visão de um líder seja compartilhada por todos. A mudança inicia, na realidade, quando se consegue, de alguma forma, influenciar a percepção dos outros.

A mudança de atitude consiste em descongelar os antigos padrões, esquecer hábitos arraigados. Consiste em desistir de algo que foi conseguido com esforço e que pode ter sido útil ou válido em outras circunstâncias. Por isso, muitas necessidades percebidas de mudança permanecem indefinidamente nas percepções sem jamais alcançarem os estágios seguintes.

A mudança de comportamento implica a externalização de algo já decidido, aprendido ou realizado que vem sendo cultivado há longo tempo, através de um esforço consciente e deliberado. Esta fase se concretiza com a implementação das ações.

Para que seja fixado um novo comportamento, é necessário que o sistema adquira a capacidade de se auto-renovar, o que, de certa forma, significa perder o medo de mudar.

As mudanças revolucionárias, como as propostas pela *Reengenharia*, mesmo quando reconhecidamente necessárias, não são

consensuais e geram pouco comprometimento. Produzem efeitos rápidos e são freqüentemente traumáticas.

### **Os Modelos de Mudança**

Na página 193 deste trabalho, são citados diversos modelos de mudança que podem ser mesclados num processo de reestruturação empresarial.

## **7.2 AS PESSOAS COMO FATOR CRÍTICO EM ADMINISTRAÇÃO DE MUDANÇAS**

Conforme Herzog (1991) em um artigo denominado "*People - the critical factor in managing change*" discorre sobre o fator crítico (pessoas) na administração de mudanças, do qual destacamos alguns aspectos nesta seção:

O autor recomenda que a gerência do projeto de mudança, mais do que simplesmente realizar a mudança, adote uma aproximação com as pessoas no sentido de motivá-las a apoiar as mudanças.

A administração cuidadosamente planejada de mudança é um fator crítico para a sobrevivência da empresa. Se deixarmos apenas que aconteça, a mudança pode nos destruir. Se for bem planejada, a mudança pode nos servir em nossa busca de sucesso e realização.

O princípio de “sobrevivência do mais forte” de Darwin nunca será mais verdadeiro do que atualmente. A competição entre os níveis de gerência irá demandar liderança efetiva em todos os níveis da Organização. Isso significa que administradores devem pesar cuidadosamente entre ser proativo ou reagir, pois eles conduzem a realização da mudança.

Claramente, o fator chave de sucesso para a realização de uma mudança é o quão bem nós podemos administrar pessoas durante uma mudança. A meta é identificar e nomear um líder que vai fazer as mudanças acontecerem, ser e aparentar ser construtivo, encorajar todos os empregados parecendo compreensivo, dar apoio à mudança iminente e administrar as expectativas sabiamente para evitar decepções.

Determinar e implementar a comunicação estratégica (o que, quando, por que e para quem?) e emitir um comunicado oficial para mostrar o que está sendo feito, porque, por quem, o que é esperado, e quando o próximo comunicado oficial será emitido.

A aproximação inovadora é defendida aqui para girar a estratégia em 180 graus, dando nossa concepção de que mesmo a melhor mudança técnica pode ser afundada por pessoas que não abraçam os benefícios pretendidos ou não apoiam mudanças por outras razões. Colocando prioridades no início do projeto, de administração de pessoas durante uma mudança, o gerente de projeto ganha o apreço e a “prontidão” de pessoas afetadas, para aceitar e assimilar a intenção de mudança.

Continuando a monitorar o grupo alvo, o gerente de projeto está em uma posição onde pode identificar: quem são os apoiadores e os resistentes e talvez mesmo as razões por estas opiniões; a taxa de

mudança mais provável de ser aceita e praticada; quão bem as comunicações e os programas de “modificações pessoais” estão funcionando; que tipo de suporte educacional é necessário para o melhor entendimento do que está acontecendo e seus motivos; a estratégia requerida para maximizar a probabilidade de sucesso do projeto.

Durante todo o processo de realização da mudança, a ferramenta mais poderosa é uma mente aberta; o desejo sincero de entender o ponto de vista de outras pessoas e de encontrar a solução que seja mais apropriada para o bem da maioria. Ao mesmo tempo, a gerência deve reconhecer que haverá “perdedores” com quem se deve lidar para minimizar as perdas entre seus semelhantes e repercussões na moral corporativa. Da mesma forma, é importante ter bons “vencedores”, antes que isso crie sentimentos difíceis e desviar membros importantes da Organização

O desafio atual - anos 90 - não é mudar processos através da tecnologia, mas principalmente mudar pessoas e através disso a cultura corporativa e valores para ganhar a margem competitiva.

### 7.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MUDANÇA ESTRATÉGICA

Landrum, Howell e Paris (2000) analisaram em um artigo intitulado “*Leadership for strategic change*” o papel da liderança em mudanças estratégicas como os *turnarounds*. Resumimos neste item 7.3 os principais aspectos levantados por esses autores, que se relacionam ao nosso estudo.

Organizações com necessidade de reestruturação estratégica frequentemente procuram líderes carismáticos para realizar mudanças necessárias. Com a crescente popularidade de locais de trabalho mais democráticos, a abordagem de equipe para realizar uma mudança estratégica está crescendo.

A literatura está sendo revista. Diversas propostas de pesquisa sugerem que as equipes estratégicas podem ser uma escolha melhor do que líderes carismáticos para reestruturar uma Organização.

Quando uma Organização necessita de uma reestruturação estratégica, os líderes carismáticos são freqüentemente colocados à prova. Líderes carismáticos eficazes são frequentemente capazes de comunicar e demonstrar a energia necessária para uma reestruturação.

Conforme (EMERY e PURSER, 1996 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) muitas organizações também estão criando equipes de funcionários para realizar objetivos do trabalho. Estas companhias dão uma grande quantidade de responsabilidade a estas equipes, permitindo que sejam auto-gerenciadas ou atribuindo-lhes autoridade para planejar e implementar mudanças estratégicas.

Em ambientes de negócios turbulentos, quando uma Organização está enfrentando um futuro incerto, pode uma equipe conduzir uma reestruturação estratégica tão eficazmente quanto um líder carismático?

### **Liderança e Reestruturação Organizacional**

Em estudos sobre comportamento de liderança, houve, historicamente, a opinião de que um administrador universal poderia adaptar-se a qualquer situação (BASS, 1985 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000).

Estas contingências ou teorias situacionais afirmam que a liderança eficaz depende da situação e da combinação entre o comportamento do líder e as características situacionais da Organização (HERSEY e BLANCHARD, 1977; HOUSE e MITCHELL, 1974 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). "O foco em aproximações situacionais de liderança está no comportamento observado, não na habilidade hipotética ou no potencial para a liderança. A ênfase está no comportamento dos líderes e seus membros de equipe (seguidores) em várias situações" (HERSEY e BLANCHARD, 1993 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000).

Muitos escritores sugeriram que deve-se combinar administradores às necessidades estratégicas da empresa (GERSTEIN e REISMAN, 1983; LEONTIADES, 1980, 1982; LIFE, 1986; SZILAGYI e SCHWEIGER, 1984; WISSEMA et al., 1980 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Os esforços destes autores focalizaram-se na identificação da situação da companhia e das características da estratégia que deveria ser implementada.

Os escritores têm tentado combinar estes dados às características que um líder deve ter para implementar com sucesso a estratégia organizacional.

Hoffman (1989) caracteriza uma reestruturação como um ciclo onde a empresa mostra o declínio de seu desempenho financeiro seguido por uma recuperação. Hoffman (1989) revisou 17 estudos de estratégias de reestruturação corporativa e notou que as estratégias envolviam tipicamente um ou todos os seguintes componentes: reestruturação da liderança e da organização/cultura, redução de custos, remanejamento de recursos, estratégia seletiva de produto/mercado e reposicionamento.

Hoffman citou o estudo de Bibeault (1982) sobre a conexão entre a liderança e estratégia, no qual Bibeault percebeu que uma forte liderança era o fator mais importante para estratégias bem-sucedidas da reestruturação. Hoffman também notou que a maioria das reestruturações que revisou foram dirigidas por:

Administradores voltados para o crescimento e administradores empresariais... com experiência na área de atuação da indústria ou em uma variedade de indústrias, com auto-confiança, orientação de tarefas e habilidade para inspirar a confiança de outros.... eles eram caracterizados por: imersão nas tarefas, sendo este fato altamente visível e uso de habilidades políticas.

O estilo de liderança de transformação de Burns (1978) foi estudado por muitos pesquisadores (BASS, 1985; BENNIS e NANUS, 1985; CONGER e KANUNGO, 1987; HOUSE, 1977; KUHNERT e LEWIS, 1987; SASHKIN, 1988; SHAMIR et al., 1993; TICHY e DEVANNA, 1986 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Os comportamentos e traços do líder de transformação incluem empatia, a necessidade de poder, boas

habilidades de retórica, inteligência e consideração com outros. O efeito deste estilo de liderança inspira ou motiva seguidores, ganha o compromisso destes seguidores, muda atitudes, crenças, e/ou objetivos dos indivíduos, muda normas de uma Organização, faz com que subordinados tenham a sensação de que estão sendo tratados como indivíduos, ajuda os indivíduos para que vejam seus problemas de novas maneiras, comunica e transmite a visão da organização. Bass (1978 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) vê o líder transformacional como reflexo de traços e comportamentos que são necessários para uma mudança inicial. Estes são os mesmos efeitos do líder carismático.

Gerstein e Reisman (1983 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000), por outro lado, identificam as principais necessidades organizacionais para uma reestruturação como: o diagnóstico rápido e exato dos problemas e correção dos problemas a curto e longo prazo. Os autores identificam os traços e habilidades requeridos a um líder como sendo: fortes habilidades analíticas e diagnósticas, alto nível de energia, ser um excelente estrategista de negócios sem medo de assumir riscos, ser firme, com habilidades de gerência de crise e ser um bom negociador.

Alguns escritores afirmam que os líderes carismáticos podem falhar nas estratégias de reestruturação. Por exemplo, Nadler e Tushman (1989 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) acreditam que a liderança carismática é necessária mas não suficiente para a mudança estratégica. Eles alegam que a liderança carismática deve ser acompanhada pela liderança instrumental (o comportamento do líder é instrumental em executar a mudança), sem isso, o líder carismático falhará.

Enquanto teóricos como Anantaraman (1993 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) sugerem que a mudança estratégica de uma Organização requer a liderança carismática para ser bem sucedida, Nadler e Tushman (1989 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) acreditam que a liderança carismática sozinha não é o bastante. Meindl et al. (1996 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) sugere que nós possamos idealizar e romancear as habilidades, realizações e os impactos dos líderes.

Embora os líderes carismáticos possam ter as qualidades necessárias para reestruturar organizações, há exemplos de que líderes carismáticos podem ser prejudiciais às organizações e aos seus seguidores (HOGAN et al., 1990; JANIS, 1989; POST, 1986 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Por exemplo, Janis (1989 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) notou que os líderes carismáticos podem conduzir seguidores à grupos de idéias e cita como exemplo John F. Kennedy e a crise do míssil cubana.

Líderes carismáticos também foram acusados de narcisismo (HOGAN et al., 1990; POST, 1986 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Post afirma que o líder carismático "requer um fluxo contínuo de admiração de seus expectadores a fim de alimentar seu ego". Os exemplos incluem Jim Jones, Adolph Hitler, Ayatollah Khomeini e Reverendo Sun Moon (Post, 1986). Howell e Avolio (1992) referem-se a este "lado sombrio" como "o carismático sem ética" e descrevem estes indivíduos como controladores, manipuladores e que fazem auto-promoção. Conger (1996) cita que a visão de um líder, as habilidades de comunicação e administração de percepções e as práticas administrativas poderiam

conduzir a resultados negativos. Pode ser que estas características sombrias ou não éticas do líder carismático possam prejudicar os esforços de reestruturação de uma empresa.

Conger (1996), em um artigo intitulado “*The dark side of leadership*” argumenta que algumas vezes o lado sombrio da liderança obscurece o lado brilhante, em detrimento tanto do líder quanto da Organização. O comprometimento, que distingue o líder do gestor, também tem o potencial de produzir resultados desastrosos para a Organização. Por exemplo, quando o comportamento do líder torna-se exagerado, perde contato com a realidade, ou torna-se veículo para ganhos puramente pessoais. Como e porque os líderes produzem tais resultados negativos?

- (i) Problemas com o líder visionário: a visão reflete as necessidades internas do líder ao invés das necessidades do mercado; os recursos necessários para adquirir a visão foram mal dimensionados; avaliação não realista ou percepção distorcida do mercado; falha no reconhecimento das mudanças do ambiente prevendo redimensionamento da visão.

Conger (1996) afirma que “uma vez alcançado o estágio da crise, o líder exerce grande controle pessoal e torna-se menos capaz de ouvir os conselheiros ou os membros de apoio os quais deveriam ser úteis”.

- (ii) Responsabilidade potencial na comunicação do líder e habilidades para administrar “sinais”: auto descrição exagerada; reivindicações exageradas da visão; hábito de

conquistar comprometimento restringindo informações negativas e maximizando informações positivas; criando uma ilusão de controle e atribuindo resultados negativos à causas externas.

- (iii) Responsabilidade potencial das práticas de gestão dos líderes: pobre administração das redes de pessoas especialmente superiores e pares; comportamento não convencional que cria alienação; estilo de gestão de controle autocrático; estilo informal/impulsivo que é perturbador e pouco funcional; criação de excessiva dependência de outros; falha na administração dos detalhes e nas ações efetivas; atenção para o superficial; ficar ausente das operações; falha em desenvolver sucessores com igual habilidade; criação de rivalidades perturbadoras no grupo e fora do grupo.

### **Processos de equipe e mudança**

Em contraste àqueles que combinariam um líder carismático a uma Organização com necessidade de uma reestruturação estratégica, alguns acreditam em uma abordagem de equipe (EMERY e PURSER, 1996; WEISBORD, 1992; WEISBORD e Janoff, 1995 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) ou uma abordagem *bottom-up* (CLARKE e MELDRUM, 1999 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). A abordagem de equipe envolve o uso de empregados de todos os níveis da Organização, incluindo a gerência, para projetar e implementar o plano estratégico. Estas equipes

podem ser responsáveis pela direção estratégica total da Organização e são chamados de times estratégicos.

Collins e Porras (1994 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) prevêm que as companhias se organizarão para ser menos dependentes dos líderes carismáticos. Eles sugerem que é um mito que uma companhia necessita um líder visionário. "Um líder carismático visionário não é requerido absolutamente e, de fato, pode ser prejudicial aos prospectos da companhia a longo prazo" (COLLINS e PORRAS, 1995 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Sugerem, da mesma forma, que as companhias irão mudar seu foco para longe da construção de estratégias para aproximarem-se da construção de processos para transformarem-se em instituições resistentes. Em outras palavras, as organizações futuras procurarão ser companhias visionárias, construindo a flexibilidade e responsabilidade em seus sistemas organizacionais. Isso seria o melhor a atingir com relação a estruturas de equipe.

### **A pergunta-chave**

As pesquisas e teorias descritas conduzem à seguinte pergunta: os líderes carismáticos são necessários realmente para a mudança estratégica? Enquanto os pesquisadores como Burns (1978; BASS, 1985 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) e outros acreditam que sim, outros (EMERY e PURSER, 1996; WEISBORD, 1992 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) acredita que nós podemos realizar esta tarefa com equipes de empregados.

Líderes carismáticos podem repudiar o passado e desse modo agir como uma força revolucionária (WEBER, 1947 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000), o que é um fator importante para a mudança estratégica (BASS, 1985; BURNS, 1978 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Mas a liderança carismática tem problemas. Como discutido antes, há um lado sombrio.

Um segundo problema com a liderança carismática envolve a sucessão da liderança. Foram vistos exemplos de organizações que foram reestruturadas por líderes carismáticos, tais como a Chrysler sob a direção de Lee Iacocca e a General Electric sob a orientação de Jack Welch. Mas como os resultados mudariam se Iacocca ou Welch fossem incapazes de cumprir seus deveres? Como as qualidades e o conhecimento que eles possuem poderiam ser passados aos seus líderes substitutos? Estas reestruturações bem-sucedidas poderiam ter parado se Iacocca ou Welch fossem incapazes de cumprir seu papel de liderança, mas os resultados da reestruturação poderiam ser difíceis de manter-se uma vez que eles saíssem da Organização.

Estes problemas vêm à tona quando há uma pessoa unicamente com controle do conhecimento estratégico de uma organização. Weber (1947 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000) diz que o carisma pertence ao líder e ao líder somente. O carisma pode ser “despertado” ou “testado”, mas não pode ser “aprendido” ou “ensinado” (WEBER, 1947 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Se Weber estiver certo, quando um líder carismático deixa a empresa, pode ser impossível para o sucessor seguir suas características, comportamento e seu conhecimento. Se o líder

prejudicar significativamente a Organização, os efeitos podem ser difíceis de ser reparados.

Uma equipe de trabalho auto-gerenciada tem a habilidade de dividir o conhecimento entre muitas pessoas e não confiar unicamente nas características ou no comportamento de um só indivíduo. Isso é primordial, pois uma equipe auto-gerenciada está apta a adquirir poder, informação e conhecimento, como tarefas e funções de tomada de decisão levadas a níveis mais baixos da Organização (LAWLER, 1986 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000).

Uma Organização que submete-se a uma reestruturação está em uma posição crítica. Perder um líder carismático poderia ser devastador ao sucesso da estratégia e da organização do líder. Compartilhando poder, informação e conhecimento entre muitos membros de uma equipe, o grupo pode agir como uma proteção.

“Equipes permitem que empregados unam suas idéias para gerar soluções melhores e mais criativas aos problemas” (PFEFFER, 1999 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Esta lógica se aplicaria também às estratégias da reestruturação. Como os líderes carismáticos, as equipes podem “inspirar empregados a conectar-se com a visão da companhia de uma maneira muito pessoal”, permitindo que influenciem em importantes decisões e desenvolvam suas habilidades de liderança (MORAVEC et al., 1998 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000), assim permitindo que a equipe seja eficaz em produzir e implementar uma estratégia de reestruturação.

A palavra equipe não significa um grupo de pessoas sem liderança. Ao contrário, muitas equipes possuem líderes fora do grupo e muitos fazem rodízios de líderes.

Equipes de trabalho, de acordo com Moravec et al. (1998 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000), também "assemelham-se mais a um processo do que a uma estrutura. Evoluem, mudam o curso, fazem ajustes e crescem". Seu sucesso está em sua flexibilidade e habilidade em fazer ajustes rapidamente.

Não somente pode uma equipe gerar melhores decisões, mas isso permite também que o poder, a orientação e a direção sejam redistribuídos de executivos de alto escalão para chegar a todos os níveis de uma Organização. Em uma Organização onde o poder é extensamente distribuído, um único líder carismático pode não ser requerido para iniciar a mudança estratégica. Sugere-se que existam circunstâncias organizacionais específicas onde a liderança da equipe deve ser melhor do que a liderança individual.

Além disso, empregados que são bem educados e se preocupam com a igualdade de direitos, são menos suscetíveis à render-se às decisões de um líder carismático (HOWELL e COSTLEY, 2000 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Estas características frequentemente descrevem empregados de organizações que enfatizam as equipes auto-controladas. Estas equipes podem obstruir a liderança carismática quando os membros do grupo percebem o líder como desinformado, narcisista, ou como alguém que usa seus seguidores ou a Organização para interesses pessoais.

Por outro lado, quando um líder carismático é visto como tendo o interesse da Organização no coração e os objetivos organizacionais refletem os valores sociais dominantes dos seguidores e cultura à sua volta, a estrutura da equipe pode realmente realçar os efeitos do líder carismático em seus seguidores e na Organização (HOWELL e COSTLEY, 2000 apud LANDRUN; HOWELL e PARIS, 2000). Estas circunstâncias existiram quando Lee Iacocca lançou sua campanha para evitar a bancarrota da Chrysler e salvar os empregos dos milhares de empregados da empresa. Ele teve o apoio de equipes de indivíduos competentes dentro da companhia. Estas circunstâncias se mostraram também quando Mahatma Ghandi conduziu o movimento da Índia pela independência dos ingleses. Grupos influentes de seguidores trabalharam duramente para ajudá-lo a realizar seus objetivos. Nestas situações, grupos e equipes de seguidores eficazes viram seus líderes carismáticos como produtores eficazes de estratégias e trabalharam para realçar os efeitos favoráveis destes líderes.

### **Conclusão:**

Para os autores Landrum, Howell e Paris (2000) que compartilham as previsões de Collins e Porras (1994) de que a dependência das organizações aos líderes carismáticos é decrescente e que há de outro lado, um crescimento de equipes e, por isso, as organizações podem com sucesso executar mudanças estratégicas sem a orientação de um líder carismático.

As características sombrias ou não éticas do líder carismático podem prejudicar os esforços de reestruturação de uma empresa.

Equipes de indivíduos multi-talentosos e interdisciplinares poderiam ser a resposta ao planejamento estratégico para mudar o futuro. Líderes carismáticos podem não ser o remédio universal para organizações com necessidade da reestruturação. Mais pesquisas são necessárias a respeito das circunstâncias sob as quais as equipes (ou líderes carismáticos) são a melhor ou a pior escolha para uma mudança estratégica.

Durante todo o processo de realização de mudanças, o fator mais crítico são as pessoas e a ferramenta mais poderosa é uma mente aberta; o desejo sincero de entender o ponto de vista de outras pessoas e de encontrar a solução que seja mais apropriada para o bem da maioria. Ao mesmo tempo, a gerência deve reconhecer que haverá “perdedores” com quem se deve lidar para minimizar as perdas entre seus semelhantes e repercussões na moral corporativa. Da mesma forma, é importante ter bons “vencedores”, antes que isso crie sentimentos difíceis e desviar membros importantes da Organização.

O desafio não é mudar processos através da tecnologia, mas principalmente mudar pessoas e através disso a cultura corporativa e valores para ganhar competitividade.

É necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos apareçam. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores.

## **8 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO NUM PLANO DE *TURNAROUND***

Neste capítulo discorre-se sobre as principais ferramentas utilizadas na recuperação das empresas em crise: inovações gerenciais em ambientes turbulentos, ferramentas para análise da viabilidade econômico-financeira e planejamento estratégico.

### **8.1 INOVAÇÕES GERENCIAIS EM AMBIENTES TURBULENTOS**

Wood Jr. (2004) trata das inovações gerenciais em ambientes turbulentos, em especial o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) como a mais influente.

O movimento da Qualidade/Produtividade é visto por alguns como a solução para ambientes turbulentos. Outros consideram apenas mais um modismo passageiro. Esse autor alerta porém para a “perspectiva da seleção forçada: as organizações não são completamente independentes para escolher as inovações administrativas a adotar ou rejeitar”. Sugere atenção aos pacotes de consultoria que podem influenciar as inovações gerenciais nas organizações menos poderosas.

Wood Jr. critica o método cerimonial das implementações do TQM, comenta alguns sinais de esgotamento dessa “onda” e sinaliza a Reengenharia como a ferramenta que possivelmente substituirá o TQM,

tendo em vista que esse é simplista demais para enfrentar problemas organizacionais muito complexos.

O autor narra a pesquisa de um case de mudança em 1991 na Rhodia Farma, onde as dificuldades de juntar diferentes tecnologias (fábricas de Santo André e Santo Amaro) como também dificuldades de juntar pessoas e grupos de diferentes origens (Rhodia e Upjohn) levaram a empresa à uma crise quase irreversível.

Numa primeira fase de quebra do círculo vicioso, o plano visava garantir a qualidade dos produtos, recuperar a credibilidade junto aos clientes internos e externos e a recuperação da rentabilidade.

Na segunda fase, em que a crise estava superada e o rumo da mudança suficientemente amadurecido, foi implementado o PAQT – Plano de Ação para a Qualidade Total – para dar consistência estrutural ao processo de mudança e realizar um salto qualitativo após a superação da crise.

## 8.2 FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA EM CRISE

DRE; Balanço Patrimonial; Necessidade de capital de giro (NCG); Análise da capacidade de gerar caixa; Margem Ebitda; Fluxo de caixa; Ponto de Equilíbrio Financeiro; DOAR; Coeficiente de *overtrading*; Análise dos indicadores financeiros.

Estas ferramentas estão inseridas no modelo de planejamento estratégico proposto, capítulo 9 desta dissertação.

### 8.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS EM CRISE

A Nova Lei de Falências, exige a entrega de um “plano de recuperação” em até 60 dias do protocolo do pedido (artigo 53). Assim, buscou-se pesquisar um modelo que contemple a rapidez mas também a praticidade na sua elaboração.

Os modelos convencionais de planejamento estratégico não são úteis às empresas em crise, pois geralmente não há um alinhamento entre as estratégias e a situação real da empresa.

Assim, buscou-se pesquisar um modelo de PE que contemple a agilidade que uma empresa em crise requer para apresentar um Plano de Recuperação, judicial ou não.

Independentemente do tipo de plano, a empresa em crise necessita de um planejamento financeiro bem elaborado antes de apresentar propostas de reestruturação de seus passivos, junto a fornecedores e bancos. Necessita também de algumas ferramentas para a gestão financeira durante o período de recuperação.

Propõe-se um modelo alternativo aos dois modelos pesquisados, no qual se possa utilizar os conceitos de simplificação, rapidez e de análise da viabilidade econômica reforçados no modelo de Almeida e as implicações de uma boa formulação e da correta implementação das

estratégias para a performance de um PE, fortalecidas pelo modelo de Luce e Rossi.

Mesclamos também abordagens estratégicas sugeridas por pesquisadores de *turnaround*.

Nossa proposição contempla também as implicações da nova Lei de Falências. Nas justificativas dessa dissertação, abordou-se essa questão sob a ótica de que a nova Lei de Falências não define um método para elaboração do “plano de recuperação”. Apenas o exige. Espera-se, no entanto, que seja estruturado a partir de informações e de técnicas advindas de um pensamento e de um processo estratégico.

Serão utilizados ainda conceitos estratégicos comumente usados nos processos de recuperação judicial de empresas nos EUA, Bankruptcy Code (1978) - Chapter 11.

O termo “plano de recuperação” será usado para representar o conjunto de ações de recuperação da empresa devedora, tanto numa situação judicial, extrajudicial ou até mesmo num processo de *turnaround* não protegido pela Lei.

## **PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS EM CRISE**

### **8.3.1 Introdução**

Os modelos convencionais de planejamento estratégico são pouco úteis às empresas em crise, pois geralmente não há um alinhamento entre as estratégias e a situação real da empresa.

Buscou-se pesquisar um modelo que permita a agilidade que uma empresa em crise requer para apresentar um Plano de Recuperação, quer seja judicial ou não.

A proposição de um modelo de planejamento estratégico está baseada em pesquisas comparativas entre um modelo convencional de planejamento estratégico, aplicado a empresas em situações de normalidade, e um modelo que possa ser adaptado às empresas em crise.

Serão utilizadas as bases do modelo proposto por Luce, Fernando Bins e Rossi, Carlos A. V. (2002) em sua pesquisa “Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico baseado em 10 anos de Experiência” e, de outro lado, o modelo proposto por Almeida, Martinho I.R. (2003) em seu Livro Manual de Planejamento Estratégico, com algumas adaptações resultantes deste estudo.

Com fundamentos teóricos e constatações práticas, apresenta-se um modelo que possa ser útil às empresas em crise na hora de elaborar o Plano de Recuperação.

Elabora-se uma pequena revisão da literatura sobre o planejamento estratégico, visando tanto alguns modelos convencionais quanto os conceitos de planejamento para empresas em dificuldades financeiras.

Esse modelo apresenta também a característica de ser adaptável a diversos portes de empresa e à diferentes atividades.

O planejamento estratégico inicia com a análise dos fatores críticos de sucesso da empresa, em comparação com outras empresas concorrentes, avança com a determinação dos pontos fortes e fracos e então traça estratégias para maximizar seus pontos fortes e neutralizar seus pontos fracos.

Alguns autores, como por exemplo Almeida (2001), denomina esses pontos fracos de “fatores críticos de fracasso” e divide em dois grupos: fatores gerenciais e fatores operacionais.

### **8.3.2 A Estratégia e as Empresas em Crise**

Antes de se analisar como se comportam os elementos do planejamento estratégico na elaboração de um plano de reestruturação empresarial, faz-se uma breve revisão bibliográfica na conceituação de estratégia.

## **Conceituação de Estratégia**

Mintzberg (1987) abordou a conceituação de estratégia através de um estudo denominado **OS 5 Ps DA ESTRATÉGIA** o qual sintetiza-se a seguir:

Faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito.

Para a palavra Estratégia existem várias definições em nível acadêmico e em nível corporativo. Mintzberg (1987) afirma que a estratégia (para não mencionar dez escolas, tão diferentes a seu respeito) requer uma série de definições, cinco em particular:

- 1) **Estratégia é um Plano:** “é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. Como plano, a estratégia há muito tempo é utilizada no contexto militar. Esses planos para o futuro da Organização podem ser chamados de estratégia pretendida.
- 2) **Estratégia é um Padrão:** “é a consistência em comportamento ao longo do tempo”. Os padrões do passado, com foco na ação, também podem ser chamados de estratégia realizada.

O comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford ofereceu seu *Modelo T* somente na cor preta. Em outras palavras, por esta definição, a estratégia é *consistência* no comportamento, *quer seja pretendida ou não*.

## O processo da Estratégia

As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Pode-se chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. Na prática, é bem evidente que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas.

As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Mas um terceiro caso, chamado de estratégia emergente, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Como viu-se, poucas - ou nenhuma - estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero e a outra significa controle zero. Todas as estratégias na vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Assim, as estratégias emergentes não são necessariamente más, e as estratégias deliberadas, boas. Os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

- 3) **Estratégia é uma Posição:** “é a localização de determinados produtos em determinados mercados”. Mintzberg cita Michael Porter “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Exemplo de empresas que decidem não vender para supermercados.

Em sua análise dos 5Ps, Rhoden (2000) - descreve essa estratégia:

Como força mediadora entre a Organização e o meio ambiente, entre o contexto interno e o externo. Esta definição é compatível com as precedentes: uma posição pode ser previamente selecionada e aspirada através de um plano (ou manobra) e/ ou pode ser alcançada, através de um padrão de comportamento. O conceito de estratégia não precisa estar atrelado a um planejamento racional ou consciente. É essencialmente uma estratégia descritiva que inclui a escolha do nicho de uma Organização e suas regras de decisão para lidar com aquele nicho. Encoraja a olhar as organizações no seu contexto, especificamente nos seus ambientes competitivos...

- 4) **Estratégia é uma Perspectiva:** “é a maneira fundamental de uma Organização fazer as coisas”. Mintzberg cita Drucker: esta é a “teoria do negócio”. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro da Organização, dentro da cabeça dos estrategistas - mas também para cima - para a grande visão da empresa.

Rhoden (2000) também comenta essa estratégia:

Neste caso, a estratégia está para a Organização, assim como a personalidade para o indivíduo. Ela figura como um conceito, uma concepção: todas as estratégias são abstrações e existem somente nas mentes dos interessados (DRUCKER, 1994 apud RHODEN, 2000). É uma perspectiva compartilhada pelos membros da Organização, através de suas intenções ou de suas ações – os indivíduos unidos pelo modo de pensar, pelo comportamento em comum...

- 5) **Estratégia é um Truque:** “é uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente”. Uma empresa pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir a sua capacidade, para desencorajar um concorrente de

construir uma nova fábrica. Como manobra, a estratégia induz à competição direta.

### ***Interrelação dos 5Ps***

Mintzberg (1987) concluiu que:

As diversas relações entre as dez escolas e os cinco Ps são variadas, embora algumas das escolas tenham suas preferências—por exemplo, plano na escola do planejamento, posição na escola de posicionamento, perspectiva na escola empreendedora, padrão na escola de aprendizado, truque em partes da escola de poder.

Mintzberg complementa:

Conquanto existam vários relacionamentos entre as várias definições, nenhum relacionamento isolado nem qualquer definição única, no que diz respeito ao assunto, assume precedência sobre os demais. De algumas maneiras, essas definições competem (no sentido de que podem se revezar entre si) mas, talvez de maneira mais importante, elas se complementam.

Desse modo, a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo ou um grupo de competidores ou um mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em seu uso popular. Isso também leva às questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção coletiva e ação.

### **Adaptação Estratégica**

Uma questão que se discute em momentos de reestruturação é se a crise é consequência de escolhas estratégicas equivocadas em relação ao ambiente ou à falta de um alinhamento entre estratégia e estrutura.

Rhoden (2000) descreveu um importante estudo sobre o processo de adaptação estratégica elaborado por Miles e Snow (1978). Ele apresenta

uma estrutura teórica para descrever o processo de ajustamento das empresas ao ambiente, através da busca de padrões comportamentais.

Os autores, através do estudo de quatro indústrias, classificam as organizações de acordo com suas orientações estratégicas. Eles concluíram que alguns tipos de organizações requerem estilos específicos de administração, enquanto outras permitem um elenco mais amplo de filosofias e práticas gerenciais.

Os executivos são encarregados de alinhar a Organização com seu ambiente e gerenciar as interdependências internas conseqüentemente criadas. A sobrevivência da Organização depende do ajuste obtido pelos gerentes entre as variáveis, como o domínio de produto-mercado, a tecnologia disponível para servir esse domínio, as estruturas e processos desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia.

Rhoden cita Miles e Snow (1978) que analisaram a adaptação organizacional em três perspectivas gerais, através do questionamento de como este alinhamento é realizado, conforme resumido a seguir:

- a) *seleção natural*: nessa visão as organizações bem-sucedidas são aquelas que, por acaso, desenvolveram características mais compatíveis com as condições do ambiente. O papel do gerente é minimizado nesse enfoque;
- b) *seleção racional*: essa abordagem considera que, enquanto as condições do ambiente determinam a eficácia das diferentes estruturas e processos, os gerentes das organizações de sucesso selecionam, adotam e descartam componentes

estruturais e processuais de modo a manter a Organização equilibrada com seu ambiente;

- c) *escolha estratégica*: os autores consideram essa visão a mais apropriada para a questão. Essa abordagem considera que a estrutura da Organização é somente parcial e pré-ordenada pelas condições do ambiente, e enfatiza o papel dos executivos que tomam a decisão na empresa, pois são eles o elo primário entre a Organização e o ambiente. Esses executivos são vistos como manipuladores do ambiente no intuito de criá-lo conforme o “caráter” da Organização.

### **Comportamentos adaptativos**

Na maioria das organizações de sucesso, os gerentes conscientemente desenvolvem e articulam uma imagem interna da Organização tanto como uma imagem do produto-mercado. Essa combinação da imagem interna e externa que constitui a relação estratégia-estrutura.

### **A cultura no processo adaptativo**

Um outro aspecto considerado no processo de adaptação organizacional é a questão cultural.

Rhoden (2000) cita Schein (1980), cultura é:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Os estudos referentes às empresas japonesas no pós-guerra contemplam esta questão cultural de forma elucidativa. Em especial a obra de Kotler et al. (1986). Segundo os resultados das análises realizadas, o sucesso dos japoneses deve-se principalmente aos seus traços culturais e seu sistema educacional.

As características culturais do Japão são fortemente marcadas pelas condições naturais de seu meio físico: escassos recursos naturais, clima incerto, calamidades naturais. Tudo isso criou entre os japoneses uma “psicologia de sobrevivência”, que permeia as atividades empresariais.

### **A educação no processo adaptativo**

Os líderes japoneses há muito consideram a educação um dos maiores instrumentos de construção da riqueza da nação. A educação não é somente valorizada como também altamente competitiva. Os mais famosos empregadores japoneses recrutam geralmente os melhores estudantes egressos das melhores universidades. As maiores empresas japonesas mantêm um processo altamente padronizado para pessoal universitário – “*cotagari*” (colheita enquanto os campos de arroz estão verdes). O forte sistema educacional ajudou a criar a mais alfabetizada e mais educada população do mundo.

Rhoden (2000), ao concluir sobre a educação no processo adaptativo, propõe que:

A ótica do presente trabalho coaduna com a idéia de que a questão da adaptação, da formação de uma estratégia, transcende às reações em relação ao ambiente. Considera-se que o processo de mudança organizacional seja governado através de escolhas estratégicas dos gerentes do topo da Organização, que as decisões possam ser classificadas em empreendedoras, de engenharia e administrativa e que as empresas, de modo geral, possam ser classificadas em quatro tipos de organizações, cada qual com sua própria estratégia adaptativa: defensoras, prospectoras, analistas e reativas. Entretanto, para que a estratégia seja eficaz, e as decisões empreendedoras, de engenharia e administrativa se relacionem, faz-se necessário desenvolver um processo interno de crenças, uma formação de grupo, de uma equipe integrada de trabalho.

### **Administração Estratégica**

Uma empresa em crise, mais do que de um Planejamento Estratégico, necessita de uma Administração Estratégica que envolve um novo comportamento na Organização, capaz de atender prontamente às necessidades de uma ruptura do ambiente.

Rhoden (2000) cita Ansoff, Declerk e Hayes (1981) que reconhecem a necessidade da mudança de enfoque, e passam a considerar fatores políticos e comportamentais, que deveriam ser levados em conta no processo de formulação de estratégias. Tornou-se necessária a ampliação do conceito para administração estratégica, que envolve a capacitação estratégica, ou seja, o desenvolvimento de um novo comportamento na Organização, capaz de responder prontamente às variações contínuas do ambiente. Todos os membros da Organização passaram a desempenhar importantes papéis, como colaboradores, participantes e facilitadores do processo de mudança organizacional.

Luce e Rossi (2002) descrevem que o ponto em comum entre estrategistas militares prussianos do século dezanove e executivos bem sucedidos do final do século vinte é a constatação de que é preciso estar preparado para as complexidades do futuro.

Esta preparação privilegia aspectos mais humanos do que técnicos na condução da estratégia: liderança, honestidade, moral e frugalidade, temperados pelas capacidades de ser flexível e saber adaptar-se (já pregadas por Sun Tzu em “Art of War” há mais de 2.500 anos), destilam muito mais sabedoria e são muito mais importantes para o sucesso da estratégia do que a matemática e as obsessivamente minuciosas análises que levam aos minimalistas *business plans*.

Rhoden (2000) discorre sobre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica afirmando que as primeiras idéias sobre Planejamento Estratégico foram elaboradas e desenvolvidas num ambiente de negócios expansionista, quando a economia apresentava elevadas taxas de crescimento. As estratégias se orientavam para a adaptação do *mix* produto/mercado às condições do ambiente externo. O Planejamento Estratégico era voltado para o meio externo e a área de *marketing* firmou-se como a mais importante da empresa (CONTADOR<sub>1</sub>, 1995; CONTADOR<sub>2</sub>, 1995 apud RHODEN, 2000). A ótica de mercado estava implícita na elaboração das estratégias. As empresas que se utilizam desse enfoque de planejamento encaram seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações (GRACIOSO, 1987 apud RHODEN, 2000).

## **Pensamento Estratégico**

Ao elaborar um Plano de Reestruturação empresarial é imprescindível dispor de uma visão real do quadro em que a empresa se encontra. As vezes muitos números confundem essa visão. Um bom plano de reestruturação deve levar em conta o que pensam os gerentes da empresa sobre a forma de recuperação.

Rhoden (2000) cita Mintzberg 1994: O pensamento estratégico envolve um conceito mais amplo que o Planejamento Estratégico. Conforme o planejamento tem sido praticado, ele se parece com uma programação estratégica que costuma dificultar o pensamento estratégico, levando os administradores a se embaraçarem com números ao invés de terem uma visão real da situação. A ênfase recai sobre os gerentes de linha como mola propulsora para o desenvolvimento e a ampliação do pensamento estratégico. Para o autor (Mintzberg), as estratégias são como ervas daninhas, podem emergir a qualquer momento. Cabe aos gerentes mais próximos da produção capturá-las e aos planejadores, formalizá-las.

## **Intenção Estratégica**

O sucesso de um Plano de Reestruturação passa pela inclusão de uma forte intenção estratégica motivando a equipe a pensar e agir diferentemente do que vinha acontecendo, com criatividade e inovação na busca de soluções.

Rhoden (2000): A intenção estratégica pode ser definida como a obsessão pela liderança do mercado amplamente difundida, aceita e compartilhada por todos os membros daquelas organizações que nos últimos anos ganharam a liderança do mercado e ainda permanecem nessa posição. A intenção estratégica envolve o direcionamento da Organização para a essência da conquista de mercado: a motivação das pessoas. Representa uma forma de pensar e agir permanente. Abre espaço para a improvisação e requer criatividade para inovações que podem se constituir em vantagens competitivas futuras, chamadas pelos autores de inovações estratégicas.

### **Competência Central (*Core Competence*)**

O *turnaround* de uma empresa em dificuldades inclui um esforço de superação, utilizando as competências centrais da Organização para “virar o jogo”.

Rhoden (2000) cita estudos de Collins e Porras (1995) que partem da idéia de competência ou valores essenciais. Para os autores, a idéia central é de flexibilidade associada à visão ampla e a capacidade de auto-superação. A essência das empresas visionárias que estudaram é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura central da Organização. O mais importante é definir valores essenciais que se afinem com a ideologia central e um objetivo de longo prazo.

Rhoden conclui:

Os procedimentos formais para criar vantagem competitiva foram desenvolvidos por muitos autores e não devem ser desprezados. A idéia é torná-los flexíveis a ponto de se permitir o desenvolvimento da Administração Estratégica de Ansoff, Declerck e Hayes (1981), ou do Pensamento Estratégico, de Mintzberg (1994), ou a Intenção Estratégica, de Hamel e Prahalad (1994), de forma a abrir espaço para as idéias emergentes, à criatividade, à improvisação e à inovação competitiva. As vantagens competitivas não bastam ser sustentáveis, elas devem ser constantemente renovadas e incrementadas para que a liderança do mercado seja permanente.

### **8.3.3 Necessidade de Mudanças para Empresas em Crise**

Mintzberg (2000) alerta que:

As situações acabam mudando - ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. Então tudo aquilo que é construtivo e eficaz a respeito de uma estratégia estabelecida passa a ser uma desvantagem. É por isso que, apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças.

Rhoden (2000), ao tratar da administração estratégica, sugere que seja dada ênfase na mudança organizacional a partir da análise das necessidades da empresa, suas fragilidades, e na melhor forma de adaptar-se ao mercado, considerando suas potencialidades, definindo os limites de sua atuação ou modificando-os.

Em consonância ao que foi visto no capítulo 7 em diante deste trabalho, ressalta-se a importância das mudanças para as empresas em crise e a relevância do papel da gerência na mudança.

Inúmeras reestruturações são invalidadas por desprezarem os valores da cultura organizacional e por faltarem lideranças integradas.

### **O Processo de Mudança**

Rhoden (2000) argumenta que para implementar mudanças nas organizações é necessário tornar as percepções coletivas, fazendo com que a visão de um líder seja compartilhada por todos. A mudança inicia, na realidade, quando se consegue, de alguma forma, influenciar a percepção dos outros.

A mudança de atitude consiste em descongelar os antigos padrões, esquecer hábitos arraigados. Consiste em desistir de algo que foi conseguido com esforço e que pode ter sido útil ou válido em outras circunstâncias. Por isso, muitas necessidades percebidas de mudança permanecem indefinidamente nas percepções sem jamais alcançarem os estágios seguintes.

As mudanças revolucionárias, como as propostas pela *reengenharia*, mesmo quando reconhecidamente necessárias, não são consensuais e geram pouco comprometimento. Produzem efeitos rápidos e são freqüentemente traumáticas.

### **Os Modelos de Mudança**

Rhoden (2000) cita Pereira (1995) que classifica os principais modelos de mudança usados pelas organizações brasileiras em seis categorias:

- 1) modelos de direcionamento - processos concebidos para direcionar o futuro das empresas. Seus principais representantes são: Administração por Objetivos, Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica;
- 2) modelos de configuração - processos de modernização da empresa pela via do desenho, das estruturas do funcionamento e das relações, por exemplo: reforma ou modernização administrativa, as reorganizações estruturais, a organização virtual e a *reengenharia*;

A *reengenharia*, o *turnaround* e os programas de incremento à produtividade podem ser considerados modelos de configuração e freqüentemente têm sido implementados de maneira revolucionária, impositiva e restritiva. Apesar de produzirem resultados rápidos e notáveis, não são muito bem recebidos pelos empregados. Os modelos de configuração incluem os esforços de modernização da empresa através do desenho, do formato, das estruturas, do funcionamento e das relações.

- 3) modelos políticos - envolvem aspectos relacionados com a capacidade normativa ou com a distribuição do poder no sistema social mais amplo. São seus representantes: desenvolvimento de instituições (*Institution Building*) e programas de desburocratização. Mais do que um modelo de mudança, ele se propõe a atuar como um veículo de transferência de tecnologia, baseado no pressuposto de que

somente as instituições possuem poder normativo para disseminar inovações;

- 4) modelos de desempenho - baseados na melhoria e no desempenho organizacional, tal como os programas de produtividade, de prevenção ou de controle de perdas, a teoria dos gargalos e os programas de qualidade total;
- 5) modelos de desenvolvimento - quase todos os modelos de desenvolvimento são modelos de mudança planejada, de natureza evolutiva e baseados em estratégias educacionais, como os programas de treinamento, a construção de redes de aprendizagem organizacional, o desenvolvimento gerencial e o desenvolvimento organizacional.

Em um processo de *turnaround* empresarial, devem ser mesclados todos esses modelos de mudança, com ênfase no modelo de configuração.

#### **8.3.4 Revisão de alguns modelos de Planejamento Estratégico**

Foram pesquisados alguns modelos de PE que mais se adaptam à empresas em situação de crise e que necessitam de uma reestruturação.

O modelo de Almeida (2001) proporciona conceitos de simplificação, de rapidez e de análise de viabilidade econômica, próprios de um plano de *turnaround*. No modelo de Luce e Rossi (2002) encontram-se abordagens estratégicas, um processo prático de formulação e de implementação das estratégias para a performance de um PE.

## **1. O Modelo de Almeida**

Almeida (2001) em seu livro Manual de Planejamento Estratégico e em sua tese de doutorado em 1995 sobre o mesmo tema, procura desenvolver o sentido de “simplificação” do PE, especialmente quando aplicado à pequenas e médias empresas ou a “*clusters*”.

O método proposto por Almeida está dividido em cinco etapas:

**a) Orientação:** estabelece a Missão ou Vocação da empresa.

Para Almeida é importante comparar a orientação com o campo de atuação. Verificar a coerência entre aquilo que a empresa se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo (campo de atuação) contribui para o sucesso do plano.

Almeida (2001) diz que:

O conceito de vocação está ligado à idéia do que se tem mais facilidade e mais prazer em realizar, o que está ligado ao fato de que as pessoas são mais eficientes se trabalham naquilo que gostam e sabem fazer melhor.

A vocação pode ser identificada a partir do conjunto de pessoas com vocação comum, sendo que geralmente predomina a vocação do líder.

**b) Diagnóstico:** análise dos aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégias vigentes.

A atividade de análise dos aspectos internos possibilita a conscientização sobre os pontos fortes e fracos como forma de maximizar a eficiência da empresa.

A análise do ambiente indica as oportunidades e ameaças que serão a base para se chegar à eficácia da empresa.

O campo de atuação é uma análise que serve para verificar se a empresa está atuando em algo que não diz respeito à sua missão ou vocação ou está deixando de atuar em algo que deveria.

O estabelecimento da estratégia vigente é importante para evitar discontinuidades e prejuízos à empresa.

**c) Direção:** determina os objetivos e as estratégias como um caminho que a empresa deverá seguir. Nessa fase faz-se uma síntese das estratégias de modo a harmonizá-las, dando um sentido geral e identificando um todo. Pode-se utilizar aqui a técnica da árvore de estratégias.

**d) Viabilidade:** faz as projeções e realiza os controles.

A viabilidade estratégica é definida através de duas fases: estabelecimento de objetivos e elaboração dos demonstrativos financeiros.

Almeida, contrariando alguns autores, optou primeiro definir a estratégia para então estabelecer os objetivos. Sendo o processo de PE uma forma de estruturar o pensamento estratégico, pode-se concluir nessa fase que os objetivos não são viáveis e então devem ser repensados ou então a própria estratégia deve ser discutida. O autor trata a Meta como uma segmentação do objetivo, valorizando nela os aspectos quantitativos como data e valor.

A esse respeito Mintzberg (2000) em *Safári de Estratégias* afirma:

Na verdade, quase sempre foi o pessoal do planejamento que tentou distinguir metas de estratégias...., mas ninguém ficou muito encorajado quando um autor proeminente como Ansoff (1965) incluiu expansão de linhas de produtos e fusões em sua lista de objetivos, e Peter Lorange (1980), quase igualmente proeminente nesta escola, usou a palavra objetivos querendo dizer estratégias.

Mintzberg (1987) discorre sobre essa questão citando que Rumelt (1979) assinala que as estratégias de uma determinada pessoa são as táticas de outra e que o estratégico depende de onde você está situado. Depende também de *quando* você se situa; o que parece ser tático hoje pode provar-se estratégico amanhã. A questão é que rótulos não devem ser usados para inferir que algumas questões são *inevitavelmente* mais importantes que outras. Existem ocasiões em que é vantajoso gerenciar os detalhes e deixar que as estratégias surjam por si.

A verificação da viabilidade do caminho escolhido é feita através da análise de:

**DRE:** projetar receitas e despesas dividindo-as em operacionais e não operacionais, referentes a produtos ou a serviços. As despesas em fixas e variáveis. A apuração de margens por produtos é essencial para a análise de como atuar positivamente.

**Fluxo de Caixa:** projetar entradas e saídas de caixa no mínimo para o primeiro ano, desconsiderando a depreciação, que não afeta o caixa.

**Balanços:** o mais importante é comparar a evolução dos balanços dos últimos períodos em relação às estratégias tomadas.

**Doar:** é estratégico identificar de onde os recursos estão sendo originados e onde estão sendo aplicados, sempre comparando ao que consta nas estratégias vigentes.

**Indicadores Financeiros:** a validade dessa análise está no exame do conjunto de indicadores e não em alguns indicadores isolados. Também é relevante a comparação com indicadores de outras empresas do setor. Foram divididos em quatro grandes grupos:

- ❑ índices de liquidez: representam a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações a curto prazo em seus vencimentos;

- ❑ índices de atividade: medem a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa;
- ❑ índices de endividamento: indicam o montante de dinheiro de terceiros que está sendo utilizado pela empresa para gerar lucros;
- ❑ índices de lucratividade: relacionam os retornos da empresa e suas vendas a seus ativos ou patrimônio líquido.

**e) Operacionalização:** nessa fase são definidas e monitoradas as ações e os cronogramas em três níveis (i) a nível estratégico, envolvendo toda a empresa e com visão de longo prazo (ii) a nível administrativo, também conhecido como tático e (iii) a nível operacional, também chamado de ações, onde as coisas acontecem.

## **2. O Modelo de Luce e Rossi**

Luce e Rossi (2002) através da pesquisa “Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico baseado em 10 anos de Experiência”, propõem um modelo que sintetizamos da seguinte forma:

### **O processo de formulação do Plano Estratégico**

- a) Constituição do GPE (Grupo de Planejamento Estratégico), envolvendo os principais executivos da Organização.

- b) Tomada de posição dos consultores com o propósito de familiarizá-los com a empresa/organização e mapear as suas principais necessidades (projetos prioritários, questões estratégicas, efeitos sobre a performance da empresa, por exemplo) para os anos subseqüentes ao planejamento estratégico.
- c) Seminários coordenados pelos consultores com as áreas funcionais da empresa, incluindo as chefias e seus principais colaboradores, para obtenção dos *inputs* das áreas na elaboração do plano; estes seminários têm o propósito de oportunizar a participação e o envolvimento dos chefes e das lideranças no processo de planejamento por reconhecer a essencialidade de uma participação, mesmo que indireta, destes colaboradores para o êxito da implementação do plano estratégico.
- d) Convites a convidados externos (fornecedores e clientes, por exemplo) à empresa com a finalidade de construção, com uma visão externa, do planejamento de cenário para o planejamento estratégico; essa atividade contribui, também, como subsídio aos participantes do GPE para a elaboração do plano estratégico da empresa/organização.
- e) Reuniões do GPE para a elaboração do plano estratégico.

- f) Processo de implementação.

### **Os conteúdos do Modelo**

O modelo de plano estratégico de Luce e Rossi (2002) compreende basicamente *três grandes momentos* que ocorrem seqüencialmente. Há o momento filosófico, que define o negócio da empresa, caracteriza a sua ideologia e os seus valores centrais com a missão e os princípios, e adiciona a dimensão de longo prazo com a intenção estratégica. Depois, o momento analítico que dá sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes, englobando o cenário de trabalho, a análise SWOT e a definição das questões estratégicas. E, finalizando, o momento das decisões e das ações que é a etapa mais concreta e culminante do plano estratégico, pois define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa.

#### **a) Momento Filosófico**

O momento filosófico inicia com a definição do Negócio, discute a Missão, os Princípios também chamados de Valores e por fim a Intenção Estratégica.

#### **b) Momento Analítico**

O momento analítico é uma atividade essencial do plano estratégico, pois deve dar sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes. Ele inclui:

- ❑ o planejamento de cenários;
- ❑ a análise SWOT, com oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos;
- ❑ a Matriz SWOT, que sintetiza o extenso material produzido na análise SWOT e aponta as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações.

Essas alternativas são denominadas questões estratégicas, que são *temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro.*

Se a análise SWOT for adequadamente desenvolvida e a Matriz SWOT identificar precisamente as diferentes possibilidades de combinações entre os elementos da SWOT, tem-se um conjunto de questões estratégicas que conduzem às possíveis estratégias e ações que incluem: Projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) e Decisões.

### **c) Momento das Decisões e das Ações**

O Momento das Decisões e das Ações define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa. Ele inclui o encaminhamento das questões estratégicas por meio de decisões advindas do GPE e de Projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) do plano estratégico; o núcleo de objetivos estratégicos; o princípio da estratégia.

Decisões advindas do plano estratégico *são aquelas situações em que uma questão estratégica é resolvida e/ou encaminhada por uma*

*decisão*. Assim sendo, não precisa de um plano de ação para ser resolvida e/ou encaminhada.

Projetos do P.E. são *aquelas situações em que uma questão estratégica, para ser resolvida e/ou encaminhada, precisa de um plano de ação específico*.

E o Núcleo de Objetivos Estratégicos constitui o conjunto de objetivos relacionados ao plano estratégico. Compreendem, genericamente, um D.R.E. resumido em suas 4 a 5 principais rubricas e outros objetivos peculiares ao negócio, à semelhança de modelos de gestão por indicadores, como o *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992 apud LUCE e ROSSI, 2002).

Com o propósito de disseminar o âmago da estratégia para toda a Organização, Luce e Rossi citam Gadiesh e Gilbert (2001) que propuseram o Princípio da Estratégia que é *uma frase inesquecível e desencadeadora de ações que destila a estratégia da empresa na sua essência, comunicando-a para toda a Organização*. Trata-se de um grande esforço de síntese ao final de todo o processo de elaboração do plano estratégico para consolidar a estratégia da Organização tal como expressa em seu plano.

### **Implementação do Planejamento Estratégico**

Afora o método e sua condução, há dois condicionantes que são verdadeiros passaportes para implementações bem-sucedidas do planejamento estratégico: o engajamento dos recursos humanos (por meio

de procedimentos simples, rápidos e eficazes, sem pseudo-democracias internas) e o processo de revisão do plano estratégico.

O engajamento dos recursos humanos deve conquistar o comprometimento, desde as gerências e chefias que não participam do GPE até as lideranças informais dos diversos níveis da estrutura organizacional. Este comprometimento, iniciado nos já citados seminários com estes públicos, necessariamente, decorre do compartilhamento das noções de rumo da empresa e do papel de cada um nesta caminhada, sempre em função do seu nível na Organização.

O processo de revisão do plano estratégico, por sua vez, ajuda a empresa a dominar o processo de implementação, monitorando a sua evolução e fazendo a “prestação de contas” de cada executivo sobre o seu papel e responsabilidade no planejamento estratégico. Nunca é demais reforçar que o processo de revisão do plano estratégico cumpre dois objetivos cruciais: a) manter o plano sempre atualizado, combatendo eventuais engessamentos e ajustando a empresa a uma realidade que sempre muda, e cada vez com mais intensidade; e b) aculturar, sempre mais, a Organização ao planejamento estratégico, tornando essa tecnologia gerencial mais um saudável hábito de gestão na empresa. O planejamento estratégico (não exclusivamente o documento ou plano, mas o processo inteiro) passa a ser o grande companheiro das decisões e a referência essencial nas discussões estratégicas.

Para finalizar o modelo de Luce e Rossi (2002), apresentamos algumas de suas convicções sobre Planejamento Estratégico:

- ❑ o planejamento estratégico não é uma fórmula, nem tem receita específica ou *standard*;
- ❑ o planejamento estratégico deve ser formulado e implementado por executivos de linha, por *gente que faz*;
- ❑ a capacitação estratégica destes executivos é condição importante tanto para o êxito da formulação (o pensar) quanto da implementação (o fazer, o executar) dos planos estratégicos;
- ❑ a judiciosa elaboração de cada etapa do planejamento estratégico é crucial para a boa performance do plano estratégico como um todo;
- ❑ o planejamento de cenários (em uma palavra, das informações) é essencial para a formulação dos planos estratégicos;
- ❑ o acervo de conhecimento construído pela teoria e prática de planejamento estratégico até hoje, viabiliza a instrumentação de praticamente todos os *momentos do P.E.*;
- ❑ para perseverar como tecnologia de gestão em cada Organização, o planejamento estratégico precisa melhorar os resultados destas organizações.

### **3. Proposição**

Propõe-se um modelo alternativo aos dois acima pesquisados, no qual se possa utilizar os conceitos de simplificação, rapidez e de análise da viabilidade econômica reforçados no modelo de Almeida e, as implicações do conteúdo estratégico, de uma boa formulação e da correta implementação das estratégias, fortalecidas pelo modelo de Luce e Rossi.

Foram mescladas também abordagens estratégicas sugeridas por pesquisadores de *turnaround*.

A proposição deste trabalho contempla também as implicações da nova Lei de Falências. Nas justificativas dessa dissertação, abordamos essa questão sob a ótica de que a nova Lei de Falências não define um método para elaboração do “plano de recuperação”. Apenas o exige. Espera-se no entanto que seja estruturado a partir de informações e de técnicas advindas de um pensamento e de um processo estratégico.

São utilizados ainda conceitos estratégicos comumente usados nos processos de recuperação judicial de empresas nos EUA, Bankruptcy Code (1978) - Chapter 11.

### **8.3.5 Planejamento Estratégico e *Turnaround***

#### **1. Uma empresa em crise precisa de Planejamento Estratégico?**

Considerando algumas definições de Planejamento Estratégico como a de Almeida (2003):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Vasconcelos Filho (1978) descreve o PE como “um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta e definição de objetivos válidos e não-subjetivos”.

Por outro lado, conforme assinala Queiroz (2004), uma situação de turnaround ocorre quando existe uma preocupação ou insatisfação com o desempenho atual ou futuro do negócio por parte de sua administração, de seus credores ou fornecedores.

As empresas sob condições de um plano de reestruturação judicial ou não judicial, sofrem profundas mudanças de caminho (direção) especialmente em seus ambientes legal e operacional. Essas variáveis ambientais não são controláveis, já que são exógenas, mas seus efeitos futuros são gerenciáveis desde que estudados e exercitados. Por isso

justifica-se uma abordagem estratégica na elaboração de um plano de reestruturação empresarial.

Nohria e Beer (2001) citam que 70% das iniciativas de mudanças nas empresas não dão certo e, o *turnarounder* Doern (2004), afirma que “de cada dez empresas que me procuram, só uma tem salvação”. Justifica-se assim, a nosso ver a necessidade e a importância de pesquisar estratégias e métodos estratégicos para um correto Plano de *Turnaround*.

Faz parte desse estudo a busca de explicações para a grande incidência de casos de concordatas que terminaram em falência e de planos de recuperação fracassados, cujas causas parecem comuns.

Pearce II e Robbins (1993), analisando a teoria das reestruturações de negócios, citam Altman, 1983 e Nystrom & Starbuck, 1984 que indicam que existe um aumento nas evidências que as tentativas de reestruturação tradicionais resultaram mais em falhas do que em sucessos.

Continuam esses pesquisadores afirmando que acadêmicos também parecem ter sido atraídos a pensar mais exclusivamente sobre planejamento estratégico para empresas fortes, em detrimento do conhecimento construído de administração de negócios com problemas ou em declínio (BIBEAULT, 1982 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993). O número de estudos que investigam fusões, aquisições, integrações verticais e alianças estratégicas são muito maiores do que as tentativas de pesquisa que buscam um melhor entendimento do aumento de prevalência de casos de declínio de negócios (cfme. editorial de revisão de artigos publicado durante os 10 anos de operação do Strategic Management Journal em janeiro de 1991).

Queiroz (2004) em seu Livro "*Turnaround Corporativo*" defende que um plano de renegociação de passivos não é suficiente por si só para tirar uma empresa da crise e a necessidade de implementar uma reestruturação mais ampla que inicie por um método diferenciado de planejamento estratégico, estudando as variáveis ambientais e operacionais internas e externas, definindo uma estratégia para a elaboração e para a gestão do plano, que tenha a praticidade e a agilidade necessárias, até para cumprir as exigências de prazos da nova lei de falências (60 dias após a entrada do pedido judicial), quando for o caso. Continua Queiroz, é imperioso entender que estamos em uma nova era, em um ambiente de alta competitividade e complexidade onde reestruturação e crise tornaram-se palavras comuns no dia-a-dia das organizações.

Tendo pesquisado em 4 mil empresas brasileiras os principais impactos da nova Lei de Falências, a Deloitte (2005) apurou que na visão de 77% dos executivos entrevistados, o processo de recuperação de empresas, envolve o exercício de planejamento estratégico.

De acordo com Luce e Rossi (2002), a realidade nunca parou de mudar. É necessário concordar que a velocidade das mudanças é, no mínimo, impressionante.

Fazer planejamento estratégico, hoje, impõe-se como prática recomendável para a gestão saudável das organizações.

A mais importante razão para que se faça planejamento estratégico, hoje, é que, como sempre, a realidade continua a mudar. Cada vez menos há espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas, bem como, cada vez mais, a realidade empresarial se mostra inclemente e fulminante com as empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas.

E como lidamos, na gestão dos negócios e das instituições em geral, com toda esta *permanente descontinuidade*? Sob o prisma da estratégia empresarial, o planejamento estratégico tem representado, nas últimas décadas, uma das mais virtuosas formas de estabelecer um convívio saudável e profícuo com este signo de inevitável instabilidade.

Aaker (2001) comenta que:

A dificuldade com o processo de planejamento periódico é que a necessidade da análise estratégica e da tomada de decisão nem sempre se dá conforme uma base anual. O ambiente e a tecnologia podem mudar com tanta rapidez e os choques ambientais podem ocorrer de modo tão inesperado que ficar preso a um ciclo de planejamento pode não ser vantajoso, ou pior, ser mesmo desastroso.

Aaker cita um estudo sobre administradores tomando decisões estratégicas num negócio simulado, o qual revela que, quando o ambiente se tornava mais turbulento, aqueles negócios para os quais se demandara um planejamento formal, tiveram desempenhos inferiores àqueles que não tiveram planejamento. O planejamento contudo mostrou-se superior em ambientes menos turbulentos.

Continua Aaker afirmando que:

A administração estratégica é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Para dar prontas respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e às oportunidades que surgem de modo repentino, as decisões estratégicas precisam ser apressadas e tomadas fora do ciclo de planejamento. O reconhecimento das demandas de um meio em constante mutação tem estimulado o desenvolvimento ou o uso intensivo de métodos, sistemas e opções que sejam responsivos. Isso sugere, em particular, a necessidade de sistemas informativos contínuos e em tempo real, ao invés da análise periódica.

## **2. Estratégias de *Turnaround***

### **Vale a pena reestruturar e salvar a empresa ?**

Em artigo publicado pela Harvard Business Review Brasil (fevereiro 2004) sob o título “Como salvar um negócio ameaçado de morte súbita”, Sull e Escobari (2004), questionam, antes de mais nada, se vale a pena salvar a empresa e argumentam “o fato de uma empresa enfrentar uma ameaça de morte súbita não significa que ela possa ou deva ser salva” e propõem algumas questões que podem ajudar a descobrir quando o esforço de salvamento pode compensar:

#### **1) A empresa detém uma boa posição ou recursos valiosos?**

É crucial deter algum recurso ou posição que vale a pena salvar e que sirva de base para a reconstrução após o *turnaround*: vantagem em recursos naturais, fábricas de categoria mundial, base de clientes, recursos únicos e irreproduzíveis (por exemplo, uma ferrovia, um time gerencial especialmente qualificado ou uma posição protegida de mercado);

#### **2) Você tem o apoio do topo?**

Os encarregados de uma reestruturação devem ter um mandato claro legitimado pelos acionistas. É importante também definir quais serão os papéis do Conselho e do time executivo. Ambos devem dar retaguarda ao

processo de recuperação, pois sem esse apoio é impossível implementar as mudanças necessárias, que muitas vezes são dramáticas;

### **3) É possível financiar a transformação?**

Muitas transformações falham pela falta de capacidade de levantar os fundos necessários para a operação de salvamento, para não falar em construir uma competitividade duradoura. Como sempre existem incertezas sobre a disponibilidade de financiamento e sobre a existência ou não de dívidas ocultas, é crucial que os gestores tenham uma idéia de antemão de quanto custará guinchar a empresa do atoleiro. De quanto dinheiro será preciso se a reestruturação for bem-sucedida? e se ela falhar? quais são as fontes potenciais de capital?

### **4) Você tem um plano?**

É impossível atacar uma miríade de problemas de uma vez só. Um líder precisa definir um conjunto claro de prioridades, uma estratégia para preservar o negócio. As medidas que precisam ser tomadas nos primeiros cem dias devem ser mapeadas com clareza;

### **5) Os parceiros ficarão do lado da empresa?**

A transformação de uma Organização em crise colocará à prova, sem exceções, o relacionamento com partes interessadas como fornecedores, bancos, investidores, clientes e por aí vai. Os líderes devem avaliar a

capacidade e a vontade dos parceiros-chave de ajudar a empresa a atravessar a tempestade;

## **6) Qual é a sua margem de erro?**

Uma boa base de ativos certamente dará fôlego, pois ela deve ser capaz de produzir fluxos de caixa rapidamente e é algo que se pode vender caso o pior aconteça. Para avaliar a sua margem de erro, os líderes precisam se fazer três perguntas: (i) quais são as três piores coisas que podem acontecer? (ii) qual seria seu impacto? (iii) como poderíamos sobreviver?

## **7) Você tem tempo suficiente?**

Uma forma simples de avaliar quanto tempo está disponível é calcular o “burn rate” da empresa, ou seja, quanto dinheiro ela está consumindo (queimando) por mês. Então, compare essa taxa com o volume de dinheiro que pode ser levantado rapidamente, como por exemplo, por meio da venda de ativos líquidos, de empréstimos com a garantia dos recebíveis e do estoque, e por aí fora. Afinal uma boa base de ativos não ajudará se o negócio estiver se deteriorando a uma velocidade tal que os recursos serão consumidos antes que você consiga fazer as mudanças necessárias.

Queiroz (2004) sugere que quando se trata de recuperação de empresas, deve-se observar três princípios fundamentais internacionalmente aceitos:

- 1) possuir mecanismos de intervenção preventiva que possam ser acionados no momento da detecção do problema empresarial, que possibilitem a tomada de ações de correção de rumo nos primeiros sinais de alerta ou de ameaça de crise, de forma célere, eficiente e imparcial, e evitar a grande destruição de valor que ocorre quando se intervém tardiamente no processo. A diligência na identificação e implementação do processo é fator primordial;
- 2) impedir o desmembramento prematuro de um ativo da empresa em razão de ação de um ou mais credores;
- 3) priorizar a continuidade da empresa economicamente viável, maximizando o valor de seus ativos, permitindo a sua reorganização.

A experiência de Queiroz (2004) indica que um processo completo de turnaround envolve seis estágios:

#### **1º. Mudança de Comando:**

“Na maioria dos casos, torna-se necessário efetuar a mudança de comando da empresa, seja pela necessidade de um profissional com perfil gerencial voltado para a solução de situações difíceis e complexas, seja devido a problemas de perda de credibilidade junto à governança da

empresa e a seus stakeholders”. O executivo da empresa pode ter feito parte dos erros cometidos no passado.

Melhor contratar um executivo de fora da empresa, sem vínculos com o passado e com perfil adequado para tomar decisões difíceis e objetivas.

### **2º. Diagnóstico:**

O próximo passo é o Diagnóstico da situação com avaliação da viabilidade da empresa e elaboração de um plano emergencial.

### **3º. Fase Emergencial:**

Normalmente os acionistas de uma empresa em crise solicitam que o processo de *turnaround* seja iniciado de imediato, a fim de evitar maiores problemas. Nesse caso, o diagnóstico e as ações emergenciais são simultâneas.

Essa é a fase mais crítica de um processo de reestruturação pois tem-se que gerenciar a crise de credibilidade, assegurar o abastecimento e a continuidade da produção e tudo isso contra o tempo.

### **4º. Plano de Recuperação:**

O Plano de Recuperação deve ser dimensionado no curto, médio e longo prazo e inclui:

- a) plano de reposicionamento estratégico de mercado;
- b) plano econômico-financeiro;
- c) fortalecimento das funções gerenciais críticas;
- d) plano de recuperação de ativos;

- e) agressivo plano de redução de custos;
- f) plano de reestruturação de dívidas e outros passivos;
- g) plano de capitalização;
- h) alianças estratégicas;
- i) estratégia legal e fiscal;
- j) estratégia de comunicação com os *stakeholders*, equipe interna e opinião pública.

#### **5º. Execução:**

Nessa fase o essencial é implementar o gerenciamento do caixa, restabelecendo as linhas de crédito e mantendo a liquidez de curto prazo. Também deve-se implementar as ações relacionadas às reestruturações operacionais, comerciais, administrativas, etc.

#### **6º. Controle e acompanhamento:**

Queiroz (2004) recomenda:

Todo o processo de recuperação de empresas demanda um rígido controle e um acompanhamento permanente: relatórios gerenciais e financeiros; revisão periódica de metas; eventuais renegociações; acompanhamento jurídico permanente.

Auchterlonie (2002) é um *Certified Turnaround Professional* (CTP) e CEO of the *Scotland Group Inc.* em seu artigo intitulado "*Lessons learned from research on restructured firms*" - *RMA Journal-June 2.002*, argumenta que, uma vez que uma companhia tenha sido indicada ao departamento de cálculos de uma instituição financeira, substanciais exigências não planejadas são impostas à companhia, incluindo previsão do fluxo semanal de caixa, auditorias colaterais, avaliações independentes, pressão dos

clientes e credores e exigências de mais comunicação com os empregados da firma. Mais que qualquer outra hora, as companhias necessitam ajuda profissional neste estágio. Profissionais chamados de *Certified Turnaround Professionals (CTP)* seguem cinco estágios aceitos no geral em seus planos de trabalho:

#### **a. Estágio da Análise da Situação**

Os objetivos neste estágio são de analisar e verificar que o negócio é realmente viável, identificar o tipo de estratégia de inversão mais apropriado para a situação e desenvolver um plano de ação preliminar para implementar a estratégia de inversão escolhida.

O CTP examinará o fluxo de caixa pela linha de produção durante este estágio para assegurar que a alma do interesse é central ao plano, e também aos pontos fracos e fortes da Organização, postura competitiva, estrutura de custo, acordos financeiros e planos de negócios.

#### **b. Estágio da Avaliação Administrativa**

Sem um time de avaliação gerencial, o trabalho do profissional de *turnaround* não será bem-sucedido. Assim, a primeira tarefa do CTP é de avaliar o atual gerenciamento, incluindo os diretores, presidentes, gerentes de vendas e mercado e gerente operacional. Mudanças em posições de gerenciamento chaves deveriam ser feitas logo no início para assegurar que a melhor equipe disponível lidere os esforços do *turnaround*.

### **c. Estágio de Ações Emergenciais, ou “o período de crise”.**

O objetivo é de gerar fluxo de caixa positivo constante e tão rapidamente quanto possível, tomando quaisquer ações necessárias para capacitar a sobrevivência da Organização. É esta também a hora quando um CTP (*Certified Turnaround Professional*) tem o primeiro papel importante em controlar a situação, com a missão de estabelecer uma Organização dirigida profissionalmente e incrustar uma cultura de linha de tempo, eficácia, justiça, ordem e disciplina. Estes requerimentos examinam cada área funcional inclusive estrutura organizacional e práticas de relatório financeiro, e também identificar bens eficientes e não eficientes. O CTP também estabelece um diálogo direto com as principais instituições financeiras da Organização, clientes e fornecedores durante este período.

### **d. Estágio de Reestruturação Empresarial**

Os objetivos durante este período são de realçar lucratividade através de uma eficiência operacional cada vez maior e reestruturar o negócio aumentando rentabilidade e retornos de bens e *equity*. O foco está nas expectativas do cliente e como cada parte da companhia pode satisfazer as necessidades do cliente. Segmentos de negócios não lucrativos e linhas de produtos são vendidas ou fechadas. Medidas semanais de performance financeira e operacional são implementadas. Metas organizacionais são estabelecidas e atadas com a satisfação do cliente e resultados financeiros.

### **e. Estágio do Retorno ao Normal**

Durante este período, os objetivos são: estabelecer mecanismos contínuos que enfatizam lucros, retorno em *Equity* e destaque de resultados operacionais de valor econômico agregado; procurar oportunidades para o crescimento financeiro; construir as forças competitivas que o negócio necessitará para explorar completamente tais oportunidades.

Esta também é a hora de explorar novos mercados, examinar situações de negócio sinérgicas, considerar alianças estratégicas e procurar apoio estratégico para que o negócio se firme em piso mais sólido.

Porter (1980) afirma que “a essência da estratégia é saber o que não fazer”. Evidencia-se então a importância para um Plano de Reestruturação em definir um novo modelo de negócio com seus *trade-offs* resultantes de atividades incompatíveis: melhores margens x crescimento, diferenciação x custo, etc.

Tom Peters (2003) menciona duas estratégias para enfrentar um ambiente turbulento: compra e venda de empresas; qualidade de classe universal, inovações de curto prazo e flexibilidade.

Queiroz (2004) comenta o processo de *turnaround* atestando que:

Nas economias modernas a técnica que predomina é a de olhar para a frente, para a análise dos fluxos de caixa gerados com a preservação do negócio e os valores das organizações, valores bem superiores à soma e realização de seus ativos.

Sugere ainda esse autor que além das operações de alongamento de dívidas se adotem diferentes mecanismos já praticados em outros países:

- ❑ aumento de capital com integralização em espécie;
- ❑ negociação de direitos creditícios: fundo de recebíveis;
- ❑ fundos de investimentos em empresas em recuperação;
- ❑ conversão de dívidas em capital;
- ❑ fusões;
- ❑ MBO-compra da empresa pelos administradores;
- ❑ refinanciamentos;
- ❑ investidores especializados em empresas em crise: *venture investors*;
- ❑ recursos de parceiros estratégicos;
- ❑ desmobilizações.

### **Estratégias para mercados em declínio e hostis**

Por sua vez, Aaker (2001) propõe estratégias para mercados em declínio e hostis. Para esse autor, “mercados hostis são aqueles com excesso de produção, margens baixas, competição intensa e administração caótica”. Exatamente o quadro de uma empresa em crise. Aaker comenta um estudo realizado pela Windemere Associates com mais de 40 indústrias e as estratégias que vencem em mercados hostis:

**Foco em grandes clientes:** o volume é crucial para formar a estrutura de custos, por isso, a estratégia é criar uma forte identidade de marca junto aos clientes finais e estreitar as relações com canais de distribuição de grandes volumes.

**Diferenciar-se pela credibilidade:** a diferenciação vem mais por meios intangíveis como credibilidade e confiança nas entregas do que pelas quantidades e atributos do produto, que são facilmente copiáveis.

**Dar cobertura a um amplo espectro de níveis de preço:** consiste em oferecer uma ampla gama de produtos que cobrem todas as camadas do mercado, evitando deixar nichos disponíveis para outras empresas do mercado.

**Fazer do preço uma *commodity*:** basicamente consiste em nivelar o preço com os concorrentes de tal forma que o preço seja removido dos critérios de compra dos clientes. O desempenho superior é recompensado através da fidelidade dos clientes.

**Ter uma estrutura de custos eficaz:** as empresas mais bem-sucedidas em mercados hostis atingem alta produtividade não apenas pela exploração de economias de escala mas também pelo investimento em automação e sistemas de informação para redução de custos.

Rhoden (2000) argumenta que:

Uma posição estratégica sustentável requer exclusões. A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Se não houvesse restrições, não haveria necessidade de escolher e definir estratégia. Qualquer boa idéia poderia e seria rapidamente imitada. Novamente, o desempenho poderia depender inteiramente da efetividade operacional.

Mintzberg (2000) descreve dez diferentes escolas de pensamento estratégico com distintos pontos de vista. Ao abordar a “escola do posicionamento”, cita Porter que em seu livro de 1980 - *Competitive Strategy* - afirma que poucas estratégias-chave são desejáveis em uma indústria. Essa escola acabou ficando com um número limitado de estratégias: diferenciação de produtos e escopo focalizado no mercado. O processo de formação da estratégia se concentra muito mais na seleção de posições estratégicas genéricas com base em cálculos analíticos. Mintzberg (2000) também cita Katz “a estratégia básica para todas as empresas deve ser de concentrar recursos onde a empresa tem (ou pode desenvolver prontamente) uma vantagem competitiva significativa”.

Porter aproveitou o ramo da economia denominado Organização Industrial e apoiado em testes empíricos, reformulou esses conceitos originando uma nova visão de que a estratégia de negócios deveria estar baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam. Em essência, Porter avançou suas análises no ambiente externo da empresa.

Mintzberg (2000) continua citando Porter que, em 1985 em seu livro *Competitive Advantage*, afirmou que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” e, “três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco”. Para Porter, “ser tudo para todos é uma receita para mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média”. As empresas precisam “fazer uma opção” para obter uma vantagem competitiva.

Essas estratégias genéricas são descritas a seguir:

**Liderança em Custo:** a estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (com programas de *downsizing* e gerenciamento da qualidade total).

**Diferenciação:** Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos.

**Foco:** Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação” ou de “foco na liderança em custo”.

### **Estratégias Complementares**

Rhoden (2000) ao tratar das estratégias complementares afirma que:

Além das estratégias competitivas básicas (diferenciação, custos e/ou enfoque) que constituem o posicionamento estratégico de uma empresa em relação ao seu ambiente, existem outras ações consideradas também como estratégias, por constituírem formas de atingir as intenções das empresas. Estas estratégias estão sendo denominadas como complementares e são apresentadas a seguir.

Rhoden (2000) cita Aacker (1984) que trabalha com a idéia de estruturação de sete diferentes estratégias de crescimento, enquanto

Porter detalha as estratégias de integração vertical e expansão, que estão entre as cinco estratégias apresentadas pelo primeiro.

**a. Penetração (crescimento em produtos e mercados existentes)**

O aumento da fatia de mercado pode ocorrer através da geração de uma vantagem competitiva sustentável ou da superação de vantagens competitivas de competidores. Tal ação gera reações dos concorrentes por estarem perdendo mercado.

O aumento da utilização do produto é menos ameaçadora, podendo ocorrer de três maneiras: através do aumento da frequência de uso, da quantidade de uso e através de novas aplicações para utilização do produto.

**b. Desenvolvimento de produto (para o mercado existente)**

Dá-se através da adição de novos atributos ou tecnologia ao produto, expansão da linha de produto, desenvolvimento de um novo produto. Para desenvolvimento deste tipo de estratégia deve haver um ganho sinérgico.

**c. Desenvolvimento de mercado (para produtos existentes)**

Neste caso, o risco tecnológico é zero, o risco é basicamente mercadológico. As abordagens para a expansão de mercado são duas: expansão geográfica e expansão em diferentes segmentos de mercado (forma de utilização, preço, preferência por um atributo, etc.) O potencial de sinergia é grande neste tipo de estratégia.

#### **d. Integração vertical**

Pode ocorrer em ambos os sentidos (para frente - aproximando-se do cliente e para trás - aproximando-se da matéria-prima). Rhoden (2000) cita Porter (1991) que denominou a empresa que se integra para trás como a “empresa corrente acima” ou a empresa “compradora”. Em sentido contrário, dá-se a “empresa vendedora” ou “corrente abaixo”.

#### **e. Diversificação**

A estratégia de diversificação compreende entrar em produtos e mercados diferentes daqueles onde a firma atua. Pode ocorrer através da aquisição de outras empresas ou do desenvolvimento de um novo negócio dentro da companhia (AACKER, 1984 apud ROHDEN, 2000).

#### **f. Aliança e cooperação**

Para serem globalmente competitivas, as empresas precisam ser globalmente cooperativas. Todavia, uma aliança estratégica compromete a independência e gera o compartilhamento do controle. Tal fato gera insatisfação na maior parte dos administradores, pois eles buscam o controle total (OHMAE, 1994; PERLMUTTER e HEENAN, 1994 apud RHODEN, 2000).

Os administradores precisam superar a errônea concepção popular de que o controle total aumenta as chances de sucesso. Bons parceiros, assim como bons casamentos, não trabalham com base no domínio e no controle. Eles somam esforços, compromissos e entusiasmo de ambos os lados para aumentar os lucros.

### **g. Aquisições**

Rhoden (2000) cita Aacker (1984), para quem as aquisições possuem algumas vantagens e também desvantagens. Ganhar tempo é uma das principais vantagens, pois existem alguns negócios que podem levar anos para se desenvolverem e se tornarem lucrativos. Pode ser impraticável desenvolver uma habilidade ou recursos para competir devido às barreiras de entrada.

#### **O Plano de *Turnaround* deve se preocupar com o Caixa**

Mintzberg (2000) ao descrever uma segunda onda da escola de posicionamento, menciona a necessidade de um *portfólio* de negócios definindo os produtos nos quais investir. “Toda empresa necessita de produtos que gerem caixa. E todo produto deve vir a ser um gerador de caixa, caso contrário ele não tem valor”.

Mintzberg também analisa a matriz BCG e cita seu criador Bruce Henderson:

Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição desse portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos em crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente.

A matriz BCG descreve quatro diferentes tipos de produtos em termos de crescimento e participação:

**Estrelas:** produtos de alta participação e alto crescimento. Apresentam lucro, mas pode ou não gerar todo seu próprio caixa. Entretanto, se permanecer como líder, ele irá se tornar um grande gerador

de caixa, quando o crescimento desacelerar e suas necessidades de reinvestimento diminuirão. A estrela acaba se tornando vaca leiteira.

**Vacas Leiteiras:** produtos com alta participação de mercado e crescimento lento. Produzem grande volume de caixa, acima do reinvestimento necessário para manter a participação. Fornecem fundos para o crescimento futuro.

**Crianças-problema:** produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento. Quase sempre exigem muito mais dinheiro do que podem gerar. Se não houver investimentos, eles irão cair e morrer. Podem ser convertidos em estrelas com investimentos adicionais.

**Cães:** produtos de baixa participação de mercado e baixo crescimento. Eles podem até apresentar lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido para manter a participação, não sobrando nenhum em caixa. Estes não são necessários e são evidências do fracasso, tanto na obtenção de uma liderança, durante a fase de crescimento, quanto para sair e cortar prejuízos.

### **Estratégias de *turnaround*: o que sabemos sobre elas?**

Hoffman (1989), em um estudo sobre estratégias de *turnarounds* de empresas, (*Strategies for Corporate Turnarounds : What do we know about them?*) faz uma revisão das pesquisas já realizadas a respeito dos ciclos de *turnaround*, das causas do declínio e das estratégias específicas utilizadas pelas empresas para a recuperação. O objetivo foi o de delinear

o que se sabe sobre tais estratégias, cuja relevância justifica-se por dois fatos: primeiro, os *turnarounds* têm sido notícia na imprensa com uma regularidade cada vez maior, e segundo, já se passou um período de tempo suficiente para se acumular mais pesquisas sobre o tópico. Para esse propósito, o autor selecionou dezessete pesquisas teórico-empíricas que pudessem fornecer exemplos generalizáveis a outras situações similares. O estudo centrou-se principalmente no conteúdo dos *turnarounds* (o que as empresas fazem) ao invés do processo para implementá-los (como as empresas fazem).

O autor lembra que o conhecimento gerencial moderno, em sua maioria, foi desenvolvido para lidar com condições de crescimento e de recursos abundantes. No entanto, a mídia tem relatado, nas últimas décadas, um crescente número de companhias européias e americanas bem-estabelecidas que tiveram de lutar por sua sobrevivência frente à crise financeira, o que pode ser atestado pelo aumento do número de falências nesse período. Tanto as indústrias tradicionais quanto as de alta tecnologia tiveram de implementar estratégias de recuperação (as citadas pelo autor são a ICL Computers, Dunlop e BSR no Reino Unido; Peugeot, Waterman e SAS no resto da Europa; Westinghouse, Control Data, Walt Disney Co. e United Airlines nos Estados Unidos). As razões para as crises financeiras são variadas: recessão, indústria em declínio, desregulamentação, ou simplesmente má administração. As soluções para a recuperação também são diversas, variando desde corte de custo interno até ajuda do governo.

Os ciclos de *turnaround* são geralmente descritos como um processo constituído de pelo menos duas fases: a fase do declínio, em que o

desempenho financeiro fica abaixo de alguma norma por um período de tempo, e a fase da recuperação, em que o desempenho financeiro excede a norma aceitável por um período de tempo. Há um consenso de que a lucratividade é o padrão para definir os *turnarounds*, mas não há uma concordância sobre quais normas ou medidas específicas de lucro deveriam ser usadas.

Quanto às causas do declínio, tanto fatores externos quanto internos à Organização foram identificados como causas primárias, porém as de natureza interna prevaleceram nos *turnarounds* investigados, sendo resultantes de falhas na equipe da alta gerência ou, então, de erros gerenciais de omissão ou comissão. As falhas de gerenciamento incluíam, em primeiro lugar, a existência de um gerente autocrático que supunha erroneamente poder dominar a situação de complexidade e mudança, e, em segundo lugar, a inexistência de competência equilibrada no topo, de profundidade nos níveis gerenciais médios, de sucessão gerencial pacífica ou organizada, e de diretorias participativas. Os erros de omissão foram causados pela negligência da gerência com relação a certas atividades-chave, refletindo-se na falta de controles (de orçamento e de custos) apropriados, falha em ajustar preços diante de custos mais altos, e falha em responder a mudanças do mercado (especialmente a mudanças competitivas). Já os erros de comissão incluíam ações tomadas pela gerência que contribuíram para a queda: superexpansão de produtos, instalações ou quadro de pessoal acima dos recursos da empresa.

As causas externas (sozinhas ou em combinação) foram responsáveis por uma porcentagem menor (cerca de um terço) das quedas. Tais causas foram assim classificadas, em ordem decrescente de

importância: (1) aumento da competição externa, com base em custos de mão-de-obra ou em tecnologia mais moderna; (2) causas econômicas oriundas de ciclos recessivos ou inflacionários e de fusões, as quais resultam em competidores mais fortes; (3) declínio na demanda governamental ou mudança em suas normas; (4) mudanças sociais e de estilo de vida, causando efeitos adversos na demanda de mercado; (5) mudanças na tecnologia de produto, causando declínio por causa da maturidade do produto ou avanços inovativos.

No que concerne às estratégias de *turnaround*, ou seja, ao conjunto de atividades empregadas para interromper o declínio e estimular o ciclo de recuperação, evidenciaram-se dois tipos: operacionais, cujo foco é a melhoria do modo como a empresa conduz os negócios no momento, e estratégicas, cujo foco é a mudança ou ajuste do tipo de negócio. A maioria das pesquisas selecionadas concordava sobre a necessidade da combinação dos dois tipos de estratégia.

Hoffman (1989) também delineou, a partir das pesquisas, três estágios de implementação das estratégias. O primeiro é o estágio preparatório, que inclui a estratégia de reestruturação da liderança e da organização/cultura. O estágio seguinte (estágio fixo de curto prazo) inclui três estratégias operacionais: (a) redução de custos; (b) redistribuição de ativos; (c) estratégia de produto/mercado seletivo. Finalmente, o estágio de crescimento enfatiza estratégias de reposicionamento da companhia. Nem todos os *turnarounds* passam pelos três estágios ou usam todas as estratégias. A maioria das estratégias inclui tanto atividades defensivas (que interrompem a deterioração), quanto ofensivas (que melhoram o desempenho). Além disso, o autor aponta as condições adequadas de

implementação dessas estratégias. Na seqüência, apresentam-se as descrições das cinco estratégias usualmente utilizadas nos três estágios.

### **1. Reestruturação da liderança e da Organização/Cultura**

As mudanças na liderança ocorrem comumente durante o estágio preparatório, enquanto as mudanças estrutural e cultural comumente persistem até o estágio de crescimento. Uma liderança forte foi citada como o fator mais importante para os *turnarounds* bem-sucedidos. A substituição da alta gerência, bem como mudanças na representação dos diretores e proprietários, fizeram parte da estratégia de *turnaround* na maioria das companhias estudadas, principalmente nos casos em que a crise foi desencadeada por fatores internos.

Verificou-se que o perfil dos líderes incluía as seguintes características: empreendedorismo, autoconfiança, habilidade para orientar tarefas, habilidade para inspirar confiança, dentre outras. As mudanças na liderança parecem ter ocorrido por razões simbólicas e substantivas. No primeiro caso, as mudanças foram necessárias para “descongelar” atitudes correntes, romper uma atitude mental condicionada pela indústria, remover concentrações de poder e fornecer uma nova visão da situação. As razões substantivas incluíram a remoção de fonte de declínio não-confiável ou autocrática, o combate à inércia (isto é, à inabilidade em reconhecer a crise ou em lidar com ela), a necessidade de informações ou de habilidades diferentes para administrar a crise.

Evidenciaram-se diversos papéis e tarefas atribuídas aos novos líderes: proporcionar uma perspectiva nova, diferente ou mais precisa da

situação; reunir sistematicamente informações sobre as causas do declínio, usando análises de lucro ou outros estudos estatísticos, bem como consultores externos; e, mais importante, introduzir um novo conceito ou definição do negócio, dando uma nova orientação estratégica para a empresa. Frequentemente, este conceito envolvia simplesmente um ajuste do foco, concentrando-se no que a empresa fazia melhor. Os novos líderes desenvolveram sua própria equipe administrativa por meio de mudanças de estrutura e de atitudes, e atingiram *turnarounds* via consulta a um grande número de membros da Organização.

Mudanças nas estruturas permanentes e formais da Organização foram também feitas para melhorar o controle gerencial e implementar estratégias de reposicionamento. O controle foi melhorado reduzindo-se o tamanho da gerência, centralizando a autoridade da decisão e desenvolvendo uma estrutura de metas.

Teóricos da administração estratégica recentemente têm reconhecido a necessidade de lidar com a estrutura informal ou a cultura da Organização, que diz respeito ao sistema simbólico em prática na Organização com base em valores, normas e suposições desenvolvidas ao longo do tempo. A cultura organizacional frequentemente tem constituído uma barreira ao *turnaround* pelo fato de ter sido moldada em valores muito estreitos, razão pela qual é necessária uma mudança de atitudes para o sucesso da recuperação da empresa. Os esforços de mudança cultural defensiva são direcionados ao abrandamento da velha cultura, ao passo que os esforços de mudança cultural ofensiva envolvem o desenvolvimento de uma cultura vencedora por meio da mudança do mapa cognitivo das pessoas.

## **2. Estratégias de redução de custos**

Estas estratégias são implementadas, de modo geral, após a fase preparatória. O controle de custos mostrou ser um elemento-chave para *turnarounds* bem-sucedidos. Táticas defensivas incluíram redução de despesas, de estoque e de pessoal. Estratégias ofensivas envolveram a instituição de controles apropriados de gerenciamento (por exemplo, controles orçamentários ou planejamento) para eliminar erros passados ou para preveni-los no futuro. Outras táticas ofensivas incluíam a introdução de novas tecnologias para melhorar a eficiência. Esse conjunto de estratégias mostrou-se adequado principalmente no caso de declínio causado por fatores internos.

## **3. Estratégias de redistribuição de bens**

Tais estratégias dizem respeito à eliminação ou rearranjo da planta ou de equipamentos a fim de melhorar a utilização da capacidade e a produtividade dos empregados. Atividades-chave defensivas envolveram a liquidação de bens e o fechamento de unidades. Já as estratégias ofensivas comuns incluíram uma redistribuição de plantas de modo a proporcionar melhores vantagens de custo, bem como operações de incorporação de filiais. Observou-se, também, a venda de divisões menos lucrativas a fim de levantar fundos para a implementação de estratégias de crescimento. A necessidade de redistribuição dos bens mostrou-se

geralmente necessária, dentre outras circunstâncias, quando as causas principais de declínio incluíam baixo uso de capacidade e super-expansão, rápidas mudanças tecnológicas, ou a entrada rápida de novos competidores no mercado.

#### **4. Estratégias de produto/mercado seletivo**

Estas estratégias envolvem mudanças de curto prazo no *marketing-mix* da empresa, objetivando o aumento da receita. Nas empresas estudadas, as estratégias de defesa incluíram a redução de despesas de *marketing* ou o abandono de certos produtos, enquanto as estratégias ofensivas envolveram o aumento dos preços e de promoções, bem como a melhoria da qualidade ou do serviço ao consumidor. A combinação de ambos os tipos de atividades (defensiva e ofensiva) mostrou-se eficaz em muitas estratégias de *turnarounds* bem-sucedidos. As estratégias produto/mercado seletivo também foram especialmente relevantes para *turnarounds* precipitados por superexpansão, causas externas (provenientes de mudanças competitivas, sociais e tecnológicas), debilidade operacional e estratégica, ou alta capacidade de operação com um pobre *mix* de produtos.

#### **5. Estratégias de reposicionamento**

Constituem estratégias cujo objetivo é assegurar que o *turnaround* seja permanente por meio do reposicionamento da empresa em seu mercado ou em novos mercados, para garantir crescimento e lucros

futuros. Nesse caso, torna-se necessário, antes de tudo, redefinir a missão da empresa. Nas empresas avaliadas, as atividades defensivas envolveram o uso dos produtos atuais da empresa. Essas táticas incluíram a eliminação de produtos ou divisões que não se encaixavam na nova definição da empresa, a redução de custos, o desenvolvimento de um novo nicho de mercado e o aumento da penetração de mercado. O reposicionamento defensivo foi adequado nas situações em que as companhias se depararam com declínio devido à superexpansão.

As atividades ofensivas envolveram esforços de diversificação, expandindo linhas de produtos ou entrando em novas áreas de negócios através de aquisições, desenvolvimento interno, *joint venture*, ou integração vertical. As estratégias ofensivas foram eficazes para empresas não diversificadas que enfrentaram crises devido a causas externas.

### **Conclusão:**

As conclusões derivadas dos estudos de Hoffman selecionados para o trabalho são as seguintes: (1) os indicadores de desempenho financeiro (lucros, gastos, etc.) diferiam entre as empresas que obtiveram sucesso e as que fracassaram em seus *turnarounds*, mas os padrões mostraram-se inconsistentes entre os estudos; (2) as empresas bem-sucedidas adotaram estratégias internamente consistentes que não eram muito conservadoras nem muito radicais; e (3) a diferença entre *turnarounds* entre os dois grupos de empresas parece residir mais no processo pelo qual estratégias específicas foram implementadas do que no conteúdo de tais estratégias,

ou seja, depende mais de “como se faz” do que propriamente “o que se faz”.

Certas sugestões práticas de gerenciamento de *turnarounds* que emergem da pesquisa dizem respeito à liderança, ao conteúdo do planejamento, e à implementação.

- ❑ Os administradores necessitam selecionar e monitorar critérios financeiros e comportamentais relevantes para indicar tendências de declínio na performance estratégica ou operacional de suas empresas.
- ❑ Quando o declínio for evidente, os proprietários ou o quadro de diretores necessitam primeiramente determinar se a empresa tem a liderança necessária para administrar a crise. O administrador ideal deve ter uma visão do que a empresa deveria ser e ter acesso a recursos ou pessoal externos para apoiar seus empenhos iniciais.
- ❑ O administrador precisa criar uma equipe gerencial para desenvolver um trabalho em conjunto no gerenciamento da crise.
- ❑ A equipe gerencial necessita reunir sistematicamente as informações a fim de identificar as causas (internas ou externas) do declínio.

- ❑ A administração, de posse de tais informações, deveria desenvolver um plano em dois estágios para interromper e reverter o declínio. Inicialmente, pode obter alívio dos credores negociando termos de pagamento. A primeira fase do plano deve ser baseada em estratégias de curto prazo direcionadas a gerar um fluxo de caixa positivo dentro dos primeiros meses e lucro dentro de doze meses. A segunda fase, que pode ser desenvolvida enquanto a primeira ainda estiver sendo implementada, deve executar uma estratégia para reposicionar a empresa em termos de crescimento e lucro em longo prazo.
  
- ❑ A administração necessita planejar a implementação das mudanças. Isto requer fazer mudanças necessárias nas metas formais e nas estruturas organizacionais.
  
- ❑ O plano para a mudança também necessita focar na mudança das estruturas informais ou cultura para garantir que as novas atividades sejam aceitas. O uso de clareza de valores e de técnicas motivacionais positivas, direcionadas ao desenvolvimento de trabalho em grupo e a uma atitude vencedora, deveria estar presente no centro de tais esforços.

**Enfim, qual estratégia é necessária para o *Turnaround* e a Recuperação?**

O'Neill (1986), *Assistant Professor Business, University of Connecticut Storrs*, tratou desse tema em um artigo intitulado "*Turnaround*

*and Recovery: What Strategy do You Need?*”. Sintetiza-se nesta seção os principais aspectos desse estudo.

Tentativas recentes de estudar *turnaround* tem analisado o problema de maneira que compararam esforços de *turnaround* bem-sucedidos e não bem-sucedidos, isolando os fatores que causam *turnaround* bem-sucedidos.

Nesse estudo, várias firmas que tem feito *turnaround* são comparadas com outras firmas que falharam no mesmo processo. Quatro categorias de estratégias de *turnaround* são identificadas. Então, um modelo é desenvolvido, o qual identifica aquelas condições nas quais cada categoria de resposta é provável de ser bem-sucedida. O modelo proposto é desenvolvido combinando os resultados dos casos descritos aqui com resultados de pesquisas anteriores sobre estratégias de *turnaround*. Finalmente, descreve-se como o modelo pode ser usado para projetar uma estratégia de *turnaround*.

### **Comparação de casos bem-sucedidos com os mal-sucedidos**

Nove casos foram dissecados que representam companhias que passaram por um *turnaround* bem-sucedido. Outras quatro companhias que passaram por um declínio e usaram uma estratégia de *turnaround* mal-sucedido. Uma característica distinta destas companhias é que, em cada caso, a administração reconheceu e reagiu ao declínio.

*Turnaround* bem-sucedidos: Bulova; General Motors; Lockheed; National Cash Register; Radio Corporation of América; Rockwell; United Airlines; United States’ Industries; Westinghouse.

*Turnaround* não bem-sucedidos: Atlantic and Pacific Company; Chase Manhattan Bank; International Pager; LTV.

As diferenças e similaridades entre esforços de *turnaround* de estratégias bem-sucedidas e não bem-sucedidas fornecem a base para o desenvolvimento de conceitos sobre as estratégias de *turnaround*. A tabela abaixo lista estratégias usadas pelas companhias bem-sucedidas:

<b>SUB-ESTRATÉGIA</b>	<b>TIPO DE ESTRATÉGIA</b>	<b>Nº DE CIAS (*)</b>
Novo CEO (de dentro da companhia)	Gerenciamento	5
Nova definição de negócio	Gerenciamento	5
Mudança na estrutura organizacional	Produção	5
Programas de corte de custo	Fechar portas	5
Novo CEO (de fora da companhia)	Gerenciamento	4
Nova equipe de gerenciamento	Gerenciamento	3
Novos métodos de promoção de prod.	Impulso	2
Novos métodos de fabricação	Produção	3
Controles financeiros e gastos	Fechar portas	2
Reposição de filiais perdidas	Fechar portas	2
Entrada em áreas de novos produtos	Impulso	2
Redução de estoque	Fechar porta	2
Aquisições	Impulso	2
Levantar o moral de empregados	Gerenciamento	2

(\*) Número de companhias (total 9) que adotam estratégias em particular.

### **Turnarounds não bem-sucedidos: estratégias usadas**

<b>SUB-ESTRATÉGIA</b>	<b>TIPO DE ESTRATÉGIA</b>	<b>Nº DE CIAS (*)</b>
Nova equipe de gerenciamento	Gerenciamento	3
Novo CEO (de dentro da companhia)	Gerenciamento	3
Encerrar negócios perdedores	Fechar portas	3
Novas instalações e produtos	Impulso	2
Planejamento	Fechar portas	2
Corte de mercado	Fechar portas	2
Adicionar mercado	Impulso	2
Novo CEO (de fora da companhia)	Gerenciamento	1
Controles	Fechar portas	1
Nova estrutura organizacional	Produção	1
Nova definição de negócio	Gerenciamento	1
Compra de novos negócios	Impulso	1
Compra de interesse completo em subsidiária	Impulso	1
Corte de custo	Fechar portas	1

(\*) Número de companhias (total 4) que adotam estratégias em particular.

As subestratégias dividem-se em quatro categorias:

**Estratégias de Gerenciamento** são aquelas ações que envolvem mudança em pessoal da alta administração, ou são decretadas pessoalmente pelos altos escalões da administração. Isso inclui uma troca

de CEOs, a formação de uma nova equipe administrativa e levantamento do moral entre os empregados (em ambas circunstâncias onde esta estratégia apareceu, mudanças foram decretadas pelo Presidente através de meios como: visitas, discursos e da nova definição do negócio da firma).

**Estratégias de Corte (*cutbacks*)** são aquelas ações que são tomadas para deter futuro declínio (isto é, fechar a porta depois que o cavalo fugiu). Estas subestratégias incluem substituir subsidiárias perdidas, instalar controles financeiros e de despesas, corte de custo e redução de estoque.

**Estratégias de Crescimento** são aquelas que são projetadas para “empurrar a firma para frente”. Esta categoria inclui tais ações como entrar na área de um novo produto, instalar novos métodos de promoção do produto e fazer algumas aquisições.

**Estratégias de Reestruturação** são aquelas ações que envolvem reestruturações no âmago do negócio. Estas estratégias podem ser distinguidas das estratégias de adição de aspectos variados (tais como cortes e crescimento) porque elas envolvem fazer uma tarefa em particular de uma maneira completamente nova. Estas estratégias incluem adaptar novos métodos de fabricação, estabelecer novos métodos de distribuição, e projetar novas estruturas organizacionais.

A tabela também lista um grupo de subestratégias para as companhias que não foram bem-sucedidas em seus esforços de turnaround. As estratégias estão novamente agrupadas em quatro amplas estratégias. Estratégias de gerenciamento incluem admissão de um novo CEO, escolha de um novo time de administradores e a criação de uma nova definição para o negócio da firma. As estratégias de corte (*cutback*) incluem fechamento de subsidiárias e instalações, corte de mercado, instalação de controles e corte de custo e planejamento. As estratégias de crescimento incluem a adição de novas instalações e produtos, adicionar mercados e instalações. Estratégias de reestruturação incluem mudanças da estrutura organizacional.

### **Os Processos de Gerenciamento do *Turnaround***

**(1) Os esforços em *turnaround* geralmente são precedidos por uma mudança dos altos executivos:** os maiores executivos foram substituídos (isso ocorre em 100% dos casos nesta pesquisa).

Esta conclusão não é uma surpresa, especialmente devido à afirmação de Argenti (*Corporate Collapse: the causes and symptoms* – 1979 apud O'NEILL, 1986) que a maioria das falhas são devidas às ineficiências dos executivos. Ainda, se o papel dos executivos como tomadores de decisões e figuras importantes no processo de informação forem afetados pela credibilidade, não é irrazoável assumir que o declínio no negócio da firma provavelmente reduzirá a credibilidade dos CEOs e que essa falta de credibilidade exacerba o declínio. Uma pressão cada vez maior para o afastamento dos CEOs pode também ser fornecido pelo maior

envolvimento no Conselho de Diretores. O descontentamento do Conselho pode ser mais diretamente expresso por encontrar alguém para levar a culpa: o CEO.

No entanto, apesar da evidencia fornecida nesta pesquisa, nem todos os *turnarounds* requerem uma mudança no topo gerencial. Algumas são feitas pelo próprio gerente em exercício. A sobrevivência de gerentes existentes dependerá de um número de fatores, por exemplo, a causa do declínio (alguns declínios ocorrem devido a eventos externos imprevisíveis e ingovernáveis) e a composição dos membros do Conselho (espera-se um Conselho predominantemente composto de executivos internos do que um dominado por executivos externos). Há também alguma evidência que o relacionamento entre conteúdo dos *turnarounds* e gerenciamento podem ser afetados por variáveis, tais como, diferenças no tipo de indústrias. Por exemplo, gerentes não são substituídos tão freqüentes em *turnarounds* em bancos comerciais.

**(2) Esforços de *turnarounds* requerem uma redefinição do negócio da firma** (Isto ocorreu em cinco dos nove *turnarounds* bem-sucedidos, mas somente em um dos que falharam).

Schendel, Patton and Riggs (1976, apud O'NEILL, 1986) definem estratégias de *turnaround* como *estratégicas* ou *operacionais*. Uma redefinição do negócio da firma é provavelmente uma mudança estratégica. No entanto, Hofer e Schendel (*Strategy Formulation: Analytical Concepts*-Minnesota, 1978 apud O'NEILL, 1986) notam que a grande maioria dos *turnarounds* são mudanças operacionais. Parece que deste estudo a redefinição do negócio pode ocorrer em ambas mudanças,

estratégicas e operacionais. A definição de negócio, é talvez, um dos mais importantes mecanismos de comunicação.

Um exemplo de processo de redefinição de negócio é visto no turnaround da Chrysler por Lee Lococca. Logo após sua chegada, ele iniciou a falar sobre a companhia como a Nova Chrysler Corporation. Esta simples mudança ajudou a formar uma mensagem para grupos internos (gerentes e trabalhadores) e externos (bancos, fornecedores e clientes). A redefinição ajudou a "descongelar" velhas idéias e hábitos obsoletos, e a substituição de novas idéias e procedimentos ajudou a tirar a Chrysler da "beira do abismo".

### **Estratégias de *Turnarounds* e seus Resultados**

COMPANHIA	S=SUCESSO				I=INSUCESSO
	GERENCIAMENTO	CORTES	CRESC.	REEST.	RESULT.
Bulova	X	X		X	S
General Motors	X		X	X	S
Lockheed	X	X	X	X	S
NCR	X	X	X	X	S
Rockwell	X	X		X	S
United	X	X	X	X	S
Westinghouse	X	X		X	S
USI	X	X	X	X	S
A&P	X	X	X		I
Chase Manhattan	X	X	X		I
LTV	X	X			I
International Pager	X	X	X	X	I

**(3) Esforços de *turnaround* requerem mudanças de controle na maioria das áreas da Organização.** (as firmas no exemplo usaram 3 ou 4 categorias de respostas).

**(4) Estratégias de crescimento são menos usadas por firmas que são altamente diversificadas** (Três empresas que não usaram estratégias de crescimento eram altamente diversificadas; a quarta firma havia recentemente introduzido um novo produto no mercado previamente ao esforço de *turnaround*).

Hofer e Hofer e Schendel (*Strategy Formulation: Analytical Concepts*-Minnesota, 1978 apud O'NEILL, 1986) sugerem que estratégias de *turnaround* podem ser chamadas de *aumento de receita, redução de custo, redução de ativos*, ou uma combinação delas. Esta pesquisa sugere que estratégias de *turnaround* envolvam uma combinação de esforços que afetem toda a firma. Além disso, o estudo sugere que *turnarounds* a nível corporativo podem ser diferentes de *turnarounds* em nível de negócio, de maneira que firmas diversificadas exibem uma tendência de não utilizar estratégias de crescimento.

**(5) Em *turnarounds* não bem-sucedidos, há menos atenção para as estratégias de reestruturação:** Somente uma das quatro companhias que falharam nos *turnarounds* usou uma estratégia de reestruturação; oito de nove tentativas bem-sucedidas incluíram alguma reestruturação.

**(6) Companhias que falharam nos *turnarounds* são novos entrantes na área de planejamento:** duas de quatro companhias que não foram bem-sucedidas iniciaram atividades de planejamento; nenhuma das nove companhias bem-sucedidas lista isto como uma nova estratégia.

O relacionamento entre processos de planejamento formal e *turnarounds* não está completamente claro. Nessa pesquisa, a maioria das firmas tem alguns métodos de planejamento sistemático. Se existe algum relacionamento entre planejamento sistemático e *turnaround*, então poderíamos esperar que a falta de planejamento acompanharia o declínio. Este não é o caso para a maioria das companhias na pesquisa, onde todas sofreram um declínio. Poderia ser que, a existência de planejamento sistemático permita reconhecimento precoce do declínio, e assim respostas antecipadas ao declínio e *turnarounds* antecipados. No entanto, as descobertas de Schendel e Patton (*Corporate Stagnation and Turnaround-Journal of Economic and Business-sommer*, 1976 apud O'NEILL, 1986) de que pobre performance regular é muitas vezes tolerada, parece aplicável às firmas, independentemente das atividades de planejamento.

O trabalho de Argenti (*Corporate Collapse: the causes and symptoms*, 1979 apud O'NEILL, 1986) sugere que a característica da falha é o mau gerenciamento, e que mau gerenciamento é muitas vezes caracterizado pela falta de planejamento. Esta amostra demonstra que, planejamento não previne necessariamente o declínio, tampouco conduz necessariamente à reversão do declínio. O fator, aqui desconhecido, é a causa do declínio: o declínio pode ter sido precipitado por eventos aleatórios que não puderam ser planejados, mas a descoberta de Bibeault

(*Corporate Turnaround: how managers turn losers into winners*-Mc Graw-Hill, 1982 apud O'NEILL, 1986) que 80% dos declínios ocorrem devido a causas internas, sugere que isto é altamente improvável. Conclue-se então que, o uso de planejamento não é segurança suficiente contra o declínio.

### **Fatores Chaves na escolha de uma estratégia de *Turnaround***

#### **(7) A posição competitiva afeta o sucesso do *turnaround***

A amostra usada neste estudo não fornece informação suficiente para uma análise do impacto da posição competitiva na escolha de *turnaround*. A maioria das amostras usadas em situações de *turnaround* sofre desta fraqueza. Isto é devido, talvez, à suposição que companhias que declinam não tem posições competitivas fortes por definição (o forte não declina).

Hoffer, Hambrick e Schechter (*Turnaround Strategies for Mature Industrial Product Business Units*-*Academy of Management Journal*, 1983 apud O'NEILL, 1986) indicam que a escolha da estratégia de *turnaround* é dependente, em parte, sobre a posição competitiva da companhia. Hofer sugere que utilização de capacidade é um fator chave, e utilização de capacidade está provavelmente relacionada à posição competitiva. Hambrick e Schechter argumentam que *market share* é um fator chave nos *turnarounds*. Eles mostram que firmas com grande *market share* fazem pequenas mudanças (chamadas de *piecemeal strategy*) para realizar um *turnaround*.

Posições competitivas são chamadas de forte, média ou fraca. Nas condições de uma forte posição competitiva, o modelo prevê que estratégias baseadas em gerenciamento e estratégias de corte serão bem-sucedidas. Esta é uma hipótese similar a de Hambrick e Schechter, onde firmas com grande *market share* fazem pequenas mudanças. Quando existe uma forte posição competitiva, a administração pode assumir que as principais direções estratégicas estão corretas (*market share* é a recompensa para decisões corretas no passado) e que o declínio atual pode ser revertido reenfatizando a mensagem. Reenfatizar poderia vir através de aumento do moral, novas tarefas gerenciais, etc. Similarmente, reenfatizar poderia surgir através de um processo de controle mais rígido sobre várias operações. Em contrapartida, com uma firma em uma posição competitiva média, a qual pode descobrir que estratégias de crescimento têm recompensa alta. Em uma posição fraca, é mais provável que somente corte e controle podem reverter o declínio de firmas em um curto prazo; assim, o modelo prevê sucesso para estratégias de corte e reestruturação em posições fraca de mercado. A firma não terá tempo para envolver-se em estratégias de crescimento (tampouco os recursos).

**(8) Ciclo de vida do produto/condições geral de mercado tem um impacto no *turnaround*.**

As análises de *turnarounds* em estudos passados tem sido restrita a negócios maduros. Enquanto companhias maduras podem diferenciar em estágio de ciclo de vida do produto (por exemplo: desenvolvimento atrasado, maturidade precoce, maturidade atrasada), poucos, ou nenhum estudo, identifica o tipo ou o estágio do produto. Alguns estudos fornecem

ricas descrições do processo de adaptação quando a indústria está em declínio. Estes processos podem ser similares aos processos de *turnaround*, mas não necessariamente. Esperaria-se, em estágios posteriores do ciclo de vida, que padrões de performance seriam um tanto quanto fixadas (Hofer e Schendel sugerem que mudanças de posições competitivas são muito raras em indústrias maduras). Se isto for verdade, então declínios e *turnarounds* podem ser guiados pela indústria em estágios posteriores ao ciclo de vida do produto. Tendências gerais na economia podem suprimir ou encorajar performance, e *turnaround* acontece para aqueles que esperam até que a economia melhore. Bibeault afirma que 5% dos *turnarounds* ocorrem desta maneira; Hambrick e Schechter acham que um ambiente liberal realmente encoraja *turnarounds*. Não sabemos se o ambiente liberal é mais provável de ocorrer em estágios precoces ou posteriores ao ciclo de vida do produto.

O embasamento apresentado aqui prevê que algumas estratégias de *turnaround* seriam mais atrativas que outras em certos estágios do ciclo de vida do produto. Durante o crescimento, deveria existir um relacionamento positivo entre o uso de estratégias de crescimento e sucesso de *turnaround*. Em contrapartida, estratégias de *turnaround*, que são baseadas no corte, são menos prováveis de serem bem-sucedidas no estágio de crescimento. Durante estágios de maturidade, estratégias de reestruturação levarão ao sucesso de *turnaround*. Se durante o crescimento o mercado for tolerante aos competidores que são ineficientes em algum aspecto de sua produção, esta tolerância provavelmente desaparecerá com o assentamento da maturidade. Durante a maturidade, clientes são experimentados; a maioria das inovações dos produtos já

aconteceu; o foco principal de competição então move em direção ao custo. *Turnaround* requererá métodos eficientes de custo, o qual provavelmente será descoberto se o esforço for baseado na reestruturação. Durante o declínio, haverá um relacionamento positivo entre estratégias de corte e *turnaround*, porque o declínio requer atenção do processo, corte de modelos não lucrativos, linhas, centros de distribuição, centros de produção, etc.

**(9) Tipo de indústria afeta a escolha de estratégia de *turnaround* e o tipo de organização afeta a escolha de estratégia de *turnaround***

As características de *turnaround* podem não ser idênticas entre todos os tipos de indústrias ou organizações. Sabemos que algumas indústrias são menos prováveis de mudarem altos executivos que outras durante *turnaround*. Porter (Competitive Strategy, 1980) realmente argumenta que o sucesso de uma opção estratégica em particular é dependente do tipo de indústria. Especularíamos que estratégias de crescimento e reestruturação seriam mais bem-sucedidas em indústrias fragmentadas, enquanto estratégias de corte seriam mais bem-sucedidas em indústrias em declínio. Estratégias de gerenciamento podem ser as mais importantes em indústrias embriônicas. De maneira similar, a estratégia pode ser diferente na indústria de prestação de serviços, assim sendo, o mais esperado seria que o processo de *turnaround* fosse diferente em indústrias de prestação de serviços. Estratégias de reestruturação e corte podem ser a chave para *turnarounds* neste caso, se os serviços não puderem ser expandidos.

Em indústrias fragmentadas, subcategorias de crescimento seriam bem-sucedidas, enquanto sub estratégias de crescimento não o seriam.

Esta previsão é baseada nas análises de Porter que sugere que indústrias fragmentadas requerem que os competidores exibam controle de custo e disciplina estratégica, enquanto procuram explorar um nicho adequado. Estratégias de *turnaround* que são caracterizadas pelas ações de corte tirarão vantagem deste relacionamento natural, enquanto estratégias de crescimento difundirão os esforços concentrados da firma. Em indústrias concentradas, estratégias de reestruturação tem maior chance de serem bem-sucedidas. Esta previsão também é baseada nas análises de Porter, as quais traçam um relacionamento entre o efeito e concentração da curva de experiência: onde existe concentração existe uma curva de experiência. Já que curva de experiência é um fenômeno de produção, *turnarounds* neste tipo de indústria requererão reestruturação do processo de produção.

**(10) Uma mudança no padrão de competição requer esforços intensivos de *turnaround***

Um "grupo estratégico" é um conjunto definido de competidores pelos quais padrões de competição (produto, mercado, tecnologia) foram estabelecidos. Normalmente, haveria um relacionamento cerrado entre a demanda por produtos entre os competidores dentro de um grupo estratégico; *marketing* e metodologias de produção seriam similares; grupos industriais de auto-ajuda seriam bem definidos; etc.

As convenções de um "grupo estratégico" podem ser mudadas de várias maneiras: clientes chave poderiam desaparecer; competição internacional poderia criar um vasto grupo de competidores; complementos chave de um produto poderiam mudar; tecnologia poderia ser modificada.

Cada uma dessas mudanças ocorreu nestes exemplos: clientes chave da Lockheed (o Governo Americano) tornou-se um tanto quanto hostil; competição internacional assaltou a General Motors; Bulova viu a tecnologia para relógios mudar. Cada uma das companhias diretamente afetadas mudou em pelo menos uma das três categorias de resposta. Como a última tabela indica, este embasamento sugere que haverá um relacionamento positivo entre estratégias de cortes e reestruturação e o processo de *turnaround* para grupos estáveis. Em contrapartida, quando há um grupo estratégico dinâmico, turnaround bem-sucedido será baseado na atenção dada pela firma em subestratégias de crescimento e gerenciamento. Em um grupo estável, um esforço de *turnaround* representa um retorno a uma previa competência distintamente similar, enquanto em um grupo dinâmico, *turnaround* representa uma busca por uma competência distinta.

**(11) A causa do declínio é uma determinante importante da estratégia de *turnaround***

As causas de declínio são muitas e variadas: possivelmente deveria ter algum relacionamento entre a causa do declínio e a escolha de estratégia bem-sucedida. Estudos retroativos são rápidos em identificar pobre gerenciamento como uma causa da falha sem identificar o que é gerenciamento bom ou ruim. Este processo de acusar gerenciamento como “bode expiatório” pode esconder a verdadeira variedade de causas potenciais de declínio.

Se a causa de um declínio for econômica por natureza, poderia ser devido a vários fatores. Alguns declínios podem estar conectados com o

ciclo de negócio nacional; se este é o caso, gerenciamento bom e ruim deve sofrer as conseqüências (embora bom gerenciamento possa ser capaz de melhorar seu sofrimento). Outros declínios podem ocorrer devido à mudanças competitivas, as quais podem originar-se de várias áreas dentro do domínio competitivo. (1) Competidores diretos ou indiretos podem aumentar território. (2) Negociações com fornecedores podem levar ao declínio (ou em tempos de declínio da economia geral pode inibir a habilidade de corte). (3) Mudanças de hábitos de clientes e consumidores podem causar o declínio. (4) A habilidade cada vez maior de substitutos lutarem por uma fatia do mercado pode criar um declínio, como também o custo cada vez maior de produtos complementares. Assim, planejamento bem-sucedido, de um *turnaround*, está criticamente dependente na habilidade da gerência de diagnosticar corretamente as causas do declínio.

### **(12) Um *turnaround* representa uma nova "era estratégica"**

Mintzberg (apud O'NEILL, 1986) define estratégia como "um padrão no fluxo das decisões". O autor sugere que este padrão pode mudar; ele chama o período desde o começo ao final de um padrão de "*era estratégica*"; classifica uma mudança no padrão ou uma mudança de uma era para outra de uma *mudança estratégica*. Vários eventos podem preceder uma mudança estratégica; um destes eventos é um declínio. Assim, um *turnaround* bem-sucedido é uma mudança estratégica e representa uma nova era estratégica.

Enquanto que nem todas as mudanças estratégicas representam novas eras (lembrando a sugestão de Bibeault, que 5% dos *turnarounds* são baseados em condições econômicas melhoradas), a sugestão que

*turnaround* representa uma nova era e oferece uma rica descrição do processo. Mintzberg mostra que as mudanças em uma era são caracterizadas por altos níveis de ajustes de incremento e pesquisa. Mudança em nova era leva tempo e ainda é fortemente influenciada por fatores não diretamente controlados pelo gerenciamento. Se este for o caso, então a pesquisa no processo de *turnaround* pode requerer uma perspectiva de tempo mais longa do que tem sido tradicionalmente. O processo de ajustamento gradual para as firmas maduras pode desenvolver através de várias fases. Assim o estrategista de turnaround deve adotar um foco em longo prazo.

### **Como Usar o Embasamento Estratégico**

Os resultados deste estudo indicam que *turnarounds* incluem quatro tipos de estratégias. Estas ações são estratégias de gerenciamento, estratégias de corte, estratégias de crescimento, e estratégias de reestruturação. *Turnarounds* bem-sucedidos são baseados na combinação destes grupos de estratégias.

A combinação exata de estratégias que conduzirá a um *turnaround* bem sucedido depende de vários fatores. O estudo apresentado aqui é usado para desenvolver um modelo de *turnaround*, onde as combinações mais prováveis são identificadas por vários fatores-chaves. O administrador do *turnaround* pode então usar este modelo para definir aquelas estratégias que podem melhor conduzir para um *turnaround* em um certo grupo de circunstâncias. Enquanto nenhum modelo possa antecipar todas as situações, o modelo apresentado aqui deveria servir para a maioria das condições.

- (1) O primeiro passo a ser tomado é uma análise da causa do *turnaround*. É provável que *experts* externos, talvez tirados do Conselho de Diretores, deveriam ter um papel importante na análise já que a causa possa ter sido de erro de gerenciamento. Independentemente da causa, alguma atenção para o levantamento do moral será necessária. Atividades simbólicas, como redefinir o “negócio”, são vitais para o processo.
  
- (2) A próxima decisão pode ser a mais sensível no processo. É a decisão sobre mudança de gerenciamento. A evidência sugere que, mais freqüente que não, o gerenciamento deve ser mudado. Suspeita-se que esta evidência é especialmente pertinente naquelas situações onde o ciclo do negócio não causou o declínio. Parece que a mudança em gerenciamento representa um claro sinal, para todas as partes interessadas, que a firma está muito séria no que diz respeito às tentativas para *turnarounds*. No entanto, o sinal pode também indicar que há problemas na firma. O fator primário aqui é como o sinal afeta partes chave do negócio. Se uma mudança em gerenciamento aumentará a confiança dos trabalhadores, fornecedores e clientes, ela deveria acontecer.
  
- (3) O próximo passo requer uma análise de fatores chave. Tais fatores como posição competitiva, ciclo de vida do produto, tipo de indústria, e o estágio organizacional de desenvolvimento,

devem ser identificados. Uma vez isolado, cada um destes fatores pode ser usado para identificar a categoria apropriada de resposta, como discutido anteriormente nesta pesquisa. Por exemplo, estratégias de crescimento seriam apropriadas no estágio de crescimento do ciclo de vida do produto. Já que existem várias contingências relevantes, provavelmente várias categorias de respostas serão necessárias.

Melin, Leif (1985) da Linkoping University-Sweden- através de um artigo intitulado *Estratégias para Gerenciar Turnarounds*, analisou a crise de seis empresas escandinavas fabricantes de TVs durante fase de rápida expansão de 1970 a 1976, e a fase de saturação de 1976 a 1978. A maioria das firmas entrou em uma crise severa no final da década de setenta, e suas estratégias também foram analisadas.

A crise que surgiu nas firmas de TVs da Escandinávia pode ser explicada pelas mudanças no campo de força como um todo: a demanda por televisores a cores logo atingiu o ponto de saturação, rápidas mudanças tecnológicas tornaram-se populares, a indústria de televisores foi atingida por super capacidade, enquanto ao mesmo tempo, novos competidores com vantagens únicas entraram no mercado.

Porém, razões para a crise teriam que ser encontradas na inércia da Organização que caracterizou varias dessas firmas escandinavas. Competência gerencial e estrutura de valores haviam sido projetadas para crescimento e expansão. Elas foram inadequadas para com o período de estagnação que veio a seguir. Os tempos mudaram e não houve uma reorientação de estratégias organizacionais.

### **Uma visão brasileira de *Turnaround***

Sull (2004) descreve o Plano de Reestruturação colocado em prática em 1992 pela Aracruz que estava diante de uma ameaça de morte súbita, devido à brusca queda mundial do preço da celulose, num momento em que seu grau de endividamento era muito alto. O plano é resumido abaixo:

#### **Estratégias:**

- ❑ focar esforços (incluindo P&D) para servir mercados mais rentáveis-interromper os investimentos não ligados a esse objetivo;
- ❑ melhorar o retorno sobre os ativos, alavancando sobre *know-how* técnico;
- ❑ reengenharia de processos-incluindo mecanização das operações florestais;
- ❑ priorizar investimentos na solução de gargalos de produção, para aumentar a capacidade com retornos altos;
- ❑ vender ativos secundários (prédios, escritórios regionais) e vender imóveis da empresa que eram usados para moradia dos funcionários;

- ❑ focar a organização em resultados;
- ❑ consolidar áreas e eliminar a fragmentação de responsabilidades.

### **Pessoas:**

- ❑ ajustar o time de liderança, promovendo gerentes orientados para resultados e, se necessário, oxigenando o quadro com recursos externos;
- ❑ rápido e agressivo plano de enxugamento;
- ❑ eliminar imediatamente dois níveis na hierarquia de comando.

### **Processos e Informação:**

- ❑ agressivo processo de reengenharia e terceirização de funções secundárias;
- ❑ implementar um novo sistema de informação, com foco na informação que auxilia a tomada de decisões;
- ❑ mudar o *layout* para o formato de escritório aberto;
- ❑ eliminar agressivamente a burocracia.

### **Cultura:**

- ❑ o modelo de sucesso da companhia foi baseado na abundância de recursos-é necessário repensar a fórmula: de excelência de projetos para foco em resultados;
- ❑ mudar a atitude paternalista em relação aos empregados;
- ❑ impor uma postura de maior autocrítica, austeridade de custos, abertura e flexibilidade para solução de problemas;
- ❑ introduzir compensação variável e premiação por desempenho.

### **Finanças:**

- ❑ reconstruir a credibilidade da empresa nos mercados financeiros-transparência;
- ❑ redesenhar a estratégia financeira para tirar vantagem da natureza exportadora do negócio.

Em maio de 2005, a Deloitte (2005) realizou uma pesquisa sobre os impactos da nova Lei de Falências com 184 executivos de empresas brasileiras que definiram sua visão sobre o que compreende o processo de recuperação de empresas :

- reestruturação financeira -----91%
  - exercício de planejamento estratégico -----77%
  - modernização de processos -----70%
  - reavaliação de mercado -----56%
  - análise da possibilidade de realização de fusão  
e aquisição -----55%
  - análise da possibilidade de venda de ativos -----52%
  - revisão da oferta de produtos e serviços-----50%
  - desenvolvimento de parcerias estratégicas-----50%
  - compreensão da atuação dos concorrentes -----49%
  - adoção de práticas de governança corporativa -----37%
  - revisão das relações de trabalho -----33%
  - redefinição do modelo de suprimentos -----29%
- % de empresas que assinalaram o item.

## 9 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE *TURNAROUND* E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 9.1 MOMENTO FILOSÓFICO

Cabe aqui uma reflexão prévia à elaboração de um plano de reestruturação.

Maquiavel em “O Príncipe” discorre sobre as dificuldades de mudar:

Nada é mais difícil do que realizar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto quanto ao êxito, do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem, como inimigos, todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas, e como defensores tíbios todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições.

Almeida (2001) demonstrou preocupação em criar um modelo de PE que envolvesse o empresário, especialmente os pequenos e médios, “nos aspectos práticos dos seus negócios, de uma forma simplificada, sem entrar nos aspectos filosóficos das questões envolvidas”.

Para uma empresa em crise não há tempo para “filosofar”, isto é, não há tempo para discutir o Negócio, a Missão, e os Valores. Faz-se necessária a busca de soluções emergenciais. Todavia, mesmo para empresas em crise, faz-se necessário analisar as relações entre Negócio (em que negócio estamos), Missão (o que queremos ser) e Valores (o que é mais importante para nossa empresa).

O sucesso de um Plano de *Turnaround* passa pela inclusão de uma forte intenção estratégica (visão) motivando a equipe a pensar e agir diferentemente do que vinha acontecendo, com criatividade e inovação na busca de soluções.

Em que fase de declínio a empresa se encontra? Qual a severidade da situação?

Pearce II e Robbins (1993), defendem que uma situação de turnaround existe quando uma empresa sustenta múltiplos anos de declínio de desempenho financeiro subseqüentes ao período de prosperidade (BIBEAULT, 1982; HAMBRICK e SCHECTER, 1983; SCHENDER et al, 1976; ZAMMUTO e CAMERON, 1985 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993). Situações de *turnaround* são causadas pela combinação de fatores internos e externos (FINKIN, 1985; HEANY, 1985; SCHENDER et al, 1976 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993).) e pode ser o resultado de anos de gradual diminuição de velocidade ou meses de princípio de declínio financeiro. A urgência do perigo resultante para a sobrevivência da empresa na situação de *turnaround* é chamada de severidade da situação (ALTMAN, 1968;1983; BIBEAULT, 1982; HOFER, 1980 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993). Baixos níveis de severidade são indicados por declínios em vendas ou em margens de rendimentos, enquanto extremamente alta severidade seria mostrada por falência iminente.

## 9.2 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DO PLANO DE *TURNAROUND*

### 9.2.1 Fatores Críticos da Fase de Declínio:

Na fase de Declínio, os fatores críticos mais recorrentes são: custos com pessoal, produção ineficiente, problemas gerenciais, excesso de capacidade industrial, produtos obsoletos, greves, recessão econômica, preços mais baixos, aumento da pressão competitiva, problemas com o *marketing*.

Custos mais altos é o FC mais freqüente no declínio. Surgem de diferentes maneiras: aumento de salários, juntamente com aumento de custos de matéria-prima, são as maiores causas. Falta de habilidade de planejamento e processos. Produção ineficiente, seguido de equipamentos e processos inadequados, ou a volumes muito baixo para ser econômico.

Declínio da demanda é outro fator que contribui para o declínio e vem de uma queda nos volumes. Ex.: perdas de contratos governamentais, ou localização geográfica, ou recessões industriais.

Receitas mais baixas causadas pelo excesso de capacidade com altos custos fixos industriais, pelas tentativas agressivas para introduzir novos produtos no mercado, ou resposta defensiva para combater novos produtos substitutos ou ainda, produtos que foram se tornando obsoletos e experimentando defasagem de preços.

Greves geralmente têm o efeito de subir custos, devido à perda de volumes produzidos e conseqüente perda de negócios.

Competição estrangeira, com estruturas de preços vantajosas devido ao baixo custo de mão-de-obra e materiais baratos (até em forma de *dumping*), com diferenças crescentes de fretes e vendas que vem de localizações geográficas favoráveis, ou com vantagens tecnológicas básicas. Outra forma de aumento competitivo foi a substituição de uma nova tecnologia/novos produtos por outro. Ex. plásticos por metal.

Problemas de gestão é uma das grandes causas de declínio.

Falhas no *marketing* foram dramáticas causas de declínio. Falhas em ampliar uma linha de produto enquanto competidores o faziam, provocando perda de *market-share* e volume. Também pode ocorrer devido a um sistema defeituoso de distribuição com demora para a correção.

Ferramentas falhas para prever problemas ou eventos ambientais desfavoráveis, independentemente se os problemas são de natureza estratégicas ou operacionais.

Previsões erroneas de eventos externos não controláveis, especialmente quando somados com um pobre planejamento de ações gerenciais controláveis, podem levar a severos declínios.

### 9.2.2 Fatores Críticos da Fase de Recuperação:

Na fase de recuperação as ações gerenciais e eventos mais comuns são: mudanças na alta gerência, descentralização da responsabilidade do lucro, contratação de executivos com ênfase em *marketing*, novos produtos, investimento em P&D, aumento de preços, construção de nova planta industrial, expansão da planta existente, modernização da planta, aumento de capacidade de produção, constituição de *joint venture* para diversificação, diversificação de áreas geográficas, programa de redução de custos, enxugamento nos investimentos de capital, desinvestimentos de divisões ou de linhas de produtos ou de inventários, integração vertical.

Mudanças significativas de organização e gerenciamento, incluindo CEOs.

Reorganização, particularmente estabelecendo responsabilidades de lucro é uma ação comum de recuperação, assim como a centralização maior de tomada de decisões em tentativas de controlar os custos. As ações gerenciais aparentam dominar a fase de melhoramento. *Turnaround* aparenta ser muito mais devido a ações de gerenciamento do que a eventos ambientais favoráveis. Ações de recuperação são empreendidas somente após declínios maiores e contínuos. Pequenos ajustes parecem não reverter o declínio. Mudança significativa em eficiência operacional e sobretudo estratégia aparentam ser necessárias para quebrar a inércia de declínio de ganhos.

O corpo gerencial, assim como processos organizacionais internos, devem freqüentemente ser trocados a fim de atingir a recuperação. Vários métodos para ganhar eficiência (como a instalação de um sistema de orçamento) e a mudança na estrutura organizacional (descentralização da responsabilidade de lucro) aparentam ser necessários para se obter a recuperação.

Mudanças no Programa de *Marketing* através do esforço corretivo empreendido para corrigir volumes e receitas. Aumento de preços, aumento de propaganda e esforços em pessoal de vendas são empreendidos no curto prazo, seguido de um desenvolvimento de novo produto e expansão de linha de produtos já existente num prazo mais longo.

Maiores investimentos em plantas objetivando aumentar volume e obter custos mais baixos. Aumento da capacidade e produtividade através de expansão e modernização de planta e equipamento existentes. Construção de uma nova planta para novos produtos é também uma ação muito importante.

Diversificação de Produtos através do desenvolvimento de novos produtos é também um importante meio de diversificação. A diversificação conjunta de produtos foi empreendida com outras firmas num sistema de *out-sourcing*. Aumento de Eficiência desde um aperto geral no cinto, incluindo demissões, com ênfase no controle de custo e no orçamento. Investimentos de capital não são usados para novas capacidades, mas sim, para plantas modernizadas e equipamentos para ganhar maior produtividade.

Desinvestimento de produtos, matéria-prima e outros ativos, quando a firma é incapaz de operar tudo isto, sem gerar lucro. Desinvestimentos ocorrem, não como estratégia de liquidação, mas mais para eliminar perdas e vazamento de caixa.

Integração Vertical pode ser usada para controlar abastecimento de matérias-primas. Integração vertical é o primeiro passo em um controle mais firme sobre as operações já existentes.

As estratégias e o processo de planejamento estratégico são a chave para o sucesso de um *turnaround*, permitindo discernir se são as operações existentes que devem receber atenção ou são as atividades (os negócios básicos) que devem ser reformulados.

### 9.3 MUDANÇA DE COMANDO E DA CULTURA

Organizações que enfrentam problemas não estão dispostas a mudar práticas existentes, daí a necessidade de mudar a liderança e a cultura.

O modelo anterior que levou a companhia ao crescimento e ao sucesso não serve mais pois foi baseado na disponibilidade de recursos e agora é necessário repensar a fórmula focando em gestão da escassez de recursos e foco nos resultados.

A cultura de uma Organização com frequência se constitui numa barreira ao *turnaround* pelo fato de que é alicerçada em valores muito estreitos, razão pela qual é necessária uma mudança de atitudes para o sucesso da recuperação da empresa.

A substituição da alta gerência, bem como mudanças na representação dos diretores e proprietários, fizeram parte da estratégia de *turnaround* na maioria das companhias estudadas, principalmente nos casos em que a crise foi desencadeada por fatores internos. Conclui-se inevitavelmente que a queda no lucro teve como causa a falta de ação e inabilidade para reconhecer e lidar com as causas do declínio na receita.

Quem vai liderar o *turnaround* deve apresentar algumas características culturais essenciais: empreendedorismo, autoconfiança, habilidade para orientar tarefas, para inspirar confiança, dentre outras. As mudanças na liderança podem ter razões simbólicas, necessárias para “descongelar” atitudes correntes, romper uma atitude mental condicionada na complascência e no paternalismo, remover concentrações de poder e fornecer uma nova visão da situação. Outras razões podem ajudar no combate à inércia e nas habilidades diferentes para administrar a crise.

Rhoden (2000) sinaliza que o sucesso de um Plano de Reestruturação passa pela inclusão de uma forte intenção estratégica motivando a equipe a pensar e agir diferentemente do que vinha acontecendo, com criatividade e inovação na busca de soluções.

Sull e Escobari (2004) ao defender a mudança na alta gestão sustentam que:

Isso mostra a seriedade dos acionistas em executar a mudança. Na maioria das transformações bem-sucedidas, há uma nova geração de gestores que não estão vinculados ao peso de compromisso existentes e antigos, o que possibilita tomar decisões duras com mais rapidez e sem amarras ao passado. De modo geral, essa substituição da cúpula é feita mediante uma combinação de nomes de fora e pessoal interno promovido do escalão inferior. Os membros da nova cúpula não precisam necessariamente vir do mesmo setor, mas um ponto em comum observado foi que um ou mais membros tinha uma forte experiência na área financeira.

As principais tarefas do novo líder é proporcionar uma nova perspectiva; reunir informações sobre as causas do declínio, através de análises do lucro ou outras estatísticas e, mais importante, introduzir um novo conceito ou definição do negócio, proporcionando uma nova orientação estratégica para a empresa. Este conceito envolve um ajuste do foco, concentrando no que a empresa faz de melhor. O novo líder desenvolve sua própria equipe de gestão da crise por meio de mudanças na estrutura e nas atitudes, e realizam o *turnaround* ouvindo muitas pessoas da Organização, impondo uma postura de maior autocrítica, austeridade de custos, flexibilidade para solução de problemas. É comum também adotar um sistema de compensação variável com premiação pelo desempenho.

O controle é melhorado reduzindo o tamanho do corpo gerencial, centralizando as decisões na tentativa de controlar os custos, o fluxo de caixa e desenvolvendo um plano de metas.

Pequenos ajustes parecem não reverter a crise. Mudança significativa em eficiência operacional e sobretudo estratégia aparentam ser necessárias para quebrar a inércia no declínio dos lucros.

Alguns processos organizacionais internos devem ser trocados a fim de atingir a recuperação. Métodos para ganhar eficiência tais como um sistema de orçamento e a descentralização da responsabilidade do lucro, aparentam ser necessários para se obter sucesso no *turnaround*.

### 9.3.1 Quem elabora o PE?

Sugere-se constituir um GPE (Grupo de Planejamento Estratégico), envolvendo os principais executivos da Organização que irão gerenciar a reestruturação.

Um Coordenador diretamente ligado ao Presidente e assessorado pelo Ger. Financeiro e pelo consultor contratado mais o Assessor Jurídico da empresa. Os acionistas não devem se envolver diretamente nas negociações e devem dar “carta branca” aos reestruturadores.

O Planejamento Estratégico de uma empresa, assim como o planejamento de uma reestruturação empresarial, deve ser formulado e implementado por executivos de linha, os que fazem acontecer.

Luce e Rossi (2002) citam Welch, que menos de dois anos depois de assumir como CEO, fechou em 1983 o departamento de planejamento da GE, então com 200 pessoas, ele não sepultou o planejamento estratégico da empresa, mas sim, despediu os planejadores estratégicos profissionais, que (como *staff*) só faziam isto na GE. Foi-se o pesado *staff*, ficou o novo planejamento estratégico, conduzido nos 20 anos seguintes por Welch e pelos executivos de linha de todas as unidades de negócios da GE. Em outras palavras, prevaleceu a máxima “planeja quem faz”.

### **9.3.2 E os Proprietários da empresa, o que fazem?**

Os proprietários/acionistas da empresa, embora normalmente sejam os principais responsáveis pelas falhas na condução da empresa, são os que mais conhecem o caminho da recuperação e sua participação aumenta a chance de sucesso.

Essa questão não é assim tão simples. Geralmente as empresas familiares são as principais vítimas das falências, ou por não admitir a crise, ou por não aceitar ajuda externa, ou ainda por não querer reduzir seus pró-labores.

Segundo Helers (2004), consultora de empresas familiares, a família precisa de atenção especial durante um processo de *turnaround*. Relata a consultora “nas crises a empresa deixa de ser o foco. O foco passa a ser o conflito familiar”. Criar um Conselho de Administração para acomodar os acionistas é a opção utilizada com maior frequência.

### **9.3.3 Contratar um Negociador Profissional**

A simples contratação de um negociador profissional já indica ao mercado (credores, bancos, fornecedores, etc) que a empresa tem chances de se recuperar. É recomendável elaborar um contrato contendo as obrigações mínimas entre as partes. Os custos com o negociador são geralmente altos: um custo fixo de 1% sobre o valor do passivo a ser

negociado, mais um percentual de *success fee* em torno de 15% sobre o valor da redução obtida junto a bancos e fornecedores. O ideal é reduzir o % fixo e aumentar o variável.

Sull e Escobari (2004) recomendam *usar gente de fora*: “os forasteiros fornecem a imparcialidade necessária à situação pela qual a empresa passa, pois, devido ao seu distanciamento, não têm vínculos emocionais que poderiam “embaçar” a visão e impedi-los de tomar decisões mais duras. Os forasteiros podem ser tanto um novo executivo-chefe com experiência em *turnarounds*, quanto membros do Conselho ou de uma consultoria especializada em reestruturação”.

#### **9.3.4 Quem assume a liderança?**

O ambiente interno de uma empresa em crise é bastante caótico, por isso, faz-se necessária a intervenção de um líder que pode ser o proprietário, um membro do Conselho ou algum diretor. Não poucas vezes esse papel é exercido por um consultor. Uma liderança forte foi citada como o fator mais importante para os *turnarounds* bem-sucedidos.

De qualquer forma alguém deve liderar a tomada de decisão quanto à reestruturação, e aí começam as dificuldades de convencer aos demais que a empresa deve geralmente implementar uma mudança radical para possibilitar a sua continuidade.

Hoffman (1989) citou estudo de Bibeault (1982) da conexão entre liderança e estratégia no qual Bibeault notou que liderança forte era o mais importante fator para estratégias de *turnaround* prósperas. Hoffman também encontrou que a maioria do *turnarounds* que ele revisou foi encabeçada "por crescimento-orientado e gerentes empreendedores. . . com experiência na indústria ou em uma variedade de indústrias, autoconfiança, orientação para tarefas, e habilidade para inspirar confiança em outros. ..."

Mintzberg (2000), ao descrever a Escola Empreendedora, afirma que "ela não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos-intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério". "A perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural e mais pessoal. Conseqüentemente, nessa escola a Organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo-subserviente a sua liderança".

As críticas à Escola Empreendedora mostram a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo, o líder, dizendo pouco sobre qual é o processo. Este permanece como numa caixa preta, enterrada na cognição humana. As decisões vitais à estratégia e às operações ficam centralizadas na sala do executivo principal. Isso significa que a resposta estratégica reflete o pleno conhecimento das operações. Por outro lado, significa que o Chefe pode ficar muito preso ao operacional e perder de vista considerações estratégicas. Continua Mintzberg "mas é na sua força que está sua fraqueza". As estratégias tornam-se difíceis de sustentar depois que o líder parte ou quando perde a energia.

A abordagem empreendedora é arriscada, baseando-se na saúde e nos caprichos de uma pessoa. Mintzberg cita Collins e Porras, que em seu livro "*Built to Last*", sugerem que é melhor construir uma Organização visionária do que se basear em um líder com visão.

Conger (1996) argumenta que as características sombrias ou não éticas do líder carismático podem prejudicar os esforços de reestruturação de uma empresa.

### **9.3.5 Quem mais participa do plano?**

Nos casos de Recuperação Judicial, o espírito da nova Lei de Falências (2005) estimula o devedor a se utilizar da Lei (princípio da preservação das empresas – art. 47), dando-lhe uma “segunda chance” através de um Plano de Recuperação no qual haverá a interferência dos *stakeholders* e demais agentes envolvidos na crise. Assim, embora o devedor elabore o Plano e fique à frente das operações, suas ações serão monitoradas pelo Administrador Judicial (art. 21) e pelo Comitê de Recuperação (art. 26). A estratégia deve levar em conta a participação desses demais agentes. O Comitê de Credores é composto de trabalhadores, credores e governo.

A nova Lei também objetiva encorajar a empresa devedora a agir com rapidez em seu plano de recuperação, aumentando assim as chances de sucesso. Antes, muitas concordatas eram transformadas em falências devido à morosidade do devedor em buscar amparo legal para recuperar a

sua empresa. Nesse sentido, a nova Lei mirou-se no exemplo do Bankruptcy Code (1978) que propicia às empresas, mesmo às tecnicamente não insolventes, requerer preventivamente a recuperação judicial.

#### 9.4 ANÁLISE DOS OBJETIVOS DO PLANO

O que a empresa pretende com o processo de *turnaround*?

Queiroz (2004) sugere que os *turnarounds* precisam identificar muito bem se a empresa quer um plano de reinvenção ou de renovação, que são iniciativas pró-ativas, inovadoras e criativas, ou um plano de revitalização, recuperação, ressurreição que são ações reativas, de sobrevivência.

**Reinvenção:** algumas empresas inovadoras com visão de longo alcance, que conhecem e acompanham constantemente as mutações ambientais externas e internas, estão sempre preparadas para se reinventarem, através de reposicionamentos estratégicos.

**Renovação:** mesmo bem administradas, algumas empresas estão permanentemente buscando a renovação através da melhoria contínua na gestão, nos custos, na T.I., na inovação, no relacionamento com clientes e fornecedores, etc.

**Revitalização:** a incerteza provocada por fatores externos afeta com freqüência empresas mesmo bem organizadas. Empresas exportadoras, por exemplo, sofrem duros golpes quando ocorre uma elevada valorização cambial. As que estão bem preparadas reagem com senso de urgência e conseguem reverter a queda e recompor a sua situação econômico-financeira.

Também pode ocorrer a incerteza provocada por fatores internos, como foi o caso da IBM e da Nissan, que necessitam de um plano de revitalização para retornar à uma situação de estabilidade.

**Recuperação:** quando a empresa, por problemas de gestão ou por falta de senso de urgência, não obtém sucesso em seu plano de revitalização, adentram num círculo vicioso de insolvência-queda de desempenho, cuja solução virá através de um Plano de Recuperação Judicial ou não-judicial.

**Ressureição:** quando a empresa, por inércia ou ineficácia, não consegue deter a força destruidora do declínio, as chances de sobrevivência diminuem. Nesse caso e, se houver tempo hábil, somente um Plano de Ressureição pode evitar a falência.

Em qualquer das situações, a estratégia que deve preponderar é a reversão do prejuízo a curto prazo, através de metas de rentabilidade operacional.

Nas economias modernas, a técnica que predomina é a de olhar para a frente, para a análise dos fluxos de caixa gerados com a preservação do negócio.

O devedor deve manter os credores motivados através de bons resultados econômicos, pois resultados ruins podem fazer o Plano sucumbir.

A segunda estratégia mais importante é a geração de um fluxo de caixa suficiente para pagar os compromissos assumidos e, mais adiante, remunerar os investimentos.

No longo prazo o Plano deve objetivar agregação de valor à empresa e aos acionistas.

No curto prazo, devido à situação de crise, o Plano deve ter como meta uma forte administração do capital de giro, reduzindo os prazos de venda, aumentando os prazos de compra, reduzindo os níveis de estoques e cortando despesas.

Graeff (1996) afirma “no longo prazo, em que o objetivo da empresa é proporcionar e manter a riqueza dos seus proprietários, o equilíbrio no crescimento é a meta de principal relevância, com a maximização dos retornos sujeita à minimização dos riscos”.

No médio prazo, interessa o aproveitamento das oportunidades de obter retornos adequados para os investimentos, com a maximização dos resultados sujeita às condições do mercado financeiro.

Já no curto prazo, é essencial satisfazer os clientes e os fornecedores dos diferentes tipos de recursos, assegurando a solvência em relação aos contratos realizados, controlando as restrições impostas pelas variáveis ambientais.

Em decorrência disso, não é suficiente projetar os fluxos de entradas e de saídas de caixa, prevendo apenas os problemas de liquidez; é preciso alocar adequadamente os recursos disponíveis para as operações, promovendo ganhos de rentabilidade ajustados a uma determinada trajetória ótima de desenvolvimento da empresa.

## 9.5 FASE EMERGENCIAL OU FASE DE REDUÇÃO

O ambiente de uma empresa em crise é de caos. Se ela opta pela recuperação judicial, tem um prazo de 60 dias para preparar e apresentar o Plano de Recuperação (art. 53), após a publicação da decisão de deferimento.

Estrategicamente, a empresa não irá consultar os credores e demais envolvidos antes de apresentar esse pedido judicial, sob pena de sofrer ações (reações) administrativas e judiciais cabíveis, cortes nas compras a prazo, desabastecimento por não fornecimento de insumos, etc. Posteriormente, o Administrador Judicial e o Comitê de Credores farão uma revisão desse Plano e então os demais agentes envolvidos participarão da discussão.

De acordo com Queiroz (2004), a fase inicial é emergencial pois não há tempo para diagnósticos. Ou melhor, o diagnóstico é realizado simultaneamente às ações emergenciais. Deve indicar prontamente o que, como, com quem e quando fazer. É necessário senso de urgência.

O Plano Emergencial deve: estancar a sangria de caixa; manter a empresa em operação; buscar o capital de giro necessário para que a empresa continue produzindo; adotar um rígido controle do caixa priorizando a liquidez da empresa; identificar os ativos em desuso; reorganizar e fortalecer a equipe; motivar a equipe; abrir um canal direto de comunicação com os *stakeholders*.

### **9.5.1 Estratégias de Redução**

Pearce II e Robbins (1993), afirmam que os resultados da pesquisa forneceram evidências de uma ação estratégica comum entre empresas que confrontaram o declínio com sucesso. Esta ação, referida como redução, acaba definindo reduções em custos, bens, produtos, linhas de produtos e despesas. Resumindo, as pesquisas até hoje sugerem que, para empresas que se deparam com um desempenho financeiro em declínio, a chave para o sucesso de uma reestruturação inicialmente está na efetiva e eficiente administração das atividades de redução (BIBEAULT, 1982, HALL, 1980; HEANY, 1985; MOORE, 1987 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993).

Continuam esses autores:

Nós acreditamos que a chave para chegar a reestruturação para empresas é considerar cuidadosamente a adversidade e a competição, e, ponderadamente, medidas de reduções de custos, enquanto prepara-se para realizar as apropriadas reconfigurações avaliadas.

Muitos pesquisadores concordam que para empresas com mercados desgastantes ou lucratividade em baixa, os esforços para estabilizar operações e restaurar a lucratividade quase sempre transmitem severas reduções de custos seguidas por encolhimento daqueles segmentos de negócios que têm melhores perspectivas de atrativas margens de lucro.

A questão que permanece é do por que a redução é com tanta freqüência um apropriado primeiro passo no processo total de reestruturação. Uma explicação possível é que o declínio da economia diminui a eficiência dos recursos da empresa. A redução de custos ajuda a preservar o que permanece. A flexibilidade de recursos fornece uma eficiência adicional que é atingida através de redistribuição de bens (reconfiguração empresarial). A flexibilidade deve ser substituída pela eficiência, que tem sido amplamente falada, ou quando aumentos nos requisitos de redirecionamento pedem demandas adicionais nos recursos da empresa. *Respostas de reestruturação* entre empresas bem-sucedidas tipicamente incluem dois estágios de atividades estratégicas (BIBEAULT, 1982, GOODMAN, 1982; SLATTER, 1984; SLOMA, 1985 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993): redução e recuperação. *Redução* consiste na combinação de corte de custos e atividades de redução de ativos (HAMBRICK e SCHECTER, 1983; HOFER, 1980; O'NEIL, 1986 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993). O principal objetivo da fase de redução é estabilizar as condições financeiras da empresa (BIBEAULT, 1982; SLOMA, 1985 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993).

A situação de severidade tem sido associada a respostas de redução entre empresas com reestruturação bem-sucedida (BIBEAULT, 1982; HOFER, 1980 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993), empresas em perigo de

falência (isto é, situações severas), atingiram a estabilidade, ou seja, pararam o declínio, através de redução de ativos e custos. Empresas em situações menos severas atingiram a estabilidade apenas por redução de custos.

Hofer (1980 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993) foi quem primeiro introduziu a consideração de **severidade da situação** de reestruturação na seleção de estratégias apropriadas de redução. Hofer percebeu uma relação direta entre a severidade do declínio financeiro de uma empresa e a necessidade de reduções drásticas de bens e custos.

A severidade da situação de reestruturação é a medida da saúde financeira da empresa; mede a magnitude da ameaça à sobrevivência da companhia. A preocupação imediata para a empresa é a extensão na qual o declínio é uma ameaça à sobrevivência em curto prazo, a severidade é o principal fator para estimar a velocidade na qual a resposta de redução será formulada e ativada.

Muitos pesquisadores que descreveram sobre redução concordam que é um estágio inicial no processo de reestruturação, tendo média de seis meses a dois anos (SLATTER, 1984 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993), e o impacto da redução nos anos iniciais do declínio deveria ser distinguível daqueles quatro ou cinco anos do processo de reestruturação, o período de tempo típico para chegar ao pico entre empresas reestruturadas (BIBEAULT, 1982 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993).

Uma preocupação de Pearce II e Robbins (1993) é quanto ao **foco da redução**. Em um nível geral, a distinção poderia ser feita entre redução de custos e bens. A decisão de focar-se em custos ou bens está relacionada ao desempenho? Em outras palavras, as empresas deveriam

seguir a redução de custos e bens seqüencialmente ou simultaneamente? Mais especificamente, na avaliação do impacto de redução no desempenho da reestruturação, deveriam os pesquisadores distinguir entre classificação de custo (propaganda, pesquisa e desenvolvimento, custo direto) e materiais (recebíveis, fábrica, equipamento)? Deveriam certas despesas (como P&D persistir mesmo em situações de reestruturação?

O controle de custos mostrou ser um elemento-chave para *turnarounds* bem-sucedidos. Táticas defensivas incluem redução de despesas, de estoque e de pessoal. Táticas ofensivas envolvem controles gerenciais como planejamento e orçamentos. No conjunto essas estratégias mostram-se adequadas especialmente no caso de declínios causados por fatores internos.

Sull e Escobari (2004) sustentam que o principal ponto em comum entre *turnarounds* bem-sucedidos é saber implementar a “triagem”, um sistema de avaliação que permite escolher com mais segurança quais medidas devem ser adotadas imediatamente para estancar a hemorragia financeira antes que ela coloque em risco a vida da empresa. Isso significa manter as operações rentáveis e desfazer-se das menos lucrativas, estratégia de salvamento que não é novidade no mundo dos negócios, mas neste caso é necessária rapidez na implementação. Em outras palavras, a triagem mostra como tomar decisões difíceis com rapidez e reagir com a velocidade necessária para sobreviver a choques sérios. Para a implementação de uma triagem, os autores recomendam, dentre outras, as seguintes diretrizes:

- a. *escolher os recursos rapidamente.* Isso significa classificar os recursos-chave (que podem incluir unidades de negócios, posições de mercado, funcionários, clientes) em três categorias: (a) claramente vencedores – recursos que são valiosos e vitais para a recuperação da Organização; (b) claramente perdedores – recursos secundários que podem ser sacrificados; (c) duvidosos – recursos que não se enquadram claramente em nenhuma das duas categorias anteriores. Ressalta-se que a velocidade é o aspecto mais crítico do processo de definição das categorias e de escolha dos recursos, o que permitirá aos executivos concentrar-se nos recursos duvidosos, evitando perder tempo com os claramente sobreviventes e com os inevitavelmente condenados;
  
- b. *concentrar as decisões e consolidar o processo de alocação dos recursos.* A triagem deve ser implementada pela alta administração, pois colher dados dos funcionários da linha de frente ou de gerentes médios pode atrapalhar a velocidade com que as decisões devem ser implementadas. Um fator crítico na triagem é estabelecer controles rigorosos sobre o recurso mais escasso: o dinheiro. Para consolidar a alocação dos recursos, a informação crucial deve fluir de modo preciso e no tempo certo.

Pearce II (1998) indica que o melhor caminho para a recuperação é:

- ❑ adequar os custos (cortes) às receitas que estão sendo geradas;
- ❑ adiar novas despesas tanto quanto possível;
- ❑ redução de ativos através de venda, troca ou dação em pagamento;
- ❑ focar as vendas nos produtos ou serviços de maior lucratividade. Essa estratégia está baseada nas suas competências e nas suas vantagens competitivas;
- ❑ eliminar atividades periféricas através de terceirizações, concentrando energias no seus pontos fortes.

Outra abordagem sugerida por Pearce II (1998) é reconhecer que a empresa não tem competências para atuar na forma tradicional, com produtos ou serviços tradicionais. Sugere então remodelar o negócio, direcionando o foco para a escolha de um novo mercado-produto para competir.

Pearce II e Robbins (1993) cita que Bibeault (1982) foi o primeiro autor a discutir um modelo de multiestágio de reestruturação. Baseado em suas observações, ele propôs que reestruturação era tipicamente acompanhada de dois estágios de processo.

O primeiro estágio envolvia um plano emergencial para estancar a hemorragia financeira da empresa e um plano de estabilização para modernizar e melhorar as operações centrais. Estes planos uniam-se para produzir o estágio de redução da empresa.

Na visão de Bibeault, o estágio inicial estava voltado para os objetivos principais de sobrevivência e chegada a um fluxo positivo de dinheiro. Os meios para atingir estes objetivos englobavam clássicas atividades de redução: liquidação, redução de bens, eliminação de produtos e corte de contas principais. O estágio avançado do processo de reestruturação voltava-se para objetivos de crescimento e desenvolvimento na divisão de mercado. Os meios empregados para atingir estes objetivos são aquisições, novos produtos, novos mercados e aumento de penetração no mercado.

A maior contribuição de Bibeault ao desenvolvimento de literatura de reestruturação foi a separação de redução, do conceito de recuperação. Ele argumenta que isso foi possível e esclarecido observando redução como um fenômeno isolado e precursor de atividades de recuperação.

Discutindo os dois estágios, Bibeault concordou com Hofer (1980) que o grau e duração da fase de redução deveria ser baseados na saúde financeira da empresa. Ele também argumenta que a fase de recuperação deveria ser formulada em resposta a causa do declínio. Ele coloca ênfase no papel da redução em fornecer uma base estável de onde se pode iniciar a fase do processo de reestruturação.

Barker; Mone, Mark A. (1994) em um artigo publicado em 1994 intitulado *Retrenchment—Cause or Consequence of Decline?* fazem um contraponto ao que Robbins e Pearce (1992) relataram sobre as ações e

desempenho financeiro de 32 empresas da indústria têxtil nos Estados Unidos que se depararam com declínios de desempenho entre os anos de 1976 e 1985. Sua maior descoberta foi de que a “redução”, definida como um corte nos bens e/ou custos na empresa, estava fortemente associada ao aumento de retorno sobre investimento (ROI) e outros aumentos de desempenho para empresas têxteis em declínio. Baseado nessa descoberta, eles concluíram que a “redução” deveria ser um componente essencial de qualquer estratégia de reestruturação para empresas em declínio (ROBBINS e PEARCE, 1992).

Especificamente, Barker e Mone (1994) propuseram que a redução não é a *causa* de reestruturação de performance, mas sim, uma *conseqüência* de um excessivo declínio no desempenho durante o qual o desempenho financeiro da empresa é extremamente pobre. Assim, o aumento de desempenho ou de lucros alcançados por empresas que fazem redução com relação a empresas que não fazem redução, pode não representar tentativas de reestruturações melhor sucedidas em termos de desempenho financeiro real realizado.

De suas análises, Robbins e Pearce concluíram, primeiramente, que empresas em declínio que não fazem redução através de corte de custos e bens terão menor probabilidade de reestruturar-se e continuará a ter um declínio de desempenho. Na descrição de seu modelo de dois estágios, eles propuseram que empresas em declínio inicialmente precisam fazer reduções para estabilizar o desempenho em declínio com o objetivo de sustentar a sobrevivência da empresa e chegar a uma situação de fluxo de caixa positivo.

Essencialmente, a afirmação de Robbins e Pearce de que redução leva a tentativas de reestruturações melhor sucedidas indiferentes à crescente literatura na diminuição que sugere que “*como*” as empresas diminuem ou reduzem é muito importante para o sucesso do processo. Como esta literatura mostra, escolher a estratégia errada de redução ou realizá-la pobremente pode, na verdade, empurrar ainda mais uma Organização para o declínio (CAMERON, SUTTON e WHETTEN, 1998; FREEMAN e CAMERON, 1993 apud BARKER e MONE, 1994). Por exemplo, Sutton, Eisenhardt e Jucker (1986 apud BARKER e MONE, 1994) apresentam um estudo de caso detalhado de como os administradores de uma empresa exacerbaram seus problemas através de práticas de redução pobres que enfraqueceu o moral dos empregados e causaram a saída daqueles com habilidades de mercado. Também há um crescente consenso na literatura de que a atividade de diminuição focada somente na redução rápida da força de trabalho para reduzir custos, pode ser o método menos efetivo de redução (CAMERON, FREEMAN e MISHRA, 1991; 1993 apud BARKER e MONE, 1994). Assim, “*como*” administradores fazem a redução pode, na verdade, ser mais importante para desempenhar uma recuperação do que se eles, na verdade, iniciam programas de redução ou não.

Uma das mais estabelecidas contingências em teorias da pesquisa de reestruturação é de que a mudança estratégica é a primeira rota através da qual uma empresa com uma posição estratégica fraca se recupera (SCHENDEL, PATTON e RIGGS, 1976; HOFER, 1980 apud BARKER e MONE, 1994).

Barker e Mone (1994) fornecem uma explicação alternativa para os resultados do estudo de Robbins e Pearce. A análise de dados financeiros para as mesmas 32 empresas têxteis pelos mesmos anos mostrou evidências insuficientes para confirmar a declaração de que empresas que fazem reduções têm mais sucesso em tentativas de reestruturações do que empresas que não reduzem em termos de nível real de desempenho (ROI) atingido. Assim, a conclusão de que empresas que se deparam com situações de reestruturação deveriam ativamente reduzir, sem considerar as causas de seu declínio para ter mais bem-sucedidas tentativas de reestruturação, parecem ser desnecessárias. Contudo, pode ser concluído que empresas que fazem redução têm, na média, excessivo declínio de desempenho. A redução é, mais provavelmente, uma consequência deste excessivo declínio de desempenho, porque eles criam grandes faltas de recursos internos e, assim, aumentam a pressão para reduzir bens e custos.

Administradores de empresas em declínio que fazem redução, simplesmente tentando reduzir custos sem uma bem desenvolvida estratégia de redução, correm o risco de encontrar consequências negativas como redução do moral dos empregados e de seu comprometimento, aumentando a hostilidade dos empregados, e trocando seus mais talentosos empregados (GREENHALGH, 1983; SUTTON et al, 1986; HARDY, 1987 apud BARKER e MONE, 1994). Estas e outras consequências podem exacerbar o declínio da empresa.

De fato, Barker e Mone (1994) citam Schrueder (1991) que descobriu que empresas holandesas que tiveram um desempenho melhor durante o maior período de recessão da indústria, eram aquelas que mudaram seu

produto em conjunto com seu mercado alvo. Enquanto isso, empresas com menor sucesso se focaram em reduzir custos. Barker (1992) achou similar resultados em um estudo de campo de tentativas de reestruturação de empresas que tiveram declínio de desempenho (incluindo perdas) estáveis ou indústrias em crescimento. Ele descobriu que o desempenho da empresa durante esta tentativa de reestruturação foi positivamente associado com mudanças extensivas em (a) estratégia e (b) estrutura organizacional e controles usados para implementar a estratégia.

Pearce II e Robbins (1994) não aceitaram o contraditório levantado por Barker e Mone (1994) e através de outro artigo intitulado “*Retrenchment: Remain the Foundation of Business Turnaround*”, confirmam suas convicções quanto à importância da fase de redução num plano de *turnaround*.

### **9.5.2 Estratégias de focar o fluxo de caixa:**

Na fase emergencial o foco reside no fluxo de caixa: estancar a sangria de caixa, buscar o capital de giro necessário para que a empresa continue produzindo sem paralisar as operações e adotar um rígido controle do caixa priorizando a liquidez da empresa.

Nessa fase, o tempo disponível para a recuperação é muito curto, por isso deve-se calcular quanto dinheiro se está “queimando” (*burn rate*) todo mês e como pode ser levantado esse montante rapidamente por meio de venda de ativos em desuso ou de estoques sobrantes.

A reestruturação de organizações passa pela gestão rígida do fluxo de caixa, com mensurações semanais de fluxo de caixa, dos níveis de estoques, dos investimentos fixos, dos gastos com clientes. Os funcionários são treinados em focar o ROI e ROE.

São implementadas ações específicas de melhoria do caixa: melhorar o ciclo operacional (prazos de compra, prazos de venda, *lead-time*, etc), realizar os investimentos com retorno imediato, cuidar do crédito concedido a clientes, buscar fontes alternativas de financiamento do capital de giro mais barato, aumento de capital com integralização de recursos em espécie que é uma das melhores forma de reverter uma crise financeira.

Conforme Auchterlonie (2002) ao se referir a essa fase, pondera que nesse estágio de ações emergenciais, o objetivo é de gerar fluxo de caixa positivo tão rapidamente quanto possível, tomando quaisquer ações necessárias para possibilitar a sobrevivência da Organização.

É conveniente reforçar o nível dos estoques para suprir a fábrica por um período, caso ocorra paralisação no fornecimento de insumos. Deve-se avaliar o risco de desabastecimento da fábrica e minimizar essa possibilidade, todavia, em acontecendo, é o preço de uma mudança.

### **9.5.3 Estratégias de Redução da Folha-de-Pagamento:**

Sull e Escobari (2004) indicam “a redução de pessoal deve ser feita de forma rápida e profunda”. Fazer profundos cortes na folha de

pagamento constitui o passo mais doloroso da triagem. Os casos bem-sucedidos evidenciaram a importância de se fazer as demissões rapidamente e seguidas de um processo que maximize a percepção de justiça. Em outras palavras, é importante reconstruir o moral após completar as demissões. Além de reduzir custos, as demissões permitem a dispensa de funcionários que não absorvem a nova visão da empresa.

#### **9.5.4 Estratégias de *out-sourcing***

Pearce II (1998) sugere que um dos caminhos para a recuperação é eliminar atividades periféricas através de terceirizações, concentrando energias no seus pontos fortes. A terceirização de atividades secundárias pode contribuir para a redução dos custos fixos.

#### **9.5.5 Estratégias de disponibilização de bens e ativos**

Algumas ações defensivas envolvem a alienação de bens e o fechamento de unidades. É comum a venda de divisões não lucrativas objetivando levantar recursos para bancar os planos de crescimento.

### **9.5.6 Estratégias de aumento da produtividade**

Algumas ações ofensivas incluem uma redistribuição de plantas ou equipamentos a fim de proporcionar melhores vantagens de custo, bem como operações de incorporação de filiais numa única planta. A redistribuição de bens mostra-se necessária, quando as causas principais de declínio incluem baixo uso da capacidade instalada, baixa produtividade, rápidas mudanças tecnológicas, ou a entrada rápida de novos competidores no mercado.

Movimentos de aumento da eficiência incluem demissões, ênfase aumentada no controle de custos e no orçamento. Investimentos de capital são usados não para ampliar capacidade, mas sim, para modernizar plantas e equipamentos para ganhar maior produtividade nos equipamentos. Uma das estratégias é instalar um sistema de monitoramento da produtividade e do controle de perdas.

### **9.5.7 Estratégias de Descentralização da Responsabilidade do Lucro**

Nessa fase emergencial, da mesma forma que ocorre a centralização na tomada de decisões objetivando controlar rigidamente os custos, deve-se buscar a reorganização da empresa estabelecendo responsabilidades descentralizadas em relação ao lucro.

Perseguir melhores resultados não é tarefa apenas da direção da empresa ou do líder do *turnaround*, mas de todos os funcionários. A recuperação da empresa passa necessariamente pela criação da consciência de que o alcance de resultados positivos é uma tarefa coletiva. Todos são co-responsáveis por tirar a empresa da crise.

#### **9.5.8 Estratégias de Remuneração Variável**

Estabelecer um sistema de remuneração variável para premiar o desempenho incentiva o atingimento das metas estabelecidas para reverter a crise. Ressalta-se que, mesmo numa fase delicada como essa, é possível instituir recompensas aos empregados por desempenho.

#### **9.5.9 Estratégias de *Marketing***

Algumas mudanças de curto prazo no *marketing mix* podem levar a empresa a aumentar a receita. As estratégias defensivas de produto/mercado seletivo incluem a redução de despesas de *marketing* ou o abandono de certos produtos, enquanto as estratégias ofensivas envolvem o aumento dos preços e de promoções, bem como a melhoria da qualidade ou do serviço ao consumidor. A combinação dessas estratégias defensivas e ofensivas mostra-se eficaz especialmente para *turnarounds*

causados por superexpansão ou por causas externas provenientes de mudanças competitivas, sociais e tecnológicas. Aumento de preços, aumento de propaganda e força de vendas foram empreendidos no curto prazo, seguido de um desenvolvimento de novo produto e expansão de linha de produtos, num prazo mais longo.

Pearce II e DiLullo (1998) - Business Horizons 41 nº 5 67-73 S/O '98-  
*When a strategic plan include bankruptcy-* sugere que:

A companhia deve reinventar sua imagem no mercado reconfigurando recursos humanos, físicos, e monetários antes de apresentar-se ao mercado como sendo mais capaz do que 'o antigo negócio' do qual emergiu. O foco está na escolha de um novo domínio do produto-mercado no qual compete. A empresa reconhece que não pode competir de forma tradicional e em seus mercados tradicionais, com ofertas de produtos e serviços tradicionais. Assim, com uma base reduzida e reconfigurada de recursos, os administradores projetam uma nova estratégia que permita mudar o jogo.

#### **9.5.10 Estratégias de comunicação com as partes envolvidas**

Ao analisar o ambiente interno, Almeida (2001) pondera:

Antigamente as organizações eram voltadas para atender aos interesses apenas dos acionistas (*shareholders*). Hoje, no planejamento estratégico, deve-se levar em conta o conjunto das pessoas que se beneficiam da Organização (*stakeholders*), que são não só os acionistas, mas também os clientes, os fornecedores, os funcionários, dentre outros.

Estabelecer de imediato um canal de comunicação com os *stakeholders*. Nesse momento, a empresa deve manter abertos canais de comunicação e de negociação com os trabalhadores, credores,

fornecedores e bancos. Com clientes e concorrentes também deve-se manter um posicionamento estratégico adequado.

É recomendável elaborar um plano de comunicação com as partes envolvidas que contemple a imediatividade e a clareza. O sucesso do Plano de Recuperação pode ser afetado pela falta dessa comunicação, pois, conforme defende Pearce II (1998), o segredo pode criar uma cadeia de rumores-medo-desconfiança-ações reativas.

Com os clientes a primeira providência é comunicar que a empresa irá operar normalmente sem comprometimento das entregas. Caso contrário eles podem procurar outros fornecedores. Estrategicamente pode-se trabalhar um plano de vendas que incentive o cliente a pagar em menores prazos, o que proporciona uma melhoria no *cash-flow*.

A empresa em crise deve prever os movimentos dos concorrentes de ocupar o vazio deixado junto aos clientes por entregas não realizadas ou em atraso. O Plano deve fazer essa análise também em relação à competitividade e a estrutura de seus concorrentes.

Sull e Escobari (2004) sugerem que seja criado um senso de crise:

Comunicar à Organização a necessidade de ação imediata, de modo a estabelecer uma mudança de atitude por parte de todos os funcionários. Isso pode ser feito por meio da liquidação de ícones e símbolos do passado (descarte de ativos, de privilégios dos executivos etc.) para mostrar que não é mais possível fazer negócios como se fazia no passado. É necessário também redefinir o que é sucesso, o que implica em mudar a maneira como se mede o sucesso.

É essencial manter uma linha clara e contínua de comunicação com os empregados. A condição sine-qua-non de qualquer transformação organizacional bem-sucedida é o reconhecimento público da existência de

uma crise. Se o pessoal não acreditar na existência da crise, não fará os sacrifícios necessários à mudança. Assim, é preciso caracterizar a crise e a função do CEO é definir e divulgar a crise, sua magnitude e sua gravidade e seu impacto - igualmente importante também é mostrar como superar a crise - a nova estratégia, o novo modelo de organização e a nova cultura.

Nesse momento de crise a comunicação está parada e, no geral, a Organização está disfuncional. Uma reestruturação bem-sucedida cria um ambiente de comunicação livre como resultado de processos interrelacionados, relatórios melhorados e contabilidade focada no lucro.

O líder do *turnaround* deve reunir todo o corpo gerencial da empresa, mais a equipe comercial e de suprimentos, e comunicar o plano de reestruturação para que eles possam usar e multiplicar a informação correta. Também e na medida do possível deve-se zelar pela manutenção da motivação do quadro, evitando perder recursos especializados.

Vale lembrar que a Lei de Falências, em seu artigo 26, prevê a participação de um representante dos empregados no Comitê de Recuperação, por isso, as suas expectativas devem merecer atenção quando da elaboração do plano.

Luce e Rossi (2002) citam Gadiesh e Gilbert (2001) que propuseram o Princípio da Estratégia que é *uma frase inesquecível e desencadeadora de ações que destila a estratégia da empresa na sua essência, comunicando-a para toda a Organização*. Consiste num grande esforço de síntese ao final de todo o processo de elaboração do plano estratégico para consolidar a estratégia da Organização.

## 9.6 FASE DO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico faz parte do momento analítico que é uma atividade essencial do plano estratégico, pois deve dar sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes. O diagnóstico inclui: análise dos aspectos internos, análise do ambiente externo, análise do campo de atuação, análise do plano de ação, análise swot e matriz swot.

Nessa fase deve-se identificar as causas (internas e externas), a natureza e magnitude do problema da empresa. Não se deve tomar qualquer medida sem essa primeira análise.

Os condutores do plano de reestruturação devem entender em que fase do ciclo de vida a empresa se encontra e qual a melhor abordagem a ser adotada de acordo com cada situação.

O ciclo de vida da empresa possui quatro diferentes estágios: inicial, crescimento, maturidade e declínio.

A fase da maturidade é a mais perigosa, afirma Queiroz (2004),

pois os gestores vivem na confortável situação de sucesso, vivendo das glórias do passado. Nesse estágio a cultura da empresa e sua filosofia e estilo gerencial fazem a diferença. A tendência é para o conservadorismo. Por isso, não meça apenas os lucros de uma empresa - meça também seu responsável, e seu entusiasmo por mudanças.

Pearce II (1998) recomenda que no diagnóstico muitas perguntas devem ser respondidas: como a Companhia chegou a um ponto no qual uma ação extrema como a falência seria necessária? Os sinais de advertência foram negligenciados? O ambiente competitivo foi

compreendido? O orgulho ou o medo impediram uma análise objetiva? O negócio tinha pessoas e recursos para ser bem-sucedido? O plano estratégico foi bem projetado e executado? Os problemas financeiros resultaram de problemas inesperados e imprevisíveis ou de decisões de má administração?

As causas podem ser julgadas primeiramente determinando se são internas ou externas. A empresa deve perguntar-se: "Nós poderíamos ter prevenido este problema?" Se a resposta for "sim", a causa está marcada como interna e pode incluir fatores como processos de produção não eficientes, conflitos de trabalho, publicidade não eficaz, pouca disponibilidade de produto que decisões "corretas" poderiam provavelmente ter prevenido. Causas externas de desempenho fraco – as quais mesmo os melhores responsáveis por decisões não conseguem evitar - incluem a recessão econômica, tentativas de tomada de controle hostis, turbulências na indústria causadas por estatutos governamentais e outros problemas prejudiciais à estrutura de competição para a empresa.

De acordo com a sua experiência em turnaround, Queiroz (2004) recomenda que o diagnóstico deva incluir:

- ❑ análise e definição do plano de ação emergencial de forma a permitir o início imediato da fase crítica. Em seguida, elabora-se uma análise mais detalhada, simultaneamente à implementação das ações iniciais;

- ❑ análise do negócio, do mercado onde atua, mix de produtos, operações, custos, processos, financeira, fluxo de caixa, canais de distribuição, análise de novas oportunidades e definição de rotas de correção;
- ❑ avaliação financeira do negócio e revisão dos balanços e projeções financeiras;
- ❑ avaliação dos passivos e ativos de toda a natureza, inclusive os ocultos;
- ❑ diagnóstico jurídico-fiscal.

Continua Queiroz “os problemas devem ser reconhecidos primeiro em nível estratégico, pois é onde eles geralmente iniciam”. Uma série de indagações devem ser feitas:

- ❑ As ações estão consistentes com a estratégia?
- ❑ Os planos finais estão alinhados com a estratégia?
- ❑ Como estão os concorrentes e que movimentos estão fazendo?
- ❑ Existem novos entrantes no mercado?

- ❑ Quais são minhas vantagens competitivas estratégicas? como devo lidar em um segmento canibalizado e com elevada informalidade?
  
- ❑ Posso alguma dependência estratégica de clientes ou fornecedores?
  
- ❑ Posso uma equipe altamente capacitada e motivada?

O modelo de PE proposto por Almeida (2001) defende que as estratégias são decorrentes do diagnóstico e não dos objetivos como sustentam outros pesquisadores. Destarte, num plano de reestruturação o diagnóstico é a base para o entendimento das falhas de gestão anteriores e da forma de corrigi-las. A definição de estratégias com base no diagnóstico é mais rápida do que com base nos objetivos.

### **9.6.1 Análise dos Aspectos Internos**

#### **Análise do Ambiente Interno:**

#### **Principais causas internas da crise:**

A análise dos aspectos internos possibilita a conscientização sobre os pontos fortes e fracos como forma de maximizar a eficiência da empresa. Analisar os principais aspectos internos que provocaram a crise

a fim de entendê-los para que se possa elaborar um Plano de Reestruturação mais eficaz e também evitar que se repitam.

Almeida (2001) recomenda como análise alternativa dos aspectos internos focalizar-se nos “fatores críticos de fracasso”, dividindo-os em operacionais e gerenciais. Nessa análise, surgem as principais limitações da empresa e daí buscam-se as estratégias para minimizá-las.

### **1. Aceitação ou Negação da Crise**

Nem todo empresário/dirigente admite que a empresa está em má situação e, assim, prolonga o caos e a decisão de uma mudança a tal ponto que as soluções perdem a eficácia.

O *turnarounder* Souza (2004) alerta que “quanto antes a empresa pedir ajuda, mais chances ela terá e mais barato será o tratamento”.

Lazar Halfon da empresa de consultoria em reestruturações HSA Soluções, pondera que, convencê-los da crise é demonstrar que as funções vitais da empresa estão comprometidas e que o endividamento inadequado de uma empresa gera consequências muito maiores do que as despesas financeiras. As principais conseqüências são:

- ❑ **comprar mal:** Compra através de intermediários (mais oneroso); Baixo nível de estoques de matérias-primas, causando paradas no processo produtivo; Substituição de matérias-primas por outras de menor produtividade/qualidade; Falta de competitividade para comprar. Ou seja quem está em dificuldades financeiras não consegue lutar por bons descontos

e paga mais caro do que empresas com boa situação financeira;

- ❑ **vender mal:** Preços baixos; Prazos e condições piores; Entregas inadequadas e inconfiáveis; baixa qualidade de concessão de crédito;
  
- ❑ **produzir mal:** Prioridade no faturamento em detrimento de melhor fluxo de produção; Produzir de acordo com a matéria-prima disponível; Produzir com matérias-primas alternativas; Reduz os investimentos em pesquisa e tecnologia; Não investe na capacitação profissional dos colaboradores; Gera instabilidade aos empregados (baixa produtividade);
  
- ❑ **captar recursos de forma inadequada:** Aceita a imposição de taxas de juros de quem concede o crédito; Dificuldade em optar recursos de longo prazo (risco na ótica do credor); Maiores exigências de garantias (reduz a liquidez dos ativos); Não obtém crédito para investimentos.

## **2. Problemas de Gestão:**

Os gestores da empresa negligenciam alguns sinais de gestão e isso vai se agravando até chegar na crise. Tamari, Meir (1990) argumenta que:

Uma pesquisa empírica mostrou claramente que falência corporativa ou de negócios não é o resultado de circunstâncias inesperadas ou ações inesperadas, mas sim, a consequência de má administração ou decisões econômicas incorretas.

Conhecer esses sinais de alerta e as fases em que eles se manifestam é parte importante do diagnóstico e fundamental para a elaboração do Plano de Reestruturação. Os principais sinais de alerta ou de ameaça iminente coincidem com as causas que comentamos neste capítulo.

- ❑ Falta de planejamento com previsões falhas de eventos externos não controláveis, especialmente quando somados com fraco planejamento de ações gerenciais controláveis.
- ❑ Falta de um Plano de Metas ambicioso porém factível, que possa levar a empresa aos resultados planejados.
- ❑ Inexistência de política de recompensas por metas alcançadas não incentivando os melhores desempenhos.
- ❑ Gestão paternalista e complacente na qual os funcionários se sentem protegidos de qualquer ameaça, imaginando que tem emprego para a vida toda.
- ❑ Inexistência de padrões operacionais de monitoramento da produtividade, do controle de perdas, da medição do desempenho.

- ❑ Falta de competência gerencial para administrar as finanças, com omissão na tomada de decisões.
- ❑ Falta de controle financeiro e operacional.
- ❑ Gestão familiar com excessiva centralização de poderes, confundindo assuntos familiares com assuntos de negócios.
- ❑ Gerenciamento autocrático e arrogante.
- ❑ Greves de funcionários com perdas de volumes de produção. Greves contribuem com a alta nos custos. Entretanto, outras maneiras também ajudam a aumentar os custos mais do que a mão-de-obra. Perda de volumes de produção são significantes tanto quanto a perda de negócios. Greves mais longas parecem ser mais perigosas.
- ❑ Fragilidade nos controles internos.
- ❑ Falta de sistemas operacionais integrando a contabilidade, expedição, cobrança, etc., e de um plano de contingência de *back-up*.
- ❑ Custos mais altos não compensados com maiores preços de venda: aumento de salários e de custos de matéria-prima. Produção ineficiente, seguido de equipamentos e processos

inadequados, ou a volumes muito baixo para ser econômico. Na maioria de casos de custos altos, a firma não foi capaz de aumentar os preços, ou falhou em ver a necessidade para o aumento a fim de manter a margem de lucro.

### **3. Problemas com o *Marketing*:**

- ❑ insensibilidade das companhias às mudanças e às tendências do mercado, e conseqüente insistência em ofertar produtos ou serviços que não mais atendiam à demanda;
- ❑ entendimento inadequado dos clientes e da rentabilidade por linha de produtos;
- ❑ falhas em ampliar uma linha de produtos enquanto competidores o fazem provoca perda de *market-share* e volume. Um sistema defeituoso de distribuição também leva a empresa ao declínio;
- ❑ lentidão nas respostas às tendências do mercado e tecnológicas, sem conceder importância às questões ligadas à inovação e P&D;
- ❑ canais de distribuição com baixa margem;
- ❑ ações errôneas de *marketing* ocasionando perda de *market-share* e volumes;

- ❑ redução de receitas de vendas não associadas com recessão tem como uma das causas o excesso de capacidade instalada com altos custos fixos industriais. Outras causas podem ser ações agressivas para introduzir novos produtos no mercado, ou resposta defensiva para precaver ou afastar novos produtos substitutos. Ainda produtos que foram se tornando obsoletos e experimentando defasagem de preços;
  
- ❑ concentração das vendas em poucos clientes.

#### **4. Prática do *Overtrading*:**

Crescimento rápido de receita aumentando a pressão sobre a infraestrutura da empresa. Algumas empresas com o foco voltado exclusivamente para o *market-share* buscam continuamente o crescimento das vendas, sem se preocupar com a capacidade de caixa necessária para alavancar a elevação dos estoques e os prazos de recebimento. Essa situação gera o que se chama de *overtrading*.

Segundo Pearce II e Robbins (1993) comentam que executivos americanos têm historicamente pensado pouco a respeito de reestruturações. Com freqüência, eles têm sido levados aparentemente pelo desejo de expansão. Sua prioridade de crescimento prevaleceu apesar dos sinais de advertência, incluindo o declínio de lucros e margens de lucros (HEANY, 1985 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993); a preocupação com o crescimento também é amplamente relatada como a causa interna número um de declínio financeiro corporativo (FINKIN, 1985;

GOODMAN, 1982, HEANY, 1985; SLATTER, 1984; SLOMA, 1985 apud PEARCE II e ROBBINS, 1993).

## **5. Aquisições agressivas sem capacidade financeira.**

Queiroz (2004) pela sua experiência em *turnaround*, cita outras causas internas: excesso de inventários; grau de inadimplência dos clientes; fluxo de caixa decrescente em consequência da queda contínua do faturamento e das margens; pagamento de taxas de juros acima do mercado; títulos pagos em cartório ou protestados; manipulação contábil.

Continua Queiroz (2004):

O alarme só é acionado quando a empresa já se encontra insolvente, momento em que saem em busca de ajuda.... os métodos de gestão de risco utilizados por credores e fornecedores são geralmente ultrapassados e voltados para o passado, para o que já ocorreu.

Quanto aos sintomas da crise, esses são mais explícitos: enfraquecimento do crédito junto aos bancos e fornecedores, constantes paradas de produção por falta insumos, atrasos nos pagamentos em geral, capital de giro insuficiente para fazer frente às suas necessidades, elevação do nível de endividamento de curto prazo.

### **Ameaças do ambiente interno**

A demora dos gestores em diagnosticar e aceitar a situação de crise cria dificuldades adicionais ao plano de recuperação. Uma vez recuperada, a empresa deve criar mecanismos que sirvam de alarme e que previnam novas situações de crise.

### **Oportunidades do ambiente interno**

Elaborar um planejamento estratégico exercitando eventos externos não controláveis, combinados com as ações internas controláveis.

## **9.6.2 Análise dos Aspectos Externos**

### **Análise do Ambiente Externo**

#### **Principais causas externas da crise:**

A análise do ambiente externo indica as oportunidades e ameaças que serão a base para se chegar à eficácia da empresa.

Se a crise foi provocada por variáveis exógenas sobre as quais a gestão não pôde interferir e, se a probabilidade de voltar a ocorrer é pequena, as chances de sucesso do Plano e Recuperação serão aumentadas, pois os credores darão um crédito ao devedor. Por essa razão, justifica-se a análise dessas causas para saber se existe uma grande probabilidade de voltar a ocorrer e então haverá o risco dos credores não apoiar o Plano de Recuperação.

Sozinhas ou combinadas as causas externas foram responsáveis por uma porcentagem menor (cerca de um terço) das quedas de receita.

#### **1. Aumento da pressão competitiva**

A competição estrangeira é uma das grandes causas do declínio. Competidores estrangeiros com estruturas de preços vantajosas devido ao

baixo custo de mão-de-obra e materiais baratos (ou porque ocorreu alguma forma de *dumping*); Vantagens crescentes de fretes e vendas que vem de localizações geográficas favoráveis; Competidores com vantagens tecnológicas básicas. Outra forma de aumento competitivo é a substituição de uma nova tecnologia por outra mais moderna, ex. plásticos por metal, ou alumínio por placas de lata.

## **2. Ciclos de recessão**

Causas econômicas geram ciclos de recessão e afetam principalmente as empresas despreparadas, gerando a crise.

## **3. Ciclos Inflacionários**

A inflação alta corroe as margens de rentabilidade principalmente para empresas com excesso de estoques e de recebíveis. Essa causa externa foi pouco pesquisada devido aos estudos de *turnaround* concentrarem-se em países de economia estável. É provável que no Brasil essa seja uma causa relevante para a crise.

## **4. Taxa de Juros e Variação cambial**

Empresas endividadas em moeda nacional ou estrangeira e empresas que operam no comércio exterior, importando ou exportando, ocasionalmente defrontam-se com crises decorrentes da taxa de juros e/ou da variação do câmbio. Essa causa também foi pouco explorada nessas pesquisas abordadas, pelas mesmas razões citadas no item anterior.

### **5. Fusões de concorrentes**

Resultando em competidores mais fortes.

### **6. Declínio da demanda governamental**

Declínio nos volumes vendidos provenientes de perdas de contratos governamentais ou na mudança de suas normas.

### **7. Mudanças sociais e de estilo de vida**

Causando efeitos adversos na demanda de mercado.

### **8. Mudanças na tecnologia de produto**

Causando declínio por causa da maturidade do produto ou avanços inovativos.

### **9. Sindicato dos trabalhadores**

Novas exigências sindicais em determinadas áreas ou atividades podem levar a empresa à uma crise devido ao encarecimento do custo da mão-de-obra. Também pode ocorrer greves curtas ou prolongadas que causam paralizações e custos.

### **Ameaças do ambiente externo**

A correta percepção das expectativas de cada *stakeholder* é primordial ao sucesso do plano de reestruturação, já que farão parte do Comitê de Recuperação, aprovando ou não o plano e uma vez aprovado, fiscalizando-o.

### **Oportunidades do ambiente externo**

Uma interpretação mais acurada da Lei de Falências (2005) em seu artigo 64, prevê a possibilidade de revisões do plano de recuperação judicial quando houver “mudança substancial na situação econômico-financeira do devedor”. Assim, para casos de recuperação judicial, nem todas as mudanças ambientais comprometem o plano. É claro que essas revisões devem ser ratificadas pela assembléia de credores, após pedido formal acompanhado de exposição de motivos, com prova documental.

### **9.6.3 Análise das Estratégias Vigentes**

A análise das estratégias em curso é importante para evitar que descontinuidades tragam prejuízos à empresa.

Em momentos de reestruturação discute-se se a crise é consequência de escolhas estratégicas equivocadas em relação ao ambiente ou à falta de um alinhamento entre estratégia e estrutura.

De acordo com Schendel, Patton e Riggs (1976) deve-se poder discernir se são as operações existentes que devem receber atenção ou são as atividades (os negócios básicos) que devem ser reformulados.

Algumas estratégias vigentes afetam o processo de *turnaround*.

Ex.1- A estratégia de forte posição competitiva afeta o sucesso do *turnaround*:

Empresas com forte posição competitiva não entram em crise. Firms com grande *market share* fazem pequenas mudanças (chamadas de *piecemeal strategy*) para realizar um *turnaround*.

Quando existe uma forte posição competitiva, a administração pode assumir que as principais direções estratégicas estão corretas (Ex.: *market share* é a recompensa para decisões corretas no passado).

Ex.2- A estratégia de escolha do tipo de indústria e do tipo de organização afetam a escolha de estratégia de *turnaround*:

O'Neill (1986), cita Porter (*Competitive Strategy*: -1980) que argumenta que o sucesso de uma opção estratégica em particular é dependente do tipo de indústria. Estratégias de crescimento e reestruturação seriam mais bem-sucedidas em indústrias fragmentadas, enquanto estratégias de corte seriam mais bem-sucedidas em indústrias em declínio. Estratégias de gerenciamento podem ser as mais importantes em indústrias embriônicas. De maneira similar, a estratégia pode ser diferente na indústria de prestação de serviços.

Quando a Organização, é uma corporação de múltiplos produtos, estratégias de crescimento podem ser atrativas porque podem basear seu *turnaround* em aquisições ao invés de desenvolvimento interno.

#### 9.6.4 Análise do Campo de Atuação e Redefinição do Negócio

A análise do campo de atuação serve para verificar se a empresa está atuando em algo que não diz respeito à sua missão ou vocação, ou se está deixando de atuar em algo que deveria.

Almeida (2001) defende a comparação da vocação ou missão com o campo de atuação para verificar se há alinhamento entre o campo onde a empresa atua com a vocação de seus acionistas/proprietários.

Na definição da estratégia de reestruturação da empresa, deve-se abordar essa falta de alinhamento e então ajustar o escopo concentrando-se em atividades mais lucrativas, ou vender a empresa e adquirir outra mais alinhada à vocação dos acionistas.

A empresa em crise precisa fazer escolhas, reposicionar-se a partir de *trade-offs* decorrentes de atividades incompatíveis. Os *trade-offs* são muito importantes na redefinição do negócio, pois a essência da estratégia é saber o que não fazer.

Para Almeida (2001) “o conceito de vocação está ligado à idéia do que se tem mais facilidade e mais prazer em realizar, o que está ligado ao fato de que as pessoas são mais eficientes se trabalham naquilo que gostam e sabem fazer melhor”. O *turnaround* geralmente requer uma redefinição do negócio da firma.

Schendel, Patton e Riggs (1976) definem que uma redefinição do negócio da firma é uma mudança estratégica, mas muitas vezes a redefinição serve como um meio para fornecer informação aos empregados

e ao público externo da firma, constituindo-se num importante mecanismo de comunicação.

Yacocca da Chrysler, logo após sua chegada, iniciou a falar sobre a companhia como a Nova Chrysler Corporation. Esta simples mudança ajudou a passar uma mensagem para gerentes e trabalhadores e para o público externo (bancos, fornecedores e clientes). Essa redefinição ajudou a "descongelar" velhas idéias e hábitos obsoletos.

Algumas mudanças são anunciadas pelo Presidente através de visitas, discursos divulgando a nova definição do negócio da firma.

#### **9.6.5 Análise Swot:**

É a combinação da análise do ambiente e da análise interna em termos de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Mintzberg (2000), ao criticar a escola do *design*, sugere que é difícil para a empresa saber antecipadamente e antes de testar que os pontos fortes, muitas vezes, tendem a ser muito mais estreitos do que o esperado, e os fracos, muito mais amplos.

#### **9.6.6 Matriz SWOT:**

Luce e Rossi (2002) argumentam que a matriz SWOT, originalmente proposta por Piercy (1992), procura sintetizar o extenso material produzido na análise SWOT e deduz as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações.

Essas alternativas são denominadas questões estratégicas, que são *temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro.*

Essas questões estratégicas devem ser muito bem discutidas a fim de garantir o sucesso do plano de Reestruturação.

Se a análise SWOT for adequadamente desenvolvida e a Matriz SWOT identificar precisamente as diferentes possibilidades de combinações entre os elementos da SWOT, tem-se um conjunto de questões estratégicas que conduzem às possíveis estratégias e ações que incluem: projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) e decisões.

Por meio da Matriz SWOT, procura-se aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e corrigir os pontos fracos, pela combinação adequada desses componentes. Assim sendo, as alternativas derivadas da matriz SWOT podem ser:

Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades.

Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações.

Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens.

**a) Análise das Ameaças e Oportunidades x Pontos Fortes e Pontos Fracos**

- Ameaças geradas pelos diversos ambientes
- Pontos Fortes que permitem combater as ameaças
- Pontos Fracos a serem fortalecidos para combater as ameaças
- Oportunidades geradas pelos diversos ambientes
- Pontos Fortes para aproveitar essas Oportunidades
- Pontos Fracos a serem fortalecidos para permitir o aproveitamento dessas oportunidades

**b) Resumo dos Pontos Relevantes dos Cenários e Ambientes Analisados**

**c) Determinação das Estratégias**

**d) Planos de Ação:** utilizar a técnica dos 5Ws+2Hs dos programas de Qualidade Total.

### **9.6.7 Roteiro para o PE através de planilhas**

O uso de planilhas objetiva acelerar a montagem dos principais dados comerciais e financeiros da empresa possibilitando as análises necessárias de viabilidade do plano de *turnaround*.

Quando o plano for de recuperação judicial torna-se obrigatório a apresentação de demonstrativos financeiros. Essas planilhas auxiliam na elaboração desses demonstrativos.

Esse roteiro e essas 16 planilhas são apenas indicativos pois, dependendo da atividade da empresa, outros demonstrativos devem ser elaborados.

## **9.7 AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA DA EMPRESA**

Uma auditoria objetiva analisar qual a real situação financeira da empresa. Essa resposta deve vir de uma auditoria das contas patrimoniais, em especial das contas que compõem o Capital Circulante (Capital de Giro) e das contas de resultado. Faz-se necessário promover os “ajustes” para refletir a situação real da empresa.

Atenção especial deve ser dada na auditoria de todas as contas de Fornecedores e Bancos, examinando todos os contratos existentes e referendando os saldos.

Antes de sentar com os bancos e fornecedores para renegociar o passivo, a empresa deve conhecer muito bem quais são os números exatos e assim ir com uma estratégia de negociação pré-elaborada.

Pearce e Robbins (1994) afirmam:

Nós acreditamos que a chave para atingir uma reestruturação de empresas é conhecer dificuldades financeiras e competitivas cuidadosamente, considerando e cuidadosamente medindo reduções de custo enquanto se prepara para tomar apropriadas reconfigurações de bens.

A nova Lei de Falências em seu artigo 53, inciso II, determina que o plano de recuperação judicial deve apresentar uma “demonstração de sua viabilidade econômica”.

O artigo 51 da nova Lei de Falências exige que a petição inicial de recuperação judicial seja instruída com: Balanço Patrimonial; Demonstração de Resultados Acumulados; Demonstração do Resultado desde o último exercício social; Relatório Gerencial de Fluxo de Caixa e de sua Projeção.

A viabilidade estratégica é definida através de duas fases: estabelecimento de objetivos e elaboração dos demonstrativos financeiros.

A verificação da viabilidade do caminho escolhido é feita através da análise de dados quantitativos contábeis, financeiros ou simplesmente gerenciais: DREs, Fluxos de Caixa, Balanços, DOAR, Indicadores Financeiros. Essa fase representa a hora da verdade. Devemos usar o que dispomos efetivamente e buscar o que nos falta.

## **Ferramentas de avaliação da viabilidade econômico-financeira**

### **DRE**

Projetar receitas e despesas dividindo-as em operacionais e não operacionais, referentes a produtos ou a serviços. As despesas em fixas e variáveis. A apuração de margens por produtos é essencial para a análise de como atuar positivamente. Análise da geração de contribuição marginal por linha de produto deve ser cuidadosa.

### **Balanço**

O mais importante é comparar a evolução dos balanços dos últimos períodos em relação às estratégias tomadas e suas tendências.

### **Análise da Capacidade de Gerar Caixa**

De acordo com Gerstner Jr.(2003) em seu livro “Quem disse que os elefantes não dançam” a geração de caixa disponível (*free cash flow*) é o indicador financeiro isolado mais importante do desempenho e da saúde financeira da empresa. O plano de pagamento do passivo deve estar inteiramente de acordo com a capacidade de geração de caixa da empresa devedora.

N. Sull (2004) questiona:

Como vamos financiar a reestruturação?  
Muitas reestruturações falham pela falta de capacidade de levantar os fundos necessários para a operação de salvamento. Como sempre existem incertezas sobre a disponibilidade de financiamento e sobre a existência ou não de dívidas ocultas, é crucial que os gestores tenham uma idéia de antemão de quanto custará guinchar a empresa do atoleiro. De quanto dinheiro será preciso se a reestruturação for bem-sucedida? e se ela falhar? quais são as fontes potenciais de capital?

As principais medidas de geração e de gestão de caixa são:

**a) Margem Ebitda**

O Ebitda é consequente da elaboração de um Plano de Negócios no qual são projetadas as variáveis que irão afetar a geração de caixa.

**b) Fluxo de Caixa**

Projetar entradas e saídas de caixa no mínimo para o primeiro ano, desconsiderando a depreciação, que não afeta o caixa. Atenção especial deve ser reservada aos impostos incidentes sobre o faturamento e à taxa de juros. Empresas em crise são tomadoras de recursos normalmente mais caros devido ao risco em que se encontram.

**c) Doar (Demonstrativo da Origem e Aplicação dos Recursos)**

É estratégico identificar de onde os recursos estão sendo originados e onde estão sendo aplicados, sempre comparando ao que consta nas estratégias vigentes.

**d) Ponto de Equilíbrio Financeiro**

Graeff (1996) discorre sobre o Planejamento Financeiro e afirma que obter uma posição de equilíbrio nos *ajustes de tesouraria* é tarefa particularmente penosa. De um lado, exige um exercício contínuo e interminável de, dia a dia, manejar operações financeiras de aplicação e captação de recursos, sob as restrições do ambiente externo que se sintetizam nas taxas de juro. De outro, supõe que cada uma dessas operações seja adequada às particularidades sazonais da produção e da

comercialização, assim como às características permanentes da capacidade instalada.

Enfocando o problema na linha de raciocínio que está sendo desenvolvida: como compatibilizar o volume do *capital de giro*, que se forma no longo prazo, com a *necessidade de giro*, que se altera no curto prazo?

Graeff (1996) observa que confunde-se o capital de trabalho com os recursos empregados na manutenção do funcionamento da empresa, que constitui a necessidade de capital de trabalho (ou *necessidade de capital giro*), cujo montante raramente coincide com o do capital de trabalho.

Considera ainda que tanto o *capital de giro*, quanto a *necessidade de giro* dependem do nível de vendas. Graeff (1996) complementa: essas formas de crescimento em desequilíbrio decorrem basicamente de descompassos entre as taxas de crescimento das vendas, da *necessidade de giro* e do *capital de giro* (*overtrading*).

Graeff finaliza, é preciso considerar que a empresa convive com as incertezas ambientais: as variáveis externas, geralmente de ordem macroeconômica, estabelecem riscos que precisam ser considerados no planejamento. Adota-se, então um modelo de simulação, com o objetivo de avaliar a exposição da empresa a esses riscos.

### **Coeficiente de *Overtrading***

Em um processo de reestruturação, surge um inevitável questionamento inicial: encolher ou projetar crescimento no volume de negócios?

A decisão deve vir da análise precisa das reais condições da empresa, levantada no estudo de viabilidade, levando-se em conta que uma das principais causas da crise financeira é o crescimento acelerado acima dos níveis ideais de caixa, isto é o *overtrading*. Antes de projetar aumentos nos volumes de vendas, a empresa deve calcular se há capital de giro suficiente para tanto e em caso negativo, de onde virão os recursos.

Numa empresa, assim como na guerra, às vezes é melhor recuar estrategicamente para após contra-atacar. Nestas circunstâncias de escassez financeira, é preferível projetar uma redução inicial no volume de negócios, o que vem a facilitar uma reorganização geral da empresa, desde que permita administrar o caixa.

O Coeficiente é medido por:  $\text{Vendas Brutas} / \text{C.C.L.}$ . O ideal, sob a ótica estritamente financeira, é que esse coeficiente seja menor ou igual a 1,00.

### **Indicadores Financeiros**

A validade dessa análise está no exame do conjunto de indicadores e não em alguns indicadores isolados. Também é relevante a comparação com indicadores de outras empresas do setor. Foram divididos em quatro grandes grupos:

**Índices de liquidez:** representam a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações a curto prazo em seus vencimentos. As principais medidas de liquidez são:

- Capital Circulante Líquido:  $\text{AC} - \text{PC}$

- Índice de Liquidez Corrente:  $AC / PC$
- Índice de Liquidez Seco:  $(AC - \text{Estoques}) / PC$

**Índices de atividade:** medem a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa. As principais medidas de atividade são:

- Giro dos Estoques:  $CMV / \text{Estoques}$
- Período Médio de Cobrança:  $\text{Saldo Duplicatas a Receber} / \text{Vendas Médias Diárias}$
- Período Médio de Pagamento:  $\text{Saldo Duplicatas a Pagar} / \text{Compras Médias Diárias}$
- Giro do Ativo:  $\text{Vendas} / \text{Ativo Total}$

**Índices de endividamento:** indicam o montante de dinheiro de terceiros que está sendo utilizado pela empresa para gerar lucros. As principais medidas de endividamento são:

- Índice de Participação de Terceiros:  $\text{Passivo Total} / \text{Ativo Total}$  (determina a proporção dos ativos totais representada pelos credores).
- Grau de Alavancagem Financeira:  $\text{Exigível a Longo Prazo} - PL$  (mede a relação entre os recursos fornecidos pelos credores e os fornecidos pelos proprietários).
- Índice de Cobertura dos Juros:  $\text{Lucro antes dos juros e do IR} / \text{Despesa anual de juros}$  (mede a capacidade de a empresa pagar os juros contratuais).
- Relação dos créditos quirografários e não quirografários
- Relação entre os ativos livres e ativos comprometidos por avais

**Índices de lucratividade:** relacionam os retornos da empresa e suas vendas a seus ativos ou patrimônio líquido. As principais medidas de lucratividade são:

- Margem Bruta:  $(\text{Vendas} - \text{CMV}) / \text{Vendas}$ .
- Margem Operacional:  $\text{Lucro Operacional} / \text{Vendas}$ .
- Margem Líquida:  $\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas}$ .
- Retorno sobre o Investimento(ROI):  $\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$  (determina a eficiência da empresa quanto à obtenção de lucros quando comparada aos seus ativos).
- Retorno sobre o PL:  $\text{Lucro Líquido} / \text{PL}$  (demonstra o retorno sobre o investimento dos proprietários).

## 9.8 ETAPA DA DIREÇÃO OU ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS

A primeira questão estratégica a definir é se vale a pena salvar a empresa ou se é melhor entrar num processo de falência. Uma das estratégias para salvar a empresa pode ser um pedido de recuperação judicial. Pearce II e DiLullo (1998), em seu artigo "*when a strategic plan includes bankruptcy*", analisa que 25% das empresas americanas em situação de crise recusam-se a render-se até que todas as chances sejam esgotadas. Uma vez autorizado o pedido de recuperação judicial, a empresa pode evitar reivindicações de litígio, terminar trabalhos ou outras obrigações contratuais e buscar uma nova estrutura financeira.

O objetivo do pedido de recuperação judicial está em encorajar empresas em perigo a procurar logo uma ação corretiva, desse modo, reduzindo os números daquelas forçadas a falir.

A lei da falência pretende oferecer proteção temporária a negócios com problemas que estão fazendo tentativas honestas de inverter seu desempenho negativo. A criticidade dos problemas financeiros mostra a necessidade de realizar falência, mas o plano estratégico da empresa discursa a favor da reorganização ao invés da liquidação.

Um dos mais importantes benefícios de um processo de recuperação é a "suspensão" emitida pelo tribunal imediatamente após o arquivamento da petição. A suspensão proíbe um credor de iniciar ou dar continuidade a maioria das ações legais ou procedimentos contra a companhia ou contra os sócios solidários (art.6º). Durante 180 dias, todas as execuções de créditos ficam suspensas, à exceção do Fisco. De outro lado, é estratégico prever que pela Lei 11.101 o devedor não poderá desistir do pedido de recuperação judicial após o deferimento de seu processo, salvo se obtiver aprovação da desistência na Assembléia de Credores.

O planejamento estratégico de uma empresa em crise deve prever também a decisão mais crítica que é a falência propriamente dita. Se os proprietários de um negócio julgarem que seu declínio não pode ser invertido, ou que sua situação econômico-financeira não possibilite pleitear a recuperação judicial, ou ainda que o seu negócio não pode ser vendido enquanto não houver um acordo, a alternativa de maior interesse de todos pode ser uma liquidação falimentar (conhecido nos EUA como capítulo 7 do código de falência e no Brasil art. 105 da Lei de Falências). O tribunal aponta um depositário (Administrador Judicial), que coleta as propriedades

da companhia, transforma isto a dinheiro e distribui os rendimentos proporcionalmente aos credores em uma base pro rata tão rapidamente quanto possível.

O Adm. Judicial pode investigar os casos financeiros da companhia, examinar reivindicações dos credores e devedores, e, se necessário, impugnar créditos impróprios, permitindo que cancelem todos os débitos em excesso ou indevidos. O tribunal pode autorizar o Adm. Judicial a operar a companhia por um tempo limitado caso seja apropriado, geralmente para permitir a venda em ordem de recursos. Dar entrada a um processo de liquidação falimentar possibilitará uma distribuição organizada e justa dos recursos aos credores e poderá, desse modo, reduzir o impacto negativo da falência do negócio tanto para a empresa quanto aos seus sócios enquanto pessoas físicas.

No caso de um terceiro requerer a falência do devedor, este, no prazo da contestação, poderá apresentar plano de recuperação judicial e tentar converter a ação de falência em ação de recuperação judicial (*Art. 95*).

### **Definição das Estratégias de Recuperação**

Nessa etapa, se determinam os objetivos e as estratégias como um caminho a ser seguido. Faz-se uma síntese das estratégias apuradas nas fases anteriores que devem agora convergir para o propósito de reestruturar a empresa, a partir da geração de um fluxo de caixa positivo. A síntese dessas estratégias é o Plano de Ação ou Plano de *Turnaround*. Essa é a fase da retomada do crescimento ou do melhoramento e é

dominada por ações gerenciais mais do que por eventos ambientais externos.

Conforme salientado em capítulos anteriores, Schendel e Riggs (1976) pequenos ajustes parecem não reverter o declínio. Mudanças significativas em eficiência operacional e, sobretudo em estratégia, parecem ser necessárias para quebrar a inércia do declínio.

A maior parte das estratégias inclui tanto atividades defensivas, que interrompem a deterioração, quanto ofensivas, que melhoram o desempenho.

A preocupação do líder ou gestor do *turnaround* deve residir no alinhamento entre as estratégias e a situação de crise e na disponibilidade de competências organizacionais e individuais para atingir essas estratégias.

Após a fase emergencial, o processo de planejamento estratégico gera um conjunto de estratégias que visam a recuperação, o melhoramento e a continuidade dos negócios. São também chamadas de Estratégias de Reestruturação pois são ações que mudam a essência do negócio. Significa fazer uma tarefa específica de uma maneira completamente nova. Incluem adaptação de novos métodos de fabricação e de distribuição, e mudanças na estrutura organizacional. São estratégias de reposicionamento projetadas para “empurrar a firma para frente”. Incluem ações como entrar na área de um novo produto, instalar novos métodos de promoção do produto ou fazer algumas aquisições.

Robbins e Pearce (1992) em um artigo intitulado “*Turnaround: Retrenchment and Recovery*” defendem que a reestruturação deve ocorrer em dois estágios, o da redução e o da recuperação.

Citam Bibeault (1982) que forneceu uma clara ilustração de tal processo de reestruturação de múltiplos estágios. Em sua visão, os principais objetivos para uma empresa com problemas econômicos são sobreviver e atingir um fluxo positivo de dinheiro. Os meios para atingir estes objetivos englobaram as clássicas atividades de **redução**: liquidação, redução de bens, eliminação de produto e cortes de contas principais. O estágio avançado do processo de reestruturação que é a **recuperação** movimenta-se em direção aos objetivos de crescimento e desenvolvimento, crescimento no *market-share* e foco no mercado. Os meios empregados para atingir estes objetivos são aquisições, novos produtos, novos mercados e melhora de penetração no mercado.

O objetivo dessas estratégias é assegurar que o *turnaround* seja permanente, reposicionando a empresa em seu mercado ou em novos mercados, garantindo o crescimento e lucros futuros.

As estratégias dessa fase, também chamada de recuperação, dependem da análise, feita na fase do diagnóstico, das causas que provocaram o declínio (causas internas ou externas) e da severidade da situação financeira. Causas internas associadas à uma baixa severidade financeira conduzem à estratégias operacionais: redução de custos e recuperação da eficiência. Causas externas associadas à alta severidade financeira conduzem à estratégias de redução de bens e de expansão empresarial.

Robbins e Pearce (1992) sustentam que a resposta da recuperação depende também da *resposta da redução*: o conjunto inicial de reações da empresa reconhecendo a situação de reestruturação projetada para aumentar a eficiência reduzindo custos e bens relativos aos rendimentos gerados.

Relata-se a seguir as estratégias de um plano de *turnaround*, encontradas neste estudo:

#### **9.8.1 Estratégias para Renegociação do Passivo**

Se a estratégia escolhida é a recuperação da empresa, o plano será de recuperação judicial, extra-judicial ou via administrativa? O plano envolverá também fornecedores e tributos, ou somente os bancos? As estratégias para renegociação do passivo estão detalhadas no capítulo 9.9 adiante.

#### **9.8.2 Mudanças na Cultura e no Sistema de Gestão**

Conscientização de todos na empresa quanto à necessidade de mudanças e assim obter adesão ao plano de reestruturação. Mudanças na cultura paternalista. Ninguém tem seu emprego garantido. Focar a Organização em resultados e implementar um plano de metas.

Monitoramento da produtividade estimulando certa “competição” interna por melhores resultados.

### **9.8.3 Redefinição do Negócio**

A estratégia é buscar a recuperação da empresa visando a continuidade, ou apenas “maquiar” para após vender? Haverá uma reestruturação societária: dividir a empresa em vários setores distintos? Qual o novo tamanho para o nosso negócio? estamos dispostos a redimensionar (encolher) o volume do nosso negócio: recuar estrategicamente para após contra atacar? Recomenda Queiroz (2004): “em períodos de incerteza, o primeiro passo é adequar o negócio ao mercado atual - adaptar o porte da empresa, os produtos e serviços, o número de funcionários, os custos fixos e principalmente os preços”.

### **9.8.4 Revitalizar a Força de Trabalho**

A administração de um *turnaround* deve colocar as necessidades do empregado e do cliente em primeiro lugar. Não há sucesso num *turnaround* sem dedicação de empregados e tolerância de clientes.

Após uma reestruturação, administrar fatores pessoais é mais crítico do que as questões financeiras. Uma das ações eficientes para revitalizar

a força de trabalho é a criação de um sistema de recompensas e incentivos sobre metas alcançadas, recompensando os melhores desempenhos.

#### **9.8.5 Concentrar o Foco no Mercado ou Cliente**

Focar a empresa inteiramente no atendimento das necessidades do cliente de uma maneira rentável, com novos produtos e serviços e melhor comunicação com o mercado. Isso significa reorientar a empresa para o mercado. Readequar a força de vendas e concentrar esforços na exportação, como meio de fazer Caixa. Recalcular as margens de cada produto visando aumentar a rentabilidade das vendas.

#### **9.8.6 Desenvolvimento de Produto para um Mercado Existente**

Através da adição de novos atributos ou tecnologia ao produto, expansão da linha de produto ou desenvolvimento de um novo produto.

### **9.8.7 Desenvolvimento de Mercado para Produtos Existentes**

A expansão de mercado pode ocorrer geograficamente ou em diferentes segmentos de mercado.

### **9.8.8 Diversificação**

A estratégia de diversificação significa entrar em produtos e mercados diferentes daqueles onde a firma atua. Rhoden (2000) cita Aacker (1984) “pode ocorrer através da aquisição de outras empresas ou do desenvolvimento de um novo negócio dentro da companhia”.

Diversificação de produtos representa uma ampliação da linha de produtos em novas áreas não trabalhadas pela firma. Desenvolvimento de novos produtos foi também um importante meio de diversificação. Em alguns casos a diversificação conjunta de produtos foi empreendida com outras firmas numa prática de terceirização.

Porter (1986) ao analisar 33 grupos americanos diversificados, no período de 1.950 a 1.986, indica que as estratégias corporativas de diversificação dissiparam valor para os acionistas, em vez de criá-los.

### **9.8.9 Maiores Investimentos em Plantas**

Para aumentar volume e obter custos mais baixos, a ação é de aumento da capacidade e produtividade através de expansão e modernização de planta e dos equipamento existentes. Pode ser através da construção de uma nova planta para novos produtos.

### **9.8.10 Integração Vertical**

Integração vertical foi usada por algumas firmas, exclusivamente para controlar a entrada de matérias-primas. Integração vertical é o primeiro passo em um controle mais firme sobre as operações já existentes.

Rhoden (2000) analisa que a integração pode ocorrer para frente, aproximando-se do cliente e para trás, aproximando-se da matéria-prima. A integração vertical gera potencialmente alguns custos e benefícios tais como os de operação de gerenciamento de um negócio diferente, aumento de risco pelo investimento mais intensivo em um segmento ou redução da flexibilidade devido ao aumento de compromisso com um fornecedor ou cliente parceiro.

### **9.8.11 Alianças Estratégicas e Fusões**

Rhoden (2000) cita Ohmae (1994) justificando a necessidade das alianças devido a:

- a) convergência das necessidades e preferências do consumidor;
- b) dispersão da tecnologia: nenhuma companhia pode manter todas as tecnologias relevantes sob domínio;
- c) necessidade de amortecer os altos custos fixos necessários para investimentos em tecnologia. A empresa precisa de parceiros, mas também de seu próprio pessoal e seus próprios laboratórios e do desenvolvimento e manutenção de uma marca;
- d) necessidade de estar em todos os mercados importantes simultaneamente.

### **9.8.12 Aquisições**

Rhoden (2000) cita Aacker (1984), para quem as aquisições possuem algumas vantagens. Poupar tempo é uma das principais, pois

existem alguns negócios que podem levar anos para se desenvolverem e se tornarem lucrativos. Pode ser impraticável desenvolver uma habilidade ou recursos para competir devido às barreiras de entrada. O investimento requerido e o ganho provável ficam mais claros ao se adquirir uma empresa. O financiamento de uma diversificação desenvolvida internamente pode ser difícil, se for necessário capitalizar-se.

Por outro lado, algumas desvantagens podem ser citadas, a exemplo: custo, advindo da redundância de ativos; antecipação do investimento; possibilidade de afetar o balanço negativamente, especialmente quando envolve desembolso de caixa; problemas de integração de empresas muito diferentes em substância e estilo; possibilidade de ser atingido pelas leis antitruste.

No processo de aquisição de uma empresa, alguns aspectos merecem ser destacados, entre eles, a possibilidade de sinergia entre as empresas. Caso não exista muita sinergia, Aacker (1984) sugere a adoção de análises financeiras do negócio, incluindo análise do fluxo de caixa, retorno sobre investimentos, assim como objetivos do *portfólio* de negócios.

#### **9.8.13 Reforçar e Oxigenar o Caixa**

A empresa deve inicialmente calcular os investimentos necessários, decorrentes das decisões estratégicas, em termos de necessidades de caixa e suas fontes. Deve-se encontrar meios para oxigenar o caixa

através de desmobilizações com realocações ou não, abertura do capital, emissão de debêntures, fundo de recebíveis, redução dos estoques e dos prazos de venda, etc.

Reduzir ou não o pró-labore e os dividendos dos acionistas? Como convencer investidores a apostar (investir) numa empresa quase falida? Calcular minuciosamente o Capital de Giro necessário para o período mais crítico que é de alguns meses após o *start* das renegociações.

## 9.9 ESTRATÉGIAS PARA RENEGOCIAÇÃO DO PASSIVO

Algumas variáveis internas devem ser avaliadas antes da elaboração de uma proposta de renegociação.

O devedor deve analisar se a empresa terá recursos de caixa suficientes para pagar de imediato os custos da reestruturação que são os débitos de natureza salarial, até o limite de 5 sal. mínimos por trabalhador, vencidos nos três meses anteriores ao pedido de recuperação (pagar em até 30 dias), bem como a remuneração ao Negociador Profissional, ao Administrador Judicial, advogados, verbas rescisórias e outras despesas decorrentes da reestruturação (com produtos, com comunicação, com contencioso, etc).

Avaliar a nova capacidade de geração de caixa como limitador do plano de reestruturação: posição atual de caixa, posição futura de caixa, alienação de ativos em desuso, alienação de negócios ou unidades de

negócio não rentáveis, conversão de parte dos créditos em debêntures ou ações, podendo ser resgatáveis.

### **9.9.1 Forma de Renegociação**

A forma de renegociação do passivo deve respeitar as peculiaridades de cada empresa, mas deve levar em conta alguns questionamentos básicos.

Será um plano de recuperação judicial, extra-judicial ou via administrativa?

O plano envolverá também fornecedores e tributos, ou somente os bancos?

O Plano deve envolver todos os credores pois as partes não envolvidas, ao saberem do plano, sentir-se-ão lesadas e poderão agir de imediato contra a empresa.

O Plano não funciona bem quando se negocia somente Bancos ou somente com Fornecedores e vice-versa, pois a parte que é incluída argumenta que irá alavancar sozinha a reestruturação do passivo.

A prioridade é iniciar pelos Fornecedores e após com os Bancos. Melhor quando possível fazer simultaneamente. Os fornecedores que atenderem à empresa em fase de recuperação passam a ter seus créditos caracterizados como extra-concursais, o que é um grande incentivo ao financiamento de empresas em recuperação, aumentando suas chances de sucesso.

Alguns questionamentos prévios são imprescindíveis.

Quais fornecedores ficam de fora dessa repactuação? vale a pena preservar algum banco da revisional ou não? quais os bancos a serem preservados? como fica a situação da empresa e dos avalistas frente ao Serasa e ao Cadim?

Com o Governo não há renegociação de tributos. A empresa deve buscar todos os meios de parcelar ou reparcelar os tributos em dívida, contudo, deve analisar detalhadamente os custos dessa operação, pois normalmente são os custos financeiros mais elevados do passivo, atrelados à Selic.

Desenvolver novos fornecedores no Brasil ou no exterior para eventuais substituições, se necessárias; desenvolver novos bancos ou financeiras para eventuais necessidades;

Analisar as garantias existentes para cada banco/fornecedor e qual a melhor alternativa de negociação;

Desmembrar as matrículas dos imóveis da empresa no maior número possível de outras matrículas, a fim de facilitar a concessão de garantias nos novos contratos de renegociação;

Quais ativos não estão onerados?

Avaliar a situação dos bens e imóveis dos sócios/acionistas (pessoas físicas) e, se necessário, providenciar transferências ou outras ações cabíveis;

O depto. jurídico deve preparar sustações judiciais contra possíveis protestos e execuções. Sustar todas as tentativas de protestos e execuções de títulos, através de sustação cautelar (não se discute o mérito

da dívida, apenas se alega não dispor de dinheiro) e, após 30 dias, de sustação principal.

### **9.9.2 Estratégias para a Renegociação**

Existe um conceito bastante popularizado no Brasil, e não totalmente errado, de que “dívidas não se pagam, se administram”. A questão é como se faz para administrar dívidas em excesso, especialmente quando a empresa encontra-se em estado de crise financeira.

O sucesso de um plano de renegociação de passivos depende sobremaneira do esforço de planejamento despendido.

Queiroz (2004) defende o moderno princípio de interdependência, segundo o qual “não há espaço para a dicotomia vencedores e vencidos. Ou são todos vencedores ou são todos vencidos”.

Pesquisamos um conjunto de estratégias de renegociação que, com algumas adaptações, servem para qualquer plano, mesmo os fora da esfera judicial.

Inserimos também as exigências legais quanto às renegociações, decorrentes da nova Lei de Falências, comentadas no capítulo 3 deste trabalho.

#### **Classificação Judicial dos Credores**

Grupos de Credores: Credores com Garantia Hipotecária; Credores Trabalhistas; Credores Quirografários.

## **Classificação dos Credores para Renegociação**

1) Com continuidade de relações comerciais (fornecedores, credores trabalhistas, bancos) e, 2) sem continuidade de relações comerciais (bancos, fornecedores, credores trabalhistas).

## **Análises prévias para uma proposta de renegociação**

### **a) Débitos com Fornecedores:**

Deve-se iniciar de imediato as negociações de acordo com as estratégias comentadas a seguir, sob pena de descontinuidade no abastecimento de insumos. Atenção especial ao caso de recuperação extrajudicial, na qual fornecedores isolados que concentram mais de 60% do montante dos créditos podem embargar o pedido de recuperação e solicitar a falência (art. 163). A decisão da maioria dos credores vinculará a minoria (*cram down*).

Pontos a serem analisados:

É monopolizado? existem alternativas para substituição desses produtos? qual a capacidade financeira desse fornecedor? qual é a participação estratégica da nossa empresa junto ao credor? levantar parâmetros de preços e condições de pagamento das compras efetuadas nos últimos 12 meses; exclusividade do produto; reavaliar as renegociações anteriores; avaliar todas as garantias existentes; avaliar a situação jurídica do crédito.

## **Negociação com Fornecedores via administrativa**

Um acordo direto com credores fora do tribunal não é fácil de se conseguir, pois requer um acordo entre todos os credores. O devedor fica

livre somente dos débitos com credores que fazem parte do acordo. Qualquer devedor que recusar participar do acordo não é afetado por seus termos.

Um acordo de composição é um contrato entre a companhia e seus credores onde todos concordam que os credores receberão um pagamento pro rata de suas reivindicações, e a Companhia será liberada do restante das reivindicações.

Se os credores não concordarem com o acordo e prosseguirem com a ação legal, a Companhia pode ser forçada a procurar a proteção do tribunal.

Realizar qualquer uma destas estratégias tem seus riscos. Os credores astutos reconhecerão tais ações como precursoras à falência e podem modificar seu relacionamento com a Companhia que poderia iniciar um pedido de falência.

#### **b) Débitos com os Bancos**

A negociação com os bancos depende da situação dos débitos com garantias ou sem garantias. Os débitos com garantias constituem-se em créditos privilegiados, portanto, pouco resta a negociar. Os segundos, sem garantias, podem ser negociados de tal forma a manter linhas de crédito abertas que possibilitem uma gestão de caixa normal.

#### **Negociação com os Bancos via administrativa**

É um processo menos beligerante e de menor custo, todavia, também de menor eficácia, especialmente no curto prazo;

Pode-se negociar tanto com os bancos como com os fornecedores qualquer condição contratada. O sucesso dessa negociação depende do grau de credibilidade da empresa devedora.

### **Negociação com os Bancos via revisionais**

O processo corre através de ações “revisionais”. O custo dessa alternativa é bem maior e gira em torno de 3% a 5% do valor das ações a negociar. Ademais, tem os custos de advogados para as defesas necessárias;

Para reduzir custos, pode-se usar a tática de “forçar” para que o Banco tome a iniciativa de entrar com o processo de cobrança, e assim assume as custas.

Em qualquer das opções de negociação com os Bancos, deve-se: avaliar as garantias envolvidas; analisar todo o relacionamento passado; analisar a situação jurídica das operações; analisar o custo do credor (banco).

### **c) Débitos trabalhistas**

Deve-se analisar os passivos anteriores à reestruturação e passivos das novas demissões.

## **Análise das Opções de Renegociação**

### **a) Fornecedores com Continuidade de Relações Comerciais**

Os seguintes aspectos devem ser considerados: as renegociações devem ficar vinculadas ao fornecimento; parcelamento padrão; vinculadas à capacidade de geração de caixa; com alienação de ativos ou produtos;

troca por títulos do devedor; vincular a amortização do passivo anterior a um percentual (até 5%) sobre as novas compras. Imaginando valores de consumo/compra mais ou menos constantes, a dívida seria paga em 20 meses. Desta forma, estaremos garantindo o abastecimento normal da fábrica e também nos protegendo contra possíveis reduções de fornecimento, ou seja, quanto mais fornece, mais rápido o fornecedor recebe; com os Fornecedores o objetivo estratégico é conseguir um parcelamento em torno de 24 meses, com juros máximos de 12% ao ano; o recomendável é não assinar contratos de “confissão de dívidas” pois impossibilitará a empresa devedora no futuro, entrar com uma ação judicial contra possível abusividade.

#### **b) Fornecedores sem Continuidade de Relações Comerciais**

Parcelamento a longo prazo ou parcelamento a curto prazo com deságio; dação de ativos para solver dívidas; liquidação à vista com alto deságio.

#### **c) Bancos com Continuidade nas Relações Comerciais**

Amortização proporcional sobre novos créditos; parcelamento a longo prazo; cessão de recebíveis ou de ativos; cessão de créditos fiscais ou de longo prazo; emissão de títulos de longo prazo; devem ser utilizados os mesmos argumentos das ações revisionais (anatocismo, abusividade dos juros, etc), porém, com objetivos estratégicos diferenciados. Nesse caso, busca-se parcelamentos menores e também menor redução do valor de desconto.

O negociador deve incluir nas negociações administrativas com os bancos a renovação dos Limites de Crédito por linha de crédito pois a manutenção de um fluxo de caixa depende da renovação dos limites de crédito com os bancos. Também deve buscar a redução das taxas de juro incidentes sobre o período do parcelamento.

#### **d) Bancos sem Continuidade nas Relações Comerciais**

Liquidação com forte deságio; liquidação com dação de ativos; alongamento dos prazos; cessão do débito ou Ações Revisionais:

Tendo em vista a situação privilegiada em que se encontram os bancos no Brasil, dificilmente uma empresa em crise consegue uma boa negociação senão pela via judicial (revisionais), ou seja, entrando com ações revisionais de todos os contratos dos últimos 10 anos.

Com os Bancos o objetivo estratégico é conduzir as revisionais pelo maior tempo possível. Em média, consegue-se 60 meses, antes da decisão judicial. Desta forma, estamos alongando a dívida para o longo prazo e protegidos judicialmente contra juros abusivos.

Outro ganho considerável ao entrar com revisional bancária são os descontos que se obtém ao questionar os juros cobrados. Em média, consegue-se reduções de até 25% sobre o valor nominal dos contratos.

A revisão baseia-se nas seguintes premissas: anatocismo (pela Lei da Usura não pode haver juros sobre juros); abusividade dos Juros (juros acima do permitido por Lei); excesso de reciprocidade (cauções indevidas, taxas de serviço, etc).

Deve-se incluir nas revisionais a exclusão do Serasa. O argumento de pressão é que enquanto estiver na Serasa, não se negocia. Não existe ação somente para excluir do Serasa pois a empresa está inadimplente e assim o Banco tem direito de manter o nome no Serasa. A única maneira então de excluir do Serasa é através de ação revisional na qual se questiona o mérito da dívida e, enquanto isso, o banco deve excluir o nome da empresa devedora desse órgão.

Em certo sentido, perder totalmente o crédito com os bancos até que faz bem para a empresa em crise, até arrumar o seu negócio. Isto significa que não se deve afrouxar a negociação com os bancos.

**e) Débitos Trabalhistas anteriores ao início da Recuperação Judicial**

Deve-se respeitar as limitações legais.

**f) Débitos Trabalhistas posteriores ao início da Recuperação Judicial**

Parcelamento variável de acordo com a remuneração básica; parcelamento fixo; parcelamento da multa do FGTS (parte do empregado). Em qualquer dos casos, deve-se proceder à homologação judicial do parcelamento ou o acordo de parcelamento deve ser feito através do Sindicato.

## 9.10 RECUPERAÇÃO DA CREDIBILIDADE E DO CRÉDITO

A credibilidade é perdida quando a empresa promete e não cumpre. Promete pagar parte de uma dívida numa determinada data e nada acontece. Volta a prometer e não consegue cumprir, e assim sucessivamente até perder a credibilidade total.

O primeiro passo para quebrar esse círculo vicioso é não assumir nenhum compromisso sem uma análise prévia da capacidade de pagamento.

O plano para recuperar a credibilidade passa por um levantamento minucioso da real capacidade de geração de caixa. Mais do que números, a empresa deve adotar uma postura de seriedade nos compromissos assumidos, de tal forma que os credores sintam que dá para acreditar.

Para isso não é suficiente dispor de números e planos, faz-se necessário dispor de pessoas que se sintam pessoalmente comprometidas com essa situação. Isso se obtém com um bom planejamento de caixa e muito treinamento da equipe do depto. financeiro.

Algumas empresas em situação de crise e em processo de recuperação não obtém êxito na tentativa de alongamento do perfil do passivo e na obtenção de novos recursos para oxigenar o caixa. A causa não é a falta de crédito e sim a falta de credibilidade.

Não é possível “comprar” credibilidade, ela é decorrência de uma postura empresarial alicerçada em valores e em atitudes que transmitam confiabilidade.

Existem algumas atitudes comuns em qualquer empresa que se encontra em fase de recuperação, que contribuem para aumentar a credibilidade externa e interna e conseqüentemente assegurar fontes de crédito:

- ❑ o devedor deve adotar uma postura franca, aberta e flexível priorizando a negociação, dando total transparência aos dados contábeis, financeiros e operacionais;
- ❑ abrir um canal direto de comunicação com os *stakeholders*, com a equipe interna e com a opinião pública;
- ❑ inculcar autoconfiança nos funcionários da empresa, para que todos assumam postura de negociadores. O pessoal de Suprimentos terá de comprar mais e melhor e ainda dizer que não tem dinheiro para pagar;
- ❑ a transparência gera clima de harmonia e de boa vontade contribuindo para formar aliados e apoiadores;
- ❑ deixar o orgulho de lado e ter a humildade de pedir ajuda aos credores;
- ❑ aceitar que existem problemas que foram erros de gestão causados por seus dirigentes;

- ❑ não prometer o que não dá para cumprir. Apresentar plano de recuperação e assumir compromissos de acordo com a real capacidade de geração de caixa, margens ebitda, etc;
- ❑ a proposta deve reconhecer a realidade econômica da empresa e deve ser sustentável. Proposta irracional pode representar o fim das negociações e da boa vontade dos credores;
- ❑ a simples contratação de executivos especializados já indica ao mercado (*stakeholders*) que a empresa tem chances de recuperação, ou pelo menos, que está tentando. Todavia, a credibilidade desses especialistas pode selar o destino da empresa.

Queiroz (2004) citando Ken afirma que “mais do que medir o lucro de uma empresa, medir também o seu responsável e seu entusiasmo para as mudanças”. Isso é credibilidade que gera crédito.

#### 9.11 REVITALIZAR A FORÇA DE TRABALHO

Os funcionários que sobrevivem ao *turnaround* estão casados com a empresa. Eles acreditam nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes e tem um claro entendimento do rumo da Organização, mas o baixo moral é comum nas empresas reestruturadas.

Companhias reestruturadas, ao contrário do que se imagina, sofrem para recuperar sua competitividade porque ficam dependentes da baixa força moral e da grande resistência com relação a seus empregados.

Mudar pessoas de função ou de local, fazer mais com menos recursos geram um impacto dramático nos empregados.

O ideal para administrar um *turnaround* é colocar as necessidades do empregado e do cliente em primeiro lugar. Negócios não são bem-sucedidos sem dedicação de empregados e tolerância de clientes. Portanto, as necessidades de ambos devem ser previstas e administradas

Os gestores do *turnaround* devem preocupar-se com os sentimentos de perda e de incerteza que assolam algumas pessoas após a mudança. Empregados aflitos se consideram “perdedores” e não se comprometem com a nova missão, por isso, a gerência deve transformá-los em “vencedores”.

Após uma reestruturação, administrar fatores pessoais é mais crítico do que as questões financeiras.

Uma das ações que se mostra eficiente para revitalizar a força de trabalho é a criação de um sistema de recompensas e incentivos sobre metas alcançadas.

## 9.12 FASE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Para recuperar empresas problemáticas, por mais duras que sejam as medidas necessárias, é importante executá-las logo e ter a certeza de que todos entendam o porquê das iniciativas. Ocultar o problema, ruminar alternativas e destilar soluções parciais, ou seja, qualquer forma de hesitação ou indecisão quase sempre agravam os problemas.

Em empresas em crise, a rapidez é melhor do que a perfeição. A rapidez na busca de soluções e o empenho na execução das decisões.

Essa é a fase da execução. É a hora do fazer acontecer. O líder deve unir as estratégias e as pessoas com as ações a serem implementadas. O Plano de Ação acontece de fato no nível operacional da empresa. Por isso, há a necessidade de integrar o planejamento (estratégias) com as metas (ações). Dessa forma cria-se um comprometimento das pessoas para com o Plano.

As pessoas são essenciais, por isso, deve-se conquistar o seu comprometimento compartilhando os caminhos a serem seguidos e as responsabilidades de cada um.

Como vimos no item 8.3.4 - 1, os conceitos de Estratégias, Objetivos e Metas são utilizados de forma a dizer a mesma coisa. Para Almeida (2001) meta é uma segmentação dos objetivos com ênfase nos aspectos quantitativos como data e valor.

Nossa sugestão é que, para o desdobramento das estratégias em metas, seja utilizada uma planilha do tipo 5Ws + 2Hs comumente utilizada nos processos de qualidade total.

Num plano de reestruturação deve-se levar em conta a gradação no atingimento das metas. Os primeiros meses são difíceis e críticos para o atingimento das metas.

Nessa fase da implementação, pode-se aproveitar para divulgar o Princípio da Estratégia, isto é, comunicar a toda a empresa a intenção de iniciar um processo de reestruturação. Pode-se utilizar uma frase de efeito do tipo “juntos vamos virar o jogo nos próximos 180 dias”.

Conforme citamos no item 8.3.4 - 2, o princípio da estratégia tem o propósito de disseminar o âmago da estratégia para toda a Organização, através de *uma frase inesquecível e desencadeadora de ações que destila a estratégia da empresa na sua essência*. Trata-se de um grande esforço de síntese ao final de todo o processo de elaboração do plano estratégico para consolidar a estratégia da Organização tal como expressa em seu plano.

### 9.13 CONTROLE E ACOMPANHAMENTO

Reorganizar uma empresa em crise através de um processo de reestruturação (judicial ou não) requer dos gestores um conjunto de habilidades e competências diferenciadas. O sucesso de um plano de

recuperação depende da habilidade dos executivos em acompanhar e fiscalizar o andamento do plano.

Nos planos de recuperação judicial, o Administrador Judicial e o Comitê de Credores tem a função de monitorar o Plano de Recuperação Judicial. Eles podem opinar sobre a viabilidade do plano e sobre a sua consecução, assim, há uma discussão constante que possibilita a readequação quando necessária.

Supõe-se que o Administrador Judicial, que pode ser um profissional ou uma empresa de consultoria, reúna as melhores competências financeiras, jurídicas, comerciais e estratégicas para acompanhar a reestruturação de uma empresa em dificuldades.

A Lei de Falências (art. 22) prevê ao Administrador Judicial, dentre outros deveres, a elaboração de relatórios mensais das atividades do devedor. Independentemente das exigências legais, os gestores devem analisar semanalmente a evolução da situação comercial e financeira da empresa em recuperação.

Queiroz (2004) recomenda:

Todo o processo de recuperação de empresas demanda um rígido controle e um acompanhamento permanente: relatórios gerenciais e financeiros; revisão periódica de metas; eventuais renegociações; acompanhamento jurídico permanente.

Para que haja controle e acompanhamento adequados, recomenda-se organizar: reuniões semanais do Grupo de Reestruturação com a direção da empresa; Auditoria mensal financeira e operacional.

Completada a reestruturação, é importante divulgar ao mercado que a empresa encontra-se saneada e pronta para novos desafios.

## 10 O APRENDIZADO DAS REESTRUTURAÇÕES E ASPECTOS PREVENTIVOS

Slywotzky e Weissel (2002), citando Bob Romasco, CEO da DMS (*Direct Marketing Services*), unidade pertencente à J. C. Penney Co. Inc. que liderou o processo de *turnaround* dessa empresa, analisa as principais lições tiradas daquela crise:

Salvar uma companhia que está em dificuldade frequentemente requer mudança junto às várias dimensões - estratégica, organizacional, e cultural. As lições sugeridas pelo CEO Bob Romasco incluem:

Quebra do silêncio. Uma companhia deficiente precisa aprender falar sobre tópicos "proibidos" - por exemplo, o fato que o modelo empresarial atual está quebrado. O líder da mudança tem que demonstrar pessoalmente que está seguro em levantar estes assuntos e criar foros nos quais tal honestidade é encorajada.

Lidere tudo o que você faz. Intencionalmente ou não, toda ação que um líder toma em um tempo de crise envia uma mensagem. Pense duro sobre o peso simbólico de suas ações e tenha certeza que elas enviam as mensagens que você pretende.

Mova o comportamento das pessoas de passivo para ativo. Empregados da DMS pensaram no negócio como algo que aconteceu a eles em lugar de algo que eles fizeram. Só quando aquele conjunto de pensamentos começou a mudar, fez a companhia iniciar avanços. Desafie seus empregados tomar a dianteira; o melhor irá responder e puxar os outros com eles.

Recrute as pessoas dois níveis abaixo do topo. Transmitir a mensagem da mudança ao longo da Organização requer teimosia e persistência. Romasco achou que as pessoas dois níveis abaixo do topo eram os agentes fundamentais para alcançar o resto da Organização.

Criação de dois modelos empresariais - presente e futuro. Um experimento de mudança empresarial consiste tipicamente em dois grandes grupos de empregados: Grupo A que mantém o modelo empresarial existente, e Grupo B que está inventando o futuro. É crucial para o Grupo A achar atividades de capital-criação que vão livrar o lucro para financiar o Grupo B. O desafio sutil: fazendo isto clareie a todo o mundo na Organização onde eles estão neste modelo e honrando a importância de ambos os papéis.

## 10.1 LIÇÕES APRENDIDAS DAS PESQUISAS SOBRE *TURNAROUND*

Auchterlonie (2002) é um *Certified Turnaround Professional* (CTP) e CEO of the Scotland Group Inc. Em 2002 discorreu sobre o tema do aprendizado em um processo de *turnaround*, em seu artigo “*Lessons learned from research on restructured firms*”- *RMA Journal-June 2.002*, do qual são ressaltados os seguintes tópicos:

Talvez o fator mais determinante de reestruturação bem-sucedida é a linha de tempo na qual as empresas, financiadoras, departamentos de Contas a Pagar e gerentes de *portfolio* de *private equity* reagem. Quanto mais tempo uma empresa com problemas financeiros opera em apuros,

mais provável que as opções disponíveis para reestruturar a empresa serão eliminadas. Além disso, as chances de falência nestes casos aumentam substancialmente. Este artigo mostra sinais de advertência prévios de apuros financeiros e características comuns de uma situação de *turnaround* bem-sucedidas.

De acordo com o Instituto de Falências americano, o número de falências para companhias públicas aumentou 46% durante o ano de 2001. Os praticantes de *turnaround* de Leste a Oeste deparam-se com aumentos significativos no número de casos que gerenciam. Enquanto uma mídia chamativa foca em casos envolvendo falhas de transparência financeira, não há nada novo em particular nas causas de dificuldades financeiras para as empresas em crise.

### **Sinais de Advertência Prévios**

Donos de negócios, bancos comerciais, patrocinadores de *equity* e acionistas nunca esperam que suas empresas se tornem financeiramente instáveis. Na realidade, toda e qualquer empresa tem um ciclo de vida, e, em algum ponto, crises e problemas financeiros devem ser esperados. Reconhecer sinais de avisos precoces de dificuldades aumenta a possibilidade que ações corretivas imediatas podem ser implementadas quando surge uma crise.

**1. Crescimento rápido.** Crescimento rápido de receita indica que uma pressão é colocada na infraestrutura da companhia. Controles de sistemas e gerenciamento já muito atarefados não podem operar

eficientemente. Finalmente, relacionamento com o cliente é afetado e as margens diminuem.

## **2. Estruturas de Negócios**

Transações de aquisição completadas durante os últimos anos freqüentemente tem incluído dívidas de *equity* numa razão de três ou quatro vezes maior. Apesar das advertências, boa parte da nação ignorou a possibilidade de uma decaída. Quando aconteceu, pactos quebrados criaram pagamentos de *empréstimos não cumpridos (loans default)*.

## **3. Conversões de sistemas**

Sistemas de planejamento de recursos de empresas, com modelos operacionais e contabilidade completamente integrados, podem criar eficiência na maioria das transações. Infelizmente, virtualmente nenhuma das conversões acontece sem dificuldades. Um plano de treinamento e implementação bem planejado, juntamente com um plano de contingência de *back-up* para quando os sistemas não funcionam corretamente, deveria ser sempre preparado como parte de um plano de sistemas formal.

## **4. Entendimento inadequado de clientes e rentabilidade da linha de produto.**

Aumento de margem não pode ser útil sem um completo entendimento da direta contribuição da margem resultante de vendas e linha de produto. Freqüentemente, esta análise resulta na racionalização de unidades que mantém o estoque, redução de inventário e custos mais baixos de serviço ao consumidor.

## **5. Gerenciamento ineficiente.**

Diretoria autocrática, diretores exigentes, chefes financeiros egocêntricos e gerentes de vendas que desafiam a contabilidade, representam sinais claros de perigo para qualquer Organização. O uso inadequado de compensação de incentivo, estruturas organizacionais arrogantes, também são mortais para muitas organizações em dificuldades.

## **6. Super expansão / estratégia de aquisição agressiva.**

Lançamentos de novos produtos não acompanhados por pesquisas detalhadas de clientes geram problemas. Estratégias de aquisições e estratégias de *roll-up* sem capacidade financeira e infra-estrutura o suficiente, provavelmente resultará em problemas inesperados após a aquisição. Estresse de integração longa e cara pós-aquisição freqüentemente resulta da falta de diligência adequada em integrar entidades adquiridas nas operações existentes.

## **7. Canais de distribuições de baixa margem.**

A variedade de canais de distribuições disponíveis para os produtos e serviços da companhia fornece introspecção nas oportunidades para o crescimento do negócio. Em muitos momentos, distribuição nos canais de baixa margem não gera fluxo de caixa o suficiente para cobrir despesas fixas e variáveis. Examinar oportunidades para expandir canais de distribuição em atividades de margem mais elevadas cria um melhoramento na margem ebitda.

## **8. Análise Z-score.**

Edward I. Altman, Ph.D., um economista e professor na *Stearn School of Business* da Universidade de Nova York, desenvolveu o Z-Score em 1968. O modelo de Altman é útil por formar um quadro da possibilidade de falência de uma empresa. É um prognóstico de falência iminente.

## **9. Falta de controle financeiro e operacional.**

A companhia está operando sem adequado controle operacional e financeiro? Esses controles podem incluir a linha de tempo de tais relatórios como também da qualidade da informação produzida. Decisões de gerenciamento baseada em informação antiga ou errada pode certamente resultar no direcionamento errado da companhia.

## **10. Base de clientes precária.**

O negócio depende de alguns poucos clientes de porte ou grandes relacionamentos para suas vendas. Se dois grandes clientes representam 60% do negócio de um distribuidor, a companhia está obviamente vulnerável. A perda de somente um cliente poderia colocar a companhia em problemas financeiros.

## **11. Assuntos familiares versus assuntos de negócio.**

Negócios entre famílias geram ambientes desafiadores. As decisões são geralmente baseadas em emoções ao invés de correto julgamento do negócio, e rivalidade entre irmãos pode arruinar uma companhia privada. É difícil decidir qual pessoa deveria encabeçar o negócio e, então, criar um plano correto de sucessão para passar o processo de gerenciamento

desde o fundador até aos filhos. Divórcio e nepotismo também influenciam negócios entre família que requerem vigilância dos financiadores e investidores.

## **12. Atraso em acompanhar as mudanças do mercado e tecnologia.**

Alguns equipamentos da companhia e seus produtos e serviços têm se tornado tecnologicamente obsoletos; outros problemas estão em entender as tendências e as mudanças de mercado, nos quais novos produtos ou serviços perdem o ciclo de demanda do cliente.

### **Características comuns de uma reestruturação bem-sucedida**

#### **1. Mudança Cultural**

Organizações que enfrentam problemas não estão dispostas a mudar práticas existentes. Além disso, a comunicação está parada e, no geral, a Organização está disfuncional. Uma reestruturação bem-sucedida cria um ambiente de comunicação livre como resultado de processos interrelacionados, relatórios melhorados e contabilidade focada no lucro.

#### **2. Novo foco destacando fluxo de caixa**

Destaque no fluxo de caixa é o *mantra* em reestruturar organizações. Mensurações semanais de fluxo de caixa, investimento em inventário, conjunto de aquisições e gastos de apoio a clientes, são todos mecanismos institucionalizados em companhias reestruturadas. Programas de treinamento de empregados são destacados em focar no ROI e ROE.

Compensação de incentivos são usados de maneira liberal para anunciar sucessos quando metas preestabelecidas são alcançadas.

### **3. Gerenciamento disciplinado**

Implementar o plano estratégico se torna o componente mais importante das ações gerenciais. Competências centrais são bem entendidas, e análise competitiva e de mercado permite à companhia dominar sua posição. Melhoramento na comunicação entre membros do time de executivos acontece porque metas comuns são claramente estabelecidas.

### **4. Revitalizar a força de trabalho**

Os empregados que sobrevivem à reestruturação estão casados com a Organização. Eles acreditam nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes e tem um claro entendimento do rumo da Organização. Equipes com funções cruzadas fornecem entendimento melhorado de diferentes áreas. Compensação efetiva e sistemas de recompensa criam incentivos significativos.

### **5. Foco no mercado ou cliente**

Finalmente, uma Organização reestruturada com sucesso volta a focar inteiramente no atendimento das necessidades do cliente de uma maneira rentável. Com isso, serviços e produtos projetados para atender às necessidades dos clientes são planejados através de pesquisa ativa e atividades desenvolvidas. Análise competitiva fornece importante diagnóstico e informação de mercado a respeito do ambiente competitivo.

Novos produtos e serviços são implementados com sucesso como resultado de melhor comunicação com clientes e inteligência de mercado.

Ghosn (2002) CEO da Nissan, em "*Saving the business without losing the company*", enfatiza que em reestruturações corporativas, principalmente naquelas relacionadas a fusões ou alianças, o sucesso não é simplesmente uma questão de fazer mudanças fundamentais à organização e às operações de uma companhia. Deve-se também proteger a identidade e a auto-estima da companhia e de seus funcionários. Esses dois objetivos - fazer mudanças e proteger a identidade - podem facilmente transformar-se em um conflito, para persegui-los é necessário equilíbrio, às vezes um ato difícil e inseguro. Isso era particularmente verdadeiro neste caso. "Eu era, apesar de tudo, um intruso: não-Nissan, não-Japonês - e fui recebido inicialmente com ceticismo pelos administradores e empregados da companhia.

Eu sabia que se tentasse ditar mudanças, isso seria ruim em termos de ética e produtividade. Mas se eu fosse demasiadamente passivo, a companhia simplesmente continuaria nessa constante queda.

Hoje, menos de três anos depois, estou feliz em relatar que a reestruturação está sendo realizada. A Nissan é lucrativa outra vez e sua identidade como companhia cresceu e tornou-se mais forte. Como nós administramos isso? De duas maneiras:

Primeiramente, antes de impor um plano para o renascimento da companhia, eu mobilizei os próprios administradores da Nissan, através de um jogo de equipes, para identificar e liderar as mudanças radicais que tinham que ser feitas.

Em segundo lugar, a Renault permaneceu sensível à cultura da Nissan em todas as vezes, permitindo que a companhia desenvolvesse uma nova cultura corporativa que fosse construída nos melhores elementos da cultura nacional do Japão.

## 10.2 O APRENDIZADO NA ADMINISTRAÇÃO DE MUDANÇAS

Elliot (1990), PhD com experiência e aconselhamento de carreira, atua na administração e desenvolvimento de programas de revitalização corporativos. Em um artigo de 1990 intitulado “*The challenge of managing Change*”, analisou o desafio de administrar mudanças (fusões, *downsizings*, *turnarounds*). Desse texto foram extraídos os pontos mais relevantes em termos de aprendizado para processos de *turnaround*:

Os fatores que precipitam uma mudança (competição externa, falta de regras, mercados mundiais em baixa, uma supervalorização e subsequente desvalorização do dólar e assim por diante) ainda assombram a indústria americana.

Como toda essa mudança causou impacto nos negócios americanos? Em um artigo recente da *Fortune Magazine* - Anne B. Fisher, 1.998 examinou a experiência de reestruturação de diversas corporações gigantes e concluiu que a indústria está sofrendo um tipo de ressaca pós-reestruturação – um fenômeno chamado “*leaner and meaner*” (ações mais fracas e piores). Contrariamente às expectativas, companhias reestruturadas lutam para recuperar sua margem competitiva, enquanto ficam presas à baixa força moral e grande resistência a modernizar-se com relação a empregados antes valiosos.

Instabilidade do moral, pessoas tornando-se apreensivas com problemas relativos à mudança e piora da produtividade dificultam a

recuperação. Quando não administrada, a instabilidade continua por longos períodos – até mesmo anos.

A lição é clara: não há recuperação espontânea. Para ser bem-sucedida, a mudança deve ser administrada. Companhias que não respeitam o poder psicológico da mudança lutam por anos depois de reestruturar-se.

No início dos anos 80, empresas eram reestruturadas com a crença de que uma Organização mais enxuta surgiria de uma mudança cheia de empregados felizes por terem empregos. Infelizmente, a experiência foi cruel neste sentido.

Reestruturação, contudo, significa uma mudança fundamental na cultura e na estratégia que envia ondas de choque por todas as partes da Organização.

A mudança na indústria americana tem sido transformacional – causando caos em muitos casos. Companhias têm passado inesperadamente por um prolongado período de ambiguidade e preocupação de onde, felizmente, uma nova ordem surge. Esperar por normalidade não é realista.

Certamente, nas mudanças existe um **efeito Hawthorne**<sup>14</sup>. Prestando atenção a pessoas anteriormente ignoradas, faz com que algumas delas se sintam melhor temporariamente.

A abordagem ideal para administrar mudança reconhece que existe um poderoso evento psicológico. Mudar pessoas de lugar, variando estratégias, fazer mais com menos e outras diferenças básicas que geram um impacto dramático em empregados.

A abordagem ideal para administrar mudança coloca as necessidades do empregado e do cliente em primeiro lugar. Negócios não são bem-sucedidos sem dedicação de empregados e tolerância de clientes. Portanto, as necessidades de ambos devem ser previstas e administradas.

Administrar mudança poderia ser simples se todos tivessem a mesma reação. Infelizmente, mudança causa impacto de forma diferente para cada pessoa. Alguns experimentam perdas e lutas dolorosas.

Por que é tão duro para algumas companhias aceitar o impacto negativo da mudança? A resposta vem da observação das diferentes reações relativas a uma reestruturação.

---

<sup>14</sup> Elton Mayo na década de 20 (1927 a 1932), junto com pesquisadores da Harvard Business School, realizou um estudo na indústria Hawthorne da Western Electric nos USA para analisar as variações no ambiente de trabalho sobre a produtividade. Dentre outras conclusões, Mayo se refere ao “Efeito Hawthorne”: o desempenho dos trabalhadores é fortemente influenciado pela qualidade do tratamento dispensado pela gerência. Um bom tratamento produz bons desempenhos. Também se refere à Lealdade ao Grupo: o resultado do indivíduo pode ser mais leal ao grupo do que à administração. Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados pela administração porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade “correta”, que é menor, a ser produzida. Desta forma pode-se dizer que existe uma certa manipulação nos índices de produtividade. Assim, o efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.

Desta forma, alguns escondem seus sentimentos. Na superfície todos parecem bem, não há reclamações ou problemas, porém, a esperança de sucesso parece inalcançável. A estratégia que parecia tão certa mantém uma promessa não realizada. Uma batalha silenciosa entre diferentes facções, baseada em reações opostas à mudança, é posta no caminho do sucesso.

Lembre que perda e pesar são reações normais à mudança, da mesma forma que entusiasmo e antecipação. O problema existe quando os líderes estão entusiasmados mas os indivíduos dos quais eles dependem não estão.

A administração deve respeitar a natureza individual da mudança ou aceitar as consequências. Mudar significa inconveniência, incerteza e perda para muitas pessoas. Supervisores devem trabalhar para manter seu ímpeto de encobrir sua visão de como a mudança causa impacto em outros.

Para empregados aflitos, mudar significa um fardo sem benefícios. Como resultado, eles não se comprometem com a nova missão. Então por que não demitir os que ficam para trás? Se eles forem todos dispensados, não haverá empresa. Uma recente pesquisa de administradores que tiveram a experiência da reestruturação concluiu que administrar fatores pessoais é mais crítico do que questões financeiras para o sucesso final de uma companhia depois da realização da mudança.

## **Administrar a mudança logicamente**

Uma maneira útil para administrar mudanças é representada por uma abordagem de quatro pontas: avaliação, comunicação, administração e treinamento.

**1) Avaliação.** Antes de reestruturar-se, é necessário avaliar se uma Organização está disposta a uma mudança. Alguns fatores a serem considerados incluem:

**História.** Qual é a experiência da empresa com mudança?

Administrar reações de empregados em relação à mudança foi importante para o sucesso da fusão. Ignorar o significado da história negativa teria sido um convite aos problemas.

**Cultura.** Como a Organização lidou com a crise? Organizações raramente são testadas pelos bons tempos, mas aprendem mais sobre resistência quando sob pressão.

O estresse também é uma questão chave na reestruturação de companhias. Para os empregados, diminuições (*leaner and meaner*) traduzem-se em longas horas, mais responsabilidade e preparação inadequada para novas responsabilidades.

**2. Comunicação:** comunicações são tipicamente ineficazes em uma companhia reestruturada. Continuar usando práticas do passado é insuficiente na maioria das organizações. Durante uma mudança, líderes

têm a tendência a proceder sigilosamente, dividindo pouco com as pessoas afetadas pela mudança.

Boatos também são uma força poderosa em um ambiente de mudança. Pessoas sondam boatos sobre a mudança. O boato ganha poder quando a administração restringe informações importantes.

Para agir contra os boatos, as comunicações devem ser diretas, honestas e frequentes. Sem isso, os boatos vencem. Sendo como da natureza humana, pessoas geralmente supõem o pior na ausência de informação contrária, um fenômeno psicológico que Albert Ellis (2004)\* chama de *catastrophizing*, e comportam-se como se suas hipóteses fossem reais.

Na falta de informações úteis, o boato influencia bons empregados. Aqueles que permanecem passam mais de 50% de seu tempo apreensivos com assuntos relacionados à mudança.

Equipes de monitoramento de transição também trazem valiosas contribuições para o curso positivo da informação. Essas equipes são grupos representativos de empregados que tem a responsabilidade de identificar problemas relativos a mudanças e trabalhar com a administração para achar soluções positivas. As equipes satisfazem muitos propósitos e associação pode ser uma poderosa, positiva experiência para empregados importantes.

---

\* Albert Ellis criou uma das formas mais bem-sucedidas de psicoterapia-REBT: *Rational Emotive Behavior Therapy* - é uma história pessoal de como Ellis enfrentou desafios desde sua infância até a vida adulta. Estas experiências o ajudou a desenvolver caminhos para enfrentar a ansiedade. Ele aprendeu que a melhor maneira de enfrentar qualquer problema, físico ou emocional, era parar com o "catastrofismo" e fazer algo para corrigir o problema. Livro: "*Rational Emotive Behavior Therapy: It Works for me-It can work for you*"- Prometheus Books -2004.

**3. Administração.** Especialmente em um ambiente de mudança, administrar empregados requer sensibilidade com questões pessoais. A orientação de resultados a qualquer custo é altamente vulnerável e estimula forte resistência. A administração sábia reconhece que pessoas são tijolos para o futuro e empregados importantes podem ser afetados por mudanças de forma que devam ser administradas. Um ambiente de alto nível é essencial para uma administração de reestruturação de sucesso. Temas importantes para esta conduta são:

**A missão e as metas da empresa.** O livro *“If You don’t know where you’re going, you’ll probably end up somewhere else”* (se você não sabe onde está indo, provavelmente irá acabar em algum outro lugar), lida com a mudança individual na carreira. O título lembra que pessoas realizam melhor uma missão que compreendem.

Administradores que lidam eficazmente com mudanças trabalham duro para esclarecer a missão da companhia e suas metas para os funcionários. Em um momento de mudança, subordinados com frequência sentem uma perda de controle e falta de habilidade para influenciar no sucesso futuro da Organização. Isso pode levar importantes funcionários para fora da companhia. Para engajar empregados em um esforço bem-sucedido, é necessário dar a eles um senso de direção dividindo a visão e traduzindo a missão para objetivos no nível individual.

**A cultura da companhia.** Quais são os valores guias e como estão mudando? É essencial que a administração defina a cultura futura. A Organização em mudança deve encorajar a assumir riscos em situações onde esse comportamento foi anteriormente desencorajado.

Criatividade e mesmo divergências construtivas podem ser ingredientes importantes no crescimento e sucesso de uma companhia reestruturada. Pessoas olham para a liderança – modelos de comportamento - em tempos de incerteza. Eles podem captar isso da administração ou de empregados decepcionados.

**Desenvolvimento de equipe executiva.** Mudanças significativas em altos níveis hierárquicos com frequência são associados a mudanças na companhia. Em uma fusão, a combinação de talentos de diferentes organizações podem testar mesmo o executivo melhor preparado.

**Relacionamento com o cliente.** Quais são as questões principais que cercam uma reorganização e como a companhia pode responder melhor? Mudança influencia os clientes da mesma forma que aos empregados. Muitos sentem-se frustrados e incomodados pelas trocas. Organizações eficazes têm um plano para administrar questões relativas a clientes durante mudanças.

**Questões de trabalhadores relativas à mudança.** Alguns gestores importantes sofrem perdas significativas em mudanças. Outros podem ter altas expectativas no começo, apenas para sentirem-se decepcionados quando a Organização falhar em encontrar seus objetivos originais. O

executivo eficaz administra as questões pessoais de seus colaboradores como pré-requisito para administrar mudanças em outros.

**4) Treinamento.** A mudança fornece recursos para empregados para facilitar um saudável ajuste à mudança. Algumas atividades de treinamento típicas que promovem a recuperação e facilita o sucesso são:

**Workshops de administração de mudança.** Estes programas são desenhados por administradores, assim, podem construir habilidades em administração de mudanças com sucesso. O tempo é dedicado para lidar com questões de empregados relativas à mudança.

**Lidando com a mudança.** Preparar *workshops* para ajudar empregados a lidar com mudanças e comprometerem-se a ajudar a nova Organização a ser bem-sucedida.

**Gerenciamento de estresse.** Mudar produz estresse em muitos níveis por longos períodos. *Workshops* de gerenciamento de estresse são úteis durante uma reestruturação.

**Auto-administração da carreira.** Organizações enxutas não oferecem muitas oportunidades de carreira, então a administração bem-sucedida da carreira tornou-se uma responsabilidade individual. Compreendendo seus pontos fortes e apreendendo a colocar-se no mercado eficazmente são habilidades importantes.

### 10.3 O PROCESSO DE APRENDIZADO EM *TURNAROUND* É DOLOROSO

Zimmerman (1986) em seu artigo “*Turnaround - A Painful Learning Process*”, publicado em 1986 pela Long Range Planning, analisa quatro cases de *turnaround* e o aprendizado conseqüente. Resumimos nesta seção 10.3 os principais aspectos ligados ao aprendizado de *turnaround*.

Os quatro casos analisados são em síntese: uma grande empresa bem-sucedida com um novo produto problemático; uma empresa antiga com reputação em baixa e sem capital; uma divisão industrial com problemas, pertencente a uma companhia importante, e uma empresa de boa tecnologia mas mal administrada.

Situações de *turnaround* diferem por indústrias, pela cultura da Organização envolvida, pela tecnologia aplicada e uma variedade de outros fatores. O aprendizado organizacional é um ingrediente chave em qualquer receita de *turnaround* que possa surgir.

Esse trabalho revê brevemente alguns casos (quatro) onde foi aventurada uma mudança radical no comportamento organizacional. Duas dessas empresas foram definitivamente bem-sucedidas. Uma tem sido até o momento. Uma não alcançou sucesso. Esses casos duraram muitos anos e contém situações reais. Os nomes das empresas foram omitidos em respeito às suas privacidades.

## **Alguns Temas Comuns em Situações de *Turnaround***

Mesmo com alguns poucos exemplos podemos ver o aparecimento de alguns assuntos importantes que talvez possam ser explorados ainda mais. O propósito deste ponto é de construir um conjunto testável de contrastes entre situações bem-sucedidas e não tão bem-sucedidas.

### **Tema 1: *Turnaround* é um Processo de Muitas Faces**

Em uma situação de *turnaround*, existem variáveis organizacionais e tecnológicas interagindo umas sobre as outras. É o que Trist (*Eric Trist-Referent Organizations and development of inter-organizational domains-Human relations*, 1983 apud ZIMMERMAN, 1986) e outros chamam de "sistema sócio-técnico" onde muitas variáveis tecnológicas e organizacionais, as quais cruzam influências, são combinadas para interagir na Organização de maneira que promovem o alcance dos objetivos.

Ackoff (R. L. Ackoff-*Creating The Corporate Future*, 1981 apud ZIMMERMAN, 1986) apresenta sua idéia em *Redesigning the Future*:

Nos damos conta que nenhum problema existe isoladamente. Cada problema interage com outro problema, sendo assim parte de um grupo de problemas inter-relacionados, um sistema de problemas... Além disso, soluções para alguns problemas produzem outros problemas;... problema financeiro, de manutenção e conflito entre membros da família pelo seu uso.

Ackoff descreve estes tipos de situações como "desorganização" – problemas que não podem ser decompostos em seus componentes. Ele adverte que tentativas de enfrentar separadamente os problemas de sistema agravariam ainda mais a situação como um todo. O problema tem que ser enfrentado como uma entidade.

Em trabalhos de *turnaround*, raramente existe uma resposta fácil. Para que isso aconteça com uma empresa, muitas coisas têm que ser feitas. E elas precisam ser feitas ao mesmo tempo. Vendas necessitam ser continuadas e promovidas. Fundos precisam ser gerenciados. O moral tem que ser reforçado. Liderança necessita ser cristalina. Oportunidades devem ser descritas. Integração de meta tem que ser aparente.

O *Turnaround* certamente não é a articulação clara de estratégia por ela mesma. Não é uma nova idéia ou a presença de uma nova figura como um novo CEO. Ele é o processo de pessoas confiáveis e competentes dentro da Organização que estão adquirindo novas habilidades e percepção do ambiente.

O *Turnaround* de uma companhia requer uma combinação fora do comum de técnicos competentes, efetividade dos administradores, habilidade diplomática e persuasão moral.

## **Tema 2: Uma Organização "Referente" é Necessária**

Durante os estágios de turbulência de atividades de *turnaround*, é vantajoso ter o que Trist (apud ZIMMERMAN, 1986) chama de uma Organização "referente" (um juiz). A função da Organização referente é triplicada:

- (i) regulamentação de relacionamentos e atividades atuais e estabelecimento de valores básicos e regras operacionais básicas;

- (ii) conservar a apreciação de tendências e assuntos emergentes e desenvolver uma imagem compartilhada de um futuro desejável e,
- (iii) fornecer infraestrutura em forma de novos recursos, informação e direção de projetos especiais.

Este é um passo importante no aprendizado organizacional em uma situação de *turnaround*. Alguém tem que tornar claro e articular valores, delinear as tendências importantes e providenciar alguns recursos escassos necessários. Essas são tarefas essenciais que necessitam ser fornecidas explicitamente.

No Caso 1, a Organização referente foi os membros da equipe e a força tarefa. No Caso 2, foi um grupo de diretores individuais. No Caso 3, foi uma firma de especialistas de *turnaround* de fora. Em um caso próximo numa companhia diferente, foram alguns membros do Conselho de Diretores. Poderia ser a presença de diretores. Poderia ser pessoas influentes e confiáveis dentro da Organização os quais, através de suas integridades e competências, adquiriram autoridade, força e influência. Mas, em algum lugar, um grupo de pessoas com autoridade tem que dizer; "Este é o ambiente. Isto é o que queremos que aconteça. E estas são as regras do jogo".

### **Tema 3: Uma Nova Visão do Ambiente é um Passo Importante numa Situação de *Turnaround***

Foi visto que, para uma companhia iniciar a tomar essas decisões difíceis e necessárias para uma mudança organizacional, os membros destas organizações devem ser munidos com uma nova, e às vezes chocante, visão da situação que se encontram.

Isso não é similar à descrição das influências de Gereth Morgan (apud ZIMMERMAN, 1986) às vezes necessárias para a mudança organizacional:

A perspectiva humanista radical busca por armadilhas e pontos cegos ideológicos que nos conduzem a sentir desamparados quando lidamos com o contingente de nosso mundo diário... A perspectiva fornece um meio de readquirir o poder sobre a construção social para que as pessoas possam conscientemente fazer suas organizações e vidas diárias, ao invés de sentir que são meramente feitas por elas.

A perspectiva estruturalista radical nos fornece uma teoria de Organização que enfatiza mudanças geradas por si mesma.

Emery (*New Perspectives on the world of work* apud ZIMMERMAN, 1986), em um de seus artigos intitulado “Novas Perspectivas no Mundo de Trabalho”, fornece as seguintes menções de Davies, consistentes com a teoria de expectativa da motivação.

Revoluções são mais prováveis de ocorrerem quando um período prolongado de desenvolvimento social e econômico é seguido por um curto período de declínio agudo. O efeito mais importante na mente das pessoas em uma sociedade em particular é de produzir, durante o período anterior, uma expectativa de habilidade contínua para satisfazer necessidades, as quais continuam a aumentar, e durante este período, um estado mental de ansiedade e frustração quando a realidade manifestada separa-se da realidade antecipada. O estado real de desenvolvimento sócio-econômico é menos significativo que progresso passado, agora bloqueado, pode e deve continuar no futuro.

... O fator crucial é o medo específico que o território conquistado durante um período de tempo será perdido rapidamente.

Assim, as pessoas envolvidas em atividades de *turnaround* têm uma vantagem. É fácil de obter a atenção das pessoas - pelo menos no início. As pessoas se tornam mais atentas quando a possibilidade de reversão está presente. Mas isso ainda é um problema que deve ser afetivamente administrado. É uma oportunidade que pode ser facilmente desperdiçada sem nenhum esforço.

#### **Tema 4: O Processo de Exame do Ambiente é Acessado Sistematicamente**

Andrew Van de Ven (*Early Planning, implementation and performance of new organizations, in John R. Kimberley and Robert Miles-The Organizational Life Cycle, 1981* apud ZIMMERMAN, 1986) têm promulgado alguns conceitos interessantes com seu Modelo de Programa de Planejamento (MPP). Os conceitos detalhados no modelo de Van de Ven são aplicados na situação de *turnaround* de duas maneiras:

- (i) a Organização envolvida tem alguns sérios problemas e um trabalho minucioso de planejamento que necessita ser feito. A disciplina de implementação e planejamento efetivo tem que ser aprendida para a empresa sobreviver no longo prazo;
- (ii) exploração do conhecimento é relevante ao que a companhia deve buscar para obter a informação necessária para resolver o problema que os depara. Eles não podem simplesmente depender de informações que estão prontamente disponíveis.

A informação obtida deverá ser um crescimento sistemático natural do próprio problema.

Van de Ven tem fornecido uma excelente arquitetura a qual companhias nesta situação necessitam. O problema é que situações de *turnaround* contém tipicamente o que Argyris e Schon (*C.Argyris and D.Schon-Theory in Practice*, 1974 apud ZIMMERMAN, 1986) chamariam de “círculos inibidores”. Primeiramente, existe uma pressão imensa de tempo, criando assim, predisposição por ações que tendem a interromper em particular a fase exploratória do conhecimento. Este parece ser um dos mais sérios erros cometidos por pessoas numa situação de *turnaround* e talvez na administração em geral. Elas dependem da informação que tem, ao invés da que realmente necessitam para resolver sistematicamente o problema. Em alguns casos, esforços explícitos têm que ser feitos para obter informação ainda não relatada, que é crucial para o processo de decisão.

O ponto que Peters e Waterman (Thomas J.Peters and Robert H.Waterman Jr., *in Search of Excellence*, 1982 apud ZIMMERMAN, 1986) querem chegar sobre predisposição sobre ações é válida. Vê-se um complemento ao invés de um conflito entre o que Van de Ven e Peters dizem a respeito da necessidade de informação em situações de crise. Informação adequada é necessário, mas elas têm que ser caçadas. É improvável de ela já estar lá de uma forma pronta para ser usada. Pessoas envolvidas em situações de *turnaround* têm que trabalhar muito na busca. Elas têm que sistematicamente empregar medidas no melhor espírito da Administração Científica. E elas têm que entender a complexa rede das

muitas influências que afetam o calibre e a implementação das decisões. O processo pode não levar muito tempo, mas realmente requer alguma habilidade metodológica.

Outro ponto toca diretamente neste tema no que diz respeito à redução sistemática de recursos como um ingrediente para o sucesso. É igualmente importante descobrir o que não é necessário e o que está no caminho para identificar recursos adicionais aos que são requeridos.

### **Tema 5: Articulação e Clarificação de Valores é Crucial Para o Processo de *Turnaround***

Em seu livro, *Aprendendo a Gerenciar nosso Futuro*, (Trevor A. Willians, 1982 apud ZIMMERMAN, 1986) discute o papel dos valores na adaptação ativa às condições turbulentas. Valores fornecem uma base para entendimento compartilhado do que fazer, que escolhas deveriam ser feitas para alcançar os fins e a legitimidade dos meios a serem aplicados. Em um senso prático, a maioria das companhias nesta situação necessita ser mobilizada. A mobilização é mais bem obtida se a base dos valores é articulada e entendida.

Peters e Waterman também enfatizam o papel de valores no livro *Em Busca de Excelência*. A necessidade de administração dirigida por valores de participação ativa e conjunto de filosofias corporativas claramente articulados se torna aparente. Em uma situação de *turnaround*, a Organização precisa ainda mais de um sistema de valores. Valores atuais podem ter sido abalados pela dificuldade financeira. Provavelmente, a companhia não tenha formulado um conjunto de valores nem os

administradores articularam-no claramente para os membros da Organização.

A missão das empresas em *turnaround* tem que ser clara. Os objetivos necessitam serem entendidos. E mais importante de tudo, modos aceitáveis de comportamento na busca dos objetivos necessitam ser bem aparentes.

### **Tema 6: Antigos Valores são Preservados Enquanto Novos Valores são Agregados**

É importante para companhias que necessitam uma reestruturação enxergar o ambiente objetivamente. É importante para elas mudar algumas das coisas que fazem. Mas este processo de mudança funcionaria bem melhor se valores antigos fossem mesclados com os novos.

A maioria das companhias que necessitam de um *turnaround* possui muito do que elas já fazem bem. Elas têm algumas idéias excelentes. Elas têm pessoas excelentes. Quando o processo de reestruturação inicia oficialmente, o moral é precário. É importante ser encorajador, sinceramente encorajador. É importante ajudar as pessoas na companhia a verem o que elas estão fazendo certo, tão bem quanto o que estão fazendo de errado.

Quando Akiro Sueno (*A Case History of a Japanese Company-Charles E. Turtle*, 1977 apud ZIMMERMAN, 1986) retornou para sua bombardeada companhia depois da segunda guerra mundial, um de seus primeiros atos foi escrever a história de seu negócio familiar de 130 anos. Havia uma razão. As pessoas necessitavam de valores antigos para sustentar os novos. Tenho certeza que muitas tentativas de *turnaround*

falharam porque não houve esforço suficiente para incorporar valores antigos como parte da fundação para readaptação.

Continua Zimmerman (1986):

Eu tenho visto outras tentativas de *turnaround* onde desencorajamento em demasia esteve presente. Existe, às vezes, uma tendência de o novo pessoal contar ao pessoal mais antigo todas as coisas que eles fizeram de errado. Mesmo assim, o processo é para ser encorajador e inspirar confiança enquanto inspira mudanças de comportamento necessário para se adaptar a um ambiente de mudanças. O processo de gerar mudança baseada em valores antigos requer meticulosidade e deve ser abordado sistematicamente.

### **Tema 7: Moralidade Tradicional e Valores Tradicionais Desempenham um Papel Importante em Situações de *Turnaround***

Em seu livro, *A Função do Executivo*, Chester I. Barnard (*Harvard University Press*, 1968 apud ZIMMERMAN, 1986) descreve o papel disfuncional que valores de integridade e de moral podem desempenhar no funcionamento de uma Organização. Este assunto é endereçado novamente em algumas das pesquisas sobre psicologia e motivação. Infelizmente, algumas companhias afligidas parecem ter problemas morais e íntegros. A reestruturação é muito mais difícil de alcançar se assuntos críticos de integridade e moralidade não são atendidos rapidamente.

Foi interessante que assuntos de integridade estavam presentes em vários dos quatro casos previamente discutidos. Nos casos onde estes assuntos foram encarados profissionalmente e rapidamente, a reestruturação foi bem melhor sucedida. Algumas companhias não estão se saindo bem porque pessoas maldosas e imorais estão envolvidas. Os trabalhadores sentem isso e se envolvem pessoalmente ou se tornam desmotivados. Isto se aplica tanto para pequenas como grandes coisas.

## **Tema 8: A Redução Sistemática de Recursos Pode Melhorar Performance Organizacional**

Felizmente, em uma situação de *turnaround*, é geralmente possível fazer mais com menos. Em 1977, um cientista europeu, Ilya Prigogine (*Sandor B. Brent-Prigogine's Model for Self Organization in Nonequilibrium Systems-Human Development*, 1978 apud ZIMMERMAN, 1986) foi premiado com o Prêmio Nobel por suas observações sobre o desenvolvimento e entropia (aumentando o volume de desordem) de sistemas complexos. Usando as leis da termodinâmica como base para seus estudos de sistemas complexos.

Quando um mecanismo de controle ou outra função é adicionado a um sistema complexo como uma Organização, energia é consumida. O operador em uma máquina requer energia para operá-la. A máquina pode ser mais bem controlada, mas é menos eficiente. Leva algum tempo para as pessoas se comunicarem com os coordenadores e gerentes em vários níveis e até mesmo com outros membros da Organização. Sob estas circunstâncias, a própria Organização pode se tornar um enorme consumidor de seus próprios recursos. Na termodinâmica, nos referimos a isto como “entropia”. Existe entropia também em organizações.

A presença de muitos recursos afeta o aprendizado organizacional de uma maneira negativa. Poucas pessoas se incomodarão em aprender novas tarefas ou aceitar completa responsabilidade se elas sentirem que este seria o trabalho de outra pessoa. Reduzir o número de pessoas envolvidas em uma função muitas vezes renova o senso de responsabilidade por aqueles que ficam.

Existe, é claro, uma necessidade de controle em uma situação de *turnaround*. Mas tem que ser feito de maneira correta. Controle eficaz necessita realizar o seguinte:

- (1) listar a vontade das pessoas na Organização para desempenhar um papel ativo no controle. Nenhum mecanismo de controle pode tomar conta de tudo ao mesmo tempo. Controle verdadeiro só é possível se as pessoas na Organização acreditam que o controle é necessário e estão dispostas a ajudar a desenvolvê-lo;
- (2) foco em um número gerenciável de eventos principais. Ninguém pode controlar tudo. Se muitas variáveis estão sendo gerenciadas, as pessoas ficarão confusas. A tarefa é enfatizar o que é importante. Então, monitorar este pequeno conjunto de variáveis com extremo vigor e tenacidade;
- (3) insista em aplicações amplas do conceito de controle. Tenha um conjunto comum de regras de controle, tenha certeza que os carros da companhia, compensação de incentivos de executivos e o *overhead* receba a mesma atenção que trabalho direto.

#### 10.4 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO DE *TURNAROUND*

Schendel, Patton e Riggs (1976) desenvolveram um estudo sobre *Turnaround*, publicado pelo *Journal of General Management*, v. 3, n. 3, Spring 1.976 sob o título “*Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery*”, do qual ressalta-se algumas implicações que representam um aprendizado para as empresas em crise que planejam uma reestruturação.

Mas o que pode ser dito em geral sobre estratégias de *turnaround*?

Obviamente, se o declínio pudesse ser evitado, não existiria necessidade para estratégias de *turnaround*.

Além do mais, a primeira pergunta a ser respondida é: pode o declínio ser evitado? A evidência sugere que mudanças desfavoráveis no ambiente e outras coisas associadas afetam o lucro se existem operações ineficientes sob estratégia corporativa, ou se existe uma estratégia não adequada por longo tempo para a competição, mercados, ou à economia.

Se a gerência mantém operações eficientes e/ou estratégias adequadas, isto deve evitar o declínio. Também se habilidades analíticas acopladas com um processo de previsão do ambiente externo estão nos seus devidos lugares, isto deve ser possível para distinguir entre declínio temporário e prolongado.

O ponto principal a ser trabalhado a fim de ajudar a evitar a fase de declínio é o monitoramento do ambiente. Passos positivos devem ser tomados para tentar identificar estes fatores ambientais relevantes à firma,

e desenvolver meios de mudança no monitoramento e previsões nestes fatores ambientais relevantes, e assegurar que exista um processo interno que funcione nas implicações de mudança ambiental, para que estratégias existentes sejam entendidas e que ações gerenciais apropriadas sejam tomadas, quando houver necessidade de mudança de estratégia.

Enquanto normalmente não é possível o controle de mudanças ambientais, a gerência tem que aceitar a responsabilidade de assegurar que ações devem ser tomadas para se adaptar às mudanças já previstas.

Todos os casos analisados neste estudo sugerem que as mudanças ambientais não teriam causado o impacto de declínio que houve se não fosse a falta de ação por parte da gerência em ter deixado o corpo da corporação num estado tão frágil.

Um argumento pode ser desenvolvido: que declínio na renda se deve finalmente à conduta ineficiente, que de outro modo poderia ser executada por uma estratégia empresarial ajustável a esta, ou uma estratégia de não longo prazo mais bem adaptada ao ambiente.

Uma análise de ações gerenciais e eventos ambientais foi feita na fase de declínio e recuperação para identificar a causa básica em termos de efetividade e eficiência de cada fase para cada uma das 54 firmas pesquisadas. Os resultados desta análise são mostrados no quadro abaixo:

Classificação das causas básicas de declínio e recuperação:

	<b>DECLÍNIO</b>	<b>RECUPERAÇÃO</b>
Causas estratégicas	15	25
Causas de eficiência	39	29

Problemas de eficiência predominaram como causas da fase de declínio, mas é interessante notar que a fase de recuperação foi trazida mais proporcionalmente pelas mudanças de estratégias corporativas. Enquanto que mudanças ambientais não controláveis de uma natureza desfavorável foram importantes fatores causais no declínio, a recuperação não foi induzida por eventos ambientais favoráveis. A chave para a recuperação é ação explícita de gerenciamento.

Especificamente, a gerência deve avaliar se a estratégia empresarial é adequada à realidade da empresa ou se deve ser mudada. Se a estratégia é eficaz mas os resultados de performance ainda continuam pobres, a eficiência nas operações provavelmente levará a culpa. Mas se a estratégia foi mal adequada, não importará o quanto de atenção for dada à eficiência, levará igual à crise e ao *turnaround*.

## 11 CONCLUSÃO

O processo de *turnaround* tem muitas faces e é entrelaçado com assuntos técnicos, sociais, gerenciais e financeiros. Não é somente reestruturar o passivo ou contratar um novo CEO. É muito mais envolvente que isso. É sobretudo estratégia.

Este estudo demonstra que os casos de *turnaround* que obtiveram sucesso basearam-se na elaboração de um plano que utilizou uma ou mais estratégias em comum.

Uma das principais implicações do estudo de *turnaround* foi que a chave para o sucesso é um conceito bem formulado de estratégias em um processo de planejamento estratégico, que ajuda a discernir se são as operações existentes que devem receber atenção ou são os negócios básicos que devem ser reformulados. As firmas estudadas foram capazes de fazer estas distinções, e as que usaram as ferramentas formais de planejamento estratégico foram capazes de mudar a estratégia e reconquistar um padrão saudável de lucro.

As empresas bem-sucedidas adotaram estratégias internamente consistentes que não eram muito conservadoras nem muito radicais e a diferença entre *turnarounds* bem e mal-sucedidos parece residir também no processo pelo qual estratégias específicas foram implementadas, ou seja, depende também do “como se faz”.

Os problemas devem ser reconhecidos primeiro em nível estratégico, pois é onde eles geralmente iniciam. O alinhamento entre as ações de recuperação e a estratégia é passo importante para o sucesso do *turnaround*.

Os estudos efetuados demonstram que problemas de eficiência predominaram como causas da fase de declínio, mas é interessante notar que na fase de recuperação predominaram as mudanças de estratégias corporativas.

A resposta à pergunta basilar deste estudo “Qual abordagem estratégica deve ser utilizada na elaboração de um plano de *turnaround*?” parece residir na indicação dos fatores críticos, na proposição de um modelo de planejamento estratégico para empresas em crise e nas mudanças organizacionais e comportamentais necessárias à elaboração de um plano de *turnaround*.

A melhor estratégia para elaborar um plano de *turnaround* foi discutida na proposição de um modelo de planejamento estratégico, e no processo de formulação (etapas sugeridas) do plano de *turnaround*. Também foram indicadas estratégias específicas para renegociação de passivos.

Os fatores críticos de sucesso (ou fracasso) de um plano de *turnaround* foram pesquisados, discutidos ao longo de todo o trabalho e resumidos em capítulo específico.

Ressaltam-se como críticos as mudanças organizacionais, a liderança e as pessoas como fator crítico na administração de mudanças, a

comunicação interna e com o mercado e, após a reestruturação, a oxigenação do caixa.

O papel da liderança num processo de *turnaround* foi amplamente discutido e, ao que se viu nos casos analisados, a dependência das organizações aos líderes carismáticos é decrescente e há, de outro lado, um crescimento de espírito de equipe e, por isso, as organizações podem com sucesso executar mudanças estratégicas sem a orientação de um líder carismático. Equipes de indivíduos multi-talentos e interdisciplinares podem ser a resposta ao planejamento estratégico para mudar o futuro da empresa em crise.

De outro lado, verificam-se casos de empresas recuperadas, onde houve uma conexão entre liderança e estratégia, no qual uma liderança forte foi o fator mais importante para o sucesso da recuperação.

Contudo, ficou claro que para o sucesso dos planos de recuperação foi necessária uma liderança para implementá-lo e executá-lo. Um procedimento comum em todas elas foi a mudança de CEO ou CFO das empresas. Em geral, buscou-se um executivo que tivesse experiência em sair de crises.

As principais causas da crise foram resultantes de uma combinação de decisões pobres de gerenciamento (ou falta das mesmas), juntamente com uma resposta lenta a eventos ambientais desfavoráveis. Sistemas que monitoram somente os grandes sinais de mudanças são ferramentas falhas para a prevenção da crise.

Os maiores declínios aconteceram devido a pobres previsões de eventos externos não controláveis, especialmente quando somados com

um pobre planejamento de ações gerenciais controláveis. As firmas analisadas demonstram ter falhado em ambas previsões. Além disso, foram incapazes de planejar especialmente num prazo mais longo.

A chave para a recuperação é ação explícita de gerenciamento. A descentralização da responsabilidade do lucro foi uma das ações mais freqüentes utilizadas na fase de recuperação.

A fase da recuperação parece que depende das ações gerenciais. Infelizmente, as ações de recuperação são empreendidas somente após ocorrer grandes crises, e a inércia do declínio é quebrada somente através de grandes mudanças. Pequenos ajustes parecem não contribuir para a reversão da crise. A recuperação é obtida após mudanças de processos organizacionais e mudanças de comando.

Também ficou evidente que o sucesso de um *turnaround* passa primeiro pela necessidade de um choque nas atividades que podem aumentar o lucro e o caixa no curto prazo (fase emergencial) e, após, por mudanças maiores e permanentes a fim de alcançar a estabilidade e o crescimento.

De modo geral, as causas da crise estavam relacionadas a problemas internos, tais como avaliação incorreta das possibilidades de mercado, falta de percepção das ameaças e oportunidades, problemas financeiros, estratégia equivocada, etc. Nos casos em que os problemas externos foram, de certa forma, determinantes da crise, as empresas foram ineficientes em lidar com tais fatores e em enxergar as possíveis saídas. Algumas firmas foram “surpreendidas” pelas mudanças tecnológicas e, mesmo assim, demoraram para reagir e apresentar uma resposta ao mercado.

Ressalta-se como um dos indícios da proximidade da crise ou mesmo da insolvência a geração insuficiente de caixa, que é um dos fatores que freqüentemente desencadeiam a crise. Crescimento desenfreado dos negócios (*over-trading*), queda nas vendas, desvalorização das ações, baixa rentabilidade (margens declinantes) e falta de controle e adequação dos procedimentos financeiros, são determinantes na insuficiência de caixa.

Os *cases* analisados não apontaram uma ou mais causas que possam ser caracterizadas como sendo comuns a todas as situações de crise. Há, porém, algumas causas que são recorrentes nos diversos *cases* e que, por essa razão, podem ser consideradas relevantes como fatores que colaboraram para o desencadeamento da crise.

Um fator que se repete com freqüência é o que se pode chamar de falta de "*feeling*" ou sensibilidade por parte das empresas em perceber ou acompanhar as tendências do mercado. Muitas vezes, esse tipo de problema pode estar relacionado ao excesso de autoconfiança, e até mesmo arrogância da empresa. É nesse ponto que parece residir um dos grandes perigos para as companhias: pensar que são os protagonistas absolutos do seu segmento e que têm importância fundamental para clientes e fornecedores.

Freqüentemente, devido a essa arrogância, os executivos subestimam os obstáculos.

Em muitos casos, percebe-se que esta falta de sensibilidade está associada a aversão ao risco. Utilizar as mesmas estratégias de algo que deu certo quando as circunstâncias (condições de mercado) eram outras, buscando reduzir riscos.

Em alguns casos, a cultura da Organização, ou seja, o conjunto de valores formais e informais (a história da Organização, o processo de trabalho, as modalidades da comunicação e o exercício de autoridade) constitui um fator que contribui para a crise.

Alguns procedimentos deixaram de ser produtivos, devido à inexistência de padrões operacionais atualizados, de monitoramento da produtividade, de controle das perdas internas, de indicadores para medir o desempenho, e de um plano de metas para a equipe.

A cultura paternalista, para outros casos, fazia com que os membros da companhia se achassem protegidos de qualquer ameaça, já que estavam seguros de “fazer carreira” na empresa.

No entanto, a causa mais recorrente relacionada à cultura da Organização diz respeito à política de incentivos das companhias. Um sistema de recompensa com base na função em determinado nível hierárquico ou com base em idade e ou tempo de serviço, ou, ainda, a falta de uma política de bônus, foram prejudiciais a várias empresas dos casos analisados. Tal prática era contraproducente, uma vez que não estimulava os funcionários a uma “competição” por melhores resultados e não proporcionava a criação de um vínculo entre funcionário e empresa, de modo a obter o compromisso das pessoas com a busca do sucesso.

As ferramentas de gestão mais apropriadas para uma empresa em fase de recuperação foram analisadas ao longo do estudo de casos.

Embora em todos os casos analisados verificam-se renegociações de passivos e reestruturações das finanças, as ferramentas mais utilizadas não são as financeiras, mas as estratégicas, mercadológicas e atitudinais.

Foram apresentadas algumas ferramentas para análise da viabilidade financeira da empresa em crise e o TQM (*Total Quality Management*) como inovação gerencial para ambientes turbulentos.

O modelo de planejamento estratégico proposto, inserido num plano de *turnaround*, parece ser a ferramenta mais poderosa para o sucesso de um *turnaround*.

O primeiro passo para a reestruturação foi, de modo geral, a conscientização de todos na empresa da necessidade de mudanças e a conseqüente adesão ao plano. Muitas vezes, o comprometimento foi obtido por meio de recursos, tais como política de bônus, estímulo à competição, organização de equipes, medição de desempenho, sempre com o objetivo de obter maior produtividade.

Assim, algumas empresas instituíram uma mudança na cultura paternalista, em que os funcionários achavam que teriam um emprego para a vida toda e que havia muitos gerentes para poucos funcionários. Corte drástico do número de gerentes e funcionários, uma política de incentivo à equipe mais produtiva e investimento em recrutamento e treinamento, foram algumas das ações implementadas. Outras empresas reestruturaram todas as tarefas e procedimentos e implementaram o monitoramento da produtividade. Instituíram metas individualizadas por departamento e estimularam a “competição” por melhores resultados. Política de bônus foram ajustadas para proporcionar aos seus funcionários, em todos os níveis, participação nos lucros. O comprometimento de todos parece ser a chave do sucesso da implementação de mudanças, ou seja, empresas que dão aos funcionários a chance de serem bem-sucedidos obtêm os resultados que necessitam.

Outra ferramenta bastante utilizada pelas empresas foi a reorientação para o mercado, isto é, a busca de um melhor relacionamento com clientes de modo a entender e atender às suas necessidades.

Essa reorientação para o mercado resultou na melhoria da qualidade e variedade do produto ou serviço, bem como a sua adequação às exigências dos clientes.

A reestruturação das finanças, em muitos dos casos, ocorreu através das técnicas de aquisição e fusão, em que uma empresa compra outra, e *joint ventures*, em que duas empresas se associam com o objetivo de unir forças para o desenvolvimento e execução de um projeto específico.

Outras estratégias específicas foram desenvolvidas com vista a melhorar a geração de caixa e as finanças das empresas: redução de custos, reorganização do fluxo de caixa, economia nas operações de compra, liquidação dos negócios secundários, enxugamento do quadro de pessoal corporativo para diminuir os custos administrativos, corte de despesas e venda de ativos em desuso.

Gestão do fluxo de caixa é a chave para reestruturar empresas. Mensurações semanais de fluxo de caixa, dos estoques, gastos de apoio às vendas, são todos mecanismos institucionalizados em companhias reestruturadas. Programas de treinamento de empregados são focados no ROI e ROE. Compensação de incentivos é usada de maneira geral para remunerar o atingimento de metas reestabelecidas.

A ênfase maior, porém, conforme mencionado acima, não foi no processo de reorganização das finanças, mas nas dimensões estratégica e

mercadológica. Percebe-se enfim que o uso de estratégias adequadas teve importância crucial para a reestruturação das empresas.

Interessante também analisar o *turnaround* pelas diferentes perspectivas de quem executa o processo. Assim, na perspectiva judaica, o devedor é considerado sempre responsável por seus débitos, existindo uma vergonha moral ligada à falência. A sociedade vê-se na obrigação moral de financiar a reabilitação do devedor. As questões éticas afetam o devedor, mas também o credor e a sociedade. Na perspectiva dos americanos, as causas predominantes do declínio são originadas na ineficiência, por isso, a recuperação inicia com a redução e após passa pela política de incentivos à performance. As ferramentas mais utilizadas não são as financeiras e sim as mercadológicas e atitudinais.

Na perspectiva dos executivos brasileiros, as causas principais do declínio estão relacionadas aos problemas financeiros (endividamento, custos financeiros, etc), como se a culpa fosse apenas dos fatores exógenos, sem ineficiências internas. Na recuperação, vêem a reestruturação financeira como solução principal. O ponto positivo na perspectiva brasileira é acreditar no exercício do planejamento estratégico.

A eficácia de um plano de comunicação interna e externa demonstrou ser tanto um fator crítico como uma forte ferramenta para o sucesso do *turnaround*. As análises de casos demonstram que as comunicações são tipicamente ineficazes em uma empresa em reestruturação. Durante uma mudança, líderes têm a tendência a proceder sigilosamente, dividindo pouco com as pessoas afetadas pela mudança.

Boatos também são uma força poderosa em um ambiente de mudança. Pessoas sondam boatos sobre a mudança. O boato ganha poder quando a administração restringe informações importantes.

Para agir contra os boatos, as comunicações devem ser diretas, honestas e frequentes. Sem isso, os boatos vencem. Sendo como da natureza humana, pessoas geralmente supõem o pior na ausência de informação contrária. Esse fenômeno psicológico que Albert Ellis \*(2004) chama de *catastrophizing* e comportam-se como se suas hipóteses fossem reais.

Uma das questões iniciais deste estudo foi como o comportamento e a atitude das pessoas influem no processo de reestruturação empresarial. Essa influência ficou evidenciada na parte das mudanças organizacionais necessárias ao sucesso do plano de *turnaround*, no *marketing* interno de atitudes e na necessidade de cuidar melhor dos sobreviventes de *downsizing*.

Em diversas etapas deste estudo, fica evidenciada a importância das mudanças organizacionais num processo de *turnaround*. Para reestruturar uma empresa, não é suficiente uma renegociação de passivos. Faz-se necessário promover mudanças na Organização, nos comportamentos e nas atitudes.

A reestruturação e a continuidade das organizações dependem de sua capacidade de adaptação e renovação, para o que as pessoas são o recurso mais importante. As organizações devem buscar uma convivência harmoniosa com a mudança. A mudança deve fazer parte do seu dia-a-dia. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas sim, mudar as pessoas e a cultura organizacional.

Os *turnarounds* necessitam planejar a implementação das mudanças necessárias nas metas formais e nas estruturas da Organização.

O plano para a mudança deve focar também a mudança da cultura para garantir que uma nova realidade (de crise) seja aceita. Técnicas motivacionais positivas, voltadas ao desenvolvimento de trabalho em equipe e a uma atitude vencedora, devem fazer parte do plano de reestruturação. O *marketing* interno de atitudes, o comportamento organizacional positivo, a “teoria da esperança”, têm sido positivamente associados à produtividade, a vantagens competitivas e ao sucesso em lidar com situações de crise.

Para que as mudanças nas empresas em crise sejam implementadas com sucesso, o líder deve compartilhar com a equipe a visão do que deve mudar, proporcionar a percepção correta da mudança. A mudança só acontece quando o líder consegue influenciar a percepção da equipe.

Um capítulo relevante deste trabalho foi sobre as principais implicações da nova Lei de Falências num plano de *turnaround*. Este tema foi alvo de uma análise jurídica e operacional que indicou formas de recuperação judicial com novas possibilidades de reestruturação de débitos, uma nova ordem de classificação de créditos, estratégias para renegociação de dívidas entre credores e devedores, e as principais inovações trazidas pela nova Lei de Falências.

Uma valiosa contribuição deste estudo está em apontar medidas preventivas à crise. Depreende-se da pesquisa que as empresas mais bem-sucedidas em seus *turnarounds* foram as que se prepararam melhor e aproveitaram oportunidades que as deixassem bem posicionadas para

enfrentar eventuais crises. Essas firmas, apesar de vivenciarem algumas crises, apresentam uma certa estabilidade graças à constante atenção no sentido de identificar riscos potenciais antes que eles se tornem ameaças, e de tomar medidas inteligentes para eliminar ou minimizar esses riscos, através de uma eficiente gestão de riscos.

Contrariamente ao que se esperava, empresas reestruturadas enfrentam dificuldades para recuperar sua competitividade, pois ficam dependentes de uma baixa força moral de empregados antes valiosos. O baixo moral é comum entre empresas reestruturadas. Para evitar a recaída faz-se necessário tratar bem os sobreviventes internos de um processo de *turnaround*, minimizando desta forma o impacto da “síndrome dos sobreviventes”.

Este estudo proporciona um aprendizado para *turnarounds*. A lição é clara: não há recuperação espontânea. Para ser bem-sucedida, a mudança deve ser gerenciada. Empresas que não valorizam o poder psicológico da mudança têm dificuldades para concluir a reestruturação.

Talvez o fator mais determinante de reestruturação bem-sucedida é a rapidez na reação das empresas. Quanto mais tempo uma empresa com problemas financeiros opera em dificuldades, mais provável que as opções disponíveis para reestruturar a empresa serão eliminadas e as chances de falência nestes casos aumentam substancialmente.

Foram apresentados alguns sinais de advertência prévios de dificuldades financeiras (crescimento rápido, dívidas por aquisição de empresas, estratégias agressivas de aquisições, dificuldades com interrupções de sistemas de informática, inadequadas margens de rentabilidade por produtos e clientes, canais de distribuição que geram

baixo ebitda, base de clientes precária, gerenciamento ineficiente e arrogante, falta de controle financeiro e operacional, gestão familiar, acompanhamento inadequado de mudanças de mercado e tecnológicas). Também foram discutidas algumas características comuns de uma situação de *turnaround* bem-sucedida (mudança cultural, foco no fluxo de caixa, gerenciamento estratégico, revitalização da força de trabalho, foco no mercado e no cliente).

O aprendizado na administração de mudanças foi a abordagem que coloca as necessidades do empregado e do cliente em primeiro lugar. Negócios não são bem-sucedidos sem dedicação de empregados e tolerância de clientes. Portanto, as necessidades de ambos devem ser previstas e administradas.

O *turnaround* é um processo de aprendizado doloroso pois é um processo de muitas faces, necessita uma Organização referente (grupo de pessoas que definem as regras do jogo), de uma visão nova do ambiente (informação disponível versus informação necessária). A articulação dos valores da empresa é crucial (companhias em reestruturação necessitam ser mobilizadas através de uma base de valores bem articulada e entendida). Os antigos valores devem ser preservados enquanto novos valores são adicionados. A ética e os valores tradicionais influenciam o *turnaround*. A abundância de recursos pode prejudicar a performance organizacional (A presença de muitos recursos afeta o aprendizado organizacional de uma maneira negativa).

Finalmente conclue-se o óbvio. Se a crise e o declínio nos resultados pudessem ser evitados, não existiria a necessidade para estratégias de *turnaround*. O principal questionamento é então: podemos evitar a crise?

As pesquisas sugerem que se a gerência mantém operações eficientes e estratégias adequadas, isto deve evitar o declínio nos resultados. Também a utilização de habilidades analíticas em um processo de previsão do ambiente externo permite separar declínios temporários dos prolongados.

O ponto principal a ser trabalhado a fim de ajudar a evitar a fase de declínio é o monitoramento dos fatores ambientais relevantes. Isto significa planejamento estratégico.

Todos os casos analisados neste estudo sugerem que as mudanças ambientais não teriam causado tanto impacto de declínio, se não fosse a falta de percepção e de ação por parte da gerência em ter deixado a corporação num estado tão frágil.

O mérito deste estudo é o de provocar uma reflexão sobre a importância da estratégia no sucesso dos processos de *turnaround*. Assim, acredita-se ter atingido os objetivos deste trabalho e, desta forma, contribuir para o aprimoramento do *turnaround*.

Este estudo, embora aplicado parcialmente pelo autor em algumas circunstâncias práticas, não foi testado em estudos de caso de forma sistêmica, por isso, não há qualquer possibilidade de generalização dos resultados.

Fica evidenciada a necessidade de desenvolver uma teoria mais abrangente sobre a ciência do *turnaround*, especialmente nas circunstâncias brasileiras. Nossa economia precisa melhorar sua performance de tal forma que nossas empresas possam atingir os objetivos sociais delas esperados.

Este tema oferece muitas oportunidades para futuras pesquisas que complementem o método e que testem através de casos práticos esse modelo proposto de Plano de *Turnaround*, testando também o modelo sugerido de Planejamento Estratégico para Empresas em Crise.

Para aperfeiçoar futuras pesquisas sobre planos de *turnaround*, sugere-se investigar processos de implementação do plano de *turnaround*, em situações cujo declínio foi causado por fatores econômicos como juros elevados, inflação e variação cambial, típicas do ambiente brasileiro. Sugere-se ainda investigar as ações estratégicas da fase pós-reestruturação que visam evitar a recaída.

A expectativa é que este trabalho traga os seguintes resultados:

- ❑ contribuição acadêmica, trazendo esse tema a uma discussão em um ambiente acadêmico, em especial na área de gestão empresarial, caracterizando a reestruturação como um assunto multidisciplinar e não apenas como um objeto do Direito ou da Contabilidade;
- ❑ contribuição social, desenvolvendo técnicas de reestruturação empresarial e contribuindo para a preservação das empresas e, assim, atenuar o caos social consequente do desemprego e da exclusão social, fazendo que as empresas consigam manter-se “vivas” e, assim, gerar riqueza e bem estar-social;

- ❑ contribuição profissional para o autor, que espera que esse trabalho traga elementos que possam contribuir para uma futura atividade de consultoria especializada em *turnaround*.

## REFERENCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 2001.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2003.

AMORIM, Luiz. **Por que as empresas quebram?** 2000.

ALLAIRE, Paul. The Xerox Method of Duplicating Success. **The Journal for Quality and Participation Cincinnati**. v. 21, p. 30-1, jan.-feb. 1998. Disponível em: < <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 19 jul. 2005.

Artigo: **The Reinvention and Sale of J.C. Penney's Direct Marketing Services Unit**. 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=872827>>. Acesso em: 20 jul. 2005.

AUCHTERLONIE, David L. (2002). Lessons Learned from Research on Restructured Firms. **The Risk Management Association (RMA Journal)**. June 2002. Disponível em: <<http://www.scotlandgroup.com/www.rmahq.org>>. Acesso em: 02 out. 2005.

BANKRUPTCY Code-Chapter 11 (1978).

BARKER, Vincent L. III; MONE, Mark A. Retrenchment–Cause of Turnaround or Consequence of Decline? **Strategic Management Journal**. v. 15, 395-405, jun. 1994.

BBC News – Artigo: **Is Marks & Spencer's decline terminal?** Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3624961.stm>>. Acesso em: 23 jul. 2005.

BBC News – Artigo: **M&S sales rise but Davies resigns**. Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4329412.stm>>. Acesso em: 23 jul. 2005.

BLYTHE, Bruce T. (2002). **How to Avoid Blame in the Aftermath of a Crisis**. Disponível em: <[http://cmiatl.com/news\\_article\\_51.html](http://cmiatl.com/news_article_51.html)>. Acesso em: 22 fev. 2005.

BRELAND, Jacob W. (2003). **“Hoping for Hope: Implications for Survivors of Downsizing”** - Ph.D Student-Department of Management-University of Mississippi. Disponível em: <<http://student.bus.olemiss.edu/files/Breland/OB/papers/Hoping%20for%20Hope.doc>> Acesso em: 13 mar. 2005.

CAMPBELL, Steven V. **Predicting Bankruptcy Reorganization for Closely Held Firms**. 1996.

CAN Reuters recover from its first pre-tax loss since going public in 1984? Disponível em: <<http://www.hypocrites.com/article14055.html>> Acesso em: 05 ago. 2005.

CARTA MAIOR (2003). Disponível em: <<http://www.cartamaior.com.br>>. Acesso em: 01 mar. 2006.

CASTRO JUNIOR, Osvaldo Agripino de. **Introdução ao Direito e Desenvolvimento**. 2004.

CONGER, Jay A. **The Dark Side of the Leadership**. The Academy of Management Review. 1996.

COLUMBIA JOURNALISM REVIEW – **Can Reuters recover?** Disponível em: <<http://www.cjr.org/issues/2003/4/reuters-matloff.asp>> Acesso em: 23 ago. 2005.

DEIGHTON, John. **How Snapple Got its Juice Back.** Harvard Business Review Boston. v. 80, p. 47-53, jan. 2002, Iss.1. Disponível em: <[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml?id=R0201C](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=R0201C)> Acesso em: 08 ago. 2005.

DELOITTE, Touche Tohmatsu. **Estudo Sobre o Impacto da Nova Lei de Recuperação de Empresas e Falências.** Maio 2005.

DOERN, Richard. **Revista Amanhã**, edição 204 de out. 2004.

ELLIOT, Ronald D. The Challenge of Managing Change. **Personnel Journal**, ABI/INFORM Global,v. 69, n. 3, mar. 1990.

ELLIS, Albert. **Rational Emotive Behavior Therapy: It Works for me-It can work for you** - Prometheus Books .2004.

EQUIFAX (2004). **Estatísticas.** Disponível em: <<http://www.equifax.com.br>>. Acesso em: 21 mar. 2005.

FISHER, Anne B. (1998). The Downside of Downsizing. **Fortune Magazine**, may. 23.

GERSTNER JUNIOR, Louis V. **Quem Disse que os Elefantes não Dançam?** os bastidores da recuperação da IBM. Campus, 2003.

GHOSN, Carlos. **Saving the Business Without Losing the Company.** Boston: Harvard Business Review, v. 80, p. 37-45, jan. 2002, Iss. 1.  
Source type: Periodical ISSN/ISBN: 00178012 ProQuest document 97905965 ID: Document URL:  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=97905965&Fmt=2&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 30 ago. 2005.

GRAEFF, Clóvis. **Planejamento Financeiro, Adaptação Clóvis Graeff.** Modelagem para o Gerenciamento Financeiro da Produção. UFSC, 1996.

GROENFELDT, Tome. The Master Builder Champiom Enterprises Turnaround. **The Journal of Business Strategy**. Boston: v. 18, p. 16-21, sep.-oct. 1997, Iss. 5.

Source type: Periodical ISSN/ISBN: 02756668. ProQuest document ID: 16981278 Text Word Count 2070 Document URL: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=16981278> <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=16981278&Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>> Abstract (Document Summary). Acesso em: 05 set. 2005.

HARVARD Business Review. Edição de nov. 2002, sobre o Wal-Mart.

HARVARD Business Review On Turnaround. 2001.

HELERS, Magda. **Revista Amanhã**, n. 204, 2004.

HERZOG, J. P. (1991). People-The Critical Factor in Managing Change. **Journal of Systems Management**, mar. 1991; 42, 3; ABI/INFORM GLOBAL.

HOFFMAN, Richard C. Strategies for Corporate Turnarounds: what do we know about them? **Journal of General Management**, v. 14, n. 3, Spring 1989.

IBGT – Inst. Brasil. Gestão e Turnaround (2005). Disponível em: <<http://www.ibgt.com.br>>. Acesso em: 24 abr. 2005.

JAGANNATHAN, S.; KURA, S.; WILTSHIRE, M. J. (2003). "A Help Line for European Telcos", **The McKinsey Quarterly**. n. 1, pp. 87-97.

JEFF HENLEY: getting Oracle back to basics - includes facts about Oracle and its latest products. Disponível em: <<http://static.highbeam.com/s/strategicfinance/april011999/jeffhenleygettin goraclebacktobasicsincludesfactsab/>>. Acesso em: 02 ago. 2005.

KANITZ, Stephens C. **Como Prever Falências**. 1978.

LANDRUM, Nancy E.; HOWELL, John P.; PARIS, Lori (2000). Leadership for Strategic Change - Leadership & Organization Development **Journal Bradford**, v. 21, 2000, Iss. 3.

LANDRY, John T. (2003). **How Carlos Ghosn Rescued Nissan**. Harvard Business Review Boston. v. 81, p. 24, Iss. 3. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 04 set. 2005.

\_\_\_\_\_. (2003). **Who Says Elephants Can't Dance?** Inside IBM's Historic Turnaround - Harvard Business Review Boston. v. 81, p. 22, jan. 2003, Iss. 1.

LEI Nr. 11. 101(2.005) de 09. 02. 05- **Nova Lei de Falências** - vigência a partir de 09. 06. 05.

LUCE, Fernando Bins & ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência**. Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia: 2002.

MATLOFF, Judith. **Can Reuters Recover?** Columbia Journalism Review. New York: v. 42, p. 49, jul.-aug. 2003, Iss. 2. Disponível em: <<http://www.therationaledge.com/may2003>> <<http://bronze.rational.com>>

MELIN, Leif. **Estratégias para Gerenciar Turnarounds**. Long Range Planning. v. 18, n. 1, pp. 80 to 86, 1985.

MERRIDEN, Trevor. **A Turnaround in Progress Marks & Spencer**. Management Review. New York, v. 89, p. 24-28, jan. 2000, Iss. 1. Disponível em <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 01 set. 2005. Source type: Periodical ISSN/ISBN: 00251895

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. 2000.

MINTZBERG, Henry. **"The Strategy Concept: five Ps for strategy"**. California Management Review, june 1987.

NANCY, Arnott. Turnaround Sears Merchandise Group. **The Journal of Business Strategy**. Boston: v. 16, p. 58 (2pp), sep.-oct 1.995, Iss 5. Disponível em: <[www.proquest.umi.com/pqdweb](http://www.proquest.umi.com/pqdweb)>. Acesso em: 27 set. 2005.

NOHRIA, Nitin; BEER, Michel. **Cracking the Code of Change**. Harvard Business Review on Turnaround. 2.001.

O'NEILL, Hugh M. **Turnaround and Recovery: What Strategy do You Need?** Long Range Planning, v. 19, n. 1, pp. 80 to 88, 1986.

Oracle Corporation. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Oracle\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation)> Acesso em: 02 ago. 2005.

Oracle Executive Biographies. Disponível em: <<http://www.oracle.com/corporate/pressroom/html/henley.html>>. Acesso em: 02 ago. 2005.

PEARCE II, JOHN A.; DILULLO, Samuel A. **When a Strategic Plan Includes Bankruptcy**. Business Horizons, sept.-oct. 1998.

PEARCE II, John A.; ROBBINS, D. Keith. Retrenchment: Remain the Foundation of Business Turnaround - **Strategic Management Journal**, v. 15, jun. 1994, ABI/Inform Global.

\_\_\_\_\_. Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround. **Journal of Management**, v. 19, n. 3,613/636, 1993.

\_\_\_\_\_. Turnaround: Retrenchment and Recovery. **Strategic Management Journal**, n. 13,4, may. 1992m, ABI/INFORM Global.

PETERS, Tom. **Re-imagine!** Business Excellence in a Disruptive Age. 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 1986.

QUEIROZ, Jorge. **Turnaround Corporativo**. 2004.

**Revista Amanhã**. Edição 204 de out. 2004.

**Re-shaping Ford Europe Anonymous**. Strategic Direction  
Bradford: Jul/Aug 2003. Vol. 19, Iss. 8, p. 19-21 (3 pp.)  
ISSN/ISBN: 02580543  
ProQuest document ID: 376533861 Text Word Count 1343  
Document URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=376533861>  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=376533861&Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>> &Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>

REED, S.; REINHARDT, A. (2002). "**Saving Ericsson**". Business Week, 4 November, p. 48-52, 2002.

REUTERS BRASIL. Disponível em: <<http://about.reuters.com/brazil>>. Acesso em: 21 set. 2005.

RHODEN, Marisa I. S. **Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas empresas**. Tese de Doutorado, UFSC, 2000.

RIBEIRO, Julio. **Revista Exame** (Edição 793 de 28.05.03) - artigo "**Tome uma Atitude**".

ROBINSON, R. B.; PIERCE, J. A. The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 4(3), 1983.

ROEMER, John. **Hospital is Reborn**. Management Review New York: v. 88, p. 58-61, jun. 1999, Iss. 6.

ROSS, Stephen A. **Princípios de Administração Financeira**. 1995

Samaritan Medical Center. Disponível em:  
<<http://www.samaritanhealth.com/smc.php>>  
Source type: Periodical  
ISSN/ISBN: 00251895  
ProQuest document ID: 42031981 Text Word Count 2616  
Document URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=42031981>  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=42031981&Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>> &Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>

SCHENDEL, Dan; PATTON, G. R.; RIGGS, James. "Corporate Turnaround Strategies : A Study of Profit Decline and Recovery" - Krannert Graduate School of Business Administration-Purdue University – USA. **Journal of General Management**, v. 3, n. 3, Spring 1976.

SEBRAE (2004). **Sobrevivência e Mortalidade de Empresas Paulistas.**

SLYWOTZKY, Adrian; WEISSEL, Michael. Strategy & Leadership, v. 30, p. 18-22 (5pp) 2002, Iss.1. **The reinvention and sale of J. C. Penney's Direct Marketing Services unit.** Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 18 ago. 2005.  
Document URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=109581777>  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=109581777&Fmt=3&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>> &Fmt=3&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>

SOS calls from BT and Ericsson. Anonymous. **Strategic Direction.** Bradford: v. 19, p. 16-18 (3 pp), jul.-aug. 2003, Iss. 8.  
Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 09 out. 2005.  
Source type: Periodical  
ISSN/ISBN: 02580543  
ProQuest document ID: 376533851  
Text Word Count 1492  
Document URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=376533851>  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=376533851&Fmt=3&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>> &Fmt=3&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>

SOS calls from BT and Ericsson. Anonymous. **Strategic Direction**. Bradford: v. 19, p. 16-18 (3 pp), jul.-aug. 2003, Iss. 8. The power of partnership. Artigo disponível em: <<http://72.14.207.104/search?q=cache:CX-hBieL8XgJ:archive.ericsson.net/service/internet/picov/get%3FDocNo%3D2/21331-FAP130495/1%26Lang%3DAE+%22BT+and+ERICSSON%22&hl=pt-BR>> Acesso em: 11 out. 2005.

SOUZA, Marcos Andrey (2.004). **Revista Amanhã**, n. 204.

SULL, Donald N.; ESCOBARI, Martin. **Como Salvar um Negócio Ameaçado de Morte Súbita**. Harvard Business Review Brasil, fev. 2004.

TAMARI, Meir. Ethical Issues in Bankruptcy: A Jewish Perspective. **Journal of Business Ethics**, oct.1990, ABI/INFORM GLOBAL.

TMA – Turnaround Management Association (2.005) Disponível em: <<http://www.turnaround.org/>>. Acesso em: 06 fev. 2005.

VASCONCELOS FILHO, Paulo. Afinal, o que é Planejamento Estratégico? **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v. 18, 1978.

**What now for Jaguar and Skoda?** Anonymous. **Strategic Direction** Bradford: v. 19, p. 8-11, jul.-aug. 2003, Iss. 8.

Disponível em:

<<http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/056/2003/00000019/00000008/art00002>> Acesso em: 19 out. 2005.

Source type: Periodical

ISSN/ISBN: 02580543

ProQuest document ID: 376533831

Text Word Count 1546

Document URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=376533831>

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=376533831&Fmt=3&clientId=36563&RQT=3>

09&VName=PQD> &Fmt=3&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>

**WHO Says Elephants Can't Dance?** Inside IBM's Historic Turnaround

Source type: Periodical

ISSN/ISBN: 00178012

ProQuest document 272453411

ID: Document

URL: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=272453411&Fmt=2&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>>

**WHO Says Elephants Can't Dance?** Disponível em:

<<http://www.therationaledge.com/may2003>>

<<http://bronze.rational.com>>

Source type: Periodical

ISSN/ISBN: 0010194X

ProQuest document ID: 377587551 Text Word Count 1749

Document URL: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=377587551>>

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=377587551&Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>>

&Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>

WILLIAMS, Kathy; HART, James. **Getting Oracle Back to Basics**. Strategic Finance Montvale, v. 80, p. 36-41, apr. 1999, Iss. 10.

Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 22 ago. 2005.

Source type: Periodical

ISSN/ISBN: 1524833X

ProQuest document ID: 41130353

Text Word Count 5313

Document URL: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=41130353>>

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=41130353&Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>> &Fmt=4&clientId=36563&RQT=309&VName=PQD>

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança Organizacional**. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. 2001.

ZIMMERMAN, Frederick M. **“Turnaround – A Painful Learning Process”**. Long Range Planning, v.19, n. 4, pp. 104 to 114, 1986.

## CURRICULUM VITAE

### AGOSTINHO DALLA VALLE

- Brasileiro, casado, 55 anos (cidadania brasileira e italiana)
  - Travessa Colônia, 75 – Lindóia – 91.050-200 - Porto Alegre – RS
  - Fone: (051) 3348.4488 ou Celular (051) 8128.0807
  - Email: dallvall@terra.com.br ou advalle@dallcon.com.br
- 

### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Carreira de 30 anos construída na área de Gestão de Negócios envolvendo toda a cadeia de valores e a responsabilidade pelos resultados;
  - Há 22 anos ocupando cargos de gerência e diretoria (Diretor Executivo, Diretor Superintendente, Diretor Vice-Presidente e Presidente).
  - Atuação em empresas de porte: Duratex S.A.(Grupo Itausa), Grupo PenaBranca, Groupe Doux (França), Grupo Senfter (Itália), Grupo Sagemuller (Argentina), Amapá S.A., e atualmente no Grupo Diplomata como Diretor Geral;
- 

### FORMAÇÃO

- **Administração de Empresas:** Universidade de São Paulo - 1977;
  - **Ciências Contábeis:** Universidade de São Paulo - 1980;
  - **Mestrado em Administração** pela UFRGS – 2005/2006;
  - **Idiomas:** Italiano fluente, Francês fluente, Espanhol avançado, Inglês avançado;
- 

### CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO

- Curso de Auditoria Trabalhista - 40 horas - Fiesp - 1976.
- Curso de Auditoria de Custos - 36 horas - Inst. Auditores Internos do Brasil - 1977.
- Curso de Auditoria de Sistemas e Process.de dados - 36 horas – IOPEC - 1978.
- Curso de Auditoria de Sistemas computadorizados - 32 horas-Link - 1979.
- Seminário de Auditoria, Controles e Segurança em sistemas manuais e computadorizados - 36 horas - Hotel Rio Palace-Instituto Auditores Internos-1979.
- Curso de Redação Técnica – Coterp - 1980.
- Curso Eficácia Gerencial - 40 horas - Duratex/Inst.Methodista - 1982.
- Curso Administração Por Objetivos e Competência Interpessoal:-6 a IO fev/84 - In Company – Duratex - Aguas de Lindóia-SP.
- Seminário sobre Políticas e Diretrizes de Crédito/Cobrança - abril/84 - Duratex – Estrela.

- Curso de Marketing - 2 módulos : 7/84 e 8/84 - USP - Novotel Campinas.
- Curso Gerência de Compras e Negociação-Ceag/Idergs - 20 horas - P.Alegre.
- Curso Controles Financeiros-Ceag/Idergs - 15 horas-8/85 - P.Alegre.
- Curso Gerência Por Objetivos - 40 horas-In company-H.Mallmam-MCB-5/86.
- Seminário de Relações Sindicais Capital x Trabalho - 36 horas - 12/86-Drausio V.Rangel.
- Curso Controle Financeiro por Micro-computador para Empresas Agropecuárias - prof. Nguyen Tung - 40 horas - 01/87 - S.Paulo.
- Curso de Relações Sindicais-prof.Wilson Cerqueira - 16 horas - 06/87.
- Curso Comportamento Gerencial - 07/87- In Company-Grupo Pena Branca-Rio de Janeiro.
- Curso Formação do Preço de Venda-15 horas-06/88-P.Alegre.
- Curso sobre Negociação- 11/89-40 horas-In Company-Grupo Pena Branca - prof.Bernt Entchev.
- Seminário para definir as "Premissas de negócio" e a "Filosofia de Trabalho" do Grupo P.Branca -36 horas-Hotel Bourbon-SP-prof.Aylza Munhoz -out/nov-1990.
- Seminário para definir a sistemática de "Planejamento Estratégico" para o Grupo P.Branca-90 horas-Hotel Transamérica-SP - jan/fev.1991 - Aylza Munhoz Consultores.
- Seminário sobre TQC-36 horas-abril/94-Fundação Christiano Ottoni-P.Alegre.
- Seminário "O lado humano da qualidade"-Claus Moller-HSM-1996-SP.
- Seminário "Administração de Marketing"-Philip Kotler-HSM-1997-SP.
- Seminário "Administração de Custos"-John Shank-HSM-1997-SP.
- Mestrado Profissional em Administração de Empresas pela UFRGS- 2005/2006.
- Participação em set. 2005 de curso na HEC (École d'Hautes Études Commercial) - Paris " *The Challenges of European Management* ". Trata-se de um intercâmbio entre 20 mestrandos brasileiros com 20 mestrandos europeus. A HEC foi considerada pelo Financial Times em 12/set/05 a melhor escola de negócios da Europa.