



CRISES E *TURNAROUND*: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

MARINHO, Antônio Ricardo Monteiro¹

DIEHL, Carlos Alberto²

Resumo: A competição e a falta de capacidade de gestão dos executivos têm levado as organizações a situações de dificuldades. Este estudo desenvolve-se a partir da revisão da literatura relacionada à estratégia de negócios, crises e *turnaround*, juntamente com a realização de um estudo de caso para a análise da situação de uma empresa do setor de alimentação. Os resultados demonstram que a crise na organização foi ocasionada por problemas financeiros e gestão realizada de forma deficiente pelos proprietários, sendo que o processo de *turnaround* ocorreu através da redução de ativos, custos e ajustamento do processo de gestão empresarial.

Palavras-chave: Estratégias de negócios. Crises nas organizações. *Turnaround*.

Abstract: The competition and the lack of management capacity of the executives have led organizations to difficult situations. This study is developed from the review related to the business strategy literature, crisis and turnaround, along with the implementation of a case study to analyze the situation of a company in the food sector. The results show that the crisis in the organization was caused by financial problems and management performed deficient by the owners, and the turnaround process occurred through reduction of assets, costs and adjustment of business process management.

¹ Doutor em Administração pela UNISINOS. E-mail: amarinhonovo@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor Titular do PPG em Ciências Contábeis da UNISINOS. E-mail: carlosadiehl@gmail.com

Keywords: Business strategies. Crisis in organizations. Turnaround.

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão empresarial vem se tornando cada vez mais complexo em virtude do volume e da abrangência das operações existentes nas organizações e do processo de atuação em um ambiente cada vez mais competitivo. O planejamento e a implantação de estratégias adequadas tem sido relevantes para o desenvolvimento das organizações. As estratégias de negócios representam um conjunto de decisões de longo prazo que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para a ação concreta sobre o ambiente competitivo, visando ao desempenho da organização por meio do alcance de determinados objetivos (DIEHL, 2004). Para Barker e Barr (2002), pesquisas indicam que as ações estratégicas das empresas são guiadas pela crença, ou interpretações, dos gestores de topo. As decisões equivocadas relacionadas com a implantação de estratégias, juntamente com a existência de sistemas de controle deficientes podem resultar em situações de crise e na conseqüente necessidade de implantação de um processo de *turnaround*. Este processo é utilizado pelas organizações para reversão da situação de crise e para a sua recuperação econômico-financeira (PEARCE; ROBINS, 1993).

Diante desse panorama propõe-se, aqui, gerar o entendimento de estratégias de negócios, de crise nas organizações e o do processo de *turnaround*; e analisar a ocorrência desses fatos em uma organização do mercado. O estudo se desenvolve a partir da análise e da revisão da literatura relacionada à estratégia de negócios, crises nas organizações e *turnaround*, além de um estudo de caso para o entendimento e a análise da situação de crise e *turnaround* em uma empresa.

A questão de pesquisa que orientou o desenvolvimento do presente estudo pode ser assim definida: Como ocorreu a instalação de crise na organização e quais as medidas adotadas para a implantação de um processo de *turnaround*? O objetivo do estudo é o de compreender e analisar os motivos que ocasionaram a instalação de crise na organização e identificar as medidas relacionadas com a implantação do *turnaround*.

Os resultados obtidos com a realização do estudo de caso, juntamente com a aplicação de entrevistas em profundidade, permitem constatar que a crise na

organização foi ocasionada por fatores internos relacionados a problemas financeiros, gestão realizada de forma deficiente pelos proprietários, ocasionando, em consequência, um grande volume de desperdícios na operação da empresa. O processo de *turnaround* implantado refere-se à redução de ativos, ajustamento do processo de gestão empresarial e redução de gastos para conduzir a empresa a uma situação de estabilidade e recuperação.

O artigo está organizado da seguinte forma: além da introdução, a seção dois apresenta o referencial teórico sobre estratégias de negócios, crises nas organizações e *turnaround*. Na seção três são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, e na seção quatro apresenta-se a análise dos resultados. Na seção cinco são discutidas as contribuições e conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias de Negócios

O processo de competição existente entre empresas orienta a necessidade de que essas organizações se utilizem de ações diferenciadas perante os competidores. Para Henderson (1989), a competição existe muito antes da estratégia, portanto, a estratégia surge como uma forma de gerar sobrevivência. A implementação de estratégias adequadas pelas organizações lhes tem proporcionado a melhoria de sua capacidade competitiva. Segundo Chandler (1962), a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para atingi-los. O autor vincula a estratégia a metas e objetivos que compreendem o longo prazo, juntamente com a implementação de ações e a alocação de recursos que buscam atingir os objetivos organizacionais.

Mintzberg (1987) apresenta cinco definições de estratégia: plano, truque (manobra), padrão, posição e perspectiva. Para o autor, com base nessas definições de estratégia, os indivíduos da organização, responsáveis pelas estratégias, podem ser capazes de eliminar algumas confusões e ainda melhorar a própria capacidade para entender e gerenciar o processo pelo qual as estratégias se formam. Dessa forma, as estratégias organizacionais surgem como um processo que envolve os

executivos da organização na escolha das melhores ações a serem adotadas no longo prazo para a viabilização da vantagem competitiva.

O desenvolvimento da estratégia ocorre mediante um processo denominado planejamento estratégico que envolve os principais executivos e tem por finalidade o entendimento do ambiente interno e externo da organização e a análise e a definição da escolha das estratégias mais adequadas a serem implantadas. Para Shapiro (1989), a questão da estratégia competitiva, na prática, abrange grande variedade de decisões estratégicas e táticas, a partir dos seguintes elementos: preço dos produtos; investimento na produção e distribuição; contrato para viabilização de instalações para realização de operações com os clientes; fornecedores de insumos; e gastos com pesquisa e desenvolvimento.

Para Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos. Nesse sentido, identifica-se que os conceitos de estratégia apresentados carregam consigo alguns fatores, entre os quais: ambiente, ações, recursos, longo prazo, melhoria de desempenho e atingimento de objetivos. Para Miles et al (1978), as organizações definem seus domínios produto-mercado (estratégia) e constroem mecanismos (estruturas e processos) para perseguir as estratégias escolhidas. A implantação da estratégia, de forma assertiva, demanda a utilização de sistemas de controle de gestão que têm por objetivo o acompanhamento do processo de implantação das estratégias definidas pela organização. A falta de um processo de escolha de estratégias adequadas e as fragilidades nos sistemas de controle de gestão ocasionam deficiências na orientação e controle do processo de gestão empresarial, os quais podem resultar no comprometimento da sobrevivência da organização.

De acordo com Porter (1996), a eficiência organizacional é o resultado da realização de atividades semelhantes, mas feitas da melhor forma por parte da organização em relação aos concorrentes, ao passo que a estratégia representa a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. A criação dessa posição única e valiosa pode ser compreendida pelo que Barney (1991) chama de vantagem competitiva sustentável, que ocorre quando a empresa implanta uma estratégia de criação de valor que não pode ser realizada por

outros competidores, ou quando esses concorrentes não são capazes de copiar os benefícios dessa estratégia. A implementação de estratégias inadequadas e a falta de eficiência organizacional proporciona para as organizações situações de dificuldades que vão se agravando e se transformando em uma crise que pode comprometer a continuidade dos negócios.

2.2 Crises nas Organizações

O processo de competição e gestão das organizações sofreu, ao longo dos últimos anos, várias mudanças relacionadas às alterações econômicas e organizacionais. As principais mudanças se relacionam ao aumento de competidores no mercado e à posição firme e exigente dos consumidores perante as ofertas das empresas competidoras. Segundo Balgobin e Pandit (2001), as causas do declínio de desempenho das organizações podem estar relacionadas a causas externas: diminuição da demanda, aumento da competição e aumento dos custos de insumos; e causas internas, representadas por má gestão, gestão financeira inadequada, políticas de controle e estrutura de custo elevada. As causas externas podem estar relacionadas ao processo competitivo existente no mercado e podem ou não afetar as empresas que atuam no mesmo mercado; as causas internas são decorrentes, principalmente, da falta de eficiência na gestão empresarial desenvolvida pelos executivos.

As crises nas organizações podem estar relacionadas a problemas no ambiente interno e externo, sendo que as questões relacionadas a sociedade podem possuir relações com as causas externas inerentes à crise. Para Hermann (1963), estudar os fenômenos relacionados à crise oferece uma oportunidade de examinar um instrumento de mudança, tanto organizacional quanto social, e o autor destaca algumas das características essenciais de processos organizacionais e de decisão, e os diferencia dos fatores menos importantes nas condições extremas associadas a uma crise. Nota-se que a ocorrência da crise e sua eliminação estão associadas a questões relacionadas à mudança organizacional, processos desenvolvidos na organização e processo de tomada de decisão dos principais gestores. De acordo com Barker e Barr (2002), pesquisas indicam que as ações estratégicas das empresas são guiadas pela crença, ou interpretações, dos gestores de topo. Assim, a adoção de estratégias inadequadas pelos principais gestores podem levar as

organizações a um estado de dificuldades severo, que pode ser entendido como uma situação de crise.

Uma crise organizacional, segundo Hermann (1963), ameaça os valores prioritários da organização; apresenta uma quantidade limitada de tempo em que uma resposta pode ser implementada; e é inesperada ou imprevista pela organização. A ocorrência de dificuldades organizacionais normalmente não é prevista ou planejada pelos gestores, ela ocorre em decorrência de fatores internos ou externos alheios aos interesses e vontades das organizações. Percebe-se que as situações de crise afetam as organizações de modo tão profundo que as ações estratégicas e táticas normalmente desenvolvidas pelos gestores são incapazes de levar a organização aos padrões normais de desempenho, e é necessária a implantação de um processo de recuperação organizacional.

Rangnekar (2010), em seu estudo de caso envolvendo uma empresa farmacêutica, apresentou as seguintes situações relacionadas à crise da organização: crise financeira, 90% do capital estava perdido e havia uma penúria financeira grave e com contas atrasadas por mais de dois meses; crise de vendas, com a demissão dos gestores de marketing e de outros funcionários. A partir das informações apresentadas, nota-se que a crise pode gerar consequências na área financeira, na área estratégica e na área de recursos humanos.

Segundo Thomson (2010), a mudança depende da coragem dos executivos em mudar o *status quo*, a humildade para reconhecer que os principais indicadores revelam uma queda no desempenho e a capacidade de fazer um balanço da situação e mudar radicalmente comportamentos e processos de negócios. As ações para realizar o tratamento da crise na organização dependem, principalmente, da vontade e da capacidade do principal executivo e podem ser entendidas como um processo de *turnaround*.

2.3 Turnaround

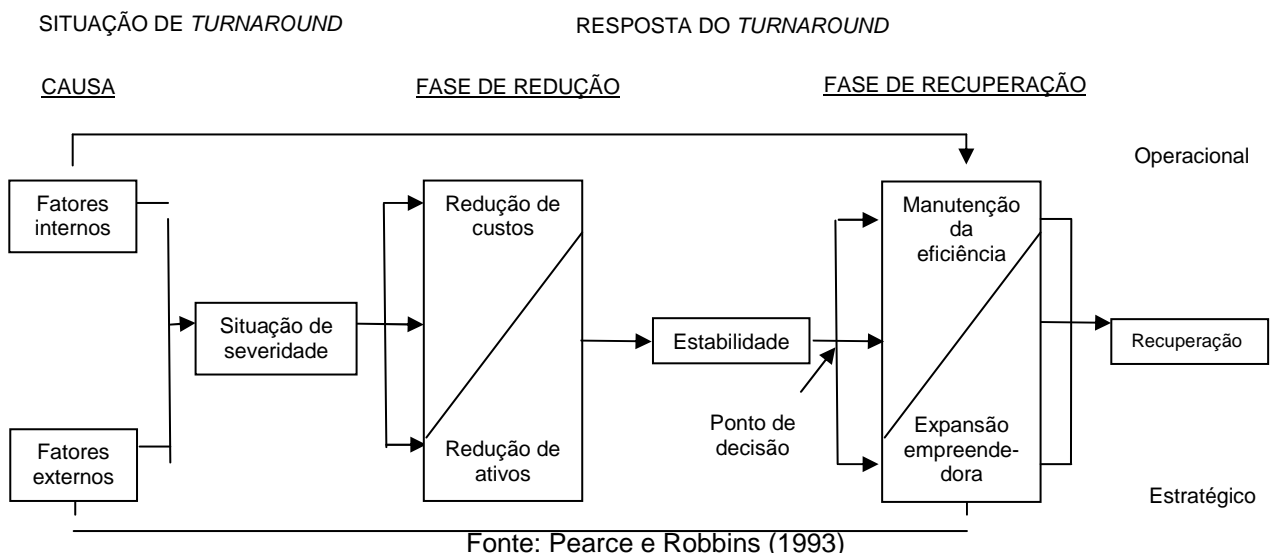
As empresas atuam em uma dinâmica relacionada a reestruturações, reorganizando seus processos ou desenhando novas estratégias. Essas mudanças podem estar relacionadas à implantação de ajustes no processo competitivo e à necessidade de eliminar dificuldades para sobreviver a uma situação de crise organizacional. Segundo Gopinath (1991), a fase crítica está em definir o

reconhecimento de que a empresa está enfrentando o fracasso, e que a ameaça deve ser entendida como preparatória para um *turnaround*.

Esse processo utilizado pelas organizações para reversão da situação de crise e recuperação da organização é denominado *turnaround*. O momento em que as organizações estão em período de crise que antecede o *turnaround* é denominado de situação de *turnaround*. Segundo Pearce e Robins (1993), a situação de *turnaround* representa o período de tempo em que a empresa problemática deve ser envolvida em esforços de *turnaround*, o qual é determinado de várias maneiras, entre as quais, percepções de executivos ou por situação financeira de desempenho da empresa. Para Balgobin e Pandit (2001), *turnarounds* bem-sucedidos seguem uma sequência de etapas caracterizadas pela queda de desempenho, levando a um período de crise que desencadeia uma mudança radical, e essa mudança origina, efetivamente, o processo de *turnaround*.

O início do processo de resposta do *turnaround* na organização, na qual ocorrem várias ações efetivas dos executivos para ajustar a organização e recuperá-la, pode ser entendido como o processo de *turnaround*. Segundo Pearce e Robins (1993), esse é o processo pelo qual as empresas, outrora bem-sucedidas, começam a superar seus problemas e voltar a igualar ou superar os seus períodos mais prósperos de desempenho anteriores ao processo pré-crise; o *turnaround* é concebido como a “resposta do *turnaround*”, abrangendo duas fases de atividades: redução e recuperação. O detalhamento do processo completo de *turnaround* é proposto por Pearce e Robins (1993), conforme Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 - Modelo do Processo de *Turnaround*



O período que antecede a implantação do *turnaround* é denominado pelos autores de situação de *turnaround* e compreende o processo de crise na organização. Segundo Zimmerman (1989), empresas de sucesso e insucesso experimentam quedas de lucro e receita durante os primeiros estágios do processo de *turnaround*, e esse processo ainda está inserido no período de crise na organização.

Conforme se constata na Figura 1, o processo de *turnaround* inicia com a fase de *retrenchment* que envolve a redução de custos e de ativos até a empresa alcançar a situação de estabilidade. Segundo Robbins e Pearce (1992), *retrenchment* é um termo que denota uma forte ênfase pela empresa na redução de custos e de ativos como forma de mitigar as condições responsáveis pela crise financeira. Para Castrogiovanni e Bruton (2000), *retrenchment* pode ocasionar três potenciais benefícios: restauração da eficiência, geração de folga financeira e restauração da credibilidade. Para Chowdhury e Lang (1996), as ações de melhorias na produtividade dos funcionários, redução de ativos fixos, e que se estende ao contas a pagar estão associadas à ocorrência de *turnaround*. A fase de redução (*retrenchment*) pode levar a organização a um período de estabilidade para iniciar a fase seguinte destinada à recuperação da organização, desde que essa fase de redução ocorra de forma bem-sucedida. Se, na fase de *retrenchment*, a empresa não conseguir promover a redução dos custos e/ou de ativos, possivelmente não conseguirá ingressar em um processo de estabilidade e de busca da recuperação, ocorrendo então o encerramento do negócio.

A fase de recuperação (*recovery*) envolve a manutenção da eficiência, considerando-se a visão operacional e a expansão empreendedora, em enfoque mais estratégico. Segundo Robbins e Pearce (1992), a fase de recuperação é considerada a partir da cessação das reduções de ativos e custos até que a empresa alcance ou deixe de alcançar o *turnaround*. Durante essa fase do processo de recuperação é possível distinguir entre a expansão empreendedora, estratégias de recuperação da eficiência, retorno ao crescimento e estratégias de recuperação operacional. Segundo Harker (1996), a efetiva gestão *turnaround* ocasiona mudanças para as estratégias, estruturas e práticas nas organizações.

Bruton e Wan (1994), na conclusão de seus estudos, declaram que as empresas de *turnaround* bem-sucedido perseguem quatro ações operacionais: redução do tamanho da empresa; redução das despesas de capital; redução do

nível de capital de giro; e redução do nível de contas a receber de clientes. A atuação da liderança no processo de mudança na organização representa um fator importante para o sucesso do *turnaround*. Segundo O’Kane e Cunningham (2012), o sucesso na realização do *turnaround* está relacionado à humildade, confiança e integridade da liderança que estiver à frente da operação de *turnaround* na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Local de Pesquisa

O estudo foi desenvolvido em uma organização que atua no ramo de produção e varejo de alimentação que passou por uma situação de crise e está implantando um processo de *turnaround*. Essa empresa possui, atualmente, três unidades localizadas em Porto Alegre e grande Porto Alegre; iniciou suas atividades no ano de 2000, com a abertura da primeira unidade. No ano de 2005 foi aberta uma unidade no litoral que atuou apenas por quatro verões; em 2010 foi aberta uma grande unidade com central de produção e, em 2013, a última unidade.

3.2 Planejamento da Pesquisa

Os objetivos do presente estudo visam ao entendimento dos fundamentos de estratégia de negócios, crise e *turnaround* nas organizações, considerando-se a teoria existente. A seleção do caso foi motivada pela oportunidade de analisar uma organização que atua no mercado e que autorizou o estudo da ocorrência do processo relacionado à crise na organização e da implantação do *turnaround*. Assim, neste estudo parte-se de uma pesquisa do tipo descritiva, em que existe o interesse em descrever e entender os detalhes da crise na organização estudada e o processo de *turnaround* implementado para viabilização do negócio. Para Rudio (2009), a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. No presente estudo tem-se o objetivo de descobrir e compreender os fenômenos relacionados com as ações e omissões organizacionais e os problemas de mercado que ocasionam a crise e a consequente implantação do processo de *turnaround* na organização.

Para atender aos objetivos previstos para o desenvolvimento desta pesquisa, a vertente de pesquisa empregada foi a qualitativa, em que se busca a compreensão das características relacionadas às situações de crise enfrentadas pela organização e a implantação do processo de *turnaround*. De acordo com Flick (2004), a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, o qual permite investigar com profundidade o fenômeno relacionado à ocorrência de crises nas organizações e o processo de implantação do *turnaround*. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, isto é, o fenômeno crise está inserido no contexto da organização e o dimensionamento das dificuldades influencia as ações que irão ocasionar o *turnaround*.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade, realizada com os principais executivos, funcionários e ex-funcionários da organização escolhida. As entrevistas foram realizadas por um dos pesquisadores para que não ocorresse a possibilidade de percepções distintas no entendimento a na condução da aplicação do instrumento de pesquisa junto aos entrevistados.

3.3 Coleta e Análise das Evidências

As evidências foram coletadas mediante a aplicação de entrevista semiestruturada a cada um dos dois principais executivos da empresa estudada. O roteiro da entrevista foi composto por sete perguntas abertas, contendo questões relativas à caracterização da empresa, ao processo de ocorrência da crise e de implantação do processo de *turnaround*. No final do roteiro constam três questões relacionadas aos dados dos entrevistados que atuam como principais executivos da organização. Os sócios-diretores entrevistados da empresa foram escolhidos tendo-se por objetivo analisar a posição dos principais executivos da organização que participaram da criação da empresa, das dificuldades decorrentes da crise e da implantação do processo de *turnaround*. Os funcionários e ex-funcionários foram escolhidos com a intenção de obter a percepção dos indivíduos que vivenciaram o

processo de crise e o processo de recuperação. A informação dos dois principais executivos foi considerada relevante, pois representa a percepção dos indivíduos que pensam sobre os objetivos e benefícios relacionados a toda a organização e não apenas a um setor da empresa que tenha relação com a sua atividade desenvolvida. Normalmente, o principal executivo toma as suas decisões examinando, de forma abrangente, os benefícios para toda a organização, não examinando isoladamente os benefícios de apenas um setor ou setores. Como entender de que modo ocorreu a crise e o processo decisório relacionado à implantação do *turnaround* na organização é o propósito principal do estudo, analisar a posição dos principais executivos é relevante.

Foram, também, realizadas entrevistas semiestruturadas com três funcionários e dois ex-funcionários da organização. A análise da posição de funcionários e ex-funcionários proporcionou o entendimento da situação e do ambiente organizacional vivenciado por pessoas que não atuam nas principais decisões empresariais, mas sofrem as consequências geradas pela crise e pelo processo de reestruturação empresarial.

As informações obtidas nas entrevistas em profundidade foram evidenciadas através da análise de conteúdo, método utilizado em pesquisas qualitativas. De acordo com Eisenhardt (1989), a análise dos dados é a etapa mais difícil da pesquisa, envolvendo estudo de caso, pois, diz Yin (2010), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar tabelas, testar, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar das proposições do estudo. Foram examinadas as respostas obtidas em cada uma das entrevistas e em conjunto, considerando-se as relações existentes com os pressupostos teóricos apresentados no referencial teórico desse estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos Resultados

As evidências e resultados encontrados são apresentados em duas etapas: na primeira detalham-se, de forma conjunta, as evidências encontradas nas entrevistas em profundidade realizadas com os dois principais executivos gestores da empresa; na segunda etapa apresentam-se, em conjunto, as evidências obtidas

através das entrevistas realizadas com funcionários e ex-funcionários da organização.

Os dois gestores entrevistados possuem a seguinte caracterização: um gestor com 47 anos de idade e 35 anos de atuação na área de alimentação; o outro, uma gestora, com 40 anos de idade e 18 anos de atividade na organização. Os dois possuem formação de ensino médio completa, além de vários cursos de extensão. A primeira unidade própria foi aberta em 2000, quando a loja possuía uma atuação e uma marca focada em um bairro de Porto Alegre, mas já atingia sucesso em vendas se comparado a outras empresas do mesmo segmento. A visão empreendedora do principal gestor ocasionou expansão das vendas e a abertura de novas unidades – uma no litoral, outra na grande Porto Alegre e outra em Porto Alegre. A operação aberta no litoral, que funcionou por quatro temporadas, expandiu o conhecimento da marca, mas foi fechada pela falta de funcionários, pois eram deslocados das unidades de Porto Alegre para a praia, pela decisão dos outros sócios que atuavam à época e pelo interesse na abertura da unidade sediada na grande Porto Alegre. Notam-se, nesse período, algumas ações envolvendo o desenvolvimento da organização, entre as quais a expansão das vendas, a divulgação da marca e a abertura de novas unidades, conforme informações colhidas nas entrevistas em profundidade.

A abertura da unidade na grande Porto Alegre, no início de 2010, representava um projeto de grande relevância, pois englobava uma loja e uma central de produção. À época, esse projeto movimentou em torno de R\$ 3.500.000,00, abrangendo obra civil e equipamentos, que deveria ser financiado com um empréstimo subsidiado, o que terminou não ocorrendo. Diante disso, o principal gestor utilizou recursos próprios e de bancos a taxas acima das inicialmente previstas para o projeto. Surgiu, naquele momento, um grande problema: a falta de recursos e a necessidade de dar andamento à abertura da unidade para que iniciasse a operação e o ingresso de recursos. A unidade foi inaugurada e a receita atingia em torno de R\$ 100.000,00 por mês e pagamentos mensais de financiamentos na faixa de R\$ 300.000,00. Salienta-se que, naquele momento, existiam duas unidades operando: uma em Porto Alegre e outra – uma central de produção recém-inaugurada - na grande Porto Alegre.

Configurava-se, assim, uma crise na organização motivada por fatores internos relacionados à implantação de um grande empreendimento (unidade da

grande Porto Alegre) sem o devido planejamento, o que ocasionou a falta de recursos financeiros e a conseqüente crise financeira. Nesse momento, a empresa passou a enfrentar dificuldades para honrar pagamentos com fornecedores, empregados, governo e com os bancos, e a dívida alcançou o patamar de R\$ 5.500.000,00. Diante dessa situação, algumas medidas iniciais passaram a ser adotadas na organização: o controle das compras, a priorização de pagamento dos empregados – que já estavam recebendo apenas de forma parcial os seus salários, o ingresso com uma ação revisional junto aos bancos para gerar fôlego nos pagamentos, a mudança da equipe de gestores, o fechamento em um dia da semana para redução do quadro de funcionários, a contratação de uma gerente financeira e a criação de uma área de recursos humanos mais atuante. Essas medidas iniciais apenas amenizaram os problemas, não gerando uma solução definitiva para a crise instalada.

Diante da situação de crise, outras medidas foram adotadas: a atuação e a atenção dos gestores por toda a loja e central de produção, a análise e aprovação de gastos, a utilização do processo de congelamento dos produtos para redução de perdas, a negociação com a empresa de energia elétrica para redução da conta de energia e a abertura de uma nova filial em Porto Alegre. A percepção dos gestores para a abertura de uma nova unidade foi relacionada ao ingresso de mais recursos, mas agravou a situação de crise, pois foram gastos recursos para instalação da nova loja, que consegue pagar apenas os gastos próprios, sendo que as mercadorias produzidas para essa nova unidade na central de produção não são pagas pela nova operação. Essa nova unidade gerou o agravamento da crise que já possuía uma situação de severidade, mesmo com um faturamento atual nas três unidades na ordem de R\$ 1.500.000,00 e uma equipe de 250 funcionários.

Diante do agravamento da crise os gestores decidiram contratar uma consultoria na área de gestão, que realizou uma análise na organização e sugeriu a implantação de algumas medidas para enfrentamento da crise: a eliminação de perdas e desperdícios na central de produção; o controle da produção; e a eliminação de faltas de produtos e desperdícios nas lojas. Estima-se que as perdas relacionadas à ineficiência, desperdícios, retrabalhos, desvios e roubos importem em um valor anual em torno de R\$ 1.000.000,00. Essas perdas estão relacionadas à falta de controles, à forma de gestão e motivação da equipe de funcionários. Outra medida sugerida pela consultoria referia-se ao que foi denominado de engenharia

financeira - venda do terreno e prédio da unidade sediada na grande Porto Alegre -, o que ocasionaria um ingresso de recursos na ordem de R\$ 5.000.000,00. Esse aporte geraria uma folga financeira para a organização e o ajustamento do processo de gestão sem as preocupações diárias relacionadas à falta de recursos financeiros. Essa operação foi aprovada em uma instituição financeira que concedeu uma linha de financiamento com recursos subsidiados e pagáveis em 180 meses.

Com a aprovação da engenharia financeira e a redução dos problemas gerados pela forte crise financeira, a organização buscou a recuperação, envolvendo ações relacionadas à: negociação para redução dos custos de insumos e o ganho de escala; melhoria da operação perante os clientes; aquisição de equipamentos que melhorem a eficiência da organização; e a consequente melhoria do resultado gerado pelas três unidades.

Apresentadas as evidências e resultados obtidos nas entrevistas em profundidade com os principais executivos da organização, em que foi possível constatar o processo de crise enfrentado pela organização em estudo e as ações relacionadas ao processo de *turnaround*, apresentam-se as evidências e resultados obtidos nas entrevistas realizadas com funcionários e ex-funcionários da organização.

Os principais pontos positivos apresentados pelos funcionários e ex-funcionários entrevistados sobre a organização, em comparação com outras organizações em que os indivíduos atuaram, estão relacionados ao contato e acesso aos principais gestores; ao ambiente familiar criado pelos gestores (proprietários); à posição de relevância (complacência) dos gestores perante pequenas falhas e problemas; ao incentivo a alguns funcionários; à qualidade dos produtos; e a uma busca de motivação dos funcionários com ações diretas dos gestores proprietários. Durante as entrevistas em profundidade foram colhidas algumas expressões: “qualquer problema é só falar diretamente com o dono da empresa”; “os proprietários tratam os colaboradores como filhos”; “se alguém cometer algum erro os donos relevam, basta apresentar alguma explicação”; “alguns funcionários possuem maior regalia com os donos tais como: chegar atrasado, sair mais cedo”; Os pontos positivos apresentados indicam um processo de gestão familiar implementado na organização pelos gestores proprietários.

Os problemas da organização percebidos pelos funcionários e ex-funcionários são bastante relevantes e fornecem indícios de gestão deficiente relacionada à crise

enfrentada pela organização. As informações apresentadas por ex-funcionários demonstram os seguintes problemas: a empresa paga salários inferiores aos do mercado para funções semelhantes; muitos funcionários da organização não estão preocupados em produzir com dedicação e empenho; esses funcionários criticam quem está realizando um trabalho sério e produtivo; essas críticas dos funcionários menos dedicados geram um ambiente ruim entre os funcionários; os funcionários não estão preocupados com o desperdício; falta treinamento; há problemas na estrutura hierárquica (chefia imediata e proprietário gestor); estruturas de instalações deficientes e inadequadas; ambiente ruim entre os funcionários; pré-julgamento dos gestores com funcionários (existem alguns funcionários que possuem mais benefícios e vantagens que outros); desmotivação dos funcionários pelo tratamento diferenciado (injusto); o bom funcionário fica desmotivado quando percebe que alguns maus funcionários possuem vantagens; rigidez com bons funcionários e complacência com maus funcionários; o bom desempenho da empresa é resultado do trabalho do proprietário gestor, o mau desempenho é decorrente da má atuação de alguns funcionários e gerentes; e problemas de comunicação na organização.

Os principais pontos negativos e positivos apresentados por funcionários e ex-funcionários, no decorrer das entrevistas em profundidade, demonstram que a gestão dos proprietários é familiar e está mais relacionada à emoção do que à razão. Existe, por parte dos proprietários gestores, uma confusão entre os relacionamentos contratuais (negócio) e sentimentais (amizade); a atuação profissionalizada dos gestores de forma imparcial incentivaria o bom funcionário e penalizaria e afastaria os maus funcionários. A gestão dos proprietários relacionada à emoção e poder gera o ambiente ruim e a desmotivação de alguns funcionários, conforme percebido nas entrevistas realizadas. A análise das evidências e resultados obtidos junto aos gestores proprietários, funcionários e ex-funcionários são apresentados a seguir.

4.2 Análise dos Resultados

A organização estudada, antes do período de crise, possuía, na percepção dos gestores, um funcionamento normal e algumas ações de sucesso, entre as quais o crescimento das vendas, a expansão do conhecimento da marca e a abertura de novas unidades. O início da crise na organização foi ocasionado principalmente pela abertura de uma filial sem a devida existência de recursos, o que

ocasionou os problemas financeiros. Esses fatos indicam a falta de um planejamento organizado e orientado pelos sócios da empresa. Considerando-se a posição de Barker e Barr (2002), pesquisas indicam que as ações estratégicas das empresas são guiadas pela crença, ou interpretações, dos gestores de topo. Para Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a essência do conceito de estratégia pode ser entendida como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos. Como se pode notar não houve o planejamento adequado para a provisão de recursos necessários para a abertura da nova filial e nem o uso racional desses recursos em virtude da utilização de fontes emergenciais para o andamento da obra. Portanto, essa situação contribuiu para o início da ocorrência da crise na organização.

O processo de gestão empresarial realizado de forma deficiente pelos proprietários e a existência de grandes perdas e desperdícios na organização foram fatores que, também, contribuíram para a instalação da crise. Esses fatos corroboram a posição de Balgobin e Pandit (2001), de que as causas do declínio de desempenho das organizações podem estar relacionadas a causas internas, representadas por má gestão, gestão financeira inadequada, políticas de controle e estrutura de custo elevado.

No caso estudado nota-se que a intenção dos gestores estava relacionada à expansão da organização sem o devido planejamento e, também, sem a provisão adequada de recursos financeiros para financiar a expansão. Segundo Hermann (1963), uma crise organizacional ameaça os valores prioritários da organização; apresenta uma quantidade limitada de tempo em que uma resposta pode ser implementada; e é inesperada ou imprevista pela organização. A crise afetou os valores da organização relacionados à liquidação de compromissos com terceiros e funcionários e impeliu a organização a uma busca de solução para o agravamento da falta de recursos. Algumas medidas iniciais foram adotadas para tentar sanar a crise: o controle e redução dos gastos, a mudança e contratação de gerentes, a priorização de pagamento aos colaboradores e o ingresso com uma ação revisional junto aos bancos para gerar fôlego nos pagamentos. A situação da empresa possuía características semelhantes ao estudo de caso, em uma empresa farmacêutica, desenvolvido por Rangnekar (2010), que apresentava as seguintes situações

relacionadas à crise da organização: crise financeira, 90% do capital estava perdido e havia uma penúria financeira grave com contas atrasadas há mais de dois meses.

Pelas evidências apresentadas pelos funcionários e ex-funcionários, juntamente com a posição dos principais gestores, nota-se um desconhecimento por parte dos gestores sobre os anseios e problemas que ocorrem entre os funcionários, entre os quais: a falta de empenho de alguns funcionários; o descontentamento dos funcionários mais dedicados em relação à falta de reconhecimento por parte dos gestores; o atrito existente entre os funcionários que atuam com dedicação e os menos interessados; a falta de obediência dos próprios gestores à hierarquia da organização em relação às chefias intermediárias; e a complacência dos gestores com os maus funcionários. O desconhecimento dos gestores dos problemas que ocorrem na atuação dos funcionários mostra que não existe um processo organizado na empresa para colher as observações e sugestões dos funcionários para melhorar o processo de gestão realizado pelos sócios. Essas deficiências no processo de gestão representam mais um dos vários motivos que contribuíram para a instalação da crise na empresa.

As ações mais efetivas para resolução da crise foram adotadas pelos gestores proprietários através de mudanças no processo de gestão e pela contratação de uma consultoria que orientou a adoção de medidas relacionadas à redução de ativos e alteração do processo de gestão desenvolvido pelos executivos. Segundo Thomson (2010), a mudança depende da coragem dos executivos em mudar o *status quo*, a humildade para reconhecer que os principais indicadores revelam a queda no desempenho e a capacidade de fazer um balanço da situação e mudar radicalmente comportamentos e processos de negócios. Os gestores buscaram auxílio em uma consultoria que apresentou alternativas viáveis e uma proposta de mudança no processo de gestão por eles desenvolvido que era bastante deficiente, principalmente na forma de gerenciamento da equipe de funcionários, essas ações demonstraram uma reação dos sócios para o início do *turnaround*. Segundo Gopinath (1991), a fase crítica está em definir o reconhecimento de que a empresa está enfrentando o fracasso, e que a ameaça deve ser entendida como preparatória para um *turnaround*.

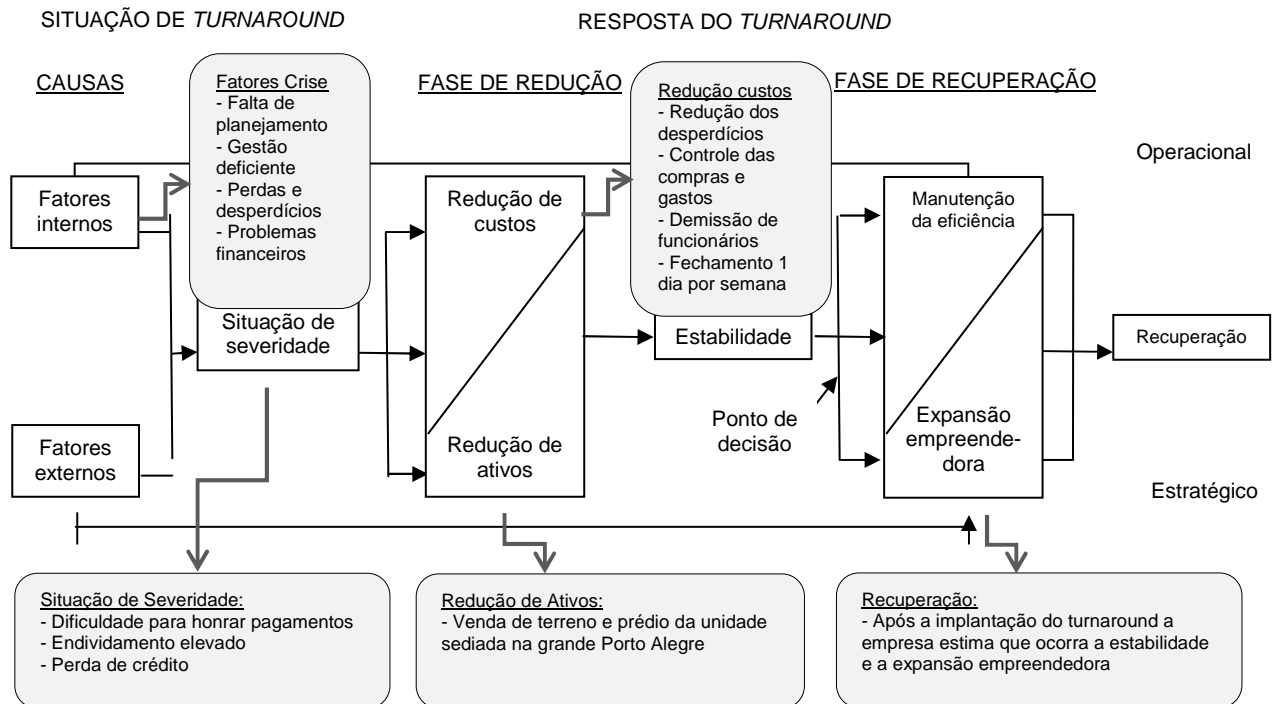
A principal medida proposta e adotada para implantação da fase de redução do *turnaround* está relacionada à venda do terreno e do prédio da unidade instalada na grande Porto Alegre, sendo que esta operação proporcionou a folga financeira

necessária para a melhoria do processo de gestão desenvolvido pelos proprietários. Para Robbins e Pearce (1992), redução é um termo que denota forte ênfase da empresa na redução de custos e de ativos como forma de mitigar as condições responsáveis pela crise financeira. O principal ajustamento na gestão dos proprietários está relacionado à redução e à eliminação de perdas, desperdícios, ineficiência, desvios e roubos que oneram o resultado da organização, chegando a um patamar estimado de R\$ 1.000.000,00 por ano, conforme evidências detalhadas durante a entrevista com um dos proprietários. Para Castrogiovanni e Bruton (2000), redução pode ocasionar três potenciais benefícios: restauração da eficiência, geração de folga financeira e restauração da credibilidade.

A empresa estudada aplicou o processo de resposta do *turnaround*, especificamente na fase de redução de ativos e melhoria na gestão para a redução de gastos relacionados a desperdícios, perdas e ineficiência dos processos organizacionais. A empresa busca uma situação de estabilidade e recuperação da sua situação de crise organizacional. Segundo Robbins e Pearce (1992), a fase de recuperação é considerada a partir da cessação das reduções de ativos e custos até que a empresa alcance ou deixe de alcançar o *turnaround*; durante essa fase do processo de recuperação é possível distinguir entre a expansão empreendedora, estratégias de recuperação da eficiência, retorno ao crescimento e estratégias de recuperação operacional. Os gestores, após atingir a estabilidade, desejam implementar medidas de recuperação relacionadas à expansão da organização. Para O'Kane e Cunningham (2012), o sucesso na realização do *turnaround* está relacionado à humildade, à confiança e à integridade da liderança que estiver à frente da operação de *turnaround* na organização. Assim, o sucesso no *turnaround* está relacionado à mudança do processo de gestão desenvolvido pelos proprietários gestores responsáveis pelas ações de mudança a serem desenvolvidas pela empresa analisada neste estudo de caso.

O detalhamento do processo de crise e *turnaround* na organização examinada é apresentado abaixo, considerando o modelo proposto por Pearce e Robins (1993).

Figura 2 - Processo de Crise e *Turnaround* na Organização Estudada



Fonte: Adaptado de Pearce e Robbins (1993)

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objetivo o entendimento das estratégias de negócios, crises nas organizações e o processo de *turnaround*. Este estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor de alimentação, com a aplicação de entrevistas em profundidade aos principais executivos e aos funcionários e ex-funcionários da organização. As evidências obtidas foram examinadas através da análise de conteúdo, realizando-se um processo de detalhamento e comparação com os pressupostos teóricos apresentados.

A partir da fundamentação teórica relacionada aos objetivos do estudo foi elaborado o roteiro de entrevista semiestruturada aplicado pelo pesquisador junto aos principais executivos, funcionários e ex-funcionários da organização examinada que passou por uma situação de crise e está no processo de *turnaround*, no intuito de entender a ocorrência da crise e o processo de *turnaround* que está sendo realizado.

Na análise das evidências obtidas neste estudo de caso constatou-se que a empresa examinada abriu sua primeira unidade no ano de 2000; atualmente possui

três unidades em Porto Alegre e grande Porto Alegre, um faturamento anual na ordem de R\$ 18.000.000,00 e mantém, aproximadamente, 250 funcionários.

Os resultados obtidos mostram que a crise na organização iniciou no ano de 2000, com a abertura de uma grande unidade sem o devido processo de planejamento e sem a existência de recursos adequados. A crise foi ocasionada por fatores internos relacionados a problemas financeiros, gestão deficiente realizada pelos proprietários e, em consequência, houve grande volume de perdas e desperdícios na operação de produção e nas lojas. As ações mais efetivas para o enfrentamento da crise ocorreram mediante a contratação de uma consultoria que diagnosticou a situação da empresa e propôs ações relacionadas à redução de ativos, ajustamento do processo de gestão, em especial, maior controle, e a consequente redução de custos relacionados à operação. A operação relacionada à venda de ativos gerou um recurso na ordem de R\$ 5.000.000,00 e produziu uma folga financeira para a empresa dar andamento ao processo de *turnaround* através da melhoria da gestão empresarial e a redução de gastos relacionados a desperdícios, perdas e desajustamento dos processos organizacionais.

A crise da organização teve uma duração de treze anos e o processo de *turnaround* desenvolvido deverá gerar a estabilidade e a recuperação da organização. Após esse período, a empresa tem por objetivo desenvolver ações relacionadas à expansão das atividades. O sucesso do processo de *turnaround* está relacionado à mudança do processo de gestão desenvolvido pelos gestores proprietários, responsáveis pelas ações de mudanças a serem implementadas pela organização. A análise do tema abordado apresenta limitações relacionadas ao estudo de um caso e a análise do processo de implantação do *turnaround*, mas fornece um conjunto de informações para que os executivos de mercado e a comunidade científica possam entender melhor o processo de crises nas organizações e implantação do processo de *turnaround*.

REFERÊNCIAS

BALGOBIN, R.; PANDIT, N. Stages in the turnaround process: the case of IBM UK. **European Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 301-316, 2001.

BARKER, V. L.; BARR, P. S. Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 963-979, 2002.

MARINHO, A. R. M.; DIEHL, C. A. Crises e *turnaround*: um estudo de caso de empresa do setor de alimentação. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 56-77, out. 2015.

BAUER, M. W.; GASKEL G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BRUTON, G. D.; WAN, C. Operating turnarounds and high technology firms. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 5, n. 2, p. 261-278, 1994.

CASTROGIOVANNI, G. J.; BRUTON, G. D. Business turnaround processes following acquisitions: reconsidering the role of retrenchment. **Journal of Business Research**, v. 48, p. 25-34, 2000.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHOWDHURY, S. D.; LANG, J. R. Turnaround in small firms: an assessment of efficiency strategies. **Journal of Business Research**, v. 36, p. 169-178, 1996.

DIEHL, C. A. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. Tese (Doutorado). - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODÓI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOPINATH, C. Turnaround: recognizing decline and initiating intervention. **Long Range Planning**, v. 24, n. 6, p. 96-101, 1991.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 6, p. 139-143, 1989.

HERMANN, C. F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 8, p. 61-82, 1963.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

O'KANE, C.; CUNNINGHAM, J. Leadership changes and approaches during company turnaround. **International Studies of Management & Organization**, v. 42, n. 4, p. 52-85, 2012.

PEARCE, J. A.; ROBBINS, K. Toward improved theory and research on business turnaround. **Journal of Management**, v. 19, n. 3, p.613-636, 1993.

MARINHO, A. R. M.; DIEHL, C. A. Crises e *turnaround*: um estudo de caso de empresa do setor de alimentação. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 56-77, out. 2015.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RANGNEKAR, S. S. Crisis management and turn around: a case study. **International Journal of Business Insights & Transformation**, v. 4, n. 1, p. 80-83, 2010.

ROBBINS, D. K.; PEARCE, J. A. Turnaround: retrenchment and recovery. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 287-309, 1992.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v.33, n. 2, p. 162-188, 2012.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 36.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy. **The Rand Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.

SIMONS, R. How risky is your company? **Harvard Business Review**, may-jun. 1999.

THOMSON, J. C. Staying on track in a turnaround. **Strategic Finance**, p. 43-50, dez. 2010.

ZIMMERMAN, F. M. Managing a successful turnaround. **Long Range Planning**, v. 22, n. 3, p. 105-124, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.