



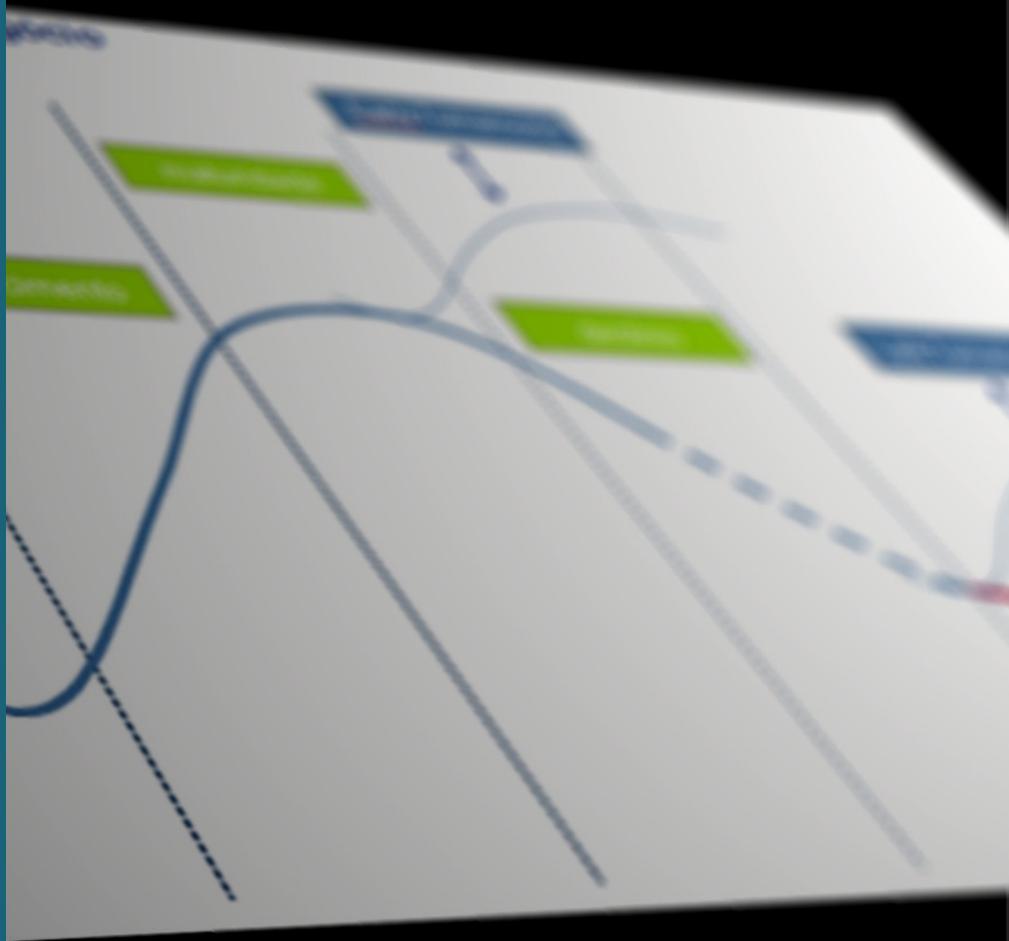
Brasil

O Turnaround Management no Brasil

Early Turnaround: Antevendo os sinais e antecipando à crise.

Organização: TMA Brasil - Comitê de Gestão e Finanças - Abril/2011

Aos interessados em se afiliar,
patrocinar, receber informações,
e participar nos eventos e atividades
da TMA Brasil, consultar nosso site
www.tmabrasil.org



Sobre a TMA Brasil

A TMA Brasil, associação fundada em 2009, é o braço brasileiro da *Turnaround Management Association*, a mais prestigiada associação mundial, que há 23 anos reúne profissionais envolvidos com recuperação da performance e do valor de empresas e organizações em geral. Entre seus membros encontram-se empresários, administradores, gestores, investidores, financiadores, advogados, consultores, contabilistas, magistrados, administradores judiciais, acadêmicos e outros profissionais engajados nos processos de reestruturação, recuperação, administração judicial ou liquidação de empresas.

À data desta publicação são contabilizados cerca de 180 profissionais na TMA Brasil e quase 9.000 em outros 18 países, atuando sob um sério código de ética e dedicando parte de seu tempo para contribuir com o desenvolvimento da indústria da gestão da reestruturação e recuperação de empresas que passam por momentos de desafio operacional ou de stress financeiro, tendo como objetivo ainda aperfeiçoar e capacitar profissionais envolvidos com o *turnaround management*, por meio de seminários e publicações e fóruns de discussão técnica.

A TMA Brasil atinge o seu propósito também por meio da atuação de seus comitês. O Comitê de Gestão e Finanças (CGF), responsável pela redação deste texto, tem como objetivo fomentar debates e produzir conteúdo para eventos, cursos e publicações, visando ao desenvolvimento de melhores práticas relacionadas à gestão operacional da recuperação, reestruturação ou mesmo liquidação de empresas.

Sobre esta Publicação

A TMA Brasil trabalha em uma série de artigos sobre gestão do *turnaround*, ramo da administração que trata das particularidades envolvidas no diagnóstico, enfrentamento e superação de crises por que passam as empresas. São três capítulos que abordam fases distintas do processo.

O primeiro capítulo publicado "*Late turnaround: A gestão da recuperação no contexto da nova lei*" trata do que se pode considerar a fase mais aguda da crise: quando a empresa precisa proteger-se dos credores para recuperar-se, buscando amparo na lei 11.101/05, também conhecida como a Nova Lei de Falências e Recuperação de Empresas.

O presente segundo capítulo "*Early turnaround: Antevendo os sinais e antecipando-se à crise*" aborda a fase antecedente, quando a crise mal começa a se manifestar e na qual as chances de recuperação são maiores; e

O terceiro capítulo "*A retomada: A estabilização e o desenvolvimento sustentável*" analisa o pós-crise, ou seja, ações que a empresa deve tomar para que a recuperação realmente seja bem sucedida no médio e longo prazos e não venha a ter recaídas.

A TMA Brasil espera assim contribuir com a discussão desses temas tão importantes para a vida das organizações e, por conseguinte, para a economia brasileira.

O turnaround management no Brasil

Early Turnaround: Antevendo os sinais e antecipando à crise.

Autores:

Carlos Brider

Christian Murayama

Eduardo Lemos

Humberto Ogata

Leonardo Horta

Luiz Galeazzi

Marcelo Fernandez

Rogério Gollo

Rogério Silveira Monteiro

Organização:

Turnaround Management Association do Brasil - TMA Brasil

Comitê de Gestão e Finanças

Abril/2011.



Conteúdo

Abstract	05
Resumo	05
Introdução	06
Ciclo de vida das organizações	07
Crise: como identificá-la	12
Turnaround: elementos à correção de rumo	14
Pontos-chave para o sucesso do turnaround	20
Considerações finais	22
Bibliografia	23

Resumo

As organizações enquanto sistemas estão sujeitas às constantes mudanças no ambiente, as quais demandam necessidades de adaptação, transformação ou manutenção de suas políticas estratégicas. Dentre essas mudanças, têm-se os momentos de crise, podendo ser decorrentes do ciclo de vida da empresa, de modelos de gestão ou ainda do ambiente de negócio no qual ela está inserida. Espera-se que quando os indicadores de *performance* sinalizam para uma queda constante, a organização adote medidas vigorosas para sua recuperação. Tais medidas são definidas como *turnaround*. O processo de gerenciamento dessas medidas (*turnaround management*) apresenta maiores chances de recuperação quanto mais cedo for implantado, configurando o que se denomina *Early Turnaround*. Este capítulo tem como objetivo discutir o processo de *Early Turnaround* no contexto das organizações, evidenciando os momentos de crise, o gerenciamento do processo, os pontos-chave para o sucesso e as considerações finais, as quais reforçam para a necessidade da rápida identificação da crise e adoção de medidas corretivas, levando em consideração a particularidade de cada empresa.

Abstract

Organizations are systems subject to constant change, requiring adaptation, transformation and maintenance of their strategic policies. Change is also demanded in moments of crisis that may occur during the company's life cycle, owing management or the competitive environment. It would be expected that when performance indicators point to ongoing decline, the organization should adopt vigorous turnaround actions for corporate recovery. The process of managing these actions (*turnaround management*) will have better chances to succeed the earlier their need is identified and executed and this is what characterizes the *Early Turnaround*. The purpose of this chapter is to discuss the *Early Turnaround* process for enterprises, highlighting the crisis indicators, process management, key success factors and overall considerations reinforcing the need of prompt identification of the crisis and the adoption of corrective actions, according to each company's context.

1 Introdução

A constante discussão acerca da gestão organizacional intensifica a visão de que as empresas são sistemas organizacionais dinâmicos, em constante mudança, que procuram constantemente se adaptar ao ambiente, criar um novo posicionamento estratégico, ou simplesmente sobreviver ao intenso mercado competitivo. Um grande número de pesquisadores e autores da área dedica seus esforços para entender os fatores que promovem o sucesso das organizações; outros, em menor número, buscam compreender os motivos que levam ao fracasso e à crise. Ambas as vertentes, entretanto, evidenciam fatores, variáveis e recursos internos ou externos às empresas, cujas gestões devem estar orientadas ao planejamento, organização, direção e controle.

No contexto do ambiente de crise, entre outros temas, orienta-se a atenção para pesquisar e desenvolver o entendimento sobre as necessidades da recuperação de uma empresa – *turnaround*. Neste capítulo, entende-se *turnaround* como um conjunto de ações corretivas necessárias para a recuperação dos indicadores de desempenho/*performance* de uma organização ou unidade de negócios, sem as quais as empresas poderiam caminhar para um processo falimentar ou de severas restrições de caixa em um futuro previsível (Slatter & Lovett, 1999).

Certamente, o *turnaround* de uma empresa pressupõe a sua gestão (*turnaround management*) enquanto ‘abordagem vigorosa para tirar a organização da rota da liquidação ou falência’ e tem como cerne o momento em que foi deflagrada a crise. Quanto mais cedo a sua identificação, maiores são as chances de sucesso.

Conforme apresentado no artigo “TMA Brasil: Comitê de Práticas e Gestão (2009)”, pode-se distinguir o *turnaround management* como *early* ou *late turnaround*. No primeiro, a crise é normalmente identificada e sua gestão é iniciada e conduzida pela empresa sem a necessidade da intervenção de credores; no segundo, a crise entra na sua fase mais aguda, quase sempre disparada ou agenciada pelos credores.

Este capítulo está organizado de forma a: (i) analisar o ciclo de vida das organizações e seus dilemas; (ii) apresentar as principais causas e sintomas que sinalizam uma crise; (iii) discorrer sobre o gerenciamento do *Early Turnaround*; (iv) apresentar os pontos-chave para o sucesso do *turnaround*; e (v) considerações finais.

2 Ciclo de vida das organizações

É fato que as organizações são fundamentadas nas necessidades humanas, estando diretamente relacionadas com os desejos dos indivíduos que as compõem. Da mesma forma que o ser humano, assim que a Organização alcança os objetivos inicialmente tratados, novas metas surgem e novas necessidades são criadas. Partindo desse pressuposto, a cada nova “Grande Meta” alcançada, a empresa avança mais um degrau de seu processo evolutivo, chamado Ciclo de Vida Organizacional. Conclui-se, assim, que o Ciclo de Vida de uma organização pode ser comparado ao ciclo de vida do ser humano, mas com uma diferença conceitual importante: elas têm a possibilidade de manter-se no estágio da maturidade de forma perpétua, se tudo for planejado de modo a anteceder o surgimento das necessidades, criando e recriando estratégias empresariais, produtos e serviços que tragam em seu bojo vantagens competitivas permanentemente renovadas.

Existem várias teorias diferentes demonstrando o ciclo de vida e suas fases, na ótica de cada pesquisador. Uma das mais aceitas considera que crises fazem parte da vida das organizações e podem estar relacionadas às mudanças nos seus mais diversos subsistemas – mercadológico, produtivo, liderança, recursos humanos, financeiros, culturais, relacionais etc. – assim como no ambiente organizacional, envolvendo segmentos de mercado, competitividade, inovação tecnológica, legislação, relações com consumidores e com a sociedade, entre outros. Nessa linha, pode-se entender a passagem entre fases de evolução ou involução das empresas como estando associada às diversas crises de liderança, autonomia, controle e burocracia (GREINER, 1997), como ilustrado na Figura 1.

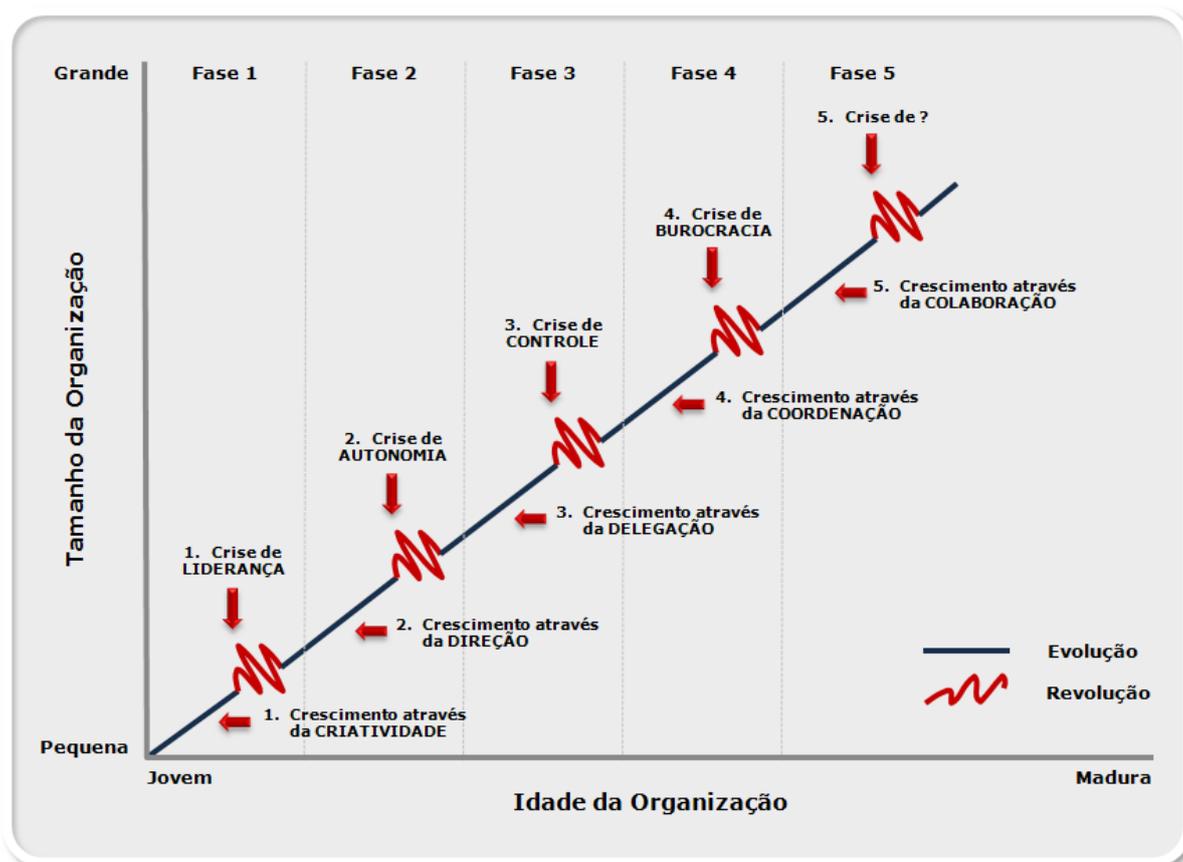


Figura 1. Ciclo de vida das organizações Fonte: Adaptado de Greiner

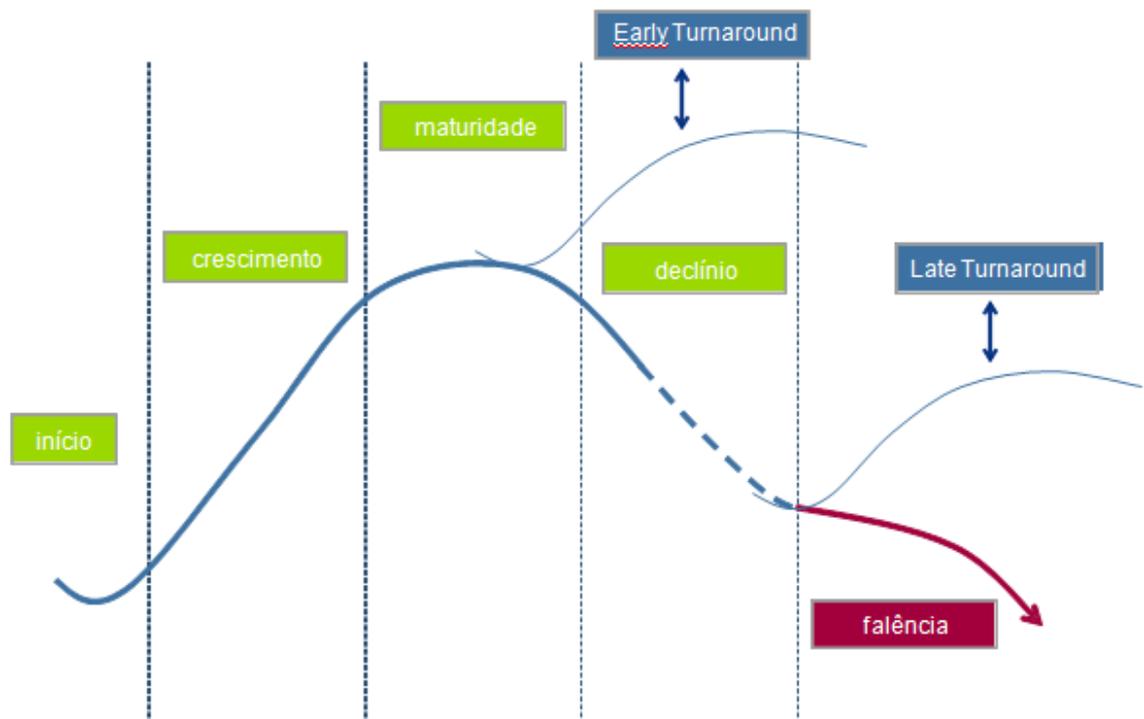
Qualquer organização tem um ciclo de vida e um comportamento esperado para cada fase de crescimento e desenvolvimento. Problemas, normais ou não, pertinentes ao ciclo de vida ou a decisões equivocadas, estão presentes e podem levar a crises de *performance*. O

sucesso ou fracasso da organização estará relacionado ao quanto melhor, ou pior, for a gestão de cada fase e aos problemas pertinentes às mudanças organizacionais ao longo de seu ciclo de vida.

Dessa forma, a gestão da organização e a antecipação à crise pressupõem o conhecimento da realidade organizacional, assim como a capacidade de liderança dos executivos da empresa no processo de tomada de decisão. Identificar os problemas e agir na correção dos fatores que levarão ao possível insucesso é o escopo deste capítulo.

Em uma outra abordagem igualmente relevante, Scott e Bruce (1987) abordam o ciclo de vida, como um Modelo Funcional dividido em cinco etapas ou fases, em função do estágio de desenvolvimento da empresa, conforme o diagrama abaixo e em seguida explicado.

O ciclo de vida de um negócio



Início

Essa primeira etapa do modelo de Scott e Bruce corresponde ao período de concepção da empresa, ou seja, do nascimento da idéia à decisão de criar o negócio e colocá-lo em funcionamento. Desta forma, pode-se dizer que as características ou atribuições ideais deste estágio resumem-se em:

- Projetar ou planejar a estrutura organizacional;
- Determinar o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento;
- Buscar e captar recursos;
- Realizar as formalidades necessárias ao funcionamento da Empresa, tais como registros e licenças;
- Elaborar o plano de negócios, contemplando os objetivos, a estratégia, a viabilidade econômica, e o plano de ações.

A necessidade de recuperação prematura pode advir caso algumas das questões acima não sejam abordadas de forma adequada.

Sobrevivência

A Sobrevivência diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa, por isso, neste período, cumpre observar as seguintes iniciativas:

- Conquistar e ocupar um espaço no mercado;
- Realizar, por meio de atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, com vistas a um conceito de qualidade esperado pelos clientes (foco nas operações);
- Buscar estabilidade de *market share* e financeira, no intuito de cobrir todos os gastos e custos, e poder se vislumbrar o futuro crescimento (foco no mercado);
- O dono ou empreendedor deve ter controle de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira (foco na controladoria).

Nesse momento, o negócio já passou pela fase crítica do início, mas ainda se mantém instável. É imprescindível que a empresa busque a manutenção do ponto de equilíbrio para manter a estabilidade financeira. Isso, inclusive, é um dos maiores ‘pecados’ cometidos: os empreendedores costumam confundir Receita com Resultado, adotando a política do “vender a qualquer preço”, não dando a devida importância às margens de contribuição e às políticas de crédito (custo de financiamento de capital de giro e prazos de pagamento e recebimento do ciclo operacional), fato esse que pode comprometer de forma definitiva o futuro do empreendimento. Além disso, o aumento dos custos e despesas fixas vêm a acelerar o problema já existente.

Crescimento

Quando a empresa deixa o estágio Sobrevivência e adentra a etapa Crescimento, significa que uma estabilidade foi atingida e o novo desafio será, então, fazer com que os negócios cresçam, porém, sem grandes alterações na atual estrutura, especialmente no tocante a processos de fabricação, produtos ou serviços oferecidos e estrutura de custos fixos.

São características desta fase:

- Esforços dedicados ao alcance das vendas planejadas no primeiro estágio;
- Fazer com que a capacidade de produção instalada seja toda ocupada com o volume de vendas, diluindo assim os custos fixos de produção e potencializando os resultados.

É nessa fase que grande parte das empresas acaba dando um grande passo errado na direção dos futuros problemas. É comum que o empreendedor, com a “gana” natural de alavancar seus negócios, cometa erros que em muitos casos podem potencializar uma crise: alavancagem financeira inadequada para o negócio, má gestão do capital de giro, aumento não controlado dos custos fixos, financiamento dos investimentos (*Capex*) com recursos de curto prazo, excesso de retiradas de dividendos dos sócios, aumento nas vendas com margens insuficientes, inadequação dos sistemas de informação e controladoria para gerenciamento do negócio; e excessiva concentração de poder nas mãos do empreendedor, com baixo nível de delegação, assunção de riscos desmedidos e de forma desproporcional aos retornos esperados, bem como falta de planejamento de ações mitigadoras e preventivas.

Expansão

A fase Expansão visa, em síntese, fazer acontecer as idéias traçadas na etapa anterior. Por isso, são características preponderantes deste momento da organização:

- Reorganização profunda da infraestrutura inicial;
- Oferecimento de suporte capaz de contribuir para a introdução de novos produtos ou serviços, para o crescimento no volume de vendas e para a integração da cadeia produtiva;
- Implementação das estratégias definidas na etapa de crescimento;
- Constante atualização em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços, entre outros, com vistas à manutenção da empresa no mercado;
- Redefinição do futuro da empresa com planejamento estratégico sistematizado.

Geralmente, as empresas que alcançam esse estágio já possuem produtos bem dimensionados no mercado e referências fortes, o que facilita o acesso ao crédito. Toda nova empreitada é fundamental para que a empresa se mantenha competitiva no mundo corporativo, mas o estudo aprofundado dos próximos passos do negócio é imprescindível para a expansão consciente. Nesse estágio, como no anterior, o empreendedor sente-se forte e motivado, o que pode levar a um excesso de confiança, fazendo com que ele não dimensione bem o risco frente ao crescente empenho financeiro que está assumindo. Novamente, a manutenção da lucratividade, a ampliação dos controles internos, a política adequada de crédito são premissas importantes para o sucesso dessa fase e sem as quais é comum uma empresa se deparar com uma crise.

Maturidade

A última fase do modelo de ciclo de vida de Scott e Bruce é a Maturidade.

As características da Maturidade da organização são a conquista de tranquilidade relativa e a maior habilidade de planejar e ordenar o futuro.

As empresas, quando chegam nesse estágio, estão deixando de ser pequenas; já estão fortes e relevantes no seu mercado de atuação. É importante, nesse momento, que o empreendedor mantenha a disposição para estabilizar o negócio, antevendo quais serão os novos rumos do mercado. A partir do momento que se conquista esse degrau do ciclo evolutivo, a preservação da estrutura organizacional se torna necessária para a perpetuação de todos os conceitos aprendidos no passado, como ferramentas básicas a serem utilizadas diariamente.

Contudo, a empresa precisa estar sempre se questionando sobre a adequação da estrutura organizacional, antecipando tendências, criando e recriando produtos e serviços, fomentando a demanda em segmentos ainda não explorados, navegando portanto no 'oceano azul' das oportunidades, em contraste a insistir na competição em mercados saturados, ou onde a empresa não possui vantagens competitivas, ou onde as margens de rentabilidade não são compatíveis com a taxa de retorno esperada pelos acionistas (conceito de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, autores de *A Estratégia do Oceano Azul*). Nessa linha, muitas empresas acabaram se perpetuando não pela continuidade de suas operações, mas depois de passarem por mudanças e rupturas significativas - Du Pont, Swatch, General Electric, Accor são empresas do Oceano Azul que reinventaram seus setores, criando valor único para seus clientes e, conseqüentemente, valor sustentável para seus acionistas, empregados, fornecedores e para a sociedade.

Com base nos conceitos citados anteriormente, em cada uma das fases, conseguimos dimensionar quais as ações ideais em cada etapa do ciclo evolutivo. É importante mencionar que, por mais que exista um padrão ideal, as empresas reagem de formas diferentes a cada estímulo imposto; o quadro abaixo mostra características predominantes e qual a postura esperada em cada momento do ciclo:

	Início	Sobrevivência	Crescimento	Expansão	Maturidade
Característica Foo	Crescimento pela criatividade Criação do produto ou serviço, capacidade de produção e identificação e ocupação de um espaço no mercado	Crescimento pela direção Organização impulsionada pelas oportunidades	Crescimento pela delegação Expansão de mercado por meio da geração de oportunidades	Crescimento por coordenação Consolidação da organização	Crescimento por colaboração Solução de problemas e inovação
Problema central	Equilíbrio entre receita e despesas	Falta de autonomia administrativa e operacional	Delegar sem perder o controle	Necessidade de coordenação das atividades objetivando manter a coesão.	Manutenção e controle de resultados atingidos e a busca de mecanismos para manter o espírito empreendedor
Fatores de alta dependência	Capacidade, experiência e compromisso do fundador e disponibilidade de recursos financeiros	Oportunidades de mercado e disponibilidade de recursos	Levantar recursos para financiar o crescimento e aumento da dependência de recursos humanos que estarão responsáveis por resultados	Provisionamento de recursos financeiros	Os recursos humanos e sua capacidade de aprendizado e inovação aparecem como elemento motor da ação organizacional.
Estrutura da organização	Informal, centralizado no fundador	Centralizada e funcional	Descentralizada	Linhas de staff e grupos de produtos	Matrizes e equipes
Decisões	Cada decisão abre um precedente que terá influência nas futuras decisões	Organização reage ao invés de agir. A organização é impulsionada pelas oportunidades que o mercado lhe oferece e não pelas oportunidades que possa gerar.	O empreendedor estabelece as prioridades e descumpra os procedimentos instituídos pelo administrador	O empreendedor terá que decidir novamente o futuro da empresa..	Orientação para o s resultados
Gerenciamento	Gerenciamento é feito crise a crise, uma vez que a empresa não está preparada	Distribuição das tarefas conforme a disponibilidade e não pela competência das pessoas	Responsabilidade de gestão dos departamentos delegados aos gerentes, implantação de sistemas de gestão por centros de lucro, sistemas de controle fundamentado em relatórios periódicos vindos das gerências	Coordenação dos gerentes/departamentos para coesão da equipe e alinhamento das ações em conformidade com as diretrizes da empresa no que se refere ao direcionamento de recursos para expansão, assim como a forma/estilo como a empresa fará os investimentos	Sistemas e organizações funcionais, visão e criatividade institucionalizada, planejamento e controle dos resultados. Busca de mecanismos para manter o espírito empreendedor
Estilo da alta administração	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Coordenador	Participativo
Enfase da remuneração gerencial	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus individuais	Divisão de lucros e opção de ações	Estabelecimento de múltiplos objetivos
Evolução	Crescimento, aumento da produção e dos clientes, número de colaboradores, confirmação do senso de oportunidade,	Estabilidade das receitas e fornecimento, clientes regulares, produtos e produção confiável	Atingimento da capacidade instalada, diversificação de produtos ou expansão dos mercados pelo aumento da competitividade, planejamento estratégico é delegado aos gerentes que tem maior poder decisório. Ênfase nos processos administrativos, abrindo informações e investimento nos sistemas de suporte	Utilização de sistemas formais de gerenciamento que asseguram e especialização das tarefas e estrutura organizacional. Orientação para os resultados	Colaboração interpessoal. Capacidade de inovação, soluções rápidas dos problemas por meio de ações de grupos. Os antigos sistemas formais são simplificados e combinados em sistemas mais simples com múltiplos objetivos. São utilizados programas de formação e educação, surgem sistemas de controle em tempo real para processos decisórios do cotidiano. A experiência de novas práticas é encorajada pela organização
Principais erros	Análise do business, posicionamento de mercado e produto, ausência de precificação, custos e margens, centralização da gestão, baixo compromisso com o negócio e inexperiência, avançamento do negócio com base em endividamento	Crescimento desorganizado, sobre bases e processos pouco eficazes ainda em implementação, de modo que, a operacionalização da produção e vendas não é entendida por todos. Ausência de descrição de funções e responsabilidades, assim como remuneração e aumentos com base em critérios subjetivos	Avaliar oportunidades de crescimento dissociado da forte necessidade de coordenar recursos humanos preparados tecnicamente, alinhados ao estilo da empresa. Dimensionamento da necessidade de recursos financeiros com base no faturamento e não no lucro.	Os departamentos agem de forma isolada dando ênfase ao procedimento/burocracia, voltando-se para as necessidades internas, no momento em que deveriam concentrar esforços em conquistar novos mercados e lançar novos produtos, aumentando os volumes de venda	Visão e criatividade desestimuladas, falta de flexibilidade frente as mudanças tornando a empresa/produtos obsoletos gerando insatisfação dos clientes. Cultura organizacional burocrática com muitos níveis hierárquicos e empowerment inadequado
Dilema	Eficiência	Eficiência	Aproveitar a fase de bons rendimentos e crescer ou permanecer pequeno e rentável	Diversificar mantendo a convergência e resultados	Manter as características originais sem perder a flexibilidade
Crise	A primeira crise está no papel do fundador, não basta ser competente e comprometido ele terá que deixar o controle absoluto, gradativamente se impor como líder e exercer habilidades gerenciais	Não basta ao fundador ser líder, é necessário que tenha capacidade de delegar poder de decisão	O fundador depois de ter delegado o poder de decisão terá que assumir o papel de coordenador, uma vez que seus gerentes comecem a imprimir estilo próprio, de modo que, há perda de controle e convergência das atividades da empresa.	Os procedimentos tomam pouco a pouco, mais importância que os objetivos finais, por conta disto os gerentes ficam com suas ações limitadas, não em função da falta de poder de decisão, mas devido as configurações burocráticas que forçam a convergência	Stress e sobrecarga de trabalho sobre o staff, estilo organizacional arcaico.

3 Crise: como identificá-la

Se fizermos uma analogia, uma crise econômico-financeira pode ser comparada a uma ‘doença da empresa’ e, como tal, pode ter diversos níveis de intensidade e causas diversas, bem como uma cura potencial através de tratamentos diversificados, mas com elementos em comum. Assim como nas doenças, a identificação prematura dos sintomas, pode ser fundamental para uma cura mais rápida e efetiva. Na fase mais prematura as alternativas são maiores e a solução financeira (ajustes de liquidez e financiabilidade) pode ser promovida com mais sucesso, se conjugada à recondução do negócio (foco operacional e mercadológico).

Os sintomas podem ser identificados de forma estruturada, a partir da análise da evolução de diversos indicadores econômico-financeiros já consagrados. Segundo um estudo de 1977 de Taffler¹, os índices de alavancagem financeira e rentabilidade são os mais indicativos, sendo que aqueles que medem a liquidez são menos representativos. Isso porque essa abordagem leva em consideração, de forma mais abrangente, a capacitação do negócio para gerar resultados compatíveis com o seu nível de alavancagem financeira.

Contudo, independentemente da análise de índices econômico-financeiros, vários sintomas indicativos de uma fase de declínio podem ser observados, como: perda de liderança; troca de executivos-chave; perda de talentos e aumento na rotatividade da mão-de-obra; falta de estratégia ou estratégia dissociada da missão/visão e/ou com carência de sistematização no planejamento; baixa motivação e clima de desânimo; descrença na liderança; lançamentos frustrados de produtos; falta de investimentos em tecnologia e recursos humanos; manutenção inadequada do parque fabril; perda de competitividade em custos, com dificuldades de fixar um preço de mercado remunerador e que possibilite um nível de vendas adequado; perda de clientes; atrasos nos pagamentos de fornecedores e pressão para alongamento de prazos, além das práticas de mercado; redução nos prazos concedidos por parte de fornecedores tradicionais; afrouxamento na política de créditos concedidos a clientes; perda de qualidade dos produtos; falhas na assistência técnica e pós-venda, com conseqüente aumento de ações contra a empresa nos órgãos de defesa do consumidor; problemas recorrentes com processos e sistemas internos; estoques sem controles e sem alinhamento com a contabilidade; paralisia analítica e ofuscamento da razão na tomada de decisão; perda do senso de urgência; aumento dos litígios e dificuldades de processamento de soluções com relação às contingências; dentre outros sintomas.

Como mencionado anteriormente, a ‘doença da crise’ pode ter uma ou múltiplas causas, as quais foram agrupadas dentre alguns dos fatores mais relevantes (sem pretender ser exaustivo):

- (a) Má administração: gestão incompetente; pessoal técnico inadequado; relatórios gerenciais não entendidos ou solicitados com baixa profundidade; problemas de governança corporativa, como a falta da composição de um Conselho de Administração parcialmente profissional ou com o acúmulo do cargo de presidente do Conselho e CEO; excessiva centralização e dificuldades de delegação de responsabilidade, dentre outras questões.
- (b) Gestão inadequada do capital de giro: com prazo dos créditos naturais recebidos e concedidos mal administrados em relação às práticas do segmento de mercado, e/ou com um financiamento das necessidades de capital de giro com recursos de prazo e custo não compatíveis com o retorno do negócio.
- (c) Inadequação dos controles internos: informações gerenciais não compreendidas; concepção e implementação inadequada dos sistemas de informações gerenciais; custos mal rateados distorcendo as análises.

¹ TAFFLER, R. J.: Going, going, gone: four factors which predict. *Accountancy*, v. 88.

(d) Custos acima da concorrência: por decorrência de tecnologia defasada; pessoal mal qualificado; baixa escala de produção; baixo poder de barganha com fornecedores de insumos, dentre outros fatores.

(e) Política de Marketing mal concebida e aplicada: como baixo volume de alocação de recursos em marketing; propaganda ineficiente; desalinhamento entre produtos e demanda de mercado; esforço operacional mal direcionado, dentre outros fatores.

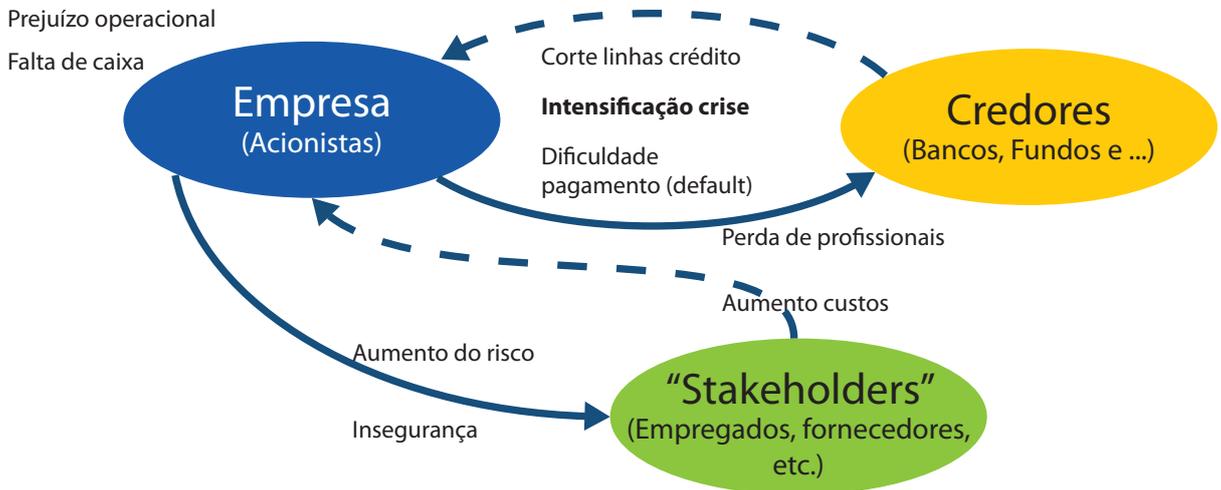
(f) Aquisições de empresa: pagando-se um valor excessivo; com avaliação das contingências mal feita; com baixo nível de sinergias; com fraco gerenciamento da pós-aquisição, tanto do ponto de vista dos recursos humanos e das diferenças culturais, como dos recursos operacionais; diversificação horizontal sem benefícios identificados e com perda de foco no negócio principal, dentre outros.

(g) Política financeira inadequada: compreendendo fontes de financiamentos descasadas com o fluxo de caixa e inadequadas, em termos de custo e prazo; excessiva alavancagem, ou, por outro lado, um nível de endividamento conservador, onerando a estrutura de capitais e comprometendo o investimento em CAPEX.

4 Turnaround: elementos à correção de rumo

Diagnóstico

Empresas entram em crise tipicamente estrangulando-se em dívidas, incapacitadas de gerar caixa e deteriorando seu estado patrimonial. O relacionamento com fornecedores, bancos e acionistas vai ficando tenso. Perde-se o foco estratégico e a capacidade de distinguir e atingir as metas do negócio, de levantar os recursos necessários, de reter o capital humano, e de manter atualizada a competência tecnológica, todos estes elementos fundamentais para um bom nível de competitividade no mercado.



Na fase inicial de uma crise é muito comum as organizações enfrentarem a chamada “síndrome de negação”.

Para as pessoas que a estão vivenciando, uma crise na empresa não deixa de ser um evento traumático. Tipicamente, a reação dos indivíduos a esse tipo de evento passa por determinadas fases, quais sejam: negação, raiva, barganha/negociação, depressão e aceitação. No ambiente empresarial, esse padrão de reações pode levar a alguns problemas na gestão da crise em sua fase inicial, na qual os executivos: (i) podem ter dificuldades de tomar decisões sensatas por conta do “estado de choque” em que se encontram; (ii) podem ter uma tendência a subestimar a crise, ficar na defensiva e atribuir responsabilidades a terceiros; ou (iii) podem se alinhar com subordinados cujas opiniões vão ao encontro de sua própria opinião, desprezando, em contrapartida, opiniões de terceiros que, mesmo corretas, estejam em desacordo com a posição vigente. Assim, por decorrência, haverá atrasos na tomada de decisão, por conta de negação da crise, que podem vir a aumentar prejuízos ou retardar o processo de recuperação.

Não é simples contornar problemas como esses, ligados à natureza humana dos responsáveis pela gestão de crises. Entretanto, três fatores podem ajudar:

- Experiência anterior na gestão de crises: além de experiências reais dos executivos, simulações periódicas com testes de stress podem preparar os envolvidos sem as desagradáveis conseqüências de um evento real;
- Escolha do líder: a experiência já mostrou que um bom líder em situações “normais” não terá necessariamente o mesmo desempenho em momentos de crise, razão pela qual a contratação de um executivo de *turnaround* contribuiria de forma mais efetiva para o equacionamento das soluções. Simulações de crise (exemplo: *workshops, roleplays* etc) podem ajudar a identificar os líderes adequados para cada momento da empresa. É importante, também, que o líder escolhido tenha uma visão holística, e não seja alguém com foco exclusivamente financeiro ou comercial ou jurídico, por exemplo;

- Reavaliação estruturada de questões-chave: o cenário de crise é dinâmico e mudanças de rota podem ser necessárias durante o processo. Para se obter sucesso nessa reavaliação é fundamental a disposição de todos os executivos, partindo do nível gerencial, para realizar análises sem qualquer tipo de viés e para mudar de opinião, se necessário, desprezando assim o senso comum vigente e a fácil convergência de entendimentos.

Assim que superada a síndrome da negação, algumas providências emergenciais ao *turnaround* devem ser acionadas de imediato, de forma a energicamente estancar a crise de caixa, de liderança e de credibilidade.

Em paralelo, mas com igual urgência, é necessário captar os sinais premonitórios e entender a situação real em que se encontra a empresa, normalmente pior do que a admitida pelos administradores ou conhecida pelos credores e demais *stakeholders*.

O Diagnóstico inicial é de fundamental importância, antes de tudo, para averiguar a viabilidade da empresa. Em caso positivo, ele ajuda na elaboração do plano de recuperação; em caso negativo, ele ajuda a identificar a estratégia de liquidação ou venda da atividade empresarial. Em ambos os casos, o diagnóstico é a atividade essencial e prévia ao processo de recuperação (ou de minimização das perdas).

O diagnóstico serve para esclarecer: as causas do declínio; o volume do passivo e das contingências legados; os erros estratégicos; a conjuntura de mercado; a gravidade da crise e possibilidade de sobrevivência; a posição dos credores e demais *stakeholders*; a estrutura de preço e custo dos produtos e serviços da organização; a situação operacional como um todo; e a capacitação dos administradores e diretores.

O processo de diagnóstico obrigatoriamente contempla, ao seu final, ações corretivas, ainda que de forma macro para esse momento, cumprindo assim o objetivo do diagnóstico de demonstrar e propor aos acionistas: os problemas principais, o estágio real da empresa na crise, as ações necessárias, os custos estimados para o plano e seu prazo. De posse dessas informações, os acionistas podem avaliar e decidir sobre os seus riscos e opções existentes.

Podem ser vários os modelos analíticos usados em um exame diagnóstico. Por sua praticidade e objetividade, resumiremos aqui um deles, o *Balanced Score Card* (BSC), que visa a maximização de valor baseado em quatro perspectivas de estratégia empresarial: a financeira; a de clientes; a de processos internos; e a de aprendizado e crescimento internamente na organização.

O BSC pode ter um papel extremamente importante nessa fase de *turnaround*, pois pelo próprio conceito do BSC, a relação causa e efeito e o encadeamento entre os objetivos e ações propostas são escrutinados. O modelo contempla ainda a cronologia dessas ações e as metas desdobradas para os responsáveis.

O planejamento e desdobramento de metas são fundamentais na fase de diagnóstico, mas, durante uma crise, é bastante comum que sejam deixados de lado em prol de ações urgentes do dia a dia. O BSC é uma das metodologias que vem ao encontro dessa prática durante a fase de diagnóstico e posterior fase de implantação e acompanhamento das ações.

Gestão da crise: caixa e capital de giro

No que tange à gestão do caixa da empresa em crise, tem-se um cenário bastante comum, onde existe um desaparecimento do crédito e das formas rápidas de financiamento. Assim, durante o diagnóstico dos problemas e das ações corretivas a serem propostas, também é necessário que sejam tomadas ações envolvendo o caixa da empresa, com o objetivo exclusivo de gerar recursos de curto prazo e estancar a sangria diária. Isso é feito para trazer a situação sob controle e permitir que, ao final do diagnóstico, haja um ambiente financeiro

que possibilite e suporte a implantação das ações sugeridas.

Portanto, ao contrário de uma gestão tradicional, em que é possível investir uma parte do caixa para que a operação, no médio e longo prazo, retorne esse dinheiro, durante a fase de diagnóstico e de ações emergenciais, a gestão do *turnaround* visa à sobrevivência da companhia, reinjetando assim confiança à gestão da empresa e aos seus financiadores.

A geração de caixa é a prioridade maior de curto prazo, enquanto o diagnóstico está sendo elaborado e aprovado junto aos controladores da empresa. Após essa etapa, dependendo do êxito na geração de caixa e no financiamento das ações necessárias à recuperação, poderá ser possível voltar a investir em ações de médio e longo prazo mais estruturadas e detalhadas.

De uma maneira geral, um ponto recorrente em todos os *turnarounds* é a necessidade de renegociação da dívida existente e o reequacionamento do compasso financeiro de curto prazo na cadeia de fornecimento, produção e entrega ao cliente (ajustamento dos prazos de capital de giro). Normalmente, os credores principais acompanham e têm clara a situação financeira e operacional da empresa, o que facilita o entendimento da necessidade da renegociação. No entanto, para que eles venham a aderir ao reequacionamento financeiro, é importante que vejam uma perspectiva que lhes viabilize o risco-retorno. Realça-se a importância de um bom diagnóstico e de um plano sustentável de recuperação de curto e médio prazo, para assim fundamentar a negociação com os credores que poderão, portanto, fazer concessões em relação ao seu crédito e mesmo alocar recursos adicionais. O diagnóstico e o plano de recuperação são ferramentas-chave para “convencer” os credores, dando-lhes um horizonte para justificarem seu apoio à empresa em um momento tão difícil.

A falta dessas duas ferramentas explica muitos casos de insucesso na tentativa de renegociação de dívidas e de *turnaround*.

Liderança

Vários estudos apontam, e a experiência de quem atua com recuperação de empresas comprova, que a gestão é a mais importante causa do declínio das empresas.

A abordagem enérgica e incisiva que demanda um *turnaround*, na grande maioria dos casos de recuperações bem sucedidas, requer mudança no corpo diretivo da empresa, seja de parte daqueles dirigentes que não conseguem superar a síndrome da negação, seja daqueles que perderam lucidez e a capacidade de liderança por terem se exaurido com a situação, seja daqueles que não conseguem se integrar com o time da recuperação, ou daqueles que não têm capacitação ou idônea integridade profissional (sendo estes parte do problema, e não da solução).

O líder do *turnaround* é tipicamente uma pessoa que fomenta comunicação, transparência e senso de urgência; é direta, objetiva e autoritária (diferentemente do líder na fase de expansão), com aversão a ambigüidades; e que se orienta pela lógica, estruturando ações e metas a serem atingidas. Os *turnarounds* são propícios a assumir a direção interinamente e geralmente não os mais recomendados para fases de crescimento e consolidação da organização, da sua cultura e legados.

Outro aspecto relacionado à necessidade de se fortalecer a liderança nos *turnarounds* deve-se à perda de parte importante do capital intelectual da empresa, fato que tipicamente ocorre quando uma empresa entra em crise. Isso é bastante explicável, pois os mais preparados e conhecedores do negócio também são os mais valorizados pelo mercado. Outro fator importante, quanto ao capital intelectual, é que, por característica desses profissionais, eles perceberem rapidamente a situação financeira da empresa em que trabalham e acabam tomando a iniciativa de sair, mesmo antes que os outros percebam ou admitam o status quo.

No entanto, a liderança feita de forma correta em um *Early Turnaround*, pode ser um grande antídoto à fuga das melhores cabeças e a desorientação geral da organização. Os bons líderes da recuperação sabem rapidamente reconhecer os profissionais diferenciados e a sensibilidade destes com relação aos objetivos traçados, bem como as oportunidades de futuro da carreira associadas ao sucesso do próprio negócio. Portanto, com uma liderança de alto nível e bem preparada para gerenciar a crise, é possível restabelecer a esses profissionais a clareza de oportunidades e os ganhos possíveis no processo de *turnaround*.

Outro ponto importante no quesito liderança é a relação direta com o clima organizacional da recuperação. Para que essa influência seja positiva, é preciso que haja uma relação de confiança entre os líderes e os liderados, sem reduzir a cobrança pelos resultados, mas tendo sempre a transparência e a confiança no processo e nas pessoas que estão conduzindo o processo de recuperação. Enfatizamos: **quanto pior e mais grave é a crise, mais essencial é a liderança.**

Gestão dos credores

O relacionamento com os credores deve ser nutrido durante todo o processo, não devendo se limitar à renegociação de dívidas de curto prazo durante a gestão da crise. O ponto crucial na relação e gestão com os credores é a credibilidade. Para isso, são essenciais a transparência, a assertividade do plano a ser implantado e seu subsequente acompanhamento gerencial. Mesmo diante de fatos ou notícias adversas e inesperadas, é de vital importância que sejam comunicados e explicados rapidamente aos credores, juntamente com as ações de correção propostas e impactos esperados.

Numa crise é de extrema importância entender que o credor, embora numa posição desconfortável por ter que renegociar seus contratos em função da situação, é propenso a refinarciar e até mesmo aumentar sua exposição para suportar a recuperação, desde que tratado e acreditem na empresa de forma muito parecida com os acionistas da empresa, considerando que na grande maioria das vezes não existe mais garantia de qualidade sobre a qual lastrear o financiamento da recuperação.

Plano de recuperação

O plano para a recuperação de uma empresa está diretamente relacionado com o diagnóstico executado. Esse plano tem várias frentes: societária, operacional, mercadológica, governança corporativa, entre outras.

No que tange à parte operacional, é muito importante a profundidade e a assertividade da análise dos problemas existentes, para que haja uma boa priorização das ações corretivas. Essas ações devem ser detalhadas e discutidas profundamente com a equipe que as implementará, pois raramente uma empresa tem mais de uma chance de acertar num plano de recuperação. Infelizmente, pela importância da questão financeira numa crise, alguns planos deixam a parte operacional em segundo plano e isso pode levar ao comprometimento da recuperação como um todo.

Na parte societária é extremamente relevante a modelagem financeira e operacional, para que se negocie ao máximo todos os prós e contras da recuperação e suas consequências para cada *stakeholder*. Em alguns casos, a execução e financiamento do plano de recuperação demandam uma nova arquitetura societária.

Adicionalmente e relacionado à questão societária, também é peça central o modelo de governança do plano e da empresa como um todo. Essa governança influencia diretamente na assertividade das ações e no período de tempo estimado para se implementá-las. Nesse tópico, todas as responsabilidades e alçadas devem ficar muito claras, para que haja

cobrança dos resultados e, ao mesmo tempo, autonomia dos gestores para alcançá-los.

Um plano de recuperação é um plano de negócio contextualizado à situação de recuperação em que se encontra a empresa. Ele tipicamente contém um resumo executivo; breve descrição da empresa, seu histórico, passivos e contingências legados, produtos, clientes-mercados e tendências no setor de atuação, causas que a levaram à recuperação, estratégias propostas à recuperação, ações e metas propostas, meios para executá-las, respectivas expectativas de risco-retorno; projeções financeiras que demonstrem capacidade de recuperação e posição dos credores; e eventual resumo de reestruturação financeira e necessidade de *funding*.

A qualidade do plano vai determinar diretamente a capacidade de “fazer acontecer” a recuperação. Os quatro fundamentos de uma implementação bem-sucedida são (SLATTER, 2009):

- Responsabilização: esclarecendo as ações e objetivos para cada executivo no time de recuperação, adequando as áreas e sub-grupos aos quais serão delegadas as atividades e metas, e obtendo o comprometimento de todos, inclusive com incentivos financeiros, se necessário e possível;
- Mensurabilidade: adotando objetivos expressos em medidas financeiras e operacionais, alinhadas e monitoradas entre si durante a execução do plano;
- Realistas: estipulando objetivos agressivos, mas alcançáveis em termos de prazo, qualidade e custos, de forma a manter a organização psicologicamente engajada na ‘recuperação possível’;
- Clareza: adotando procedimentos de gestão de forma incisiva, com mútuo entendimento dos resultados desejados e com sistemática de acompanhamento das ações no plano, preferencialmente suportado com um instrumento de gestão e comunicação de “projeto”.

Produto-mercado

A negociação com os credores muitas vezes ofusca áreas-chave de intervenção que devem ser abordadas no âmbito de um plano de recuperação.

Uma dessas áreas é o posicionamento produto-mercado, sob perspectiva realista, seja do cliente-mercado, seja dos pontos de força e fraqueza da empresa, seja da lucratividade e do caixa. A estratégia de produto-mercado na recuperação pode também exigir um reposicionamento da empresa em termos de cadeia de valor, modelo e parceiros de negócio. Por exemplo, a estratégia de produto-mercado da empresa poderá exigir: terceirização de algumas de suas atividades; limitar-se à comercialização da própria marca; arrendamento de parte ou todo do seu patrimônio; produção para marcas próprias de terceiros, etc.

Processos críticos

Outra área de intervenção que deve ser abordada em um *turnaround* é a revisão dos processos críticos, de forma a melhorar a posição econômico-financeira, em simbiose com a abordagem organizacional e tecnológica da empresa.

As três frentes de ataque no âmbito dos processos críticos são (SLATTER 2009):

- Os processos de geração da demanda – visando a melhorias nas vendas e no marketing, para que melhor atendam às necessidades de cliente e possam proporcionar uma lucratividade adequada;

- Os processos de fornecimento à demanda – visando à melhor eficiência operacional da cadeia de suprimentos, que traga reduções de custo e melhorias da qualidade e atendimento ao cliente;
- Os processos de apoio, priorizando a melhoria dos sistemas de informações gerenciais à gestão de custos e de desempenho.

A articulação da visão, ou do estado final almejado (termo que preferimos no lugar de ‘declaração da missão’) é um processo iterativo e deve ser revisitado após a avaliação de mercado, formulação estratégica e revisão dos processos da empresa. As abordagens a serem adotadas devem ser consistentes com as metas estratégicas da empresa, suas capacidades reais no presente e aquelas planejadas para o futuro próximo.

Reestruturação financeira

Uma das grandes vantagens do *Early Turnaround* é que, no momento em que o processo ocorre, a empresa ainda não está com sua saúde financeira extremamente debilitada. Sem dúvida, como mencionado, alguns sintomas de que problemas financeiros existem já estão presentes (diminuição da rentabilidade; incremento nos custos financeiros, nas despesas administrativas e comerciais; deterioração dos indicadores de endividamento; entre outros). Entretanto, a empresa ainda possui algum “oxigênio para respirar”, e ainda não precisa tomar medidas extremas, como entrar com pedido de recuperação judicial.

Esse fato não dispensa o senso de urgência e, além das medidas de controle do caixa e capital já mencionadas, algumas outras medidas de reestruturação financeira precisam ser tomadas. A seguir destacam-se algumas:

- Adequação da dívida à capacidade de pagamento da empresa: atrasos no pagamento de obrigações ou inadimplência junto aos credores financeiros representam fortes obstáculos ao *Early Turnaround*, pois minam a confiança dos mais diversos agentes na empresa e podem trazer inconvenientes para as operações, na medida em que os bancos comecem a, eventualmente, executar suas garantias ou pressionar nessa direção. É fundamental que a empresa apresente aos credores financeiros as bases do plano de reestruturação que está sendo implementado, de modo que eles aceitem os ajustes necessários para adequar as condições da dívida à capacidade de pagamento da empresa;
- Análise criteriosa de projetos e investimentos: da mesma maneira que o item anterior, este não é um exercício que deve ser feito somente quando a empresa apresenta os primeiros sinais de crise aguda. Entretanto, em um ambiente de *Early Turnaround*, mesmo projetos e investimentos aprovados anteriormente, precisam ser revistos à luz da nova realidade de restrições financeiras da empresa. Provavelmente, investimentos e projetos de maior risco precisam ser suspensos, abandonados ou nem sequer iniciados;
- Revisão da política de distribuição de lucros: em um ambiente de maiores restrições financeiras, deve ser avaliada a necessidade de alteração na política de distribuição de lucros, abrindo espaço para a constituição de reservas adicionais de lucro visando a preservar uma fonte de financiamento de longo prazo para a empresa.

5 Pontos-chave para o sucesso do *turnaround*

• Governança Corporativa e Estratégia

Talvez a tarefa mais difícil no *Early Turnaround* seja justamente identificar o momento em que a empresa começa a dar sinais de uma tendência negativa em seus resultados, para então agir. Se a identificação, bem como a ação for lenta ou tardia, não será mais possível efetuar um *Early Turnaround*.

As empresas que têm um bom modelo de Governança, normalmente conseguem identificar esses “momentos” (*timing*) e agir preventivamente e com mais rapidez, pois estão atentas a quaisquer variações nos seus principais indicadores, tais como: diminuição da rentabilidade; prejuízos; perda de margem de contribuição; aumentos do custo de produção; incremento nos custos financeiros, nas despesas administrativas e comerciais; deterioração dos indicadores de endividamento; variações bruscas nos níveis de estoque; redução brusca nos dividendos distribuídos; entre outros.

Nestas situações de *Early Turnaround* é comum ouvirmos “justificativas válidas” dos executivos para as variações nos indicadores da empresa, e é também comum não darem o devido senso de urgência a estas variações. Neste sentido, as empresas com uma boa prática de governança sempre ficam atentas a qualquer desvio nos seus indicadores, bem como a qualquer afastamento da estratégia estabelecida e acordada entre o Conselho de Administração e os executivos, para que possam assim reagir a tempo. É bom lembrar que uma Governança eficaz pressupõe um Conselho de Administração ativo, preferencialmente com 2/5 ou 3/5 de conselheiros de mercado, além da existência de Comitês Executivos (Gestão, Financeiro, Produto, Fiscal...) que garantam a proximidade e o alinhamento da “Estratégia” com a “Operação”, bem como a precisão dos controles internos.

• Transparência e Credibilidade

Transparência é um dos pilares da Boa Governança (Transparência/*Disclosure*; Equidade/*Fairness*, Prestação de Contas/*Accountability* e *Compliance* - obediência às leis) e representa uma boa cultura de Responsabilidade Corporativa. Para que a empresa identifique com rapidez uma mudança em seus indicadores é preciso que haja total transparência entre o Conselho e os executivos, não só para identificar e corrigir falhas, mas principalmente para agir e reverter tendências.

Em boa parte dos casos de *Early Turnaround* é necessário se renegociar contratos/termos/condições/prazos com vários *Stakeholders* tais como: fornecedores, bancos, clientes, acionistas e funcionários. Para se chegar a uma boa solução é necessário que todos tenham o mesmo nível de entendimento da situação, para que possam contribuir. Sem credibilidade isso não é possível e certamente agravará a crise no curto/médio prazo.

• Capacidade Executiva à Mudança

Além de identificar a necessidade de implementar um processo *Early Turnaround*, as empresas têm que executar um plano com rapidez e eficiência, para que a crise não se agrave. Em alguns casos é necessário que se tragam agentes externos (consultorias/especialistas) para assessorarem o time executivo da empresa neste processo, pois, embora muitas vezes sejam ações pontuais, elas exigem muito esforço no curto prazo e podem tirar o foco dos executivos do dia a dia e da execução da estratégia.

Convém lembrar que no estágio *Early Turnaround*, a empresa geralmente tem um fluxo de caixa razoavelmente confortável e o mercado dificilmente percebe as mudanças dos indicadores, que muitas vezes são sutis e graduais. Neste sentido, não estamos falando de uma gestão aguda de crise ou de pânico, mas sim de uma quebra de tendência no seu estágio inicial ou intermediário.

6 Considerações finais

Este capítulo cumpre seu objetivo ao lançar reflexões sobre o contexto crise dentro das organizações empresariais, evidenciando-o como natural em sistemas dinâmicos, além de realçar a importância da gestão orientada à melhoria de *performance* como um todo e, especificamente, a especializada em gestão de crises.

Presentes em várias etapas do ciclo de vida de uma organização, crises podem ser entendidas como momentos-chave de uma passagem de fase que, no geral, possuem características típicas. Assim sendo, o modelo de gestão deve ser arquitetado conforme a fase de vida da organização, maximizando a utilização das competências organizacionais e pessoais para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Ou ainda, as crises podem ser decorrentes de equívocos no processo de decisão, que geram perdas de eficiência e quedas de resultados.

Entretanto, o contexto crise permeia a vida das organizações. Cabe à liderança a responsabilidade pela sua gestão e superação.

Nesse sentido, a escolha do modelo organizacional, bem como a definição, implementação e monitoramento das estratégias estabelecidas para a empresa em crise, preferencialmente, devem ser acionadas quando são percebidos os primeiros sinais de queda na *performance*. O sinal de alerta piscou no amarelo! Hora do *Early Turnaround*.

No contexto *Early Turnaround*, não há dúvidas quanto à maior possibilidade de recuperação de uma empresa, se as decisões para correção das ações estratégicas, táticas ou operacionais são tomadas nos primeiros momentos de dificuldade de uma organização. A iniciativa do processo de reorganização, nesses casos, é normalmente conduzida pelos próprios executivos da empresa, os quais devem reunir competências suficientes para a condução das ações diretas.

Por outro lado, quando a crise avança deteriorando os recursos da empresa, sejam financeiros ou outros, a complexidade das soluções torna-se maior, envolvendo cada vez mais as iniciativas de agentes externos à organização – credores – ou ainda, o amparo legal para preservação (quando possível) da empresa e regulação dos conflitos de interesses. Nesse caso, configura-se o chamado *late turnaround*.

Portanto, considerando que as organizações passarão por momentos naturais de crise em seus sistemas dinâmicos, decorrentes do processo de mudança de ciclo de vida, ou ainda, aqueles provocados por equívocos no processo decisório, torna-se fundamental que as reflexões estratégicas estabelecidas pela liderança contemplem cenários de crises nos quais serão evidenciados indicadores-chave que sinalizarão a queda de *performance*. Dessa forma, a empresa poderá acionar ações corretivas em momentos de *early turnaround*.

Finalmente, cabe lembrar que cada organização é única. Ainda que seja possível definir um padrão relativamente próximo de comportamentos e resultados, as empresas possuem características próprias, individuais. Sendo assim, as reflexões propostas neste artigo não têm como objetivo definir um modelo de atuação em momentos de crise, tampouco esgotar as pesquisas e análises sobre esse contexto organizacional. Acima de tudo, uma solução para empresas em crise deve ser estruturada caso a caso.

Bibliografia

Morgan, G. (2002). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas S.A.

Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround*. London: Penguin Business.

TMA Brasil: Comitê de Práticas e Gestão. (2009, out). *Late turnaround: A gestão da recuperação no contexto da nova lei. Turnaround Management no Brasil*. São Paulo: TMA Brasil.

Adizes, I. *Managing corporate lifecycles*. Paramus, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

CHURCHILL 1983 CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, n. 61, p.30-50, 1983.

GREINER, Larry. Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. 10, no. 4, December 1997.

SCOTT E BRUCE 1987 SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range*

Planning, Vol.20, n. 3, p. 45-52, 1987.