

E-BOOK

# Recuperação Empresarial & Retomada Financeira.

ARNALDO POGGI



## Sumário

Gestão da recuperação .....	3
Causas do Declínio .....	6
Má Gestão .....	6
Controle financeiro inadequado.....	10
Fraca gestão do capital de giro .....	12
Custos elevados .....	13
Esforço de marketing insuficiente .....	14
Exagerado nível de comercialização.....	15
Grandes projetos.....	15
Aquisições.....	16
Política financeira .....	16
Inércia e confusão organizacional .....	17
Mudanças na demanda.....	17
Concorrência .....	18
Variações adversas nos preços dos insumos básicos ( <i>commodities</i> ) .....	19
Impacto da crise sobre o comportamento gerencial.....	19
Impacto da crise sobre a organização.....	20
Modelo para recuperação bem-sucedida .....	21
Sete ingredientes essenciais .....	21
1. Estabilização da crise.....	24
2. Liderança .....	25
3. Apoio das partes interessadas .....	29
4. Foco estratégico .....	30
5. Mudança organizacional.....	33
6. Melhorias de processo crítico .....	35
7. Reestruturação financeira.....	37



## GESTÃO DA RECUPERAÇÃO

O que é uma situação de recuperação?

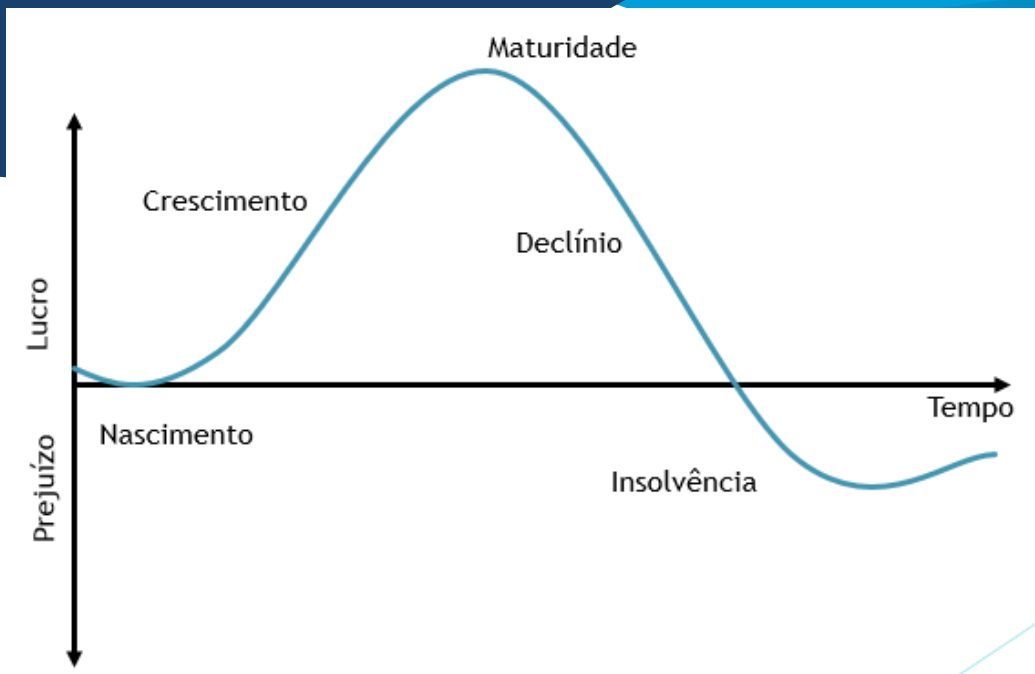
Uma situação de recuperação não tem definição sumária e universalmente reconhecida. Para fins deste livro, é a circunstância em que uma empresa ou unidade de negócio (doravante simplesmente "empresa") se encontra, na qual a performance financeira demande ações corretivas de curto prazo sem as quais a empresa quebra em futuro previsível. A lucratividade de tais empresas, como indicado pelo retorno sobre o capital investido, é usualmente significativamente menor do que aquela esperada em seu setor. Ao contrário de alguns autores, nossa definição de recuperação de empresa não se limita às empresas passando por crise de liquidez e, portanto, é mais abrangente. Uma empresa com dificuldade de caixa certamente demanda ações de recuperação, mas na nossa definição é possível para uma empresa precisar da abordagem do *turnaround management* sem necessariamente estar em crise de caixa. Uma mais ampla definição reconhece que existem sintomas que podem levá-la à falência bem antes que uma crise de liquidez venha a se estabelecer. Tais empresas estão frequentemente com os negócios estancados, ativos subutilizados e gestão ineficaz. Muitas destas empresas têm sobrevivido nos anos não obstante uma gestão carente. Se uma empresa acuada não se submete a uma recuperação, uma crise acaba se deflagrando diante da incapacidade dos administradores de reconhecerem em tempo a exigência de se tomarem as medidas

necessárias para adaptar a sua empresa ao dinâmico mercado no qual atua. Empresas estagnadas frequentemente se encontram em mercados maduros nos quais capitalizaram vantagem competitiva tipicamente por motivos históricos (como localização geográfica, por exemplo). São muitas vezes de governança familiar ou controladas por membros do conselho de administração. Ao adotarem em tempo estratégias de recuperação, elas conseguem se recuperar evitando os traumas normalmente associados a situações de crise.

A lucratividade por si só não é medida confiável para identificar uma situação ou necessidade de recuperação. Uma empresa orientada ao crescimento, e que tenha crescido muito rapidamente pode continuar sendo razoavelmente lucrativa, mas ao mesmo tempo passar por uma séria crise de liquidez. Alternativamente, o fato de uma empresa reportar perdas em um exercício não indica por si uma situação de (ou necessidade de) recuperação. Um significativo ajuste devido a perdas patrimoniais pode, por exemplo, impactar um resultado anual, enquanto o negócio permanece saudável. Por outro lado, um grande prejuízo oriundo de uma única unidade de negócio em um determinado ano pode comprometer a empresa inteira. O perfil típico de uma situação de recuperação devido a problemas de retorno econômico se caracteriza por sucessivos anos de baixa lucratividade seguidos de perda e crise de liquidez.

Se nenhuma ação corretiva é tomada internamente em uma empresa em situação de recuperação, ela acaba se tornando insolvente, visto que eventos externos só podem adiar e não evitar uma crise de liquidez. Quando os gestores executam ações corretivas específicas, eles podem ser bem-sucedidos ou não. Neste último caso, a empresa insolvente pode entrar em procedimento falimentar.

**Figura 1:** o ciclo de vida de uma empresa



A **figura 1** mostra quatro diferentes pontos de declínio financeiro durante um ciclo típico na vida de uma empresa. Nem todas seguem tal ciclo, visto que empresas podem "renascer" ou serem transformadas em qualquer momento. Em todo caso, o modelo fornece uma ilustração típica do que queremos dizer com uma situação de recuperação. Todos os pontos de declínio, com exceção do ponto 1, são prováveis candidatos à abordagem de recuperação de empresas discutidas neste livro.

## CAUSAS DO DECLÍNIO

Escolhemos nos concentrar no que acreditamos ser as 13 principais causas de declínio mostrados na **Figura 2**. Eventualmente, poderão ser encontrados outros fatores contribuintes, indubitavelmente. Políticas governamentais desfavoráveis em relação as taxas de cambio, subsídios, impostos e outros podem fazer com que empresas, e todo um setor, se tornem não competitivos em relação a concorrentes estrangeiros. Greves, seca, fome, e outras tragédias, todas podem ser causa de estresse financeiro.

**Figura 2:** Causas do Declínio

### Causas Internas

1. Má gestão
2. Controle financeiro inadequado
3. Fraca gestão do capital de giro
4. Custos elevados
5. Esforço de marketing insuficiente
6. Exagerado nível de comercialização
7. Grandes projetos
8. Aquisições
9. Política financeira
10. Inércia ou confusão organizacional

### Causas Externas

11. Mudanças na demanda
12. Concorrência
13. Variações adversas nos preços dos insumos básicos (*commodities*)

## MÁ GESTÃO

As características pessoais do diretor-presidente e dos principais executivos têm um papel fundamental na causa do declínio. Pura e simples incompetência e/ou falta de interesse no negócio são características comuns de uma empresa em declínio. Há muitos livros e artigos sobre as características e habilidades exigidas de bons gestores, e não pretendemos descrevê-las aqui. Contudo, vale a pena ressaltar alguns dos defeitos comuns na composição e métodos operacionais presentes em equipes gestão ineficientes. Há seis fatores principais a considerar:

*Autocracia:* a presença de um diretor-presidente autocrático é uma característica de muitas empresas em dificuldade. Tipicamente, tal diretor-presidente toma as principais decisões da firma e não tolera ser contrariado. Sua personalidade é semelhante ao tipo

Zeus descrito por Charles Handy em seu livro *Understanding organizations*. A autocracia, embora sempre arriscada, não é necessariamente ruim em si. Muitas empresas bem-sucedidas cresceram graças aos esforços de um diretor-presidente autocrático.

Enquanto tais empresas permanecem financeiramente bem-sucedidas, todos reconhecerão a visão e liderança do seu diretor-presidente como o principal fator de sucesso, contudo, assim que ocorrer um problema, toda culpa será atribuída a essa mesma pessoa. É justo que seja assim, já que as causas do sucesso inicial são frequentemente as mesmas causas de fracasso no futuro, o que serve para ilustrar a ténue linha que separa efeitos positivos e negativos de um regime autocrático. A principal diferença entre um autocrata bem-sucedido e um malsucedido parece ser na diferente atitude em relação a mudança e novas ideias. De modo geral, o autocrata bem-sucedido está disposto a adaptar-se as mudanças nas condições dos negócios e é receptivo a novas ideias dos subordinados e de terceiros, enquanto o autocrata malsucedido as rejeita.

*Acumulo dos cargos de diretor-presidente executivo e de presidente do conselho de administração:* as empresas em que as funções de presidente do conselho e de diretor-presidente são exercidas pela mesma pessoa, assim como aquelas sem um conselho, ficam desprovidas de efetiva fiscalização sobre a atuação do executivo chefe. É bom notar, todavia, que mesmo que a separação dessas funções proporcione maior proteção aos sócios-acionistas, ela por si não garante que as ações do diretor-presidente sejam efetivamente monitoradas, que é a questão chave implícita nesse fator. O eficaz acompanhamento e controle das atividades do diretor presidente dependerá das pessoas e do contexto específico da governança corporativa. Um exemplo que não resolve a questão é um presidente do conselho atuando de maneira figurativa, enquanto o diretor presidente detém o poder real.

*Conselho de administração e direção ineficientes:* uma administração ineficiente implicando decisões fundamentais de planejamento, alocação de recursos e controle – impactando as “entranhas” da empresa – mal tomadas. É essencial que a empresa estabeleça uma estratégia clara e então alinhe suas operações para implementar tal estratégia. Quando o conselho de administração e a direção são fracos, fica muito difícil

alinhar os objetivos da empresa como um todo. Nesse caso, a ocorrência de problemas pode gerar um desastre com administração acuada, cada membro em seu comitê ou sua área funcional, tipicamente apontando culpados em vez de focar juntos numa solução.

Uma administração pode ser ineficiente por várias razões, tais como:

- Um presidente do conselho que atua burocraticamente sancionando decisões sem colocar em análise e discussão as principais questões da empresa, limitando-se a desempenhar seus deveres para cumprir a formalidade da lei e da governança corporativa convencional
- Conselheiros que não participam. Um gerente de um fundo de investimento muito bem sucedido certa vez contou para uma classe na London Business School que não investiria em nenhuma empresa que tivesse como diretores membros da realeza, do parlamento ou “generais aposentados” porque, na sua experiência, tais pessoas emprestam o nome, mas não são atuantes na administração.
- Diretores executivos que participam somente quando o assunto da discussão afeta diretamente sua área de responsabilidade ou conhecimento.
- Uma administração (conselho e diretoria) não diversificada em que os membros são todos engenheiros, ou todos contabilistas, financistas etc. empresas malsucedidas – especialmente empresas menores – se caracterizam pela falta de diversidade de competências em sua administração. No Reino Unido, a questão de se ter um conselho e uma diretoria diversificadas é umas vezes a mesma, dado o forte viés de direção executiva nos conselhos de administração. Todavia, quando governança corporativa (conselho) e gestão empresarial (diretoria) são corpos e funções bem distintos, tanto o conselho como a diretoria precisam balancear o perfil de seus membros individualmente.
- Falta de comunicação entre os membros do conselho ou da diretoria com a consequente falta de consenso sobre a direção em que a empresa está indo. Uma pesquisa no Reino Unido mostrou que as empresas em que há um alto grau de consenso entre os membros do conselho ou da diretoria sobre os objetivos da empresa apresentam um desempenho bem melhor do que as empresas onde tal consenso não existe.



*Gestão ineficiente:* muitos que atuam na gestão, de fato, não gerenciam, apenas administram. A função da gestão não é manter o *status quo*, muitas empresas acabam se achando em dificuldades porque os gestores, diretores e gerentes simplesmente não gerenciam. Gestão está relacionada com mudança. É necessário mudar constantemente para poder sobreviver no atual ambiente de negócios e os gestores que não aceitam ou não conseguem aceitar esse fato serão inevitavelmente a causa do declínio da empresa. Em alguns casos, é um problema de atitude, em outros, falta a capacidade intelectual para lidar com os problemas que enfrentam, ou capacidade para tomar e implementar decisões e coordenar pessoas.

*A negligência da gestão para com o negócio chave da empresa:* quando as empresas atingem um determinado estágio de desenvolvimento, geralmente começam a diversificar. A diversificação significa maior crescimento, algo que os gestores acham empolgante e desafiador. Mas é aí que está o perigo. O desenvolvimento de novos negócios vai consumindo o mais escasso recurso, o tempo, dos gestores e o resultado disso é que os negócios sustentadores da empresa são negligenciados. As consequências disso podem ser desastrosas já que os negócios principais da empresa já são os tipicamente maduros, contribuindo substancialmente ao fluxo de caixa que é usado para financiar a aquisição e os novos negócios.

*Falta de profundidade gerencial:* a nossa pesquisa mostrou que a falta de habilidades adequadas de gestão no escalão abaixo do diretor-presidente contribui para a decaída de uma empresa. Todavia, o fator mais importante é a qualidade do próprio diretor-presidente. A recuperação de empresa pode muitas vezes ser alcançada sem trocar nenhum membro na administração (conselho e diretoria) além do diretor-presidente. A falta de profundidade gerencial tende a ser encontrada mais frequentemente nas empresas em que o declínio foi relativamente lento, porque em tais situações os melhores gestores geralmente saem bem antes da chegada ao fundo do poço. Quando a crise é causada por um ou mais eventos relativamente repentinos (como no caso do Barings, por exemplo), a qualidade da gestão é aceitável, embora uma ou duas cabeças tenham ainda que rolar.

## CONTROLE FINANCEIRO INADEQUADO

O controle financeiro inadequado é uma característica comum nas empresas em declínio. Isso representa um grande problema, pois um controle fraco geralmente implica que os administradores não conseguem identificar os produtos e os clientes nos quais estão perdendo dinheiro, e ainda mais em uma crise, é crucial poder identificar quais produtos ou negócios são consumidores e geradores de caixa.

Na medida em que a informática e as práticas de controle foram avançando ao longo dos últimos anos, a importância desse fator passou a ser relativamente menor. Contudo, ele ainda é primordial. Muitas vezes, sistemas capazes de impor controles austeros não são usados corretamente pelos gestores que, portanto, reduzem a eficácia deles. A falta de controle financeiro pode ser reflexo da falta ou inadequação de algum ou todos os seguintes instrumentos:

- Previsão de fluxo de caixa
- Sistemas de custeio
- Controle orçamentário
- Monitoramento dos principais indicadores de desempenho.

Há muitas empresas – principalmente as menores – em que essas quatro ferramentas são totalmente inexistentes. Nestas empresas, a única informação financeira que existe provem dos relatórios financeiros contábeis de fim do ano obrigatórios. Nessa situação, a administração poderá não perceber, até o decorrer de alguns meses do final do ano financeiro, que perdeu dinheiro no ano anterior. A contabilidade financeira não fornece informações de controle apropriadas – é apenas um amontoado de valores totais e é recebida tarde demais para ser de alguma utilidade. Quando muito, é um indicador retroativo, não proativo. Do ponto de vista de controle, o importante é obter frequentemente informações contábeis gerenciais. Nos hospitais, o pulso e a temperatura do paciente são medidos a intervalos de poucas horas para verificar se há qualquer agravamento da sua condição. Analogamente, nas empresas, uma vigilância constante é necessária para que seja tomada ação corretiva rápida no caso de ocorrência de qualquer imprevisto.

Em empresas maiores, geralmente o problema é mais relacionado a sistemas inadequados do que a falta deles. Orçamentos, sistemas de custo e previsões de fluxo de caixa não são novidade hoje em dia para muitos gerentes, mas a mera existência desses sistemas não significa que estejam sendo eficazes. Há quatro problemas comuns:

*Muitos sistemas de contabilidade gerencial não foram bem projetados:* são muito complexos, as informações não são bem-apresentadas ou, pior ainda, consolidam informações erradas para a direção geral. De fato, muitos relatórios gerenciais podem ser descritos como um amontoado de “dados” sem alguma “informação”.

Quantos conselhos de administração ou diretores se defrontam com um pacote de informações mensais que consumiu muitas horas de trabalho para ser produzido e que, no entanto, é completamente inútil? Na nossa experiência, esse número é bem alto – e ocorre mesmo nas grandes empresas. A culpa disso é dos próprios *top management*, que precisam se perguntar: “Quais informações precisamos para tocar o nosso negócio com eficiência e quando precisamos delas?” Essas perguntas não são fáceis de responder, portanto, muitos gestores delegam essa não delegável tarefa para contadores e especialistas de TI, os quais passam a elaborar sistemas com base no que eles acham que é necessário.

Os gestores devem se municiar de informações uteis, relevantes, precisas e na hora certa, para poderem tomar suas decisões. Precisam decidir entre “devemos ter” e “seria bom ter” e então entender o custo de obtenção contra o relativo benefício de tais informações.

*As informações contábeis gerenciais não são bem compreendidas:* será que a informação recebida é usada para nortear as ações gerenciais? Em grande parte, a resposta a esta questão dependerá da afinidade da administração com números. Há muitos diretores presidentes que simplesmente não entendem como utilizar as informações contábeis, não entendem a linguagem de análise e avaliação de negócios. Fazendo uma analogia, mas na área comercial, são como empresários tentando fazer negócios no exterior, sem entender o idioma falado pelos interlocutores estrangeiros.

*A estrutura organizacional impossibilita um controle eficiente:* uma das funções de uma estrutura bem elaborada é ajudar no controle gerencial. Observamos dois aspectos desse problema em nosso trabalho. Primeiro, o excesso de centralização parece ser mais um obstáculo que facilitador a controle eficiente, já que é difícil para a direção acompanhar tudo o que realmente está acontecendo. Segundo, o nível hierárquico em que o controle é delegado na organização geralmente é muito alto. Em contrapartida, muitas empresas descobriram que, delegando a responsabilidade pelo orçamento a escalões inferiores da organização, o controle e a produtividade melhoravam.

*Os métodos de alocação de despesas gerais distorcem os custos:* muitas empresas adotam um sistema de custeio por produto em que as despesas gerais são alocadas a linhas de produto, com base no volume de mão de obra, horas de máquina ou total de custos variáveis. Esse sistema assume que o custo de atendimento de um cliente é proporcionalmente repartido entre os respectivos produtos.

Contudo, isso não é verdadeiro, a não ser que a empresa atue em um segmento de mercado único e homogêneo, o que é raro. A maioria das empresas comercializa seus produtos ou serviços para uma gama de clientes em diferentes segmentos de mercado, e isso faz com que as despesas realmente associadas a uma transação comercial normalmente sejam diferentes até mesmo numa mesma linha de produto.

## **FRACA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

A administração ineficiente do capital é uma característica comum nas situações de recuperação e, no fundo, é uma consequência de um controle financeiro deficiente. Temos visto, contudo, muitas situações em que não ocorre nenhum dos problemas descritos na seção anterior, mas, mesmo assim, a empresa enfrenta uma crise de caixa devido a falta de atenção na gestão do capital de giro.

A gestão do capital de giro inclui devedores, estoque, credores e saldos de caixa. Para algumas empresas, especialmente aquelas em fase inicial (start-ups), a gestão do capital de giro é crítica para a sua sobrevivência. O sucesso da empresa consiste em gerar fluxos de caixa sustentáveis. Aumento no estoque e na conta devedores, bem como

a redução na conta credores não nutrem o caixa e podem em vez disso alimentar uma situação de crise. Para empresas como empreiteiras na construção civil, e outras com contratos de longo prazo e pagamentos fixados em etapas, uma boa gestão do trabalho em andamento e do faturamento é vital. Desembolsos com salários e materiais financiados por cheque especial podem ser demasiadamente caros, e qualquer demora no recebimento do pagamento do cliente poderá expor a empresa fora dos seus limites bancários. Empresas em setores sazonais também enfrentam dificuldade com capital de giro, pois precisam munir seus estoques para suprir os períodos de pico de vendas. Caso não tenham fundos para suprir os níveis de estoque necessários, essas empresas podem quebrar. Além disso, caso tenham sistemas de planejamento impróprios, acabarão ficando com uma posição de estoque superavitária ou deficitária que, em qualquer caso, leva a perda de margem e apertos com capital de giro.

## **CUSTOS ELEVADOS**

Uma empresa com uma estrutura de custo substancialmente maior em relação aos seus principais concorrentes provavelmente estará sempre em desvantagem competitiva. Mesmo as empresas que atuam em segmentos de mercado pouco sensíveis a preços provavelmente terão margens de lucros menores do que a de seus concorrentes diretos, gerando menos lucro e enfraquecendo seu poder de financiamento. Com relativamente menor recurso financeiro a disposição, a empresa não poderá investir tanto quanto outras no desenvolvimento e comercialização de novos produtos, e ficará, portanto, com menor capacidade para fortificar e defender sua posição de mercado. No entanto, o problema mais sentido nas situações de recuperação é a incapacidade da empresa de competir em preço.

Existem seis grandes fontes de desvantagens de custo que podem levar uma empresa a cobrar preços mais altos que os de seus concorrentes:

- Desvantagens de custo relativo devido à incapacidade de desfrutar economias de escala e ao menor nível de experiência que o dos seus concorrentes;
- Desvantagens de custos absolutos causadas pelo controle, por parte dos concorrentes, de variáveis estratégicas fora do alcance da empresa;

- Desvantagens de custo devido a diversificação
- Desvantagens de custos devido ao estilo de gestão e estrutura da organização;
- Ineficiências operacionais devido à falta de investimento e gestão carente;
- Políticas governamentais desfavoráveis.

## ESFORÇO DE MARKETING INSUFICIENTE

A vasta maioria de empresas que passam por fase de declínio na lucratividade é caracterizada por complacência dos gestores e dos funcionários em todos os níveis da organização. Essa excessiva tolerância geralmente é mais claramente visível as pessoas externas a empresa através da abordagem de marketing. A falta de esforço com marketing pode tomar muitas formas, mas geralmente é caracterizada por:

- Falta de resposta às demandas dos clientes;
- Equipe de vendas pouco motivadas e gerentes de vendas pouco agressivos;
- Propaganda ineficiente e desperdiçada;
- Esforços não focados nos principais clientes e produtos;
- Precário serviço de pós-vendas;
- Falta de conhecimento/pesquisa dos hábitos de compra dos clientes;
- Material promocional ultrapassado ou inexistente;
- Desenvolvimento de novos produtos fracos ou nulo.

Nessas empresas em que a falta de esforço de marketing foi identificada como o principal fator gerador do declínio, o problema básico geralmente recai na gestão. O diretor de marketing e/ou gerentes de vendas são incompetentes e incapazes de prover direção e liderança necessárias para concorrer com eficácia no mercado. A falta esforço de marketing por si só pode debilitar as vendas e lucros, mas ela geralmente vem acompanhada de problemas de marketing mais fundamentais, de natureza estratégicas, tais como acirrada concorrência de preços e produtos. A diretoria (e seus assessores) muitas vezes não conseguem identificar os problemas de marketing seja de natureza operacional, seja de natureza estratégica, que são os mais sérios.

## EXAGERADO NÍVEL DE COMERCIALIZAÇÃO

O exagerado nível de comercialização (*overtrading*) acontece quando uma empresa cresce a um ritmo muito mais rápido do que sua habilidade de se financiar internamente com fluxo de caixa e externamente com empréstimos bancários. Esse descomedimento no nível das atividades pode ser resultado de um controle financeiro inadequado, e, neste caso, este último passa a ser mais especificamente a causa do declínio. Com frequência, todavia, existe um fator novo: a busca cega do crescimento nas vendas sem considerar se é ou não lucrativa. As margens são reduzidas e clientes são agregados apenas para aumentar o volume de vendas. Embora o exagero na comercialização seja uma característica de empresas em crescimento, temos visto que empresas em recuperação tendem a focar o volume de vendas, em vez de lucro ou caixa.

## GRANDES PROJETOS

O “grande projeto” que dá errado porque custos foram subestimados e/ou receitas foram superestimadas é também uma causa bem reconhecida colapso. A definição de um “grande projeto” é, claro, arbitrária, mas incluímos neste título todos os projetos de capital ou comercial, envolvendo um grande desembolso, que estão frequentemente na origem do declínio, excetuando as aquisições. As aquisições de empresas em dificuldade e uma fraca gestão pós-aquisição são causas de declínio tão importantes que são examinadas separadamente. (A diversificação como causa de declínio não é sinônimo de aquisição porque a diversificação pode ser implementada tanto internamente como por meio de aquisição. A diversificação, portanto, pode ser vista tanto sob o fator “grande projeto” como sob “aquisições”.)

Talvez a melhor regra prática em relação a “grandes projetos” é que nenhuma empresa deve assinar um contrato que, se alguma coisa der errado, fará com que a empresa se torne insolvente. Isso é mais fácil falar do que fazer, já que muitas empresas, por sua própria natureza, dependem de alguns grandes projetos.

Cinco são as causas que fazem com que um “grande projeto” tipicamente fracasse:

- Necessidade de capital subestimada;
- Dificuldades de início (Start-up);

- Expansão da capacidade;
- Custos de entrada no mercado;
- Grandes contratos.

## AQUISIÇÕES

As aquisições têm desempenhado um papel cada vez mais importante na estratégia corporativa de médias e grandes empresas ao longo dos últimos anos. Na medida em que o processo de aquisição de empresas se popularizou, esse fator também passou a ser uma causa direta do declínio da empresa. As aquisições são usadas pela empresa, primeiramente, para implementar estratégias de crescimento em setores em que já concorrem ou para implementar estratégias de diversificação tanto em setores relacionados como não relacionados. São também usadas como um método de crescimento por parte de conglomerados financeiros que aproveitam casuais oportunidades de aquisições no mercado. Evidência empírica sugere que a incidência do fracasso varia conforme o tipo de aquisição, mas nossa própria pesquisa revela que há três aspectos das aquisições que podem levar a empresa a uma situação de crise:

- Aquisição de “perdedoras” – empresas com fraca posição competitiva em seus próprios mercados;
- Pagamento de um preço de compra exageradamente alto pela empresa adquirida;
- Incompetência na gestão pós-aquisição.

## POLÍTICA FINANCEIRA

Há pelo menos três tipos de política financeira que são as causas diretas da falência:

- Alto índice de endividamento (alta alavancagem);
- Excessivo conservadorismo;
- Uso de fontes de financiamento inadequadas.



## INÉRCIA E CONFUSÃO ORGANIZACIONAL

A inércia organizacional é outra característica de empresas em dificuldades. São incapazes de tomar ou implementar decisões, geralmente devido a uma combinação de liderança fraca, estruturas organizacionais inadequadas, pessoal desmotivado, falta de deveres e responsabilidades claramente definidos e processos de gestão inadequados ou não existentes. (Algumas vezes, falta aos funcionários as competências ou habilidades básicas, mas esse geralmente não é o principal problema. A cultura organizacional é como um melado: escorre muito lentamente!)

Grandes empresas em dificuldades geralmente também sofrem de confusão organizacional, devido a alguns dos mesmos fatores: estruturas organizacionais pouco claras e falta de deveres e responsabilidades claramente definidos. O resultado final é similar: nenhuma decisão é tomada e nada acontece.

A resposta típica dos executivos seniores à pergunta “por que uma decisão óbvia não foi tomada” é que “a organização não permite que façamos isso”. Como consultores, a nossa resposta é sempre “quem é a organização?” Algumas vezes, eles entendem o recado! Mais uma vez, estamos de volta à má gestão como fator de declínio. Nos tempos modernos em que as mudanças acontecem muito rapidamente, abster-se de tomar decisões e de fazer que as coisas aconteçam é um cainho óbvio para o desastre.

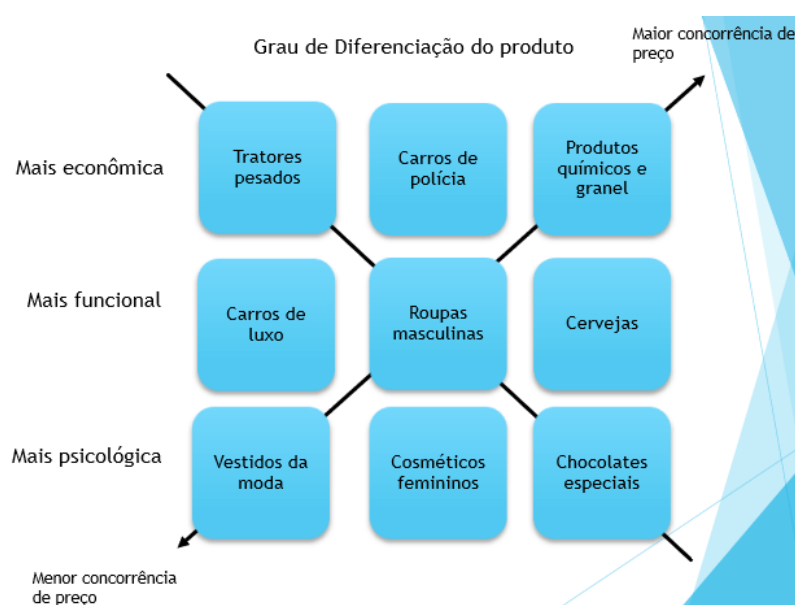
## MUDANÇAS NA DEMANDA

Uma redução na demanda de um produto ou serviço, ou uma mudança nos padrões de comportamento da demanda, a qual a empresa não responde, podem ser importantes causas de declínio. Uma queda na demanda por um produto pode ser uma tendência de longo prazo ou um declínio cíclico (neste caso, a demanda é ditada por um ciclo que é familiar e acabará se recuperando). Um terceiro tipo de declínio, o declínio sazonal, não é uma causa significativa de declínio da empresa, exceto quando a empresa estiver em uma fraca condição financeira, quando então poderá ser o gatilho da mudança, ou falência.

## CONCORRÊNCIA

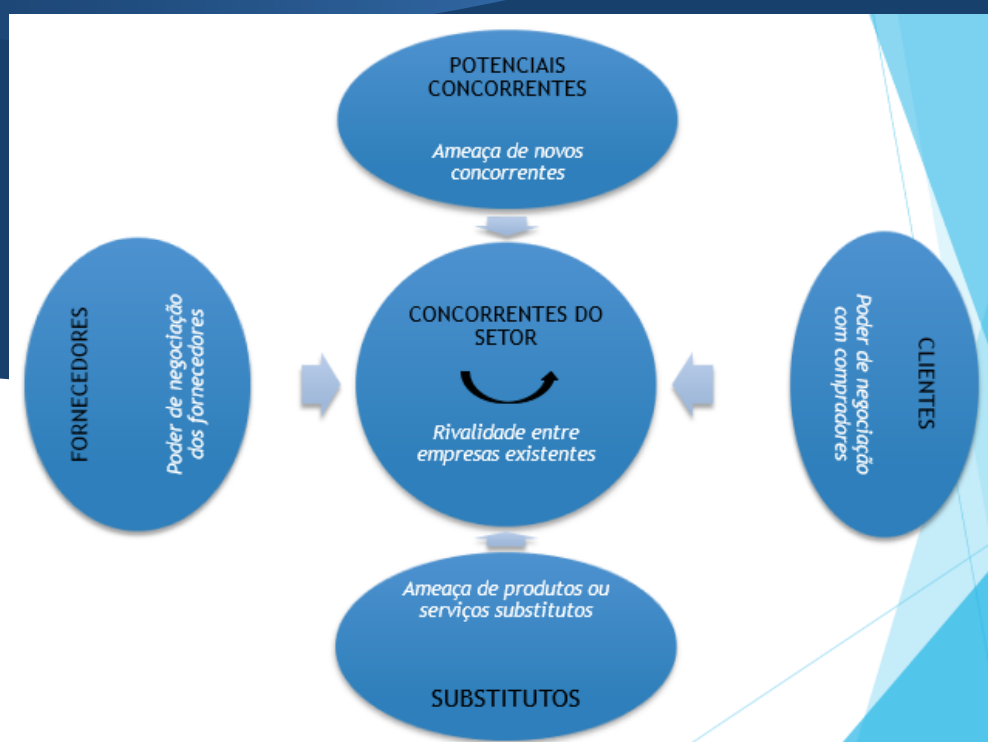
O conceito de preço como a concorrência de produtos são as causas comuns de declínio corporativo. A existência de concorrência de preço em um mercado depende da natureza do produto e das características estruturais do setor. A matriz na **Figura 3**, que mostra o grau de diferenciação de produtos e a principal natureza do comportamento do comprador, pode ajudar na visualização do grau de suscetibilidade de um produto a concorrência de preço. Produtos enquadrados no canto superior direito – *commodities* com um baixo grau de diferenciação, comprados principalmente em base a critérios econômico-financeiros – são praticamente insumos básicos e são excepcionalmente suscetíveis a preço. Os produtos enquadrados no canto inferior esquerdo são relativamente insensíveis a preços.

**Figura 3:** Efeito das características do produto na concorrência de preço.



O nível da guerra de preço em um mercado dependerá da característica estrutural do mercado. Michael Porter identificou cinco principais fatores estruturais que determinam a intensidade do setor: a ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e a natureza da rivalidade entre os atuais concorrentes, todos ilustrados na **Figura 4**.

**Figura 4:** forças que impulsionam a concorrência no setor.



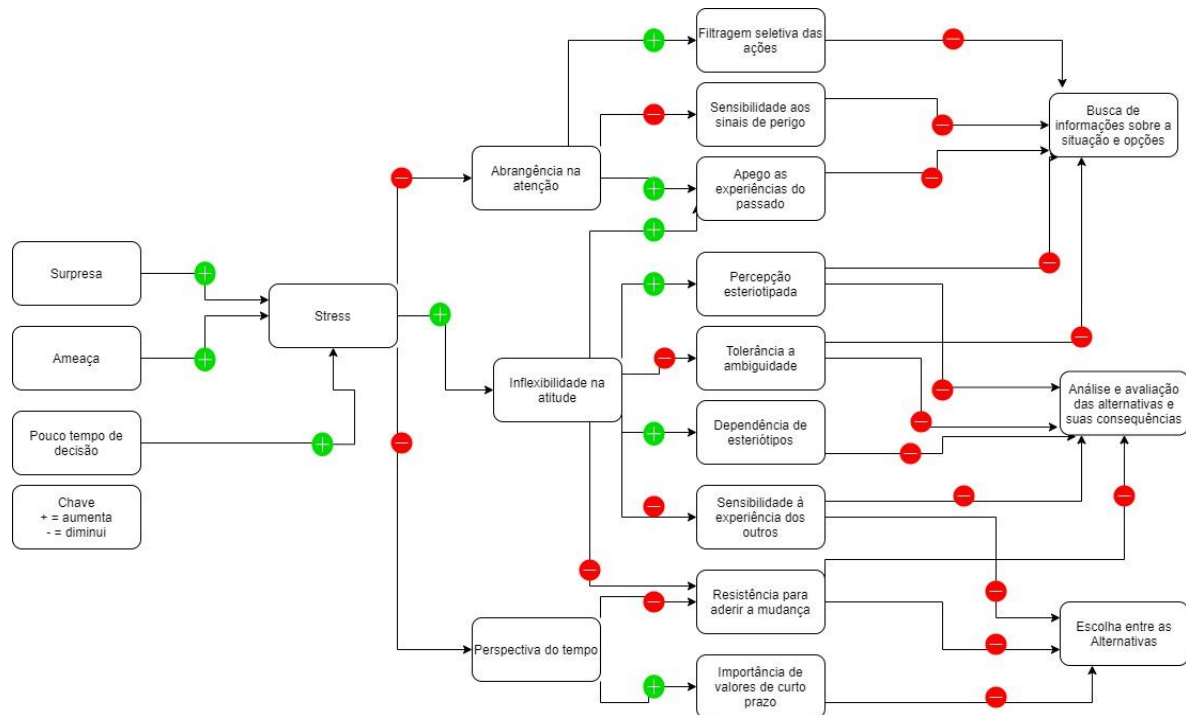
### VARIAÇÕES ADVERSAS NOS PREÇOS DOS INSUMOS BÁSICOS (COMMODITIES)

Por “insumos básicos” entende-se não apenas o preço dos produtos essenciais que alimentam as indústrias, tais como matérias-primas, mas também as taxas de juros, taxas de câmbio e preços de propriedades – itens sobre os quais a gestão não tem nenhum controle e que podem flutuar amplamente, até mesmo em período de tempo relativamente curto. Vimos muitas empresas se envolverem com incorporação imobiliária que viram na sequência as taxas de juros subirem e os preços das propriedades caírem, levando a insolvência financeira. Seria esse um risco de negócio habitual que se justifica pela “falta de sorte”, ou será que a gestão assumiu um risco demasiado? Na maioria dos casos, é este último.

### IMPACTO DA CRISE SOBRE O COMPORTAMENTO GERENCIAL

A **Figura 5** baseada na obra de Ole Holsti, mostra de forma prática como as situações de crise afetam o comportamento gerencial e o desempenho na tomada de decisão. Embora a representação seja na verdade somente uma serie de hipóteses (já que nem todas as relações de causa e efeito foram comprovadas), parece ser um retrato razoável dos efeitos principais de uma situação de crise. A ideia básica é que a crise causa *stress*, que, por sua vez, afeta o comportamento gerencial (desempenho cognitivo), que então afeta a qualidade da tomada de decisão. Holsti identificou os principais efeitos de *stress* induzido pela crise como sendo uma redução na abrangência da atenção da direção geral, um aumento na sua inflexibilidade e uma redução na sua perspectiva de tempo.

**Figura 5:** fluxograma do comportamento gerencial na crise.

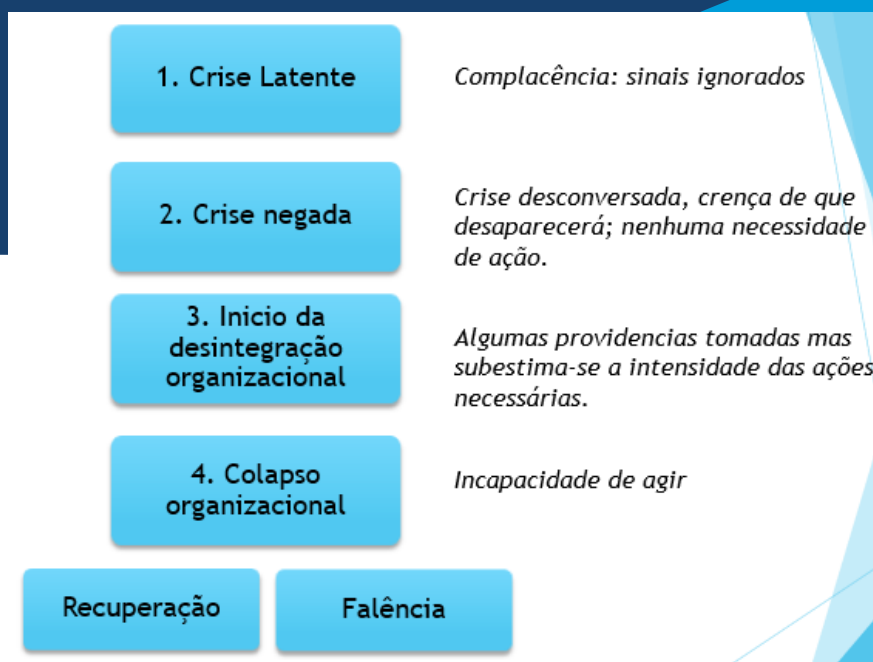


## IMPACTO DA CRISE SOBRE A ORGANIZAÇÃO

O desenvolvimento de uma situação de crise severa não ocorre do dia para a noite. A empresa típica passa por estágios de desenvolvimento da crise, embora em algumas empresas, como frágeis, alguns dos estágios podem ser bem curtos. Há quatro estágios

de desenvolvimento da crise: a **Figura 6** ilustra cada um desses estágios e suas características organizacionais dominantes.

**Figura 6:** os quatro estágios do desenvolvimento da crise.



## MODELO PARA RECUPERAÇÃO BEM-SUCEDIDA

O sucesso na recuperação de uma empresa depende de uma prescrição correta e de uma implementação eficaz. A primeira aborda o que precisa ser feito e a segunda como fazer. Para obter uma recuperação bem-sucedida, desenvolvemos uma abordagem composta por sete ingredientes essenciais e um modelo de implementação que segue sete frentes de trabalho. Este capítulo descreve tal abordagem e os capítulos subsequentes ampliam as ideias de forma mais detalhada.

## SETE INGREDIENTES ESSENCIAIS

A recuperação de uma empresa doente depende da incisiva implementação de um plano de socorro oportuno. O remédio apropriado deve ter as seguintes características:

- Enfocar os problemas fundamentais;
- Atacar as causas subjacente (em vez dos sintomas);
- Combinar amplitude e profundidade suficientes para priorizar as necessidades mais críticas.

Um dos desafios de qualquer líder em uma recuperação é assegurar que o socorro seja sustentado por um plano sólido. Planos que tentam resolver todos os problemas individualmente, pequenos e grandes, de uma empresa em dificuldade estão sujeitos a fracassar, na medida em que recursos são desperdiçados com demandas não críticas.

A questão chave é focar inicialmente os problemas que ameaçam a vida da empresa. Uma estratégia de recuperação baseada nos sintomas, e não nas causas subjacente, poderá ser paliativo ao bem-estar do paciente, mas toda e qualquer estratégia de recuperação sustentável tem de ser baseada na identificação das causas na raiz da doença. A gestão da mudança no *turnaround* não é incremental, mas envolve uma transformação radical. Nunca encontramos um plano de recuperação que fosse drástico demais. O principal perigo a evitar é fazer muito pouco muito tarde. Os planos de recuperação devem ser suficientemente amplos e profundos para assegurar que todas as questões críticas sejam abordadas. Empresas muito doentes tem graves problemas que somente podem ser resolvidos com planos de recuperação holísticos bem fundamentados.

Os ingredientes essenciais de um plano de recuperação bem-sucedido são:

1. estabilização da crise;
2. liderança;
3. apoio das partes interessadas;
4. foco estratégico;
5. mudança organizacional;
6. melhorias em processos críticos;

## 7. reestruturação financeira.

As recuperações bem-sucedidas são caracterizadas por ações significativas em cada uma dessas sete áreas. Ignorar qualquer uma delas poderá comprometer o seu sucesso.

Colocamos a estabilização da crise no topo de nossa lista devido ao seu papel crítico ao sucesso de qualquer situação de recuperação. Ao assegurar um futuro de curto prazo para a empresa, o líder da recuperação cria uma janela de oportunidade na qual poderá desenvolver e implementar planos de sobrevivência de médio e longo prazos. Esse espaço para a empresa respirar é um pré-requisito essencial para uma recuperação de sucesso, assim como o é o segundo ingrediente, liderança forte.

O terceiro ingrediente aborda o papel crítico das partes interessadas no processo de recuperação e a importância de conciliar as frequentemente colidentes exigências e reconstruir um relacionamento de confiança deles. Os três elementos na sequência reconhecem a natureza sistêmica de uma empresa. Organizações bem-sucedidas são baseadas no desenvolvimento de uma estratégia viável, alinhando e integrando tal estratégia com uma estrutura organizacional apropriada e processos eficientes. O nosso ingrediente final aborda o pré-requisito de estabelecimento de uma sólida base financeira e de obtenção do oportuno financiamento para a recuperação. Todavia, uma reestruturação financeira com injeção de novos fundos não terá chance de sucesso se os outros seis ingredientes-chave não forem enfrentados com sucesso e de forma coesa.

**Figura 7:** estratégias comuns à recuperação.

Sete Ingredientes-chave	Estratégias Genéricas à Recuperação
1. Estabilização da crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assumindo controle</li> <li>Gestão do caixa</li> <li>Redução de ativos</li> <li>Financiamento de curto prazo</li> <li>Primeira redução de custos</li> </ul>
2. Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Troca do executivo chefe</li> <li>Substituição de outros diretores</li> </ul>
3. Apoio das partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicação</li> </ul>
4. Foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redefinição do negócio principal</li> <li>Alienação e redução de ativos</li> <li>Re-enfoque produto-mercado</li> <li>Redimensionamento</li> <li>Terceirização</li> <li>investimento</li> </ul>
5. Mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças estruturais</li> <li>Mudanças de <u>peessoas-chaves</u></li> <li>Melhoria nas comunicações</li> <li>Criando comprometimento e competências</li> <li>Novos termos e condições de emprego</li> </ul>
6. Melhorias de processo crítico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorias nas vendas e no marketing</li> <li>Redução de custos</li> <li>Melhorias na qualidade</li> <li>Melhorias na interatividade</li> <li>Melhorias nas informações e sistema de controle</li> </ul>
7. Reestruturação financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refinanciamento</li> <li>Redução de ativos</li> </ul>

Cada uma dessas sete áreas básicas do plano de recuperação é apoiada por estratégias genéricas preconizadas aos problemas mais comuns da respectiva área. A nossa lista de estratégias genéricas é mostrada na **Figura 7**. Claramente, não é uma lista exaustiva, já que cada situação tem suas próprias características que exigem soluções customizadas. Não obstante, existe um determinado número de ações as quais na prática são corriqueiras em todas as situações, sendo, portanto, consideradas como estratégias comuns de recuperação. Apresentamos a seguir uma visão geral dos sete ingredientes:

## 1. ESTABILIZAÇÃO DA CRISE

Na maioria das situações de recuperação, a gestão da crise deve ser iniciada imediatamente. Empresas com um desempenho substancialmente inferior geralmente apresentarão uma rápida deterioração de sua posição de caixa e de controle gerencial. Em muitos casos, as empresas estão em queda livre, a direção geral se paralisa diante de uma situação aparentemente sem saída, e o negócio enfrenta a real perspectiva de ficar sem dinheiro no curto prazo. O gestor da recuperação, ou quem quer que tenha o efetivo controle da gestão, deve procurar assumir as rédeas da situação o mais rápido



possível e iniciar uma agressiva gestão de caixa. Os objetivos de estabilização da crise são:

- Preservar o caixa no curto prazo e, portanto, proporcionar uma janela de oportunidade na qual desenvolver um plano de recuperação e concordar com uma reestruturação financeira;
- Ganhar novamente a confiança das partes interessadas demonstrando que a direção geral assumiu o controle da situação;
- Começar a readquirir previsibilidade para a operação.

Essa abordagem exige um controle, de cima para baixo, muito forte na organização. A gestão da recuperação atua rapidamente para impor um conjunto de controles extremamente rígidos para toda a organização. Todo poder delegado para fazer despesas, contrair dívidas ou empenhar ativos na empresa sob qualquer forma deverá ser cancelado. A gestão de caixa no curto prazo se torna prioridade máxima.

Um elemento crítico é restabelecer a previsibilidade no negócio, de modo que a projeção do fluxo de caixa no curto prazo se torne uma ferramenta chave da direção geral. O processo de projetar a posição de caixa no curto prazo, de monitorá-la e comunicá-la regularmente às partes interessadas, e de se ater a tais projeções é crucial ao restabelecimento da confiança. A gestão da crise exige uma liderança firme e em muitos casos o gestor da recuperação força uma mudança radical no clima da organização. Outro elemento-chave é a iniciação de uma série de estratégias de geração de caixa. O capital de giro é reduzido liquidando-se o estoque excedente, melhorando a cobrança de dívidas e alongando os pagamentos a credores. Todas as despesas de capital, exceto as essenciais, são suspensas. Algumas vezes, há a oportunidade de aumentar a receita no curto prazo por meio de aumentos de preço ou, excepcionalmente e não como regra, através de outras iniciativas de caráter oportunístico.

## **2. LIDERANÇA**

## 2.1 Novo executivo chefe

É frequentemente citado que uma gestão inadequada a nível de direção e alta administração é a causa mais importante pelo declínio de empresas. Por isso muitas vezes, mas nem sempre, situações de recuperação exigem um novo diretor presidente. Muitos investidores e especialistas em recuperação têm dois motivos que sustentam a necessidade de, em quase todos os casos, mudar o executivo chefe. O primeiro argumento é que, como o diretor presidente foi o principal arquiteto do fracasso, é muito improvável que ele possa fazer parte da solução. O segundo argumento é que a destituição do diretor presidente tem uma grande importância simbólica, enviando uma forte mensagem a todas as partes relacionadas de que algo positivo está sendo feito para melhorar o desempenho da empresa.

Uma visão alternativa é que a remoção imediata do diretor presidente pode não ser vantajosa para a empresa. A mudança do executivo chefe pode levar as partes interessadas a acreditar em mudanças positivas no curto prazo, mas também pode levá-las a se arrepender mais tarde. É bom lembrar que muitos presidentes de empresas em dificuldades carregam um histórico de sucessos: é vilão hoje, embora herói outrora. Além disso, o executivo chefe é muitas vezes a pessoa que detém o maior conhecimento e experiência sobre a empresa e o setor - o que pode ser vital alavancar na recuperação. Portanto, aquele diretor presidente que não nega a crise, que tem consciência da defasagem com a realidade e das causas do declínio, e que é resoluto em restaurar os valores da empresa, pode ser uma escolha menos arriscada do que contratar um novo diretor-presidente.

No caso comum da troca do executivo chefe em uma situação de recuperação, uma segunda consideração importante é quanto ao perfil e origem do candidato a ser escolhido. A escolha básica é entre um profissional com um conhecimento substancial do setor, mas sem experiência em recuperação, ou o inverso, um executivo médico de empresa experiente em recuperação. A escolha apropriada inevitavelmente dependerá das circunstâncias específicas. Contudo, na maioria das situações, tendemos a preferir um candidato com experiência anterior em recuperação a um com conhecimento do setor. Um bom "médico de empresa" é de regra um dirigente altamente eficiente e habituado em tocar a recuperação independentemente do setor, a menos se

demasiadamente especializado. É também mais natural para alguém que não esteja amarrado a um setor desafiar preceitos que se perpetuam na indústria.

Uma consideração adicional é se uma pessoa pode liderar uma organização durante todo o processo de recuperação, desde a estabilização da crise à reestruturação e prosseguindo com a renovação e crescimento de médio-longo prazo. Um gestor eficiente para assumir o controle, gerar caixa, promover o enxugamento dos quadros e cortar custos muitas vezes não é tão eficiente para desenvolver e implementar estratégias de mercado no longo prazo.

A tarefa imediata do líder da recuperação é restabelecer a confiança das partes interessadas restabelecendo um sentido de direção e propósito. O líder deve atuar rapidamente para iniciar o desenvolvimento de um plano de socorro e informá-lo às partes interessadas. Finalmente, a liderança deve ser vista como tomando as providências necessárias rapidamente e, para isso, é essencial conseguir algumas vitórias logo no início.

## 2.2 Outras mudanças na administração

Além da troca do diretor presidente, muitas situações de recuperação são caracterizadas por outras mudanças entre administradores e diretores. Novamente, as opiniões variam mesmo entre os médicos de empresa mais experientes. Há quem defenda uma mudança por completo, independentemente da competência dos dirigentes e da disposição de cada um deles à gestão da mudança. O argumento é que tal ação elimina totalmente resistências à mudança, envia uma forte mensagem por toda a organização, e é elemento necessário a terapias de choque. Uma visão oposta é que, na medida do máximo possível, o novo diretor geral deveria trabalhar com o atual corpo executivo, desde que seus membros sejam suficientemente competentes e comprovem sua disposição à mudança. Seja qual for a abordagem, a maioria dos gestores da recuperação indicará um novo diretor financeiro devido à crítica importância de uma forte gestão financeira em um ambiente de recuperação.

Gestores da recuperação raramente têm o luxo de trabalhar com uma equipe de gestão e com um quadro de pessoal de primeiro nível. Mesmo assim, uma mudança ampla e repentina no corpo diretivo é raramente uma boa opção logo nos primeiros dias,

pois não é fácil atrair bons executivos num contexto de elevada instabilidade. Conseqüentemente, um dos grandes desafios de liderança para o gestor da recuperação é apresentar um desempenho superior com uma equipe relativamente fraca. Mas a organização precisa de recursos humanos suficientes para o desafio a ser enfrentado. Embarcar em uma recuperação com insuficiência de pessoal, sem o conhecimento e a experiência básica exigida, é um insano exercício. O líder da recuperação precisa rapidamente verificar as competências dos diretores logo no início. O objetivo é identificar e sanar lacunas existentes em termos das habilidades gerenciais necessárias. Quase todas as organizações precisam no mínimo de uma gestão eficiente das áreas financeira, operacional, de vendas e marketing.

### 2.3 Melhoria nas comunicações

Muitas empresas poderiam ter um sistema melhor de comunicação organizacional, e, numa situação de recuperação, faz-se necessário um enorme salto de qualidade nesse tema. Na medida em que a empresa foi se afundando, as informações foram deixando de ser repassadas, aumentando a imprudência e prejudicando o clima. O gestor da recuperação e sua equipe precisam rapidamente desenvolver credibilidade externa, para poder arrumar recursos. Precisam, portanto, decidir o quê, como e para quem comunicar. É, todavia, imprescindível que todos estejam alinhados com a mesma mensagem.

### 2.4 Fomentando comprometimento

O líder da recuperação precisa motivar o pessoal logo no início. A prioridade nesse caso é evitar que pessoas capacitadas saiam, e começar a mobilizar a organização a enfrentar o desafio em vista especialmente durante o estágio inicial da recuperação, a organização passará por períodos bastante turbulentos e ter uma força de trabalho comprometida é fator-chave para o sucesso.

### 3. APOIO DAS PARTES INTERESSADAS

Empresas em dificuldade geralmente sofrem de um relacionamento deteriorado com suas principais partes relacionadas. Essas, que compreendem os financiadores de capital social e de crédito, fornecedores, clientes, gerência e pessoal interno, autoridades reguladoras, normalmente podem ser divididas entre aquelas que são ou não "críticas à missão". O poder, a influência e a importância das partes interessadas variam conforme cada situação. Na maioria das vezes, algumas ou todas as partes interessadas se conscientizarão da natureza difícil da organização e se preocuparão principalmente com a sua própria exposição ao risco se a empresa desandar. Um histórico de vendas fraco, comunicações inadequadas, promessas não cumpridas da direção geral e imprevistos desagradáveis, somados ao risco de fracasso, corroerão a confiança delas no negócio. A outra questão-chave é que as partes interessadas terão diferentes objetivos e prioridades. Se é para socorrer a empresa, essas intenções díspares terão de ser conciliadas e a confiança das partes interessadas terá de ser restabelecida.

Uma orientação é o gestor da recuperação começar a restituir a confiança das partes interessadas através de um processo de comunicação aberto com fornecimento de informações confiáveis. A previsibilidade deve ser restaurada e más surpresas evitadas de toda forma. Esse papel exige tanto uma imparcialidade em relação aos fatos como uma forte lealdade à empresa. O sucesso depende de conseguir que as partes interessadas reconheçam e aceitem a realidade da posição da empresa e cooperem umas com as outras para a solução dos seus reais problemas.

Obter o apoio das partes interessadas exige administrar cuidadosamente o relacionamento com elas. O primeiro estágio envolve uma comunicação clara, imparcial, de verdadeira posição financeira da empresa para com as partes interessadas relevantes. Com base nisso, o gestor da recuperação pode começar uma avaliação preliminar das posições das partes relacionadas e identificar logo no início o nível de apoio que poderá contar da parte de cada uma delas para um plano de recuperação (comparado com outras opções, tais como venda ou insolvência da empresa). Poderá ser necessário obter um acordo de moratória e negociar o apoio contínuo dos bancos durante esse período. Durante os primeiros estágios da recuperação, será necessário ter uma constante comunicação das posições de curto prazo do caixa e das vendas. O gestor da

recuperação deve procurar envolver as partes interessadas na elaboração de um detalhado plano de socorro para a empresa e delas obter concordância e formal aprovação. A comunicação regular do desempenho de vendas do caixa, e do progresso da recuperação deve continuar durante todo o processo de implementação do plano.

#### 4. FOCO ESTRATÉGICO

Empresas com desempenho fraco geralmente enfrentam um ou mais problemas graves de estratégia de negócio. Essa questão é nevrálgica porque exerce impacto sobre a *raison d'être* do negócio. Poucas organizações têm o direito natural de existir. A existência contínua depende do estabelecimento de um negócio que forneça um produto ou serviço de forma a gerar um retorno que exceda o custo de capital. Isso exige uma estratégia incisiva e viável que incorpore um claro senso de propósito e direção, metas realistas de longo prazo que sejam baseadas em uma oportunidade comercial genuína, planos viáveis para atingir tais metas de longo prazo, e capacidade de superar os concorrentes com base em uma genuína vantagem competitiva. A nossa experiência com empresas em dificuldades é que muito raramente elas têm uma estratégia sólida e viável. Geralmente, não há uma estratégia formal e claramente articulada por escrito, resultado em confusão por toda a organização. Qualquer estratégia existente geralmente é baseada em metas de longo prazo que não são realistas ou pegam por não mostrarem praticidade comercial. Alternativamente, a empresa pode não estar bem equipada para atingir suas metas de longo prazo, com falta dos recursos essenciais e da capacidade necessária para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. O objetivo-chave de negócio para o gestor da recuperação é desenvolver um plano de recuperação que enfrente esse desafio.

Todos os princípios básicos de planejamento estratégico são aplicáveis nas situações de recuperação. Os problemas estratégicos enfrentados pela maioria das empresas em dificuldade, embora em estado mais grave, raramente são complexos. As soluções tendem a ser simples no conceito, mas mais complexas na execução. A visão do negócio e o ponto de chegada ambicionado devem ser claramente entendidos por toda a organização e intrinsecamente atraentes, ou seja, lucrativos e com uma base existente de demanda pelos seus serviços ou produtos. A empresa deve ser capaz de

fornecer uma gama de serviços ou produtos, levando em consideração os recursos de que dispõe (infraestrutura, pessoas, *know-how*, tecnologia, etc.), e deve ser capaz de fazer isso de maneira mais eficiente e eficaz do que os seus concorrentes. A estratégia deve incorporar uma definição simples das metas e objetivos da empresa, ser colocada por escrito e amplamente comunicada a toda a organização. Deve compreender "o que" e "como": quais produtos/serviços serão fornecidos e para quem e como será feito.

A escolha da estratégia deve levar em conta os recursos existentes e as competências na organização. Na medida em que a estratégia de recuperação precise de habilidades e capacidades em falta na organização, tal carência deverá ser suprida. O cerne do plano de recuperação deve ter foco nos fatores-chaves ao sucesso da estratégia, dentro de cujos parâmetros, todo plano deve ser desenvolvido. O *mix* produto-mercado fornece a meta ou enfoque para a organização, definindo o que será vendido e para quem. Nunca é demais destacar a importância de ser claro nesta questão. A implementação de uma estratégia viável de produto-mercado deve ser fundamental na identificação de uma necessidade genuína do cliente.

Em muitos casos, a análise estratégica terá de ser executada de forma "ligeira e rasteira". A nossa experiência mostrou que é melhor ter 80% de certeza e agir, do que 100% de certeza e perder a janela de oportunidade ou possibilidade. Ao mesmo tempo, a abordagem deve ser arrojada e holística. O líder da recuperação boa pode usar a desculpa do pouco tempo disponível para análise e assim postergar uma importante mudança estratégica. Em todo caso, também é necessário um senso de equilíbrio.

Descrevemos abaixo, de forma resumida, as estratégias genéricas mais comuns usadas em situações de recuperação.

#### 4.1 Redefinir o negócio

Esta é a forma principal de mudança estratégica. São alteradas as metas e objetivos de longo prazo de uma organização; muda a *forma mentis* da gestão; é redefinida a natureza do negócio. Por exemplo, um conglomerado diversificado, de múltiplos setores, passará a ser um negócio focado em um setor específico, uma empresa verticalmente integrada se separará, uma organização de múltiplos processos de reestruturação em torno de um único processo básico.

## 4.2 Alienação

Uma estratégia de alienação ou desagregação é uma escolha frequente para redirecionar o enfoque produto-mercado. Na medida em que a empresa corta linhas de produtos, clientes ou áreas inteiras do negócio, os ativos são liquidados ou desagregados. O foco é a venda de partes significativas do negócio (divisões ou subsidiárias operacionais), e não somente a liquidação de ativos ou alienação de plantas e maquinários excedentes, que de qualquer jeito já consideramos como sendo parte integrante de gestão da crise.

## 4.3 Crescimento via aquisição

Esta é uma estratégia de recuperação bastante comum, apesar de parecer um tanto quanto surpreendente. Não significa necessariamente uma diversificação de novas áreas de produto e mercado, conectadas ao atual negócio da empresa. Pode significar a aquisição de empresas nos mesmos setores ou em setores relacionados. É bastante comum desfrutar de aquisição para recuperar empresas estagnadas: empresas que não estejam em crise financeira, mas cujo desempenho financeiro seja fraco. O crescimento por meio de aquisição, em vez de crescimento orgânico, promove um mais rápido reerguimento. Poucas empresas em situação de crise podem adotar essa estratégia, já que à maioria, em estado de recuperação, faltam os recursos financeiros necessários. No entanto, tão apenas a fase de sobrevivência de curto prazo for assegurada, a aquisição pode ser parte da estratégia para se atingir uma recuperação sustentável.

## 4.4 Reenfoque no produto-mercado

Menos radical do que uma completa redefinição do negócio, mas ainda envolvendo uma mudança fundamental estratégica, é o redirecionamento do foco no *mix* produto-mercado. Isso ocorre em nível de empresa ou unidade de negócio operacional e envolve a decisão da empresa sobre a composição de produtos ou serviços que deve vender e



para quais segmentos de freguesia. Empresas em dificuldade geralmente perdem o foco quando aumentam sua gama de produtos e clientes, enquanto continuando a concorrer nos seus segmentos de produtos ou mercados tradicionais. Uma análise de Pareto (ou regra 80:20) mostra rapidamente que geralmente há uma faixa excessivamente ampla de produtos e uma dilatada base de clientes, a maioria dando prejuízo ou margem muito baixa. No estágio inicial da recuperação, a estratégia apropriada de produtos e mercado geralmente envolve a eliminação de produtos e clientes não lucrativos e redirecionamento do foco àqueles que são relativamente mais lucrativos.

#### 4.5 Terceirização de processos

A terceirização tem a ver com a posição de uma organização na cadeia de valor do sistema na qual ela opera. A razão por trás da terceirização é focar processos lucrativos nos quais a empresa possui uma vantagem competitiva e delegar o restante a terceiros que possam executá-los com mais eficiência. Terceirizar um ou mais negócios ou funções é um elemento básico da transformação da empresa. Tradicionalmente, a terceirização é usada para os processos de apoio ao negócio principal, tipicamente com grande ênfase nas áreas relacionadas ao administrativo-financeiro, sistemas e tecnologias de informação. Cada vez mais, contudo, a terceirização tem sido aplicada às funções e processos mais centrais ao negócio, na medida em que organizações com múltiplos enfoques se reestruturam em torno de um ou dois processos chaves. A terceirização é, portanto, aplicável nas situações de recuperação e é uma alternativa para nortear um plano de mudanças. Em um ambiente de recuperação, é geralmente enfatizada a necessidade urgente de substituir ou aprimorar processos particularmente ineficientes.

### 5. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Problemas com pessoas é geralmente o indicador mais visível de uma empresa em dificuldade. Os sintomas típicos incluem uma estrutura organizacional confusa, gerência paralisada, resistência à mudança e pessoal desmotivado. O entra-e-sai de

recursos humanos é tipicamente acentuado, perdem-se os mais talentosos, e os que ficam não detêm as habilidades e competências-chaves. Comportamentos disfuncionais, em que os funcionários deixam de cooperar em prol dos objetivos da empresa, emergem estimulados por uma postura isolacionista e incentivos desalinhados com a estratégia. É quase sempre necessário fazer uma mudança organizacional substancial.

### 5.1 Nova estrutura organizacional

Mudar a estrutura organizacional pode ser uma potente forma de mudar rapidamente as operações de uma empresa enferma. Uma revisão na estrutura visando a facilitar relacionamentos claros, responsabilização e prestação de contas tornará o processo de implementação não diretivo. O líder da recuperação poderá ver claramente quem na organização está trabalhando de acordo com o planejado e quem não está. Toda revisão na estrutura organizacional deverá ter enfoque externo ao mercado, delegar poder à gerência e erradicar posturas isolacionistas. Contudo, uma mudança estrutural deve ser mantida a um nível mínimo nos primeiros dias de uma recuperação.

### 5.2 As pessoas

Pessoas são mais importantes do que estruturas. Uma equipe de pessoas capazes e motivadas é elemento crítico para uma recuperação eficiente, já que serão elas que implementarão o plano de recuperação aprovado, qualquer que ela seja. Dessa forma, a avaliação das pessoas na organização - principalmente no *management* - terá prioridade alta, bem como a tomada de decisão, se alguém e quem deve sair, e quando. Ao fazer essa avaliação, é tão importante analisar talento quanto a atitude em relação à mudança. Não adianta ter um sem o outro.

### 5.3 Criando capacitação

Todas as estratégias genéricas necessárias para melhorias de processo envolvem fazer coisas de modo diferente na organização. Atividades e subprocessos são

reconfigurados, as estruturas organizacionais mudam e novas medidas de sucesso são introduzidas, com a consequência de que os funcionários terão de ser treinados para trabalhar no modo novo. Portanto, é elemento vital para uma recuperação bem-sucedida o treinamento adequado para a implementação do programa de mudanças.

#### 5.4 Termos e condições de emprego

Acreditamos que um sistema de incentivos pode desempenhar um importante papel na abordagem dos problemas de pessoal em uma empresa. Toda a organização deve receber forte estímulo para implementar o plano de recuperação. Nos parece óbvio que as pessoas que tenham uma participação no negócio e que sejam financeiramente motivadas para implementar com sucesso um plano de recuperação, são mais propensas a se esforçarem ao máximo.

Nos últimos anos, mudanças nos contratos de trabalho e nos contratos com sindicatos têm sido usadas como mecanismos eficazes para promover mudança organizacional.

## 6. MELHORIAS DE PROCESSO CRÍTICO

Empresas com fraco desempenho tipicamente têm graves problemas em seus processos, tanto naqueles na linha de frente do negócio quanto nos de apoio. Processos com problemas geralmente se caracterizam por terem elevados custos, baixa qualidade e falta de flexibilidade e reatividade. As causas desses problemas variam. Muitos processos são mal administrados devidos à falta de foco em custo, qualidade e tempo. Infraestrutura física inadequada, como máquinas carentes de manutenção, informática obsoleta ou estrutura organizacional que obstrui o fluxo das operações, pode exacerbar os problemas com os processos de negócio.

Ferramentas e técnicas de reengenharia de processos de negócio (conhecida como BPR, *business process reengineering*) podem ser aplicadas. Contudo, é importante que o plano de recuperação não se torne um projeto de BPR. Planos de recuperação são muito mais amplos e profundos do que um BPR convencional. As situações de

recuperação devem enfatizar a reengenharia de processos, mas somente daqueles cujo retorno é imediato. Projetos de BPR típicos exploram em profundidade a melhoria e integração com os sistemas de informações gerenciais (ou MIS, *management information systems*). A ênfase de melhorar os processos por meio de melhorias na tecnologia da informação tende a dar escala e prazos demasiados aos projetos de BPR, enquanto num ambiente de recuperação a intenção é inversa, com abordagem rápida e incisiva concentrada nos processos-chaves. Tipicamente, estes últimos compreendem compras, fabricação, logística, vendas e marketing. Enfatiza-se a obtenção de melhorias rápidas que proporcionem um salto quântico em termos de tempo, custo ou qualidades, sem a necessidade de grandes projetos de TI.

As melhorias nos processos de negócio enquadram-se tipicamente em:

- *Melhorias de tempo*: que procuram melhorar a capacidade de reação da organização tornando-a mais ágil e flexível, reduzindo o tempo de introdução de produtos ao mercado ou reduzindo os tempos de fabricação ou processamento em geral.
- *Melhorias de custo*: que procuram simplificar os processos para reduzir tanto os custos fixos como os custos variáveis.
- *Melhorias na qualidade*: que procuram reduzir o nível de retrabalho por meio de uma análise sistemática das razões de não conformidade do produto ou serviço, e implementando ações corretivas para melhorar os processos.

As estratégias comuns aplicadas na gama processos de negócio podem ser resumidas em melhorias nos processos de geração de demanda, de atendimento à demanda e nos processos e sistemas de apoio.

## 6.1 Geração de demanda

Uma vez tomadas as devidas decisões de reenfocar produtos-mercados, torna-se chave melhorar os processos de venda e a eficiência da equipe de vendas para se obterem rápidos retornos. Melhorias no *mix* de marketing incluem gerenciamento ou reposicionamento de marcas, promoções e, especialmente, preços. O desenvolvimento de produtos e uma melhor interação com o cliente poderão também proporcionar importantes oportunidades de retorno. Embora considerada mais importante em

projetos de reestruturação do que em ações de recuperação de empresas, o ritmo crescente de inovação e melhorias na engenharia de produto propiciam importantes iniciativas ao longo prazo em situações de recuperação.

## 6.2 Atendimento à demanda

Geralmente, esta é a principal área onde melhorar processos com substancial redução de custo bem como melhorar eficiência de compras, fabricação e processamento, logística e serviços pós-venda. Algumas elementares iniciativas de compras podem reduzir custos, capital de giro e risco de estoques, e ainda melhorar a qualidade e o atendimento. Obter o controle do chão de fábrica e melhorar a eficiência geralmente envolve mudanças no layout e a introdução de processamento em células, *Just-In-Time* (JIT) e princípios *Kanban*.

## 6.3 Sistemas de apoio

A introdução de uma função de planejamento da produção para equilibrar a oferta e a demanda em uma empresa é um importante remédio genérico para um problema de negócio muito comum. Outras providências serão tomadas na direção central, tais como melhoria ou introdução de indicadores de desempenho, melhorias na gestão da infraestrutura física e a reestruturação do departamento financeiro para entregar informações pontuais, relevantes e precisas.

## 7. REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA

As empresas que precisam de recuperação geralmente sofrem de um ou mais dos seguintes problemas:

- Asfixia no fluxo de caixa (insuficiência de financiamento ou incapacidade de pagar dívidas no prazo);
- Alavancagem excessiva (alto endividamento relativo ao capital social e reservas);

- Estrutura inadequada da dívida (excessivos empréstimos de curto prazo ou insuficiente endividamento de longo prazo);
- Insolvência no balanço patrimonial.

Independente da saúde do negócio em si, a incapacidade do fluxo de caixa operacional de financiar as obrigações de dívida e patrimoniais atesta que a empresa está ferida mortalmente. Nessas circunstâncias, a única solução é uma reestruturação financeira.

Os objetivos da reestruturação financeira são restaurar o negócio e a sua solvência tanto de caixa como patrimonial, para alinhar a estrutura de capital ao nível do fluxo de caixa operacional projetado e para assegurar que financiamento suficiente, na forma de caixa operacional gerado e de dinheiro novo injetado, seja disponibilizado para sustentar a implementação do plano de recuperação.

A reestruturação financeira geralmente envolve mudança na estrutura de capital existente e obtenção de captação adicional. De modo geral, a reestruturação do capital requer um acordo entre a empresa enferma e seus credores (geralmente bancos) para reescalonar e, algumas vezes, converter o pagamento de juros e do principal em outros instrumentos financeiros negociáveis. A captação de novo financiamento poderá envolver endividamento adicional, geralmente da parte dos financiadores existentes, os quais podem ser persuadidos de que a melhor possibilidade de recuperar os empréstimos existentes é conceder mais crédito. A injeção de capital pelos acionistas por meio da emissão de títulos ou por meio de investidores externos (como fundos de investimento) é frequentemente acompanhada por novos empréstimos bancários. Os atuais financiadores poderão aceitar uma reestruturação financeira mesmo na falta de progresso nas frentes dos outros seis integrantes-chave se acreditarem que a reestruturação representa a melhor opção para a recuperação de valor no investimento que fizeram na empresa. Contudo, para atrair fundos de novos investimentos, é preciso que haja um plano convincente e que seja realista a perspectiva de retorno apropriado para a empresa reestruturada.

## 7.1 Arcabouço de implementação

O ponto de partida obrigatório para a implementação do processo de recuperação é uma análise diagnóstica para estabelecer a verdadeira posição da empresa em dificuldade e para determinar se uma recuperação - em vez de insolvência, venda imediata ou liquidação - é opção viável.

Uma vez que a decisão de prosseguir com a recuperação tenha sido tomada pelas principais partes interessadas, terão que ser executados sete processos de implementação ou - como preferimos denominá-los, "frentes de trabalho" - para assegurar que os sete ingredientes sejam implementados:

*Gestão da crise:* assumindo as rédeas da empresa em dificuldade e implementando uma agressiva gestão do caixa.

*Seleção da equipe de recuperação:* nomeação de um executivo chefe para liderar a recuperação e a seleção de sua equipe.

*Gestão das partes interessadas:* reconstruindo a confiança com os credores conciliando seus diferentes interesses no contexto de um plano de recuperação geral.

*Desenvolvimento de um plano de negócio:* desenvolvimento de um plano de recuperação detalhado para a empresa, compreendendo as questões estratégicas, operacionais e organizacionais.

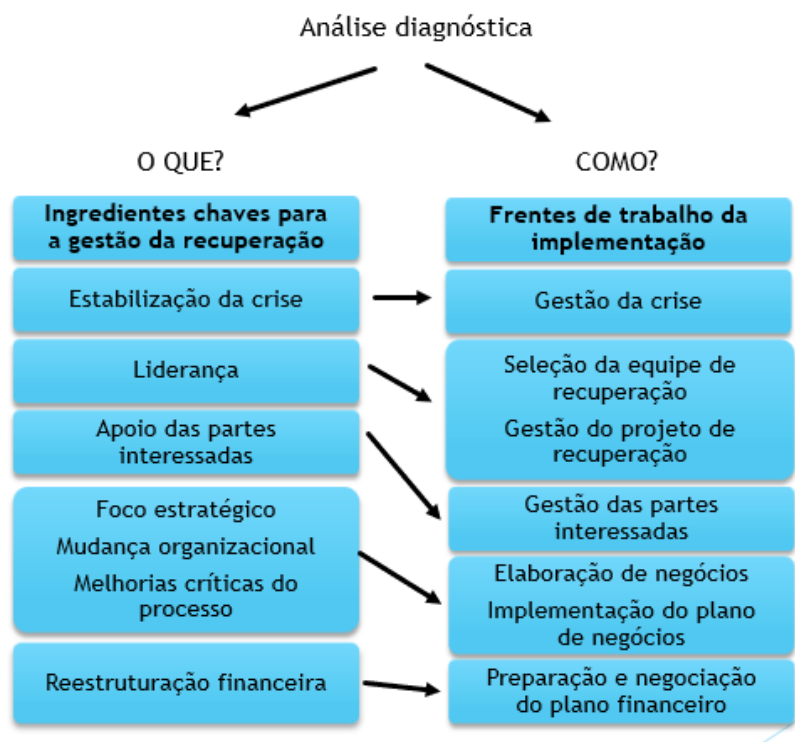
*Implementação do plano de negócio:* implementação das iniciativas de recuperação detalhadas no plano de recuperação.

*Preparação e negociação de um plano financeiro:* reestruturar a base de capital e levantar o dinheiro para financiar a recuperação.

*Gestão do projeto:* integração e coordenação dos seus fluxos de trabalho acima, ou seja, gestão geral do processo de recuperação.

A **Figura 8** mostra como as sete frentes de trabalho correspondem aos sete ingredientes-chave.

**Figura 8:** ingredientes-chaves e frentes de trabalho.



A nossa experiência mostra que em muitas situações de recuperação o líder da recuperação terá que abordar todas as sete frentes de trabalho, embora a reestruturação financeira possa não ser necessária quando a empresa em dificuldade for uma subsidiária de uma matriz saudável.

Essas frentes de trabalho formam as tarefas essenciais para a implementação do processo de recuperação. Juntas, abordam as questões prioritárias para gerenciar a crise imediata, corrigir operações, lidar com os diversos interesses daqueles com algum



envolvimento na empresa, e garantir que a empresa tenha caixa suficiente para sobreviver tanto a curto quanto a longo prazo.

Claramente, deve antes ser feita uma análise diagnóstica porque o médico de empresa não poderá curar o paciente se não souber do que padece. Contudo, em muitas situações, é crucial começar outras frentes de trabalho em paralelo com o diagnóstico, especialmente quando é preciso tratar com as partes interessadas e gerir a crise imediata. Uma das principais coisas que o recém-nomeado líder da recuperação deve fazer é informar as partes interessadas sobre sua nomeação e explicar como pretende atacar a situação. No dia um, a discussão pode ser limitada a uma explicação sobre o processo que ele ou ela pretende seguir. Tais iniciativas, se tomadas no início, ajudam a reconstruir a confiança, demonstram que os administradores estão no controle, e podem evitar que as partes interessadas tomem ações adversas prematuramente. A outra prioridade imediata é a gestão da crise. O líder da recuperação precisa rapidamente assegurar que a empresa tenha caixa suficiente para sobreviver no curto prazo, enquanto conduz uma análise diagnóstica e começa a formular o plano de recuperação.

A fase de análise geralmente leva entre uma semana e três meses, dependendo do tamanho e complexidade do desafio. Durante os últimos estágios da análise, a equipe de recuperação já terá começado a desenvolver um plano de negócio detalhado. A nossa abordagem ao planejamento do negócio é intensiva; o plano é a "bíblia" para o resgate, pois detalha as ações específicas necessárias para restaurar a lucratividade da empresa, juntamente com as projeções comerciais associadas. O processo envolve diversas interações na medida em que cada parte interessada adiciona sua contribuição ao plano. O tempo necessário para isso dependerá do tamanho e complexidade da empresa, mas normalmente se espera que o plano esteja totalmente desenvolvido dentro de três a quatro meses e até antes, em alguns casos. A implementação pode começar mesmo antes da finalização do plano. Muitas das iniciativas são óbvias e podem ser implementadas antes da aprovação total e final do plano. A fase de implementação geralmente leva de seis meses a dois anos e compreende uma fase de emergência, uma fase de mudança estratégica e possivelmente uma fase de crescimento. A reestruturação financeira provavelmente será a última frente de trabalho a ser conduzida. Seu principal elemento de entrada é a previsão de fluxo de caixa operacional e as projeções em mãos, o trabalho

de captação de dinheiro novo e de reestruturação do capital social e relativas dívidas pode começar.

## 7.2 Análise diagnóstica

Nomeada de diversas formas, como revisão estratégica, análise diagnóstica *diligence*, avaliação de negócios etc. Essa fase crítica deve ser o primeiro passo no processo de recuperação e tem os seguintes objetivos:

- Estabelecer a verdadeira posição da empresa sob perspectiva estratégica, operacional e financeira;
- Avaliar as opções disponíveis para a empresa para determinar se há possibilidade de recuperação;
- Determinar se o negócio pode sobreviver no curto prazo;
- Estabelecer a posição das partes interessadas e seu nível de apoio nas diversas opções;
- Fazer uma avaliação preliminar da equipe de gestão.

Em muitas situações, a empresa em dificuldade pode ficar subitamente sem dinheiro e a prioridade, portanto, é conduzir essa fase o mais rapidamente possível. A abordagem provavelmente será "ligeira e rasteira", a análise será de alto nível, com uma abrangência ampla, e com profundidade somente no tocante às questões chaves. O valor de tal análise depende de quem a faz e, certamente, quanto mais experiente for tal pessoa com situações de recuperação, melhor será o resultado. Essa é uma razão por que geralmente preferimos que essa avaliação seja feita por uma pessoa experiente em recuperação, em vez de um especialista no setor, caso não tenhamos uma pessoa com ambos os perfis.

A análise diagnóstica precisa combinar os elementos de análise estratégica e operacional convencionais com aqueles de uma análise de recuperação e insolvência de empresas. Portanto, a equipe que fizer a análise usará a metodologia tradicional de

consultoria: a análise estratégica e operacional abordará tanto o ambiente interno como o externo à organização, objetivando estabelecer as causas do declínio e as possíveis estratégias de recuperação. A análise financeira enfocará o estabelecimento da atual posição financeira sob as perspectivas comerciais.

A análise deverá considerar as alternativas à disposição da empresa - que tipicamente são a venda parcial ou total do negócio, recuperação, insolvência ou fechamento e liquidação - e avaliar o resultado financeiro para as partes interessadas em cada cenário. As técnicas para a fase de análise seguem a metodologia convencional de consultoria: análise dos dados financeiros e operacionais; entrevistas com a direção geral e equipe; visita às instalações, discussões com fornecedores, clientes e especialistas do setor; análise da indústria e dos concorrentes. No final do diagnóstico, o líder da recuperação deverá ter chegado a uma conclusão se a recuperação é uma opção viável, sobre o formato do plano de recuperação (e sobre o nível estimado de suporte financeiro necessário); mudanças preliminares no *management* e o alcance do apoio das partes interessadas.

No início dessa fase, o gestor da recuperação poderá não ter assumido formalmente o seu cargo de gestão na empresa em dificuldade. Nesse estágio inicial, poderá não ser aparente se a recuperação é uma opção realista ou não. Contudo, dentro de um período de tempo relativamente curto (de alguns dias a algumas semanas), o gestor da recuperação candidato deve decidir se aceita ou não a incumbência de recuperar a empresa. Tendo tomado tal decisão inicial, a tarefa de recuperação pode realmente iniciar e ele pode atuar rapidamente para iniciar as frentes de trabalho da gestão da crise e de gestão das partes interessadas.

### 7.3 Gestão da crise

Assim que a recuperação tenha sido a opção escolhida para a empresa em dificuldade, a gestão da crise deve começar imediatamente, se necessário, mesmo antes da nomeação de um gestor da recuperação. Quando esse for o caso, poderão ser indicados consultores, ou gestores interinos poderão ser convocados para lidar com a crise. A causa mais provável de fracasso no curto prazo é a falta de caixa na empresa, impossibilitando-a de pagar salários, capital de giro, aluguel etc. A prioridade, portanto,

é estabelecer quais pagamentos críticos precisam ser feitos no curto prazo a fim de manter a empresa viva, e determinar se as linhas de crédito bancárias existentes, juntamente com os recebíveis de curto prazo (oriundos de cobranças e descontos de títulos), serão suficientes para cobrir os pagamentos críticos. Se a análise indicar a falta de fundos, o gestor da recuperação deve atuar rapidamente para prover tal carência, providenciando mais financiamento, adotando estratégias agressivas para realização de baixa e reestruturando pagamentos críticos sempre que possível.

Concomitantemente, o líder da recuperação deve agir rapidamente para assumir o controle da organização. A prioridade de curto prazo é tentar limitar a derrocada, direcionando o foco para os problemas urgentes e mais graves. A principal questão é determinar e enfrentar os fatores que porventura ameacem a sobrevivência do negócio no curto prazo.

#### 7.4 Seleção da equipe de recuperação

Idealmente, uma pessoa apropriada será nomeada para liderar a recuperação - geralmente um diretor presidente - assim que o processo é acionado por uma ou mais partes interessadas. Isso pode ser feito antes ou depois da análise diagnóstica. Se a análise diagnóstica tiver sido feita por consultores ou auditores, o relatório deles é normalmente o gatilho para que seja nomeado um gestor da recuperação e para que se dê início à gestão da crise. Mudanças na alta administração, contudo, podem levar um certo tempo: é preciso avaliar bem os atuais administradores e diretores e se for necessária uma substituição, o processo de recrutamento pode levar vários meses. Montar uma equipe adequada é uma tarefa que irá consumir bastante tempo do líder de recuperação.

#### 7.5 Gestão das partes interessadas

Já descrevemos anteriormente os elementos chaves necessários para obter o apoio das partes interessadas. Como afirmado acima, acreditamos que a gestão das partes interessadas deve começar imediatamente. A duração do processo varia bastante, mas a

nossa preferência é que ela seja de longa duração. A experiência indica que ambos os financiadores de dívida e de capital preferem envolver-se de perto, pelo menos até que a empresa "paciente" esteja quase que totalmente recuperada. Na prática, provavelmente isso ficará para o final da fase de implementação, ou seja, uma duração de cerca de até dois anos, embora, em muitos casos, poderá ser bem mais longa. Uma certeza é que o caminho da recuperação não será fácil e livre de percalços. A empresa certamente passará por períodos de incertezas e turbulências durante a maior parte do início do período de recuperação. É muito mais fácil manter a confiança das partes relacionadas se estas forem mantidas bem informadas dos acontecimentos tanto negativos como positivos.

## 7.6 Elaboração do plano de negócio

Acreditamos que líderes em situações de recuperação bem-sucedidas agem com rapidez e com o desenvolvimento de um plano de negócios que demonstre a estratégia de recuperação, segundo o modelo convencional da consultoria. Os problemas são inicialmente identificados durante a análise diagnóstica. Uma análise mais completa identificará a(s) causa(s) subjacente(s) de cada problema, de modo que uma ou mais soluções possam ser desenvolvidas. Claramente, há uma conexão natural entre a análise diagnóstica e o trabalho de desenvolvimento do plano. Em nossa experiência, ambos têm uma relação "para-linear" - são processos parcialmente sequenciais e parcialmente paralelos. Claramente, estratégias de recuperação não podem ser desenvolvidas até que o problema seja diagnosticado de forma satisfatória. Contudo, iniciativas de recuperação para problemas que foram rapidamente diagnosticados podem ser desenvolvidas, enquanto a análise dos problemas mais complexos continua.

Acreditamos fortemente no desenvolvimento de um plano de negócios abrangente. O plano deve indicar claramente as metas de longo prazo (visão, missão) para a empresa, juntamente com a estratégia escolhida para atingir tais metas. O plano deve definir claramente os produtos ou serviços oferecidos pela empresa e quais são os seus mercados. Os processos básicos da empresa para produzir tais produtos e serviços devem ser definidos de maneira clara. Os planos devem conter um programa detalhado

de iniciativas de recuperação que, juntas, formarão o plano de recuperação. Cada iniciativa de recuperação deve ser descrita em termos de responsabilidade, ação proposta, cronograma de implementação, recursos necessários e impacto resultante.

A dimensão das iniciativas variará conforme o tamanho e a complexidade da organização. O tamanho e escopo de cada iniciativa pode também variar desde uma ação modesta ("contratar um novo diretor de *design*") até um profundo avanço de reestruturação ("racionalizar a operação de dez plantas em quatro"). Obviamente, as iniciativas de maior porte envolverão um projeto mais extenso, exigindo várias subtarefas. Em nossa experiência, os planos de recuperação raramente compreendem mais de 50 iniciativas.

Finalmente, o plano deve conter projeções financeiras detalhadas para o Ano 1 e projeções de nível superior ao longo de um período de três a cinco anos. O plano constituirá a "bíblia" para o processo de implementação ao longo dos 18 meses seguintes. No momento de endossar o plano, todos os executivos que executarão uma parte dele deverão conhecer bem seu papel. A gestão da implementação do plano se tornará o foco principal da direção geral.

## 7.7 Implementação do plano de negócios

Durante esta fase, o foco será a implementação das iniciativas de recuperação incorporadas no plano de negócio que é o plano de recuperação. A implementação do plano de negócio se tornará a principal ocupação da direção geral. Embora isso possa parecer simplista demais, geralmente o que acontece é que, se uma questão não foi abordada no plano de negócios, é porque não é ponto a ser tratado pela gestão na fase de implementação.

Acreditamos que uma rigorosa gestão de projeto é o fator principal para o sucesso da implementação. O plano definirá um programa de ações prioritárias, com prazos, responsabilidades e o impacto planejado. O processo de implementação emprega ferramentas convencionais de gestão de projetos (gráficos Gantt, relatórios de progresso, etc) para determinar uma prestação de contas, cuja prioridade é levar as pessoas e equipes a executarem as iniciativas dentro do tempo e do orçamento previstos. O progresso deve ser monitorado contra o plano semanalmente; as questões principais

devem ser resolvidas na medida em que forem surgindo e os próximos passos devem ser continuamente identificados. A palavra "execução" é o chavão propulsor da fase de implementação.

A gestão do processo de implementação é impulsionada por reuniões de progresso periódicas, apoiadas por relatórios de implementação continuamente atualizados. Ordinariamente, a coordenação ou o comitê diretor farão reuniões semanais durante os estágios iniciais e, na medida em que a recuperação progredir, a frequência dessas reuniões poderá ser quinzenal ou mensal. A agenda das reuniões será a análise do progresso para cada iniciativa.

## 7.8 Preparação e negociação do plano financeiro

O plano de negócios será a base do plano de reestruturação financeira - se esta for necessária. As projeções financeiras que acompanham o plano de negócios serão baseadas nas previsões de fluxo de caixa. O fluxo de caixa será o principal elemento para avaliar as futuras necessidades de caixa de negócio.

## 7.9 Gestão do projeto

Já mencionamos a necessidade de detalhada gestão do programa das iniciativas na fase de implementação. Contudo, o processo completo de recuperação precisa de uma abordagem de gestão de projetos por parte do gestor da recuperação. Essa pessoa precisa integrar os vários componentes e estágios do processo de recuperação.

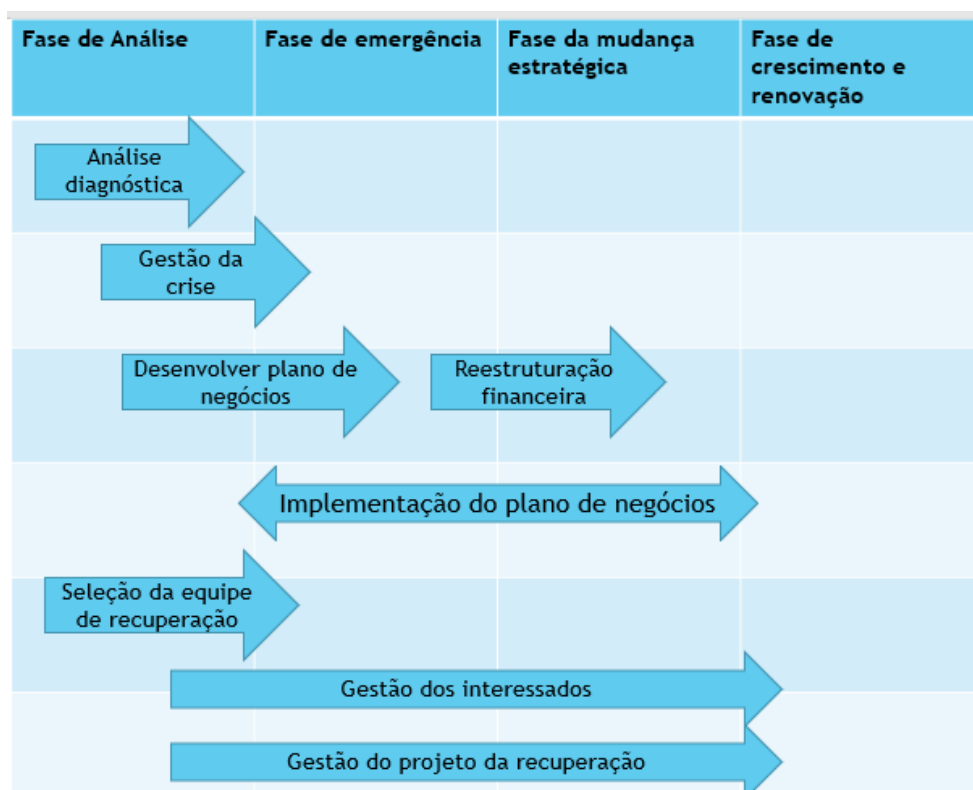
O gestor de recuperação, portanto, não poderá ter o mesmo luxo dos outros participantes da recuperação, de se concentrar somente em uma frente de trabalho por vez. Este é um difícil desafio, pois os objetivos de cada frente podem ser bem diferentes. Por exemplo, a disposição e estilo exigidos para a gestão da crise são bem diferentes do exigido no planejamento do negócio, contudo, essas frentes do processo de recuperação são administradas lado a lado. O papel do gestor da recuperação é obter um equilíbrio entre elas e impulsionar os processos de implementação, de modo que os objetivos gerais tenham melhor chance de sucesso.

## 7.10 Etapas

O processo de recuperação é caracterizado por considerável sobreposição nas fases de planejamento e implementação. Identificamos quatro fases distintas, mas sobrepostas, no processo de implementação:

- Análise;
- Emergência;
- Mudando estratégica;
- Crescimento e renovação (além da recuperação).

A **Figura 9** mostra como as frentes de trabalho discutidas nas seções anteriores são distribuídas em fases durante todo o processo de recuperação.





### 7.11 Fase de análise

Essa fase compreende muito mais do que apenas a análise diagnóstica. Já afirmamos que a gestão da interface com as partes interessadas e a gestão da crise muitas vezes precisam ser iniciadas em paralelo com a análise diagnóstica, e que a própria análise diagnóstica é o ponto inicial para o desenvolvimento do plano de negócios. Assim, algumas estratégias comuns, tais como a implementação de uma gestão de caixa, mudança na administração ou aporte de controle financeiro mais rígido, podem ter início já na fase de análise.

### 7.12 Fase de emergência

A fase de emergência consiste naquelas ações necessárias para assegurar a sobrevivência e tende a focar estratégias genéricas mais facilmente implementáveis no curto prazo. A distinção entre implementação do plano de negócios e gestão da crise pode se tornar indefinida. Geração de caixa, redução de custo, aumento de preços e maior esforço de vendas são as principais estratégias genéricas usadas nesta fase da recuperação. Nesse momento, para facilitar o controle de gestão, também pode ocorrer mudança organizacional.

A fase de emergência geralmente é caracterizada por cortes: venda de subsidiárias, fechamento de fábricas, demissão de funcionários, demissão de gerentes incompetentes, redução nos estoques, liquidação de estoque obsoleto, corte de linhas não lucrativas, etc - todas ações destinadas principalmente a melhorar o fluxo de caixa e sair do prejuízo.

É também durante a fase de emergência que a empresa pode procurar financiamento adicional para implementar sua estratégia de recuperação e assim há uma sobreposição com o fluxo de reestruturação financeira. A fase de emergência geralmente dura de seis a 12 meses, ou mais, se estratégias apropriadas de recuperação não forem adotadas ou não forem adequadamente implementadas.

### 7.13 Fase de mudança estratégica

Enquanto a fase da emergência tende a enfatizar os fatores operacionais, a fase da mudança estratégica enfatiza a reorientação de produto-mercado. Por meio de implementação de uma estratégia de recuperação apropriada, a empresa assegura a sobrevivência a curto prazo e pode começar, na fase de emergência, a focar sua estratégia nos segmentos de produtos-mercados em que a empresa tem maior vantagem competitiva (geralmente, são, mas nem sempre, os segmentos mais lucrativos). Contudo, o reposicionamento de produtos-mercados leva tempo para ser implementado e pode exigir algum investimento, o que pode não ser possível no início da fase de recuperação. É nesta fase da mudança estratégica que a direção ou os acionistas podem concluir que a viabilidade da empresa a longo prazo parece duvidosa, ou que o investimento de tempo e dinheiro necessário para assegurar uma recuperação sustentável não vale os riscos envolvidos. Poderão, então, decidir procurar um comprador adequado para o negócio.

Presumindo-se que uma reorientação de produto-mercado seja viável, a fase da mudança estratégica é também caracterizada por:

- Maior ênfase nos lucros, além do enfoque inicial no fluxo de caixa. O retorno sobre o capital empregado provavelmente ainda é insatisfatório durante esta fase, embora os prejuízos tenham sido eliminados;
- Melhorias contínuas na eficiência operacional;
- Reconstrução da organização - o que pode ser importante, tendo em mente que a organização pode ter ficado traumatizada na fase de emergência.

Esta fase é, algumas vezes, denominada fase da estabilização, porque uma organização precisa de tempo para se assentar e se preparar para uma fase de crescimento renovado. A nova direção terá provavelmente introduzido uma nova cultura organizacional que levará tempo para ser absorvida. A estabilização é importante sim, mas, sozinha, não proporciona à empresa uma base sólida para o futuro. Isso somente pode ser atingido por um redirecionamento da posição de produtos-mercados da empresa ou por um aprimoramento das vantagens competitivas existentes.

#### 7.14 Fase de crescimento

Antes de começar esta fase, o balanço patrimonial da empresa precisa ser melhorado. Assim que isso acontecer, a firma poderá começar a crescer, seja organicamente, através do desenvolvimento interno de novos produtos e mercados, ou via aquisição, ou ambos. Esta é a fase final do processo de recuperação e o início do que, algumas vezes, é chamado de renovação corporativa. Contudo, em alguns setores industriais, tais como os de alta tecnologia, um rápido retorno ao crescimento pode ser um pré-requisito para uma recuperação bem-sucedida.

#### 7.15 Característica de situação de recuperação bem-sucedida

Há diferenças substanciais entre as estratégias de recuperação adotadas por líderes da recuperação que foram bem-sucedidos e os que não foram. As situações de recuperação bem-sucedidas são:

- Holísticas: incorporam os sete ingredientes essenciais. Uma causa de fracasso muito comum é começar com uma recuperação de forma não abrangente. O líder da recuperação não apenas administra a crise imediata e trata dos problemas estratégicos e operacionais da empresa, como também reconstrói a confiança das partes interessadas e assegura que a empresa tenha os fundos adequados para o futuro.
- Multiprocessuais: abordam as principais questões simultaneamente em vez de adotar uma sequência linear. Nos primeiros dias, o líder da recuperação deve começar o processo de conquistar o apoio das partes interessadas em paralelo com os estágios iniciais de gestão da crise e de desenvolvimento do plano de negócios.

- Multienfoque: são amplas no escopo, ou seja, abordam redução de custo e crescimento de receita, tratam das questões técnicas e pessoais, incorporam iniciativas estratégicas e operacionais e abordam prioridades de curto e de longo prazo.

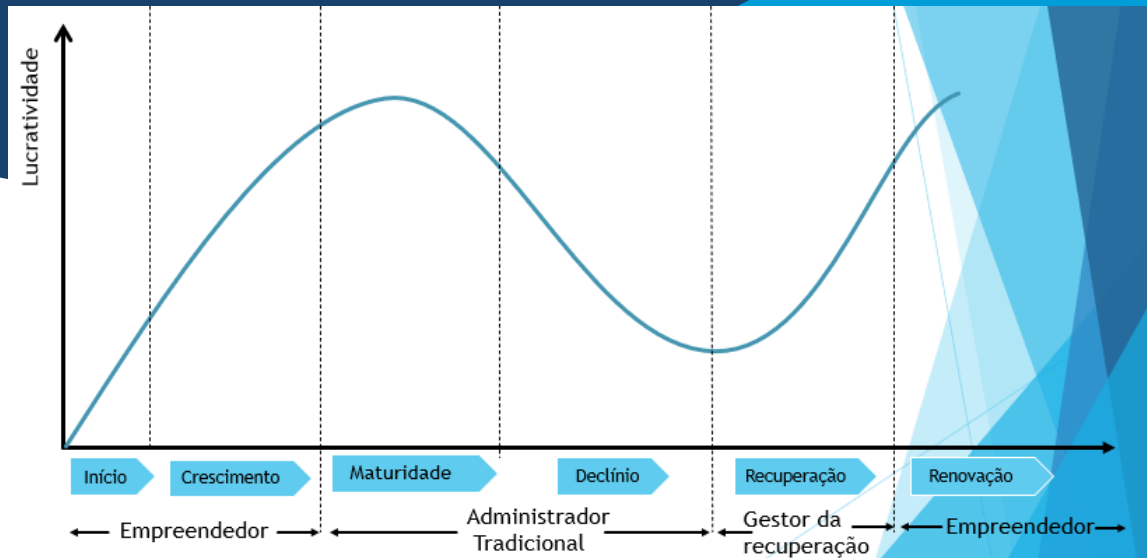
Um estudo de comparação entre esforços de recuperação bem-sucedidos e fracassados realizado pelos autores tanto no Reino Unido como nos EUA mostrou que as recuperações bem-sucedidas são caracterizadas por:

- Mudanças na direção, especialmente com a nomeação de um novo executivo chefe e um novo diretor financeiro;
- Uso de variadas estratégias para geração de caixa;
- Melhorias nos sistemas de controles financeiros usados pela direção para instituir uma cultura orientada ao desempenho;
- Compreensão de que estratégias de redução de custo, embora importantes, geralmente são insuficientes para promover uma recuperação bem-sucedida;
- Reorientação fundamental de produtos-mercados, juntamente com melhorias no marketing operacional;
- Mudança organizacional substancial em termos de processos estruturais e melhoria nas comunicações.

Ao examinar recuperações bem-sucedidas, duas mensagens se destacam. Primeiro, empresas bem-sucedidas se apoiam de maneira redobrada nas estratégias comuns de recuperação do que as que fracassaram, seja porque adotam essas estratégias todas em paralelo seja porque são mais vigorosas na sua implementação. Tendo que melhorar a performance do próprio esforço da recuperação, é quase sempre necessário tomar mais ações do que menos ações. Vemos isso na prática, quanto acontece de um primeiro gestor da recuperação ter que ser substituído porque falhou em conseguir um impacto financeiro real nos primeiros 12 meses. O gestor da recuperação que substitui o anterior usa sempre mais estratégias e implementa com mais vigor aquelas usadas pelo seu antecessor.

A **Figura 10** mostra o caminho que uma empresa percorre desde o início até seu declínio e recuperação (quando a empresa necessita de recuperação) com seus devidos responsáveis por cada situação.

**Figura 10:** gestão adequada, o tipo certo de executivo no momento certo.





Bibliografia principal:

OMO RECUPERAR UMA EMPRESA: A GESTÃO DA  
RECUPERAÇÃO DO VALOR E DA PERFORMANCE

David Lovett, Stuart Slatter