

Turnaround: resgatando a empresa da crise

IBEF São Paulo | 30 de maio de 2014 | Paulo Almeida



Turnaround: resgatando a empresa da crise

A dinâmica dos ambientes político, econômico-financeiro, empresarial e de gestão podem impactar negativamente a estratégia da empresa. A ausência de ações corretivas, decisões tardias ou incorretas criam condições para que crises se instalem. Neste contexto, o que fazer para tirar a empresa da crise e voltar a criar valor?

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Por que as empresas entram em crise?



Sintomas e causas da crise

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Sintomas da crise

Gestão

- Problemas de liderança, de credibilidade, perda de gestores-chave
- Desalinhamento da estratégia e/ou ação
- Ausência de senso de urgência, paralisia de direção
- Baixa moral por toda a empresa, medo generalizado

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Sintomas da crise

Comercial/Marketing

- Perda de grandes clientes/contratos
- Queda de vendas, de participação de mercado

Operações

- Declínio na produção e/ou na qualidade dos produtos/serviços
- Grande acidente

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Sintomas da crise

Finanças

- Redução da lucratividade, rentabilidade do negócio, preço das ações, dividendos
- Falta de investimentos
- Atraso de recebimento de clientes e de pagamentos a fornecedores e bancos
- Aumento no endividamento, dificuldade de obtenção de crédito, queda no rating
- Contabilidade criativa

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Causas da crise

Gestão

- Fraca governança corporativa
- Má gestão, confusão organizacional
- Comercialização maior que a capacidade de produção da empresa, vendas não lucrativas
- Aquisições/diversificações
- Grandes projetos mal gerenciados

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Causas da crise

Comercial/Marketing

- Problemas de produto/portfólio, de comercialização, ausência/fraco marketing
- Pós vendas inadequado, ausência de pesquisas/novos produtos

Finanças

- Problemas de controle financeiro
- Fontes de financiamento inadequadas

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Causas da crise

Operações

- Desvantagem competitiva: custo, escala, mão de obra, imobilizado, planejamento da produção, logística, tecnologia

Causas externas

- Políticas: governo, questões regulatórias
- Econômicas: aumento nos preços dos insumos, desvantagem cambial, aumento dos juros
- Mercado: mudanças na demanda dos produtos da empresa, concorrência de produtos e preços

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Evolução da crise

Crise latente

- Sinais de perigo ignorados
- Defasagem com a realidade, excesso de confiança
- Gestores seletivos sobre o que ouvir e acreditar
- Inexistência da cultura de recuperação: o desconhecimento e a falta de experiência em enfrentar crises dificulta a tomada de decisões adequadas

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Evolução da crise

Crise negada

- Gestores acreditam que a crise desaparecerá
- Expectativa de uma salvação que nunca chega
- Êxito no passado como garantia do sucesso futuro
- Orgulho, arrogância, apego, preconceito e o receio da repercussão de determinadas medidas

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Evolução da crise

Desintegração organizacional

- Demora em tomar decisões aumenta a crise, que se alimenta e intensifica pela inércia
- Algumas ações tomadas, mas sem a intensidade necessária
- Aumenta a inflexibilidade, tendência de comportamento mais autocrático

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Evolução da crise

Colapso organizacional

- Incapacidade de agir
- Stress da crise afeta o comportamento dos gestores, que impacta o senso crítico e a qualidade da tomada de decisão
- Surgem dúvidas sobre a capacidade da direção em enfrentar a crise
- Moral despenca

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Evolução da crise

Crise admitida

- Quanto mais cedo for atacada a crise maiores as chances de uma recuperação bem sucedida
- Crise é necessária mas não é essencial para que ocorra mudanças
- Sócios buscam auxílio externo para retirar a empresa da crise

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Diagnóstico

Identificação da gravidade, sintomas e causas da crise

Levantamento da real situação da empresa, com profundidade somente para as questões chave

- Análise de dados financeiros e operacionais
- Entrevistas com as equipes de gestão
- Visita às instalações
- Conversas com clientes e fornecedores
- Análise da indústria e dos concorrentes - SWOT Analysis

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Diagnóstico

- Empresa viável vs. negócio viável
- A empresa sobrevive no curto prazo?
- O negócio é viável?
- É possível resgatar a capacidade de geração de valor da empresa?
- Existem vantagens competitivas reais e sustentáveis?
 - Diferenciação de produto: marca, tecnologia, qualidade
 - Volume/economia de escala
 - Custo: menor que os concorrentes - matérias-primas, mão de obra, know-how

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Diagnóstico

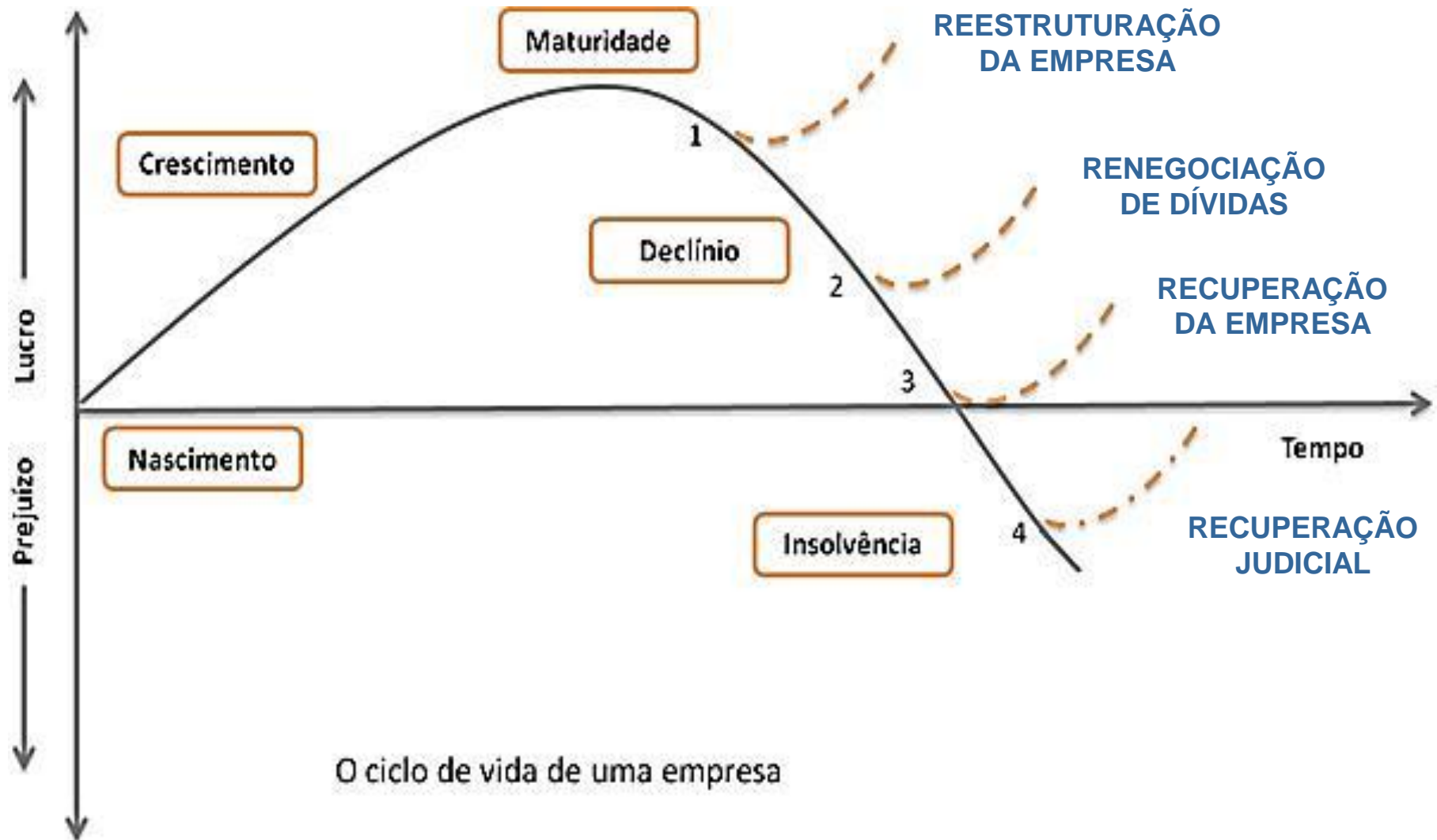
- Qual o impacto de fatores externos - políticos, econômicos, mercado?
- Quais os riscos e oportunidades?
- Qual a posição e nível de apoio das partes interessadas?
- Qual a postura e a capacitação da equipe de gestão para fazer mudanças e implantar o plano de negócios?

Turnaround: resgatando a empresa da crise

O que fazer?



Turnaround: resgatando a empresa da crise



Turnaround: resgatando a empresa da crise

Alternativas

	REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	RENEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS	RECUPERAÇÃO DA EMPRESA	RECUPERAÇÃO JUDICIAL [1]
OBJETIVO	Melhoria relativa no resultado	Reduzir o endividamento	Melhoria drástica no resultado	Sobrevivência da empresa
GESTÃO DO NEGÓCIO	Médio impacto	Não prioritário	Alto impacto	Conforme o plano aprovado
ESTÁGIO DA EMPRESA	Anterior à recuperação	Qualquer estágio	Posterior à reestruturação	Posterior à recuperação
GESTÃO DE CRISES	Não inclui	Inclui	Inclui	Inclui
RENEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS	Não prioritário	Prioritário	Inclui	Prioritário
COMANDO DO PROCESSO	Administração	Administração ou credores	Administração	Administração e Administrador judicial

[1] Regida pela Lei 11.101/2005

Outras alternativas: venda parcial, total, liquidação, falência

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Alternativa sugerida: recuperação da empresa

- Definição das primeiras ações radicais, de impacto, para resgatar a capacidade de geração de valor da empresa
- Criatividade: o inusitado, o diferente, por que não?



VÍDEO ANEXO

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Procedimento padrão



Turnaround: resgatando a empresa da crise

GESTÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO: Controle do negócio

O QUE FAZER

COMO FAZER

Diagnóstico

Entrevistas, análises

Estabilização da crise

Gestão da crise

Controle do negócio, plano emergencial

Gestão do caixa, análise do ciclo do caixa

Produtos / serviços rentáveis

Financiamento de curto prazo

Redução de custos / despesas

Redução de ativos

Liderança

Seleção da equipe de recuperação

Apoio das partes relacionadas

Plano de comunicação

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Crise controlada

A recuperação só começa quando as ações da nova equipe apresentam os primeiros resultados

- Menor pressão de caixa
- Relativa recuperação da credibilidade das partes relacionadas
- Há razoável previsibilidade da operação

Turnaround: resgatando a empresa da crise

GESTÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO: Recuperando o negócio

O QUE FAZER

COMO FAZER

Foco estratégico

Elaboração e gestão do plano de negócios
Negócio principal (produto-mercado)
Redimensionamento / redução de ativos
Terceirização
Redução de custos / despesas
Investimentos

Mudança organizacional

Seleção e gestão da equipe
Mudanças de pessoas-chave
Mudanças estruturais
Comprometimento e competências
Melhoria nas comunicações

Melhoria dos processos críticos

Gestão do plano de recuperação
Vendas e marketing
Qualidade
Sistemas de informação e controle

Reestruturação financeira

Preparo e negociação do plano financeiro
Refinanciamento
Venda de ativos

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Estabilização

- Consolidação da reorientação de produto-mercado
- Redução da pressão de caixa, ênfase nos lucros
- Melhorias contínuas na eficiência operacional
- Rentabilidade crescente
- Nova cultura organizacional presente
- Manutenção da credibilidade das partes relacionadas
- Início de um novo momento positivo para a empresa

Turnaround: resgatando a empresa da crise

FASES DO PLANO DE RECUPERAÇÃO

FASE	Análise	Emergencial	Mudança estratégica	Crescimento, renovação corporativa
PERÍODO	1 semana a 3 meses	3 a 12 meses	4 a 24 meses	
OBJETIVOS	Viabilidade empresa / negócio	Fluxo de caixa e operação	Caixa, lucro, eficiência	Consolidação dos resultados

Diagnóstico

Estabilização da crise

Liderança: seleção da equipe recuperação

Apoio das partes relacionadas: plano de comunicação

Elaboração, implantação, gestão e revisão do plano de negócios - PDCA: Plan, Do, Check, Action

Seleção e gestão da equipe

Melhoria dos processos críticos

Reestruturação financeira

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Desafios e fatores decisivos para o sucesso de um Turnaround

Desafios

- Tempo: ótimo é inimigo do bom
- Pessoas: identificar e capitalizar o conhecimento e a experiência dos funcionários
- Transparência: informações devem ser compartilhadas entre as partes relacionadas
- Conciliação: sobrevivência da empresa e interesses das partes relacionadas
- Cultural: sócios com ausência de percepção do custo-benefício, competência e restrições das consultorias de recuperação de empresas

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Desafios e fatores decisivos para o sucesso de um Turnaround

Fatores decisivos

- Nomeação de uma nova liderança forte
- Equipe de recuperação com conhecimento e experiência
- Prescrição correta e implementação eficaz
- Foco nos problemas fundamentais e combinação de amplitude e profundidade de análise
- Força de trabalho comprometida
- Vitórias iniciais

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Como evitar que a empresa caia em novas armadilhas?

Gestão

- Governança Corporativa
- Qualidade dos gestores
- Estratégia de negócio fundamentada, estruturada, implantada
- Resultados mensuráveis e adequados à dinâmica do mercado
- Acompanhamento eficaz de riscos, oportunidades e resultados do negócio e da empresa, disciplina
- Postura positiva diante dos desafios
- Orientação para o aprendizado, pensar em uma perspectiva ampla, mente aberta
- Fazer diferente, modificar processos

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Mensagem final

- É preciso preservar o valor da empresa e não somente criar
- Não existem processos de mudança bons ou maus, mas aqueles que produzem, ou não, resultados
- Nem todas as empresas respondem às técnicas de recuperação
- Talvez nem todas as empresas mereçam durar
- O fracasso faz parte do jogo
- O importante é perseverar, de forma inteligente

Turnaround: resgatando a empresa da crise

Obrigado!

paulo.almeida@azee.com.br

Slatter, S., Lovett, D., Corporate turnaround, Penguin, 1999

DiNapoli, D., Workouts and turnarounds II, Wiley, 1999

Sutton, G., The six-month dix, Wiley, 2002

Vance, D., Corporate eestructuring, Springer, 2009

Khandwalla, Pradip N., Turnaround excellence, Sage, 2001

Slatter, S., Lovett, D., Como Recuperar uma empresa, Atlas, 2009