

ESTUDO DE CASO DA FASE INICIAL DO *TURNAROUND* DE UMA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS

Gabriel Schneider Bressani – UFRGS – gabriel.bressani@ufrgs.br

Cláudio José Müller – UFRGS – cmuller@producao.ufrgs.br

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso da fase inicial do turnaround de um grupo de empresas pertencentes a um único empresário que atuam no ramo de serviços. O método de análise parte do framework proposto por Trahms et al (2013), porém não se restringe a ele e utiliza métodos de análise sugeridos por outros autores. Primeiramente, o declínio de desempenho é analisado utilizando indicadores financeiros de forma a entender a crise de forma quantitativa. Após, são analisadas as causas do declínio e os fatores que representam a interface entre as causas e as ações, denominados fatores de resposta. Por fim, são analisadas as ações tomadas e os resultados obtidos. Como resultados do estudo de caso, observou-se que as causas raiz da crise já estavam presentes na empresa muito antes do declínio e que a combinação dessas causas com outros eventos desfavoráveis recentes resultaram na queda de desempenho. As ações tomadas para reverter o declínio apresentaram um resultado modesto, porém o combate as causas raiz sugere que o declínio será revertido de forma consistente nos próximos anos.

Palavras chave: Declínio de desempenho, *Turnaround*

ABSTRACT

This article presents a study case of the initial phase of the turnaround of a group of companies that are owned by the same entrepreneur and that operate at the service sector. The analysis method is based at the framework proposed by Trahms et al (2013), but other analyses used by other authors are applied as well. First, the performance decline is analyzed using financial indexes to understand the crisis with quantitative data. After that, the causes and the factors that are the interface of the causes and the actions taken, called response factors, are analyzed. Finally, the actions and results are studied. As the result, it's observed that the root causes of the crisis were already a part of the business before the decline and the sum of that causes whit other recent adverse events resulted in the decline of performance. The actions taken to reverse the decline presented a modest result, but as they were mainly focused in solving the problems of the root causes, it suggests that the lack of performance will be reverted consistently in the following years.

Keywords: Performance decline, *Turnaround*

1. Introdução

O setor de serviços vem aumentando sua importância no PIB brasileiro consistentemente. Desde 2004, aumentou em 6,4 pontos percentuais a sua participação e, em 2013, chegou no seu pico histórico, alcançando 69,4% do produto interno bruto (IBGE, 2014). Grande parte desse aumento pode ser atribuído ao aumento da classe média brasileira que, segundo o estudo realizado pela Serasa Experian e o Instituto Data Popular em 2014, passou de 38% em 2003 para 54% em 2013, pois essa classe gasta a maior parte de sua renda com serviços, como seguros, viagens e alimentação.

Apesar da grande importância do setor na economia Brasileira, um estudo realizado pelo Sebrae, em 2013, mostra que o setor de serviços é o que apresenta a maior taxa de mortalidade nos primeiros dois anos (27,8%), seguido pelo setores de construção (27,5%), de comércio (22,3%) e, por fim, industrial (20,1%). Dentre as regiões do país, tem-se a menor taxa de mortalidade no Sudeste Brasileiro (21,8%), única região que fica abaixo da média nacional de 24,4% para as empresas nascidas em 2007 (SEBRAE, 2013).

Porém, olhando sob uma perspectiva social, tentativas de salvar empresas já existentes são, na maioria das vezes, mais eficientes que esforços para criar novas organizações (O'NEIL, 1986). Portanto, é importante que os gestores consigam enfrentar crises, uma vez que problemas externos, como retrações na economia, ou problemas internos, como perdas de produtividade, acontecem de tempos em tempos. Quando as crises são severas, o tipo de administração e de atitudes muda, pois as empresas correm risco de vida (SLATTER; LOVETT, 2009). Os gestores devem melhorar a performance da empresa com recursos escassos, em um contexto em que os *stakeholders* buscam proteger seus próprios interesses e com um poder de decisão limitado, tendo em vista o controle imposto por bancos, portadores de títulos de crédito, acionistas e fornecedores (TRAHMS, 2013). Tendo em vista as dificuldades impostas por uma crise, é importante que as atitudes (práticas) de gestão adotadas durante tais períodos sejam as mais adequadas, denominadas práticas de *Turnaround*.

Segundo Bibeault (1982), *Turnaround* é uma mudança drástica e sustentável na performance do negócio que, na maioria dos casos, se dá a partir de anos de declínio em lucratividade. Nos declínios mais acentuados, culmina em perdas substanciais que podem ameaçar a viabilidade financeira do negócio. Segundo O'Neil (1986), as tentativas de salvar organizações em dificuldades fascinam a imprensa, como no caso do *Turnaround* da Chrysler realizado com a liderança de Lee Iacocca no início dos anos 80. Com relação as estratégias de

turnaround, Cater e Schwab (2008) as definem como um conjunto de decisões e ações, tomadas sequencialmente e sob uma visão de longo prazo, com o objetivo de reverter o estado de crise que ameaça a sobrevivência da empresa.

As pesquisas sobre as práticas de gestão adotadas durante um *turnaround* iniciaram no final dos anos 70 e início dos anos 80, principalmente nos Estados Unidos. Em um primeiro momento, foram baseadas em estudos de caso e, em 1983, Hambrick e Schecter deram início aos estudos com grandes amostras de dados. Inicialmente, os estudos baseavam-se em empresas médias e grandes, deixando de lado as micro e pequenas empresas, que enfrentam desafios distintos em crises. Quando a performance de uma pequena empresa decai, o *turnaround* não pode ser alcançado simplesmente movendo-se para outros segmentos em que o declínio não está presente, pois a performance da firma está intimamente ligada a sua performance no seu *core business* (ROBBINS; PEARCE II, 1993). Portanto, a estratégia de *turnaround* mais publicitada, na qual empresas com várias unidades de negócio melhoram sua performance entrando em novos segmentos de produtos e mercados ou mudando sua estratégia competitiva, não é alcançável em empresas compostas por um único negócio (HEANY, 1985 apud ROBBINS; PEARCE II, 1993).

O presente artigo objetiva investigar e apresentar o declínio e o início da recuperação de um grupo de empresas de um único empresário que atua no ramo de serviços de forma a: (i) fornecer *insights* para outras empresas que passam pelo mesmo processo; (ii) auxiliar o grupo em estudo a melhor entender as causas da crise e as ações tomadas; (iii) fornecer informações a demais pesquisadores, principalmente no Brasil, visto que é um tema pouco pesquisado no país.

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira apresenta e contextualiza o tema. A segunda seção apresenta os principais conceitos teóricos necessários ao estudo de caso. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção, seguidos da descrição dos resultados na seção quatro. Por fim, na quinta seção conclui-se o artigo, ressaltando e discutindo os principais pontos abordados ao longo do trabalho.

2. Referencial Teórico

Esta seção apresenta uma revisão sobre os conteúdos presentes nesse estudo. Os conteúdos, de forma geral, são apresentados em ordem cronológica, sendo assim possível identificar a evolução da criação do conhecimento pelos teóricos.

2.1. Turnaround

Schendel et al. (1976) definem *turnaround* como um declínio seguido de uma recuperação no desempenho da empresa. Afirmam que as empresas sofrem com períodos de declínio de tempos em tempos e, nesses casos, é interessante identificar as decisões tomadas pela gerência e as mudanças do ambiente associadas com a perpetuação do declínio ou uma subsequente recuperação.

As principais conclusões de Schendel et al. (1976) incluem: (i) são necessárias mudanças desfavoráveis no ambiente juntamente com uma gestão da operação ineficiente ou uma estratégia não mais adequada à competição, aos mercados ou à economia para causar um declínio sustentado (definido como 4 anos de declínio em lucro pelos autores); (ii) monitorar o ambiente é essencial para evitar o declínio de desempenho (*downturn*); (iii) a chave para um *turnaround* de sucesso é a tomada de ação dos gestores, em oposição à inação gerencial. Os autores foram os precursores em considerar a causa do declínio na escolha da estratégia de *turnaround* e fazem uma clara separação do estratégico e do operacional: declínios que resultaram de uma estratégia inadequada devem ser combatidos com ações estratégicas e declínios resultantes de uma má implementação da estratégia devem ser combatidos com ações de melhoria operacional.

O estudo de Hofer (1980) baseou-se em 12 casos de empresas em crise. Assim como Schendel et al. (1976), utiliza uma divisão clara entre causas estratégicas e causas operacionais do declínio. Considera a severidade do *turnaround* como um fator no momento de escolher a estratégia adotada. Em *turnarounds* operacionais, quanto mais longe a firma estiver do seu ponto de equilíbrio, maior deverá ser a liquidação de ativos. À medida que a firma se aproxima do seu ponto de equilíbrio, uma estratégia de aumento de venda seguida de corte de custos deve ser perseguida. Ainda segundo Hofer (1980), antes de iniciar os esforços de um *turnaround*, é necessário fazer 3 perguntas: (i) Os esforços valem a pena? (ii) Eles podem ter sucesso? (iii) Qual estratégia adotar para ter mais chance de sucesso?

Hambrick e Schechter (1983) foram os primeiros pesquisadores na área de *turnaround* a utilizar grandes amostras de dados. Sua amostra foi composta por indústrias em mercados maduros, onde não se observa crescimento significativo e o cenário competitivo é constante. Seu estudo busca responder 3 perguntas: (i) Quais mudanças estratégicas estão associadas com o sucesso do *turnaround*? (ii) Existem combinações de mudanças estratégicas (estratégias) que oferecem caminhos para voltar à lucratividade? (iii) Como a posição operacional e de mercado afeta a escolha da estratégia de *turnaround*?

Hambrick e Schechter (1983) não seguem a linha de Hofer (1980) e Schendel et al. (1976), que utilizam a diferença entre estratégico e operacional, por duas razões. A primeira

deve-se ao fato de que seu estudo foi realizado utilizando empresas que tinham somente um único negócio e, nesses casos, diversas ações estratégicas tem aplicação limitada, como desinvestimento e integração vertical. A segunda razão refere-se a dificuldade de um *turnaround* estratégico ser realizado em um mercado industrial maduro, pois esses mercados possuem, geralmente, demanda constante, alta lealdade de clientes e *market share* pouco variável. Também diferentemente dos autores supracitados, Hambrick e Schechter (1983) não levam em conta a causa do declínio para a escolha das estratégias de *turnaround*. Então, definem quatro estratégias básicas, duas de cunho empreendedor e duas de voltadas à eficiência: (i) aumento das vendas; (ii) mudança de foco estratégico de um produto ou mercado; (iii) corte de custos; (iv) redução de ativos.

Para verificar se existiam estratégias para o *Turnaround*, Hambrick e Schechter (1983) agruparam as empresas em três *clusters* definidos a partir das ações estratégicas adotadas. As estratégias identificadas foram: redução de custos e ativos, reposicionamento estratégico de produtos e mercados e estratégias fragmentadas voltadas à produtividade. Após a definição dos *clusters*, analisaram a relação da adoção de uma estratégia com o *market share* e a utilização da capacidade instalada da empresa. Todas empresas que optaram por estratégias de redução de ativos e custos tinham uma baixa utilização da capacidade instalada. As empresas que utilizaram estratégias de reposicionamento estratégico tinham, em sua maioria, alta utilização da capacidade instalada, o que reforça o argumento de Hofer (1980), uma vez que uma alta utilização da capacidade instalada é um indício de alta eficiência e, portanto, aponta para uma cura estratégica para a crise. Por fim, as empresas que usaram estratégias fragmentadas voltadas à produtividade tinham, em sua maioria, alto *market share* (saudáveis estrategicamente) e, portanto, não precisaram realizar grandes mudanças para voltar à lucratividade. Por fim, demais resultados do estudo de Hambrick e Schechter (1983) mostram que ações de contenção de custos são essenciais para *turnarounds* e que *market share* e lucratividade podem e devem ser perseguidos em paralelo.

O estudo de O'Neil (1986) busca auxiliar gestores a identificar a estratégia mais adequada para realizar um *turnaround*. Para isso, identifica 4 estratégias: (i) mudança na diretoria e alta gerência; (ii) corte de custos; (iii) crescimento; (iv) reestruturação. A última delas compreende o redesenho do *core business* da empresa, como a reestruturação dos métodos de manufatura ou de sua cadeia de distribuição. Suas principais conclusões são: (i) esforços de *turnaround* são normalmente precedidos por uma mudança na diretoria e alta gerência; (ii) um *turnaround* bem sucedido requer uma redefinição do negócio (mesmo em um *turnaround* operacional); (iii) empresas que não tem sucesso em um *turnaround* não são

habituaadas a práticas de planejamento; (iv) em empresas com alto *market share*, a adoção de estratégias de mudança na diretoria e alta gerência e corte de custo serão efetivas na realização do *turnaround*; (v) a causa do declínio é importante na hora de determinar a estratégia do *turnaround*.

O’Neil (1986) propõe que sejam realizadas três atividades para estruturar a realização do *turnaround*: (i) analisar a causa do declínio de desempenho; (ii) verificar quais mudanças na gerência serão necessárias; (iii) analisar os fatores chave. Na primeira fase, O’Neil (1986) aconselha que haja auxílio de especialistas externos à empresa, pois a visão da gerência atual pode estar distorcida por emoções e sentimentos. Na segunda fase, O’Neil (1986) defende que mudanças na diretoria representam um sinal claro que a empresa está realmente decidida a realizar o processo de *turnaround* e que, se a mudança for aumentar a confiança dos empregados, fornecedores e clientes, ela deve acontecer. No terceiro passo, fatores como posição competitiva, ciclo de vida dos produtos, tipo de indústria e estágio organizacional devem ser analisados. Por ser baseado em uma amostra de somente 13 empresas, os resultados do estudo devem ser usados com cautela (O’NEIL, 1986).

Thornhill e Amit (2003) apud Trahms et al. (2013) argumentam que, em um declínio em empresas jovens, a causa mais provável é a deficiência gerencial e, em empresas mais antigas, a causa mais provável é a falta de capacidade de adaptação por parte da gerência. Slatter e Lovett (2009) argumentam que é difícil identificar uma única causa responsável pelo declínio, pois, na maioria das vezes, podem ser identificados múltiplos motivos e uma cadeia de fatores inter-relacionados responsáveis pela crise. Os autores utilizam uma diferenciação entre causas externas e internas do declínio e definem 13 principais causas, apresentadas na Figura 1.

Causas Internas	Causas Externas
Má gestão	Mudanças na demanda
Controle financeiro inadequado	Concorrência
Fraca gestão do capital de giro	Variações adversas nos preços de insumos básicos (<i>commodities</i>)
Custos elevados	
Esforço de marketing insuficiente	
Exagerado nível de comercialização	
Grandes projetos	
Aquisições	
Política financeira	
Inércia ou confusão organizacional	

Figura 1 – Causas do declínio
 Fonte: Slatter e Lovett (2009)

Com relação ao perfil de um gestor que assume a liderança em uma situação de *turnaround*, Slatter e Lovett (2009) afirmam que não é comum encontrar alguém que apresente todas as qualidades necessárias. Além de um bom líder e um bom administrador, o gestor de recuperação deve saber tomar decisões sob extrema pressão de tempo, diferentemente de um diretor comum.

Robbins e Pearce II (1992) propõem um processo de *turnaround* composto por dois estágios: *retrenchment* e recuperação. A primeira é definida como uma forte ênfase da empresa na redução de custos e ativos de forma a mitigar as condições responsáveis pela crise; a segunda objetiva o crescimento e desenvolvimento da empresa, com ações como o lançamento de novos produtos ou aquisições. Os autores buscam investigar a fase de *retrenchment* como uma fase independente dentro do processo de *turnaround* e criticam os autores, como Schendel et al. (1976) e Hofer (1980), que consideraram a fase de *retrenchment* somente como uma tática vinculada a um plano de curto prazo e não como uma parte essencial (requisito) do *turnaround*. Portanto, em seu estudo consideram a fase de *retrenchment* como uma fase independente da fase de recuperação, sendo assim possível mensurar os seus resultados separadamente.

Robbins e Pearce II (1992) buscam encontrar suporte empírico para testar dois determinantes das respostas das empresas nas ações de *turnaround*: a causa e a severidade da crise. Com relação à causa da crise, encontram suporte estatístico para os achados de Schendel et al. (1976) e Hofer (1980), que defendem que seja necessário utilizar a causa do declínio como um requisito para a escolha das ações estratégicas que a empresa perseguirá em busca da recuperação. No caso do declínio ser causado por problemas operacionais, ações voltadas à melhora da eficiência devem ser tomadas, como por exemplo a liquidação de plantas ineficientes. Em declínios que tem como causa fraquezas na estratégia, mudanças estratégicas devem ser realizadas, como a busca de nichos de mercado.

Com relação à severidade da crise, a pesquisa de Robbins e Pearce (1992) vai ao encontro do estudo de Hofer (1980): quanto maior for a severidade, maior a necessidade de uma forte redução dos ativos. Em empresas com alto grau de severidade, melhoras significantes na performance só foram atingidas após uma redução de ativos ser realizada junto com corte de custos. Apesar do apresentado, ações de *retrenchment* foram relacionadas com uma melhora de desempenho mesmo em empresas com declínios ocasionados internamente ou com declínios de severidade baixa. Portanto, independente da causa e da severidade, “*retrenchment* é um elemento estratégico crítico para se atingir o *turnaround*” (ROBBINS; PEARCE II, 1992, p. 303).

Robbins e Pearce II (1993), em seu estudo sobre *retrenchment* em pequenas empresas manufatureiras, adicionam mais um fator na decisão sobre o nível de *retrenchment* necessário: o tamanho da empresa. À medida que o tamanho das empresas cresce, maior é a tendência de utilizar uma estratégia de intensa redução de ativos e custos. Os autores verificaram também que as empresas que sofreram um declínio gradual em seu desempenho apresentaram menor nível de *retrenchment* se comparadas às empresas com um declínio abrupto. Robbins e Pearce II (1993) não encontram suporte empírico sobre a hipótese de Hofer (1980) que, para empresas que estão perto de seu ponto de equilíbrio, uma estratégia de somente corte de custos, sem redução de ativos, é adequada.

Ainda em relação ao estudo de Robbins e Pearce II(1993), as empresas que adotaram ações de *retrenchment* começaram o período de *turnaround* com uma performance significativamente pior do que as empresas que não adotaram ações de *retrenchment*. Porém, no final do período de estudo, as empresas que reduziram ativos e custos apresentaram níveis de desempenho significativamente superiores (ROBBINS; PEARCE II, 1993). O achado de Robbins e Pearce II (1993) sugere que, quando o desempenho das empresas não é excessivamente desfavorável, elas não adotam práticas de *retrenchment* que impactam profundamente a organização, como a liquidação de ativos e demissões. Mesmo com um valor 10% menor no indicador de retorno sobre investimento (*return on investment* - ROI), após um período de três anos, as empresas que realizaram ações profundas de *retrenchment* ultrapassaram o ROI das empresas que não adotaram tais práticas em mais de dois pontos percentuais.

Barker e Duhaime (1997), em seu artigo sobre a mudança estratégica no processo de *turnaround*, criticam a capacidade dos estudos precendentes que utilizaram grandes amostras de dados (ROBBINS; PEARCE II, 1993, HAMBRICK; SCHECTER, 1983, SCHENDEL et al., 1976) de analisar as mudanças estratégicas no processo de *turnaround*. A crítica se deve ao fato de que em todos os casos as ações estratégicas realizadas pela gerência foram identificadas através de índices financeiros, e esse método, segundo os autores, não aponta de forma satisfatória quais ações foram realmente tomadas pelas empresas. Também, criticam a utilização de amostras muito heterogêneas ou com baixo nível de necessidade de uma mudança estratégica.

Barker e Duhaime (1997) verificam que a troca do CEO da empresa aconteceu em apenas 40% dos casos, tendo um maior percentual de ocorrência em empresas em que a indústria está crescendo ou em empresas que estão com seus recursos financeiros esgotados, sugerindo que a troca de CEO será mais comum em *turnarounds* com causas internas.

Sudarsanam e Lai (2001) definem quatro estratégias genéricas para realizar um *turnaround*: (i) reestruturação gerencial (ii) reestruturação operacional (iii) reestruturação de ativos (iv) reestruturação financeira. Porém, os autores argumentam que estratégias adotadas por empresas que se recuperam e as que não se recuperam são muito similares e que é necessário identificar as ações executadas além das estratégias genéricas.

Em sua conclusão, Sudarsanam e Lai (2001) afirmam que em empresas que não conseguem se recuperar, uma implantação ineficiente de ações de reestruturação, na fase inicial do *turnaround*, faz com que as empresas intensifiquem tais estratégias ao longo do tempo. Esse padrão faz com que essas empresas se concentrem em políticas de ‘combate a incêndios’ pontuais, focando nos problemas internos. Diferentemente dessas, as empresas que se recuperam, após uma fase inicial de êxito na reestruturação financeira e operacional, adotam estratégias voltadas ao mercado. Tal achado é consistente com o processo de *turnaround* de dois estágios, *retrenchment* e recuperação, pontuado por Robbins e Pearce II (1992).

Alguns autores propuseram modelos conceituais do processo de *turnaround*. Como base para o estudo de caso deste trabalho, serão apresentados dois modelos.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente seção está dividida em quatro subseções. A primeira caracteriza o método de pesquisa e a segunda apresenta o grupo de empresas. A terceira subseção apresenta o *framework* proposto por Pearce II e Robbins (1993) para a análise de um *turnaround*. A quarta subseção apresenta o modelo proposto por Trahms et al. (2013), justifica a escolha desse modelo como referência para a elaboração do presente artigo e detalha como foram realizadas as análises.

3.1 Caracterização do Método de Pesquisa

Os objetivos da pesquisa são descritivos, pois o estudo busca descrever o *turnaround* do grupo utilizando entrevistas semiestruturadas e coleta de dados (Gil, 1991). Os procedimentos técnicos utilizados são caracterizados como um estudo de caso e a pesquisa tem natureza aplicada. A abordagem será majoritariamente qualitativa, porém dados quantitativos serão utilizados para melhor descrever o caso.

3.2 Descrição do grupo de empresas

O grupo de empresas em que o estudo de caso foi realizado foi fundada em 1993 com a aquisição de uma franquia de uma rede de restaurantes na cidade de Porto Alegre. O empresário não tinha formação acadêmica relacionada a negócios, porém já havia experiência prática na gestão de empreendimentos no ramo de serviços. Durante os primeiros anos, a atuação do empresário e sua esposa no negócio era diária, gerindo o restaurante com base em sua presença e seu esforço. As operações dessa rede de franquias serão chamadas de empresa A neste artigo.

Com o acúmulo de capital proporcionado pelo sucesso da operação do primeiro restaurante, o empresário comprou outra franquia da mesma rede. Após um período difícil, ocasionado pelo aumento do dólar no final dos anos 90, o empresário voltou a investir em mais duas lojas, em 2007 e em 2009. Mesmo com os investimentos das novas lojas, o empresário ainda possuía capital disponível para investir e decidiu ampliar o seu escopo de atuação, pois o franqueador da empresa A não permitiu que ele continuasse a comprar outras operações. Então, a partir de 2006, o empresário investiu em outras 5 frentes, denominadas nesse artigo como investimentos imobiliários e empresas B, C, D e E.

Devido à forte expansão e, principalmente, à diversificação do negócio, a complexidade da gestão do grupo aumentou consideravelmente. Em 2012, com o auxílio de seu filho, que conta com formação na área de engenharia, foi iniciada uma estruturação da gestão do grupo. Para isso, foi desenvolvido um modelo de gestão matricial, composto pelas áreas de marketing, finanças, recursos humanos, departamento pessoal, manutenção e operações, que atuam diretamente nas unidades de negócio.

3.3 Framework de Pearce II e Robbins (1993)

O estudo de Pearce II e Robbins em 1993 faz uma crítica e revisão de nove artigos e propõe um modelo para a realização de um *turnaround*. Apesar do modelo ter sido proposto há pouco mais de duas décadas, suas principais ideias ainda continuam sendo centrais para o processo de *turnaround* (TRAHMS et al., 2013). A figura 2 ilustra o modelo proposto.

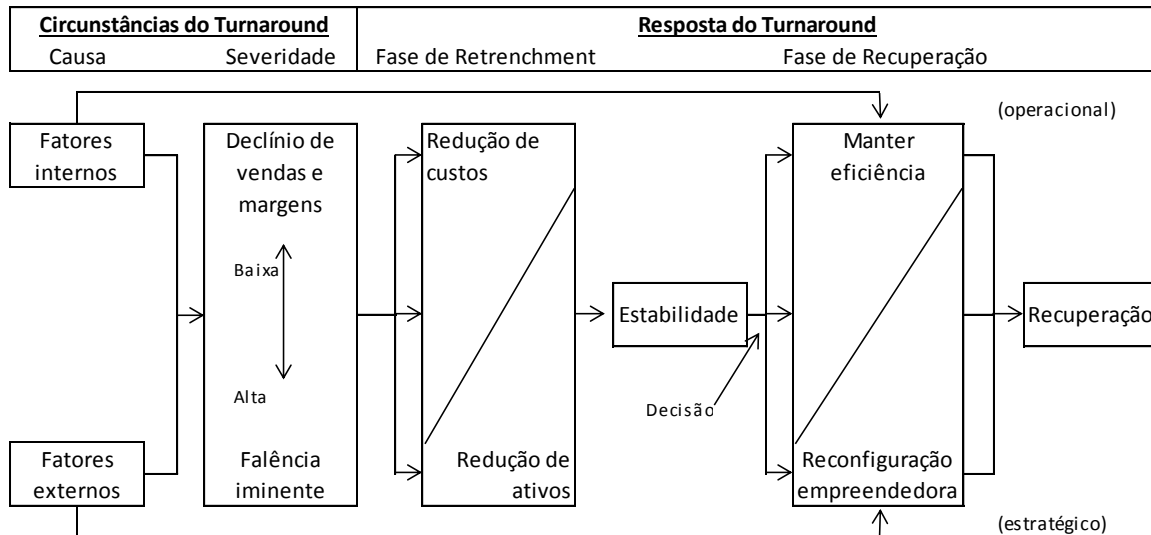


Figura 2: Modelo do processo de *turnaround*. Fonte: Pearce II e Robbins (1993)

Primeiramente, Pearce II e Robbins (1993) destacam que o modelo proposto não necessariamente será o modelo mais apropriado para todas as empresas, visto que diferenças entre as empresas e o seu contexto podem fazer com que outros modelos sejam mais adequados. No modelo proposto, a natureza, a extensão e a velocidade das ações estratégicas que serão tomadas dependem de dois fatores: a severidade da crise e a causa do declínio.

A severidade da situação é medida através da saúde financeira da empresa e é utilizada para indentificar a dimensão da ameaça à sobrevivência da companhia. Também, a severidade é o fator mais importante para a definição do *timing* das ações a serem tomadas, pois quando a falência é iminente ações de *retrenchment* devem ser planejadas e executadas o mais rápido possível. Ainda com relação à severidade, quando não é acentuada, a estabilidade pode ser atingida somente utilizando cortes de custos. Já quando a empresa corre risco de insolvência, as ações de cortes de custos devem ser acompanhadas de reduções de ativos.

A causa da crise é utilizada na escolha da resposta da empresa na fase de recuperação: quanto maior for o peso interno na causa do declínio, maior deverão ser os esforços na melhoria operacional na busca de eficiência; quanto maior for o peso externo nas causas do declínio, maior deverão ser as ações de cunho empreendedor, como o reposicionamento de produtos existentes no mercado ou o lançamento de novos produtos. Em ambos os casos, o processo de recuperação terá mais chances de sucesso se for precedido por um processo de *retrenchment* estruturado que tenha estabilizado as finanças no curto prazo.

3.4 Método de trabalho

Como base para a realização do estudo de caso, foi utilizado o modelo de Trahms et al. (2013) que, em seu estudo, fazem uma revisão de 40 artigos relacionados ao declínio e *turnaround* empresarial. Partem do estudo realizado por Pearce II e Robbins em 1993 e complementam o modelo inicial com novas perspectivas a serem consideradas: cognição da alta gerência, liderança estratégica e gerenciamento de *stakeholders*. Com relações às ações tomadas, sugerem uma abordagem mais complexa utilizando princípios de visão baseada em recursos (*resource-based view*) que vão além do modelo de dois estágios de Pearce II e Robbins (1993). A figura 3 apresenta o modelo dos autores, com as palavras em itálico representando aspectos já presentes no modelo de Pearce II e Robbins (1993).



Figura 3: Modelo do declínio organizacional e *turnaround*.
Fonte: Trahms et al. (2013)

A escolha desse modelo deve-se a ele ter sido publicado recentemente e incorporar novos aspectos que vem se destacando na literatura. Além disso, dois fatores reforçam a sua credibilidade. O artigo foi publicado no *Journal of Management*, periódico internacional de alto impacto no campo de gestão, e o modelo parte do *framework* proposto por Pearce II e Robbins (1993), que já foi amplamente utilizado para estudos de caso e demais análises de processos de *turnaround*.

Em sua revisão, Trahms et al. (2013) não propõem uma sistemática para a realização de análises de caso de *turnaround*. Além disso, por se tratar de um modelo genérico, alguns aspectos podem não se enquadrar na realidade da empresa em estudo ou serem irrelevantes

para o presente estudo de caso. Dessa forma, os procedimentos metodológicos irão partir do modelo de Trahms et al., porém não se restringirão a ele. Os métodos de coleta e análise de dados para cada área foram identificados a partir dos métodos utilizados por outros autores, principalmente Robbins e Pearce (1992), Slatter e Lovett (2009) e Três (2010). As próximas subseções dos procedimentos metodológicos apresentam o método de trabalho proposto.

3.4.1 Declínio de desempenho e crise

A presente subseção tem por objetivo descrever o declínio do grupo sob a perspectiva financeira. Para isso, foram utilizadas análises de lucro, investimentos, endividamento e rentabilidade.

3.4.2 Causas do Declínio

Assim como no modelo de Pearce II e Robbins (1993), as causas propostas por Trahms et al. (2013) são divididas como internas ou externas. Para a análise das causas, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores da do grupo (apêndice 3), que tem como base as entrevistas estruturadas por Pearce II e Robbins (1992) e o roteiro básico de entrevista estruturado por Três (2010). Para validar as respostas da entrevista semiestruturada, também foi aplicado o questionário utilizado por Pearce II e Robbins (1992), presente no apêndice 1.

Após a coleta de informações realizada com a entrevista e o questionário, as causas foram analisadas de forma a identificar as causas raíz. Por fim, indicadores de mercado foram utilizados para complementar a análise.

3.4.3 Fatores de Resposta

A grande diferença entre os modelos de Trahms et al. (2013) e Robbins e Pearce (1993) reside no acréscimo de três classificações de fatores que influenciarão como a empresa irá responder a situação de *turnaround*. Dessa forma, representa uma interface entre as causas do declínio e as ações tomadas pela empresa para revertê-lo.

3.4.3.1 Cognição Gerencial

O presente fator de resposta refere-se à cognição da alta gerência (*top management team* – TMT) e analisa como são percebidas e analisadas as causas do declínio. Os fatores cognitivos são apresentados em três classificações. A primeira refere-se a consciência do

declínio por parte alta gerência, isto é, se os gestores conseguem identificar que a crise é iminente e são necessárias ações específicas para revertê-la.

A segunda classificação é relacionada com a atribuição das causas do declínio. Como a atribuição das causas do declínio podem influenciar ativamente na avaliação de desempenho do TMT, como quando os principais motivos da crise são resultados de decisões prévias do próprio TMT, os gestores podem ser tentados a distorcer os verdadeiros motivos (Trahms et al, 2013). Por fim, a percepção da severidade do declínio também deve ser considerada, pois influencia diretamente na extensão da mudança provocada pelas ações e na sua velocidade de implementação (TRAHMS et al., 2013).

Para a análise da cognição gerencial, os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas com os gestores do grupo foram analisados de forma a identificar se suas percepções estavam condizentes com a realidade. Para isso, as respostas dos gestores foram comparadas com indicadores do grupo e do mercado.

3.4.3.2 Liderança Estratégica

As lideranças estratégicas da empresa, compostas pelo CEO, TMT e o conselho de administração, podem atuar como facilitadores ou complicadores durante o processo de *turnaround*. Com relação ao CEO, Trahms et al. (2013) pontuam a necessidade de análise sobre a adequação de suas habilidades frente as competências demandadas em uma situação de *turnaround* e argumentam que existem muitas evidências conflitantes relativas à necessidade da substituição do CEO frente à tentativa de um *turnaround*.

Além da habilidade do TMT, Trahms et al. (2013) propõem que seus métodos de remuneração também influenciam em como as ações serão tomadas e, portanto, devem ser analisados, assim como a composição do conselho de administração e o seu nível de vigilância.

3.4.3.3 Gerenciamento de Stakeholders

O último fator que influencia a resposta da empresa frente à crise é o gerenciamento dos *stakeholders*. Trahms et al. (2013) afirmam que o gerenciamento de *stakeholders* é uma prática crítica para todas as empresas e que, em casos de declínio, a sua importância aumenta. Os autores incluem seis fatores no âmbito de gerenciamento de *stakeholders* no seu modelo: (i) estrutura societária; (ii) credores; (iii) fornecedores; (iv) clientes; (v) funcionários; (vi)

governo. Como o gerenciamento de *stakeholders* não foi um fator crítico no presente estudo de caso, ele não será incluído na análise.

3.4.4 Ações

A classificação das ações do modelo Trahms et al. (2013) é a mesma utilizada por Pearce II e Robbins (1993), porém duas novas ações são adicionadas ao âmbito estratégico: entrada em novos mercados e aquisição de novos recursos. Apesar de listarem as possíveis ações, Trahms et al. (2013) apontam que sua eficácia depende de diversas situações, como ciclos de vida da indústria e a disponibilidade de recursos, e portanto seus resultados devem ser analisados dentro do contexto em que a empresa está inserida.

No presente trabalho, a identificação das ações realizadas pelo grupo foi realizada à partir das entrevistas semiestruturadas e do questionário de Pearce II e Robbins (1992). Para complementar a análise, foram coletados e analisados dados de custos e ativos, de forma a verificar se as ações de *retrenchment*, se realizadas pelo grupo, obtiveram resultado.

3.4.5 Resultados do *turnaround*

No âmbito dos resultados obtidos, Trahms et al. (2013) complementam as três classificações sugeridas por Pearce II e Robbins (1993) com mais 4 possíveis resultados: (i) recuperação sustentável, em que a empresa, após o *turnaround*, apresenta um crescimento substancial e duradouro; (ii) fusões e desinvestimentos nos quais os ativos são vendidos acima do valor de mercado; (iii) fusões e desinvestimentos nos quais os ativos são vendidos abaixo do valor de mercado; (iv) declaração de falência e reorganização. Os resultados serão analisados por meio dos indicadores de desempenho.

Como principal indicadores de desempenho foi utilizado o lucro líquido. Além disso, análises de endividamento e geração de caixa foram utilizados.

4. Resultados

A seção de resultados começa com uma análise financeira do declínio e crise, seguida da identificação e análise das causas do declínio. O item 4.3 versa sobre os fatores de resposta e o item subsequente sobre as ações realizadas pelo grupo. Por fim, o item 4.5 discute os resultados obtidos.

4.1 Declínio de desempenho e crise

A presente subseção tem por objetivo entender a crise do grupo sob a ótica financeira. Para isso, foram analisados o lucro líquido, os investimentos e o endividamento.

4.1.1 Declínio de lucro líquido

Para as análises financeiras que são distorcidas pela inflação, foi realizado uma correção pelo IPCA e, para preservar os dados do grupo, todos os valores foram divididos pela venda do ano de 2000 (indexados), multiplicado por 1000 para facilitar a visualização. Como mostra o gráfico da figura 4, o ano de 2008 foi o que apresentou o melhor resultado. Em 2009, 2010 e 2011, o resultado do grupo se manteve em um patamar próximo a 50% do valor de 2008. Em 2012, os prejuízos reduzem em 20%, porém o resultado da empresa A cai em 67,5%, fazendo com que o grupo tenha prejuízo. Em 2013, os prejuízos das empresas C e D aumentam, porém a empresa A apresenta um acréscimo de 68,75% em seu resultado, fazendo com que o resultado do consolidado seja similar a 2012.

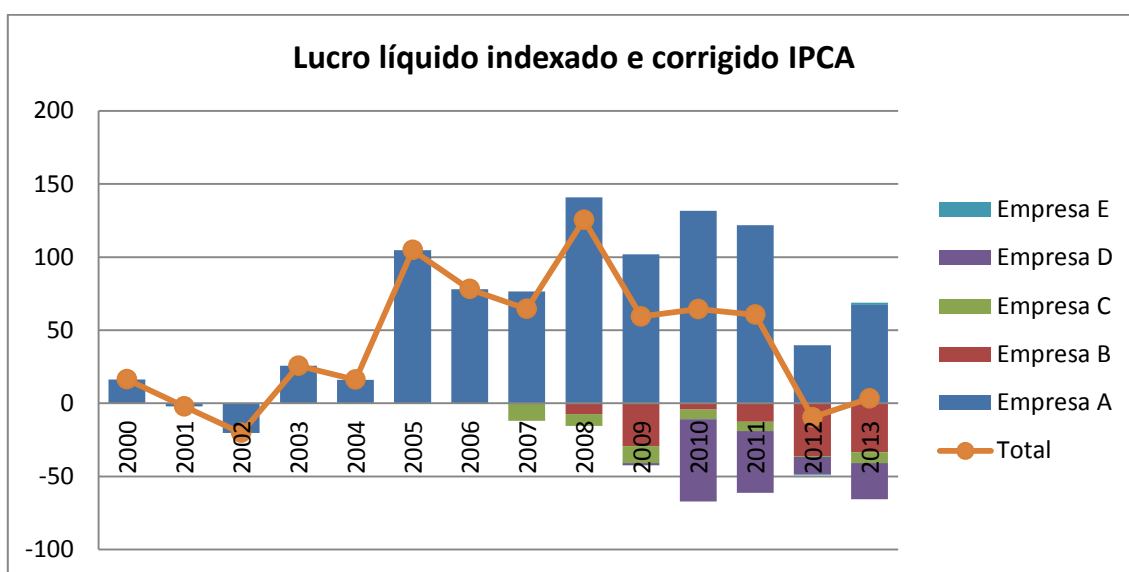


Figura 4 – Lucro líquido indexado e corrigido IPCA

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico da figura 5 ilustra as vendas das empresas do grupo, corrigidas pelo IPCA e divididas pela venda de 2000. A empresa A não apresenta queda de vendas que justificaria a diminuição do lucro a partir de 2008, portanto a diminuição do lucro líquido deve-se, principalmente, a um aumento dos custos.

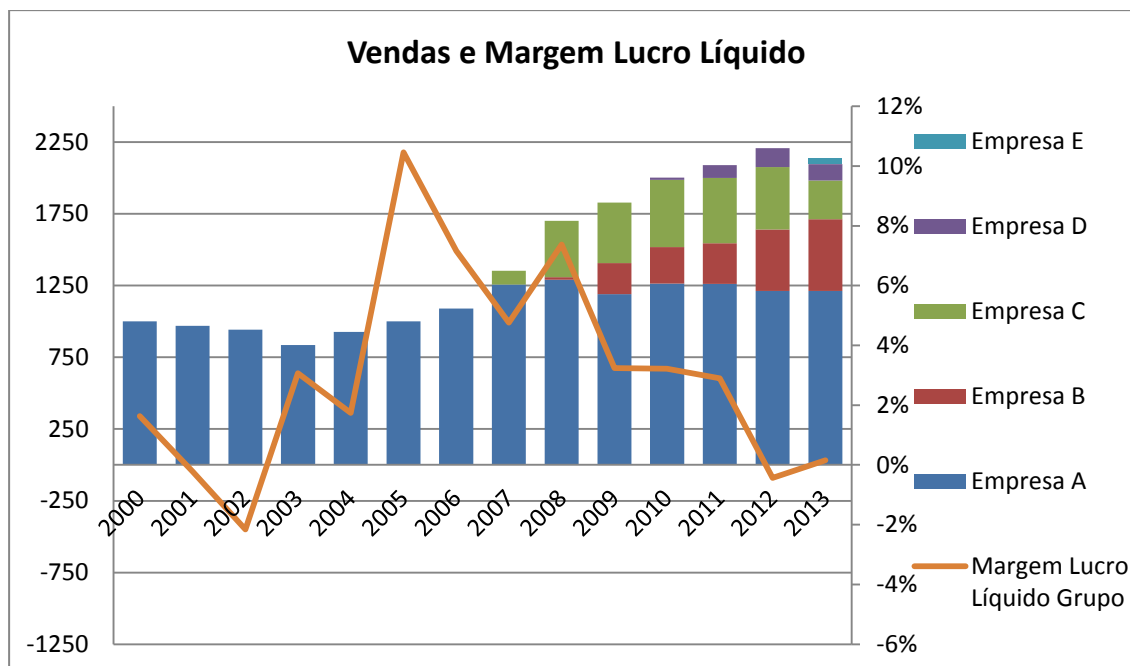


Figura 5 – Vendas indexado e corrigido pelo IPCA e margem de lucro líquido

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 1 ilustra a variação percentual dos principais custos empresa A entre 2011 e 2012. O custo de mercadoria vendida apresenta um aumento modesto e as despesas operacionais aumentam em 12,3%. Os encargos financeiros são as despesas que mais aumentam percentualmente e as receitas operacionais apresentam uma diminuição de 57,9%.

Métrica	Varição
CMV	0,5%
Despesas operacionais	12,3%
Encargos financeiros	30,1%
Outras receitas/despesas operacionais	-57,9%
IRPF/CSLL	2,2%

Tabela 1 – Variação dos principais custos da empresa A 2011 - 2012

Fonte: Elaborado pelo autor

Porém, a análise do aumento dos valores percentuais, nesse caso, não fornece informação sobre o custo responsável pela diminuição do lucro líquido, pois os valores nominais de encargos financeiros e despesas operacionais, por exemplo, são de grandezas bastante diversas. Dessa forma, uma variação pequena nas despesas operacionais pode impactar mais no lucro líquido do que uma grande variação nos encargos financeiros. Dessa forma, foi analisado o quanto cada um dos custos impactou na diminuição do lucro líquido, ilustrado no gráfico da figura 6.

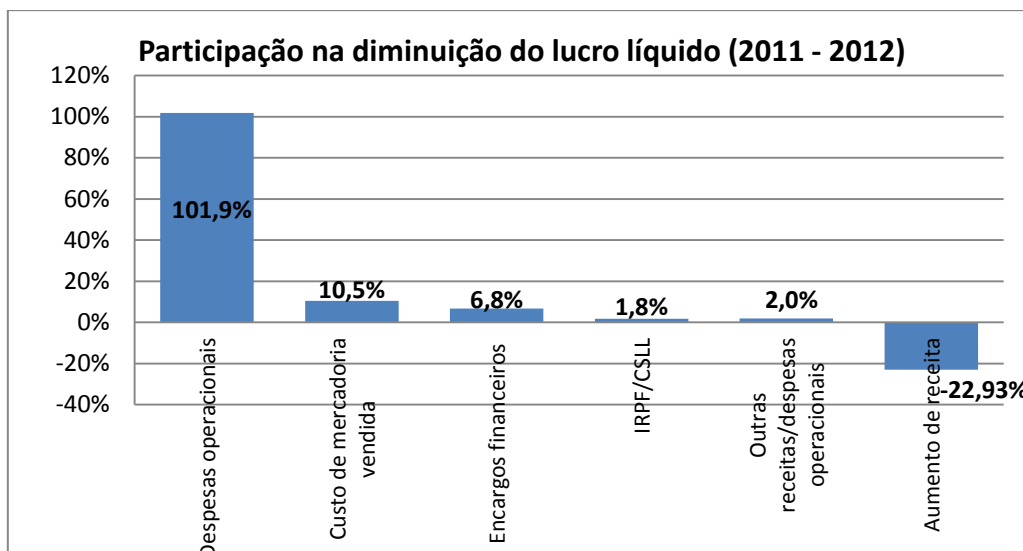


Figura 6 – Participação dos custos na diminuição do lucro líquido entre 2011 e 2012

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível verificar que o aumento das despesas operacionais é responsável pela parte mais significativa da perda de lucro líquido. O gráfico da figura 7 ilustra a participação das despesas presentes no grupo de despesas operacionais nesse aumento.

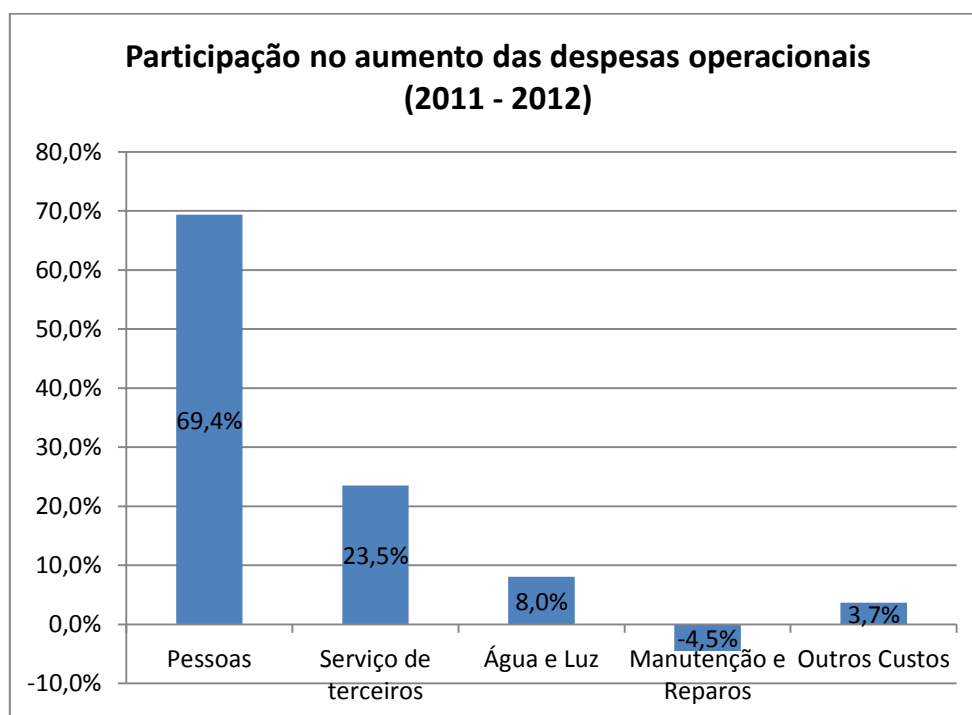


Figura 7 – Participação dos custos na diminuição do lucro líquido entre 2011 e 2012

Fonte: Elaborado pelo autor

O aumento do custo de pessoas foi responsável por 69,4% do aumento das despesas operacionais, seguido pelos serviços de terceiros, com 23,5% e água e luz, com 8%..

Portanto, a perda de desempenho da empresa A no ano de 2012 deve-se a um aumento de seus custos, principalmente despesas operacionais. Dentro da conta de despesas operacionais, o custo com pessoas é o mais relevante, representando 69,4% do aumento.

4.1.2 Investimentos

Para a melhor compreensão, uma linha com o lucro líquido foi adicionada ao gráfico (figura 8). Em 2006, o grupo fez um grande investimento imobiliário e, em 2008, a primeira operação da empresa B estava sendo construída, demandando um grande volume de capital. Em 2011, os investimentos na empresa D aumentaram devido a realização da compra de novos equipamentos e a empresa B começou a investir em uma nova operação. No ano de 2012, os investimentos com a construção da nova operação da empresa B e com os equipamentos da empresa D cotinuaram e somaram-se com um investimento na empresa A, que passou por uma reforma em três operações. Ainda em 2012, uma das operações da empresa C foi vendida, gerando caixa para o grupo. Nos demais anos os investimentos. Nos demais anos não foram realizados novos investimentos.

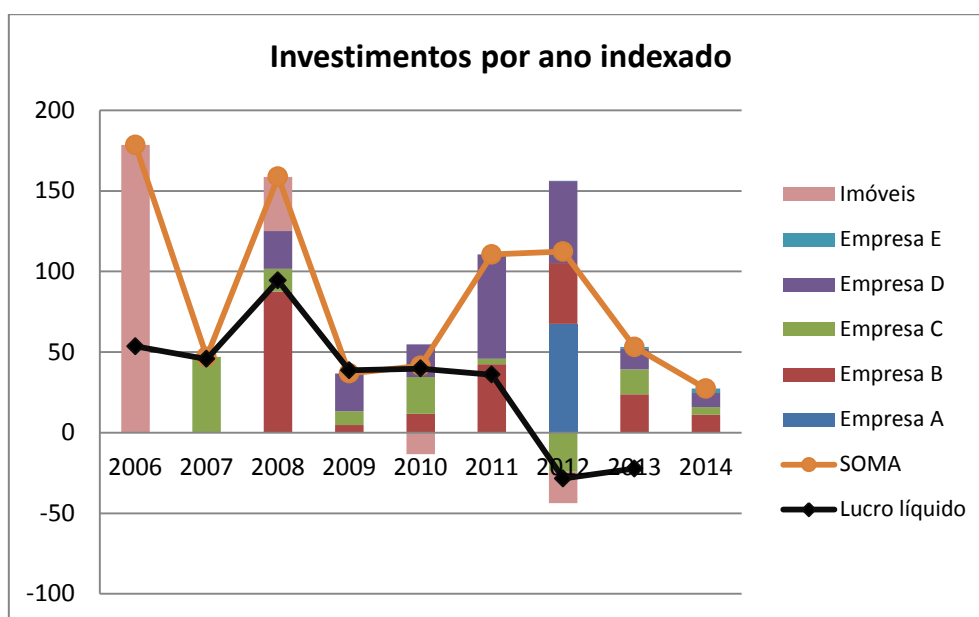


Figura 8 – Investimentos por ano indexado Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Rentabilidade

Foram calculadas as rentabilidades para os negócios do grupo (tabela 2) com excessão da empresa A, uma vez que a sua compra foi realizada há mais de 20 anos e não se tem certeza sobre os valores de investimento e lucro nos anos iniciais. Para os negócios B e E, que tem EBITDA positivo, utilizou-se para o *valuation* uma métrica de seis vezes o EBITDA.

Para os negócios que não tem EBITDA positivo ou que o EBITDA é muito pequeno em comparação ao tamanho do negócio, utilizou-se um valor aproximado considerando o investimento realizado para realizar o *valuation*. Esses valores foram estimados em conjunto com o gerente financeiro do grupo. Por fim, a tabela também apresenta a rentabilidade dos investimentos imobiliários, que apresentam um investimento muito significativo, uma vez que, se liquidados em junho de 2014, gerariam capital para quitar 81% da dívida.

Empresa	Dif CDI a.a.
Empresa B	-11,71%
Empresa C	-32,12%
Empresa D	-46,09%
Empresa E	90,72%
Imóveis	-4,44%

Tabela 2 – Rentabilidade dos negócios em comparação com CDI

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4 Endividamento

Em todos os anos do gráfico da figura 9, com exceção de 2009, os investimentos foram maiores do que o lucro líquido. Além disso, as rentabilidades de todos os investimentos, além da empresa A, são negativas. Portanto, espera-se que a dívida cresça, principalmente em 2012.

Para analisar o endividamento do grupo, utilizou-se o indicador de dívida sobre o patrimônio líquido (PL). O endividamento chega a 2,9 em 2012, diminuindo para 2,37 em 2013. Foi também calculado o indicador considerando os investimentos imobiliários no PL, pois os imóveis foram comprados com os lucros provenientes das empresas do grupo, que deveriam estar alocados em lucros acumulados dentro do PL. Além disso, durante o período de análise, dois imóveis são liquidados para auxiliar a quitar as dívidas.

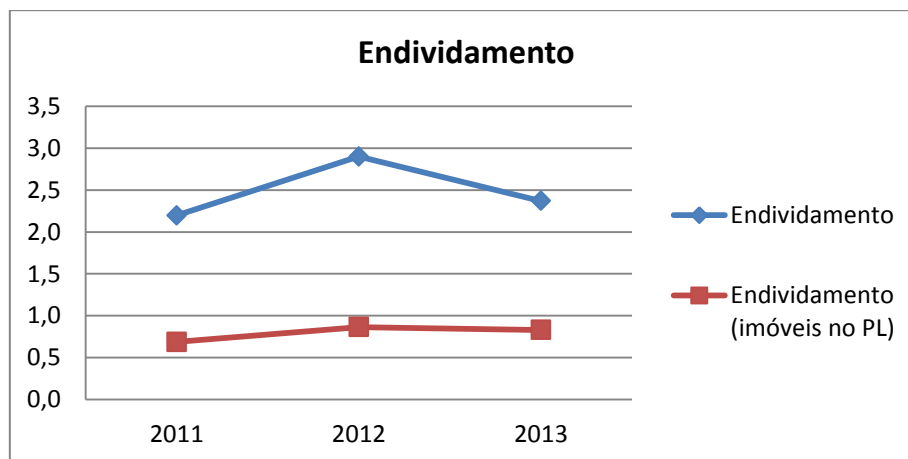


Figura 9 – Endividamento Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 10 ilustra o endividamento do grupo indexado. É possível verificar que a dívida aumenta em 47,9% de março de 2011 até agosto de 2012. Após isso, a dívida diminui e a partir de julho de 2013 volta a aumentar, atingindo seu maior patamar em maio de 2014. Com relação ao perfil da dívida, é possível identificar dois pontos importantes. O primeiro refere-se a primeira inversão da dívida em setembro de 2012, na qual 32,1% da dívida de curto prazo foi passada para dívidas e longo prazo. Nesse período o grupo estava com o mesmo valor de dívida de curto e longo prazos e, quando entrevistados, dois gestores comentaram que era um cenário de espiral da morte. O segundo ponto importante é a outra inversão, que acontece em maio de 2014, na qual 64,2% da dívida de curto prazo é repassada para longo prazo.

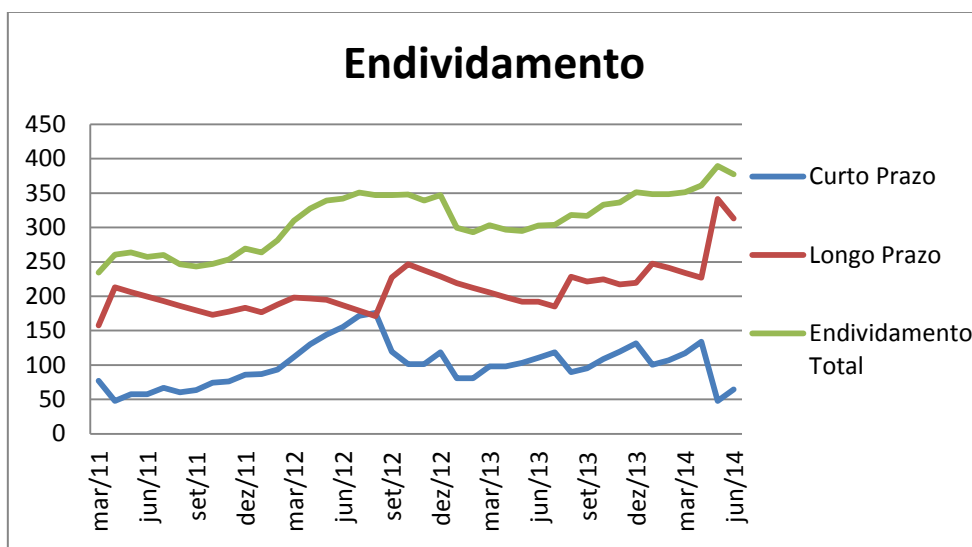


Figura 10 – Endividamentos de curto e longo prazo Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, foi calculado para os anos de 2011, 2012 e 2013, a quantidade de anos que o grupo precisaria para pagar sua dívida com a sua geração de caixa. A análise segue na figura (xx). O ano de 2012 foi o que apresentou o pior desempenho, visto que sua dívida estava perto de seu pico e sua geração de caixa foi a pior dentre os períodos.

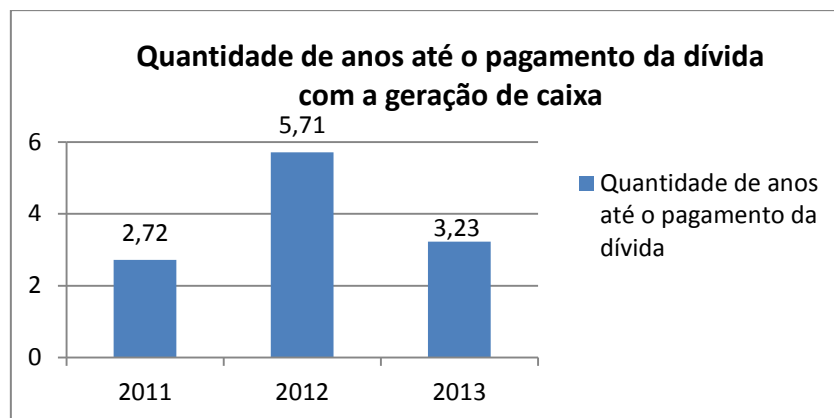


Figura 11 – Quantidade de anos para o pagamento da dívida Fonte: Elaborado pelo autor

4.2. Causas do declínio

A identificação das causas foi realizada por dois métodos distintos. Primeiramente, 7 membros da alta gerência foram questionados a identificar as causas da crise e, após a identificação, escolher as três principais. Após a entrevista qualitativa, um questionário quantitativo traduzido de Pearce e Robbins (1992) foi aplicado e seus resultados foram utilizados para validar as informações obtidas na entrevista qualitativa.

4.2.1 Entrevista semiestruturada

Durante a entrevista semiestruturada (apêndice 3), foi perguntado ao entrevistados quais foram as 3 principais causas do declínio de desempenho do resultado consolidado do grupo de empresas. A tabela 3 ilustra as respostas. Os números 1, 2 e 3 representam, em ordem de importância decrescente, a primeira, a segunda e a terceira causa identificada pelos entrevistados.

Causas Entrevista Qualitativa	TOTAL			
	1	2	3	Soma
Falta de conhecimento financeiro	4	0	1	5
Falta de políticas de RH efetivas	1	2	1	4
Falta de processos de gestão	0	1	1	2
Queda de desempenho empresa A	1	3	1	5
Erro de cálculo nos investimentos	0	0	2	2
Não venda de investimento Imobiliário	1	1	0	2

Tabela 3 - Causas da entrevista qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor

Se for realizada uma análise das causas, é possível identificar que elas são relacionadas. A falta de políticas de RH efetivas, por exemplo, tem influência direta na queda

de desempenho da empresa A, pois se a empresa não consegue contratar, reter, treinar e motivar os funcionários, não conseguirá apresentar um bom desempenho sustentável a longo prazo. Portanto, para identificar as causas raízes, uma tabela de causalidade entre as causas foi elaborada (Tabela 4). A causa denominada não venda de investimento imobiliário refere-se a realização de um grande investimento imobiliário em 2006 com o intuito de ser vendido em 2008. Porém, devido a uma mudança do ambiente, o empreendimento não conseguiu ser vendido e ainda encontra-se na carteira de imóveis do grupo.

Relação de causalidade entre as causas	1	2	3	4	5	6	SOMA
1 - Falta de conhecimento financeiro		0	0	0	9	9	18
2 – Falta de políticas de RH efetivas	3		3	9	1	1	17
3 - Falta de processos de gestão	3	1		9	3	1	17
4 - Queda de desempenho empresa A	0	0	0		0	0	0
5 - Erro de cálculo nos investimentos	0	0	0	0		3	3
6 - Não venda de investimento Imobiliário	0	0	0	0	0		0

Tabela 4 – Tabela de relação de causalidade entre as causas

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Questionário Robbins e Pearce (1992)

A tabela 5 ilustra o resultado do questionário quantitativo sobre as causas do declínio (apêndice 1) aplicado com a alta gerência. As causas internas obtiveram um peso de 6,4, classificado entre muito significativo (6) e totalmente significativo (7). As causas externas apresentaram um peso de 2,4, classificado entre quase insignificante (2) e pouco menos que moderado (3).

Causa	Média Geral
Problemas econômicos	3,1
Mudança na competição	2,3
Mudanças tecnológicas	2,0
Mudanças sociais	2,0
Falta de controles operacionais	6,0
Excesso de expansão	6,3
Alavancagem excessiva	6,4
Alta gerência	6,9
Causas Externas	2,4
Causas Internas	6,4

Tabela 5 – Resultado das causas do questionário de Robbins e Pearce (1992) (Apêndice 1)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Causas internas

A tabela 6 relaciona as causas internas encontradas na entrevista qualitativa e quantitativa. É possível visualizar que as causas identificadas por dois métodos diferentes são coerentes entre si.

Questionário Pearce e Robbins	Causa Raíz Entrevista Qualitativa	Causa aparente entrevista Qualitativa
Excesso de expansão	Falta de conhecimento financeiro	Erro de cálculo nos investimentos
Alavancagem excessiva		Não venda de investimento Imobiliário
Alta gerência	Falta de políticas de RH efetivas	Queda de desempenho empresa A
Falta de controles operacionais	Falta de processos de gestão	
	Perda de foco do sócio investidor na empresa A	

Tabela 6 – Causas internas do declínio Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, uma última causa interna, denominada perda de foco do sócio na empresa A, foi identificada nas entrevistas qualitativas e, apesar de não ter sido considerada uma das três causas mais importantes pelos entrevistados, é essencial para explicar o declínio de desempenho da empresa A. Tendo em vista que falta de políticas de RH eficazes e a falta de processos de gestão e controles operacionais sempre foram problemas do grupo, o seu desempenho estava muito centrado na presença do sócio investidor. Com a diversificação do grupo, passando de um único negócio em um único ramo para 5 negócios em 3 ramos distintos, o sócio investidor perdeu o foco e não conseguia se fazer presente diariamente nas operações da empresa A, impactando negativamente no seu desempenho.

4.2.4 Causas Externas

Os entrevistados não elencaram causas externas nas três causas mais importantes para o declínio de desempenho do grupo, o que é coerente com o resultado do questionário quantitativo, pois seu resultado classificou a importância das causas externas entre quase insignificante e pouco menos que moderada. Porém, durante a entrevista, duas causas externas foram mencionadas ao explicar a queda de desempenho da empresa A.

A primeira delas refere-se a escassez de mão de obra de base e foi analisada realizando um breve estudo sobre a taxa de desocupação da região metropolitana de Porto Alegre. Entre 2004 e 2013, a taxa média de queda da desocupação anual foi de 9,5%, representando, em valores nominais, 0,6% por ano (Figura 12).

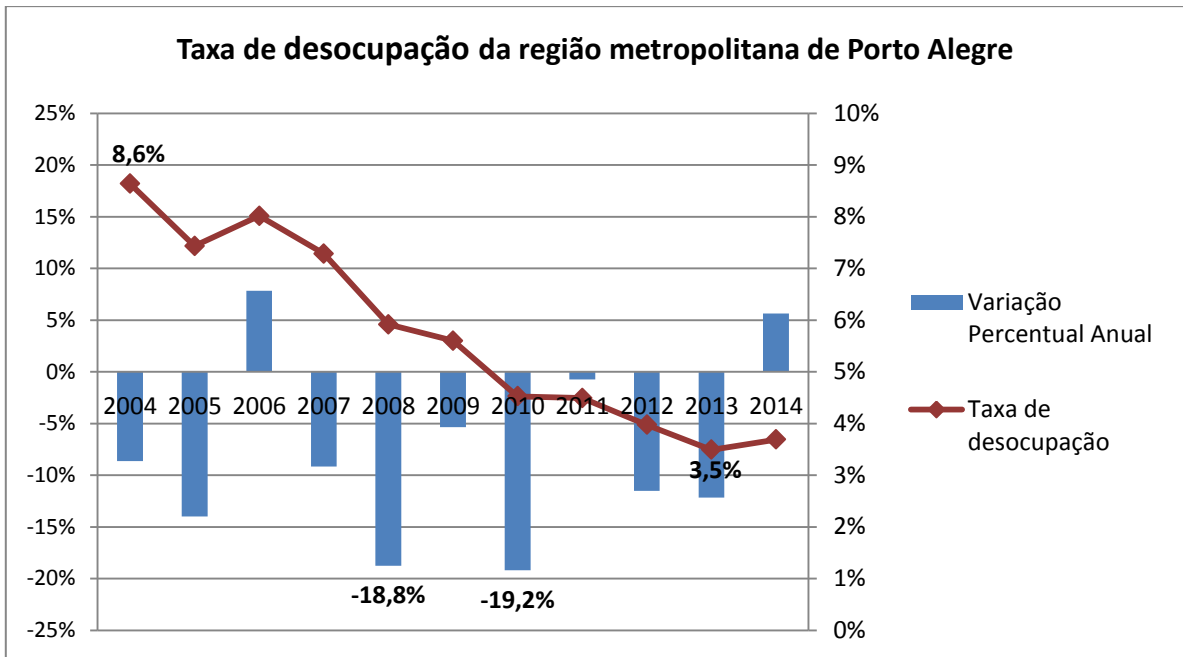


Figura 12 – Taxa de desocupação anual da região metropolitana de Porto Alegre

Fonte: IBGE

Se forem analisada as taxas de desocupação por faixa etária, é possível identificar que elas seguem uma mesma tendência (Figura 13), porém, quanto mais jovem, maior é a desocupação. O grupo com idade entre 15 e 17 anos apresentou a maior diminuição nominal da taxa, passando de 30,7%, em 2003, para 15,5%, em 2013 (variação de 15,19%). Também, é possível identificar um aumento de 26,9% da desocupação dos mais jovens de 2013 para 2014, o que pode ser resultado da piora recente dos indicadores econômicos, tendo em vista que os mais jovens trabalham em funções que requerem menor qualificação e que são as primeiras a serem impactadas por uma desaceleração da economia.

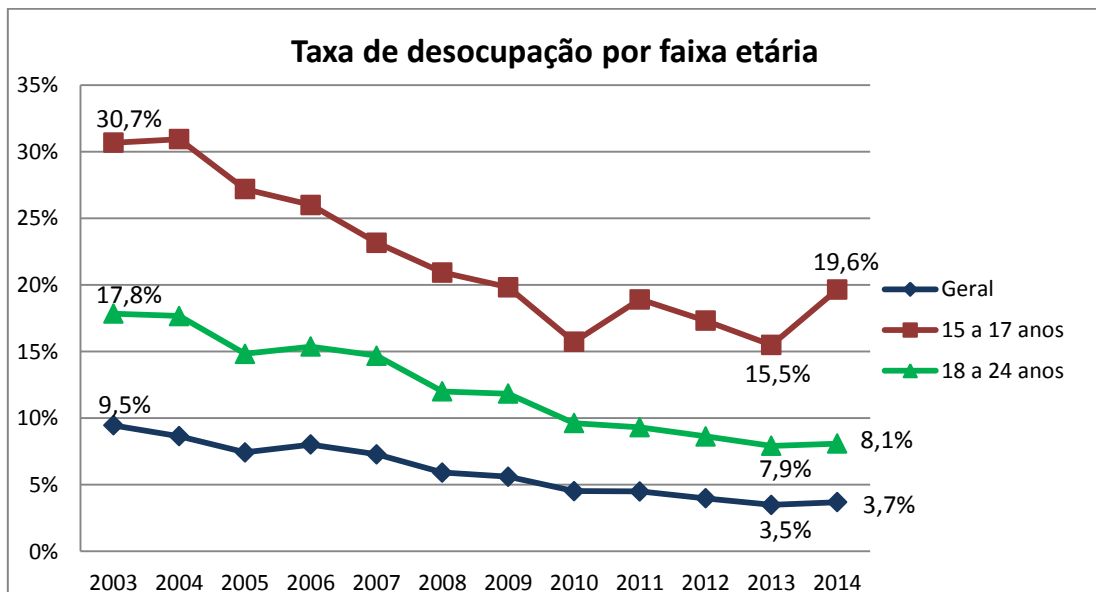


Figura 13– Taxa de desocupação da região metropolitana de Porto Alegre

Fonte: IBGE (dados de outubro, novembro e dezembro de 2014 estimados pelo autor)

A figura 14 apresenta o percentual de funcionários operacionais da empresa A, classificados como os funcionários que trabalham em funções não gerenciais, por faixa etária. A faixa etária de 15 a 17 anos representa 50,65% da força de trabalho e a dependência da utilização de mão de obra jovem fica mais evidente se for considerada a distribuição da população economicamente ativa. Segundo dados do IBGE (2009), somente 9% da PEA do Rio Grande do Sul tem idade entre 10 a 19 anos.

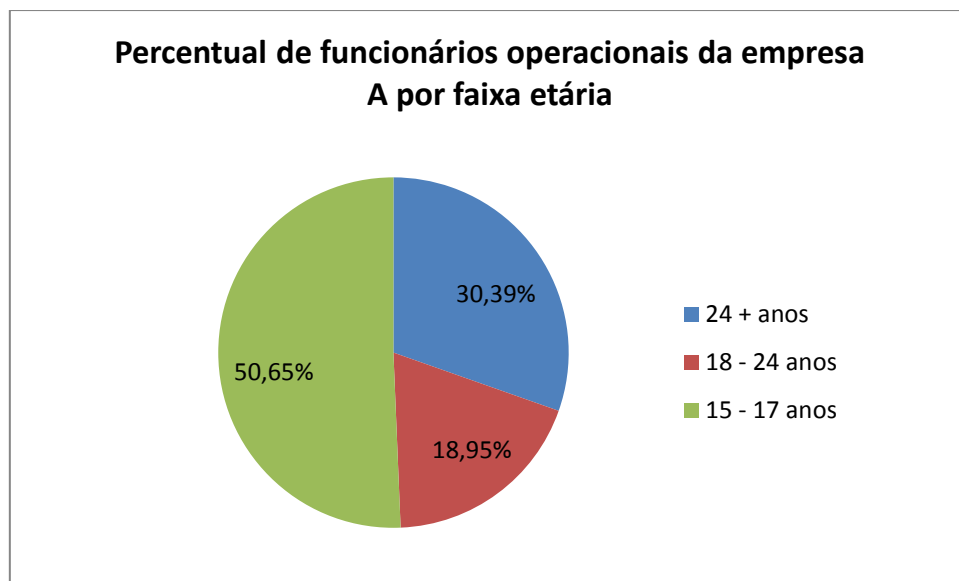


Figura 14 – Percentual de funcionários operacionais da empresa A por faixa etária

Fonte: IBGE e estimativas do quarto trimestre de 2014 elaborado pelo autor

A segunda causa externa da queda de desempenho da empresa A foi a troca do seu sistema de produção, que aconteceu ao final de 2011. Como a troca foi uma imposição da franqueadora, considera-se uma causa externa, visto que a empresa era obrigada a adotar.

O novo sistema demandava uma maior quantidade de mão de obra de base, o que aumentou a dificuldade relacionada com a escassez de mão de obra. Além disso, o sócio investidor não estava próximo da empresa A para acompanhar a implementação do novo sistema, pois em 2011 o portfólio do grupo já contava com 4 empresas. A Figura 15 ilustra a relação entre as causas.

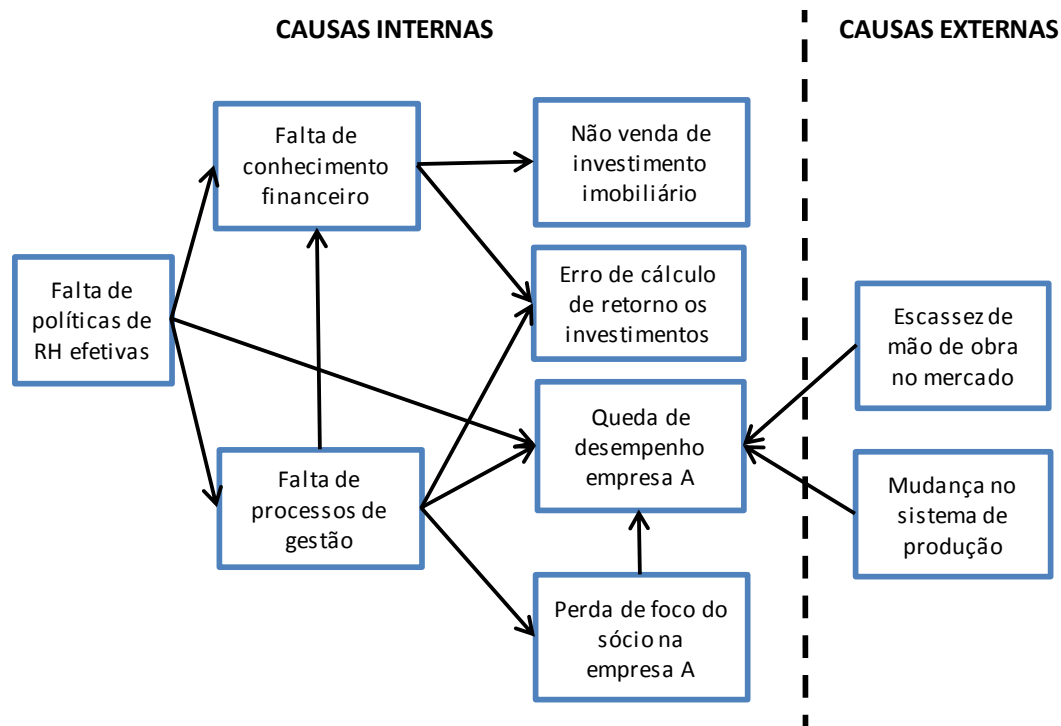


Figura 15 – Relação entre as causas do declínio Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Fatores de Resposta

4.3.1 Cognição Gerencial

Com relação a percepção do declínio, todos os entrevistados afirmaram que o início do declínio aconteceu em 2011. Porém, como é possível observar na Figura 4, o lucro líquido do grupo apresenta uma queda de aproximadamente 52,7% de 2008 para 2009 e mantém-se nesse patamar até 2012, quando o grupo passa a dar prejuízo.

Com relação a severidade, todos os membros da alta gerência responderam que o ano de maior severidade foi 2012, o que foi comprovado pelas análises de vendas (figura 5), lucro (figura 4) e endividamento (figura 9). Por fim, com relação à atribuição do declínio, as causas identificadas pela alta gerência mostraram-se coerentes com as causas identificadas nas análises.

4.3.2 Liderança Estratégica

Desde a abertura da primeira loja em 1993 até o início de 2012, todas as decisões estratégicas eram centralizadas no sócio investidor. No entanto, sua formação não é relacionada a negócios e, com o crescimento e a diversificação do grupo, conhecimento técnico de finanças, RH e gestão tornaram-se essenciais. Esse cenário tornou-se mais claro

quando foi realizado um diagnóstico da saúde financeira do grupo pela equipe da gerência profissional.

A partir do diagnóstico, as decisões financeiras começaram a ser tomadas em conjunto com uma gerência que possuía conhecimento técnico em finanças. Também nesse período, foi iniciada uma estruturação para profissionalizar a gestão do grupo, trazendo profissionais qualificados de diversas áreas, como engenharia, administração e psicologia.

4.4 Ações

4.4.1 Entrevista semiestruturada

Durante a entrevista semiestruturada, os membros da alta gerência identificaram as ações realizadas e, assim como com as causas, escolheram as três ações que mais impactaram na reversão da crise. A tabela 5 apresenta os resultados:

Ações Entrevista Qualitativa	TOTAL			
	1	2	3	Soma
Melhorar as práticas de RH	4	0	0	4
Retomar desempenho empresa A	2	3	0	5
Venda de ativos	0	1	2	3
Contratação de Diretor de Operações	0	0	2	2
Renegociação da dívida	0	1	1	2

Tabela 5 – Resultados das ações na entrevista qualitativa Fonte: Elaborado pelo autor

A ação considerada mais importante em resposta à crise é a retomada de desempenho na empresa A, seguida de melhorar as práticas de RH e a venda de ativos. A contratação de um diretor de operações e a renegociação da dívida são as ações identificadas como menos importantes.

4.4.2 Questionário Robbins e Pearce (1992)

A tabela 6 apresenta as respostas da equipe gerencial com relação às ações tomadas frente a crise. Os valores percentuais representam o quanto o grupo mudou, desde o início da crise até o presente

Resposta	Média Geral
Novos Mercados	1%
Novos Produtos	2%
Novos Sistema de operação	26%
Novos Sistema de gerenciamento e estrutura organizacional	55%
Novas Competências diferenciadoras	28%
Resposta principalmente voltada à estratégia competitiva	1,9

Tabela 6 – Resposta do questionário de ações de Robbins e Pearce (1992)

Fonte: Elaborado pelo autor

A principal mudança do grupo foi a relativa aos sistemas de gerenciamento e estrutura organizacional. Segundo os respondentes, 55% dos sistemas mudaram após a crise. A segunda maior mudança refere-se as competências diferenciadoras, que foi apontada como ter mudado 28%. A terceira maior mudança refere-se aos sistemas de operação, que tiveram uma mudança relativa a 26%. Os mercados e os produtos não apresentaram mudanças. Por fim, a última pergunta do questionário refere-se a como classificar a resposta da empresa frente ao declínio: se foi majoritariamente voltada à estratégia competitiva a nota deveria ser próxima a 7, se foi majoritariamente voltada à eficiência, a nota deveria ser próxima a 1. O resultado foi 1,9, configurando uma resposta ao declínio com um foco operacional.

4.4.3 Análise do *Retrenchment*

O gráfico da figura 15 mostra o valor dos ativos não circulantes do grupo indexado ao longo dos anos. Observa-se um grande investimento imobiliário em 2006, ano em que a grupo aumenta em 3,26 vezes o seu valor em ativos não circulantes. Em 2010, com o investimento na empresa D, o ativo não circulante aumenta em 43,5%. Entre 2010 e 2013 os ativos não circulantes continuam a aumentar a uma taxa média de 6,4% ao ano. Portanto, não observa-se *retrenchment* de ativos.

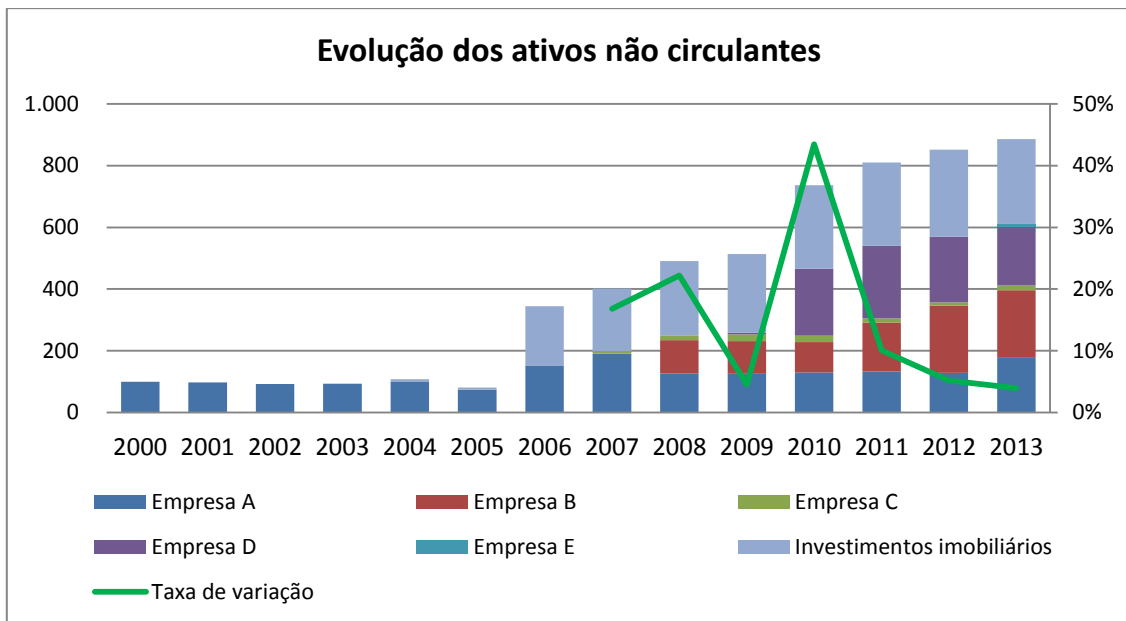


Figura 16 – Evolução dos ativos não circulantes Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise do *retrenchment* de custos, é necessário verificar se os custos do grupo de empresas foram reduzidos. Como duas operações da empresa C foram vendidas no período de análise e a empresa E iniciou suas atividades em 2013, optou-se por deixar essas empresas de fora da análise evitando distorções por eventuais divergências em suas estruturas de custo. O gráfico da figura 17 apresenta os a evolução dos custos.

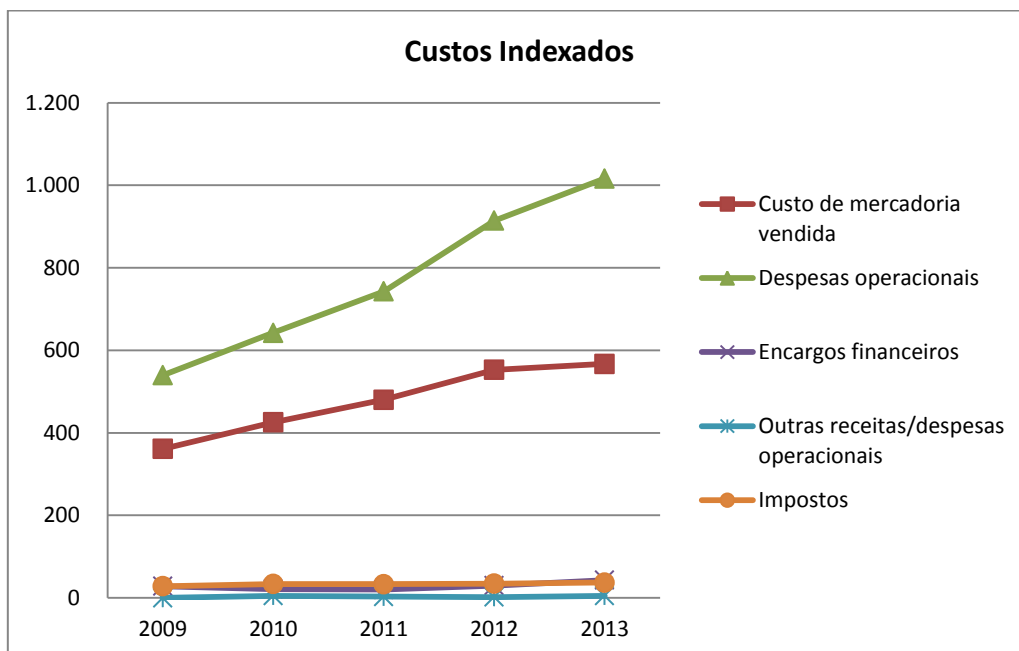


Figura 17 – Evolução dos custos (sem empresa C e E) Fonte: Elaborado pelo autor

Quando a empresa está apresentando um crescimento de vendas, espera-se que os custos não sofram uma diminuição, uma vez que seus custos variáveis devem aumentar na mesma proporção. Porém, os custos percentuais também não sofreram uma diminuição robusta, como mostra o gráfico da figura 18. Portanto, assim como no caso dos ativos não circulantes, não foi observado uma redução nos custos consistente a partir do início da crise.

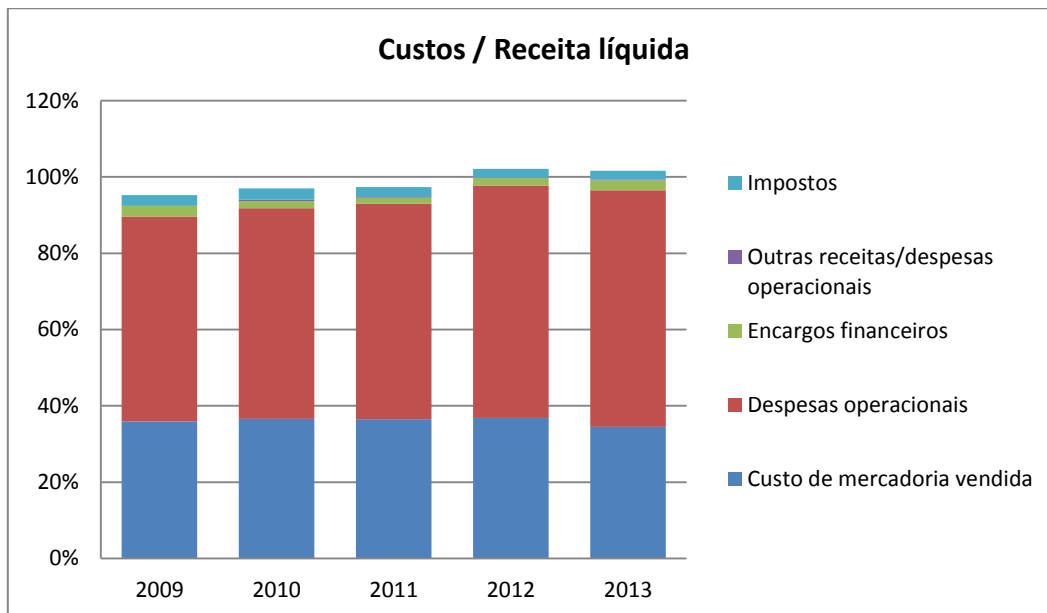


Figura 18 – Evolução dos custos sobre receita (sem empresa C e E) Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 Resultados do *turnaround*

Tendo em vista que o ano de maior severidade da crise foi 2012, só foi possível analisar um ano inteiro, após o início da recuperação. Os indicadores financeiros melhoraram de forma modesta. Ainda assim, a empresa A apresentou um aumento de lucro líquido de 67,5% (figura 4) em comparação a 2012, o que mostra uma resposta positiva frente a ação de retomada de seu desempenho.

O endividamento não diminuiu, porém o perfil da dívida melhorou substancialmente. Em agosto de 2012, mais de 50% da dívida era de curto prazo e, em junho de 2014, somente 17,1% da dívida é de curto prazo (figura 10). Além disso, o grupo não tem previsões de realizar grandes investimentos, podendo utilizar uma parte maior da sua geração de caixa na quitação das dívidas. Por fim, em 2012 era necessário 5,71 anos de geração de caixa para quitar a dívida (figura 9) e em 2013 o indicador melhorou para 3,23 anos.

A ação de melhorar as práticas de RH, definida como a segunda mais importante pela alta gerência, pode trazer resultados em um curto espaço de tempo, com iniciativas como melhorias nos processos de recrutamento e práticas de retenção de funcionários. Porém,

mudanças mais significativas e profundas nos recursos humanos do grupo, como a formação de novas lideranças e a mudança de cultura é um trabalho que leva tempo. A contratação de um diretor de operações também segue a mesma lógica, pois o seu impacto no longo prazo é muito maior do que seu impacto imediato. Portanto, espera-se que as práticas de RH, juntamente com o trabalho o diretor de operações, sejam fortalecidos nos próximos anos, impactando cada vez mais no resultado do grupo.

Por fim, somente 10,4% dos investimentos imobiliários foram vendidos e, se todos os imóveis forem liquidados, 80% da dívida será quitada. O grupo está tentando liquidar algumas unidades e, se tiver sucesso, o nível de endividamento da empresa será impactado de forma muito positiva.

5. Considerações finais

O presente estudo de caso buscou analisar o início do *turnaround* de um grupo de empresas que atua no ramo de serviços, com três objetivos: fornecer *insights* para outras empresas que passam pelo mesmo processo; auxiliar o grupo de empresas em estudo a entender as causas da crise e os resultados das ações tomadas; fornecer informações a demais pesquisadores, principalmente no Brasil, visto que é um tema pouco pesquisado no país.

Como o grupo se encontra em um estágio inicial da recuperação, o foco do estudo foi na análise das causas do declínio. Porém, é difícil identificar uma única causa, pois, na maioria das vezes, podem ser identificados múltiplos motivos e uma cadeia de fatores inter-relacionado responsáveis pela queda de desempenho das empresas (SLATTER & LOVETT, 2009). Portanto, foram utilizados dados contábeis e gerenciais do grupo, dados coletados por meio de entrevista semiestruturada e aplicação de questionário e dados de mercado.

Os indicadores mostram que o grupo está iniciando uma recuperação, visto que, além de ter recuperado boa parte do desempenho da empresa A, conseguiu executar ações que combatem as causas raiz da crise, principalmente com a ação de melhorar as práticas de RH. Porém, a dívida ainda é alta e um revés de mercado pode fazer com que o grupo entre em crise novamente.

Como o grupo ainda tem um valor muito alto de capital imobilizado em ativos imobiliários e em negócios não rentáveis, sugere-se que ela liquide algum dos negócios ou boa parte dos imóveis, de forma a quitar suas dívidas. Dessa forma, será possível completar a sua reestruturação inicial e voltar sua estratégia para o mercado novamente, ao invés de continuar com políticas de ‘combate a incêndios’ (SUDARSANAM & LAI, 2001).

APÊNDICE

Apêndice 1 - Questionário de Pearce & Robbins (1992) traduzido

SEÇÃO 1 - Considere a(s) causa(s) do declínio de performance. Para cada um dos fatores descritos abaixo, indique seu impacto relativo circulando o número apropriado considerando a escala de 7 pontos:

- 1 – totalmente insignificante
- 2 – quase insignificante
- 3 – pouco menos que moderado
- 4 – moderado
- 5 – pouco mais que moderado
- 6 – muito significativa
- 7 – totalmente significativa

1. Problemas econômicos: Inclui fatores como diminuição na demanda, aumentos da taxa de juros, pressões de crédito, aumento nos preços de insumos, flutuações de valores de moedas estrangeiras, alta no custo de mão de obra e aumento nos custos de energia.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Mudança no cenário competitivo: Inclui fatores como o aparecimento de competidores estrangeiros e/ou de baixo custo, a fusão de competidores, nova linha de produtos de competidores e o surgimento de novos competidores em geral.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Mudanças tecnológicas: Inclui fatores como o aparecimento de novos materiais, processos e técnicas de produção.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Mudanças sociais: Inclui fatores como a perda de empatia com o mercado devido a falha de adaptação as mudanças no estilo de vida, faixa etária, atitudes e gostos dos consumidores.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Falta de controles operacionais: Inclui fatores como a inadequação ou falta de um sistema de controles básicos que fornecem informação diversos tipos: operacional, de qualidade, econômica, de contabilidade de custos e de margem de lucro de produtos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Expansão excessiva: Inclui fatores como problemas de crescimento dentro da própria empresa e crescimento ineficiente ou mal direcionado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Alavancagem excessiva: Inclui fatores como excesso de endividamento, alto pagamento de juros e avaliação de crédito danificada.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Alta gerência: Inclui fatores como falta de formação diversa dentro da alta gerência, alto *turnover* gerencial, conselho pouco participativo ou liderança enfraquecida por alguma razão.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

SEÇÃO 2 - Caracterize a resposta da empresa relativa a diminuição da performance. Distribua 100 pontos de forma a indicar a concentração relativa dos esforços da empresa em cada uma das áreas listadas abaixo. Pré declínio refere-se as atividades realizadas pela empresa antes do período de crise. Em outras palavras, o nível em que a empresa tentou fazer as mesmas coisas melhor vs. tentar fazer coisas diferentes.

1. Mercados: base de consumidores definida em termos de consumidor final vs. empresas, cobertura geográfica, número de mercados, similaridade de mercados e canais de distribuição.

Mercados pré-declínio		Pontos
Novos mercados		Pontos
Total	100	Pontos

2. Produtos: oferta de produtos da empresa definida em termos de abrangência, nível de sobreposição, nível de customização, tecnologia e os próprios produtos.

Produtos no período anterior ao declínio		Pontos
Novos Produtos		Pontos
Total	100	Pontos

3. Sistemas de Operação: processo de produção/operação definido em termos de integração, nível de automação, tamanho da planta/unidade, localização, tipos de equipamentos, programação da produção, e controles como nível de estoque e controle de qualidade

Sistemas de operação pré-declínio		Pontos
Novos sistemas de operação		Pontos
Total	100	Pontos

4. Gerenciamento e estrutura da organização: abordagem gerencial da empresa definida em termos de delegação de autoridade, estilo de liderança, medição e avaliação de desempenho, remuneração dos funcionários, estrutura organizacional, treinamento e desenvolvimento e composição da alta gerência.

Sistema de gestão anterior ao declínio		Pontos
Novo sistema de gestão		Pontos
Total	100	Pontos

5. Competências que compoem o diferencial competitivo: habilidades básicas que são desenvolvidas e refinadas e os colaboradores obtém e utilizam, em maneiras que não poderão ser facilmente copiadas pelos competidores.

Competências diferenciadoras pré-declínio		Pontos
Novas competências diferenciadoras		Pontos
Total	100	Pontos

O item abaixo contrasta dois extremos em respostas a um declínio de desempenho. Circule o número que melhor caracteriza, de forma geral, a natureza da resposta da empresa ao declínio:

Principalmente orientada à eficiência, com ações de simplificação e “aperto de cinto”	1 2 3 4 5 6 7	Principalmente orientada à estratégia competitiva, com mudanças na tecnologia, produtos e mercados
---	---------------	--

Apêndice 2 - Resultado da aplicação do questionário de Pearce e Robbins (1992) traduzido

CAUSA	Sócio investidor	Família 1	Família 2	Gestor Gestor	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Média Família	Média Gestores	Média Geral
Problemas Econômicos	3	3	5	4	3	1	3	3,7	2,8	3,1
Mudança na Competição	2	3	2	1	1	5	2	2,3	2,3	2,3
Mudanças Tecnológicas	1	2	3	5	1	1	1	2,0	2,0	2,0
Mudanças Sociais	1	1	3	1	1	4	3	1,7	2,3	2,0
Falta de controles operacionais	6	6	7	5	6	7	5	6,3	5,8	6,0
Excesso de expansão	4	7	5	7	7	7	7	5,3	7,0	6,3
Alavancagem excessiva	7	5	6	7	7	7	6	6,0	6,8	6,4
Alta gerência	7	6	7	7	7	7	7	6,7	7,0	6,9
Média Causas Internas	1,8	2,3	3,3	4,6	1,5	2,8	4,3	2,4	2,3	2,4
Média Causas Externas	6,0	6,0	6,3	6,5	6,8	7,0	6,3	6,1	6,6	6,4
RESPOSTA										
Novos Mercados	0	0	10	0	0	0	0	3,3	0,0	1,4
Novos Produtos	0	0	15	0	0	0	0	5,0	0,0	2,1
Novos Sistema de manufatura	0	20	60	30	0	50	20	26,7	25,0	25,7
Novos Sistema de gerenciamento e estrutura organizacional	25	60	80	80	40	50	50	55,0	55,0	55,0
Novas Competências diferenciadoras	40	20	10	70	15	20	20	23,3	31,3	27,9
EFICIÊNCIA X ESTRATÉGIA COMPETITIVA										
Voltado a estratégia competitiva	2	3	2	1	2	1	2	2,3	1,5	1,9

Apêndice 3 – Roteiro para entrevista semiestruturada - adaptado de Três (2010) e Pearce e Robbins (1992)

Nome:

Idade:

Posição na empresa:

Data de entrada:

Cargos ocupados ao longo do tempo:

Formação:

1. Conte a sua história na empresa: Quando entrou e, se aplicável, saiu? Quais os projetos realizou e quais responsabilidades teve e ainda tem?
2. Quando se deu o início do declínio de desempenho?
3. Quais foram as causas percebidas do declínio naquele momento? A percepção das causas mudou com o tempo?
4. Qual é a sua percepção hoje sobre as causas? Ordene as causas com relação à sua contribuição para o declínio de desempenho.
5. O declínio foi severo? Como você classifica a severidade? (botar no tempo as severidades. EX: 2010 sem crise, 2011 leve, 2012 severa, 2013 severa,...)
6. Quando se deu o início da recuperação?
7. Em sua opinião, quais os motivos que levaram a empresa a sair da crise e retomar o crescimento? Por quê?
 - Foi traçada uma estratégia para guiar o Turnaround? Quando ela foi traçada? Ela mudou com o tempo?
 - Quais ações foram realizadas? Quais ações não funcionaram? Quais ações não funcionaram?
8. Ordene as estratégias com relação à sua importância na retomada de desempenho.
9. Ordene as ações tomadas com relação à sua importância na retomada do desempenho.
10. Houve mudanças estruturais de organograma e liderança antes, durante e após o declínio? Como foram? Quando elas ocorreram? Elas impactaram no desempenho?
11. Houve mudanças no sistema/estilo de remuneração dos colaboradores gerentes/diretores?
12. Quais foram as contratações e demissões de nível gerencial ou maior que aconteceram na empresa antes, durante e após o declínio e quando elas ocorreram? Elas impactaram no desempenho? Em que grau?
13. Qual a perspectiva de futuro? Para 2015, 2016 e 2017.

Referências

- ALTMAN, E. I. **Corporate Financial Distress: A Complete Guide to Predicting, Avoiding, and Dealing with Bankruptcy**. New York: Wiley, 1983.
- BARKER, V. L.; DUHAIME, I. M. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. **Strategic Management Journal**, v.18, n.1, p.13-38, 1997.
- BIBEAULT, D. G. **Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners**. New York: McGraw-Hill, 1982.
- CATER, J.; SCHWAB, A. Turnaround strategies in established small family firms. **Family Business Review**, v.21, n.1, p.31-50, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991
- GOLDRATT, E. M.; FOX, R. E. **A Corrida Pela Vantagem Competitiva**. São Paulo: Educator, 1992.
- HAMBRICK, D. C.; SCHECTER, S. M. Turnaround strategies for mature industrial-product business units. **Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p.231-248, 1983.
- HOFER, C. W. Turnaround strategies. **Journal of Business Strategy**, v.1 n.1, p.19-31, 1980.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas nacionais trimestrais: indicadores de volume e valores correntes**, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de serviços**, 2011.
- O'NEILL, H. M. Turnaround and Recovery: What strategy do you need? **Long range planning**, v.19, n.1, p.80-88, 1986.
- PEARCE II, J. A.; ROBBINS, K. Toward improved theory and research on business turnaround. **Journal of Management**, v.19, n.3, p.613-636, 1993.
- ROBBINS, D. K.; PEARCE II, J. A. Turnaround: Retrenchment and Recovery, **Strategic Management Journal**, v.13, n.4, p.287-309, 1992.
- ROBBINS, D. K.; PEARCE II, J. A. Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms, **Journal of Business Venturing**, v.8, n.4, p.301-318, 1993.
- SCHENDEL, D.; PATTON G. R.; RIGGS J. Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery, **Journal of General Management**, v.3, n.3, p.3-11, 1976.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2013.

SLATTER, S.; LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa: a gestão da recuperação do valor e da performance**. São Paulo: Atlas, 2009.

SUDARSANAM, S.; LAI, J. Corporate financial distress and turnaround strategies: an empirical analysis. **British Journal of Management**, v.12, n.3, p.183-199, 2001.

THORNHILL, S.; AMIT R. Learning about failure: bankruptcy, firm age, and the resource-based view. **Organization Science**, v.14, n.5, p.497-509, 2003.

TRAHMS, C. A.; NDOFOR, H. A.; SIRMON D. G. Organizational decline and turnaround: a review and agenda for future research. **Journal of Management**, v.39, n.4, p.1277-1307, 2013.

TRÊS, D. L. **Declínio e turnaround: um estudo de caso em uma empresa familiar**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

<http://noticias.serasaexperian.com.br/dados-ineditos-da-serasa-experian-e-data-popular-revelam-faces-da-classe-media-que-movimenta-58-do-credito-e-injeta-r-1-trilhao-na-economia/> Acesso em 05/05/2014

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultseriesHist.shtm