

TURNAROUND EM PORTUGAL

Rogério Ferreira do Ó

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor António Gomes Mota, Departamento de Gestão

Maio 2010

*Às mulheres da minha vida,
Matilde,
Beatriz,
Maria,
Paula e
Rosa*

Agradecimentos

Ao Professor António Gomes Mota pelo seu empenho e disponibilidade na orientação desta tese.

Aos Dr. Almerindo Marques, Dr. Amadeu Boleixa, Eng. António Cardoso Pinto, Eng. Fernando Pinto, Dr. Frederico Moreira Rato e Dr. José Manuel Silva Rodrigues pelos seus consideráveis contributos mas também pelo tempo e dedicação que doaram a este projecto.

Aos Dr. A. Cunha, Dr. Amândio Canha, Dr.^a Ana Luísa Virgínia, Dr. Artur Fernandes, Dr. Carlos Garcia, Dr. Carlos Manuel, Dr. Carlos Nobre, Dr. Daniel Santos, Dr. Gilberto Jordan, Dr. Gonçalo Ahrens Teixeira, Dr. Horácio Piriquito, Dr. J. C. Brito Paulo, Dr. João Loureiro, Dr. João Sanches, Dr. Joaquim Martins, Dr. Joaquim Santos, Dr. Jose Manuel Beleza, Dr. José Manuel Moreira, Dr. Luis Ferreira Lopes, Dr. Luis Peyssonneau Nunes, Dr. Manuel Oliveira Bastos, Dr. Manuel Valério, Dr. Marco Cardoso, Dr. Miguel Cabaça, Dr. Nuno Mota Marques, Dr. Nuno Paramés Paz, Dr. Pedro Brito, Dr. Pedro Gouveia Alves, Dr. Pedro Janela, Dr. Pedro Mateus, Dr. Pedro Reis, Dr. Rui Bernardo, Sr. Rui do Ó, Dr. Rui Moura, Dr.^a Rute Cristina, Dr.^a Rute Ventura, Dr. Tiago Forjaz, Dr. Tiago Ribeiro, Dr. Vítor Félix, Dr. Vítor Ventura Ramos e a alguns anónimos, a uns pelo seu contributo e empenho no preenchimento do questionário deste projecto e aos outros, por terem advogado esta causa junto dos seus conhecimentos.

Sumário Executivo

O objecto deste trabalho é estudar o fenómeno de recuperação de empresas em Portugal.

Percepcionar o que sustenta a capacidade verificada em algumas empresas em declínio, de se regenerarem, de “darem a volta”, de inflectirem os seus desempenhos no sentido de os aproximar, ou até mesmo superar, os indicadores do sector, é entendido como um conhecimento de substancial utilidade.

Perceber os processos de recuperação de empresas, pode traduzir-se na geração de conhecimentos que permitam apoiar os gestores a prevalecer sobre situações de declínio, e isso, é particularmente útil porque: Níveis de criação de valor sub-óptimos, exactamente, por não promoverem a utilização eficiente dos recursos disponíveis, são um factor inibidor do desenvolvimento económico e social. Será também útil porque, os desempenhos descendentes ou mesmo negativos de uma empresa, o facto de, eventualmente, estar num processo de destruição de valor, não tem que forçosa e fatalmente, conduzir à sua falência e à inerente redistribuição de recursos. Nem muitas vezes será essa, a falência, a forma mais célere de reconduzir os recursos associados à empresa, ao seu pleno uso e à criação eficiente de valor. Por fim, será útil porque, num ambiente de crescente complexidade, de maior rapidez dos ciclos de maturidade dos produtos e onde a capacidade das empresas gerarem bons desempenhos é uma luta permanente, neste ambiente, todas as empresas estão vulneráveis a, ao longo da sua história, se depararem com situações de declínio que importa saber ultrapassar.

Foi entendido que, a análise dos processos de Turnaround teria que passar pelo estudo da gestão vivida, da percepção das estratégias, dos métodos, das conquistas e das dificuldades vividas pelos gestores que lograram recuperar as suas empresas. Considerando, o limitado número de referências bibliográficas portuguesas que se conhecem sobre o tema e, desconhecendo a existência de trabalhos extensivos, foi decidido circunscrever a análise à caracterização dos processos de Turnaround "bem sucedidos" em Portugal. Neste sentido, foi construído um inquérito que foi distribuído para ser respondido por gestores que tivessem gerido um processo de recuperação bem sucedido. Adicionalmente, e com o propósito de qualificar experiências de recuperação vivenciadas, foram efectuadas entrevistas com gestores e outros profissionais, com larga experiência em processos de recuperação de empresas.

Tudo considerado foi possível concluir que:

O tempo é uma variável fulcral em todo o processo. O tempo decorrido em toda a fase de declínio. Depois, o tempo de reacção ao problema, que muitas vezes se perde num torpor entre a percepção das dificuldades e decisão de agir. Segue-se o (pouco) tempo que o gestor tem para começar a apresentar resultados que sustentem a adesão dos *stakeholders* e, finalmente, o tempo de desenvolvimento de todo o processo de Turnaround.

Os gestores inquiridos identificaram como causas principais do declínio, factores internos à empresa e sob influência e/ou responsabilidade da gestão. Entendeu-se que, esta capacidade de reconhecer que as deficiências da gestão estiveram na origem do problema, é um factor potenciador da mudança e explicativo do sucesso do processo de Turnaround.

Os resultados do inquérito permitiram apurar que, os gestores tidos como capazes de desenvolver um Turnaround, são orientados para os objectivos, determinados e persistentes, criativos e confiantes. São capazes de aprender com os insucessos e capitalizá-los enquanto experiência de vida. São gestores motivados e mobilizadores, bons comunicadores e promotores da mudança, são capazes de delegar e de avaliar as equipas, gerir conflitos e construir consensos.

Face a este tremendo peso das *soft skills* dos gestores como determinantes do sucesso do Turnaround, é possível concluir que a questão não estará em “quem é” o gestor, de onde vem, que experiência tem, mas estará antes no que faz, i.e., como gere a crise, como prepara a empresa para o pós-trauma da crise e como a reencaminha para o sucesso.

Os casos estudados caracterizam-se por um apoio absoluto dos detentores do capital da empresa, bem como, por um significativo compromisso dos seus colaboradores e também, ainda que numa menor escala, dos bancos. Considerando ainda que, nas empresas em situações de maior severidade, houve um empenho adicional dos colaboradores, um empenho (quase) ao nível do dos próprios accionistas, pode derivar-se a conclusão que, para promover um Turnaround de sucesso, é necessário que haja um esforço concertado de todos os participantes da empresa, principalmente daqueles que são o seu core, i.e., os accionistas, os gestores e os demais colaboradores.

Ainda que não seja uma condição absoluta de sucesso, mudar é a essência do Turnaround. Contudo, a solução não passa por mudar tudo e por abandonar os procedimentos antigos ou até mesmo, o negócio core da empresa simplesmente por fazerem parte do seu passado, o passado de declínio. Entrar numa vertigem de mudança é uma linha de actuação de elevado risco que, pode conter mais problemas do que soluções. Mais do que tudo, é fundamental apontar o caminho e promover o enfoque e a eficácia no desenvolvimento da estratégia apontada.

Ao nível das medidas mais utilizadas e de maior impacto na melhoria da situação da empresa, estão as que visam a alteração da cultura da empresa. Depois, entre as mais utilizadas, estão as medidas de controlo de custos, quer os relacionados com o Pessoal, quer os demais. Contudo, sob o prisma do impacto no desempenho da empresa, as medidas de promoção da liquidez e de aumento de receitas ganham a preponderância. Aliás, em muitas situações, as medidas de controlo e contenção de custos, são paliativos que permitem começar a apresentar resultados, e com isso, ganhar tempo para a introdução das acções que, efectivamente, têm um substancial impacto na melhoria da situação da empresa, v.g., medidas de redefinição da estrutura financeira da empresa, ou de reorientação estratégica no sentido de novos mercados ou de uma maior diferenciação dos produtos e serviços da empresa.

A implementação de um Turnaround tem início num processo de conhecimento e auscultação da organização, a partir do qual, deve ser possível reunir uma equipa competente e coesa, capaz de apoiar a sua execução. De seguida, é fulcral ser capaz de comunicar a situação da empresa, apontar a solução para a sua recuperação e mobilizar os *stakeholders* nesse propósito. No desenvolvimento do plano de recuperação, importa gerir as expectativas de cada grupo de participantes, bem como, avaliar constantemente da exequibilidade e adequabilidade das soluções pensadas e, sempre que se justificar, estar apto originar uma nova reflexão e o estabelecimento de uma alteração ao plano.

Em síntese, a implementação de um Turnaround assenta na “capacidade de leitura [da situação] e de mobilização das pessoas”.

Por fim, pode concluir-se que há sempre um conjunto de boas explicações para as dificuldades de uma empresa, contudo, o que realmente importa é se, apesar delas, a empresa consegue prevalecer.

O estudo dessa capacidade de prevalecer e principalmente, a promoção da rápida condução dos recursos (escassos) à sua eficiente geração de valor – seja por processos de Turnaround, seja por processos de falência e reafecção de recursos – deve ser preocupação dos gestores, dos colaboradores e dos demais participantes das empresas e bem assim, deve também ser estimulada por políticas que conduzam a propícios enquadramentos legais. Ou, dito de outra forma, como se cita abaixo, “a habilidade de uma Nação em empregar e reempregar seus activos eficientemente é um componente crucial de sua capacidade competitiva”.

Índice

Agradecimentos.....	I
Sumário Executivo	II
Índice	V
Introdução	1
I Objectivos.....	2
Sobre a relevância de estudar os processos de recuperação de empresas - Turnaround.....	2
Sobre o conceito Turnaround.....	3
Sobre o âmbito do estudo do Turnaround	4
II Revisão Bibliográfica	5
Definição de Turnaround	5
O Contexto – Porquê?.....	7
Causas do declínio	8
Nível de severidade da situação da empresa	9
Fases do processo de Turnaround	11
A Gestão – Quem?	12
Gestores Portugueses	12
A Mudança da Gestão	14
Genericamente sobre o Gestor Turnaround.....	15
Conteúdo - O que fazer?	15
A “solução universal”	17
O Turnaround Estratégico e o Operacional.....	18
A necessidade de uma nova Visão.....	18
Análise vs. acção.....	19
Turnaround vs. Retrenchment (vendas, corte de custos e despedimentos)	19
Em síntese	21
Implementação – Como fazer?.....	21
Condições de sucesso de um Turnaround	22
Implementar um Turnaround.....	23
Resultado	24
III Metodologia	25
IV Análise e discussão de resultados.....	28
A. Caracterização da empresa alvo do Turnaround	28
B. Caracterização do Gestor Turnaround.....	30
Demografia, escolaridade e experiência dos gestores	30
Medidas de empenho dos gestores.....	32
Mudança na Gestão	33
Gestor Turnaround vs. o Gestor em funções antes do início do processo.....	34
C. O Contexto do Processo Turnaround.....	35
As causas do declínio	35
Severidade da situação da empresa	40
Contributo dos diversos participantes da empresa	42
D. O Conteúdo - Estratégias e acções do Processo Turnaround.....	45
Factores que desencadearam o processo de Turnaround	45
Análise de viabilidade	46
Acções a desenvolver no início do Processo Turnaround	48
Acções de diagnóstico da situação da empresa.....	49
Acções com impacto sobre a situação de liquidez.....	51
Acções de redução de despesas de pessoal e relacionadas	52
Acções direccionadas para a redução de outros custos	54
Acções direccionadas a promoverem o aumento das receitas	55
Acções direccionadas à alteração da cultura da empresa.....	57
Acções mais relevantes – mais frequentes e mais impactantes – para o Processo Turnaround	59
E. A implementação do Processo Turnaround	61
Métodos de trabalho e atitudes	61
Sobre a equipa do Processo Turnaround	62
Sobre a comunicação no decorrer do processo	63
Sobre o tempo decorrido no processo	64

Características do Gestor Turnaround que melhor determinam o sucesso do processo.....	66
F. O resultado do Processo Turnaround	68
O plenamente atingido, o apenas em parte e o que não foi de todo	68
V Resumo e conclusões	70
Matriz comum aos processos de Turnaround em Portugal.....	70
No âmbito das causas de declínio	70
O papel dos participantes da empresa - <i>stakeholders</i>	71
Os gestores Turnaround.....	72
Mudança na gestão	73
Decidir agir, vencer a inacção.....	73
O conteúdo do Turnaround, o que fazer?	74
Como implementar um Turnaround?	76
A terminar.....	77
Bibliografia	78
Apêndices	81
Apêndice I - Questionário Turnaround em Portugal	82
Apêndice II - Gráficos e tabelas do Questionário Turnaround em Portugal	106
Caracterização da empresa alvo do Turnaround.....	106
Caracterização do Gestor Turnaround.....	107
Contexto do Processo de Turnaround.....	108
Conteúdo - Estratégias e acções do Processo Turnaround	110
A Implementação do Processo Turnaround	118
Apêndice III - Entrevistas	121
Entrevista com o Dr. Almerindo Marques – Estradas de Portugal.....	121
Entrevista com o Dr. Amadeu Boleixa – IAPMEI	125
Entrevista com o Eng António Cardoso Pinto – EFACEC.....	131
Entrevista com o Eng. Fernando Pinto – TAP.....	135
Entrevista com o Dr. Frederico Moreira Rato – REDITUS	139
Entrevista com o Dr. José Manuel Silva Rodrigues – CARRIS	145
Apêndice IV - Glossário	156

Introdução

Quando, no âmbito deste estudo, um dos gestores entrevistados me disse: “A minha obrigação é apoiá-lo nesta tese”, fiquei naturalmente agradecido mas principalmente, fiquei mais consciente das expectativas e da responsabilidade de abordar o tema da recuperação de empresas em Portugal.

Ter a capacidade de entender as causas que sustentam a recuperação de algumas empresas em dificuldades, enquanto que outras, em condições similares, não conseguem "dar a volta", não conseguem ultrapassar os seus problemas e acabam por sucumbir, é necessariamente um conhecimento de grande valor.

Apesar de menos visíveis que as “estrandosas” falências, que são sempre notícia, há em Portugal casos de absoluto sucesso no campo da recuperação de empresas.

Há processos de criação de valor a partir de empresas em dificuldades, com situações financeiras e operacionais bastante débeis e porventura, mesmo em risco de sobrevivência.

Há gestores que conseguem recuperar os níveis de desempenho das suas empresas a partir de complexos e desafiantes contextos, prevalecendo sobre alterações profundas da envolvente externa à empresa, sobre *stakeholders* pouco cooperantes e sobre um clima de desânimo generalizado.

São estes os casos que se pretendem estudar, com o objectivo de apreender o que os caracteriza e desta forma poder contribuir para o um melhor entendimento do “Turnaround em Portugal”.

Este estudo organiza-se em cinco capítulos:

O primeiro capítulo traça os objectivos propostos, enfatiza a relevância do estudo dos processos de Turnaround, bem como, define o conceito a trabalhar e demarca o âmbito do estudo.

A revisão Bibliográfica procura, a partir das fontes consultadas, fazer o enquadramento do estado do conhecimento sobre o fenómeno do Turnaround. Segue-se, no âmbito do terceiro capítulo, a caracterização da metodologia utilizada na construção desta tese.

A análise e discussão dos resultados do questionário proposto, bem como do seu enquadramento à luz das notas bibliográficas reunidas e das entrevistas realizadas com gestores e outros profissionais com larga experiência em processos de Turnaround, constitui o quarto capítulo e também o corpo deste trabalho.

Por fim, assinala-se o que é possível concluir no âmbito do trabalho realizado.

Seguem-se as referências bibliográficas e os apêndices, onde se concentram o questionário de base utilizado, todos e gráficos e tabelas que não foram usados no texto principal, mas que ainda assim permitem aprofundar o nível de análise e por fim, a transcrição das diversas entrevistas efectuadas. Por último, junta-se um pequeno glossário.

I Objectivos

Sobre a relevância de estudar os processos de recuperação de empresas - Turnaround

Numa envolvente de – inexorável e contínua – escassez de recursos, a recuperação de empresas é um fenómeno de inquestionável interesse não só pela sua capacidade de eliminar processos de destruição de valor¹, como também pelo facto de ser, por definição, conducente à utilização mais eficiente – e logo mais racional – dos recursos disponíveis.

Estudar e aprofundar o entendimento sobre os processos de recuperação de empresas, ou seja, estudar os factores que sustentam a capacidade de recuperação de algumas empresas em dificuldades, enquanto que outras em condições similares, não conseguem ultrapassar os seus problemas e acabam por sucumbir, pode gerar conhecimentos que permitam apoiar e orientar o esforço dos gestores na eventual necessidade de recuperação das suas empresas. Ou, como diz Pandit (2000, P.3), “um melhor entendimento dos processos de Turnaround pode conduzir à recuperação de um maior número de empresas em declínio”.

A pertinência de estudar os processos de recuperação de empresas pode ser questionada, porventura entre outros, com o argumento de que o processo de falência é, em si próprio, um processo de renovação do tecido empresarial e que os recursos em uso numa empresa em declínio podem passar a ser utilizados por outras (inclusive novas) empresas de forma mais eficiente. Como diz Perez (2007, P. 5): “A falência, como processo de selecção natural, possui um papel relevante no saneamento do sector empresarial, gerando uma consequente eficiência na realocação dos recursos económicos.” Estaremos pois ante uma perspectiva Darwinista do tecido empresarial, segundo a qual, a falência de uma empresa faz parte da “selecção natural” que conduz ao dito axioma basilar da ciência económica que é a utilização eficiente dos recursos.

Ainda assim, não se identificando, em teoria, nada de base contra este argumento, entende-se que não será a “selecção natural” o veículo mais expedito na condução de uma empresa em declínio a uma situação de maior eficiência na utilização dos seus recursos. Isto será assim por duas ordens de razão.

A primeira, de ordem empírica, prende-se com a notória incapacidade – em Portugal – de conduzir à falência de forma rápida e eficaz as empresas não recuperáveis e com isso libertar os recursos (leia-se espaços, equipamentos, mas também pessoas) para serem empregues de novo num outro ou em vários outros projectos potencialmente viáveis.

Um processo de falência sobre uma empresa não recuperável, nomeadamente, pela alienação eficaz e célere da sua massa falida, deveria resultar no amenizar das perdas dos credores e na reutilização dos espaços e dos equipamentos pelos compradores dos mesmos. A mão-de-obra qualificada, também ela de novo disponível no mercado, seria sempre mais facilmente enquadrável num novo projecto de imediato, do que será após

¹ Os processos de destruição de valor são aqui entendidos como todas as situações em que o valor gerado pelo processo é inferior aos recursos consumidos para a sua geração.

vários anos de paragem ou de sub-emprego. Entende-se como consensual afirmar que o arrastar das situações de falência provoca a perda de valor da massa falida (com prejuízo para os credores) e a obsolescência dos equipamentos, a deterioração dos espaços e muitas vezes (se não mesmo sempre) um enorme desespero dos trabalhadores, arrastados para, ou melhor, reféns de situações intermináveis, sendo que estes últimos factores constituem-se em inequívocos prejuízos para a sociedade.

Um estudo do impacto nocivo da morosidade dos processos de falência na criação de valor de uma sociedade seria certamente um contributo bem vindo para fundamentar – se necessário for – um mais adequado tratamento social e judicial para a realidade da falência.

A segunda razão para contestar o “Darwinismo” empresarial, enquanto o veículo mais expedito na condução de uma empresa à eficiência, sendo de ordem mais conceptual, é ainda assim corroborada empiricamente, inclusive, pelas empresas objecto do presente estudo. Concretamente, enquanto que no mundo natural a selecção faz-se através da evolução das espécies ao longo de várias gerações, no âmbito empresarial é possível a regeneração de uma empresa – em vida e – de forma relativamente rápida. Essa regeneração acontece pela “Evolução” e adaptação da empresa a uma nova e mais agressiva envolvente.

Ainda sobre a relevância de estudar o fenómeno do Turnaround, Zimmerman (1991, P.262) afirma que: “Uma empresa em declínio é demasiado importante para o emprego da nação e para o seu fornecimento de bens necessários para ser deixada à deriva sem uma metodologia de correcção.” Mais assertiva será a transcrição de Brown (2005, P. 17) feita por Perez (2007, P. 9) segunda a qual: “Em uma era de globalização e de crescente competitividade, a habilidade de uma Nação em empregar e reempregar seus activos eficientemente é um componente crucial de sua capacidade competitiva. Um elemento crítico dessa habilidade é a forma como organizações insolventes são tratadas.”

Sobre o conceito Turnaround

O termo recuperação de empresas é – em Portugal – associado a situações de extrema severidade² em que empresas em insolvência ou mesmo em pré-falência lutam, não necessariamente pela utilização eficiente dos recursos ou sequer pela criação de valor, mas tão-somente, numa fase imediata, pela sua própria sobrevivência.

O âmbito deste estudo é mais abrangente, não se circunscreve a estas situações de maior severidade, mas antes procura estender-se a todas as situações que tenham implicado uma inflexão do desempenho histórico da empresa. Por outras palavras, juntam-se no âmbito desta análise, as empresas que algures na sua história tenham experimentado desde “acontecimentos económicos desfavoráveis” – diminuição de margem, redução de vendas e/ou de quota de mercado, diminuição da rendibilidade operacional, etc., até aos casos mais extremos de, por exemplo, falência técnica; passando pelas situações intermédias de rupturas temporárias de tesouraria.

² Severidade, no âmbito deste trabalho, representa grau de gravidade, de complexidade e de potencial de perda inerente à situação vivida.

Assim sendo, e de forma a conferir ao conceito a estudar a abrangência que se pretende que este tenha, foi entendida a necessidade de usar um léxico diferente de “recuperação de empresas”. Neste sentido e ainda que, na bibliografia anglo-saxónica, não haja uma única e consensual definição para “Turnaround”, foi adoptado este termo como o que melhor se associa ao conceito em estudo no âmbito desta tese.

Turnaround – num conceito muito próximo do entendimento padrão usado pela bibliografia temática – será, ao longo deste estudo, entendido como o processo pelo qual a entidade (instituição, empresa, divisão ou departamento) “dá a volta”, melhora o seu desempenho, num delimitado espaço de tempo, para níveis similares ou superiores aos standards do sector.

Sobre o âmbito do estudo do Turnaround

Enformado na ambição de apresentar um contributo efectivo para o estudo dos processos de recuperação de empresas em Portugal, mas ainda assim, considerando o limitado número de referências bibliográficas portuguesas que se conhecem sobre o tema e desconhecendo a existência de trabalhos extensivos, foi definido como objectivo deste projecto de investigação: o estudo e caracterização dos processos de Turnaround "bem sucedidos" em Portugal.

O pressuposto foi o de que a caracterização dos processos “bem sucedidos” pode apoiar na identificação dos factores determinantes – porque mais frequentes – para o sucesso do Turnaround e se assim for, é justa a ambição de se poderem extrair conclusões úteis sobre o objecto do estudo.

Posto isto a pergunta de partida deste estudo é:

Haverá uma matriz comum aos processos de Turnaround bem sucedidos em Portugal?

E se houver, como se caracteriza essa matriz?

Por outras palavras: O que é que há de comum nos processos de Turnaround que funcionam? E o que é que daí pode ser transportado enquanto conhecimento potencialmente útil para a gestão de empresas em situação de declínio?

II Revisão Bibliográfica

O artigo de Naresh R. Pandit (2000), “Some recommendations for improved research on corporate turnaround”, com a sua análise crítica dos – à data – quase trinta anos de publicação de estudos académicos sobre o fenómeno do Turnaround, é absolutamente incontornável enquanto enquadramento do “estado do conhecimento” sobre o objecto deste estudo.

Pandit começa por discorrer sobre as diversas definições de Turnaround e bem assim, sobre a importância e o valor do seu estudo. O autor prossegue com a argumentação de que há “muitas questões por responder sobre as características que diferenciam as empresas alvo de um Turnaround das que continuam o seu declínio e que eventualmente morrem”³. Esta falta de resposta, segundo o autor, acontece não só porque “a maioria dos estudos padece de problemas na concepção da investigação, o que os conduz a conclusões pobres”, mas também porque, “geralmente as investigações foram feitas ad hoc, sem uma orientação teórica prévia ou falharam, ex-post, no relacionar dos seus resultados com a teoria.”

Uma clara influência de Pandit ao longo deste trabalho decorre da sua perspectiva de que na “categorização e análise das questões básicas da investigação”, os processos de Turnaround devem obedecer ao arquétipo analítico proposto por Pettigrew (1987, 1990, 1992). Isto significa que de acordo com o autor estes processos devem submeter-se aos conceitos de “Contexto”, que aglutina o porquê da mudança; de “Conteúdo”, enquanto “rótulo” para o que muda e ao conceito do Como muda, i.e., o que respeita ao próprio processo de implementação.

Esta revisão bibliográfica inicia-se com a caracterização da “área de estudo”: O Turnaround, as diversas abordagens metodológicas usadas no estudo desta realidade e da gestão Turnaround, ou seja, o que os diversos autores enunciam sobre o “Quem” do processo de Turnaround. Segue-se, sob influência de Pandit e Pettigrew, a organização dos diversos contributos e estados de conhecimento sobre o Turnaround, submetida aos conceitos do “Porquê?”, do “o Quê?” e do “Como?”

Definição de Turnaround

Não há uma única definição para uma empresa em processo de Turnaround sendo que nos diversos estudos se aplicam abordagens ou definições mais estritas ou mais amplas em função dos objectivos concretos do estudo e da dimensão da amostra a que os autores podem aceder.

Bibeault (1982, P. 11), no âmbito do seu estudo, sugere tacitamente que Turnaround é a inversão da situação das “empresas que tiveram prejuízos ou que tenham sofrido substanciais quebras nos lucros (80% ou mais)”.

Baker & Mone (1994, P. 403) consideram que uma empresa com um desempenho abaixo do break even deve ser considerada em declínio. Justificam o critério pois, “ainda que este nível seja mais baixo [isto é, mais restrito] que os 5% de ROI

³ Barker and Yasai-Ardekani (1995, P. 493) citado por Pandit (2000, P. 31)

(Ramanujam, 1984) ou que os 10% ROI antes de impostos (Hambrick and Schecter, 1983) usados em anteriores estudos sobre Turnaround, representa o nível de desempenho abaixo do qual, a empresa não está a cobrir os seus custos de produção de longo prazo.”

Num estudo de 1997, Baker & Duhaime (P. 22) são mais estritos quanto à definição da base do seu trabalho, uma vez que “para fazer parte da amostra de Turnaround, as empresas teriam que ser admitidas à cotação em bolsa de valores, terem base nos Estados Unidos e serem empresas não financeiras, cujo desempenho financeiro durante o lapso de tempo em análise respeitava cumulativamente os seguintes critérios:

1. Ter pelo menos 3 anos consecutivos de ROI (resultados líquidos / total investido) inferior à taxa de rendibilidade sobre activos sem risco;
2. Na fase de declínio, ter pelo menos um ano de *Z-score* de falência de Altman (1968, 1983) com valor inferior a 3;
3. Na fase de recuperação, ter pelo menos 3 anos de ROI acima da taxa de rendibilidade sobre activos sem risco, isto incluindo o ano fiscal de 1988;

Sendo que,

4. Foi permitido até três anos de desempenho errático, acima e abaixo da taxa de rendibilidade sobre activos sem risco, entre a fase de declínio e a fase de recuperação.”

Pandit (2000, P.32) enuncia Corporate Turnaround como “simplesmente, a recuperação do desempenho económico de uma empresa na sequência de uma fase de declínio que tenha colocado a empresa em risco na sua continuidade”.

No mesmo artigo são descritos vários critérios usados pelos diversos estudos na identificação de situações de Turnaround. O autor divide-os entre o grupo que define Turnaround apenas em termos de rendibilidade (aqui incluir-se-iam todos os mencionados acima) e o grupo que adiciona outros factores de índole não contabilística. Acaba por concluir que “uma perspectiva triangulada que use indicadores não contabilísticos que corroborem os indicadores contabilísticos será a perspectiva mais desejável”⁴.

Enuncia ainda que dois estudos usam um “critério humano” como suplementos das considerações contabilísticas sobre o desempenho. Zimmerman (1989) requer que haja consenso entre todos os *stakeholders* na classificação da situação, enquanto que Robbins and Pearce (1992) requer que pelo menos um dos executivos da empresa reconheça que esta viveu, de facto, uma situação de Turnaround.

Mais recentemente, Slatter & Lovett (1999, P.1) definem uma situação de Turnaround como a que acontece “àquelas empresas ou unidades operacionais (...) cujo desempenho financeiro indicia que falharão num futuro antecipável a não ser que sejam tomadas acções de correcção da situação no curto prazo”. Esta, sendo uma definição de base financeira/contabilística, é-lhe adicionada uma componente prospectiva, tanto mais que os autores complementam dizendo que: “A nossa definição inclui empresas que não estão em crise de liquidez, e assim sendo é uma definição mais abrangente da que é usada por alguns dos autores, para os quais uma situação de Turnaround implica uma crise de liquidez”. Esta definição “reconhece que as empresas exibem sintomas de

⁴ Pandit (2000, P.35)

declínio muito antes de entrarem numa crise de liquidez. Muitas vezes essas empresas são negócios estagnados, com deficiente utilização dos activos e gestão ineficaz.”

Em linha com a perspectiva de outros autores, também Slatter & Lovett (1999, P. 2) dizem que “a rendibilidade por si só não é uma medida fiável da existência de uma situação de Turnaround”, i.e., “o facto de empresas reportarem prejuízos num determinado ano não implica que estejamos perante uma situação de Turnaround.”

Num enquadramento vocabular, Pearce & Robbins (2008, P. 3) afirmam que “desde meados dos anos de 1990, o termo de reestruturação de empresas (ou negócios) ganhou popularidade na literatura de gestão como um rótulo menos pejorativo do que Turnaround, para descrever estratégias reactivas de mudança originadas por um pobre desempenho da empresa. Reestruturação passou a ser um eufemismo para uma estratégia de Turnaround”.

Zimmerman (1991, P. 26), por seu lado trabalha sob outro enquadramento. Refere o autor que os “procedimentos formais de reestruturação, como a falência, podem ocasionar que a empresa melhore a sua condição exportando os seus problemas para outras partes (credores, governos, investidores ou colaboradores) que de forma involuntária têm que assumir as dívidas que a empresa é forçada a pagar mas que não consegue. No sentido científico, estas situações não são Turnarounds, são reestruturações.” Zimmerman continua dizendo que: “O que as sociedades necessitam são de Turnarounds que operam um jogo de soma positiva ao invés de deslocarem as suas perdas para outrem num jogo de soma nula”.

Enquanto que para Zimmerman, a reestruturação – tal como a apresenta – não tem o valor, nem científico nem social, de um Turnaround; “a partir de meados dos anos 1990” estes mesmos termos são apresentados como sinónimos, sendo “reestruturação” usada como o “rótulo menos pejorativo”. Este “conflito” vocabular é um alerta para as confusões que podem ter origem nos diferentes significados corrente vs. científico de um conceito e mesmo na evolução desses significados quer ao longo do tempo quer nas diversas geografias.

Em Portugal, num sentido algo desviante do referido acima, parece ser comum entender que o termo recuperação de empresas estará mais ligado a situações extremas, enquanto que se refere o termo reestruturação num sentido bem mais ligeiro do que em ambas as interpretações enunciadas acima. Reestruturação, é inclusive um conceito utilizado fora do âmbito das “estratégias reactivas de mudança originadas por um pobre desempenho da empresa”.

Considerando tudo o que atrás ficou dito, corrobora-se o uso do termo Turnaround numa base mais ampla de “melhoria do desempenho, de uma entidade, num delimitado espaço de tempo, para níveis similares ou superiores que os standards do sector”.

O Contexto – Porquê?

Jim Collins (2009, P. 8), no seu estudo “How the mighty fall”, alerta que “todas as instituições estão vulneráveis, não importa quão boas sejam. Não importa o quanto tenham alcançado; não importa quão longe tenham ido; não importa quanto poder

tenham reunido, todas estão vulneráveis ao declínio. Não há nenhuma lei da natureza pela qual os mais poderosos ficarão inevitavelmente no topo. Todos podem cair e isso eventualmente acontece”. Em linha com este racional, José Pinto dos Santos⁵ acrescenta que “a vantagem competitiva de hoje é factor de paridade competitiva amanhã. A inovação de ontem, que promoveu a empresa ao sucesso, será amanhã prática comum no sector.” António Cardoso Pinto soma a sua experiência a este argumento ao afirmar que “entre anos dourados e anos difíceis a EFACEC é um bom exemplo de que os Turnarounds não são eternos e que tudo é dinâmico, a começar pelo mercado, e que se as empresas não tiverem capacidade de se irem adaptando, se não têm capacidade de ser “*learning organizations*”, se estagnarem e se confiarem que certas receitas são eternas, estampam-se”⁶.

Já em 1999, Slatter & Lovett (P.10) teorizaram sobre o fim das existências confortáveis: “A globalização da competição no seio de muitas indústrias, o impacto das novas tecnologias e a generalização e propagação de um clima de mudança incrementaram radicalmente a hostilidade de muitas envolventes negociais. Os dias em que, até os menos capazes do sector podiam gozar de uma existência confortável, há muito que se foram”. Estes autores apontaram igualmente para a alteração do padrão de declínio (P. 68) que se tornou mais rápido e mais complexo devido essencialmente a uma maior interdependência dos problemas.

Entende-se como consensual que a envolvente comercial deste início de século é mais complexa, mais hostil e mais propensa à ocorrência de factores que determinam o declínio das empresas, do que a vivida apenas alguns anos antes. Ainda antes da surpreendente violência com que a economia mundial foi atingida na decorrência da crise financeira de 2007/2008 já havia vários exemplos do colapso de grandes empresas, fazendo prova, se necessário fosse, de que, nada nem ninguém pode existir no conforto das conquistas passadas, “à sombra” de sucessos anteriores e de posições hegemónicas de mercado.

Causas do declínio

Blayney⁷ é peremptório quando diz que “a identificação das causas do que está a correr mal é o primeiro passo para o resolver”. Este racional tem perseguido os estudiosos do Turnaround que desde sempre procuraram elencar, mais ou menos exaustivamente, as causas do declínio.

John Ardeni (1976) citado por Zimmerman (1991, P.20) enuncia 12 causas que são em muito alinhadas com as que Slatter & Lovett (1999, P.21) actualizaram muitos anos mais tarde. Estes últimos, esquematizam as causas do declínio, começando por dividi-las entre causas externas e internas. Sendo que apontam, para a prevalência das dez causas internas: i) Gestão deficiente; ii) Desadequado controlo financeiro; iii) Deficiente gestão do fundo de manei; iv) Custos elevados; v) Falta de esforço de marketing – ou incapacidade de responder ao mercado; vi) Foco na facturação e não na rendibilidade; vii) Grandes projectos – “nenhuma empresa deveria entrar num projecto que se correr

⁵ Citado em Lopes (2007, P. 15)

⁶ Vide em apêndice um excerto da entrevista com António Cardoso Pinto sobre o Turnaround da EFACEC

⁷ Blayney (2002, P. 33)

mal, possa por si só, causar a insolvência da empresa” (P.33); viii) Aquisições; ix) Desadequada política financeira - estrutura de capital deficiente, falta de reinvestimento, desadequação das fontes de financiamento à estrutura de riscos da empresa; e por fim x) Inércia e/ou confusão organizacional.

Como causas externas, Slatter & Lovett avançam com três: xi) Mudanças na procura – redução ou mudança do padrão de procura do produto ou serviço, obsolescência dos produtos, ou cíclico declínio do mercado; xii) Competição – falta de capacidade de responder à introdução de uma vantagem competitiva por parte dos competidores; e xiii) Impactos adversos no mercado das matérias-primas.

A dicotomia entre causas externas e internas é particularmente significativa pois como enfatiza Lohrke, Bedeian, & Palmer num estudo de 2004, citado por Pearce & Robbins (2008): “As empresas cujos gestores persistem em acreditar que o seu declínio financeiro resultou de circunstâncias externas desfavoráveis em vez de erros internos e deficiências de gestão são muito menos propensas a (...) conseguir um Turnaround”. Paralelamente os autores Longenecker, Mitchell, & Fink (2007) concluem que: “Os gestores Turnaround de sucesso tomam a propriedade e a responsabilidade pela situação mesmo quando a mesma não pode ser atribuída objectivamente a factores controláveis ou previsíveis.

Da sua pesquisa, Collins (2009, P.32) extraiu que “apenas uma empresa, Zenith, caiu essencialmente porque se manteve demasiado tempo focada no seu negócio core e falhou em enfrentar a seu inexorável fim.” De facto o autor completa a ideia (P. 35) dizendo que: o desrespeito pelo potencial remanescente no negócio primário⁸ – ou pior o negligenciar desse negócio [core] enquanto voltamos a atenção para a “*the next big thing*” (...) é insensato. Mesmo quando se está perante o inexorável fim do negócio core, mesmo assim não há desculpa para o [descurar e] deixar em auto gestão.”

Em jeito de síntese Blayney (2002, P.54) afirma que as causas do declínio da empresa são eminentemente questões de gestão e identifica como pontos-chave para evitar o declínio: i) Monitorar o que está a passar-se dentro e fora do negócio e assegurar que o mesmo é gerido em conformidade; ii) Tomar os riscos necessários para assegurar a continuidade do crescimento e da rentabilidade e por fim iii) Gerir a exposição a esses riscos.

Nível de severidade da situação da empresa

“As circunstâncias específicas de uma situação de Turnaround – a pressão do tempo, a falta de fontes de informação fiáveis, falta de recursos e a complexidade e inter-relação dos problemas”⁹, das causas do declínio, determinam o nível de gravidade da situação vivida.

⁸ Collins utiliza o conceito de “*flywheel*”. No âmbito da engenharia mecânica este é o mecanismo rotativo que propaga o seu movimento circular a outras componentes de uma máquina. Contudo, com o conceito “*primary Flywheel*”, Collins pretende designar o que faz a organização “rodar”, a base da sua actividade, o seu negócio core.

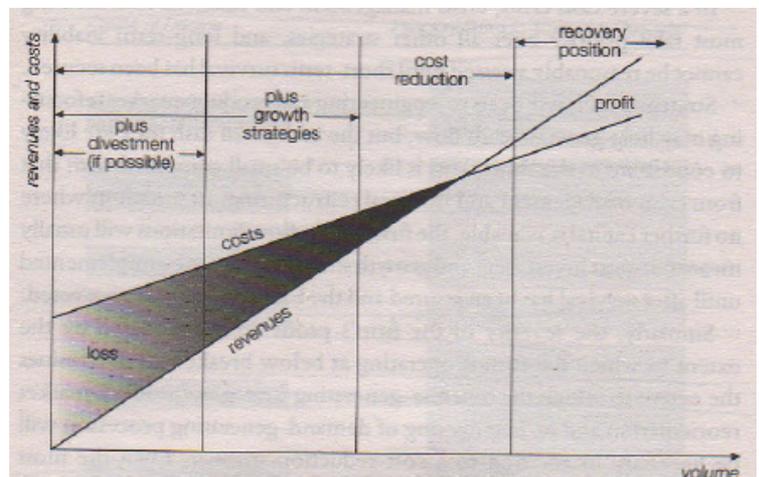
⁹ Slatter & Lovett (1999, P.295)

Sloma (1985) identifica 4 níveis de severidade de uma empresa objecto de um processo de Turnaround. Do nível mais grave para o de menor gravidade: i) Crise de liquidez; ii) Insuficiências de liquidez; iii) Diminuição de resultados – quando se verifica uma erosão dos resultados da empresa e iv) Qualidade dos resultados – quando os resultados estão a ser feitos à custa de diminuição acentuada das margens ou do aumento das despesas relacionadas com as vendas, etc.

João Carvalho das Neves (1997), citado por Laia (1999, P. 56), enuncia sete fases de evolução da crise. As fases definidas são, por graduação crescente de severidade:

- i. Tinham ocorrido “acontecimentos económicos desfavoráveis”.
- ii. A “tesouraria líquida era negativa”, i.e., estava com alguma falta de liquidez.
- iii. Estava com “falta de liquidez”, a empresa “começa a sentir dificuldades para obter meios financeiros e, conseqüentemente para pagar as dívidas no timing previsto”.
- iv. Estava com “insuficiência de fundo de maneiio”, a “falta de dinheiro é uma constante na vida da empresa, a qual vai acumulado sucessivos incumprimentos”.
- v. Estava e estado de “insolvência parcial”, “generalizaram-se os atrasos nos pagamentos a todos os credores”
- vi. Estava em insolvência total ou falência técnica. “A empresa não tem condições para pagar a totalidade da sua dívida”.
- vii. A falência como estado jurídico declarado por sentença judicial.

A ideia de que é, tanto mais difícil inverter o desempenho de uma empresa quanto mais grave for a sua situação, decorre do senso comum mas, é igualmente muito presente, explícita ou tacitamente, na maioria dos autores estudados. Slatter & Lovett apresentam esta ideia graficamente, vide gráfico II.1, onde se representa que à medida que a empresa se encontra em situações de maior gravidade (mais à esquerda no gráfico), i.e., à medida em que aumenta o diferencial entre os custos e as receitas, acresce a necessidade de adicionar acções mais dramáticas. As medidas iniciam-se com a redução de custos, prosseguem para estratégias de crescimento e confluem “se possível” para estratégias de desinvestimento. “Até a mais dramática estratégia de redução de custos pode ser inadequada para recolocar a empresa acima do *breakeven*”.¹⁰



Gráf. II.1 – Influência do breakeven da empresa na estratégia de recuperação

Fonte: Slatter & Lovett (1999, p. 110)

Particularmente incisivo com esta mensagem é Blayney (2002, P.54) quando enfatiza que, “lembrem-se que é possível curar o enfermo; não é possível ressuscitar os mortos.”

¹⁰ Slatter & Lovett (1999, P.109)

Fases do processo de Turnaround

Slatter & Lovett (1999, P.5) identificam as fases “de análise”, “de emergência”, “de mudança estratégica” e a “fase de crescimento” como as etapas do processo de Turnaround. Blayney (2002, P.16), por seu turno enuncia 5 fases: a fase de “reconhecimento da necessidade de um Turnaround”, a da “sobrevivência de curto prazo”, a de “decidir o que fazer”, a de “fazer” e por fim a fase de “continuar o sucesso”. Finkin, (1987, P.8) releva apenas três fases “o início”, “o despertar” e “o moldar / dar forma¹¹”. Bibeault (1982, P. 92) começa por enunciar a fase de “mudança de gestão”, este aspecto que aqui assume um carácter inexorável de base do processo, tem leituras algo diferenciadas nos outros autores das quais se dará o devido enquadramento mais à frente. Como segunda fase Bibeault releva a etapa “de avaliação”, segue-se a “de emergência”, a “de estabilização” e por fim, a fase de “retorno ao crescimento normal”.

No “início”, a primeira fase de Finkin, é onde “se desenvolve o entendimento dos principais problemas estratégicos e operacionais e são identificadas as necessidades por satisfazer”. Esta é uma fase paralela à primeira de Blayney para quem “o mais importante passo para a resolução de um problema é ter consciência de que o temos” e à “fase de análise” de Slatter e de Bibeault. Sendo que neste último, esta fase já decorre de uma anterior onde os accionistas tomaram consciência da necessidade de agir, uma vez que já haviam forçado a mudança na gestão. Existe, com excepção de Bibeault, uma unanimidade na consideração desta primeira fase como a do choque de realidade, é aqui que os participantes da empresa realizam a existência do problema, avaliam a extensão do mesmo (aqui já com Bibeault) e determinam a necessidade de agir.

Bibeault, Slatter e Blayney identificam a existência de uma fase embrionária no processo que consiste em dar resposta à situação de emergência, com vista a assegurar a sobrevivência a curto prazo.

Depois, no sentido de apontar “um novo conceito estratégico para a empresa”¹², Slatter identifica a “fase de mudança estratégica”, Bibeault a “de estabilização” e Finkin “o despertar”. Nesta etapa, preconiza-se o enfoque “na rendibilidade além da liquidez, (...) conduzindo as operações da empresa a um melhor desempenho e por fim, ao reposicionamento da empresa¹³”. Blayney reparte esta, em duas fases: a de “decidir o que fazer”, a fase de “fazer”. Com esta segregação o autor dá um peso maior à fase de diagnóstico e plano, onde se pretende “entender as causas do deficiente desempenho e identificar a solução possível” e onde se “gera um plano de acção detalhado¹⁴”. Depois sim, “o fazer”, “obter o apoio necessário dos fornecedores, clientes, empregados e bancos” e gerir, fazer acontecer o plano traçado.

Por fim todos os autores voltam a unir-se na percepção da última fase como a fase de alinhamento com a normalidade, como descrito por Bibeault a fase de “retorno ao crescimento normal”.

¹¹ “streamlining” no original

¹² Finkin (1987, P. 8)

¹³ Bibeault (1982, P. 103)

¹⁴ Blayney (2002, P. 18)

A Gestão – Quem?

“Apesar do sucesso ou insucesso de um Turnaround ser função de um grande número de variáveis, a maioria delas pode ser trabalhada por uma gestão competente”. Com estas palavras Zimmerman (1991, P.6) atribui à gestão o contributo mais significativo em todo o processo. Nas conclusões de Laia (1999, P.58) também se pode ler a este propósito que: “Verificámos que sem uma forte liderança, grande empenho e motivação da equipa de gestão, por melhores estudos que existam, não se conseguirá a viabilização e recuperação da empresa”.

Sloma (1985, P. 121) identifica como algumas das principais competências do Gestor Turnaround, a capacidade de recolher informação, de aprender, de inquirir e de inferir. Nas palavras de Zimmerman (1991, P.257), “os mais bem sucedidos agentes Turnaround eram pessoas da produção ou engenheiros e tinham extensa experiência no sector” da empresa alvo de recuperação. Aliás, este é um dos autores que mais se empenha em caracterizar o “agente Turnaround”. O autor, diz ainda que a “eficiência e inovação podem não ser condições suficientes para o Turnaround. Ser digno de confiança (*trustworthiness*) e ser justo são igualmente factores a considerar. A maioria das pessoas bem sucedidas num Turnaround, são pessoas de origens humildes. (...) Pessoas que trabalharam duramente, que conheciam o seu trabalho, que forjaram uma atmosfera de confiança. (...) Pessoas que tendencialmente apreciam o contributo dos outros (...)”.

Também Slatter & Lovett (1999, P.156) enunciam exhaustivamente o que consideram ser as “qualidades requeridas para um gestor Turnaround”: “Capacidade de liderança; flexibilidade e capacidade de ouvir perspectivas diferentes; capacidade e coragem de tomar decisões rápidas sustentadas num mínimo de dados e de análises; ser analítico e capaz de priorizar rapidamente; capacidade de balancear uma perspectiva de curto prazo (fazendo melhor as coisas de sempre) com uma perspectiva de longo prazo (fazendo coisas melhores); ter coragem para tomar medidas impopulares, ser íntegro; ser auto-confiante; ter experiência na condução de processos de mudança em tempos difíceis e ter instintos de empreendedor – desconfortável com o *status quo*; ser um efectivo “*controller*”; um facilitador capaz de libertar o potencial criativo dos seus colaboradores; ser um bom negociador; ser capaz de trabalhar muito e sob stress; ser um gestor determinado e que sabe bem o que quer; ser um pouco individualista mas também capaz de jogar em equipa¹⁵; ser um “espírito livre”. Continuam os autores: “A nossa lista provavelmente descreve um excelente Director Geral, e aqui reside um dos problemas, pois a liderança de um Turnaround no seu sentido mais alargado é a excelência na liderança de todos os dias. Contudo, um gestor Turnaround tem que tomar muito mais decisões difíceis sob uma extrema pressão temporal do que o gestor de uma situação típica.”

Gestores Portugueses

Atendendo a que este é um estudo sobre a realidade dos processos de recuperação de empresas em Portugal, havia que enquadrar a bibliografia disponível sobre a realidade da gestão em português. No enquadramento de uma manifesta escassez de trabalhos de

¹⁵ “a bit of a loner but also a team player”

caracterização da gestão portuguesa, usou-se o estudo “Can Portuguese management compete?” elaborado, em 2002, pelas Ad Capita e Cranfield School of Management.

Neste estudo a população alvo, i.e., administradores, consultores, auditores e outros profissionais seniores de nacionalidade estrangeira a residir em Portugal, foram confrontados com 36 questões sobre as capacidades de gestão dos portugueses. Houve um grupo de controlo composto pelo mesmo tipo de profissionais seniores, mas de nacionalidade portuguesa.

De acordo com este estudo, falta pensamento estratégico à gestão em português e os gestores nacionais “padecem” de um foco no curto prazo e de uma confusão de objetivos. Concluiu-se ainda que são individualistas, autocráticos e tendem a atribuir a causalidade a factores fora do seu controlo, o que são duas características algo contraditórias entre si.

Em jeito de conclusão pode ler-se: "There are only two routes – either modernise their management or allow foreigners to manage the business and economy for them"¹⁶.

Em linha com as conclusões referidas, Laia (1999, P. 146) cita o Fórum para a competitividade (1995) quando aí se “reconhece que as capacidades de gestão em Portugal são em geral fracas”. Ainda neste âmbito, são particularmente significativas as palavras de Augusto Mateus: “O problema da recuperação de empresas não é um problema de dinheiro, mas de capacidade empresarial, de capacidade de gestão.”¹⁷

Da sua experiência enquanto coordenador do Gabinete de Recuperação Empresarial do IAPMEI¹⁸, Amadeu Boleixa traça o perfil da gestão em português: “Normalmente a maioria das empresas têm uma gestão muito familiar, (...) mesmo quando as empresas reconhecem a necessidade de terem um quadro, não o encaram no sentido de ir gerir a empresa, mas antes [no sentido] de alguém que lhes dê alguns conselhos, sendo a decisão sempre do patrão, do dono da empresa. Nota-se muito a dificuldade de abandonar o negócio e deixar a empresa a ser gerida por um profissional.” Quanto à renovação geracional, “a experiência também mostra que o pai só se afasta se por questões de saúde entende que já não consegue. Não abdica por assumir vantagens da gestão pela nova geração”¹⁹.

Por muito duras que sejam estas considerações sobre a gestão em Portugal, elas têm pelo menos dois contrapesos. Por um lado, há extraordinários exemplos de casos de recuperação de empresas em Portugal operados por gestores portugueses, v.g. RTP, EFACEC, Jerónimo Martins, Barbosa e Almeida, entre outros e por outro lado, se assim é, se há de facto uma manifesta falta de capacidade de gestão em Portugal, isso não é necessariamente um fatalismo. Como diz Collins (2009, P. 120): “Nós não somos prisioneiros das nossas circunstâncias, dos nossos desaires, da nossa história, dos nossos erros ou mesmo de incríveis derrotas pelo caminho. Nós somos livres pelas nossas escolhas”.

¹⁶ Ad Capita & Cranfield (2002, P.18)

¹⁷ Laia (1999, P. 147) citação da revista Factor 4, nº12, Dez.96

¹⁸ O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, IAPMEI, “é o principal instrumento das políticas económicas direccionadas para as micro, pequenas e médias empresas dos sectores industrial, comercial, de serviços e construção” em Portugal.

¹⁹ Vide em apêndice um excerto da entrevista com Amadeu Boleixa – Gabinete de Recuperação Empresarial do IAPMEI.

A Mudança da Gestão

“The element of reorganization that is most often associated with successful turnaround is replacement of the chief executive or members of the senior management team”

Boyne, 2004 (citado por Pearce, & Robbins, 2008)

“Bibeault (1982), Slatter (1984) and Stopford and Baden-Fuller (1990)(...), All three studies find that successful recoveries tend to follow a path of top management change, simplification through retrenchment and, growth built on new-built capabilities.”

Pandit, (2000, P.41),

“You cannot have a company losing gobs of money without getting rid of the people in charge.”

Sean Egan citado em Campbell (2009)

“The immediate removal of a CEO may not be in the best interests of the company. (...) An existing CEO who is not in crisis denial, who understands the reality gap, is acutely aware of the cause of decline, and is determined to restore the company’s fortunes is often a less risky choice than a new CEO.”

Slatter & Lovett (1999, P.79)

“One of the things that's always an issue for directors early on as a company hits trouble is whether the board should resign. This is not the time for directors to resign. They need to be there and be an active part of resolving the situation. This is where their role is really most critical in helping the company get through the process.”

Deborah Midanek citada em CapitalEyes (2003)

Um dos pontos quentes dos estudos sobre processos de Turnaround é o de apurar da necessidade de substituir a gestão. Bibeault faz da mudança de gestão a primeira fase do Turnaround e como vimos acima, não está sozinho nesta consideração.

Slatter & Lovett (1999, P.152) assinalam taxativamente que: “A maioria dos estudos demonstram que os sucessos em processos de Turnaround apresentam mudança na gestão, mas também muitos Turnaround mal sucedidos”. Estes autores identificaram que a “frequência com que a gestão é mudada no âmbito de uma situação de Turnaround é uma das razões pelas quais são muito tensos os momentos que se sucedem ao reconhecimento do problema” e porque “a gestão incumbente prefere muitas vezes lutar mantendo a crise privada e confidencial, com o objectivo de retornar a empresa à estabilidade sem que ninguém fique a saber que a empresa passou por uma situação de crise”. São estes mesmos autores que dizem (P. 79) que, em determinadas circunstâncias, manter o CEO pode ser uma “solução menos arriscada” do que promover a sua mudança.

Empiricamente, há exemplos que corroboram todas as opiniões.

Há extraordinários Turnarounds que foram conseguidos muito pela dinâmica reunida à volta da nova gestão. Estes são os casos da Malasian Airlines com a gestão de Idris Jala²⁰, da British Steel Corporation com a gestão de Ian MacGregor²¹ ou da IBM com Louis Gerstner²². Mais próximos temos, entre outros, os exemplos da TAP de Fernando Pinto, da RTP sob a gestão de Almerindo Marques, da CARRIS de José Silva Rodrigues e da EFACEC com a gestão de António Cardoso Pinto²³.

Há igualmente retumbantes insucessos em processos de Turnaround em que os gestores mudaram, são os casos de Carly Fiorina que assumiu a HP em 1999 e foi substituída em 2005; ou do Bank of America sob a orientação de Samuel Armacost. Collins (2009, P.95) afirma que o seu estudo “demonstra uma correlação negativa entre a capacidade de construir excelentes empresas e o facto de se procurar o CEO fora [das empresas]”. “O desempenho foi de uma forma geral deteriorado sob gestores de fora”. O ponto de Collins não está entre mudar a gestão ou não, mas antes entre ir buscar o “grande salvador da empresa” ou em procurar alguém no seu seio para a gerir. Contudo, ainda assim, as suas conclusões corroboram que mudar a gestão não é condição suficiente para o sucesso.

Outros exemplos – menos visíveis e porventura por isso menos numerosos – apontam na direcção em que a equipa de gestão incumbente, a presente na fase de declínio, consegue ser bem sucedida no processo de Turnaround da empresa, como é indubitavelmente os casos da Nordstrom em 2000, sob a orientação de Blake Nordstrom e o da recuperação da REDITUS a partir de 1996, sob a gestão de Frederico Moreira Rato.

Genericamente sobre o Gestor Turnaround

Collins (2009, P.38) afirma que “os melhores líderes que estudámos nunca presumiram o completo entendimento das razões que lhes trouxeram o sucesso. (...) *“to be a knowing people differs fundamentally from being a learning person”*”.

A questão não estará em “quem é” o gestor, de onde vem, que formação ou experiência tem, mas antes em “o que faz?”. Como gere a crise, como prepara a empresa para o pós-trauma da crise e como a reencaminha para o sucesso.

Conteúdo - O que fazer?

O que fazer? A primeira e a mais suportada, teórica e empiricamente, de todas as respostas possíveis é necessariamente: Mudar.

Mudar é a essência do Turnaround.

Berr & Nohria no seu artigo “cracking the code of Change”, publicado originalmente em 2000 e incluído em Harvard Business Review on Turnarounds (2001) referem que,

²⁰ Dichter, Lind, & Singham (2008) e Gunasegaram (2009)

²¹ Pandit (1998)

²² Collins (2009)

²³ Albuquerque (2004)

apesar de cada iniciativa de mudança ser única, as suas pesquisas sugerem a existência de “dois arquétipos, ou teorias de mudança”: A “Teoria E” e a “Teoria O”. A primeira “é a mudança baseada no valor económico” e que envolve o “uso de fortes incentivos económicos, drásticos layoffs, downsizing e reestruturações. O valor para o accionista é a única medida para o sucesso da empresa”. Por outro lado, a “Teoria O” consiste “na mudança baseada na capacidade organizacional”. “Nesta versão “soft” da mudança, o objectivo é desenvolver [ou reconstruir] a cultura da empresa e a sua capacidade humana através da aprendizagem individual e colectiva”. Neste âmbito “a capacidade da organização aprender com as suas experiências é uma medida legítima para medir o sucesso”.

Apesar de aparentemente antagónicas, a maioria das empresas estudadas, utilizaram uma mistura dos dois arquétipos nos seus processos de mudança, ainda que, na maior parte dos casos se tenham vivido tenções na sua aplicação conjunta. Como dizem os autores, “sendo E e O tão diferentes elas são difíceis de gerir em simultâneo”.

Berr & Nohria sugerem que “há uma forma de satisfazer os accionistas ainda que construindo uma instituição viável” e adiantam que “a forma obvia de combinar [as teorias] E e O é usá-las de forma sequencial”. “Esta mudança sequencial pode requerer dois CEOs escolhidos criteriosamente para o desempenho dos seus contrastantes estilos e filosofias”. Esta pesquisa parece sugerir que há gestores que se especializam num determinado tipo de estratégia e que são incompatíveis com a outra. Ainda assim, adiantam que por ser “mais difícil, do que o mero uso sequencial, o uso simultâneo de estratégias E e O [e logo fazê-lo sob a mesma gestão] é provável que origine uma vantagem competitiva sustentável”.

São vários os autores que partilham esta diálise da gestão e que preconizam a especialização entre os gestores; uns capazes de gerir com sucesso um processo de Turnaround e que não são indicados para gerir em situações estáveis e de crescimento, e os outros, mais adequados à gestão de uma empresa rentável, são incapazes de “dar a volta” a uma empresa em declínio.

Slatter & Lovett (1999, P.80) corroboram esta especialização da gestão ao afirmar que “o gestor que é bom a assumir o controlo, gerar liquidez, a cortar custos e a fazer downsizing é geralmente inapropriado para desenvolver e implementar estratégias viáveis de longo prazo orientadas para o mercado”.

Estes autores são inclusive mais incisivos quando classificam (P.158) os gestores em três tipos: “Empreendedor”, “Tradicional”, “Gestor Turnaround”. Atribuindo ao primeiro a tarefa de gerir os primeiros estádios de vida da empresa, i.e., “Início” e “Crescimento”, ao gestor “Tradicional” atribuem a gestão das fases de “maturidade” e de “declínio” e por fim chamam à gestão do processo de Turnaround o gestor especialista. A este segue-se de novo um gestor tipo “empreendedor” para a renovação e eventualmente todos os outros num novo ciclo da empresa.

Bibeault (1982, P.148) enfatiza que “as necessidades da organização por vários tipos de gestão varia ao longo do tempo. Diferentes tipos de problemas requerem diferentes soluções.” Ainda assim este autor não “dá o salto” para a conclusão sobre a especialização dos gestores em função dos “diferentes tipos de problemas” até porque

faz notar que no seu estudo “81% dos Turnaround foram liderados por CEOs que não eram especialistas em Turnarounds”.

Perante tudo isto, mesmo assumindo que faz sentido haver um certo grau de especialização dos gestores, nomeadamente de haver gestores com mais competências para gerir determinadas situações que outros, e ainda que, como diz Bibeault (1982, P.164), “gerir uma empresa rentável é uma coisa; dar a volta a um negócio que entrou em perda é outra coisa”; ainda assim, entende-se que o valor do gestor está em ser capaz de reconhecer os desafios que, em cada momento, se colocam à empresa e em conseguir reunir, em si próprio e/ou na equipa de gestão que forma à sua volta, as competências fundamentais para dar resposta esses desafios.

A “solução universal”

O estudo dos processos de recuperação de empresas, tem acontecido ao longo do tempo num esforço concertado de académicos e especialistas / consultores de Turnaround com o sentido último de, entendendo o fenómeno, poder identificar um arquétipo, uma solução que possa apoiar os gestores nos processos de gestão de empresas em dificuldades. Esta busca tem sido apoiada, quer por referências empíricas, quer pela formalização de quadros teóricos.

Ainda assim e pese embora o corroborado esforço de muitos, as conclusões apontam, nas palavras de Shuchman & White (1995, P. 14), para que: “Não há nenhuma teoria única sobre Turnarounds, não há uma taxinomia comum ou sistema de classificação ou até mesmo um léxico universalmente aceite”. Sloma (1985, P. 35) afirma que “não há nenhuma solução universal, não há nenhum plano universal”. Perez (2007, P. 20) conclui também que: “Não é possível pensar um modelo teórico de recuperação de empresas que seja completo ideal e infalível. (...) É inviável pensar num modelo perfeito para o Turnaround, que traduza uma ideia de representação única para todas as situações”.

Assim sendo, não havendo nenhuma “solução universal”, será que não há nada para aprender com os processos de recuperação de empresas? Aparentemente há. São os mesmos Shuchman & White (1995, P. 16) que afirmam: “Nós cremos que existe um processo, uma metodologia para a recuperação lógica dos negócios e procedimentos para a sua eventual ressurreição”. Ou, como dizem Slatter & Lovett (1999, P. xiv), “nós subscrevemos a perspectiva de que a gestão Turnaround é a gestão de todos os dias. (...) A gestão Turnaround é aplicar as técnicas tradicionais da gestão num ambiente muito peculiar. (...) Contudo, nós acreditamos firmemente que as organizações em diferentes estádios do seu ciclo de vida, requerem perspectivas de gestão bastante distintas”.

Almerindo Marques está alinhado com o entendimento de Slatter & Lovett quando diz que “a recuperação faz-se quase sempre na recuperação das regras clássicas [de gestão] que não foram seguidas”. A questão está em: “Como fazer o caminho da recuperação das regras de gestão?”²⁴ Sobre esta interrogação Bibeault (1982, P.3) responde que: “Um Turnaround desenvolvido com sucesso requer conhecimentos técnicos de gestão e energia humana de uma ordem superior”.

²⁴ Vide em apêndice um excerto da entrevista com Almerindo Marques sobre a sua experiência Turnaround

Tudo considerado é possível concluir que, é exactamente com o sentido de apurar que técnicas e especificidades da gestão e ainda que estratégias de implementação, melhor resultaram nos casos conhecidos de recuperação de empresas, que se tem desenvolvido o tal esforço concertado entre académicos e gestores e do qual se pretende que este trabalho seja mais um contribuinte.

O Turnaround Estratégico e o Operacional

Um outro arquétipo de utilidade para determinar o conteúdo do Turnaround é o que Bibeault (1982, P.226) identifica a partir da matriz “*strategical/operational evaluation Matrix*”. A empresa é posicionada nesta matriz em função da sua força/capacidade relativa nos eixos operacional e estratégico. Neste enquadramento, “quando há uma posição operacional débil e uma moderada ou forte posição estratégica, é geralmente necessário um Turnaround operacional”. Inversamente, quando não há problemas operacionais com significado e o posicionamento estratégico é fraco então um Turnaround estratégico é geralmente o mais indicado.

Ainda segundo Bibeault, “há três tipos básicos de Turnaround operacionais: corte de custos, geradores de receitas e redução de activos.” Os “Turnaround estratégicos centram-se ou num posicionamento no mercado ou numa estratégia de segmentação ou nicho”. Bibeault adverte que as empresas que falharam nas suas tentativas de recuperação, tentaram um tipo de Turnaround desadequado à sua situação específica, nomeadamente, “os Turnaround estratégicos não devem ser tentados em empresas débeis e que enfrentam situações de emergência”, mas sim em empresas com fortes posições operacionais.

		Strategic Health		
		Strong	Average	Weak
Operational Health	Strong			
	Average			
	Weak			

Gráf. II.2 – Strategic/Operacional Evaluation Matrix
Fonte: Bibeault (1982, p. 226)

A necessidade de uma nova Visão

O racional operacional vs. estratégico de Bibeault pode ser o prólogo da discussão de um outro vector dicotómico no âmbito da teoria do Turnaround. As empresas em situações difíceis necessitam ou não de uma nova Visão? Collins (2009) apresenta as diferentes perspectivas da HP e da IBM, para concluir (P. 92) que “as empresas em dificuldades (no estágio 4: “Grasping for salvation”) tentam todos os tipos de novos programas, novas modas, novos *breakthroughs*, novas aquisições e novos salvadores” numa vertigem de mudança que inexoravelmente precipita o declínio pelo inerente depauperar dos recursos.

Muitas vezes não é necessário uma nova estratégia, é preciso que haja foco e eficácia no desenvolvimento da estratégia que existe ou, como disse Blake Nordstrom, “o sucesso para a nossa empresa [Nordstrom] não foi assumir outra estratégia ou um modelo de negócio completamente novo. Em vez disso foi assumir o que já fazemos bem e continuar a trabalhar sobre essas forças”²⁵.

Contudo, mesmo quando é necessário uma redefinição estratégica, isso, não deve implicar um *looping* na forma da empresa fazer o seu negócio, é mais – como diz António Cardoso Pinto na explicação da sua redefinição estratégica na EFACEC²⁶ – uma “recentragem onde poderíamos rapidamente ter uma vantagem competitiva capaz de relançar a empresa”. Ou ainda, no pragmatismo de Frederico Moreira Rato, “a grande estratégia era aquilo que no final do mês permitisse que tivéssemos cobranças para pagar os ordenados, ou seja, quais os negócios que tivessem a maior margem e que gerassem *Cash*.”

Análise vs. acção

Sloma (1985, P.30) chama “*paralysis by analysis*” ao estado a que algumas empresas chegam por promoverem análises excessivas, “com nenhum propósito além de desculpar o protelar das decisões e das tomadas de acção”. Contudo, é este mesmo autor que alerta que o “valor do tempo aplicado num planeamento sério” excede o valor de agir prematura e rapidamente de uma forma não planeada, que na melhor das circunstâncias “produz resultados sub-óptimos”.

Este balanço entre o eixo acção vs. análise/diagnóstico é recorrente em diversos outros autores que distinguem com clareza as acções de estancar problemas (“*tackle the bleeding*”) que têm cabimento na fase inicial do processo, de todas as outras acções que devem estar submetidas ao enquadramento de um plano de acção. Slatter & Lovett (1999, P.163) apontam a necessidade de “implementar medidas de gestão da crise” e de construir um plano de acção que cubra de forma clara como é que a gestão pretende atacar o problema por forma a que o mesmo possa sustentar a reconstrução de uma base de confiança com os participantes da empresa.

Turnaround vs. Retrenchment (vendas, corte de custos e despedimentos)

“O *retrenchment* é definido como uma significativa redução dos custos, activos, linhas de produtos, colaboradores e *overhead*. (...) Retrenchment é uma componente do processo de Turnaround – é de certa forma uma reacção operacional para o declínio financeiro e para o falhanço da estratégia do negócio.” Com estas palavras Shuchman & White (1995, P. 15), introduzem o *retrenchment* e limitam o seu âmbito no seio do Processo Turnaround.

Efectivamente, quando em sentido popular se fala em Turnaround ou em recuperação de empresas há uma associação imediata ao corte de custos, muitas vezes, a um violento e dramático corte de custos, despedimentos, vendas de activos, etc. Contudo, esta

²⁵ Collins (2009, P.176)

²⁶ In entrevista com António Cardoso Pinto, vide apêndice

associação não decorre apenas do senso comum, há uma extensa lista de argumentos e de contra argumentos teóricos sobre o enquadramento dos corta custos no âmbito dos processos de Turnaround.

Robbins & Pearce (1992) concluíram que as empresas em declínio que não reduzem custos e vendem activos vão ter menos probabilidade de conseguirem fazer o Turnaround. Contudo, Barker & Mone (1994, P.396) contestam as conclusões daqueles, nomeadamente quando dizem que “independentemente das causas ou severidade da situação de Turnaround ou a estratégia competitiva de longo prazo a ser usada para combater a situação, a mais expedita via para o Turnaround começa com um sustentado *retranchment*²⁷”. Adiantam Barker & Mone que de “um ponto de vista teórico a redução de activos e custos num sentido absoluto nem sempre conduz a ganhos de eficiência ou ao atingir de uma estável operação core”, e ainda que, a “evidência empírica sugira que os Turnaround possam beneficiar de medidas de aumento da eficiência para estabilizar as operações da empresa antes de se assumirem mudanças na estratégia (cf. Bibeault, 1982; Slatter, 1984), a extensão deste argumento, feita por Robbins & Pearce, [no sentido de preconizar] o *retranchment* é criticável no âmbito teórico e metodológico”

Barker & Mone (1994, P.397) acrescentam que “há um consenso crescente na literatura de que a actividade de *downsizing* concentrada apenas em rápidas reduções na força de trabalho com o sentido de reduzir custos, pode ser o menos efectivo dos métodos de *downsizing* (Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; 1993)”. Almerindo Marques diz mesmo que “fazer *downsizing* pode ser de facto destruição de valor²⁸”. Ainda, “uma das teorias mais alicerçada nas pesquisas sobre Turnaround é a de que a mudança estratégica é a via principal para a recuperação das empresas com fracos posicionamentos estratégicos (cf. Schendel, Patton, and Riggs, 1976; Hofer, 1980)”, aliás também em linha com o preconizado por Bibeault (1982, P.226).

De tudo isto se tira que ainda que esteja bem enraizada a associação dos processos de Turnaround ao corte de custos, aos despedimentos e à alienação de activos, essa não é a metodologia padrão, tipo *one size fits all*, nem teórica nem empírica, dos processos de Turnaround e há inclusive forte oposição que seja uma medida minimamente adequada em algumas das situações.

Enquadrada com esta, está a questão da dicotomia entre o corte de custos e o crescimento dos proveitos. Bibeault considera ambas as linhas de actuação como “tipos básicos de Turnaround operacionais” e há exemplos de formulações combinadas de corte de custos e de crescimento dos proveitos. Pandit (1998) considera que o Turnaround da British Steel Corporation “foi conseguido por uma combinação de medidas destinadas a incrementar a eficiência operacional mas também o aumento de receitas”. É nesta mesma linha que Fernando Pinto baseou o Turnaround da TAP i.e., na “contenção de custos e no maximizar das receitas”. A REDITUS, por seu turno, promoveu a eficiência operacional mas focou na margem.

Da sua experiência sobre as empresas que recorrem ao Gabinete de Recuperação Empresarial do IAPMEI, Amadeu Boleixa, diz que estas “empresas ao terem entrado em dificuldades primeiro financeiras e depois pela falta de capacidade de abastecimento de matérias-primas, começaram a ter problemas de entregas, [e por isso] são empresas

²⁷ Robbins & Pearce (1992, P.304)

²⁸ In entrevista com Almerindo Marques, vide apêndice

que decresceram muito o seu volume de negócios” e que se arrastaram em dificuldades por diversos anos. “Para essas empresas a redução de custos [possível] tendencialmente já está feita, mas o potencial está lá. Portanto aqui a recuperação é ter capacidade financeira para abastecimento regular e voltar a vender”.

O que parece evidente é que com base na troca de argumentos acima, não é possível dizer que os Turnaround de sucesso se enquadram mais numa linha de corte de custos do que de aumento das receitas nem tão pouco vice-versa.

Em síntese

Bibeault (1982, P.97) tem uma posição pragmática sobre o conteúdo de um Turnaround quando advoga que numa empresa em dificuldade há sempre muitos problemas mas que “ajustamentos em uma ou duas questões críticas podem desencadear uma forte melhoria da situação”. Finkin (1987, P.7) corrobora com a necessidade de identificar os “um ou dois factores mais importantes para o sucesso do negócio”.

Sloma (1985, P.173) faz um resumo das acções desencadeadas num processo de Turnaround típico. Diz ele que: “Nós começamos por tentar estancar o sangue. Depois focamos na redução das despesas – na sua maior parte nas despesas abaixo da linha da margem bruta. Depois há que simplesmente acabar com produtos, clientes, etc. não rentáveis. Nessa altura, ultrapassado o primeiro estágio da crise, podemos focar nos fundamentos para um crescimento sustentável da margem”.

Acima resumem-se as tipologias das estratégias e acções possíveis no âmbito de um processo de Turnaround sendo certo que é vasto e rico o contributo dos diversos autores sobre as acções concretas a desenvolver em função de cada situação ou propósito estratégico. Estes contributos serão revisitados à medida que forem apresentados os resultados do presente estudo.

Implementação – Como fazer?

“Gerstner [na IBM] primeiro focou-se na reconstrução da sua equipa, descrevendo a obtenção das melhores pessoas para os lugares chave como a sua “top priority” durante as primeiras semanas. (...) Ele reconstruiu a equipa à sua volta com pessoas que conhecia e que podia confiar (...) e removeu executivos que não partilhavam o seu sentido de urgência ou que falharam e cumprir com as suas responsabilidades”²⁹.

Shuchman & White (1995, P. 23) definem que a equipa de gestão de um Processo Turnaround deve ter “uma hierarquia achatada com um líder que é suportado por um grupo de implementadores³⁰”. Esses devem ser “pensadores independentes, empreendedores, profissionalmente capazes, flexíveis, com a capacidade de desempenharem mais do que um papel e de trabalharem em equipa.”

²⁹ Collins (2009, P.163)

³⁰ “implementors” no original. Crê-se que o termo não é aqui usado no sentido de meros executantes mas antes de “correias de transmissão” das orientações da gestão para toda a organização.

“As pessoas são mais importantes que as estruturas. Colaboradores competentes e motivados são críticos para um efectivo Turnaround”³¹.

As pessoas: os gestores com os quais se vai trabalhar, os colaboradores, os investidores, os parceiros financeiros, etc. são para muitos autores o primeiro foco de atenção na implementação do processo de Turnaround, até porque “como refere Luthans (1995), a única vantagem competitiva, de forma sustentável, no actual ambiente de mudança é constituída pelas pessoas”³².

Condições de sucesso de um Turnaround

Bibeault (1982, P. 112) identifica 4 factores principais para sustentar um Turnaround: i) “Nova e competente gestão, com autoridade para fazer as mudanças necessárias; ii) Uma operação core competitiva e economicamente viável; iii) Fundos (“Briedge capital”) internos ou externos que permitam financiar o processo e [por fim,] iv) Uma atitude positiva e pessoas motivadas”. Amaro Laia (1999, p 102) está muito alinhado com Bibeault uma vez que determina como três as “condições mínimas de sucesso” de um processo de Turnaround, são elas: i) “Condições de viabilidade, incluindo a definição de uma nova estratégia”, ii) “A existência de uma efectiva liderança e forte empenhamento da nova equipa de gestão e dos novos accionistas” e a iii) “Garantia de obtenção do financiamento necessário”.

Blayney (2002, P. 15) à semelhança de Bibeault defende como factores de sucesso de Turnaround: i) Gestão – “não só com vontade de conseguir o Turnaround, mas também com as competências para o fazer acontecer”; ii) “Alguma forma de negócio viável”; iii) Liquidez - “o Turnaround necessita de fundos e empenho” e ainda que numa perspectiva mais abrangente que a “atitude positiva” de Bibeault, o autor enuncia iv) O apoio dos participantes da empresa. Adicionalmente, Blayney junta: v) A Visão – “uma orientação clara a dar ao negócio”; vi) Confiança no processo e por fim vii) Tempo – não só o tempo necessário ao desenvolvimento do processo como também, o momento em que se desencadeia o mesmo, pois como alerta, “se iniciado demasiado tarde, o processo falha ou necessita de protecção através de um processo de insolvência”.

Para Sloma (1985, P. 34) “um processo de Turnaround bem sucedido consiste apenas em dois elementos. Primeiro tem que haver um plano de Turnaround. Segundo, o plano tem que ser anunciado e comunicado”. O autor procura simplificar a apresentação do processo bem sucedido agregando no “haver um plano” muitas das condições que são enunciadas pelos outros autores e além disso dá uma ênfase absoluta à comunicação enquanto primeiro vector da capacidade da gestão, da capacidade de passar a mensagem, mobilizar e criar o empenho dos participantes da empresa para o processo.

Zimmerman (1991, P. 12) por seu turno e com maior originalidade face aos outros autores afirma que os Turnaround de sucesso são função de três factores: “Uma estratégia” focada em transformar a empresa num “operador low-cost”; mais tarde “uma estratégia” focada em transformar a empresa num fornecedor de produtos diferenciados” e por fim uma “adequada organização do Turnaround” com uma

³¹ Slatter & Lovett (1999, P.87)

³² Laia (1999, P. 195)

“liderança que envolva agentes Turnaround com uma significativa experiência na indústria”.

Implementar um Turnaround

São vários os autores que elencam listas de regras e dicas para a implementação de um processo de Turnaround. Blayney (2002, P.171) identifica quatro condições precedentes a uma implementação se sucesso: i) Auto-motivação do gestor; ii) O conhecimento da estrutura do negócio, da cultura e dos colaboradores, como são e como devem ser no futuro; iii) A gestão das pessoas e do processo de mudança e por fim, iv) Conseguir “pôr [e manter] os *stakeholders* a bordo” durante todo o Turnaround.

Shuchman & White (1995, P. 39) enumera “20 regras para considerar quando se gere sobre fogo”. Finkin, (1987, P.24) a partir do exemplo do Turnaround da Danly Machine Corporation enuncia o conjunto das lições aprendidas e Jon Meliones (2000), incluído em Harvard Business Review on Turnarounds (2001), faz o mesmo a partir do Turnaround do Duke Children’s Hospital. Sem prejuízo destas e de outras *check lists* merecerem a atenção dos estudiosos do Turnaround, Scott Eblin (2009) no seu artigo “A Few Tips for USAID's Rajiv Shah and anyone else leading a Turnaround” apresenta um tão incisivo e sucinto guia de implementação de um Turnaround que é praticamente impossível resistir à sua divulgação neste âmbito.

Eblin enuncia então que os primeiros passos da implementação de um processo de Turnaround devem passar por:

- “Identificar os *key players* – Procurar dentro e fora da organização quem são as pessoas chave na liderança da organização, no *funding*, no traçar de objectivos e prioridades, etc.”; depois,
- Fazer uma “*Listening tour*” – há que ouvir essas pessoas chave, apreender as suas perspectivas sobre a organização o negócio e sobre algumas questões comuns:
 - “Quais são as três prioridades mais críticas neste momento?”
 - “O que é que representa ter sucesso nos próximos 180 dias, 1 ano e 3 anos?” – no fundo que objectivos são possíveis de traçar, o que é atingível com ambição?
 - “O que é que a organização faz bem e deve continuar a fazer?” – quais as forças da empresa, o que é viável para poder vir a ser a sua actividade core?
 - “Qual é a coisa mais importante para começar?”
 - “O que é crítico que deixemos de fazer já?”
- “Apresente-se rápida e generalizadamente – Use todos os canais de comunicação disponíveis para se apresentar à organização e aos seus participantes. Use essas apresentações para falar sobre as suas primeiras ideias sobre o que a empresa necessita de fazer e para estabelecer como quer trabalhar no seio da organização”.
- Pode ainda não ter completamente estabelecido o que pretende da organização a longo prazo, mas terá certamente um sentido da direcção que quer trilhar, uma Visão sobre a organização. “Comunique essa direcção, [a Visão], de uma forma generalizada e repetidas vezes para que as pessoas entendam as prioridades. Encontre algumas oportunidades para *quick wins*, projectos de demonstração

que possam ser celebrados e relevados com exemplos da nova forma de fazer o negócio”

- “Recrute uma forte equipa core – As solicitações que terá enquanto líder serão esmagadoras. Você não conseguirá fazer tudo sozinho. Você vai necessitar de uma equipa forte de pessoas talentosas que apreendam a visão e tenha a experiência [e a competência] para a implementar.

Muito em linha com esta sistematização está a descrição dos primeiros passos de António Cardoso Pinto à frente da EFACEC e de como, ao precipitar uma crise, mobilizou os colaboradores³³. É este gestor que faz uma síntese notável da Implementação de um Turnaround, quando afirma que “a parte mais importante de um Turnaround é a capacidade de leitura e mobilização das pessoas. Leitura no sentido de perceber o que tem valor dentro da empresa e o que não vale a pena, e depois aproveitar as sinergias e motivar toda a gente a apanhar a onda”.

Resultado

O que é então um Turnaround de sucesso?

Slatter & Lovett (1999, P.3) apontam a importância de “distinguir entre as empresas que sobrevivem mas que nunca conseguem proporcionar uma adequada remuneração do capital empregue, ou sobrevivem apenas no curto prazo e que depois se tornam insolventes, das empresas que conseguem atingir uma recuperação sustentada” – “Sustainable Recovery”, ou seja, “uma estratégia de negócio viável e defensável, suportada por uma organização e estrutura de controlo adequadas”.

Zimmerman (1991, P.30) chama-lhe “lasting performance”, mas os critérios não são inteiramente alinháveis com Slatter & Lovett, para o autor, um Turnaround de sucesso implica que a “rendibilidade [da empresa] melhore durante alguns anos para níveis superiores aos do período antes da crise”, que a rendibilidade seja positiva e que a sua “posição de mercado tenha sido reforçada significativamente”.

³³ In entrevista com António Cardoso Pinto, vide apêndice

III Metodologia

Donald Bibeault (1982) analisou os “registos das 4000 empresas listadas na New York Stock Exchange (NYSE), na American Stock Exchange e no NASDAQ / Over The Counter Exchange” para identificar de entre estas, quais as empresas que se poderiam integrar na sua caracterização de empresas em declínio i.e., “empresas que tiveram prejuízos ou que tenham sofrido substanciais quebras nos lucros (80% ou mais)”. No período de 1967 a 1976, Bibeault identificou 1100 empresas nestas circunstâncias. Destas, 370 tiveram Turnarounds no mesmo período. “A 320 foi enviado um questionário extensivo (cinquenta perguntas) sobre as suas experiências durante os ciclos de declínio e de Turnaround. (...) Oitenta e uma destas empresas devolveram o questionário de forma utilizável”

O relato da nota metodológica da investigação de Bibeault acontece nesta secção por duas razões: primeiro, porque foi esta a metodologia inspiradora da que foi usada no presente estudo e depois, para que se entenda a clara diferença de partida quanto à informação disponível entre o objecto de estudo de Bibeault e o deste trabalho, e assim se perceba melhor quais os compromissos metodológicos a que se teve que aceder para garantir a exequibilidade deste último.

À semelhança do estudo publicado em 1982 também aqui se entendeu que a percepção e apreensão dos factores que sustentam a capacidade de algumas empresas em “dar a volta” e recuperar o seu desempenho para parâmetros melhores ou similares aos do seu sector, partiria necessariamente da gestão vivida, da auscultação das experiências vividas pelos gestores, da apreensão das suas estratégias, dos seus métodos, das suas conquistas e das suas dificuldades. Neste sentido, foi construído um questionário para ser respondido por gestores que tivessem gerido um processo de Turnaround bem sucedido, ou por alguém que o tivesse vivido intensamente v.g., membro sénior da equipa de gestão ou accionista.

O questionário foi construído com contributos de enquadramento, de medidas e estratégias identificadas por diversos autores (académicos e gestores Turnaround), v.g. Bibeault (1982), Laia (1999), Finkin (1987), Sloma (1985), Zimmerman (1991). Sendo que a estrutura do questionário e a sua organização foi fortemente inspirada no citado artigo de Naresh R. Pandit (2000): “Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround”.

Pandit, avança com a caracterização dos diversos estudos analisados usando 5 dimensões que efectivamente se revelam de interesse para sistematizar o presente estudo do ponto de vista metodológico, são elas:

- “Unidade de análise – v.g. empresa, divisão, Unidade estratégica (SBU), o gestor Turnaround ou consultor;
- As características da amostra – v.g. a sua dimensão, análise sobre os processos de Turnaround bem e mal sucedidos em conjunto ou apenas bem sucedidos;
- O tempo da análise;
- As fontes de Informação. – v.g. entrevista, questionário, observação participante, arquivos públicos, base de dados ou “anecdotal” (fonte não especificada);
- Metodologia. Quantitativa, qualitativa ou uma combinação”.

Como referimos acima, no contexto deste estudo, definimos Turnaround como “o processo (conjunto de acções, medidas e métodos usados) pelo qual uma entidade (instituição, empresa, divisão ou departamento), consegue melhorar o seu desempenho, num delimitado espaço de tempo, para níveis similares ou superiores aos standards do sector”. Esta é uma definição mais livre que a preconizada em muitos dos estudos citados, até porque, não houve uma análise prévia a uma bateria de dados de desempenho que permitisse elaborar sobre um conceito mais baseado em indicadores contabilísticos³⁴. Ao invés, assumiu-se em absoluto esta limitação e convidaram-se os gestores que mediante a definição de Turnaround proposta, reconhecessem que haviam gerido um processo dessa natureza e quisessem participar do estudo.

A definição usada neste estudo está pois, mais alinhada com a proposta por Robbins and Pearce (1992) quando estes preconizam “o acordo de, pelo menos um dos executivos da empresa, de que esta viveu de facto, uma situação de Turnaround”. Ainda assim, e relativamente à definição de Robbins and Pearce, a usada nesta tese padece de problemas de autenticação dos participantes – exactamente porque não foi inteiramente possível fazer a corroboração da classificação de Turnaround por via da análise de indicadores contabilísticos, até porque, alguns dos questionários foram inclusive anónimos. Apesar disso, e porque os questionários continham algumas questões de controlo, foi possível com alguma segurança despistar situações de respostas indevidas, pelo que foi entendido que o âmbito do trabalho estaria relativamente bem protegido.

Adicionalmente, e apesar do alerta de Pandit segundo o qual “o uso de desempenhos médios por sector é altamente controverso”, entendeu-se que seria útil que da definição de Turnaround constasse uma noção de relatividade (um benchmark), através da referência aos “standards do sector”. Desta forma, foi possível conferir aos gestores que entraram em contacto com o estudo, um padrão comum de caracterização da sua situação específica no quadro da definição de Turnaround.

A “unidade de análise” desta investigação é alargada ao conjunto de instituições, empresas, divisões ou departamentos “que melhorem o seu desempenho, num delimitado espaço de tempo, para níveis similares ou superiores que os standards do sector”. Aliás, a diversidade das “empresas” alvo da análise, “empresas” de diferentes tipos e formas de organização, de diferentes dimensões, de diferentes sectores, de diferentes regiões e até diferentes situações de severidade, foi um objectivo do processo de recolha de dados. Essa diversidade desde que acompanhada de representatividade estatística permitiria estudar até que ponto empresas diferentes têm, em média, respostas diferentes aos desafios de um processo de Turnaround. A ser possível este considerando poder-se-ia concluir de forma mais assertiva sobre as metodologias mais adequadas a cada tipologia de situação da empresa.

A amostra incidiu sobre o estudo e caracterização dos processos de Turnaround "bem sucedidos" em Portugal. O tempo de análise foi deixado completamente em aberto. A metodologia foi extensiva, como vimos, com a preparação e apresentação de um questionário de base alargada, sendo que, houve complementarmente entrevistas com gestores e outros profissionais com larga experiência em processos de Turnaround, onde se procurou qualificar de forma mais efectiva o desenvolvimento de alguns dos processos de Turnaround. As fontes de informação foram em conformidade.

³⁴ Apesar do referido, houve análise de indicadores económico-financeiros na aferição das situações de algumas empresas de maior visibilidade antes de se encetar o contacto com os seus gestores para que participassem no estudo.

Este questionário e bem assim este projecto de investigação foram divulgados através de um site na Internet, das redes sociais do LinkedIn e do The Star Tracker e através da rede de conhecimentos pessoais. Foi igualmente usado o canal proporcionado por alguns bancos e pelo IAPMEI, a quem foi solicitado que contactassem os gestores dos casos de Turnaround bem sucedidos do seu conhecimento, incentivando-os à participação no estudo. Por fim, foram contactados directamente os gestores dos processos de Turnaround com maior visibilidade tendo alguns acedido a participar não só com a resposta ao questionário como, adicionalmente, através das entrevistas referidas acima.

Do esforço e empenho de muitos – vide folha de agradecimentos – conseguiu-se reunir seis entrevistas e trinta e três (33) questionários dos quais vinte e oito (28) foram considerados válidos para fazerem parte da amostra.

IV Análise e discussão de resultados

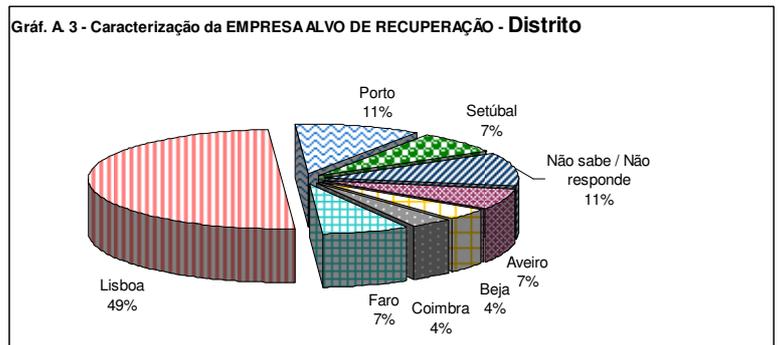
Neste capítulo apresentam-se os resultados do tratamento dos questionários validados. Complementarmente, apresentam-se enquadramentos teóricos e excertos das entrevistas sempre que tal se considerar oportuno.

Como vimos o questionário, vide apêndice I, foi organizado primeiramente pela caracterização da empresa alvo e do Gestor ou equipa de gestores que protagonizaram do Turnaround, ao que se seguiu o “Contexto” vivido aquando do início do processo. Após esta definição da situação de partida seguiu-se o “Conteúdo”, o que foi feito? E a “Implementação”, como se fez? O questionário finaliza-se com a definição dos objectivos inteiramente atingidos, os que o foram apenas em parte e os que não foram atingidos de todo.

A. Caracterização da empresa alvo do Turnaround

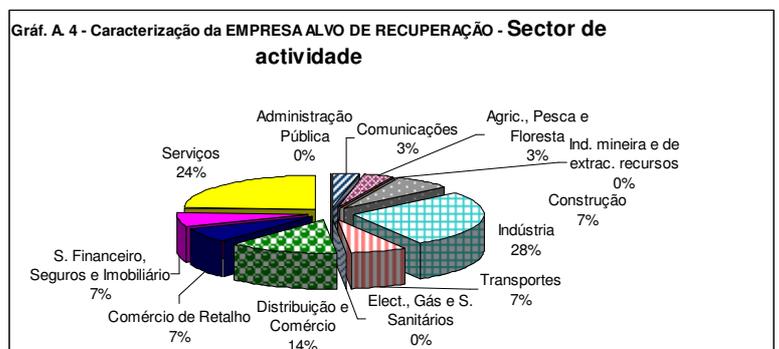
As entidades respondentes ao questionário foram preponderantemente empresas privadas (81%), o segundo maior grupo foi o das empresas públicas, com 11%, tendo havido também uma empresa mista de capitais públicos e privados e uma divisão operacional de uma grande empresa. Esta entidade inscreve-se no grupo Outros quer no âmbito do Tipo de organização (Gráf. A.1) quer no respeito à forma de Organização (Gráf. A.2). Nesta categorização, as demais empresas subdividem-se em sociedades anónimas com 75% e em sociedades por quotas 21%.

Os casos estudados distribuem-se geograficamente conforme o gráfico anexo. 11% das empresas estudadas não divulgaram a informação sobre o distrito base das suas actividades.



Para apoiar a categorização das empresas por sector foi utilizado o Standard Industrial Classification (SIC), o sistema de classificação de indústrias utilizado pela Securities and Exchange Commission (SEC), que é a entidade reguladora dos mercados de capitais nos Estados Unidos, e logo a referência para a caracterização sectorial em diversos estudos anteriores sobre Turnaround. Neste enquadramento houve uma efectiva diversidade entre as empresas componentes da amostra estudada. Os sectores de actividade mais representativos foram a Indústria com 28%, seguida dos Serviços com 24% e da Distribuição e Comércio com 14%.

Como se enunciou no âmbito da nota metodológica “o tempo de análise foi deixado completamente em aberto”. Ainda assim, houve alguma concentração temporal com cerca de 75% dos processos de Turnaround a iniciarem-se depois de 2000 (vide

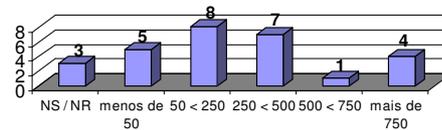


Gráf. A.5), houve apenas 4 casos anteriores àquela data, dois com início em 1996, um em 1995 e outro com início em 1984. Três das empresas alvo não divulgaram o ano de início dos seus processos de Turnaround.

A amostra analisada é igualmente bastante eclética no que toca à dimensão.

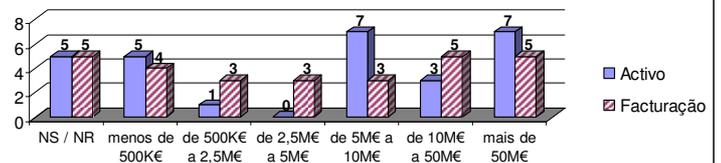
No que respeita ao número de trabalhadores à data do início do processo de Turnaround (Gráf. A.6), 43% das empresas da amostra tinham mais de 250 trabalhadores, destas 4 (14%) empregavam mais de 750 trabalhadores.

Gráf. A. 6 - Caracterização da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO - Nº médio de colaboradores



Ainda no capítulo da dimensão, 17 empresas (61%) tinham, à data do início do processo de Turnaround, activos superiores a 5 milhões de euros, e 5 (18%) apresentavam activos inferiores a 500 mil euros.

Gráf. A. 7 - Caracterização da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO - Valor médio do Activo e de Facturação



No que respeita à facturação, o grupo é mais balanceado, com nenhum dos segmentos a valer mais de 18% nem menos de 11% do todo. Nota ainda para os 5 questionários que não divulgaram informação neste enquadramento.

A informação sobre a antiguidade das empresas estudadas à data do início do processo de Turnaround (Gráf. A.8.) contém alguns aspectos curiosos, desde logo porque não é possível intuir qualquer conclusão simplista sobre a antiguidade das empresas que necessitam de um processo de Turnaround. Não se pode dizer que são essencialmente as mais jovens, uma vez que as empresas com menos de 5 anos significam 25% da amostra, nem tão pouco se pode concluir que são as empresas mais antigas até porque as empresas com mais de 50 anos pesam 29% da amostra.

Outro aspecto curioso é a existência nesta amostra de 2 empresas com “menos de 2 anos”. Estas não caberiam nos critérios de Turnaround de alguns estudos consultados sobre esta realidade. Contudo, uma análise mais fina destes questionários permite-nos corroborar o reconhecimento por parte destes gestores de que de facto estamos perante um processo de Turnaround. Concretamente, em ambos os casos, e apesar da juventude dos projectos, houve alteração na gestão. Num dos casos, foi inclusive “contratado um gestor pela sociedade investidora”, gestor esse que, alterou a aproximação ao mercado com impactos positivos na facturação da empresa. No outro caso – apesar de deter menos informação qualitativa – consegue-se concluir pelo questionário que houve um crescimento substancial na facturação (e nos resultados) logo no primeiro ano após o início do Turnaround. Estes factos e outros apurados no conjunto e na coerência intrínseca destes questionários indiciam que em ambos os casos em apreço estamos perante um processo “pelo qual as empresas conseguiram melhorar o seu desempenho para níveis similares ou superiores que os standards do sector”.

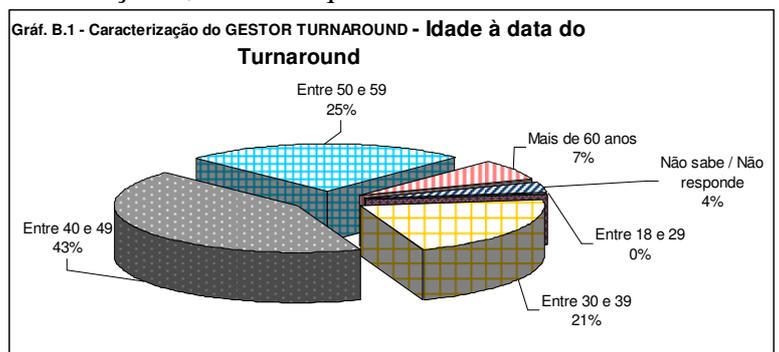
B. Caracterização do Gestor Turnaround

Entende-se neste estudo enquanto premissa inicial, apoiada na sensibilidade do autor mas também muito suportada pela generalidade da literatura sobre o Turnaround, que a Gestão e concretamente o principal responsável da empresa, durante o Processo Turnaround, ou o núcleo duro da Administração da empresa, têm uma importância determinante no sucesso do processo de Turnaround. Neste sentido, entendeu-se pertinente juntar ao “Porquê”, ao “O quê”, e ao “Como” nos conceitos respectivamente de “Contexto”, “Conteúdo” e “Processo” preconizados por Pandit (2000) e Pettigrew (1987, 1990, 1992), o conceito do “Quem”, quem liderou o processo.

Esta questão adquiriu maior relevo a partir do momento em que passou a haver a necessidade de testar a premissa, sugerida na sequência da bibliografia consultada, segundo a qual: “A questão não estará em “quem é” o gestor, de onde vem, que formação ou experiência tem, mas antes em “o que faz?””. Neste sentido entendeu-se importante perceber se haveria algum traço caracterizante no perfil do Gestor Turnaround, na sua idade, na sua escolaridade, na sua eventual especialização académica, na sua experiência profissional nomeadamente no que respeita ao sector da empresa alvo do Turnaround, no seu vínculo a esta e até na sua dedicação ao projecto.

Demografia, escolaridade e experiência dos gestores

Quanto à idade dos gestores à data do Turnaround (Gráf. B.1), há uma clara preponderância de quadros com idades mais avançadas, uma vez que 75% da amostra tinha mais de 40 anos à data do início do Turnaround. Ainda assim, e atendendo a que se tratam dos quadros de topo das empresas, não se acredita que esta tipologia seja significativamente diferente da que resultaria da aferição da idade dos gestores de topo da generalidade das empresas.

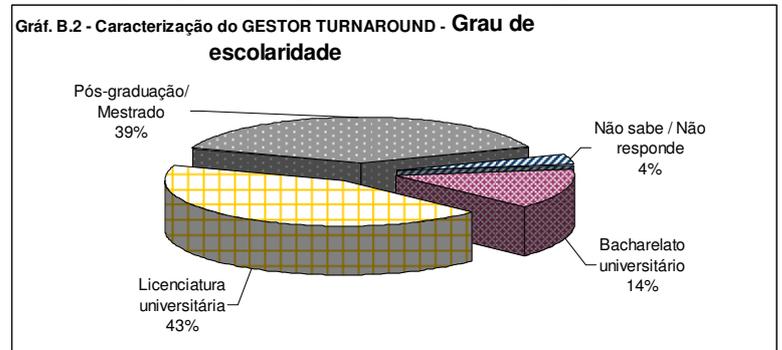


Além deste quadro geral, e considerando que os extractos etários dos 30 aos 59 anos foram distribuídos uniformemente em 3 grupos de 10 anos, é interessante verificar que, o grupo etário “entre os 40 e os 49 anos” é efectivamente o mais significativo, representando 43% do todo e quase tanto quantos os outros dois grupos somados. Poder-se-ia por aqui levantar a hipótese de ser esta a “idade do Turnaround”, no sentido em que, estes profissionais têm já, uma média de cerca de 20 anos de experiência profissional e ainda a vontade de se envolver em desafios extremos. Contudo, e por muito apelativa que esta hipótese possa ser, não sendo possível confrontá-la com a estratificação etária dos gestores de topo da generalidade das empresas em Portugal, não será possível concluir pela validade da hipótese avançada.

Os gestores considerados nesta análise possuem um elevado grau de escolaridade (Gráf. B.2); 14% detêm o bacharelato, 43% são licenciados e 39% detêm pós graduação ou mestrado. Apenas um inquirido não divulgou informação nesta questão.

É de facto absoluta a hegemonia dos graus de escolaridade superiores entre os Gestores Turnaround. Perante isto impõe-se a questão se será esta uma condição de sucesso num processo de Turnaround? Apesar de se poder argumentar que, para concluir sobre a validade desta hipótese, seria necessário cruzar esta informação com a análoga para a generalidade das empresas, ou ainda, apesar de se poder atribuir o grau de escolaridade dos gestores de topo como uma decorrência da tipologia de empresas analisadas, o peso dos gestores Turnaround com formação superior, 96%, é incontornável.

Tudo considerado entende-se que a preponderância do elevado nível de escolaridade dos gestores que protagonizaram os processos de Turnaround estudados constitui uma característica destes processos.



Quanto às características dos gestores Turnaround, algumas das considerações de Zimmerman (1991, P.257) vistas acima são relativamente intuitivas e poderão ser testadas na realidade da amostra aquando da análise à implementação do processo, nomeadamente as que referem os gestores Turnaround como pessoas trabalhadoras, justas, dignas de confiança e capazes de apreciar o contributo dos outros. Há contudo outras considerações do autor que, não sendo assim tão intuitivas, são mais difíceis (e menos relevantes) de testar, como seja a consideração de que “a maioria das pessoas bem sucedidas num Turnaround são pessoas de origens humildes”.

A consideração de que “os mais bem sucedidos agentes Turnaround são pessoas da produção ou engenheiros e tinham extensa experiência no sector” é uma das mais intrigantes considerações de Zimmerman, pois, percepcionando-se nela algum sentido, não será inteiramente intuitiva.

Instado a comentar a vantagem para o desenvolvimento do Turnaround do seu gestor ser engenheiro e ter um *mind set* orientado para os processos, Fernando Pinto afirmou que “o processo de Turnaround é [numa primeira fase] um programa bem claro de planeamento, ou seja: onde estamos? Onde queremos chegar? E de que forma vamos lá chegar? Depois, numa segunda fase, o programa tem que ser comunicado.”

Acrescentando que: “A formação do engenheiro é muito de métodos. Fazendo um programa com métodos ajuda, contudo, para a segunda parte o gestor precisa de ser um bom comunicador. Há pois uma complementaridade entre a formação do engenheiro com o lado da comunicação.”³⁵

Quanto à primeira parte da preposição de Zimmerman; sendo certo que há vários engenheiros entre os casos mais bem sucedidos de Turnaround em Portugal, e mesmo considerando que alguns dos quais fazem parte da amostra estudada, a realidade evidenciada pelos casos sob estudo, parece contrariar o autor. Isto, pelo menos em termos quantitativos (Gráf. B.3), uma vez que 67% dos gestores estudados têm a sua formação de base em “Economia, Gestão e Contabilidade” e apenas 18% são engenheiros ou seja, têm formação de base Tecnológica.

³⁵ Vide em apêndice um excerto da entrevista com Fernando Pinto sobre o Turnaround da TAP

Quanto à aludida necessidade de ter experiência no sector para poder desenvolver um bem sucedido processo de Turnaround, aparentemente, também esta não será apoiada pelos factos deste estudo, uma vez que apenas metade dos gestores questionados tinham experiência no sector.

Fernando Pinto – com toda a sua experiência no sector da aeronáutica – diz que “no caso do transporte aéreo – que é uma actividade muito específica – é difícil fazer um Turnaround bem sucedido se não tiver tido experiência no sector”.

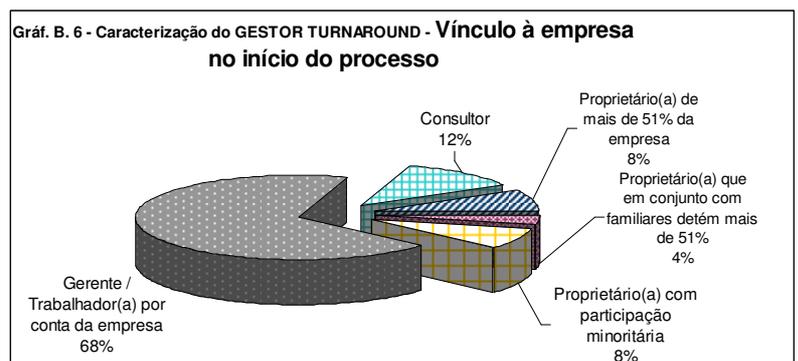
Almerindo Marques que à data em que assumiu a RTP e mais tarde a Estradas de Portugal (EP) não detinha experiência nem no sector dos audiovisuais nem no sector da construção e obras públicas, sobre a questão da importância da experiência no sector, enfatiza que “o gestor, líder da equipa, pode não conhecer o sector mas é conveniente que na equipa de gestão haja esse conhecimento”³⁶.

Apesar de poder ser mais relevante nuns sectores do que noutros, e até porque, a integração no seio da equipa de gestão de elementos com experiência no sector pode colmatar essa “falha”, os dados recolhidos, nos questionários e nas entrevistas, indiciam que a experiência no sector não é um factor explicativo do sucesso do Turnaround. De qualquer forma, este tema será revisitado no capítulo da implementação, onde se procura avaliar qual o grau de importância que os gestores (independentemente de terem ou não experiência no sector) atribuem a este factor.

Medidas de empenho dos gestores

Na avaliação das medidas de empenho dos gestores Turnaround nos respectivos processos (Gráf. B.5a e Gráf. B.5b), temos que 61% dos gestores trabalharam a tempo inteiro na empresa.

Na consideração do vínculo à empresa (Gráf. B. 6), o grupo de maior significado são os gerentes / trabalhadores por conta da empresa com um peso de 68% do total. Os proprietários que sozinhos ou em relações familiares controlam a maioria do capital das empresas significaram 12% da amostra.



Deste conjunto de indicadores que em conjunto se podem considerar “medidas de empenho dos gestores”, aparentemente não resulta qualquer evidência que estamos perante factores caracterizadores dos processos bem sucedidos de Turnaround.

Atendendo a que a percentagem de gestores dedicados a tempo inteiro à empresa foi de 61%, o que não é um indicador incomum em cargos de gestão de topo, e que, dos que exerceram as funções de Gestor Turnaround em regime de tempo parcial, 56% aplicaram na empresa alvo de recuperação menos de 20 horas semanais, parece poder

³⁶ In entrevista com Almerindo Marques, vide apêndice

retirar-se que o número de horas aplicadas ao projecto não é um factor determinante para o seu sucesso.

Igualmente, parece não haver qualquer poder explicativo na detenção da propriedade da empresa pois, apenas 20% dos gestores inquiridos detinham parte do capital e destes, apenas 12% (sozinho ou em família) detinham a maioria.

Mudança na Gestão

Este estudo contribui com uma resposta negativa à questão de se uma situação de declínio deve suscitar impreterivelmente uma mudança na gestão, pois mesmo que a grande maioria dos casos em análise tenham implicado uma efectiva mudança na gestão (75%), há ainda um segmento relevante de 18% em que o processo de Turnaround se fez na continuidade da gestão.



Frederico Moreira Rato diz sobre esta questão que: “Controlámos sempre a operação, nunca chegámos ao ponto de ser o *stakeholder* a dizer que queria outro gestor”. Ainda assim acrescenta que: “Tendo nós trazido a empresa à crise, [e] estando nós a fazer a reconversão, achávamos que era razoável para os *stakeholders* que aparecesse uma opinião que não a nossa, como forma da credibilização da própria operação”³⁷, tendo desta forma contratado os serviços de consultores especializados em Turnaround.

É possível inferir, da entrevista com o gestor, que a manutenção da gestão no decorrer do Turnaround da REDITUS foi sustentada, pelos diversos participantes da empresa, porque houve o reconhecimento não só da “transparência” com que a gestão incumbente estava a lidar com a crise, como também de que esta – porque estava consciente dos problemas e conhecia as causas da crise e porque passou a contar com o apoio de consultores – tinha reunido as competências para inverter a situação e estava munida de uma forte determinação para o fazer.

Atendendo ao exposto, pode concluir-se que a manutenção em funções da gestão da REDITUS deu “corpo” empírico à premissa de Slatter & Lovett (1999, P.79) segundo a qual, a opção que melhor serve os interesses da empresa pode ser a manutenção da gestão, isto na circunstância da gestão incumbente “entender o seu estado de crise”, “estar consciente das causas do declínio” e “determinada a recuperar a empresa”, às quais se soma a questão adicional de ser possível reconhecer à gestão incumbente a competência para liderar o processo de Turnaround.

³⁷ vide em apêndice um excerto da entrevista com Frederico Moreira Rato sobre o Turnaround da Reditus

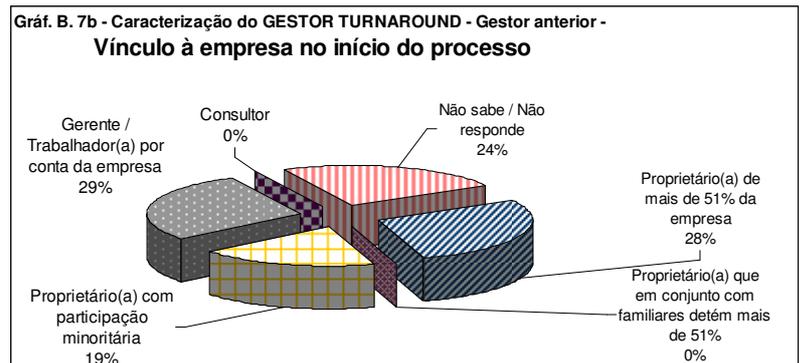
Gestor Turnaround vs. o Gestor em funções antes do início do processo

Para os 21 casos (75%) em que ocorreu uma mudança na gestão procurou-se proceder à caracterização da gestão em funções antes do início do processo de Turnaround. O objectivo foi o de perceber se haveria entre ambos os grupos algum factor distintivo.

Como seria expectável houve nestas questões um aumento substancial das não respostas, situando-se a alternativa “Não sabe / Não responde” numa média de 18%.

Sobre a distribuição etária dos gestores em funções antes do Turnaround (Gráf. B.7a) é curioso verificar que, se há uma certa constância no peso dos três escalões etários dos 30 aos 59 anos, 89% de peso no âmbito dos Gestores Turnaround (GT) e 81% entre os gestores anteriores ao início do processo (GA). Contudo, há uma substantiva diminuição do peso do escalão etário dos 40 aos 49 anos. Este escalão representa entre os GT 43% do total, enquanto que no âmbito dos GA, significa apenas 19%. Aparentemente – pois há que relevar que as não respostas são aqui de 14% – os gestores em funções antes do início do processo de Turnaround (GA) eram mais novos (o escalão “30 a 39” cresceu 7 pontos percentuais) e mais velhos (o escalão “50 a 59” também cresceu 8 p.p.) do que os Gestores Turnaround.

É ainda mais curioso que entre os gestores em funções antes do início do processo de Turnaround, a perda de relevância tenha acontecido no escalão etário dos “40 a 49”, sobre o qual, face ao seu peso e a um argumentário lógico possível, chegou a ser ensaiada uma hipótese, não validada, de ser o escalão representativo da “idade do Turnaround”.



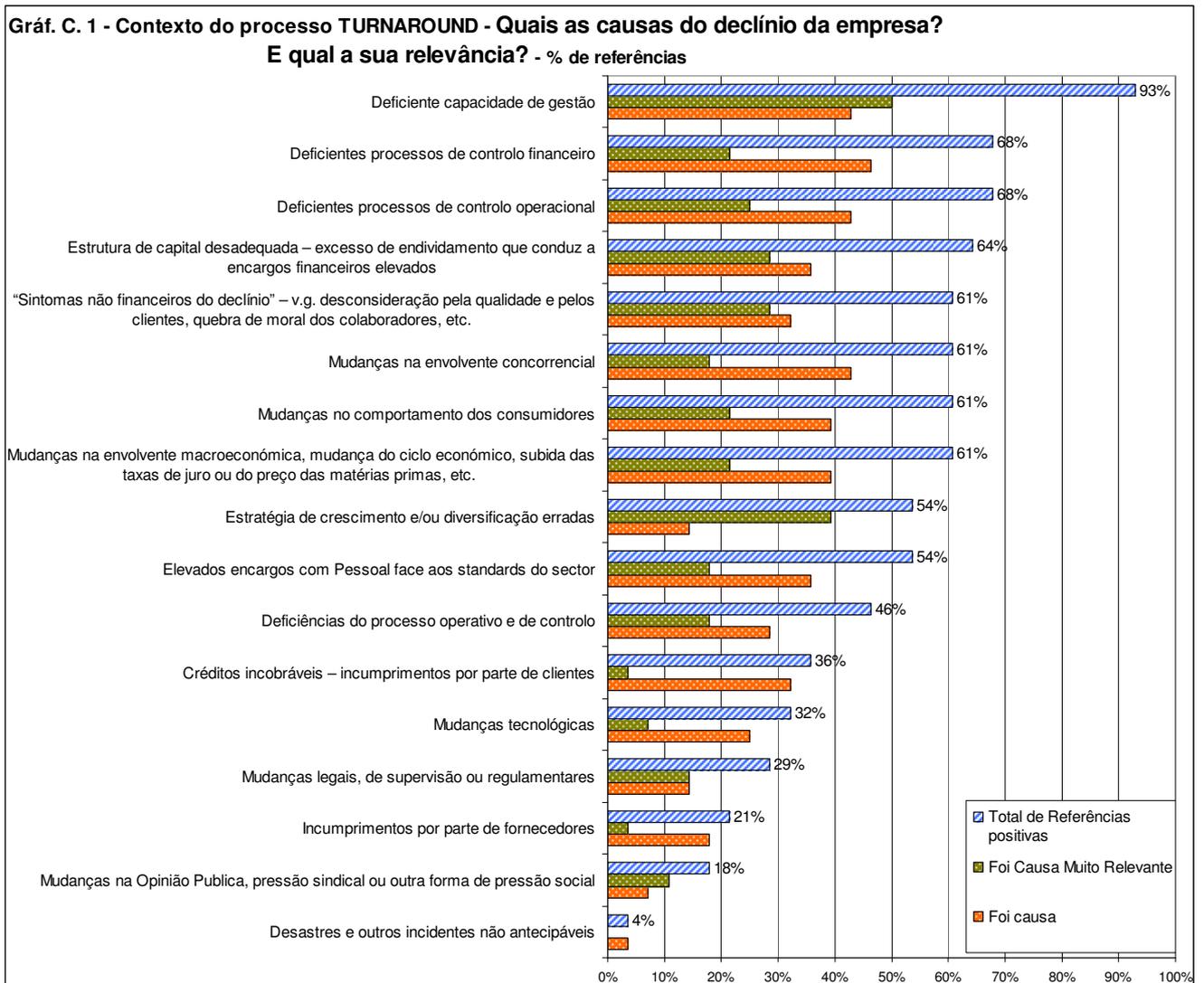
Ainda que a extensão das “não respostas” (24%) possa inibir conclusões assertivas, há no âmbito do vínculo à empresa alterações com significado entre a realidade dos Gestores Turnaround (GT) e dos gestores anteriores (GA). Desde logo porque, muito intuitivamente, os consultores, 12% entre os GT, não existem entre os GA, depois porque, os detentores de capital são 47% dos GA e representam apenas 20% dos GT. Os gerentes contratados com um peso de 68% são o grupo hegemónico entre os GT mas representam apenas 29% dos GA.

Posto isto e apesar da aludida questão da representatividade, é inquestionável que em ambiente de Turnaround se operou um *shift* no sentido de uma maior segregação entre a gestão e o capital, e no sentido da profissionalização da gestão através da contratualização de gerentes e de consultores, no seu todo representando 70% dos GT, mais 41 pontos percentuais que entre os GA.

C. O Contexto do Processo Turnaround

As causas do declínio

Contrariando as conclusões do estudo da AD Capita & Cranfield (2002), segundo o qual os gestores portugueses “tendem a atribuir a causalidade a factores fora do seu controlo”, 93% dos inquiridos deste estudo referem a “Deficiente capacidade de gestão” como causa do declínio das suas empresas (Gráf. C.1). Este é mesmo o aspecto mais significativo da avaliação das causas de declínio feita pelos inquiridos uma vez que, inclusive para 50% da amostra, esta é mesmo uma causa muito relevante do declínio.



A relevância da capacidade de gestão está por sua vez completamente alinhado com as considerações de Lohrke, Bedeian, & Palmer (2004) e ainda Longenecker, Mitchell, & Fink (2007)³⁸, que enfatizam como relevante para o sucesso a capacidade dos gestores “tomarem a propriedade e responsabilidade pela situação” ao invés de atribuir as causas do problema a “circunstâncias externas desfavoráveis”.

³⁸ todos citados por Pearce & Robbins (2008)

Num outro nível, com referências de 68% (menos 25 pontos percentuais que as referências à “causa primeira”), surgem em ex aequo as causas “Deficientes processos de controlo financeiro” e os “Deficientes processos de controlo operacional”.

Não muito longe, na quarta posição, com 64% de menções surge a “Estrutura de capital desadequada – excesso de endividamento, encargos financeiros elevados ou mesmo superiores ao resultado operacional”. Amadeu Boleixa identifica esta como uma questão crítica na situação de declínio das empresas que se apresentam no Gabinete de

Recuperação Empresarial do IAPMEI. Diz ele que “a estrutura de capitais é, na grande maioria dos casos, o início dos problemas da empresa” uma vez que “as empresas [tipo] têm estruturas de capitais muito débeis. Financiam toda a actividade corrente e ainda parte dos investimentos com capitais de curto prazo” o que origina que não sejam capazes de “aguentar uma quebra de mercado”³⁹.

Tab. C.1 - As 5 causas de declínio mais referenciadas pela totalidade da amostra

	% de referências
1º Deficiente capacidade de gestão	93%
2º Deficientes processos de controlo financeiro	68%
3º Deficientes processos de controlo operacional	68%
4º Estrutura de capital desadequada – excesso de endividamento que conduz a encargos financeiros elevados	64%
5º “Sintomas não financeiros do declínio” – v.g. desconsideração pela qualidade e pelos clientes, quebra de moral dos colaboradores, etc.	61%

Na quinta posição, com referências de 61% dos inquiridos, estão os “sintomas não financeiros do declínio”, onde se agrega a desconsideração pelas necessidades dos clientes e pela qualidade, a desmotivação dos colaboradores e falhas na preservação e manutenção de equipamentos e instalações. Se, como diz Bibeault, “a distinção entre sintomas e problemas é muitas vezes bastante subtil” ela é particularmente difícil de apontar no âmbito desta “causa”. Fica sempre a insegurança, mesmo entre as pessoas que melhor conhecem cada processo, se, por exemplo, a desconsideração da qualidade foi um factor explicativo do declínio ou já foi um seu efeito. De qualquer forma causa ou efeito os “sintomas não financeiros” estão muito presentes e, como veremos, com elevada relevância no contexto dos processos de Turnaround estudados.

É argumentável a existência de correlação entre algumas das causas de declínio que se apresentaram para selecção aos inquiridos. É evidente que deficientes processos de controlo, decorrem certamente, de deficiências na gestão. Contudo, ao se apresentar as diversas causas, sem a preocupação de serem mutuamente exclusivas, permitiu ao inquirido ser mais assertivo nas opções seleccionadas. No exemplo acima foi possível definir a deficiência do processo de controlo operacional, ao invés de genericamente apontar à deficiência na gestão.

A importância relativa de cada factor/causa é uma leitura que escapa se a análise for feita meramente pela sua frequência, i.e. pela quantidade de vezes em que determinado factor é mencionado como causa de declínio. Para poder acomodar com mais acuidade as diferenças inerentes à menção dos factores enquanto causa ou enquanto causa muito relevante para o declínio, foi construído o índice de relevância que resulta da fórmula:

³⁹ In entrevista com Amadeu Boleixa – IAPMEI, vide apêndice

$$IR_i = \sum_{i=1}^n Str_i \times Ftr_i$$

Em que IR_i – É o índice de relevância da causa i
 n – é o número de causas definidas
 Str_i – é o *Score* atribuído a cada tipo de relevância: *Score* de 3 sempre que a graduação da menção foi “causa muito relevante”; *Score* de 1 sempre que foi assinalado apenas como causa e *Score* de 0 (zero) se não foi referenciado como causa.
 Ftr_i – é o frequência com que cada causa é referida em cada tipo de relevância.

O resultado do cálculo deste índice de relevância é apresentado na tabela Tab. C.2 (e no Gráf. C.2a.). Apesar dos resultados não serem substancialmente diferentes, entende-se que esta análise, está mais alinhada com os objectivos do estudo e tem um maior poder explicativo do declínio do que a que resulta da consideração, indistintamente da relevância apontada, do número de referências.

No âmbito do índice de referência e como seria antecipável, a “Deficiente capacidade de gestão” continua a ser a mais preponderante de todas as causas com um *score* de 54 pontos, ou seja, 46% acima do segundo factor / causa mais relevante que é, com um *score* de 37, “Estratégias de crescimentos e/ou diversificação erradas”. Muito perto desta está a terceira causa de declínio mais relevante que é a “Estrutura de capital desadequada”.

As quarta e quinta causas mais relevantes são os “Deficientes processos de controlo operacional” e os “Sintomas não financeiros do declínio”, ambas com um *score* de 33 pontos.

Tab. C.2 - As 5 causas de declínio com maiores scores no índice de relevância

	Pontos de score
1º Deficiente capacidade de gestão	54
2º Estratégia de crescimento e/ou diversificação erradas	37
3º Estrutura de capital desadequada – excesso de endividamento, encargos financeiros elevados ou mesmo superiores ao resultado operacional.	34
4º “Sintomas não financeiros do declínio” – v.g. desconsideração pela qualidade e pelos clientes, quebra de moral dos colaboradores, etc.	33
5º Deficientes processos de controlo operacional	33

De tudo isto resulta que considerando uma e outra perspectivas de análise identificam-se hierarquias e preponderâncias diferentes, mas com algumas similitudes quanto às causas mais impactantes no Declínio.

Apenas atendendo às 5 principais causas constata-se que ambas as perspectivas têm como causa principal e de uma forma destacada a “Deficiente capacidade de gestão”.

Há mais três factores que se repetem nos dois grupos são eles: a “Estrutura de capital desadequada” que é terceira em ambas, os “Deficientes processos de controlo operacional” que é o quarto factor mais referido e quinto no índice de relevância e os “Sintomas não financeiros do declínio” que é o segundo mais referido e o quarto mais relevante.

A principal diferença resulta da inclusão entre os mais relevantes, e logo na segunda posição, das “Estratégias de crescimentos e/ou diversificação erradas” que foi a nona causa em termos de número de referências. Esta inclusão denota que nas situações em que se identificou uma estratégia errada de crescimento, essa foi quase sempre uma

causa com um impacte muito relevante no problema. Como que a avaliar este facto, Almerindo Marques diz que “há momentos de perversidade nas empresas (...) em que se vive o crescimento pelo crescimento e ninguém mede se crescem mais rapidamente os custos que os proveitos” e, conclui, que nestas circunstâncias “é uma questão de tempo, há um momento em que as curvas se cruzam e o prejuízo acontece”

Numa e noutra perspectiva, e mais uma vez atentando às cinco causas principais de declínio, apenas uma, a “Estrutura de capital desadequada”, não está inteiramente na esfera de influência da gestão. Ainda assim, se é verdade que são os accionistas que fazem as dotações de capital à empresa e que decidem (ou não) subscrever aumentos ao seu capital, também não deixam de ser os gestores que promovem (ou não) a alavancagem do negócio. Uma estrutura desadequada de capitais pode ser, e será muitas vezes, responsabilidade de uma ambição de crescimento desproporcionada face às capacidades – e vontades – dos accionistas aumentarem o seu envolvimento para com a empresa. Neste sentido pode dizer-se que a gestão, quase sempre, pode responder a uma “estrutura de capital desadequada” pela diminuição da alavancagem do balanço, vendendo activos, concentrando o seu foco nos mais rentáveis e essenciais ao negócio e pagando dívida. Desta forma, e ainda que não inteiramente, pode ser atribuída aos gestores quer a responsabilidade do problema quer mesmo a capacidade de, pelo menos em parte, o resolver.

Posto isto, é notável que à luz do que os gestores apontam como as principais causas da situação de declínio da empresa haja tamanha preponderância de factores internos à empresa e intrínsecos à própria gestão, e logo, factores que podem sofrer alteração.

Impõem-se contudo novas questões: Será que para ser possível o sucesso num processo de Turnaround o declínio não pode ter acontecido devido causas externas, v.g. ciclos económicos recessivos e outras formas de alteração da envolvente externa da empresa? Ou será antes que, sempre que os gestores de uma empresa em dificuldade apontam as causas do declínio para fora da empresa estão a perder a capacidade de agir sobre o problema e logo a comprometer o processo de recuperação?

Esta não é uma questão resolúvel em pleno no âmbito deste estudo, uma vez que para que tal fosse possível teria que ter havido a análise comparada às causas de declínio de processos de Turnaround bem e mal sucedidos. Se nesse âmbito fossem identificados casos de empresas no mesmo sector e em processos de declínio relativamente contemporâneos – logo sob a influência da mesma envolvente, com causas atribuídas (internas vs. externas) diferentes e com desfechos diferentes para os seus Turnarounds, poderia ser possível concluir que a atribuição da responsabilidade do declínio a causas externas implica uma “miopia” da gestão e não uma impossibilidade de recuperação.

Não sendo fácil a conclusão sobre a questão apresentada é ainda assim evidente que, apenas se os gestores percepcionarem causas internas à empresa, podem agir sobre elas e intentar a sua correcção.

Outra questão é a de que a amostra pode estar fortemente influenciada pela preponderância de situações (75%) em que a gestão mudou e por isso pode a nova gestão estar mais propensa – justa ou injustamente – a apontar a gestão anterior como causa do declínio.

Para dirimir esta possibilidade foi calculado o índice de relevância das diversas causas mas desta feita apenas para as 5 situações em que os gestores se mantiveram em funções (Tab. C.3).

As conclusões são de facto algo diferentes. Concentrando a análise apenas nas 5 causas principais para os casos em que os gestores se mantiveram em funções (doravante subgrupo GeF), é notório que há duas novas causas externas do declínio, são elas “Mudanças na envolvente concorrencial” e “Mudanças no comportamento dos consumidores”, que ocupam a segunda e a quinta posições respectivamente. Acontece contudo que, deixou de constar neste grupo a “Estrutura de capital desadequada”.

	Pontos de score
1º Estratégia de crescimento e/ou diversificação erradas	15
2º Mudanças na envolvente concorrencial,	10
3º Deficiente capacidade de gestão	8
4º Deficientes processos de controlo operacional	7
5º Mudanças no comportamento dos consumidores,	7

Posto isto, mesmo só considerando as respostas do subgrupo GeF, continua a haver nas 5 causas mais relevantes de declínio uma maioria (3 em 5) de factores internos à empresa e todos intrínsecos à própria gestão. Mesmo o inequívoco “deficiente capacidade de gestão” cai apenas da primeira para a terceira posição – ainda que com uma *score* de cerca de metade do primeiro.

Aprofundando a análise no sentido de comparar numa mesma escala os índices de relevância das respostas do todo da amostra com as respostas do subgrupo GeF, houve a necessidade de ajustar o índice destes últimos ao facto de serem menos. Para tal o índice do subgrupo GeF foi multiplicado pelo factor de correcção (FC) que resulta da fórmula:

$$FC = \frac{NA}{N_{gef}}$$

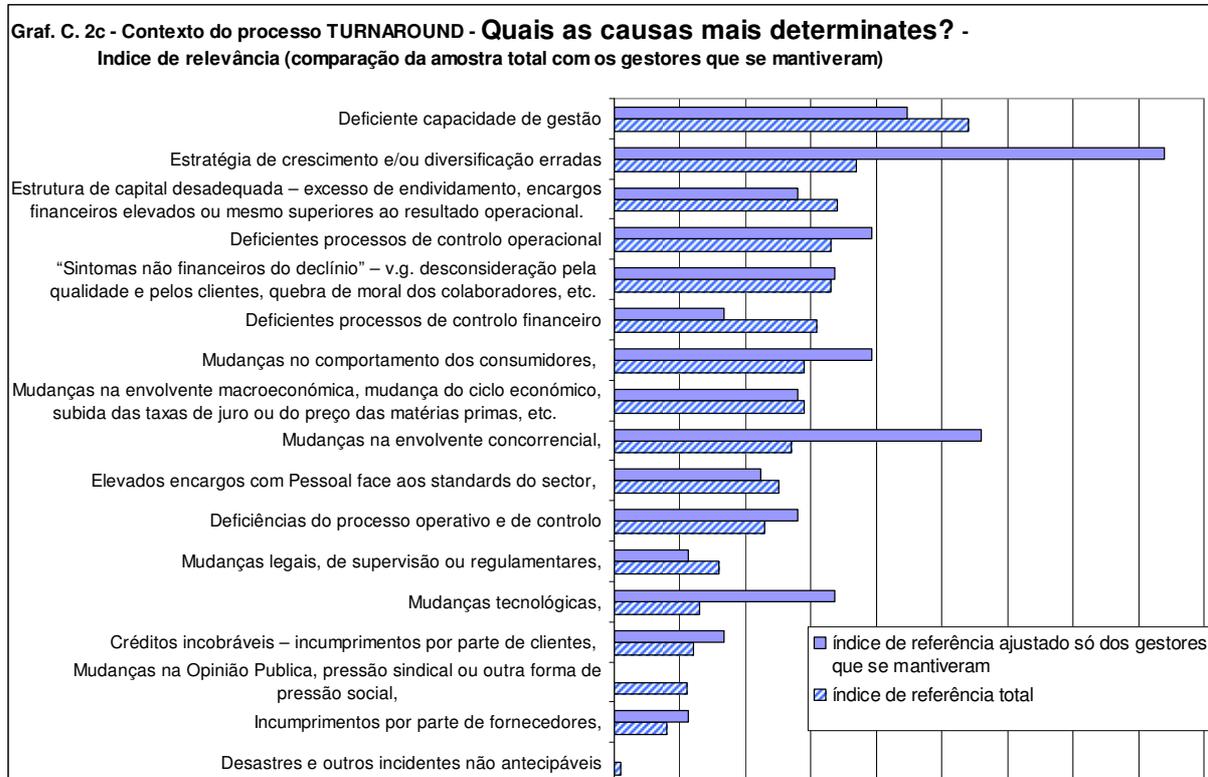
Em que **FC** – é o factor de correcção à dimensão do subgrupo GeF face à dimensão da amostra,
NA – é a dimensão total da amostra, e
N_{gef} – é a dimensão do subgrupo dos casos em que os gerentes se mantiveram em funções.

Com o produto desta análise foi construído o gráfico Gráf. C.2c abaixo, que apresenta, reportados à mesma escala, ambos os índices de relevância das causas de declínio, o da amostra total e do subgrupo dos gestores que se mantiveram em funções, i.e., o índice de relevância da amostra é apresentado contra uma simulação de quais seriam os índices de relevância se o subgrupo GeF fosse tão numeroso quanto a amostra total.

Da análise do gráfico salta o significativo aumento da relevância do factor / causa “estratégia de crescimento errada”. Esta causa é, no âmbito das respostas do subgrupo GeF, cerca de duas vezes mais relevante do que no todo.

Também com significado cresce a relevância das causas “Mudança na envolvente concorrencial” e “Mudanças Tecnológicas”. Fazendo subir na hierarquia da relevância estas últimas que são causas externas à empresa. Todos os índices das demais causas resultam relativamente homogéneas com as do todo.

Apesar de se verificar um crescimento da relevância das causas externas à empresa no âmbito do estudo das respostas do subgrupo GeF parece que, ainda assim, a assunção das responsabilidades intrínsecas à gestão na fase de declínio da empresa resulta uma evidência inquestionável, que pode ter efeitos explicativos no sucesso do Turnaround.



Entende-se poder aferir do exposto que, a humildade de reconhecer que parte do que conduziu a empresa à situação de debilidade, teve origem interna à empresa e em deficiências da gestão, é factor potenciador da mudança e explicativo do sucesso do processo de Turnaround.

Severidade da situação da empresa

Para efeitos do apuramento da severidade da situação vivida por cada empresa, à data de início do Processo Turnaround, foi definido um conjunto de fases com um grau de severidade crescente e foi solicitado aos inquiridos que posicionassem as suas empresas numa dessas fases.

As fases definidas foram uma adaptação das “fases da crise” de Carvalho das Neves (1987)⁴⁰. Desta forma e por graduação crescente de severidade, os níveis de severidade apresentados foram:

⁴⁰ Citado por Laia (1999, P.56)

- a. Tinham ocorrido “acontecimentos económicos desfavoráveis”.
Tinha acontecido: diminuição de margem, redução de vendas e/ou de quota de mercado, diminuição da rentabilidade operacional, ou outras formas de deterioração do desempenho da empresa.
- b. Estava com alguma falta de liquidez.
Começou a ter rupturas de tesouraria, i.e., dificuldade em obter meios financeiros para pagar as dívidas nas datas de vencimento.
- c. Estava com insuficiência de fundos para prosseguir a actividade.
Já não são “meras rupturas de tesouraria”, começam a acumular-se sucessivos incumprimentos.
- d. Estava em insolvência parcial .
Estava num processo generalizado de incumprimentos e atrasos nos pagamentos a todos os credores.
- e. Estava em insolvência total ou falência técnica.
A empresa não tem condições para pagar a totalidade da sua dívida, i.e., o valor dos seus activos é inferior ao valor dos seus passivos.
- f. A empresa tinha sido declarada como em falência.
A falência entendida como estado jurídico declarado por sentença judicial.
- g. A empresa estava noutra situação
Sendo que as respostas a acontecerem nesta opção, seriam depois reinterpretadas no sentido de serem reposicionadas nas fases anteriores.

Perante esta tipificação (Tab. C.4) foram atribuídos à fase “a”, a situação de severidade menos grave, 4 casos (16%); Com 9 registos e 36% do todo o grupo que “estava com alguma falta de liquidez” é o mais representativo de toda a amostra; O nível de severidade seguinte em que se verificavam a acumulação de incumprimentos representa 12% do todo estudado; a fase “insolvência parcial” registou 7 ocorrências e representou 28% dos casos em análise. Por fim registou-se uma situação em cada uma das fases seguintes, “falência técnica” e “empresa declarada como falida”.

Esta menor representatividade de empresas em situações extremas, na amostra dos casos de Turnaround de sucesso em Portugal, sendo natural, determina ainda assim que é possível. É possível recuperar empresas cuja situação é de uma severidade extrema, é certamente mais difícil, requer certamente medidas específicas – avaliaremos isto mais à frente – mas é possível fazê-lo.

Tab. C.4 - Distribuição da Amostra por graus de severidade

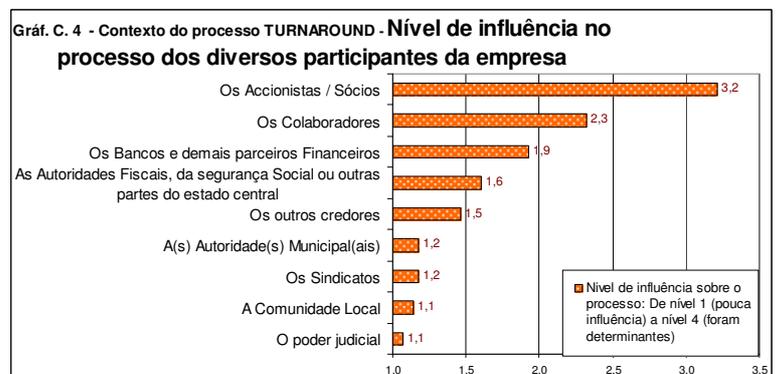
Menor	Tinham ocorrido “acontecimentos económicos desfavoráveis”.	4
	Estava com alguma falta de liquidez.	9
	Estava com insuficiência de fundos para prosseguir a actividade.	3
	Estava em insolvência parcial	7
	Estava em insolvência total ou falência técnica.	1
Maior	A empresa tinha sido declarada como em falência.	1
	A empresa estava noutra situação	0

Contributo dos diversos participantes da empresa

Um factor determinante do contexto de uma empresa em processo de recuperação é o contributo dos participantes da empresa. Aqui, na definição de Slatter & Lovett (1999, P.179) para “stakeholder”, i.e., “qualquer parte com um interesse (financeiro ou outro) no negócio, e logo com interesse em, ou capacidade de, influenciar o resultado do Turnaround.

Para poder aferir desse contributo foram elencados os participantes mais comuns i.e., os Colaboradores, os Sindicatos, os Accionistas / Sócios, os Bancos e demais parceiros Financeiros, as Autoridades Fiscais, da Segurança Social ou outras partes do estado central, a(s) Autoridade(s) Municipal(ais), a Comunidade Local, os outros credores (não mencionados acima), aos quais se juntou o poder judicial enquanto actores dos eventuais processos de falência.

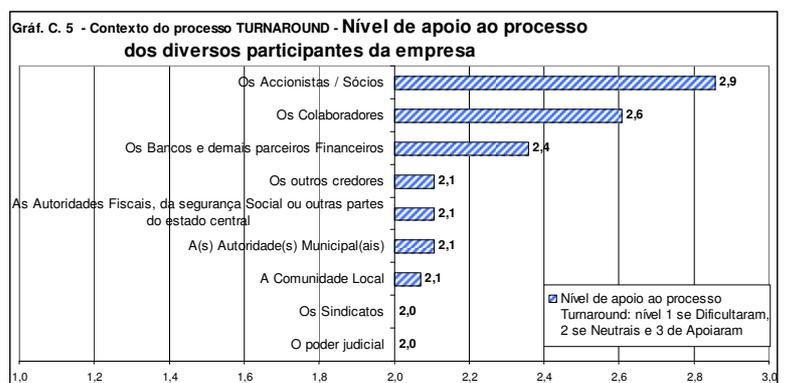
Começou por se solicitar aos inquiridos que graduassem a influência que cada participante da empresa teve no Processo Turnaround (Gráf. C.4), isto independentemente da sua natureza positiva ou negativa. Não a influência que procuraram ter, mas a que de facto tiveram. A graduação sugerida foi: 1 para pouca influência, 2 para média, 3 para muita influência e 4 se os participantes influenciaram o processo de forma determinante.



Sem surpresa os “accionistas / Sócios” com um *score* de 3,2, foram identificados como os participantes com maior influência no processo. Seguiram-se os colaboradores com 2,3 e os “bancos e demais parceiros financeiros” com um *score* de 1,9.

Outra questão é saber quais dos participantes apoiaram, e quais dificultaram o processo de Turnaround. Neste sentido foi solicitado que para cada participante fosse referenciado como tendo dificultado, apoiado ou sido neutro sobre o processo de Turnaround. Para facilitar o tratamento estatístico dos dados os que dificultaram foram pontuados com 1, os de comportamento neutro com 2 e aos que apoiaram o Turnaround foi-lhes conferida a classificação de 3.

Os resultados apurados (Gráf. C.5) são muito intuitivos, mais uma vez a média dos contributos aponta os “accionistas / Sócios” como os que mais apoiaram o processo. Uma pequena nota para o facto da média deste grupo ter sido 2,9 e não 3 – o que teria significado que os accionistas de todos os casos estudados haviam apoiado os respectivos processos. Seguem-se os colaboradores com 2,6 e os bancos e demais parceiros financeiros com 2,4.



Destes resultados concluiu-se que uma característica dos Turnarounds bem sucedidos é o absoluto empenho dos accionistas / sócios. A sua influência é elevada – um *score* de 3,2 numa escala em que 3 é muita influência e 4 significa que foram determinantes no processo, e na sua quase plenitude apoiaram o processo (2,9 em 3).

Pode adiantar-se igualmente que os Turnaround bem sucedidos demandam um significativo compromisso dos colaboradores e também, ainda que numa menor escala, dos bancos. Os colaboradores têm uma influência média/alta (2,3) e um alto nível de empenho (2,6) no apoio ao processo de Turnaround, enquanto que os bancos têm um nível de influência médio e pede-se-lhes que o seu posicionamento seja de positividade relativamente ao processo, a média do *score* dos bancos é de 2,4 – sendo 2 a neutralidade e 3 o apoio.

O papel positivo dos participantes é enunciado por Fernando Pinto quando referindo-se ao processo da TAP diz que: “Os que foram determinantes, foram pela positiva, eu não posso dizer que houvesse alguém puxando ao contrário”, “Os colaboradores foram determinantes, foi um processo de participação e motivação. Os sindicatos também foram determinantes: tivemos 3 anos sem aumentos e eles tiveram que aceitar isso e não fazer greve pois, se parasse, quebrava tudo. Os accionistas foram determinantes pelo facto de não terem interferido”.

O papel dos bancos é enfatizado por Frederico Moreira Rato: “Naquela altura os bancos, na área de reestruturação não tinham convicção nenhuma na recuperação [das empresas]. Achavam que em determinadas situações “era para morrer”, a única coisa que eles faziam era andar com o cadáver o tempo suficiente até poderem fazer o Write off”. Contudo, aquando do início do processo a gestão da REDITUS contactou os bancos para “explicar o que estava a acontecer e o que estavam a fazer para corrigir a situação” e também para perceber qual o seu posicionamento e sensibilidade face ao projecto. O gestor adiantou ainda que na altura, os bancos “tiveram uma atitude prudente mas não contra a empresa”.

O papel dos demais participantes é menos relevante. Os outros credores, os municípios e as autoridades fiscais e segurança social ainda desenvolvem alguma acção de apoio, o poder judicial e os sindicatos são em média absolutamente neutrais ao processo.

Será que os sindicatos não deveriam de estar, em conjunto com os colaboradores e servindo os interesses destes, mais empenhados em apoiar os processo de Turnaround? Seja qual for a resposta que possamos desenhar para esta questão, facto é que, em média, os sindicatos foram absolutamente inócuos aos processos de Turnaround em estudo. Ainda assim, nas entrevistas, há menções aos “14 sindicatos extremamente activos” na TAP que houve que convencer a participar, às “27 greves entre Setembro de 2003 e Junho de 2004” que aconteceram na CARRIS e à necessidade de fazer um exercício de comunicação directo com os colaboradores de forma a passar a mensagem do que se estava a fazer e da imperiosa necessidade de prosseguir. Há ainda menção a “um dos parceiros do Turnaround [da EFACEC que] foi o presidente da comissão de trabalhadores. O presidente apercebeu-se da gravidade da situação e mobilizou a parte inferior da pirâmide com os quais pude sempre contar”.

De tudo isto é inequívoco que os Turnaround fizeram-se com os colaboradores, e com algumas “comissões de trabalhadores”, porém, parece poder intuir-se igualmente que aconteceram as recuperações de algumas destas empresas, apesar da acção dos sindicatos. Esta hipótese não está relevada nos questionários por uma das seguintes razões: i) Os sindicatos, nos casos mencionados, começaram por desenvolver acções hóstis ao processo mas depois “compraram” o projecto ou simplesmente mantiveram-se neutros; ou, ii) Uma vez que no questionário se pediu que fosse relevada para cada participante “não a influência que procuraram ter mas a que de facto tiveram”, a inocuidade dos sindicatos pode ter resultado de não terem logrado influir no processo.

Atendendo a que este estudo é circunscrito aos casos de Turnaround de sucesso em Portugal e assumindo como possível que o papel dos sindicatos não foi relevado nos questionários por via da segunda das razões acima, i.e., os sindicatos não lograram influenciar o processo; pode originar-se a hipótese de que um dos contribuintes para o sucesso destes processos ter sido exactamente a falta de capacidade dos sindicatos para os influenciarem. Contudo, por muito interessante que seja confirmar ou infirmar esta hipótese, para tal poder acontecer, seria necessário um âmbito de análise diferente do deste estudo.

Uma questão que também sobressai da análise do papel dos participantes da empresa nos processos de Turnaround é a de avaliar se o seu empenho varia em função do grau de severidade em que a empresa se encontra.

Com o intuito de poder dar resposta a esta questão, foram segregados e analisados separadamente o subgrupo de maior severidade, os casos assinalados como estando em situações de “insolvência parcial”, “insolvência total” ou de “falência declarada”.

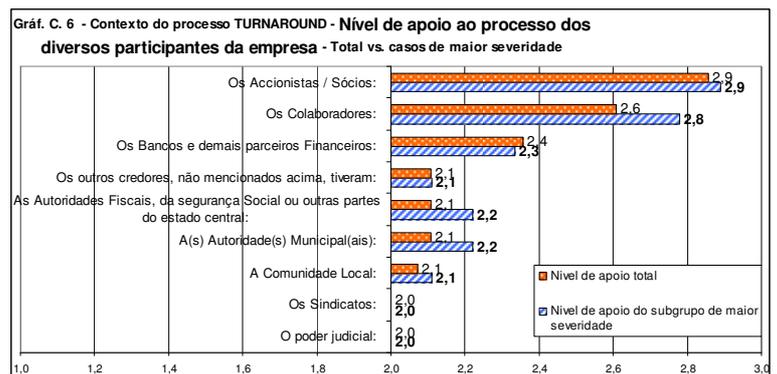
Comparando o grau de apoio dos diversos participantes para o total de empresas em estudo e para o subgrupo dos que têm um maior grau de severidade (Tab. C.5 e Gráf. C. 6) podemos extrair algumas conclusões interessantes:

Primeiro, os colaboradores intensificam o seu compromisso com as empresas em maior dificuldade. Com um *score* de 2,8 os colaboradores apoiam as empresas em maior dificuldade quase ao mesmo nível que os próprios accionistas (2,9).

Segundo, os bancos decrescem ligeiramente, de 2,4 para 2,3, o seu commitment com as situações mais severas.

Terceiro, “as autoridades fiscais, Segurança Social e entidades centrais”, as “autoridades municipais” intensificam o seu apoio aos processos de maior gravidade. Isso também acontece com a “comunidade local” ainda que a uma escala menor.

Estas conclusões estão muito em linha com as palavras de Slatter & Lovett (1999, P. 82) sobre o papel dos *stakeholders*: “O poder, influência e importância dos *stakeholders*



varia em função de cada situação. (...) Os participantes terão diferentes objectivos e prioridades (...) e diferentes agendas que têm que ser reconciliadas e a confiança dos *stakeholders* reconstruída”. “O sucesso dependerá dos *stakeholders* reconhecerem e aceitarem a realidade da situação da empresa e trabalharem de forma cooperante no sentido de solucionar os problemas do negócio.”

É assinalável a poderosa mensagem que nos advém do facto dos Turnaround de sucesso nas empresas em situações extremas se caracterizarem com um empenho adicional dos colaboradores. Um empenho (quase) ao nível dos próprios accionistas.

Estes dados permitem a conclusão de que, ante a percepção do fim eminente da empresa, os colaboradores abandonam a muito nociva diálise do “nós e eles”, e assumem em pleno a sua condição de investidores – investidores do seu capital humano – envolvendo-se com os outros participantes, num esforço conjunto em prol do futuro de todos.

D. O Conteúdo - Estratégias e acções do Processo Turnaround

Factores que desencadearam o processo de Turnaround

Mais uma vez Slatter & Lovett (1999, P. 72) são peremptórios ao dizer que “o factor que desencadeia a mudança em situações de crise severa é mais provável que venha de uma fonte externa, geralmente os bancos ou outras instituições de crédito, do que dos gestores da empresa”. No sentido de avaliar os factores que mais contribuíram para o desencadear do processo de Turnaround foi solicitado aos inquiridos que hierarquizassem por ordem de importância de entre os sete (mais um opcional) factores possíveis.

É de relevar que decorre da avaliação dos inquiridos que, apesar de profundamente empenhados no processo de Turnaround (vide acima), os accionistas não são os motores da mudança, pois só aparecem como o terceiro e quinto entre os factores promotores do Turnaround.

O papel primordial em procurar a mudança é dos gestores, quer pela “consciencialização da urgência de mudar” quer pela “mudança na gestão (não directamente decorrente do desempenho da empresa)”.

Tab. D.1a - Factores que desencadearam o Turnaround

Hierarquização dos factores e score médio	Score	Rank
Consciencialização da Gestão da urgência de melhorar o desempenho da empresa	2,8	1
Mudança na Gestão (não directamente decorrente do desempenho da empresa)	3,3	2
Pressão dos accionistas para melhorar o desempenho da empresa	3,3	3
Problemas de liquidez, dificuldades em pagar dívidas	3,6	4
Mudança dos accionistas da empresa / alienação da empresa	4,1	5
Preocupação dos Bancos com a capacidade da empresa continuar	4,4	6
Outro factor	4,5	7
Alteração do quadro legal e regulamentar	4,9	8

Com o sentido de testarmos as considerações de Slatter e Lovett, fez-se a análise especificamente para os casos de maior severidade.

Neste subgrupo subiram enquanto promotores do processo a “Mudança na Gestão” que passou a ser o principal *trigger* da mudança logo seguido dos “Problemas de liquidez,

dificuldades em pagar dividas” que naturalmente ascendeu da quarta à segunda posições.

Parece que não é possível corroborar a premissa de Slatter & Lovett segundo a qual, em situações de maior severidade, “o factor que desencadeia a mudança (...) é mais provável que venha de uma fonte externa”, isso por quanto o factor “Preocupação dos Bancos com a capacidade da empresa continuar a cumprir” só ascendeu um lugar, aliás como outros factores, decorrente da perda de importância da “Mudança dos accionistas da empresa / alienação da empresa”.

A mudança na gestão (não directamente decorrente do desempenho da empresa)”, que inclusive ganhou preponderância nos casos de maior severidade, pode ter levantado algumas dúvidas aos inquiridos pois se há uma mudança de gestão quem a decidiu pode tê-lo feito já com o intuito de espoletar o Turnaround. Se assim foi, este factor não deveria ter sido apontado como a causa, uma vez que a mudança ocorre já enquanto efeito do Turnaround. Com o objectivo de evitar esta confusão, a descrição do factor continha a nota, “não directamente decorrente do desempenho da empresa” e remetia para uma nota de rodapé que dizia: “Se a alteração de gestão aconteceu já com o propósito de encetar um Processo Turnaround então essa mudança não foi causa mas antes consequência do processo”. Apesar das notas explicativas e atendendo a que este é um factor tão preponderante (2º na amostra e 1º nos casos mais severos), num conjunto em que houve mudança de gestor entre a fase de declínio e a fase do Turnaround em 75% dos casos, é possível que tenha havido alguma confusão até pelo facto de alguns dos novos gestores terem chegado à empresa sem um mandato de mudança mas num processo desencadeado por alguém – os accionistas ou outros decisores – que já tinha como objectivo promover a recuperação da empresa.

Tab. D.1b - Factores que desencadearam o Turnaround - apenas para os casos de maior severidade

Hierarquização dos factores e score médio	Score	Rank
Mudança na Gestão (não directamente decorrente do desempenho da empresa)	2,4	1
Problemas de liquidez, dificuldades em pagar dividas	2,5	2
Pressão dos accionistas para melhorar o desempenho da empresa	2,8	3
Conscionalização da Gestão da urgência de melhorar o desempenho da empresa	3,1	4
Preocupação dos Bancos com a capacidade da empresa continuar a cumprir	3,8	5
Outro factor	4,0	6
Alteração do quadro legal e regulamentar	4,2	7
Mudança dos accionistas da empresa / alienação da empresa	4,5	8

Seja como for – com ou sem confusão naquele factor em particular – é inquestionável que os principais contribuintes para o espoletar do Turnaround são os gestores (2 factores em 5, sendo o primeiro e o segundo). Os accionistas têm um papel importante (também 2 em 5, terceiro e quinto). Como quarto factor está a necessidade, ou seja, o processo de Turnaround acontece na sequência dos “Problemas de liquidez, dificuldades em pagar dividas” sendo que, nos casos de maior severidade a “necessidade” ascende à segunda posição.

Análise de viabilidade

Uma das premissas a avaliar com este estudo era a de que, em algumas circunstâncias, os processos de recuperação são iniciados sem uma análise sobre a viabilidade da empresa a ser alvo do Turnaround. Isto é, o processo de Turnaround é espoletado sem,

como diz Blaney (2002, P.54), se aferir previamente se se está a iniciar um processo de “cura de um enfermo” ou a intentar “ressuscitar um morto”.

Esta premissa comprova-se pelos dados do estudo (Gráf. D.2). A opção inquestionável de dar continuidade às empresas sem que tenha havido um estudo de viabilidade prévio aconteceu em 46% dos Turnaround sob análise. Exactamente a mesma proporção dos que tomaram a decisão de avançar com o processo de Turnaround na sequência de “uma análise das forças e fraquezas” da empresa. Em um dos casos a decisão envolveu outros factores e um outro não divulgou a sua resposta.

O que é facto é que, mesmo muitos dos que avançaram para o Turnaround com a decisão suportada na inevitabilidade de viabilizar, i.e., sem um estudo prévio, acabaram por fazê-lo já no âmbito do próprio processo pois, apenas 11% da amostra não efectuou uma análise de viabilidade.

Para se aferir os factores considerados no estudo de viabilidade e bem assim a sua importância relativa foi feita uma análise que inclui não só o número de referências que é feita a cada factor, como também que importância relativa é atribuída em cada referência. Para responder a este último objectivo foi calculado o índice de importância do factor que resulta da fórmula:

$$II_i = \sum_{i=1}^n Sif_i \times Fif_i$$

Em que

II_i – é o índice de importância do factor i .

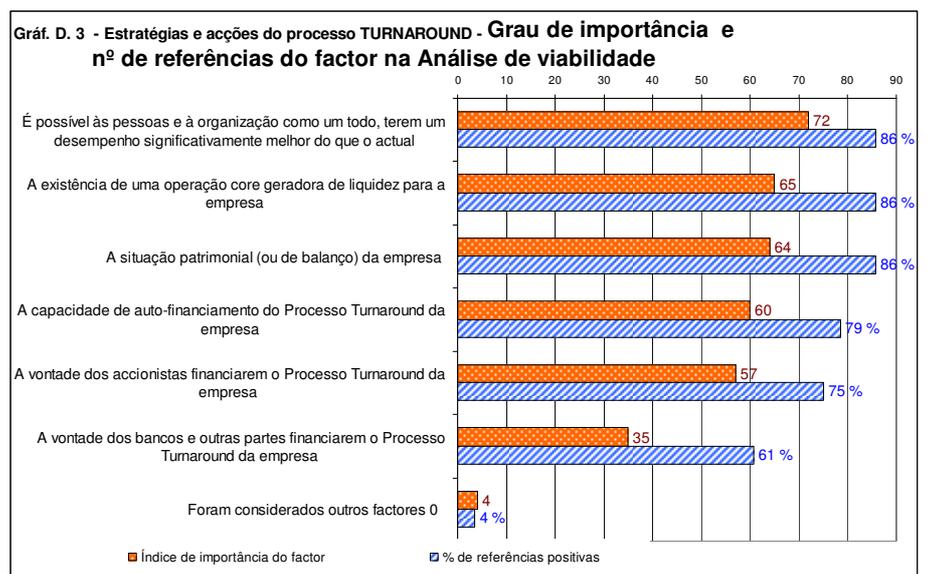
n – é o número de factores definidos.

Sif_i – é o *Score* atribuído a cada nível de importância: *Score* de 0 se o factor não foi considerado; *Score* de 1 se é atribuída pouca importância ao factor; *Score* de 2 se a importância é média; *Score* de 3 se o factor teve muita importância e *Score* de 4 se o factor foi considerado determinante.

Fif_i – é a frequência com que a cada factor foi atribuído cada nível de importância.

Da análise aos factores considerados no âmbito do estudo de viabilidade (Gráf. D. 3) conclui-se que há uma elevada referência para praticamente todos os factores, o que fundamenta mais ainda a necessidade de estudar o índice de importância para entender o que é efectivamente mais relevante.

Ser “possível às pessoas e à organização como um todo, terem um



desempenho significativamente melhor do que o actual” é a questão relevada como a de maior significado no âmbito do estudo do índice de importância. Num segundo nível estão as questões de haver ou não na empresa uma operação core capaz de gerar liquidez, e a avaliação da “situação patrimonial da empresa”.

Os aspectos do financiamento do processo de Turnaround vêm no nível seguinte, com relevâncias muito próximas surgem a “capacidade de auto-financiamento do Processo” e a “vontade dos accionistas financiarem o Processo”. Por fim, com cerca de metade da relevância deste último nível surge a questão de saber se os bancos têm vontade para financiar o Turnaround.

São muito intuitivas estas conclusões sobre os factores determinantes da viabilidade de um processo de Turnaround bem sucedido: primeiro, o que é mesmo importante é haver a noção de que a empresa como um todo pode ter um “melhor desempenho do que o actual”, depois se há uma operação core capaz de gerar fundos para sustentar a empresa, dar-lhe tempo para se ajustar. Quase em paralelo, importa saber qual é a situação patrimonial, que activos e que passivos tem e que valor há para os accionistas. Por fim, como se financia o processo? Primeiro se há capacidade da empresa auto-financiar o seu projecto de recuperação, depois se os accionistas têm vontade (e capacidade) para apoiarem e finalmente, se os bancos estão disponíveis para acompanhar.

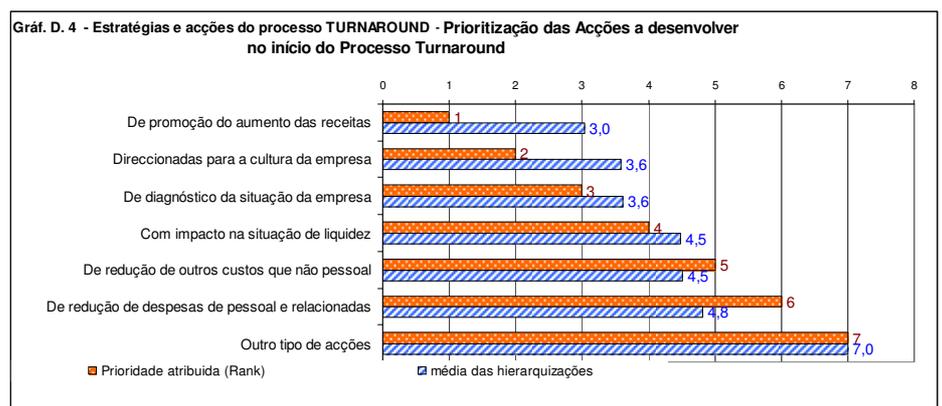
Acções a desenvolver no início do Processo Turnaround

Por onde começar? Começa-se por cortar custos dando assim cumprimento ao mito e a alguns avanços teóricos⁴¹, “investe-se” no diagnóstico? Controla-se a liquidez? Onde se focam as primeiras energias dos gestores Turnaround no início do processo?

A priorização das acções a desenvolver no início do processo (Gráf. D. 4) não é consensual, a hierarquização média dos tipos de acção que ocupam os três primeiros lugares distam entre si apenas 6 décimas.

As acções que em média os gestores atribuem como prioridade máxima são as acções “de promoção do aumento das receitas” que com uma hierarquia média de 3 estão a 6 décimas das acções que ocupam a segunda e terceira prioridade, as acções “direccionadas para a

cultura da empresa” e as “de diagnóstico da situação da empresa”. Este enquadramento e a relativa proximidade das prioridades dos três tipos de acções seguintes não possibilitam uma clara resposta à questão por onde começar? Aparentemente as



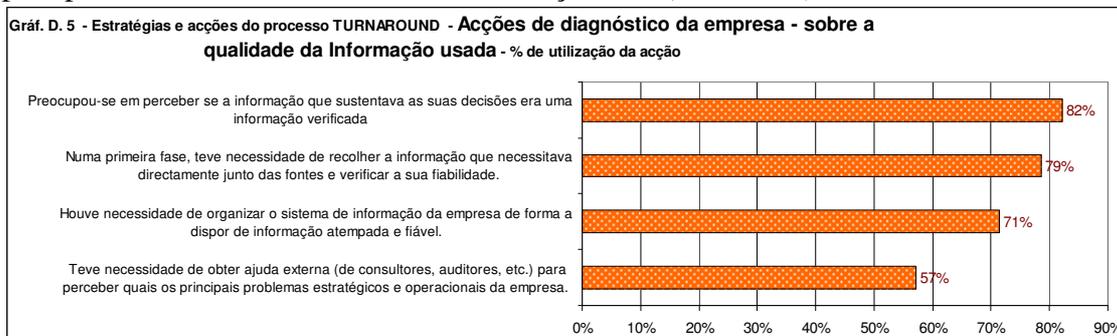
⁴¹ vide secção “Turnaround vs. Retrenchment” acima

prioridades variaram em função da especificidade da situação da empresa aquando do início do processo de Turnaround.

Há contudo, e ainda assim, um conjunto de notas interessantes que se podem extrair: primeiro não se começa pelos custos, que ocupam as derradeiras posições; depois e apesar das dúvidas sobre o seu posicionamento entre si, é claro quais são as três primeiras prioridades: o diagnóstico da situação da empresa, o aumento das receitas e a alteração da cultura da empresa. No segundo grupo há um empate entre a liquidez e a redução de custos que não os do pessoal. A redução de pessoal, apesar de usado com frequência neste tipo de processos, é o fim da lista de prioridades.

Acções de diagnóstico da situação da empresa

No âmbito das acções executadas com o sentido de diagnosticar a situação da empresa procurou-se saber no início do processo, que tipo de cuidados houve relativamente à qualidade da informação e se houve necessidade de procurar auxílio externo à empresa para promover o levantamento da sua situação real (Gráf. D. 5).



Conclui-se daqui a extrema sensibilidade dos gestores que protagonizaram Turnarounds bem sucedidos, quanto à disponibilidade, qualidade e fiabilidade da informação que sustentou as suas decisões. Este é um factor incontornável do Turnaround.

Quanto ao desenvolvimento de estudos de diagnóstico, pode dizer-se que os há de vários tipos, com vários graus de profundidade e de abrangência, dependendo a sua utilização da percepção da severidade e da urgência de começar a agir. Há inclusive algumas situações em que se fazem vários diagnósticos, ou até antes, tomam-se decisões de emergência para estancar problemas (“tackle the bleeding”) que precedem um primeiro diagnóstico, “mais breve e baseado na sensibilidade do gestor”, ao qual se pode ter seguido um diagnóstico mais fino em que se procurou “avaliar a rendibilidade das diversas áreas e as forças e fraquezas da empresa”.

Pode mesmo ter-se efectuado um “diagnóstico aprofundado” em que se foi mais longe e que com base em “informação fiável e na participação de pessoal chave da empresa” e em que se conseguiu “aferir as causas do declínio da empresa e avaliar a rendibilidade das suas diversas actividades”.

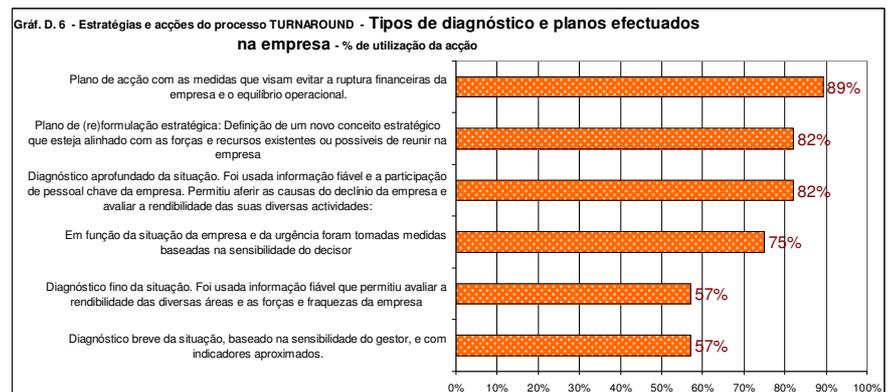
Posto isto era importante apurar os casos em que foi elaborado um “Plano de acção” com “com o que precisa de ser feito? Quem faz? Como faz? E quando faz?” e em que casos se trabalhou sob as directrizes de um “plano de (re)formulação estratégica”

alicerçado na “definição de um novo conceito estratégico que esteja alinhado com as forças e recursos existentes ou possíveis de reunir na empresa”.

É inquestionável a importância da decisão de que tipo e que profundidade se vai aplicar ao estudo de diagnóstico da situação, Bibeault (1982, P. 204) chega mesmo a dizer que, “a primeira decisão real que tem que ser feita é quanto tempo e esforço vai ser dispendido na avaliação da situação. Isto depende do conhecimento prévio, da severidade do problema e do tamanho da empresa”.

Atendendo a que a parte absoluta dos processos que funcionaram (89%), partilham o facto de terem sido executados com base num plano de acção (vide Gráf. D. 6.) e até mesmo 82% afirmaram que trabalharam sob um “plano de (re)formulação estratégica”; pode dizer-se que os Turnaround de sucesso em Portugal sustentaram-se na elaboração de Planos de Acção e estratégicos, o que, como vimos, contraria o estereótipo da gestão em português, segundo o qual há uma deficiente ou inexistente planificação.

Ainda assim, importa enfatizar que o plano não é tudo, é apenas um trilho pensado, um caminho que pode eventualmente revelar-se inexequível ou mesmo inadequado. Nessa altura há que ter a capacidade de perceber a necessidade de uma nova reflexão e logo do estabelecimento de uma nova direcção. O plano não é o “*warm glow of security*” de que nos fala Louis Gerstner, não deve ser elaborado como um fim em si próprio, nem tão pouco deve ser encardido com “a satisfação de se ter conseguido conter a incerteza do futuro”⁴².



Acresce que sobre o tipo de diagnóstico utilizado, a formulação mais usada é exactamente a mais aprofundada (82%). É certo que há ainda uma fatia importante dos casos em estudo que necessitaram de medidas de urgência baseadas na sensibilidade (“*gut feeling*”) dos gestores. Mas os dados apontam que essas medidas tenham sido apenas usadas numa fase embrionária do processo, pois apesar delas continuou a ser necessário evoluir para estudos de diagnóstico e para a criação de planos de acção e mesmo de reformulação estratégica.

“Isto é como ter um rombo no fundo de um barco, é preciso tapar o rombo para que o barco não se afunde e isso é muito urgente, mas o que é mais importante é saber para onde queremos levar o barco na tormenta”⁴³.

Por fim, há um outro mito que é o de que: fazer diagnósticos é fácil, difícil é agir. Se em efectivo há que evitar a “*paralysis by analysis*” de que fala Sloma, também é verdade que, como diz Bibeault, “fazer o diagnóstico não é uma matéria fácil. A distinção entre sintomas e problemas é muitas vezes bastante subtil” e é nesta subtileza, no apontar à causa do problema e não a um qualquer dos seus efeitos, que se pode jogar o sucesso do processo de Turnaround.

⁴² in Bibeault (1982, P.234)

⁴³ In entrevista com António Cardoso Pinto, vide apêndice

Acções com impacto sobre a situação de liquidez

Com o sentido de poder concluir sobre a utilização e importância das acções desenvolvidas, foi solicitado aos inquiridos que, para cada medida identificada, referissem se a mesma foi utilizada ou não nos respectivos processos de Turnaround e em caso afirmativo, qual foi a intensidade aplicada (1 para intensidade reduzida ou pontual, 2 para média e 3 para muita intensidade ou aplicação generalizada). Em algumas medidas, v.g. “Congelou os novos investimentos”, não fez sentido indicar a graduação da intensidade da sua aplicação, nesse sentido as tabelas apresentam a abreviatura s.s. – com o sentido de *sem significado*.

Igualmente para cada medida pediu-se ainda que fosse classificado o impacto da medida na “melhoria da situação da empresa”. Os graus de impacto foram, de forma análoga, 1 para pouco impacto, 2 para médio a 3 para muito impacto.

Este esquema de identificação e classificação em intensidade e impacto, para cada uma das acções enquadráveis no âmbito da gestão da situação de liquidez, foi utilizado de forma similar para todas as medidas enquadráveis em cada um dos demais grupos de acções, i.e. acções de redução de despesas, de promoção do aumento das receitas etc.

Das 14 acções identificadas no questionário como tendo impacto sobre a situação de liquidez (vide Tab. D.2 e gráficos D.7a e D.7b), apenas 3 tiveram uma percentagem de utilização superior a 60% foram elas: a “Renegociação de valores e termos de pagamento com os credores” com 68% de utilização, a “Negociação dos prazos de maturidade dos financiamentos” e a “centralização da autorização para investimentos acima de determinado valor” ambos com 64% de utilização.

Quando se analisam estas medidas do ponto de vista da intensidade com que foram utilizadas e mais importante ainda sob o prisma do seu impacto na melhoria da situação da empresa, os resultados são diferentes. É a “conversão de Passivos em capital Próprio”, a medida que, apesar de utilizada em apenas 18% dos casos estudados, apresenta maior impacto na melhoria da situação da empresa. Registe-se ainda que esta acção é a segunda, com um *score* de 2,4, no âmbito da intensidade com que é aplicada, apenas perdendo posição para a “negociação dos custos dos financiamentos” com 2,5.

Tab. D.2 - Acções com impacto sobre a situação de liquidez a sua utilização, Intensidade e impacto

	% Utiliza.	Intensi- dade	Inpac- to	Rank Impacto
Renegociou valores e termos de pagamento com os credores	68%	2,3	2,2	6
Centralizou em si a autorização para investimentos acima de determinado valor	64%	s.s.	2,2	5
Negociou os prazos de maturidade dos financiamentos	64%	2,4	2,5	2
Desinvestiu em activos não ligados à operação da empresa	54%	2,0	2,0	9
Procurou negociar os custos dos financiamentos	50%	2,5	2,4	4
Congelou os novos investimentos	39%	s.s.	2,0	9
Não centralizou mas criou regras precisas para a autorização de investimentos	39%	s.s.	2,5	3
Desinvestiu em empresas ou Unidades de Negócio operacionais	36%	1,5	2,1	8
Fechou divisões ou departamentos operacionais	32%	1,9	2,0	9
Vendeu inventário com fortes descontos	29%	1,5	1,4	14
Suspendeu pagamentos a fornecedores e credores	25%	2,0	1,7	13
Vendeu ou colateralizou créditos sobre clientes ou terceiros	21%	2,0	2,2	7
Desinvestiu em activos de importância operacional	18%	1,8	2,0	9
Converteu Passivos em Capital Próprio	18%	2,4	2,6	1
Médias	40%	2,0	2,1	

Das 5 medidas mais populares, todas, com excepção dos “desinvestimentos em activos não operacionais”, têm impactos acima da média, nomeadamente têm a 2º, 4º e 5º posição no *rank* de impactos.

Há contudo duas outras medidas que, sendo menos populares, quando se utilizam, isso acontece com elevada intensidade e têm elevado impacto na melhoria da situação da empresa, são elas: A aludida “conversão de Passivos em capital Próprio” que é a que tem o maior impacto e a “criação de regras para a autorização de investimentos” que é a terceira medida em termos de impacto.

Conclui-se desta forma que a melhoria da situação de liquidez da empresa faz-se pela renegociação com os credores (1ª, 3ª e 5ª medidas mais utilizadas) e pela revisão da política de investimentos, controlando os novos (2º e 7º) e desinvestindo nos activos não operacionais (4º). Por fim, se tal for necessário e possível, avança-se para o reequilíbrio da estrutura financeira das empresas através da “conversão de passivos em capital” que é a última acção em frequência de utilização, mas a que produz maior impacto na melhoria da situação da empresa.

Acções de redução de despesas de pessoal e relacionadas

Usando a metodologia descrita acima nomeadamente na forma de apuramento da utilização de cada medida e da sua intensidade e impacto, temos que 82% dos gestores “Centralizaram em si a autorização para quaisquer novas admissões” ainda que essa medida tenha tido um impacto médio (1,9) no desempenho da empresa (Tab. D.3).

Seguem-se 3 medidas com elevada utilização (71%) e um impacto assinalável são elas: a dispensa de colaboradores, a “Eliminação de despesas com os colaboradores” (aqui entendidas como ajudas de custo, subsídios não obrigatórios, despesas de representação, viagens, formação etc.), e a centralização da autorização para essas despesas.

Para o estudo da intensidade da dispensa de colaboradores – e bem assim para as reduções de outras despesas em análise no sub capítulo seguinte, solicitou-se que os gestores classificassem a dimensão da redução em 4 intervalos: menos de 20%, de 20 a 50%, de 50 a 80% e mais de 80% do valor dos custos anterior ao processo de Turnaround. Para permitir o tratamento estatístico da informação foram atribuídos os scores de 1,5; 2; 2,5 e 3 respectivamente a cada um dos 4 intervalos. Desta forma, o *score* de 1,8 significa que em média, quem dispensou colaboradores, fê-lo numa percentagem entre 20 e 50% do número de colaboradores anterior. Mais concretamente,

Tab. D.3 - Acções de redução de despesas de pessoal e relacionadas a sua utilização, Intensidade e impacto

	% Utiliza.	Intensi- dade	Inpac- to	Rank Impacto
Centralizou em si a autorização para quaisquer novas admissões	82%	s.s.	1,9	6
Eliminou despesas com os colaboradores	71%	2,3	2,1	3
Centralizou em si a autorização para as despesas com os colaboradores	71%	2,2	2,1	3
Dispensou colaboradores	71%	1,8	2,3	1
Criou ou modificou as regras para a autorização de despesas e delegou a sua aplicação	64%	2,0	1,8	8
Congelou as novas admissões de colaboradores	46%	2,3	1,8	7
Renegociou o valor dos salários, das horas extra e dos subsídios de carácter obrigatório	36%	1,9	1,7	9
Criou uma regra para as novas admissões e delegou a sua implementação	21%	s.s.	2,2	2
Negociou a diminuição de horas de trabalho com os cortes proporcionais de salários	4%	2,0	2,0	5
Médias	52%	2,1	2,0	-

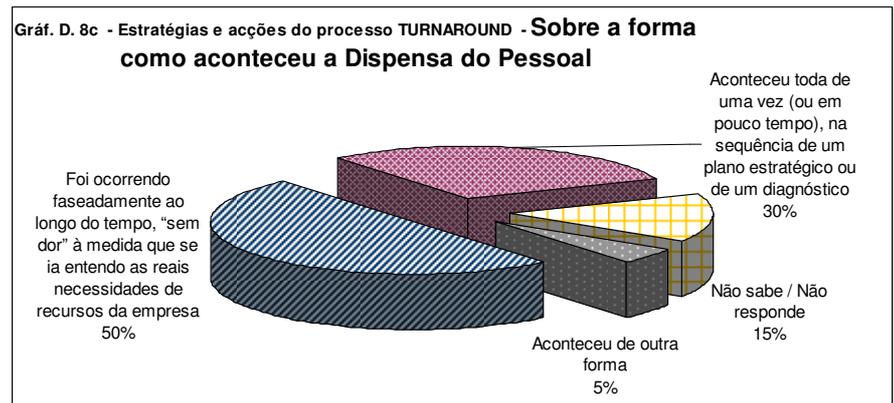
dos 20 casos em que foi assinalada a dispensa de colaboradores, 9 reduziram em menos de 20% e as 11 situações remanescentes reduziram entre 20 e 50% do número de colaboradores anteriores ao início do processo.

É curioso que a criação de uma regra para as novas admissões e a sua delegação é algo de mais incomum, 21% de utilização⁴⁴, contudo, é considerado mais impactante (com um *score* de 2,2) do que a centralização da decisão sobre essas admissões que, sendo a medida mais popular, tem apenas um impacto de 1,9.

Perante estes dados conclui-se que os gestores Turnaround começam por centralizar ou controlar de alguma forma as novas admissões. Depois, preocupam-se em controlar os gastos inerentes ao pessoal, isto é feito por três vias: Primeiro pela centralização da autorização das “despesas com os colaboradores”; depois, até mesmo, pela eliminação dessas despesas (2ª e 3ª medidas mais usadas com impactos de 2,1), e por fim, através da dispensa de colaboradores, a medida que apesar de mais dolorosa é também a mais impactante (2,3) na melhoria da situação da empresa.

Para os casos em que houve dispensa de colaboradores e atendendo a que a forma como tal aconteceu pode ter condicionado a moral e o “viver” do processo de Turnaround por parte dos colaboradores não dispensados, procurou saber-se qual a forma de dispensa que foi seguida pelos

gestores inquiridos (Gráf. D.8c). A análise da forma de dispensa de colaboradores nos inquiridos, contraria a “prescrição mais comum que é a de fazer as reduções de colaboradores o mais depressa possível e toda de uma única vez” tal como nos é apontada por Bibeault (1982, P.193).



Na sequência desta conclusão e das palavras de Bibeault importa saber se, no âmbito da amostra, há uma diferente perspectiva sobre a metodologia de dispensa de colaboradores em função da severidade da situação inicial da empresa. No sentido de apurar se assim era, estudou-se apenas o subgrupo dos casos em que se verificou um maior grau de severidade (vide glossário) e conclui-se que face à menor dimensão do objecto de estudo, e da ausência neste grupo de não respostas, as diferenças face às respostas do total da amostra não eram conclusivas. Em 60% dos casos a dispensa foi faseada e em 40% aconteceu toda de uma vez. Este resultado parece indiciar que a forma de dispensa das pessoas não depende do grau de gravidade da situação vivida pela empresa.

A renegociação “do valor dos salários, das horas extra e dos subsídios de carácter obrigatório”, que só foi utilizado em 37% das situações, poderia ser um bom sucedâneo

⁴⁴ Esta justaposição entre a centralização da decisão sobre as novas admissões (82%) e a criação de uma regra para as mesmas (21%) pode não ser contraditória se – como parece – se aplicar a diferentes fases do processo, i.e., numa primeira fase começou por se centralizar a decisão, sendo que, com o processo já encaminhado criou-se uma regra e delegou-se essa autorização.

para a dispensa de pessoas. Esta medida, certamente num enquadramento legal e cultural diferente, permitiria reduzir as despesas com o pessoal para níveis comportáveis pela empresa em dificuldades, sem que isso tivesse que ocasionar a dispensa de colaboradores – com todas as consequências sociais inerentes – cujas competências e experiência poderão fazer falta, mais à frente, no processo de recuperação da empresa. A este nível, e por via de empresas multi-nacionais, Portugal tem vivido alguma, saudável, importação de conceitos de cooperação intra-empresarial. Por exemplo, na Autoeuropa, em 2003, foi possível “salvar [800] postos de trabalho através da redução colectiva do tempo de trabalho”⁴⁵. Mais tarde, em 2006, foi firmado um acordo em que se acedeu à “redução do valor pago pelo trabalho extraordinário de 200 para 100 por cento, [como] uma das contrapartidas dadas pelos trabalhadores para garantirem a vinda de novos produtos para a Autoeuropa”⁴⁶.

No meio da dureza que é, em muitas circunstâncias, um processo de Turnaround importa esta capacidade de olhar para o futuro e de, com as atitudes incontornáveis do momento, não comprometer “a vida depois da crise”⁴⁷. Frederico Moreira Rato dizia com incontida satisfação que: “Em todos os anos de crise nunca tivemos um dia com salários em atraso, conseguimos sempre proteger isso”. Para poder concluir que, “enquanto eu fosse disponibilizando as boas tecnologias e continuasse a pagar os ordenados às pessoas também não haveria razão para as pessoas saírem”. Esta mesma preocupação é latente nas palavras de Slatter & Lovett (1999, P.81) quando afirmam que, “o líder do Turnaround necessita de motivar toda a força de trabalho na fase inicial do processo. A prioridade aqui é impedir que os bons colaboradores saiam e iniciar a mobilização da organização para os desafios futuros”.

Acções direccionadas para a redução de outros custos

Com uma percentagem de utilização de 75% a redução dos gastos gerais administrativos é a mais popular de todas as medidas direccionadas à redução de outros custos que não os relacionados com o pessoal. Segue-se entre as mais utilizadas, com 64%, a

“Centralização da autorização para quaisquer compras acima de determinado valor”. De imediato, com 54%, segue-se um grupo de três medidas: “Redução dos custos com os produtos e serviços (inclusive com a produção)”, a “Criação de uma regra para compras e a delegação da sua implementação” e a “Eliminação de produtos não rentáveis ou deficitários”.

Tab. D.4 - Acções direccionadas para a redução de outros custos a sua utilização, Intensidade e impacto

	% Utiliza.	Intensi- dade	Inpac- to	Rank Impacto
Reduziu custos com gastos gerais e administrativos	75%	1,8	2,0	10
Centralizou em si a autorização para quaisquer compras acima de determinado valor	64%	s.s.	2,0	8
Reduziu custos com os produtos e serviços (inclusive com a produção)	54%	1,7	2,3	5
Criou uma regra para compras e delegou a sua implementação	54%	s.s.	2,3	4
Eliminou produtos não rentáveis ou deficitários	54%	s.s.	2,1	6
Reduziu custos com a venda dos produtos e serviços	46%	1,8	2,4	1
Deixou de trabalhar com clientes não rentáveis	46%	s.s.	2,4	1
Eliminou Canais de Distribuição ou representantes não rentáveis	39%	s.s.	2,1	7
Congelou todas as compras e encomendas.	11%	s.s.	2,0	8
Eliminou a presença em mercados geográficos	11%	s.s.	2,3	3
Médias	45%	1,7	2,2	-

⁴⁵ In Ingelheim, Julius von e Chora, António (2007)

⁴⁶ In notícia “Acordo na Autoeuropa”, publicado a 18/10/2006 na SIC online

⁴⁷ In entrevista com Frederico Moreira Rato, vide apêndice

As medidas de maior impacto na situação da empresa são a “redução dos custos com a venda dos produtos e serviços”, nomeadamente comissões às forças de vendas, o marketing, a promoção, etc. e o “abandono dos clientes não rentáveis” ambas com um impacto de 2,4. Ainda que só tenha sido utilizada em 11% dos casos estudados, o abandono de alguns mercados geográficos foi a terceira acção mais impactante, com um *score* de 2,3.

Mediante estes resultados conclui-se que o processo de Turnaround passa pela redução dos gastos gerais e administrativos, onde não raras vezes se acumulam “gorduras” e despesas não essenciais. O processo passa também por apertar o controlo sobre as compras da empresa, não só pela centralização da sua autorização (utilização 64%, impacto 2,0) como pela criação de regras (54%, impacto 2,3).

A partir daqui as medidas terão um carácter mais específico e dependente da situação da empresa, nomeadamente da sua capacidade de com rigor produzir informação sobre os seus *drivers* de valor. Proporciona-se fazer uma avaliação da rentabilidade por cliente ou se não, por tipo de cliente, por produto ou se não, por famílias de produtos, por mercados geográficos e a partir daí equacionar, em função das suas respectivas rentabilidades, se se deve deixar de servir alguns dos clientes, de oferecer alguns dos produtos, ou deixar de estar presente em alguns dos mercados. Este tipo de decisões podem revelar-se cruciais para o sucesso do Turnaround, a atestar essa relevância está o impacto de 2,4 na melhoria da situação das empresas em estudo espolhada pelo abandono de clientes, e pelo deixar de oferecer os produtos de inferior rentabilidade e ainda o impacto igualmente significativo (2,3) de abandonar mercados geográficos. O estudo de Bibeault (1982, P.250) é ainda mais sintomático da relevância desta questão uma vez que “92% das empresas estudadas envolveram-se em políticas de eliminação de produtos não rentáveis – *losers* – das suas linhas de produtos”

Acções direccionadas a promoverem o aumento das receitas

Com um *score* médio de 2,3, as acções direccionadas a promoverem o aumento das receitas (Tab. D.5) são, em conjunto com as acções sobre a cultura da empresa, os grupos que registam a maior média de impacto na melhoria da situação da empresa.

De todas as 14 acções identificadas no âmbito deste grupo, apenas duas registam scores de impacto na situação inferiores a 2 (médio).

Tab. D.5 - Acções direccionadas ao aumento das receitas a sua utilização, Intensidade e impacto

	% Utiliza.	Intensi- dade	Inpac- to	Rank Impacto
Alteração da qualidade dos produtos / serviços.	79%	s.s.	2,3	10
Alteração da estratégia de Marketing, (reposicionamento e diferenciação)	75%	s.s.	2,5	3
Inovação do processo produtivo (ganhos de produtividade)	64%	s.s.	2,4	4
Aumento da carteira de produtos / serviços.	61%	s.s.	2,4	5
Alteração dos preços	57%	s.s.	2,4	6
Diferenciação dos seus produtos / serviços face à concorrência.	57%	s.s.	2,6	1
Expansão da actividade para outros mercados	57%	s.s.	2,6	1
Alteração dos critérios de concessão de crédito a clientes,	50%	s.s.	1,7	14
Alteração dos descontos de pronto pagamento	43%	s.s.	2,4	6
Alteração dos prazos de recebimentos	39%	s.s.	1,9	13
Alteração dos descontos de quantidade	32%	s.s.	2,4	6
Conseguiu benefícios/apoios fiscais ou outros junto de entidades públicas	21%	s.s.	2,0	12
Apostou na aquisição de outras operações:	14%	s.s.	2,3	11
Deslocalização do processo produtivo	11%	s.s.	2,3	9
Médias	47%		2,3	-

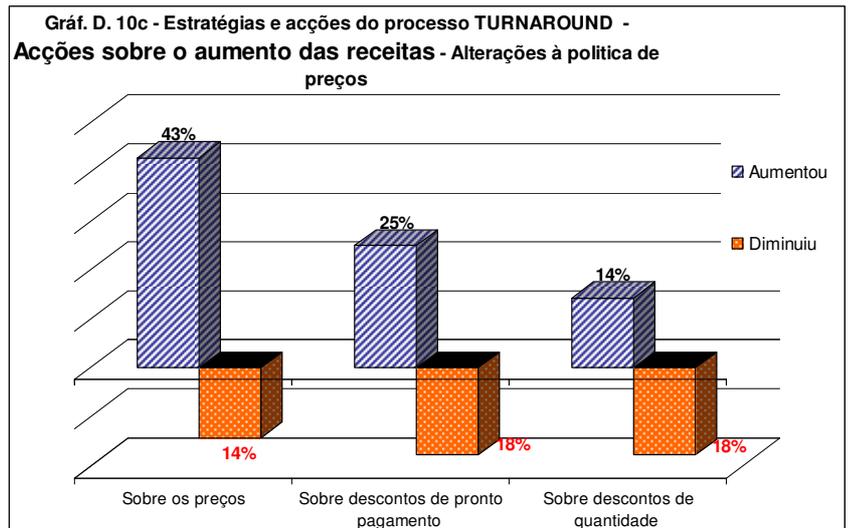
As medidas de maior contributo para a melhoria da situação foram a “diferenciação dos seus produtos / serviços face à concorrência” e a “expansão da actividade para outros mercados” ambos com um *score* de 2,6. A terceira e quarta acções mais significativas neste domínio foram a “alteração da estratégia de Marketing, (reposicionamento e diferenciação)” e a “Inovação do processo produtivo (ganhos de produtividade)”. O quinto foi a alteração de preços e o sexto, praticamente com o mesmo score, foi o “aumento da carteira de produtos / Serviços.” Indiciando, em conjunto com a conclusão da secção anterior, que o paradigma não é necessariamente ter menos produtos, mas é forçosamente ter melhores produtos.

Nas palavras de Bibeault (1982, P.172), as “Empresas em dificuldades têm invariavelmente problemas de preços”. Nesta linha importa perceber, em média, que “problemas de preços” são esses ou, por outras palavras, o que significa alterar a política de preços? Deverão os preços diminuir para que através do volume se possa incrementar a facturação? Ou pelo contrário, é necessário valorizar o produto com o incremento da qualidade

e do reposicionamento com o intuito de sustentar o aumento dos preços? E quanto a descontos comerciais ou de quantidade? O que fazer relativamente a descontos de pronto pagamento, numa altura em que os fluxos monetários adquiriram uma redobrada importância? No sentido de tentar perceber a resposta a estas questões por parte das situações em análise foram elaborados um conjunto de gráficos:

No âmbito do estudo da política de preços (Gráf. D. 10c) verifica-se que 57% do inquiridos fizeram variar os seus preços, sendo que, 43% subiram os preços e apenas 14% os baixaram. São igualmente mais, 25%, os que aumentam os descontos de pronto pagamento quando comparados com os que os diminuem i.e., 18%. Esta prática alinha-se em absoluto com a necessidade de “premiar” a entrada de fundos na empresa. Tanto assim é que, 14% do total da amostra, fez um movimento conjunto de aumentar os preços e em simultâneo aumentar os descontos de pronto pagamento.

É interessante verificar que já quanto aos descontos comerciais (ou de quantidade) a tendência é diversa, ainda que relativamente equilibrada, a proporção dos que baixam os descontos de quantidade (18%) é superior à proporção dos que aumentam (14%).



Todos os dados reunidos sobre as estratégias de alteração da política de preços parecem apontar para a conclusão de que estamos perante um movimento de racionalização da venda i.e., não importa mais “vender a qualquer custo”, é relevante aumentar a margem (pelo aumento de preços e diminuição dos descontos de quantidade) e reduzir prazo de recebimentos (com o aumento do desconto financeiro).

É nesse sentido também que se verifica que 36% dos casos estudados diminuiram o prazo médio de recebimentos (Gráf. D.10d) e que apenas 4% o aumentaram. Por outras palavras, dos gestores que promoveram alteração ao prazo de recebimentos foram 9 vezes mais os que encurtaram os recebimentos promovendo a entrada de fundos mais célere do que os que estenderam os prazos de recebimentos.

Quanto à política de crédito (Gráf. D.10e) o movimento foi análogo uma vez que em metade dos casos em análise houve uma revisão dos critérios de concessão de crédito aos clientes e desses nenhum foi no sentido de flexibilizar esses critérios.

A conclusão sobre as medidas que visam o aumento das receitas é a de que os gestores na sua maioria trilharam o caminho da melhoria da qualidade dos seus produtos / Serviços (79%) e da alteração do seu posicionamento no mercado (75%). A diferenciação face à concorrência e a expansão da actividade a novos mercados foram prosseguidos em 57% dos casos analisados mas foram, com um *score* de 2,6, as acções com o maior contributo na melhoria da situação da empresa. Ainda e buscando a racionalização da venda pelo aumento das margens e pela diminuição dos custos de cobrança, houve alteração da política de preços e da política de crédito a clientes.



Acções direccionadas à alteração da cultura da empresa

“A alteração da cultura é onde invisto mais”.

Almerindo Marques

“ Você pode ter o melhor estudo de mercado do mundo, pode ter o produto mais repensado, pode ter o plano para o melhor processo tecnológico, pode ter o melhor Bridge Finance para aguentar o tempo que necessita, se não tiver as pessoas não vai a lado nenhum.”

António Cardoso Pinto

“Olhamos para a rubrica e sabemos que é ali que tem que mexer, mas se não mudar a cultura, se não mudar os processos, não conseguimos mudar nada.”

Frederico Moreira Rato

As três acções identificadas neste estudo com o intuito de promoverem a alteração da cultura da empresa são, de longe, as mais utilizadas e estão entre as que mais contribuem para a melhoria da empresa.

A “promoção da sensibilidade geral à contenção de custos e à eliminação do desperdício” foi tentado por 96% dos inquiridos. A promoção de “uma atitude de aceitação e de procura da mudança” foi seguida em 93% dos casos e a promoção da “mudança de comportamentos e atitudes dos colaboradores”, no sentido de estes, atentarem “na qualidade dos produtos e no serviço prestado aos clientes”, foi implementada em 89% dos processos de Turnaround estudados. A cada uma destas acções foi atribuído um contributo médio alto – de 2,3 – na melhoria da situação da empresa.

Uma empresa em declínio padece, quase sempre, de uma desorientação estratégica que, potencia o desânimo generalizado e a desmotivação crónica. Não raras vezes, há uma manifesta desconsideração pela qualidade dos produtos / serviços e, há muito que se desistiu de olhar para o Cliente e para as suas necessidades. Em muitas situações reina o laxismo e os comportamentos estão nivelados por baixo.

Tab. D.6 - Acções sobre a cultura da empresa a sua utilização, Intensidade e impacto

	% Utiliza.	Intensi- dade	Inpac- to	Rank Impacto
Promoveu a sensibilidade geral na contenção de custos na eliminação do desperdício.	96%	s.s.	2,3	1
Promoveu uma atitude de aceitação e de procura da mudança.	93%	s.s.	2,3	3
Promoveu a mudança de comportamentos e atitudes dos colaboradores e colocar ênfase na qualidade dos produtos e no serviço prestado aos clientes.	89%	s.s.	2,3	2
Médias	93%		2,3	-

Num dos casos estudados no âmbito desta tese, ante a ausência de soluções por parte dos accionistas e face à falta de “horizonte” que se perspectivava, um conjunto de quadros, repensou a empresa, construiu um *business plan* e foi à procura de investidores que os apoiassem a adquirir o controlo da SUA empresa.

Este é um extraordinário exemplo de um Turnaround que nasce do inconformismo de alguns colaboradores, numa dinâmica de “*care for your job*”, i.e., cuida do teu emprego, ou, preserva o teu emprego. Esta atitude, está em linha com a “generosidade para com a empresa”⁴⁸ de que fala José Silva Rodrigues. De facto, apoiar a empresa – seja em que circunstância for, mas principalmente – em situações de enorme dificuldade, é um acto de auto-preservação, de inteligência e de sentido prático, antes mesmo de ser um acto de altruísmo. Bem elucidativo disto é o facto de, como vimos, os Turnarounds das “empresas em situações extremas se caracterizarem com um empenho adicional dos colaboradores. Um empenho (quase) ao nível dos próprios accionistas”.

Contudo, situações em que as equipas se auto-motivam, se auto-regeneram e inflectem comportamentos, gerando uma profunda alteração à cultura da empresa, são muito raras e difíceis de concretizar. É por isso que cabe à gestão do Turnaround, a tarefa exigente, mas fundamental, de promover a alteração da cultura, como causa maior do ponto de viragem no desempenho da organização.

A consciencialização das dificuldades da organização; a criação de um senso de urgência; a promoção da necessidade de mudar comportamentos e de melhorar processos; o fomentar da dinâmica “*care for your job*”; o fomentar do sentido do grupo, do sentido do “*Todo*” e da percepção do “*contributo de cada um para o Todo*”⁴⁸; são contribuintes para a construção de uma nova forma de estar e de viver a empresa: A nova cultura da empresa.

⁴⁸ Vide em apêndice um excerto da entrevista com José Manuel Silva Rodrigues sobre o Turnaround da CARRIS

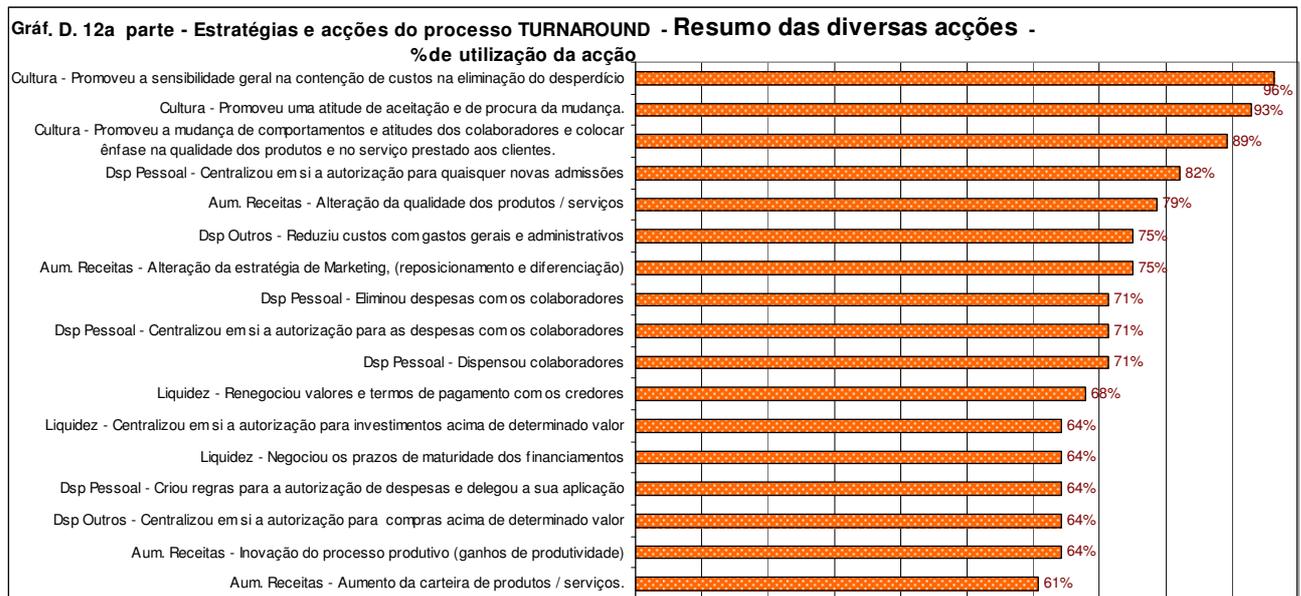
"It's the economy, stupid"⁴⁹!

É de facto sempre a economia, no final do dia, o factor de relevo é a criação de valor, é a utilização eficiente dos recursos disponíveis. Contudo, o que nos dizem os casos estudados, concretamente os resultados do questionário e os Gestores Turnaround é que, para sustentar uma inflexão de desempenho bem sucedida e sustentável, é fundamental promover a alteração da cultura da empresa.

Esta é em efectivo, uma perspectiva muito evidente no âmbito do próximo capítulo, a implementação.

Acções mais relevantes – mais frequentes e mais impactantes – para o Processo Turnaround

A análise da prioritização das medidas a desenvolver no início de um processo de Turnaround é pobre quando se tenta perceber o grau de relevância com que cada tipo de acção (melhorar a liquidez, aumento de receitas, diminuição de custos, etc.) é aplicado no âmbito do processo. Adicionalmente, as análises intra-grupo de medidas, como se fez acima, não dão uma perspectiva da frequência e impacto que cada medida tem de *per si* perante todas as outras, i.e., além das que fazem parte do seu próprio grupo de medidas.



Para se poder concluir sobre quais as acções mais relevantes – mais frequentes e mais impactantes – para o Processo Turnaround é necessário que cada acção seja analisada no enquadramento de todas as demais. Neste enquadramento foram produzidos os gráficos D.12a e D.12b bem como a tabela D.7 (vide anexo) que, sob o prisma das taxas de utilização e do *score* de impacto na melhoria da situação, proporcionam a comparabilidade de cada medida com todas as demais. Abaixo relevam-se os gráficos

⁴⁹ Esta frase foi avançada aquando da campanha presidencial dos Estados Unidos de 1992 em que Bill Clinton venceu George H. W. Bush, na altura tido como imbatível face aos desenvolvimentos na política externa norte americana.

D.12a parte, que apresenta as 17 acções com taxas de utilização superiores a 60% e o D.12b parte que releva as 20 medidas com maiores scores de impacto.

Neste grupo, as acções direccionadas à alteração da cultura da empresa são as três medidas mais populares entre os casos estudados com uma utilização média de 93%.

A importância das medidas conducentes à redução de despesas com o pessoal e afins vem em desalinho com a hierarquização de prioridades, conforme enunciada acima aquando do estudo das “acções a desenvolver no início do Processo Turnaround”. A conclusão será a de que, apesar de relevadas para o fim da lista de prioridades, as medidas de contenção e redução de despesas de Pessoal, mas também de outras despesas acabam por ter um papel preponderante nos processos de Turnaround com utilizações médias similares às medidas de aumento das receitas.

Tab. D.8 - Caracterização das acções com utilizações superiores a 60%

Acções tipo direccionadas:	Nº	% Utiliza. Média
À alteração da cultura da empresa	3	93%
À redução de despesas de pessoal e relacionadas	5	72%
À redução de outros custos	2	70%
A promoverem o aumento das receitas	4	70%
A melhorarem a situação de liquidez	3	65%

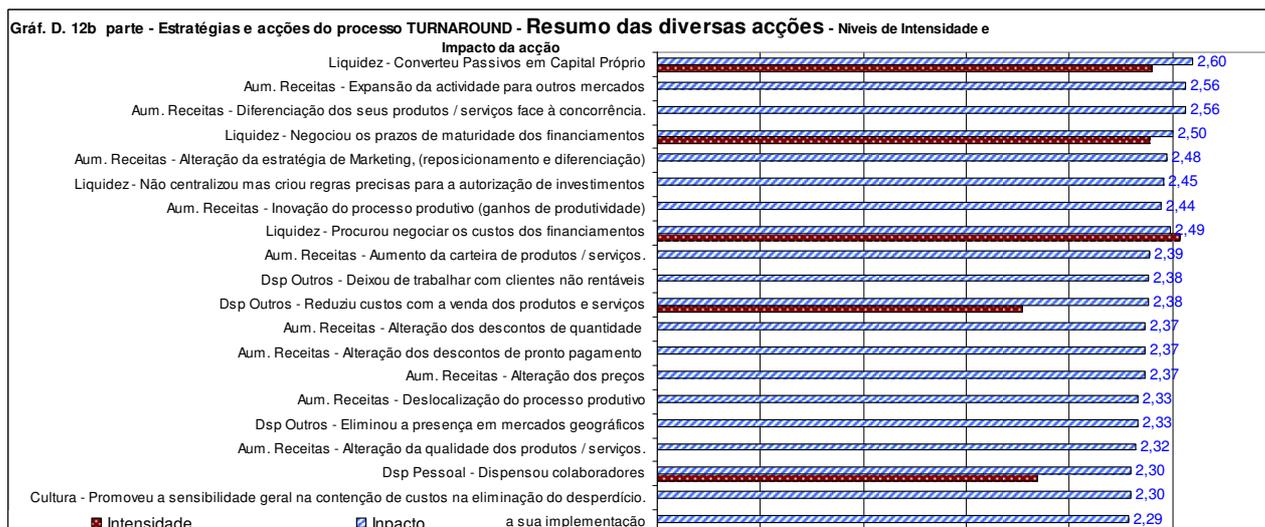
Quando se estudam as medidas com o foco no seu impacto, na melhoria da situação da empresa, nomeadamente, o estudo das 20 medidas com maior contributo a esse nível, as posições relativas de cada grupo de medidas invertem-se. Desta feita, são as acções de promoção da liquidez que adquirem a hegemonia seguidas com uma forte presença das medidas de promoção do aumento das receitas.

A inversão da relevância dos grupos de acções em função da mudança do prisma de análise da percentagem de utilização da medida, para o seu impacto em concreto na melhoria da situação vivida pela empresa, sustenta a tese de que os Turnaround não são meros movimentos de “significativa redução dos custos, activos, linhas de produtos, colaboradores e *overhead*”.

Tab. D.9 - Caracterização das acções com os 20 maiores impactos na melhoria da situação

Acções tipo direccionadas:	Nº	Impacto médio
A melhorarem a situação de liquidez	4	2,5
A promoverem o aumento das receitas	10	2,4
À redução de outros custos	4	2,4
À redução de despesas de pessoal e relacionadas	1	2,3
À alteração da cultura da empresa	1	2,3

As medidas de redução de custos, mesmo que usadas com maior frequência, não conduzem necessariamente ao sucesso, pois as acções que efectivamente têm um impacto supletivo na melhoria da situação da empresa, estão na redefinição da sua estrutura financeira ou na reorientação estratégica no sentido de apontar a novos mercados ou a uma maior diferenciação dos produtos e serviços da empresa e em outras medidas análogas. Esta é uma ideia bastante intuitiva pois, ao controlar e reduzir as despesas a empresa poderá eliminar perdas e recuperar dos desempenhos anteriores, contudo, a alavancagem da sua situação estará na capacidade da empresa empreender na sua actividade de forma a fazer crescer os seus proveitos.



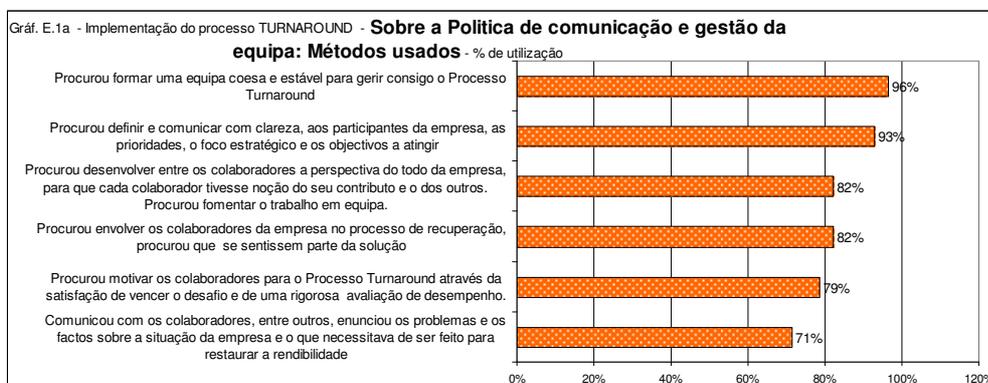
E. A implementação do Processo Turnaround

Métodos de trabalho e atitudes

Como se viu acima, nas palavras de Collins (2009, P.163), o foco inicial de Gerstner na IBM foi a construção da sua equipa de gestão. Esta foi também uma prioridade para Fernando Pinto, que trouxe consigo um conjunto de elementos chave para o apoiar na gestão do processo de Turnaround da TAP. Diz ele que “não adianta só um gestor (...), ele tem que ser somado a uma equipa”. “Que seja uma equipa mínima mas que tenha conhecimento dos factores fundamentais para o sucesso daquele negócio.” O gestor necessita do apoio da equipa cujos membros funcionam como “os motivadores para que haja a correr dentro das veias da empresa o sentido das novidades e do que tem que ser feito.”⁵⁰

Os resultados do questionário corroboram em absoluto estas orientações quando de entre o conjunto de métodos conducentes a uma melhor implementação do Turnaround (Gráf. E.1a) a formação “de uma equipa coesa e estável para gerir o processo” reúne uma aplicação quase unânime de 96% dos gestores.

A definição e a clareza com que foi comunicada aos participantes da empresa, as prioridades, o foco estratégico e os objectivos a atingir foi igualmente, com 93%, uma preocupação quase



⁵⁰ In entrevista com Fernando Pinto, vide apêndice

generalizada. Seguem-se ainda com elevados registos de utilização mas num segundo nível os demais métodos usados.

A elevada prossecução das metodologias acima enunciadas faz antever igualmente elevadas atribuições quanto aos seus contributos para o sucesso do processo (vide Gráf. E. 1b). Mais uma vez, com o sentido de proporcionar o tratamento estatístico das respostas, foi pedido aos inquiridos que atribuíssem uma cotação de 1 a 4 quanto ao contributo de cada estratégia de implementação sendo que nesta escala: 4 seria um contributo determinante, 3 seria um elevado contributo e por fim 2 e 1 seriam respectivamente contributos médios e reduzidos.

Neste âmbito o contributo mais baixo de todas as estratégias de implementação foi para o esforço de desenvolvimento junto dos colaboradores da perspectiva do todo da empresa, com 2,83. Intuitivamente a construção da equipa responsável pelo processo foi, com um *score* 3,41, classificada como a maior contribuinte para o sucesso do Turnaround.

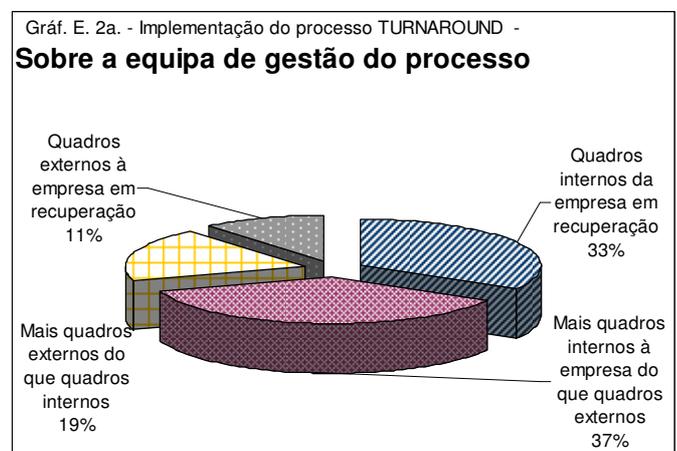
Da leitura destes dados provam-se como absolutamente determinantes os conceitos da equipa e da comunicação. Desde logo porque, tendo sido propósito de 96% dos gestores analisados e contendo um contributo 3,41, o sucesso do processo de Turnaround está fortemente correlacionado com a capacidade de criar uma equipa competente e coesa para o poder implementar. Depois, igualmente determinante é a clareza como se comunica aos participantes da empresa as prioridades e o foco estratégico a atingir com o processo de Turnaround (usada em 93%, contributo 3,31).

Sobre a equipa do Processo Turnaround

“Pessoas novas na equipa têm vantagens distintivas: elas são leais [ao líder]; não têm interesses enraizados nem nas pessoas nem nos processos e têm uma nova perspectiva na abordagem aos problemas”⁵¹.

Quase tão enraizada quanto a “necessidade” de mudar a gestão está a premissa de que para poder contar com uma equipa competente, coesa e fiel, o gestor de um Processo Turnaround deverá formá-la com quadros externos à empresa.

Apesar desta premissa encontram-se perspectivas desalinhas. Slatter & Lovett (1999, P.80) apontam que “tanto quanto possível o novo gestor deve trabalhar com os gestores existentes, desde que estes sejam suficientemente competentes e que estejam dispostos em embarcar na mudança”. António Cardoso Pinto assegura que “é muito importante respeitar a cultura das empresas e tirar todo o partido” dos seus recursos. Adianta ainda que, para formar a sua equipa usou “quase exclusivamente os



⁵¹ Bibeault (1982, P. 194)

recursos da casa, quem conhecia melhor o produto, os processos e o mercado”. Isto é, sem estigmas, a equipa de um processo de Turnaround deve formar-se com critérios de competência e de vontade de mudar, “a pessoa certa no sítio certo” e tanto quanto possível “fazendo um *empowerment* muito forte nos recursos internos”. Com isto o Gestor envia uma forte mensagem à organização: Enfatiza que nem tudo está mal, que nem todos são incapazes e o que o que importa é o mérito, a competência e a inquebrantável vontade de fazer melhor.

No âmbito dos casos de sucesso estudados o mito da gestão feita com quadros externos também não se comprova (vide gráfico E. 2a). As equipas que acompanharam os líderes dos processos e logo, as que eram constituídas só com quadros externos à empresa, foram solução apenas em 11% dos processos. Alternativamente, as equipas constituídas apenas por quadros internos à empresa tiveram uma representatividade de 33%.

Face à delicadeza e complexidade destes processos é comum existir o acompanhamento por parte de consultores. “Os consultores podem desempenhar um papel importante, proporcionando apoio objectivo e analítico ao líder do Turnaround e acelerando o processo de diagnóstico”⁵². Na amostra estudada houve o contributo de consultores em 60% dos casos (vide Gráf. E. 2b).

Sobre a comunicação no decorrer do processo

“Eu acho que nós tivemos sucesso neste processo porque investimos muito na comunicação e investimos de uma forma completamente disruptiva”. (...) “Foi importante termos generalizado a comunicação do que estávamos a fazer, o que íamos fazer e porque é que o íamos fazer.” Foi com estas palavras de José Silva Rodrigues enfatizou o papel da comunicação no Turnaround da CARRIS.

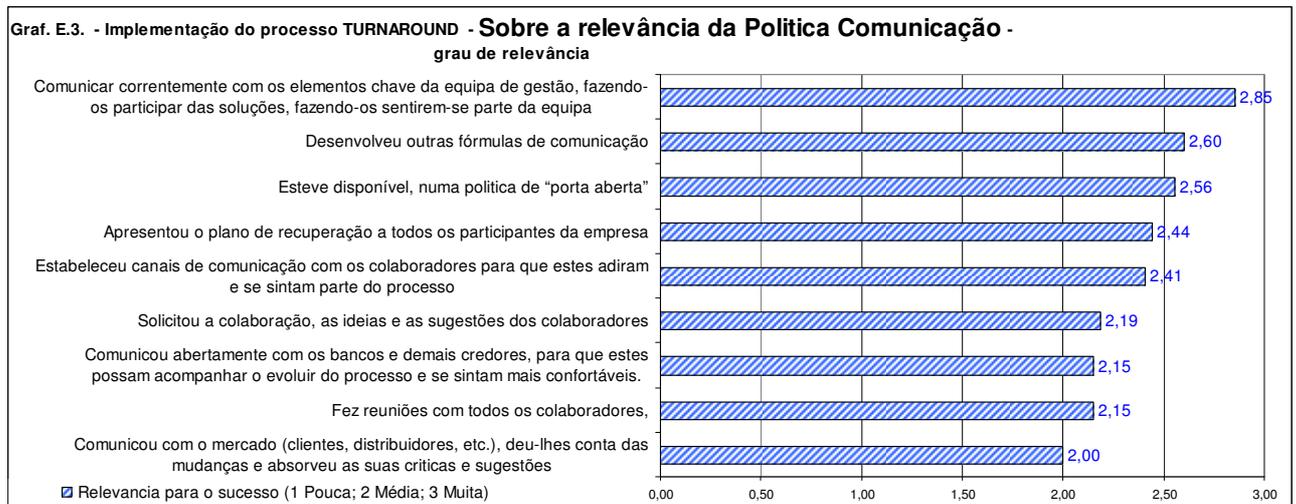
Frederico Moreira Rato reitera que “um factor determinante na altura do Turnaround foi a transparência total com que comunicámos o estrago”. É interessante como este gestor relata “um dos dias mais difíceis da [sua] vida” quando numa acção inédita reuniu os diversos agentes do mercado de capitais português e explicou o “estrago”. “Esta acção teve grandes benefícios (...) a imprensa ficou do nosso lado, a dizer que por termos vindo ao mercado dizer olhos-nos-olhos o que estava a acontecer éramos dignos de ter algum crédito de expectativa, (...) os analistas financeiros também disseram: há ali um plano e os próprios bancos retraíram-se de fazer qualquer atitude mais agressiva”.

Atendendo à relevância que o processo comunicacional tem em todo o Turnaround foi entendido como crucial estudar mais aprofundadamente quais os vectores comunicacionais considerados mais relevantes para o sucesso do processo. Neste sentido, foi solicitada a classificação do grau de relevância para o sucesso do Turnaround de um conjunto de formas e estratégias de comunicação. A escala usada voltou a ser de 1 a 3, com o *score* de 1 a significar pouca, 2 média e 3 muita relevância.

Dos resultados desta análise (vide Gráf. E. 3), é possível extrair que o mais importante dos vectores de comunicação no seio de Turnaround é “comunicar correntemente com os elementos chave da equipa de gestão, fazendo-os participar das soluções”. Seguem-

⁵² Slatter & Lovett (1999, P.106)

se as “outras formas de comunicação” onde constam com relevância máxima a “comunicação com os media” – fundamental em empresas com elevada exposição mediática, e a “comunicação interna através de encontros de equipas pluridisciplinares”.



No âmbito de um processo desgastante e exigente os gestores atribuíram um elevado *score* de relevância (2,56) à sua capacidade de estar disponível, numa “política de porta aberta”, para com os colaboradores. Praticamente ao mesmo nível seguem-se a “apresentação do plano de recuperação a todos os participantes da empresa” com 2,44 e o “Estabelecimento de canais de comunicação com os colaboradores para que estes adiram e se sintam parte do processo”(2,41).

Sobre o poder e a importância da comunicação no âmbito de um Turnaround são particularmente eloquentes as palavras de Ian Mcgreggor o CEO da British Steel Corporation: “Nas primeiras semanas da British Steel e British Coal eu expus, através dos jornais da empresa, que tinham uma distribuição alargada junto dos colaboradores, uma mensagem muito simples. Aquilo que tínhamos que fazer para salvar a British Steel era urgente. Cada vez que o relógio avança nós estamos a perder £30, e nem mesmo o governo pode suportar isto. (...) Quando as pessoas reconhecem o objectivo como algo de alcançável e no qual podem participar, respondem de forma tremenda”⁵³.

Sobre o tempo decorrido no processo

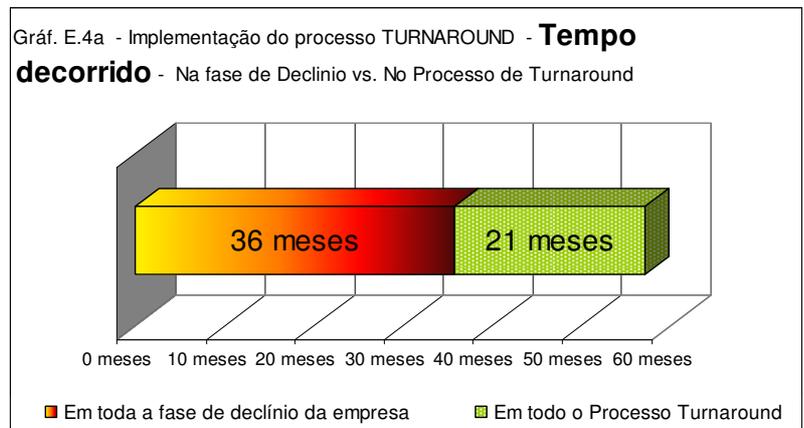
Sobre o período de tempo decorrido em cada uma das fases de declínio e de Turnaround, e bem assim nas diversas sub fases do processo de Turnaround, não será possível estabelecer um padrão, tal é a diversidade e amplitude de situações. Contudo e apesar do referido, há um conjunto de indicações interessantes que se podem tirar desta análise.

Na média da amostra a fase de declínio durou 36 meses e a fase de Turnaround apenas 21 meses. Contudo, ao analisar separadamente as situações de maior e menor severidade (Gráf. E4d e E. 4g) constata-se que nas situações de maior severidade a fase de declínio é em média de 27 meses e que são precisos 32 meses para concluir o Turnaround.

⁵³ Pandit (1998, P. 71)

Inversamente, para os casos de menor severidade assiste-se a um período de declínio mais longo, de 40 meses e a um período de Turnaround de apenas 16 meses.

Prosseguindo sobre a amplitude de tempos decorridos em cada uma das fases, registre-se que em média e na globalidade dos casos sob estudo são necessários 3 meses para fazer o diagnóstico da situação da empresa, 5 meses para preparar o plano de recuperação e como vimos, 21 em todo o processo (vide Gráf. E. 4b). Contudo estes valores médios comportam tempos muito díspares, até porque também respeitam a complexidades também elas bastante diferentes.



Desenvolvendo um pouco mais sobre os tempos de declínio e de Turnaround, Zimmerman (1991. pág. ix) diz que: “Os Turnaround de sucesso muitas vezes experimentam dramáticas quebras nas receitas e perdas mais acentuadas do que os processos em que os Turnaround são mal sucedidos.” Sobre esta consideração, em concreto, nada pode ser atestado no âmbito do presente estudo, pois este tem como objecto estudar apenas os Turnaround bem sucedidos. Contudo, a ideia que parece implícita nas palavras de Zimmerman é a de que os declínios dramáticos sustentam o desenrolar de um processo de inflexão do desempenho que terá que ser mais célere, mais incisivo e porventura ele próprio mais dramático, sob pena de não ser eficaz. Nesta premissa, é interessante verificar que neste estudo os períodos de declínio no âmbito das situações mais graves são mais curtos (27 meses) e obviamente mais dramáticos do que os verificados nas situações de menor severidade onde o declínio se arrasta por quase 4 anos.

O facto das fases de declínio das empresas em situações menos graves se arrastarem por mais tempo, parece sustentar que situações em que não ocorram quebras violentas e “dramáticas” nos indicadores de desempenho, ao ponto de tornarem a necessidade de intervir uma evidência cristalina, proporcionam uma certa inércia na acção dos gestores. Esta fase prolonga-se enquanto os gestores continuam a olhar para problema como meramente conjuntural.

Frederico Moreira Rato ilustra bem este “arrastar” da situação, quando enuncia que “não há uma percepção, zero ou um, de que é hoje que chegámos à crise e que é hoje que precisamos de mudar”. “Arrastamo-nos muito até ao dia em que nos convencemos que agora é que é”.

John Harvey-Jones é peremptório: “De longe o erro mais comum na gestão (...) não é originado por fazer alguma coisa mas antes, por nada fazer”⁵⁴.

A questão não estará tanto no facto das organizações terem desenvolvido uma “cegueira funcional”, como diz John W. Gardner, que as faz sofrer “não porque não consigam

⁵⁴ Blayney (2004, P.1)

resolver os seus problemas, mas porque não conseguem ver os seus problemas”⁵⁵; a questão estará mais na existência de uma fase, a que podemos chamar de torpor cognitivo, na qual os gestores estarão conscientes de que a situação da empresa está a degradar-se mas que, ao invés de percepcionarem as causas do declínio e de agirem sobre elas, mantêm-se numa percepção de optimismo que sustenta a inércia.

Como diz Amadeu Boleixa: “Se a situação é percepcionada como mais estrutural é evidente que a perspectiva muda, passa a haver uma urgência, pois ou se toma já as medidas para resolver o problema ou quanto mais tempo passar mais as dificuldades vão agudizar”⁵⁶. Neste enquadramento, os gestores atribuem à situação vivida causas meramente conjunturais e dessa forma entendem que “não vale a pena actuar, pois no próximo *quarter* já será melhor”⁵⁵ ou ainda que tudo vai começara a melhorar pois “a situação não pode ser pior, mas ainda pode”⁵⁷. Com tudo isto, neste torpor, os gestores vão consumindo o seu recurso mais escasso na altura: O tempo de reacção ao problema.

Em linha com este racional, Peter Fitzsimmons (2004) trás o conceito chave de que: “*Time is not your friend*”, ou como se poderia dizer de outra forma: O tempo não corre a teu favor. De facto, “as opções disponíveis para resolver os problemas decrescem exponencialmente e a severidade das medidas requeridas incrementa rapidamente à medida que a empresa deteriora o seu desempenho até chegar à situação de crise”.

Este *torpor cognitivo*, é vivido pelos gestores que mesmo reconhecendo que, a empresa está a degradar a sua posição de mercado e que os seus indicadores estão em trajectória descendente, insistem em se auto convencer que tudo vai melhorar, que a conjuntura vai mudar e que com ela, mudarão igualmente as “sortes” da empresa.

Este entorpecimento de quem sabe, mas não quer saber, conduz inexoravelmente ao agudizar da situação ao ponto de comprometer as opções de futuro da empresa ou até mesmo a sua própria sobrevivência. Mesmo que nada de mais grave seja desencadeado a partir deste estágio de inacção, como diz eloquentemente Frederico Moreira Rato, “nesta fase perde-se imenso dinheiro”.

Características do Gestor Turnaround que melhor determinam o sucesso do processo

Que gente é esta que conduz empresas em dificuldades, porventura mesmo em risco de sobrevivência, a desempenhos melhores ou similares que os do sector em que actua?

Que características serão mais determinantes para que seja possível a estes gestores prevalecer sobre alterações profundas da envolvente externa à empresa, sobre *stakeholders*, eventualmente, pouco cooperantes e sobre um clima de desânimo generalizado?

Parece adequado e consensual afirmar que um gestor que tenha participado num processo de turnaround é um indivíduo que exerceu a gestão num dos mais complexos e desafiantes contextos.

⁵⁵ Bibeault (1982, P. 61)

⁵⁶ In entrevista com Amadeu Boleixa, vide apêndice

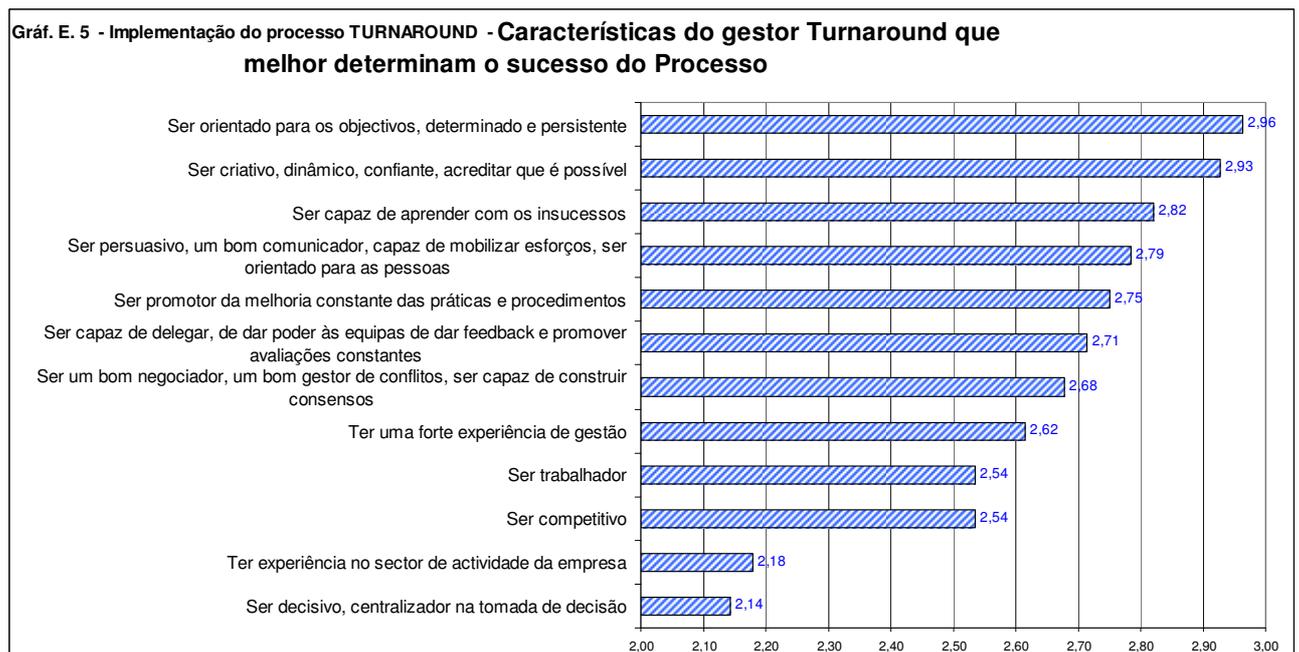
⁵⁷ In entrevista com Frederico Moreira Rato, vide apêndice

Com o intuito de tentar perceber quais os traços de carácter e perfil do Gestor Turnaround que melhor determinam o sucesso do processo, foram identificadas 12 características pessoais apontadas em diversa literatura como sendo os componentes fundamentais do perfil dos gestores Turnaround bem sucedidos e foi pedido aos inquiridos que classificassem essas características quanto à sua relevância para o sucesso do processo de Turnaround. A escala apresentada variou entre 1 para as características pouco relevantes, 2 para as de relevância média e 3 para os traços de personalidade que são fundamentais no gestor para que o processo seja bem sucedido.

Do tratamento destes dados (Gráf. E. 5) resulta que houve um certo unanimismo na classificação das características identificadas, registando todas notas médias acima do *score* 2, sendo o *score* mais baixo 2,14.

Ainda assim, há conclusões destacáveis: “Ser orientado para os objectivos, determinado e persistente”, com 2,96 de *score* médio é a característica tida como mais determinante para o sucesso de gestor Turnaround. Segue-se de perto, com 2,93, “Ser criativo, dinâmico, confiante, acreditar que é possível”.

“Ser capaz de aprender com os insucessos”, com um *score* de 2,82, é a terceira das qualidades mais relevadas pelos inquiridos. Depois de forma quase ordenada com diferenças de 3 a 5 décimas entre si seguem-se as demais.



Já num nível marcadamente menos relevante seguem em ex-equó, com um *score* de 2,54, o “Ser trabalhador” e o “Ser competitivo” e por fim e relativamente desconsideradas aparecem o “Ter experiência no sector de actividade da empresa” e o “Ser decisivo, centralizador na tomada de decisão”.

Os gestores inquiridos assinalaram um interessante conjunto de atributos adicionais, como sejam: Ser “energético”, ter “muito bom senso (inteligência emocional)”, “ter gosto pela liderança de forma sentida e honesta”, ser “líder pelo exemplo”, “ter uma visão estratégica”, ser “credível aos olhos da equipa”, ser “apaixonado”, ser “justo com

os colaboradores e estar próximo destes” e por fim “é importante que a equipa core da implementação partilhe a mesma base cultural de humanismo, de valor, de ética e de exemplo”.

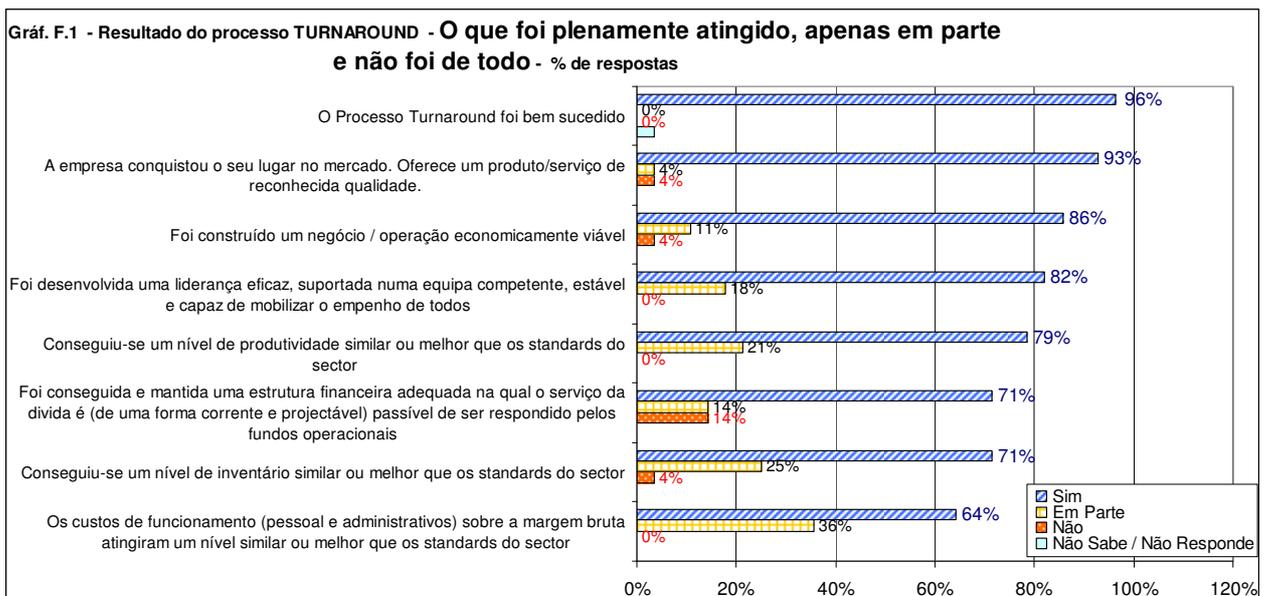
É igualmente interessante verificar que os itens de currículo não são dos mais valorizados, nomeadamente “Ter uma forte experiência de gestão” com um *score* médio de 2,62 é a oitava característica relevada, a experiência no sector de actividade da empresa, com 2,18, é mesmo a penúltima das características relevadas só ganhando para o “Ser decisivo, centralizador na tomada de decisão” que foi visto pelos inquiridos num misto de ser importante ser decisivo, ser capaz de tomar decisões, mas não necessariamente de forma centralizada.

Em conclusão pretende-se à frente de uma empresa em dificuldades uma pessoa determinada e persistente, criativa e confiante; capaz de aprender com os insucessos, de não se prostrar ante os problemas e capitalizá-los enquanto experiência de vida; capaz de motivar, persuadir e comunicar a mudança e buscá-la enquanto veículo para a melhoria constante; capaz de delegar e de avaliar as equipas, de gerir conflitos e de construir consensos.

F. O resultado do Processo Turnaround

O plenamente atingido, o apenas em parte e o que não foi de todo

96% dos questionários validados responderam afirmativamente à questão se o Processo Turnaround havia sido bem sucedido. Houve um inquérito que não respondeu sendo que as respostas às perguntas seguintes que versam sobre os sucessos parciais permitiram que o inquérito fosse validado (vide Gráf. F. 1).



Com 93% de respostas afirmativas, o desiderato – digamos parcial – mais conseguido, foi a conquista de um “lugar no mercado”, isto é, a empresa passou a “oferecer um produto/serviço de reconhecida qualidade”.

A construção de um negócio / operação economicamente viável, foi conseguido plenamente em 86% dos casos e “em parte” em 11%. Houve uma resposta negativa a esta questão, sendo que, o gestor em causa havia considerado o processo de Turnaround bem sucedido. Isto e a especificidade da organização a que respeita o inquérito, permite, mesmo considerando esta resposta negativa enquadrar este, como um caso de Turnaround bem sucedido.

O desenvolvimento de “uma liderança eficaz, suportada numa equipa competente, estável e capaz de mobilizar o empenho de todos” foi atingida plenamente em 82% das situações relatadas, sendo que, aqui há uma proporção de 18% que apenas “em parte” logrou atingir este objectivo.

O sub objectivo que respeita ao atingir de “níveis de produtividade similares ou melhores que os standards do sector”, teve uma expressiva proporção de respostas “em parte”, relevando o muito que há para fazer neste capítulo. Ainda assim este foi o quarto objectivo mais conseguido, com um nível de respostas positivas de 79%.

O atingir e manter de “uma estrutura financeira adequada na qual o serviço da dívida é (de uma forma corrente e projectável) passível de ser respondido pelos fundos operacionais” foi o desiderato que recolheu mais respostas negativas com uma proporção de 14% do todo, o que também é elucidativo do problema da sub capitalização das empresas portuguesas.

Muito há a fazer também ao nível da gestão do “nível de inventário” e da proporção “custos de funcionamento (pessoal e administrativos) sobre a margem bruta” com respostas parciais de 25% e de 36%.

V Resumo e conclusões

Este estudo partiu da necessidade de concluir pela existência, ou não, de uma matriz comum aos processos de Turnaround que funcionaram na realidade portuguesa. Adicionalmente, e na possibilidade de se poder confirmar a existência de um conjunto de factores característicos dos Turnaround em Portugal, houve a ambição de identificar o que é que daí poderia ser transportado, enquanto conhecimento potencialmente útil, para a gestão de empresas em situação de declínio.

Em função da análise dos resultados do questionário, mas também do teor das entrevistas efectuadas; atendendo à abrangência de soluções, de leituras e interpretações e também, considerando a diversidade de combinações de medidas de gestão empregues nos processos estudados, não é possível concluir-se pela existência de uma “solução universal” para o sucesso de um Turnaround. Entende-se assim que o presente estudo, não permite assumir a existência de uma metodologia que, se seguida disciplinadamente e implementada mediante uma cartilha definida, conduz inexoravelmente à inversão da situação de declínio de uma empresa.

Da mesma forma que, apesar de haver um conjunto de boas práticas de gestão, com um reconhecimento mais ou menos generalizado, elas, por si só, não são uma condição suficiente de sucesso empresarial; também, a impossibilidade de inferir uma metodologia garante de sucesso para os processos de Turnaround, não pode ser um resultado desanimador para este estudo. Esse desânimo não tem cabimento por duas razões: Primeiro, porque esta é uma conclusão coincidente, com as de diversos estudos anteriores sobre processos de Turnaround, no âmbito de outras realidades, quer temporais, quer espaciais⁵⁸; e depois porque, ainda assim, é possível concluir que, os processos sob estudo reúnem um conjunto de características que – por se repetirem com elevada frequência, por terem tido um reconhecido impacto na melhoria das situações vividas, por fazerem sentido no seu conjunto e também por estarem em linha com os desenvolvimentos quer teóricos, quer empíricos anteriores – podem constituir-se numa matriz comum aos processos bem sucedidos de Turnaround em Portugal. E, assim sendo, podem ser de potencial utilidade para o apoio à gestão de empresas em dificuldades.

Matriz comum aos processos de Turnaround em Portugal

No âmbito das causas de declínio

É efectiva a preponderância de factores internos à empresa e intrínsecos à própria gestão entre as principais causas da situação de declínio das empresas alvo deste estudo.

Mesmo indo além do número de referências a cada factor e estudando o nível da sua relevância, mesmo segregando a análise entre as situações em que houve uma mudança na gestão, das outras em que a gestão incumbente foi a mesma que conduziu o processo de Turnaround, mesmo assim, ainda que com especificidades, a conclusão mantém-se:

⁵⁸ V.g. Sloma (1985, P. 35), Shuchman & White (1995, P. 14) e Perez (2007, P. 20)

As principais causas de declínio identificadas no âmbito dos processos de Turnaround bem sucedidos foram factores intrínsecos à gestão da empresa.

Pode aferir-se do exposto que, a humildade de reconhecer que parte do que conduziu a empresa à situação de debilidade, teve origem interna, nomeadamente em deficiências na sua gestão, é factor potenciador da mudança e explicativo do sucesso do processo de Turnaround.

A preponderância neste estudo de causas de declínio internas, levanta a intrigante questão que é saber se, tal decorre de não ser possível um Turnaround se o declínio tiver ocorrido devido a causas externas, ou se, sempre que os gestores de uma empresa em dificuldade apontam as causas do declínio para fora da empresa, estão a perder a capacidade de agir sobre o problema e logo a comprometer o processo de recuperação?

Não sendo possível concluir em definitivo sobre esta questão, e atendendo a que a capacidade de intervenção da gestão é, na essência, circunscrita ao perímetro da própria empresa, pode ao menos avançar-se que: Mesmo que os problemas tenham tido origem, ou estejam a ser potenciados por questões decorrentes da envolvente externa da empresa, apenas se os gestores foram capazes de reconhecer as variáveis internas que, corrigidas podem mitigar os problemas ou potenciar a sua resolução, apenas se for possível identificar e actuar sobre os problemas, será possível prevalecer.

Esta conclusão suporta-se também nas premissas teóricas de Lohrke, Bedeian, & Palmer (2004)⁵⁹ e Zimmerman (1991, P.6) segundo as quais e respectivamente: “As empresas cujos gestores persistem em acreditar de que o seu declínio financeiro resultou de circunstâncias externas desfavoráveis em vez de erros internos e deficiências de gestão são muito menos propensas a (...) conseguir um Turnaround”; ou ainda que “Apesar do sucesso ou insucesso de um Turnaround ser função de um grande número de variáveis, a maioria delas pode ser trabalhada por uma gestão competente”.

O papel dos participantes da empresa - stakeholders

O absoluto empenho e influência dos accionistas / sócios é um factor crítico nos processos de Turnaround bem sucedidos em Portugal.

Pode adiantar-se também que o sucesso destes processos demanda um significativo compromisso dos colaboradores e também, ainda que numa menor escala, dos bancos.

Este estudo corrobora que “o poder, influência e importância dos *stakeholders* varia em função de cada situação, (...) [e que] o sucesso dependerá dos *stakeholders* reconhecerem e aceitarem a realidade da situação da empresa e trabalharem de forma cooperante no sentido de solucionar os problemas do negócio.”⁶⁰

Tanto assim é que, quando se estudaram especificamente as situações extremas, i.e., de maior severidade, foi possível concluir que os bancos decresceram ligeiramente o seu compromisso com o processo e que “as autoridades fiscais, Segurança Social e

⁵⁹ citado por Pearce & Robbins (2008)

⁶⁰ Slatter & Lovett (1999, P. 82)

entidades centrais”, as “autoridades municipais” e a “comunidade local” intensificaram o seu apoio.

Contudo, a mais significativa e poderosa mensagem é a que advém do facto dos Turnaround de sucesso nas empresas em situações extremas se caracterizarem por um empenho adicional dos colaboradores, um empenho (quase) ao nível do dos próprios accionistas.

As empresas são as pessoas: As pessoas que empreenderam, as que acreditaram e investiram, as que “desenharam” os produtos e os processos, aquelas que desenvolvem a sua actividade no dia-a-dia e as outras que – sendo externas à organização – com ela interagem, com evidente preponderância para os clientes, que confiando nos seus produtos / serviços lhe conferem a sua razão de ser. Se se contextualizar esta premissa no âmbito dos resultados deste estudo, nomeadamente, no papel relevante de cada grupo, pode concluir-se que: A gestão bem sucedida de um processo de Turnaround só é possível se for alicerçado, no querer e no acreditar de todos, num processo de esforço concertado dos participantes da empresa, principalmente daqueles que são sua parte integrante, i.e., os accionistas, os gestores e os demais colaboradores.

Os gestores Turnaround

Uma das primeiras conclusões possíveis na caracterização dos gestores que protagonizaram os processos de Turnaround estudados é a preponderância do elevado nível de escolaridade, 96% entre bacharéis, licenciados e pós-graduados.

Atendendo a que é significativa a percentagem dos gestores com contributos a tempo parcial, nos processos de Turnaround estudados, é possível concluir pela falta de poder explicativo do número de horas aplicadas ao projecto. Também sem poder explicativo está detenção da propriedade da empresa pois, apenas 20% dos gestores analisados detinham parte do capital e destes, apenas 12% (sozinhos ou em família) detinham a maioria.

Fazendo uma análise comparada do “vínculo à empresa no início do processo” dos gestores Turnaround face aos gestores em funções na fase de declínio, é possível concluir que aquando do início do processo houve uma maior segregação entre a gestão e o capital, e que se operou um efectivo processo de profissionalização da gestão através da contratualização de gerentes e de consultores, no seu todo representando 70% dos Gestores Turnaround, mais 41 pontos percentuais que entre os gestores em funções na fase de declínio.

A experiência no sector da empresa alvo veio a revelar-se um factor sem relevância explicativa para o sucesso do Turnaround. Este facto, decorrente da caracterização dos gestores estudados é ainda corroborado por esta ser a penúltima das características do Gestor Turnaround relevadas por grau de importância no âmbito da análise dos factores tidos como determinantes para o sucesso do gestor na liderança de um Turnaround.

É ainda no âmbito desta análise e da elevada preponderância das chamadas *soft skills*, que se pode concluir que os itens de currículo não são efectivamente dos mais valorizados, nomeadamente “Ter uma forte experiência de gestão” é a oitava

característica relevada, e como vimos a aludida experiência no sector de actividade da empresa, é mesmo a penúltima das características.

Em conclusão pretende-se à frente de uma empresa em dificuldades um gestor orientado para os objectivos, determinado e persistente, criativo e confiante; capaz de aprender com os insucessos e capitalizá-los enquanto experiência de vida. Um gestor motivado e mobilizador, competente para comunicar a mudança e buscá-la enquanto veículo para a melhoria constante; capaz de delegar e de avaliar as equipas, gerir conflitos e construir consensos.

Sobre a especialização dos gestores e mesmo assumindo que há, e faz sentido haver, gestores com competências mais adequadas para gerir determinadas situações do que outros, e mesmo sabendo que “gerir uma empresa rentável é uma coisa; [e que] dar a volta a um negócio que entrou em perda é outra coisa”⁶¹; mesmo assim, entende-se que o valor do gestor está em ser capaz de reconhecer os desafios que, em cada momento, se colocam à empresa e em conseguir reunir, em si próprio e/ou na equipa de gestão que forma à sua volta, as competências fundamentais para dar resposta esses desafios.

O currículo do gestor pode ser um importante contribuinte para o relevantíssimo processo de credibilização da gestão perante os demais participantes da empresa e pode trazer também uma segurança adicional sobre a determinação do que é possível esperar do gestor, sobre o que ele é capaz de fazer. Contudo, as conclusões acima e nomeadamente o tremendo peso das *soft skills* como determinantes do sucesso, permitem concluir que a questão não estará em “quem é” o gestor, de onde vem, que experiência tem, mas antes em “o que faz?”, i.e., como gere a crise, como prepara a empresa para o pós-trauma da crise e como a reencaminha para o sucesso.

Mudança na gestão

Perante este estudo não é possível concluir-se que uma situação de declínio deve suscitar impreterível e inquestionavelmente uma mudança na gestão.

Apesar de a grande maioria dos casos em análise ter implicado uma efectiva mudança na gestão (75%), o relevante segmento (de 18%) em que o processo de Turnaround se fez na continuidade da gestão, pode assumir-se com prova empírica que nem sempre é necessário mudar a gestão e que a manutenção da gestão incumbente pode mesmo ser a melhor solução. Isto se, como vimos, a gestão “entender o seu estado de crise”, “estar consciente das causas do declínio” e “determinada a recuperar a empresa”⁶², e se for possível atribuir-lhe competência para liderar o processo de Turnaround.

Decidir agir, vencer a inacção

Se traçarmos um paralelismo entre o grau de dificuldade em recuperar uma situação e o tempo necessário a essa recuperação, pode concluir-se que a premissa de que é “tanto mais difícil inverter o desempenho de uma empresa quanto mais grave for a sua

⁶¹ Bibeault (1982, P.164)

⁶² Slatter & Lovett (1999, P.79)

situação”, é corroborada no âmbito deste estudo. Aqui, aquando da análise dos tempos decorridos, concluiu-se que “nas situações de maior severidade a fase de declínio é em média de 27 meses e são precisos 32 meses para concluir o Turnaround. Inversamente, para os casos de menor severidade assiste-se a um período de declínio mais longo de 40 meses e a um período de Turnaround de apenas 16 meses.”

Em linha com esta conclusão, pode entender-se que existe uma fase de *torpor cognitivo*, uma fase em que os gestores sabem que a empresa está a degradar a sua posição, reconhecem que o seu desempenho está em trajectória descendente, mas ainda assim insistem em se auto convencer que tudo é conjuntural e que por isso, tudo vai melhorar logo que a conjuntura mudar. Neste enquadramento, os gestores insistem em travestir a realidade em vez de fazer por a alterar. Este entorpecimento conduz inexoravelmente ao agudizar da situação, ao ponto de poder comprometer opções de futuro e, eventualmente, a própria sobrevivência da empresa.

Nesta fase de inacção “perde-se imenso dinheiro” e consome-se um recurso escasso que é o tempo de reacção ao problema.

Quanto ao estudo dos factores que desencadearam os processos de Turnaround sob estudo, é inquestionável que os principais contribuintes para o espoletar dos processos de recuperação são os gestores (2 factores em 5, sendo o primeiro e o segundo). Os accionistas têm um papel importante (também 2 em 5, terceiro e quinto). Sendo que a necessidade de mudar – “Problemas de liquidez, dificuldades em pagar dividas” – configura o quarto factor. Efectivamente, se a necessidade de agir for associada aos factores já atribuíveis especificamente à gestão, a conclusão é a de que: Mudar é eminentemente da responsabilidade da gestão.

E mais ainda, adicionando esta conclusão ao dito sobre as mudanças na Gestão, pode inferir-se que uma gestão consciente do problema e competente para o resolver, uma gestão que assume em efectivo a responsabilidade de mudar é – independentemente da situação de declínio – uma gestão que reúne condições para liderar o processo de Turnaround, e pode ser inclusive a melhor solução para conduzir esse processo.

O conteúdo do Turnaround, o que fazer?

Mudar é a essência do Turnaround.

Contudo, mudar não é condição absoluta de sucesso, muito menos mudar por mudar. A solução não passa por uma “gestão hiperactiva” que tudo ensaia, que experimenta “todos os tipos de novos programas, novas modas, novos *breakthroughs*, novas aquisições e novos salvadores”⁶³ numa vertigem de mudança que inexoravelmente precipita o declínio pelo inerente depauperar dos recursos.

Como se concluiu, muitas vezes não é necessário uma nova estratégia, é preciso que haja foco e eficácia no desenvolvimento da estratégia que existe. Ainda assim, sendo necessária uma reformulação estratégica, tal não implica forçosamente o abandono

⁶³ Collins (2009, P.92)

completo e imediato do negócio core da empresa. Fazê-lo é uma linha de actuação de elevado risco que pode conter mais problemas do que soluções.

Foi possível concluir que em desalinho com os estereótipos sobre a gestão portuguesa, os processos de Turnaround estudados sustentaram-se na elaboração de planos de acção e estratégicos. Houve igualmente, a oportunidade de perceber a extrema sensibilidade dos gestores, que protagonizaram Turnarounds bem sucedidos, quanto à disponibilidade, qualidade e fiabilidade da informação que sustentou as suas decisões.

Sobre as medidas em concreto a desenvolver no contexto destes processos, as conclusões deste estudo permitem levantar objecções à concepção dos Turnaround enquanto meros processos de alienação de activos, de corte de custos e de despedimentos. Nesta tese, no âmbito da prioritização das “acções a desenvolver no início do Processo Turnaround” pode concluir-se que é claro que as três primeiras prioridades dos processos estudados, são: O diagnóstico da situação da empresa, as acções com vista ao aumento das receitas e a alteração da cultura da empresa. Num segundo grupo, há um empate entre medidas de promoção da liquidez e da redução de custos que não os do pessoal. Por fim, sem que seja possível concluir-se se por convicção, ou por limitação legal, a redução de custos com o pessoal é relevada no fim da lista de prioridades.

Ao nível das medidas mais utilizadas e com maior impacto na melhoria da situação da empresa, há desde logo as medidas que visam a alteração da cultura. Depois, há de facto uma preponderância de medidas de controlo de custos, quer os relacionados com o Pessoal, quer os demais. Contudo, a mesma análise, se feita sob o prisma do impacto das medidas no desempenho da empresa, faz com que a promoção da liquidez e o aumento de receitas ganhem a preponderância sobre os outros tipos de acção, invertendo as posições relativas de cada grupo de medidas.

As medidas de contenção e redução de custos criam valor pois proporcionam a redução das perdas o que pode conduzir à recuperação sobre os desempenhos anteriores. Contudo, nem sempre essa redução de perdas será o bastante para promover a recuperação da empresa. Nas situações em que os problemas iam além de um relaxe despesista, as medidas de controlo e contenção de custos, são relegadas para o papel de paliativos que permitem apresentar resultados rapidamente, e com isso, ganhar tempo para a introdução das acções que efectivamente, têm um impacto supletivo na melhoria da situação da empresa, v.g., medidas de redefinição da estrutura financeira da empresa, ou de reorientação estratégica no sentido de novos mercados ou de uma maior diferenciação dos produtos e serviços da empresa.

Em conclusão, no estabelecimento das prioridades e na opção sobre as acções e medidas a desenvolver num Turnaround, sente-se a emergência de apresentar resultados. Sente-se a urgência de fazer sentir, à organização e aos *stakeholders*, que algo está a mudar, que há um rumo novo e que “já” é possível verificar progressos no desempenho da empresa.

O fim dos plafonds de combustível ilimitados nas Estradas de Portugal; o foco no cumprimento da dívida e na conclusão das entregas pendentes na EFACEC e a “gestão criteriosa” das regalias dos colaboradores da CARRIS, não foram necessariamente, os factores preponderantes do sucesso destes processos de Turnaround, foram antes,

mensagens eloquentes, e tremendamente visíveis, sobre o que teria que mudar na empresa, sobre a nova cultura. Neste sentido, e de forma a sustentar uma inflexão, bem sucedida e sustentável do desempenho, cabe à gestão do Turnaround a exigente tarefa de promover a alteração da cultura da empresa.

Como implementar um Turnaround?

Para a implementação de um Turnaround são absolutamente determinantes os conceitos da equipa e da comunicação. A capacidade de criar uma equipa competente e coesa capaz de apoiar a execução do processo é preocupação para 96% dos inquiridos. A capacidade de comunicar aos participantes da empresa as prioridades e o foco estratégico a atingir com o processo de Turnaround é relevado por 93% dos gestores sob estudo.

A equipa deve formar-se com critérios de competência e de vontade de mudar, “fazendo um *empowerment* muito forte nos recursos internos”, fazendo passar a mensagem de que o que importa é o mérito, a competência e a inquebrantável vontade de fazer melhor.

A comunicação corrente com os elementos chave da equipa, fazendo-os participar das soluções; a apresentação aos *stakeholders* da situação difícil da empresa e do plano de recuperação; e também a interacção com os colaboradores, para que estes se sintam parte do processo, são os principais vectores de comunicação identificados.

Da literatura e das experiências expostas pode entender-se que a implementação de um Turnaround tem início num processo de conhecimento e auscultação da organização.

Na sequência dessa primeira “leitura” deve ser possível reunir a equipa-turnaround, i.e., uma equipa coesa e competente que reconheça o problema e que partilhe a determinação de contribuir para a sua resolução.

A fase seguinte é fulcral e assenta na capacidade de comunicar as dificuldades da situação da empresa e em conjunto, ser capaz de apontar o rumo a trilhar para sua recuperação, no sentido último de ganhar o empenho e o compromisso dos participantes da empresa. Para tal, importa comunicar passos e objectivos tangíveis, entendíveis e reconhecidos como “algo de alcançável”, importa fazer perceber o que se espera de cada um. Como diz Rodrigo Moreira Rato “é fundamental (...) dividir o problema complexo numa soma de problemas mais simples de resolver”. Neste enquadramento devem estabelecer-se *quick wins* - “objectivos iniciais que possam conduzir a vitórias rápidas e moralizadoras”.

No decorrer do “trilho pensado”, importa gerir as expectativas de cada grupo de participantes, as realizadas e as eventualmente goradas, avaliar constantemente da exequibilidade e adequabilidade das soluções pensadas e sempre que se justificar, estar apto originar uma nova reflexão e o estabelecimento de uma alteração ao plano.

Em síntese, a implementação de um Turnaround assenta na “capacidade de leitura [da situação] e de mobilização das pessoas”.

A terminar

Pode entender-se que este estudo padece de algumas fragilidades: Fragilidades decorrentes do seu âmbito – só foram estudados os casos de Turnaround bem sucedidos; fragilidades decorrentes da amplitude consentida à definição dos processos de Turnaround incluídos no estudo; fragilidades decorrentes da própria dimensão da amostra – houve 28 questionários validados e eventualmente fragilidades originadas em outras causas. Contudo, e apesar das suas diversas fragilidades, crê-se que foi possível demonstrar a relevância económica, mas também social, de estudar os processos de Turnaround. Crê-se que foi possível trazer visibilidade a alguns dos casos de absoluto sucesso no campo da recuperação de empresas em Portugal e entende-se ainda que, este estudo permitiu demonstrar a existência de um conjunto de características, uma matriz comum aos processos de Turnaround que funcionaram na realidade portuguesa.

Bibliografia

- Ad Capita – international Search & Cranfield School of Management (2002): “Can Portuguese management compete?”
- Albuquerque, A. Teresa P. B. Carvalho (2004), Turnaround do Grupo EFACEC, Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade Nova de Lisboa.
- Barker Vincent L III e Mone, Mark A. (1994), Retranchment: Cause of Turnaround or consequence of Decline?: Strategic Management Journal, Vol. 15, 395-405
- Barker Vincent L III e Duhaine, Irene M. (1997), Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and empirical evidence: Strategic Management Journal, Vol. 18. 13-38
- Bastian, Edward interviewed by Calabro, Lori (2008), Delta Airlines has encountered its fair share of turbulence, CFO Global Outlook.
- Bell, Judith (1993), Como realizar um projecto de investigação: Gradiva – Publicações S.A., Lisboa, Portugal
- Bibeault, Donald B. (1982), *Corporate Turnaround, How managers turn losers into winners:* BeardBooks, Washington, D.C.,
- Blayney, Mark (2002), Turning a Business Around: How to Spot the Warning Signs and Ensure a Business Stays Healthy: How to Books Ltd, UK
- Campbell, Dakin (2009) GMAC’S New CEO Focuses on Autos, ‘Solution’ at ResCap (Update1), Bloomberg, November 17, 2009
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=avIGRENIIMFM>
- CapitalEyes (2003), Rebuilding Troubled Companies—A Turnaround Consultant's Perspective, CapitalEyes - A Bank of America Business capital e-newsletter on leverage finance, November 2003,
http://corp.bankofamerica.com/public/public.portal?_pd_page_label=products/abf/capeyes/archive_index&dcCapEyes=indCE&id=173
- CapitalEyes (2009, Originally 2002), Five Stages of a Turnaround, CapitalEyes - A Bank of America Business capital e-newsletter on leverage finance, November/December 2009,
http://corp.bankofamerica.com/public/public.portal?_pd_page_label=products/abf/capeyes/archive_index&dcCapEyes=indCE&id=428#
- Collins, Jim (2009), How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In: Random House Business Books
- Dichter, Alex; Lind, Fredrik e Singham, Seelan, (2008), Turning around a struggling airline: An interview with the CEO of Malaysia Airlines - Idris Jala led the state-controlled carrier from the brink of bankruptcy to record-breaking profits. Now he wants it to become what he calls a “fivestar value carrier.”: Mckinsey quarterly November 2008, Mckinsey&Company
- DiStefano, Joseph N. (2009), PhillyDeals: Successful turnaround at Unisys,
<http://www.philly.com/philly/business/78620587.html?cmpid=15585797>
- Eblin, Scott (2009), A Few Tips for USAID's Rajiv Shah and Anyone Else Leading a Turnaround,
<http://www.businessmanagementdaily.com/articles/20918/1/A-Few-Tips-for-USAIDs-Rajiv-Shah-and-Anyone-Else-Leading-a-Turnaround/Page1.html#>
- Fabrikant, Geraldine (2009), Potential Successor to Buffett Has Tough Task, New York Yimes, Published: December 3, 2009

<http://www.nytimes.com/2009/12/04/business/04buffett.html>

- Finkin, Eugene F. (1987) , *Successful Corporate Turnarounds: A Guide for Board Members, Financial Managers, Financial Institutions, and Other Creditors*: Quorum Books
- Fischer, William A. e Chung, Rebecca (2006), *The China Question: the leadership traits for transactions in China*: IMD, Lausanne
http://www.imd.ch/research/challenges/upload/Chung_Fischer_final_06_10_2006.pdf
- Furman, Jeffrey L. e McGaha, Anita M.(2002), Turnarounds, *Managerial and Decision Economics Manage. Decis. Econ.* 23: 283–300 (2002)
- Gunasegaram, P. (2009), Transforming – the Idris Jala way, *The Star on line*, Saturday December 19, 2009
<http://biz.thestar.com.my/news/story.asp?file=/2009/12/19/business/5321379&sec=business>
- Hansell, Saul (2009), Daring to Dream of a Resurgent AOL, *New York Times*, Published: July 22, 2009, <http://www.nytimes.com/2009/07/23/technology/companies/23aol.html>
- Harvard Business Review on Turnarounds (2001) by Harvard Business Review [Paperback]
- Hyatt, Josh (2008), What It Takes to Be a Turnaround Pro, *CFO.com | US*, August 12, 2008
<http://www.cfo.com/printable/article.cfm/11914627>
- Ingelheim, Julius von e Chora, António (2007): “Há um novo paradigma das relações intra-empresariais em Portugal? O caso da Autoeuropa?”
- Kramer, Marc (2009), The 10 Questions You Should Never Stop Asking, *Forbes.com*, 11.20.09, 5:01 PM ET
<http://www.forbes.com/2009/11/20/ten-key-questions-entrepreneurs-management-kramer.html>
- Laia, Amaro Naves (1999), *Recuperação de empresas – O relatório do Gestor Judicial: Vida económica*
- Lopes, Luís Ferreira (2007), *Sucesso.pt - Casos de excelência em português*: Booknomics
- Lowry, Tom (2009), AOL Chief Takes Apple Turnaround as Model to Revive Ad Sales. Last Updated: December 4, 2009 00:01 EST
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601103&sid=aWVBISfvb7rM>
- Malnight, Tom (2007), *Cascading must-win battles at Carlsberg - A text book case in corporate turnaround*: IMD
http://www.imd.ch/research/challenges/upload/cascading_must_win_battles_at_Carlsberg.pdf
- Maver, John (2009), 7 Tips for Turnaround Management in Healthcare, *Maver Management Group*, WEDNESDAY, DECEMBER 16, 2009
<http://mavermanagement.blogspot.com/2009/12/7-tips-for-turnaround-management-in.html>
- McBride, Sarah (2009), Blockbuster Tries to Recast Itself as More Than DVD-Rental Chain , *Wall street Journal*,
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703581204574599993445295768.html>
- Pandit, Naresh R. (1998), British Steel Corporation: probably the biggest turnaround story in UK industrial history, *Strategic Change* 7, 65-79

- Pandit, Naresh R. (2000), *Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround*: Manchester Business School, University of Manchester
- Pearce, John A. II., and Robbins, D. Keith (2008), Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround : Business Horizons, Kelley school of business, Indiana University, Vol. 51, 121-130
- Perez, Marcelo Monteiro (2007), Uma contribuição ao estudo do processo de recuperação de empresas em dificuldades financeiras no Brasil, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) Universidade de São Paulo
- Peter Fitzsimmons (2004), Lessons For Healthy Companies From The Turnaround Trenches, Financier Worldwide Magazine's 2004. consultado em CapitalEyes July 2004
http://corp.bankofamerica.com/public/public.portal?_pd_page_label=products/abf/capeyes/archive_index&dcCapEyes=indCE&id=214
- Shuchman, Michael e White, Jerry S. (1995), *The Art of the Turnaround: How to Rescue Your Troubled Business from Creditors, Predators, and Competitors*: AMACOM
- Slatter, Stuart e Lovett, David (1999), Corporate Turnaround: Penguin Books
- Sloma, Richard S. (1985), *The Turnaround Manager's Handbook*: Beard Books
- Snavely, Brent (2009), Ford's turnaround gains momentum, Free Press Business Writer, November 22, 2009
<http://www.freep.com/article/20091122/BUSINESS01/911220619/Ford%5C-s-turnaround-gains-momentum>
- Strebel, Paul, *Sequencing Change In the pursuit of better performance*: IMD No. 136, September 2006, 1-4, Lausanne
- Tayal, Dharinder Kumar, Turnaround Process in the banking Sector: A study at the bank of Rajasthan Ltd.: University Business School Panjab University, Chandigarh, India
- Todrin, Donald (2009), Make your employee cuts before all your employees are out of work.
<http://ezinearticles.com/?Make-Your-Employee-Cuts-As-Deep-As-Necessary,-Before-All-Your-Employees-Are-Out-of-Work&id=3356579>
- Welch, David and Green, Jeff (2009), Bonderman Using Socratic Method in GM Boardroom Raises Hackles, Bloomberg, Dec. 11 2009
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601109&sid=aouS9LKi7uaU&pos=10>
- Zax, Igor (2009), Corporate Turnaround- looking beyond just banks and the debtor, Presentation on a conference on Corporate Financial Restructuring in Russia & CIS conference, Moscow, December 1-2 2009
<http://www.tenzor.co.uk/working-capital/corporate-turnaround-looking-beyond-just-banks-and-the-debtor/>
- Zimmerman, Frederick M. (1991), *The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalizing Corporations*: McGraw-Hill

Apêndices

Apêndice I - Questionário Turnaround em Portugal

Apêndice II - Gráficos e tabelas do Questionário Turnaround em Portugal

Apêndice III - Entrevistas

Apêndice IV - Glossário

Apêndice I - Questionário Turnaround em Portugal

Questionário sobre os Processos de Turnaround em Portugal 2009

Nota Introdutória

O inquérito que seguidamente se apresenta insere-se num projecto de investigação desenvolvido pelo Dr. Rogério do Ó no quadro da obtenção do grau de mestre em gestão na ISCTE Business School.

O tema objecto de estudo é "Os Processos de Turnaround em Portugal", sobre o qual existe muito pouca informação objectiva disponível. Trata-se de um projecto de mestrado desenvolvido por um qualificado profissional da gestão, e que procurará criar mais e melhor conhecimento sobre o tema, numa óptica aplicada e de valorização do saber em contexto empresarial activo, podendo, assim, representar um relevante contributo para a gestão de situações empresarias complexas e difíceis.

O sucesso deste tipo de estudos depende em grande medida da base empírica que é possível construir para uma maior riqueza da análise subsequente e formulação de conclusões mais robustas.

Neste sentido é com muito gosto que apelo a todos aqueles que irão ser contactados para preencherem o questionário anexo, que o façam, na certeza que estarão a contribuir para um melhor conhecimento de um tema crítico na gestão de empresas moderna.

António Gomes Mota
Presidente
ISCTE Business School

Objectivos e Instruções de preenchimento

Com este projecto pretende-se perceber as metodologias próprias e práticas comuns na gestão de processos bem sucedidos de recuperação de empresas (doravante **Processos Turnaround**). Pretende-se que essa percepção acompanhe a situação contextual da **Empresa Alvo**, antes e durante o seu processo de **Turnaround**, por forma a que seja possível distinguir especificidades e graduações da metodologia em função da severidade da situação vivida.

Este questionário deve preferencialmente ser respondido pelo principal responsável da empresa durante o *Processo Turnaround* ou por alguém que tenha vivido intensamente o processo, v.g., membro sénior da equipa de gestão ou accionista.

As informações recolhidas são confidenciais e serão apenas tratadas no conjunto de questionários aplicados.

Por favor, preencha o presente questionário, salve o ficheiro preenchido e reenvie-o para o endereço de mail turnaroundempportugal@gmail.com. Use igualmente este endereço para solicitar o esclarecimento de quaisquer dúvidas que possam surgir.

Muito obrigado pela atenção dispensada!

A sua colaboração é preciosa!

Rogério Ferreira do Ó

Glossário

No âmbito deste questionário entendemos por:

Processo Turnaround - o processo (conjunto de acções, medidas e métodos usados) com o objectivo de recuperar a empresa alvo conduzindo-a a parâmetros de desempenho similares ou melhores que os standards do sector.

Empresa Alvo (de recuperação) - a empresa, organização ou Instituição, ou mesmo divisão operacional, que foi sujeita ao **Processo Turnaround**.

Gestor Turnaround - o principal responsável da empresa durante o **Processo Turnaround**

A. Caracterização da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO

1. Qual o tipo de Organização / Instituição (doravante “empresa”) alvo de recuperação?

- a. Empresa Privada
- b. Empresa Mista (Capitais públicos e privados)
- c. Empresa Pública
- d. Instituto Público
- e. Instituição Particular de Solidariedade Social
- f. Fundação/ Cooperativa
- g. Organização Não Governamental
- h. Outro tipo Qual?

Se marcou alguma das alíneas de a) e b) na questão anterior:

2. Qual a forma ?

- a. Empresário em Nome Individual
- b. Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.);
- c. Sociedade Unipessoal por Quotas.
- d. Sociedades por Quotas;
- e. Sociedade Anónima;
- f. Sociedade em Comandita
- g. Outros Qual?

3. Qual o Distrito da sede ?

4. Qual o Sector de Actividade principal da empresa ?

- a. Comunicações
- b. Agricultura, Pesca e Floresta
- c. Indústria mineira e de extracção de recursos
- d. Construção
- e. Indústria
- f. Transportes
- g. Electricidade, Gás e Serviços Sanitários
- h. Distribuição e Comércio
- i. Comércio de Retalho
- j. Sector Financeiro, Seguros e Imobiliário
- k. Serviços
- l. Administração Pública
- m. Outros Qual?

5. Qual a data (ano) do início do *Processo Turnaround*?

6. Qual o número (médio) de Empregados ?

- a. Dois anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
- b. Um ano antes da data do início do *Processo Turnaround*
- c. No ano de início do *Processo Turnaround*
- d. Um ano depois da data do início do *Processo Turnaround*
- e. Dois anos depois da data do início do *Processo Turnaround*
- f. Não sabe/Não responde

7. Qual o Valor (aproximado) dos Activos ? (em milhares de Euros)

- a. Dois anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
- b. Um ano antes da data do início do *Processo Turnaround*
- c. No ano de início do *Processo Turnaround*
- d. Um anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
- e. Dois anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
- f. Não sabe/Não responde

8. Qual o Valor (aproximado) dos Passivos ? (em milhares de Euros)
- a. Dois anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - b. Um ano antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - c. No ano de início do Processo Turnaround
 - d. Um ano depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - e. Dois anos depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - f. Não sabe/Não responde
9. Qual o Valor (aproximado) da facturação ? (em milhares de Euros)
- a. Dois anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - b. Um ano antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - c. No ano de início do Processo Turnaround
 - d. Um ano depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - e. Dois anos depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - f. Não sabe/Não responde
10. Qual o Valor (aproximado) dos Resultados antes de impostos? (em milhares de Euros)
- a. Dois anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - b. Um ano antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - c. No ano de início do Processo Turnaround
 - d. Um ano depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - e. Dois anos depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - f. Não sabe/Não responde
11. Qual a quota de mercado?
- a. Dois anos antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - b. Um ano antes da data do início do *Processo Turnaround*
 - c. No ano de início do Processo Turnaround
 - d. Um ano depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - e. Dois anos depois da data do início do *Processo Turnaround*
 - f. Qual o critério usado para o calculo da quota apresentada?
 - g. Não sabe/Não responde
12. A antiguidade da empresa na altura em que se iniciou o *Processo Turnaround*:
- a. Exactamente _____, ou
 - b. Menos de 1 ano
 - c. 1 ano
 - d. 2 a 4 anos
 - e. 5 a 9 anos
 - f. 10 a 19 anos
 - g. 20 a 49 anos
 - h. 50 a 99 anos
 - i. Mais de 100 anos
 - j. Não sabe/Não responde

B. GESTOR TURNAROUND - Gestor da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO
 Denominaremos “Gestor Turnaround” ao principal responsável da empresa durante o Processo Turnaround

13. Idade do “Gestor Turnaround” no ano de início do Processo Turnaround:

- a. Entre 18 e 29
- b. Entre 30 e 39
- c. Entre 40 e 49
- d. Entre 50 e 59
- e. Mais de 60 anos

14. Grau de escolaridade do “Gestor Turnaround”

- a. Não sabe ler nem escrever
- b. Sabe ler e escrever sem possuir grau do Ensino Básico
- c. Ensino Básico (1ºCiclo) - Ensino Primário (antiga 4ª Classe)
- d. Ensino básico (2º ciclo) - ensino preparatório
- e. Ensino básico (3º ciclo) - 9º ano
- f. Ensino secundário - 12º ano
- g. Curso Técnico não universitário
- h. Bacharelato universitário
- i. Licenciatura universitária
- j. Pós-graduação/ Mestrado
- k. Doutoramento
- l. Outro Qual?

Se marcou alguma das alíneas de g) a i) na questão anterior:

15. Qual a área de Estudos do curso universitário do “Gestor Turnaround” ?

- a. Ciências
- b. Tecnologias
- c. Saúde
- d. Agricultura e Recursos Naturais
- e. Arquitectura, Artes Plásticas e Design
- f. Economia, Gestão e Contabilidade
- g. Humanidades, Secretariado e Tradução
- h. Direito, Ciências Sociais e Humanas e Serviços
- i. Ciências da Educação e Formação de Professores
- j. Educação Física, Desporto e Artes do Espectáculo
- k. Ensino Militar e Policial
- l. Outro Qual?

16. O “Gestor Turnaround” tinha trabalhado em empresas do sector da empresa alvo do turnaround? Sim ; Não

Se sim,

Quantos anos de experiência tinha à data do início do turnaround?

17. O “Gestor Turnaround” trabalhou a full time na empresa?

Sim ; Não

Se respondeu “Não”, quantas horas dispensava à empresa por semana?

- a. menos de 20 horas
- b. de 20 a 30 horas
- c. de 31 a 45 horas
- d. mais de 45 horas

18. Qual o vínculo do “Gestor Turnaround” à empresa à data do início do processo de recuperação:

- a. Proprietário(a) de mais de 51% da empresa
- b. Proprietário(a) que em conjunto com familiares detém mais de 51%
- c. Proprietário(a) com participação minoritária
- d. Gerente / Trabalhador(a) por conta da empresa
- e. Outra situação Qual?

19. O “Gestor Turnaround” foi também o principal gestor da empresa durante o período (de 2 a 3 anos) anterior ao *Processo Turnaround* ?

Sim ; Não

Se respondeu “sim” passe à questão nº23 na próxima secção

20. Idade do principal gestor da empresa antes do *Processo Turnaround*, à data do início do processo :

- a. Entre 18 e 29
- b. Entre 30 e 39
- c. Entre 40 e 49
- d. Entre 50 e 59
- e. Mais de 60 anos

21. Qual o vínculo do principal gestor da empresa antes do *Processo Turnaround* à data do início do processo de recuperação:

- a. Proprietário(a) de mais de 51% da empresa
- b. Proprietário(a) que em conjunto com familiares detém mais de 51%
- c. Proprietário(a) com participação minoritária
- d. Gerente / Trabalhador(a) por conta da empresa
- e. Outra situação Qual?

22. O principal gestor da empresa antes do *Processo Turnaround* trabalhou a full time na empresa?

Sim ; Não

Se respondeu “Não”, quantas horas dispensava à empresa por semana?

- a. menos de 20 horas
- b. de 20 a 30 horas
- c. de 31 a 45 horas
- d. mais de 45 horas

C. O CONTEXTO DO <i>PROCESSO TURNAROUND</i>
--

Causas do declínio da empresa

23. Quais as causas identificadas para o declínio da empresa, e qual o seu impacto/contributo para a situação da empresa?

Nesta questão p.f. responda:

Não se o factor referido não foi causa de declínio da empresa,

Sim se o factor esteve entre as causa de declínio, e

Sim Muito Relevante se o factor esteve entre as principais causas de declínio da empresa.

- a. **Deficiente capacidade de gestão** - entre outros: problemas de liderança, falta de cooperação entre os gestores de topo, “one-man rule”, etc. Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- b. **Deficiências do processo operativo e de controlo:**
- b.1. **Obsolescência do processo produtivo** - v.g. fraca produtividade face ao standards do sector, Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- b.2. **Elevados encargos com Pessoal** - em proporção das vendas face ao standards do sector, Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- b.3. **Deficientes processos de controlo operacional** - entre outros: ausência de controlos eficientes sobre a produção, inventários, etc. Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- b.4. **Deficientes processos de controlo financeiro** - entre outros: ausência de controlos eficientes sobre custos, sobre fluxos financeiros, etc. Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- c. **Estratégia de crescimento e/ou diversificação erradas**, - quando a expansão da empresa foi mais rápida do que seria aconselhável, ou quando um investimento consome mais recursos do que o antecipado e/ou não gera as receitas projectadas, Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- d. **Estava a sofrer o impacto de mudanças na sua envolvente...**
- d.1. **Mudanças na envolvente macroeconómica, mudança do ciclo económico, subida das taxas de juro ou do preço das matérias primas, etc.** Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- d.2. **Mudanças na Opinião Publica, pressão sindical ou outra forma de pressão social,** Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- d.3. **Mudanças legais, de supervisão ou regulamentares,** Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- d.4. **Mudanças no comportamento dos consumidores,** Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- d.5. **Mudanças na envolvente concorrencial,** Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- d.6. **Mudanças tecnológicas,** Sim Muito Relevante ; Sim ; Não

- e. **Estrutura de capital desadequada** - excesso de endividamento, encargos financeiros elevados ou mesmo superiores ao resultado operacional. Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- f. **Créditos incobráveis** - incumprimentos por parte de clientes, Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- g. **Incumprimentos por parte de fornecedores**, Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- h. **“Sintomas não financeiros do declínio”** - entre outros: desconsideração pela qualidade dos produtos ou serviços e/ou pelas necessidades dos clientes, quebra de moral dos colaboradores, faltas de manutenção de equipamentos e instalações, etc. Sim Muito Relevante ; Sim ; Não
- i. **Desastres e outros incidentes não antecipáveis**, Sim Muito Relevante ; Sim ; Não

Severidade da situação

24. Em qual das fases se encontrava a empresa quando se iniciou o *Processo Turnaround*?

- a. **Tinham ocorrido “acontecimentos económicos desfavoráveis”.**
Diminuição de margem, redução de vendas e/ou de quota de mercado, diminuição da rendibilidade operacional, ou outros.
- b. **Estava com alguma falta de liquidez.**
Começou a ter rupturas de tesouraria, i.e., dificuldade em obter meios financeiros para pagar as dívidas nas datas de vencimento.
- c. **Estava com insuficiência de fundos para prosseguir a actividade.**
Já não são “meras rupturas de tesouraria”, começam a acumular-se sucessivos incumprimentos.
- d. **Estava em insolvência parcial.**
Estava num processo generalizado de incumprimentos e atrasos nos pagamentos a todos os credores.
- e. **Estava em insolvência total ou falência técnica.**
A empresa não tem condições para pagar a totalidade da sua dívida, i.e., o valor dos seus activos é inferior ao valor dos seus passivos.
- f. **A empresa tinha sido declarada como em falência.**
A falência entendida como estado jurídico declarado por sentença judicial.
- g. **A empresa estava noutra situação** Qual?

Participantes da empresa - <i>Stakeholders</i>
--

25. No decorrer do *Processo Turnaround* qual foi o papel dos diversos participantes da empresa?

Nesta questão gradue a influência (independentemente da sua natureza positiva ou negativa) que cada participante da empresa teve no processo turnaround.

a. Tentaram influenciar ou determinar as acções a desenvolver?

a.1. Os Colaboradores tiveram:

Pouca	Influência	Muita	Foram Determinantes
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.2. Os Sindicatos tiveram:

Pouca	Influência	Muita	Foram Determinantes
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.3. Os Accionistas / Sócios tiveram:

<u>Pouca</u>	<u>Influência</u>	<u>Muita</u>	<u>Foram Determinantes</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.4. Os Bancos e demais parceiros Financeiros tiveram:

<u>Pouca</u>	<u>Influência</u>	<u>Muita</u>	<u>Foram Determinantes</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.5. As Autoridades Fiscais, da segurança Social ou outras partes do estado central tiveram:

<u>Pouca</u>	<u>Influência</u>	<u>Muita</u>	<u>Foram Determinantes</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.6. A(s) Autoridade(s) Municipal(ais) teve(tiveram):

<u>Pouca</u>	<u>Influência</u>	<u>Muita</u>	<u>Foram Determinantes</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.7. A Comunidade Local teve:

<u>Pouca</u>	<u>Influência</u>	<u>Muita</u>	<u>Foram Determinantes</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.8. Os outros credores, não mencionados acima, tiveram:

<u>Pouca</u>	<u>Influência</u>	<u>Muita</u>	<u>Foram Determinantes</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

a.9. O poder judicial teve:

<u>Pouca</u>	<u>Influência</u>	<u>Muita</u>	<u>Foram Determinantes</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

b. Objectivamente, em resultado das suas atitudes, os participantes da empresa apoiaram ou dificultaram o *Processo Turnaround*?

b.1. Os Colaboradores:

<u>Dificultaram</u>	<u>Neutrais</u>	<u>Apoiaram</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.2. Os Sindicatos:

<u>Dificultaram</u>	<u>Neutrais</u>	<u>Apoiaram</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.3. Os Accionistas / Sócios:

<u>Dificultaram</u>	<u>Neutrais</u>	<u>Apoiaram</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.4. Os Bancos e demais parceiros Financeiros:

<u>Dificultaram</u>	<u>Neutrais</u>	<u>Apoiaram</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.5. As Autoridades Fiscais, da segurança Social ou outras partes do estado central:

<u>Dificultaram</u>	<u>Neutrais</u>	<u>Apoiaram</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.6. A(s) Autoridade(s) Municipal(ais):

<u>Dificultaram</u>	<u>Neutrais</u>	<u>Apoiaram</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.7. A Comunidade Local: _

<u>Dificultou</u>	<u>Neutral</u>	<u>Apoiou</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.8. Os outros credores, não mencionados acima, tiveram: _

<u>Dificultaram</u>	<u>Neutrais</u>	<u>Apoiaram</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.9. O poder judicial: _

<u>Dificultou</u>	<u>Neutral</u>	<u>Apoiou</u>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

D. ESTRATÉGIAS E ACÇÕES DO PROCESSO TURNAROUND

Viabilidade da empresa

26. A Opção por procurar viabilizar a empresa foi ...

- a. Inquestionável, i.e., nunca foi colocada a possibilidade de pôr fim à empresa, mesmo que fosse necessário modificar o objecto da empresa, esta teria que ser viabilizada
- b. Tomada após uma análise das suas forças e fraquezas, e da avaliação das estratégias que poderiam conduzir à sua viabilização
- c. Tomada em função de outros factores Quais?

27. Na prévia análise de viabilidade da empresa foram considerados os seguintes factores: (assinale "0" se não foram considerados e classifique quanto à sua importância os factores considerados)

- a. Não foi feita qualquer análise prévia de viabilidade

- b. A situação patrimonial (ou de balanço) da empresa:

Não considerado	Pouca	Importância	Muita	Foram Determinantes
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

- c. A existência de uma operação core geradora de liquidez para a empresa:

Não considerado	Pouca	Importância	Muita	Foram Determinantes
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

- d. É possível às pessoas e à organização como um todo, terem um desempenho significativamente melhor do que o actual:

Não considerado	Pouca	Importância	Muita	Foram Determinantes
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

- e. A capacidade de auto-financiamento do *Processo Turnaround* da empresa:

Não considerado	Pouca	Importância	Muita	Foram Determinantes
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

- f. A vontade dos accionistas financiarem o *Processo Turnaround* da empresa:

Não considerado	Pouca	Importância	Muita	Foram Determinantes
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

- g. A vontade dos bancos e outras partes financiarem o *Processo Turnaround* da empresa:

Não considerado	Pouca	Importância	Muita	Foram Determinantes
0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

- h. Foram considerados outros factores:
Quais?

As acções desenvolvidas - prioritárias, implementadas e seu impacto

28. Quando teve início o *Processo Turnaround* qual foi o seu principal foco de acção:

(hierarquize inscrevendo os algarismos de 1 para o primeiro foco e 7 para o menos importante):

- a. **Acções com impacto imediato sobre a situação de liquidez** (1 a 7)
Alienação ou reafecção de activos (imobilizado, inventários, etc.),
reestruturação de dívida, etc..
- b. **Acções de redução de despesas de pessoal e relacionadas** (1 a 7)
Controlo de despesas, limitar recrutamento, dispensar pessoal, etc.

- c. **Acções direccionadas para a redução de outros custos que não pessoal** (1 a 7)
Controlo e corte de custos, limitar compras e encomendas, eliminar produtos, canais e mercados não rentáveis, etc.
- d. **Acções para promover o aumento das receitas** (1 a 7)
Acções de aumento da margem, de aumento do volume de facturação
- e. **Acções direccionadas para a cultura da empresa** (1 a 7)
Acções destinadas a desenvolver as capacidades e competências da empresa, em mudar comportamentos, em motivar, em congregar e orientar esforços.
- f. **Acções de diagnóstico da situação da empresa** (1 a 7)
Acções destinadas a perceber quais os principais problemas estratégicos e operacionais da empresa.
- g. **Outro tipo de acções** (1 a 7), Quais?

29. Sobre as Acções com impacto sobre a situação de liquidez: quais as implementadas, qual a sua intensidade e qual o seu contributo para a melhoria da situação da empresa?

- a. **Acções de desinvestimento em unidades de negócio ou outros activos:**
a.1. **Desinvestiu em empresas participadas ou áreas/ unidades de negócio operacionais.** Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade i.e. a aplicação da medida foi de apenas pontual, à venda generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

- a.2. **Desinvestiu em activos de importância operacional.** Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade i.e. a aplicação da medida foi de apenas pontual, à venda generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

- a.3. **Desinvestiu em activos não ligados à operação da empresa.** Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade i.e. a aplicação da medida foi de apenas pontual, à venda generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

- a.4. **Fechou divisões ou departamentos operacionais (v.g. fábricas, unidades de negócio / produto ou outras instalações).** Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: de Fecho de uma, ao fecho intensivo de divisões.	<u>Fecho de 1 divisão</u>	Intensidade da medida	<u>Fecho intensivo</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

- b. **Acções de controlo de Investimento:**
b.1. **Congelou os novos investimentos.** Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.2. Centralizou em si a autorização para quaisquer investimentos acima de determinado valor. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.3. Não centralizou em si a autorização para quaisquer investimentos mas criou regras precisas para a sua autorização. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c. Vendeu inventário (de produtos, de semi-acabado e/ou de matérias primas) com fortes descontos: Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: de apenas produtos finais, à venda generalizada de stocks.	<u>Apenas prod. finais</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

d. Vendeu ou Colateralizou créditos sobre clientes ou terceiros: Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: da venda/colateralização pontual à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

e. Suspendeu pagamentos a fornecedores e credores? Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: da suspensão apenas a alguns credores à generalizada ⁶⁴ .	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

f. Renegociou os valores e termos de pagamento com os principais fornecedores e demais credores: Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de sucesso obtido: da renegociação pontual à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

g. Promoveu uma reestruturação financeira, renegociou os contratos de financiamento e conseguiu:

g.1. A melhoria dos custos dos financiamentos

Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de sucesso obtido: da renegociação pontual à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

g.2. Uma melhor adequação dos prazos de maturidade dos financiamentos à situação da

empresa

Se sim,

Classifique o grau de sucesso obtido: da renegociação pontual à generalizada:	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

g.3.A conversão de passivos em capital para obter a estrutura de capital adequada

Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de sucesso obtido: da renegociação pontual à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

30. Sobre as acções de redução de despesas de pessoal e relacionadas: quais as implementadas, qual a sua intensidade e qual o seu contributo para a melhoria da situação da empresa?

a. Acções de controlo de despesas com os colaboradores, aqui entendidas como: ajudas de custos, subsídios não obrigatórios, despesas de representação, viagens, formação, etc.:

a.1. Eliminou despesas com os colaboradores.

Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: da eliminação pontual de algumas despesas à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

a.2. Centralizou em si a autorização para as despesas com os colaboradores.

Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: da centralização pontual de algumas despesas à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

a.3. Criou ou modificou as regras para a autorização de despesas com os colaboradores e delegou a sua aplicação.

Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: da modificação pontual de algumas regras à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizada</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b. Acções de controlo do recrutamento:

b.1. Congelou as novas admissões de colaboradores.

Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de intensidade aplicado: do congelamento pontual de algumas admissões ao generalizado.	<u>Apenas pontual</u>	Intensidade da medida	<u>Generalizado</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.2. Centralizou em si a autorização para quaisquer novas admissões. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.3. Criou uma regra para as novas admissões e delegou a sua implementação. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c. Renegociou o valor dos salários, das horas extraordinários e dos subsídios de carácter obrigatório: Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de sucesso obtido: da renegociação pontual à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	sucesso da negociação	<u>Generalizado</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

d. Negociou a diminuição de horas de trabalho com os cortes proporcionais de salários: Sim ; Não

Se sim,

Classifique o grau de sucesso obtido: da renegociação pontual à generalizada.	<u>Apenas pontual</u>	sucesso da negociação	<u>Generalizado</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

e. Houve dispensa de colaboradores: Sim ; Não

Se sim,

Que percentagem da força de trabalho (em número) anterior ao *Turnaround* é que foi dispensada no decorrer de todo o processo?

<20%	20-50%	50-80%	> 80%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

31. Sobre as acções direccionadas para a redução de outros custos: quais as implementadas, qual a sua intensidade e qual o seu contributo para a melhoria da situação da empresa?

a. Promoveu cortes profundos e continuados nas rubricas de custos, especialmente nas mais pesadas para a estrutura de custos:

a.1. Reduziu custos relacionados com os produtos e serviços e onde aplicável com os respectivos processos de produção: Sim ; Não

Se sim,

Que percentagem dos custos incorridos no período anterior ao *Turnaround* é que foi possível cortar no decorrer de todo o processo?

<20%	20-50%	50-80%	> 80%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

a.2. Reduziu custos relacionados com a venda dos produtos e serviços, i.e., comissões à força de vendas, o marketing, a promoção, etc.: Sim ; Não

Se sim,

Que percentagem dos custos incorridos no período anterior ao *Turnaround* é que foi possível cortar no decorrer de todo o processo?

<20%	20-50%	50-80%	> 80%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

a.3. Reduziu custos com gastos gerais e administrativos, i.e. fornecimentos e serviços de terceiros: Sim ; Não

Se sim,

Que percentagem dos custos incorridos no período anterior ao *Turnaround* é que foi possível cortar no decorrer de todo o processo? <20% 20-50% 50-80% > 80%

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b. Acções de controlo de compras e fornecimentos de terceiros:

b.1. Congelou todas as compras e encomendas. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.2. Centralizou em si a autorização para quaisquer compras acima de determinado valor. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.3. Criou uma regra para compras e delegou a sua implementação. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c. Acções de eliminação de produtos e mercados e outras de racionalização de custos:

c.1. Eliminou produtos não rentáveis ou deficitários. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c.2. Eliminou Canais de Distribuição ou representantes não rentáveis. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c.3. Eliminou a presença em mercados geográficos. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c.4. Deixou de trabalhar com clientes não rentáveis. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	Pouco	médio	Muito
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

32. Sobre as acções para promover o aumento das receitas: quais as implementadas, qual a sua intensidade e qual o seu contributo para a melhoria da situação da empresa?

a. Promoveu alterações à política de preços que empresa seguia antes do *Processo Turnaround*:

a.1. Sobre os preços Aumentou ; Manteve ; Diminuiu

a.2. Sobre descontos de pronto pagamento Aumentou ; Manteve ; Diminuiu

a.3. Sobre descontos de quantidade Aumentou ; Manteve ; Diminuiu

Se alterou a política de preços,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b. Promoveu a alteração da política de crédito clientes:

b.1. Sobre prazo de recebimentos Aumentou ; Manteve ; Diminuiu

Se alterou o prazo de recebimentos,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b.2. Sobre os critérios de concessão de crédito a clientes,

i. Flexibilizou os critérios para aumentar o volume ainda que à custa do aumento dos incobráveis	<input type="checkbox"/>
ii. Apertou os critérios de concessão de crédito a clientes para diminuir os incobráveis	<input type="checkbox"/>
iii. Não alterou os critérios de concessão de crédito a clientes	<input type="checkbox"/>

Se alterou os critérios de concessão de crédito a clientes,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c. Promoveu a alteração do posicionamento e das características da carteira de produtos⁶⁵, nomeadamente investiu:

c.1. No aumento da carteira de produtos / serviços. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c.2. Na qualidade dos produtos / serviços. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c.3. Na diferenciação dos seus produtos / serviços face à concorrência. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c.4. Na alteração da estratégia de Marketing, intensificando o esforço de reposicionamento e diferenciação dos produtos / serviços. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

d. Promoveu a alteração dos processos operacionais:**d.1. Na inovação do processo produtivo - de forma a ter ganhos de produtividade.**Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

d.2. Na deslocalização do processo produtivo.Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

e. Apostou na expansão da actividade para outros mercados:Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

f. Apostou na aquisição de outras operações:Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

g. Conseguiu benefícios/apoios fiscais ou outros junto de entidades públicas. Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

33. Sobre as acções direccionadas à alteração da cultura da empresa: quais as implementadas e qual o seu contributo para a melhoria da situação da empresa?**a. Procurou promover a mudança de comportamentos e atitudes dos colaboradores e colocar ênfase na qualidade dos produtos e no serviço prestado aos clientes.** Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

b. Promoveu uma atitude de aceitação e de procura da mudança.Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

c. Promoveu a sensibilidade geral na contenção de custos na eliminação do desperdício.Sim ; Não

Se sim,

Qual o impacto desta acção na melhoria da situação da empresa?	<u>Pouco</u>	médio	<u>Muito</u>
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

34. Sobre as acções de diagnóstico da situação da empresa: quais as implementadas?**a. Houve necessidade de organizar o sistema de informação da empresa de forma a dispor de informação atempada e fiável.** Sim ; Não **b. Numa primeira fase, houve necessidade de recolher a informação que necessitava directamente junto das fontes e verificar a sua fiabilidade.** Sim ; Não **c. Houve necessidade de obter ajuda externa (de consultores, auditores, etc.) para perceber quais os principais problemas estratégicos e operacionais da empresa.** Sim ; Não **d. Teve a preocupação de perceber se a informação que sustentava as suas decisões era uma informação verificada?** Sim ; Não

Sobre dispensas de pessoal

Esta secção deve apenas ser respondida se no *Processo Turnaround* em estudo houve lugar a despedimentos e outras forma de dispensa de pessoal.

35. Quanto à forma como foram se efectivaram as dispensas de pessoal:

- a. A dispensa de pessoal foi ocorrendo faseadamente ao longo do tempo, “sem dor” à medida que se ia entendendo as reais necessidades de recursos da empresa ,
- b. A dispensa de pessoal aconteceu toda de uma vez (ou em pouco tempo), na sequência de um plano estratégico ou de um diagnóstico que permitiu saber que recursos eram essenciais à sobrevivência da empresa. , ou
- c. A dispensa de pessoal aconteceu de outra forma
Qual?

E. A IMPLEMENTAÇÃO do PROCESSO TURNAROUND
--

Fase de Diagnóstico e de planeamento

36. O que é que desencadeou a necessidade de encetar o *Processo Turnaround*:

(hierarquize inscrevendo os algarismos de 1 para o primeiro foco e 6 para o menos importante):

- | | |
|---|---------|
| a. Alteração do quadro legal e regulamentar | (1 a 6) |
| b. Consciencialização da gestão da urgência de melhorar o desempenho da empresa | (1 a 6) |
| c. Mudança dos accionistas da empresa / alienação da empresa | (1 a 6) |
| d. Mudança na gestão (não directamente decorrente do desempenho da empresa) ⁶⁶ | (1 a 6) |
| e. Preocupação dos Bancos com a capacidade da empresa continuar a cumprir | (1 a 6) |
| f. Pressão dos accionistas para melhorar o desempenho da empresa | (1 a 6) |
| g. Problemas de liquidez, dificuldades em pagar dividas | (1 a 6) |
| h. Outro factor (1 a 6), Qual | |

37. No âmbito da fase inicial do processo, identifique dos passos abaixo enunciados aqueles que fizeram parte do *Processo Turnaround*.

<p>a. Foi feito um diagnóstico aprofundado da situação. Foi usada informação fiável e a participação de pessoal chave da empresa. Este diagnóstico permitiu analisar as envolventes externa e interna da empresa, suas forças e fraquezas, as suas ameaças e oportunidades. Permitiu aferir as causas do declínio da empresa e avaliar a rendibilidade das suas diversas actividades:</p>	<p>Aconteceu? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>
<p>b. Foi feito um diagnóstico breve da situação, baseado na sensibilidade do gestor, e com indicadores aproximados, com o objectivo principal de estancar as maiores perdas (“hemorragia”):</p>	<p>Aconteceu? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>
<p>c. Foi feito um diagnóstico fino da situação. Foi usada informação fiável que permitiu avaliar a rendibilidade das diversas áreas e as forças e fraquezas da empresa:</p>	<p>Aconteceu? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>
<p>d. Foi feito um Plano de acção com as medidas que visam evitar a ruptura financeiras da empresa e o equilíbrio operacional. “O que precisa ser feito? Quem faz? Como faz? Quando faz?”</p>	<p>Aconteceu? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>
<p>e. Foi feito um Plano de (re)formulação estratégica: Definição de um novo conceito estratégico que esteja alinhado com as forças e recursos existentes na empresa e com aqueles que, com probabilidade, pode vir a aceder.</p>	<p>Aconteceu? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>
<p>f. Foram tomadas medidas de emergência. Em função da situação da empresa e da urgência foram tomadas medidas baseadas na sensibilidade do decisor:</p>	<p>Aconteceu? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>
<p>g. Outro passo. Qual?</p>	<p>Aconteceu? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>

Métodos, atitudes e medidas desenvolvidas no âmbito do Processo Turnaround

38. Quais foram os métodos de trabalho e as atitudes que foram seguidas no âmbito do *Processo Turnaround* e qual considera ter sido a sua relevância para o sucesso do processo?

- a. Procurou definir e comunicar com clareza, aos participantes da empresa, as prioridades, o foco estratégico e os objectivos a atingir? Sim ; Não

Se sim,

Qual o contributo para o sucesso do turnaround?	<u>Pouco</u>	<u>médio</u>	<u>Muito</u>		Foi Determinante
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>

- b. Efectuou uma comunicação aos colaboradores onde, entre outros, enunciou os problemas da empresa, os factos sobre a situação da empresa e o que necessitava de ser feito para restaurar a rendibilidade? Sim ; Não

Se sim,

Qual o contributo para o sucesso do turnaround?	<u>Pouco</u>	<u>médio</u>	<u>Muito</u>		Foi Determinante
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>

- c. Procurou envolver os colaboradores da empresa no processo de recuperação? Procurou que estes se sentissem não como meros executantes mas como parte da solução? Sim ; Não

Se sim,

Qual o contributo para o sucesso do turnaround?	<u>Pouco</u>	<u>médio</u>	<u>Muito</u>		Foi Determinante
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>

- d. Procurou formar uma equipa coesa e estável para gerir consigo o *Processo Turnaround*? Sim ; Não

Se sim,

Qual o contributo para o sucesso do turnaround?	<u>Pouco</u>	<u>médio</u>	<u>Muito</u>		Foi Determinante
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>

- e. Procurou desenvolver entre os colaboradores a perspectiva do todo da empresa? Procurou que cada colaborador tivesse noção de qual devia ser o seu contributo, e o dos outros para o desenvolvimento da empresa? Procurou fomentar o trabalho em equipa? Sim ; Não

Se sim,

Qual o contributo para o sucesso do turnaround?	<u>Pouco</u>	<u>médio</u>	<u>Muito</u>		Foi Determinante
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>

- f. Procurou motivar os colaboradores para o *Processo Turnaround* através da satisfação de conseguir vencer o desafio, dos incentivos em função dos objectivos e por uma rigorosa avaliação de desempenho? Sim ; Não

Se sim,

Qual o contributo para o sucesso do turnaround?	<u>Pouco</u>	<u>médio</u>	<u>Muito</u>		Foi Determinante
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>

39. Sobre o tempo necessário no *Processo Turnaround*...

(em cada fase possível assinala se a mesma aconteceu ou não e inscreva uma estimativa em semanas do tempo dispendido na sua execução)

Quanto tempo estima ter decorrido...	Aconteceu?	Em semanas
a. Em toda a fase de declínio da empresa? (período em que a empresa foi deteriorando o seu desempenho até dar início ao <i>Processo Turnaround</i> .)	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b. Em toda o <i>Processo Turnaround</i> ? (período que decorreu até que a empresa voltou ou atingiu parâmetros de desempenho considerados normais para o sector.	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

c. Para fazer o diagnóstico dos principais problemas da empresa?	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d. Para encontrar as soluções e organizá-las na forma de um plano de recuperação?	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e. Desde o início do <i>Processo Turnaround</i> até iniciar a tomada de decisões de gestão de urgência - aquelas destinadas a estancar problemas?	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f. Desde o início do <i>Processo Turnaround</i> até iniciar a tomada de decisões de gestão alinhadas com o plano de recuperação?	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
g. Desde o início do <i>Processo Turnaround</i> até começar a sentir melhorias no desempenho da empresa?	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
h. Desde o início do <i>Processo Turnaround</i> até que deixou de registar Resultados Operacionais negativos?	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
i. Desde o início do <i>Processo Turnaround</i> até que deixou de registar Resultados Líquidos negativos?	Sim <input type="checkbox"/> ; Não <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

40. Sobre a política de comunicação no decorrer do *Processo Turnaround*...

Qual a relevância para o sucesso do processo de:	Pouca	Média	Muita
a. Apresentar o plano de recuperação a todos os participantes da empresa (accionistas, credores, colaboradores, etc.) para que estes o aprovem e se identifiquem com ele.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
b. Estabelecer canais de comunicação com os colaboradores para que estes adiram e se sintam parte do processo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
c. Estar disponível. Ter uma política de “porta aberta”.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
d. Comunicar correntemente com os elementos chave da equipa de gestão, fazendo-os participar das soluções, fazendo-os sentirem-se parte da equipa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
e. Fazer reuniões com todos os colaboradores,	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
f. Solicitar a colaboração, as ideias e as sugestões dos colaboradores	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
g. Comunicar abertamente com os bancos e demais credores da empresa, para que estes possam acompanhar o evoluir do processo e se sintam mais confortáveis com ele.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
h. Comunicar com o mercado: Reunir com os principais clientes, distribuidores, agentes, etc., dar-lhes conta do que vai mudar e absorver as suas críticas e sugestões.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
i. Outras fórmulas de comunicação, Quais	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

41. Sobre as pessoas que integraram a equipa que geriu o *Processo Turnaround*...

a. A equipa turnaround era constituída por:

a.1. Quadros internos da empresa em recuperação a.2. Mais quadros internos à empresa do que quadros externos a.3. Mais quadros externos do que quadros internos a.4. Quadros externos à empresa em recuperação b. A equipa turnaround foi apoiada por consultores externos à empresa? Sim ; Não

Características do Gestor Turnaround

42. Quais são as características do gestor Turnaround que melhor determinam o sucesso do *Processo Turnaround*?(use 1 para as características pouco relevantes e 3 para aquelas que são fundamentais num gestor para que este conduza um *Processo Turnaround* bem sucedido)

	Pouca	média	Muita
a. Promover a melhoria constante das práticas e procedimentos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
b. Ser capaz de aprender com os insucessos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
c. Ser capaz de delegar, de dar poder às equipas de dar feedback e promover avaliações constantes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
d. Ser competitivo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
e. Ser criativo, dinâmico, confiante, acreditar que é possível	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
f. Ser decisivo, centralizador na tomada de decisão	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
g. Ser orientado para os objectivos, determinado e persistente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
h. Ser persuasivo, um bom comunicador, capaz de mobilizar esforços, ser orientado para as pessoas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
i. Ser trabalhador	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
j. Ser um bom negociador, um bom gestor de conflitos, ser capaz de construir consensos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
k. Ter experiência no sector de actividade da empresa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
l. Ter uma forte experiência de gestão	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Se há características do gestor Turnaround essenciais para o seu sucesso mas que não estão mencionadas acima especifique-as:			
m. Ser			
n. Ser			

F. O RESULTADO DO PROCESSO TURNAROUND

Sucesso no Processo Turnaround

43. Considera que o *Processo Turnaround* foi bem sucedido? Sim ; Não

44. Quais foram os resultados atingidos pelo *Processo Turnaround*?

(Responda “Sim” se acha que o resultado foi plenamente atingido, “Não” se acha que não foi de todo atingido e “Em parte” em qualquer outro caso)

	Foi atingido?
a. Foi construído um negócio / operação economicamente viável	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/>
a.1. A empresa conquistou o seu lugar no mercado. Oferece um produto/serviço de reconhecida qualidade.	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/>
a.2. Conseguiu-se um nível de inventário similar ou melhor que os standards do sector	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/>
a.3. Conseguiu-se um nível de produtividade similar ou melhor que os standards do sector	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/>
a.4. Os custos de funcionamento (pessoal e administrativos) sobre a margem bruta atingiram um nível similar ou melhor que os standards do sector	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/>
b. Foi desenvolvida uma liderança eficaz, suportada numa equipa competente, estável e capaz de mobilizar o empenho de todos	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/>
c. Foi conseguida e mantida uma estrutura financeira adequada na qual o serviço da dívida é (de uma forma corrente e projectável) passível de ser respondido pelos fundos operacionais	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em parte <input type="checkbox"/>

Existe algum dado importante da sua vivência do *Processo Turnaround* que não foi abordado neste questionário e que possa contribuir para um melhor entendimento do mesmo? Se sim, por favor descreva qual.

(Opcional)

A informação seguinte não será considerada na mesma base de dados que as anteriores respostas que forneceu para a pesquisa.

Esta informação poderá ser útil para esclarecer eventuais dúvidas, nomeadamente, despistar possíveis duplicações de questionários sobre o mesmo processo de Turnaround, ou até respostas fraudulentas. O seu preenchimento poderá ainda proporcionar a possibilidade de propormos uma entrevista mais detalhada e finalmente será importante para podermos enviar o resultado da pesquisa.

Nome da empresa alvo de recuperação:

Nome:

E-mail:

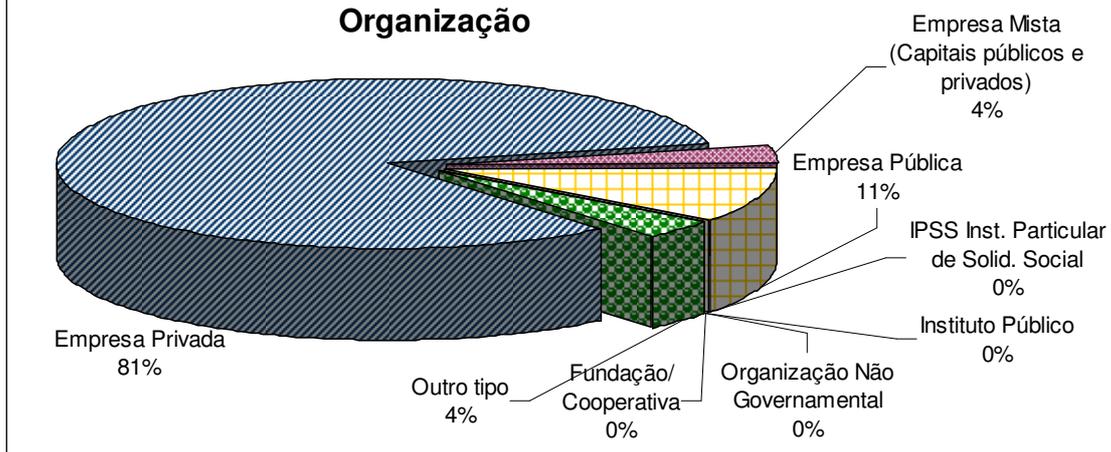
Obrigado,
Rogério Ferreira do Ó

Apêndice II - Gráficos e tabelas do Questionário Turnaround em Portugal

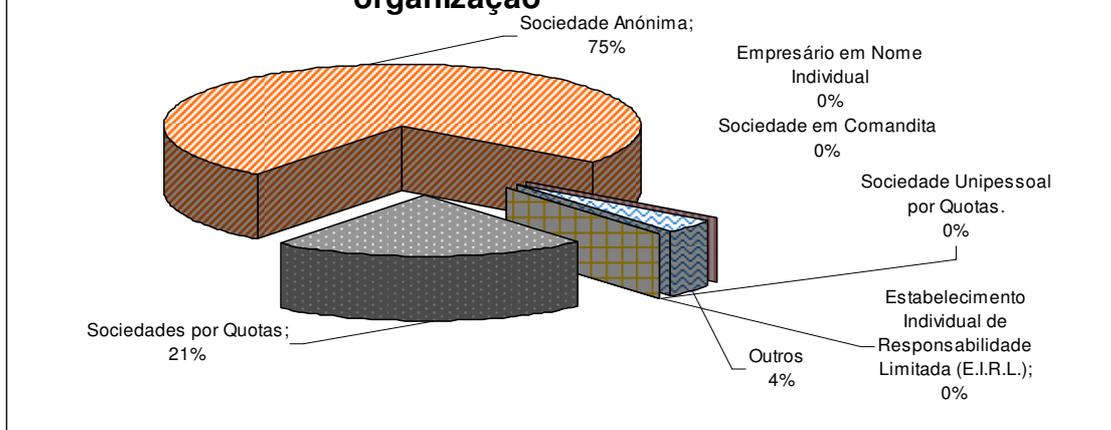
Deste apêndice não constam os gráficos e tabelas que foram apresentados enquanto parte integrante do capítulo IV Análise e discussão de resultados.

Caracterização da empresa alvo do Turnaround

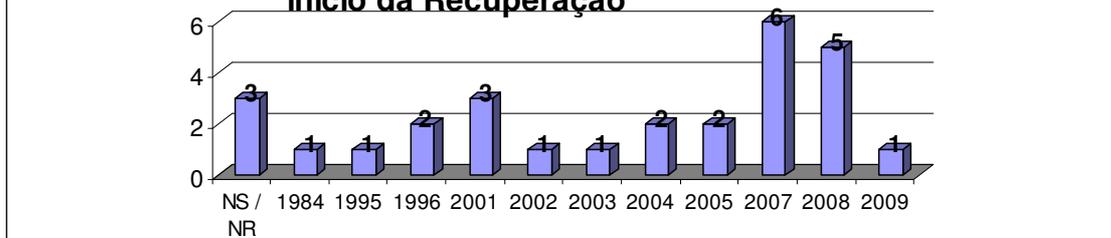
Gráf. A 1 - Caracterização da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO - Tipo de Organização



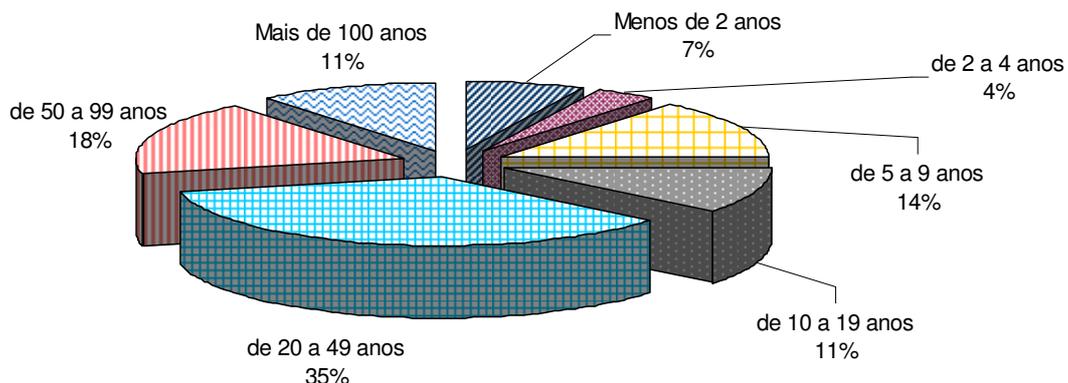
Gráf. A 2 - Caracterização da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO - Forma da organização



Gráf. A 5 - Caracterização da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO - Ano de início da Recuperação

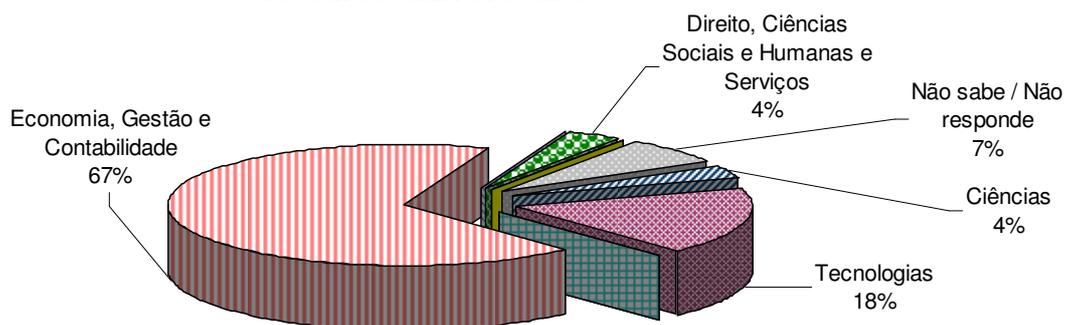


**Gráf. A. 8 - Caracterização da EMPRESA ALVO DE RECUPERAÇÃO -
Antiguidade à data do Turnaround**

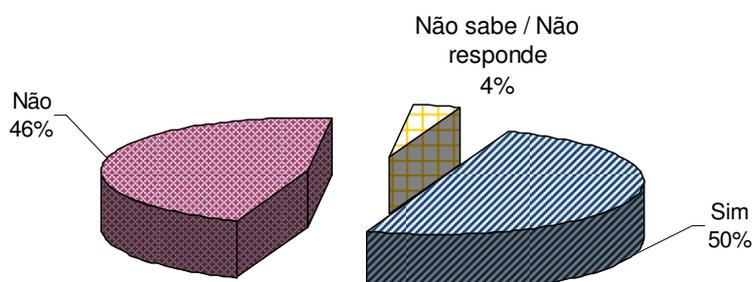


Caracterização do Gestor Turnaround

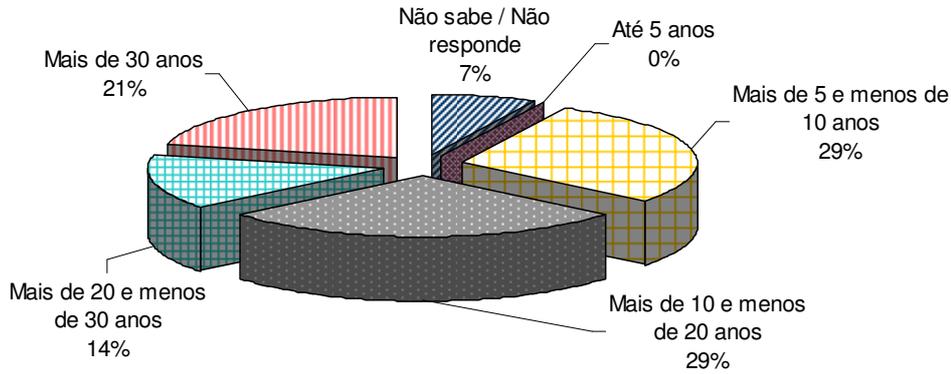
**Gráf. B. 3 - Caracterização do GESTOR TURNAROUND - Área de Estudos
do curso universitário**



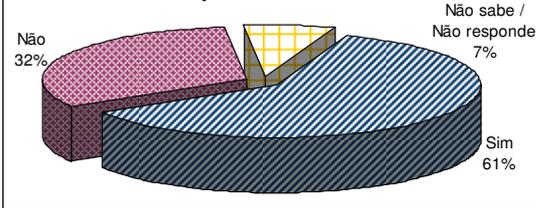
**Gráf. B. 4a. - Caracterização do GESTOR TURNAROUND - Experiência no
sector de actividade da empresa alvo**



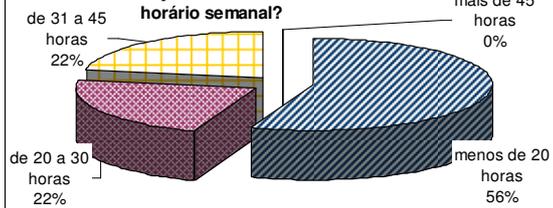
Gráf. B. 4b. - Caracterização do GESTOR TURNAROUND - Experiência no sector de actividade da empresa alvo - se sim, quantos anos?



Gráf. B. 5a. - Caracterização do GESTOR TURNAROUND - Trabalhou a tempo inteiro na empresa alvo



Gráf. B. 5b. - Caracterização do GESTOR TURNAROUND - Trabalhou a tempo inteiro na empresa alvo - se não, qual o horário semanal?



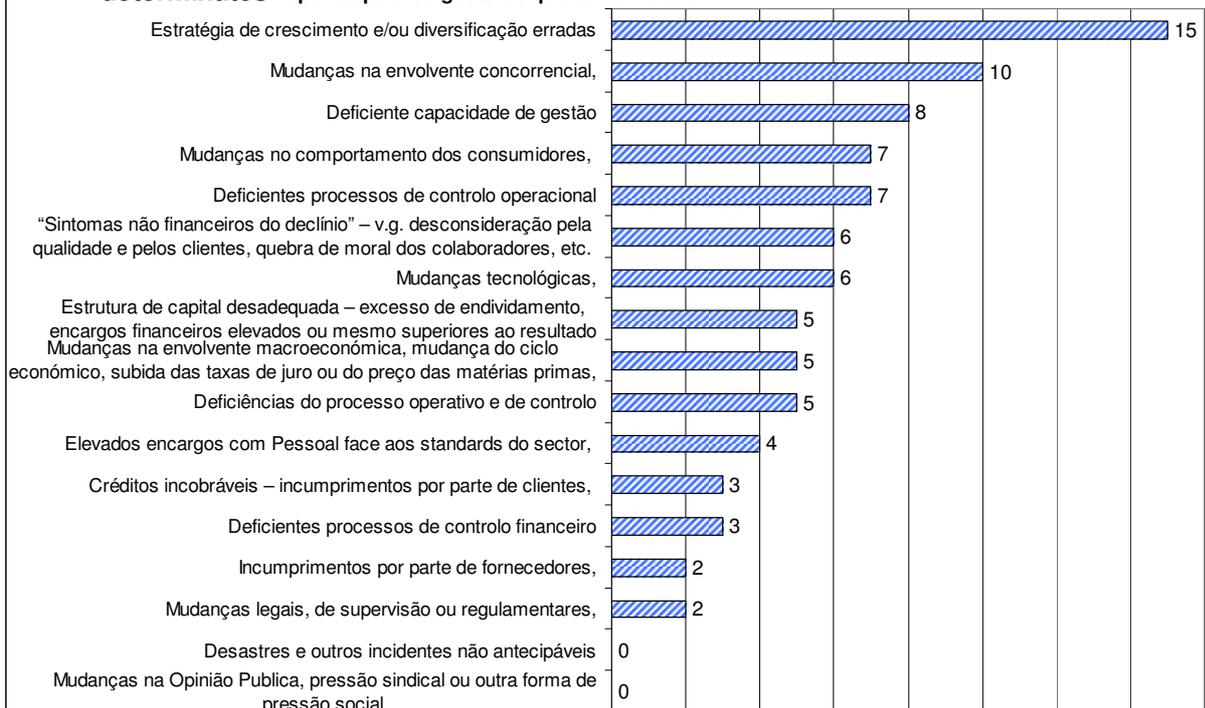
Contexto do Processo de Turnaround

Causas do declínio da Empresa

Gráf. C. 2a - Contexto do processo TURNAROUND - Quais as causas mais determinantes? -

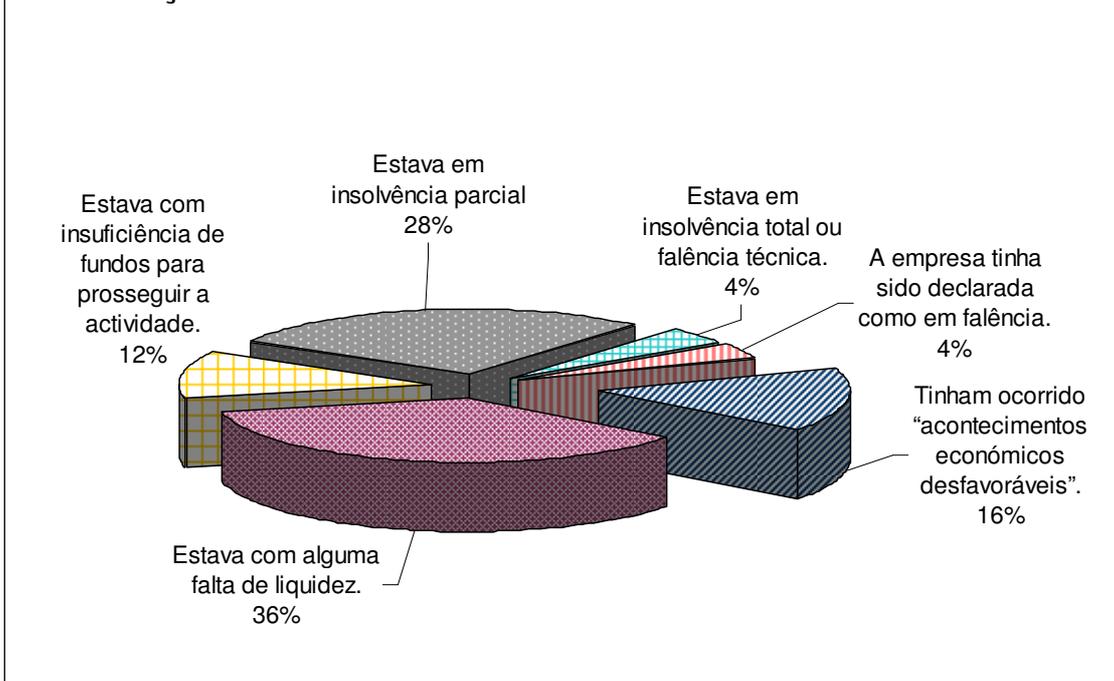


Graf. C. 2b - Contexto do processo TURNAROUND - Quais as causas mais determinantes - apenas para os gestores que se mantiveram



Severidade da situação à data do início do Turnaround

Gráf. C.3 - Contexto do processo TURNAROUND - Severidade da situação à data do início do Turnaround



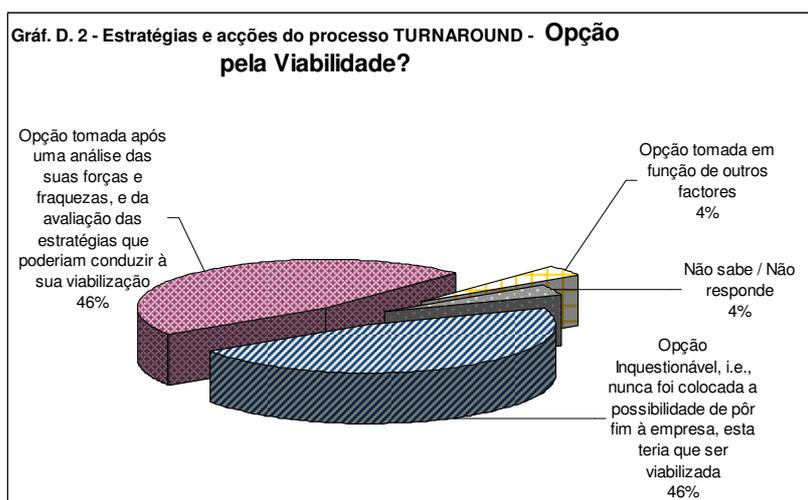
Contributo dos diversos participantes da empresa

Tab. C.5 - Nivel de apoio dos participantes

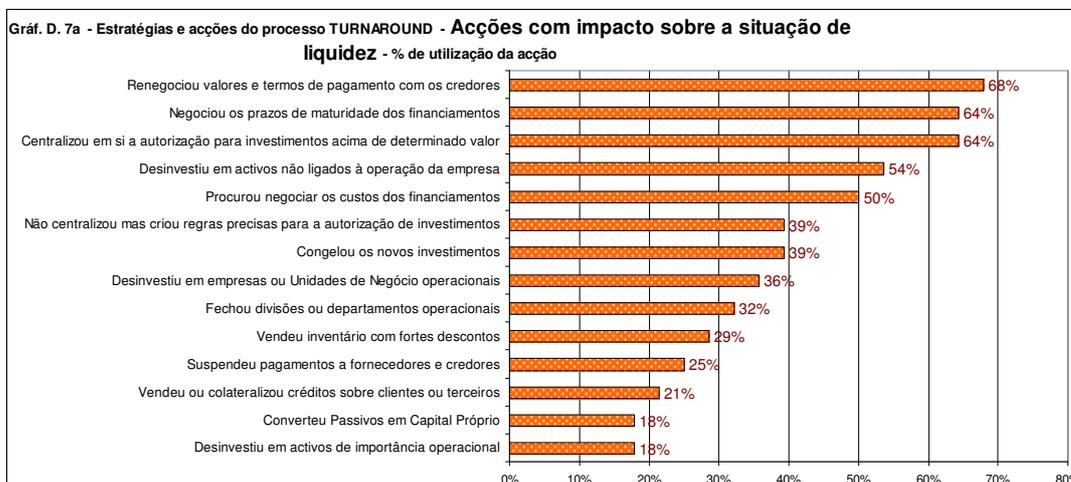
Comparação entre os níveis de apoio dos casos estudados com os dos casos	A -Total da Amostra	B - Maior severidade	B - A
Os Accionistas / Sócios	2,86	2,89	0,0
Os Colaboradores	2,61	2,78	0,2
Os Bancos e demais parceiros			
Financeiros	2,36	2,33	0,0
A(s) Autoridade(s) Municipal(ais)	2,11	2,22	0,1
segurança Social ou outras partes do estado central	2,11	2,22	0,1
Os outros credores	2,11	2,11	0,0
A Comunidade Local	2,07	2,11	0,0
O poder judicial	2,00	2,00	0,0
Os Sindicatos	2,00	2,00	0,0

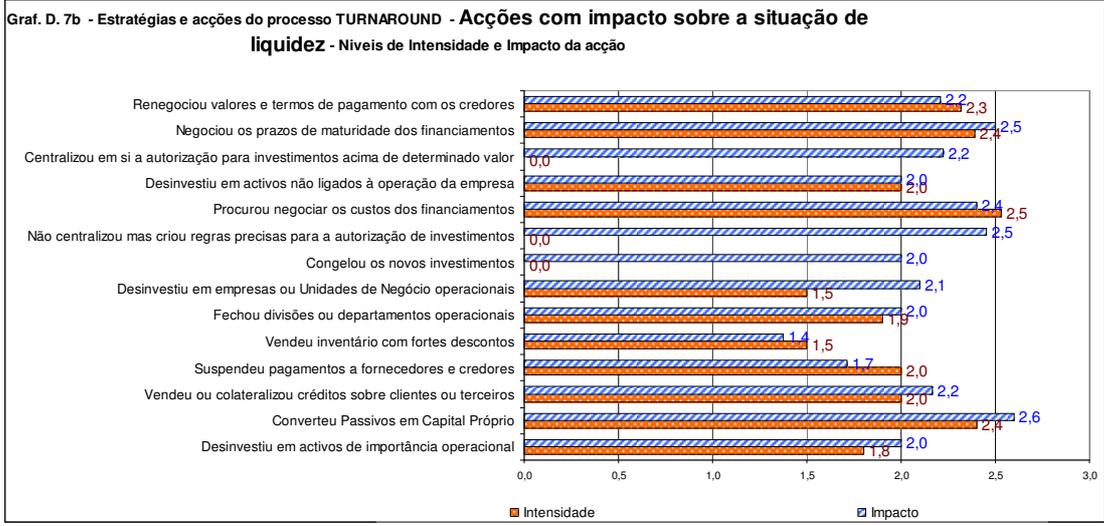
Conteúdo - Estratégias e acções do Processo Turnaround

Análise de viabilidade

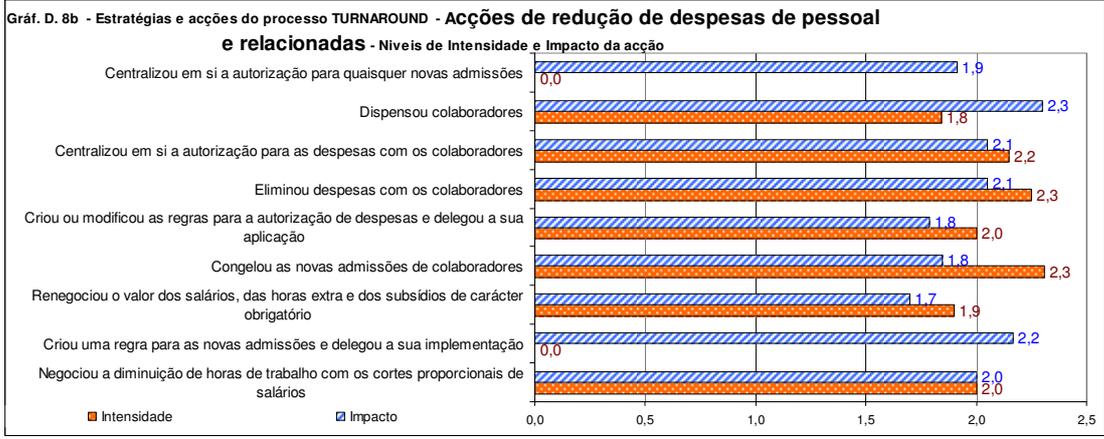
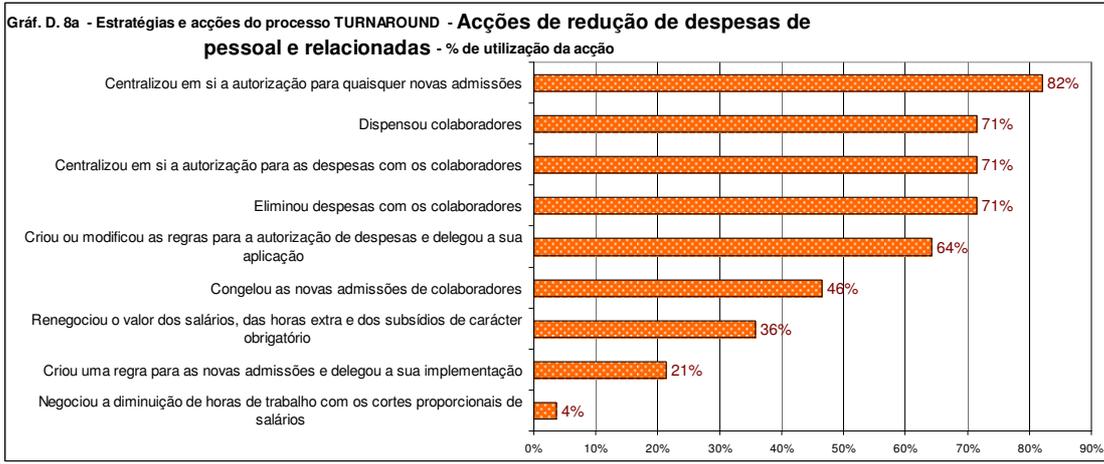


Acções com impacto sobre a situação de liquidez

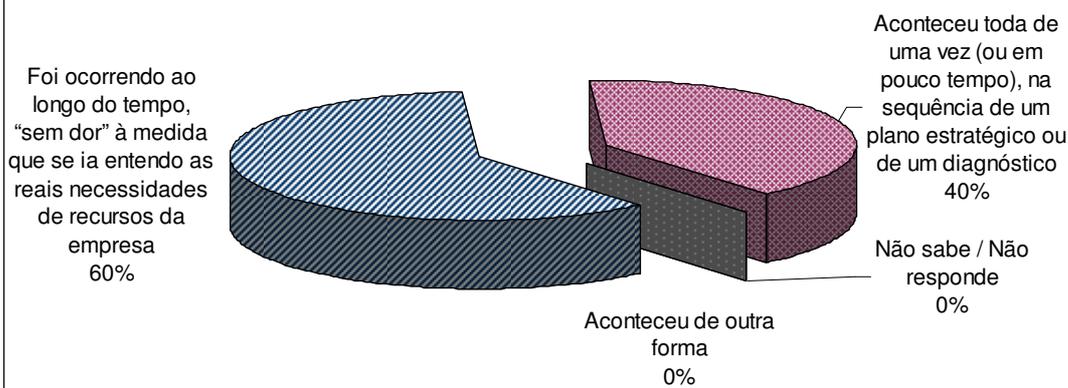




Acções de redução de despesas de pessoal e relacionadas

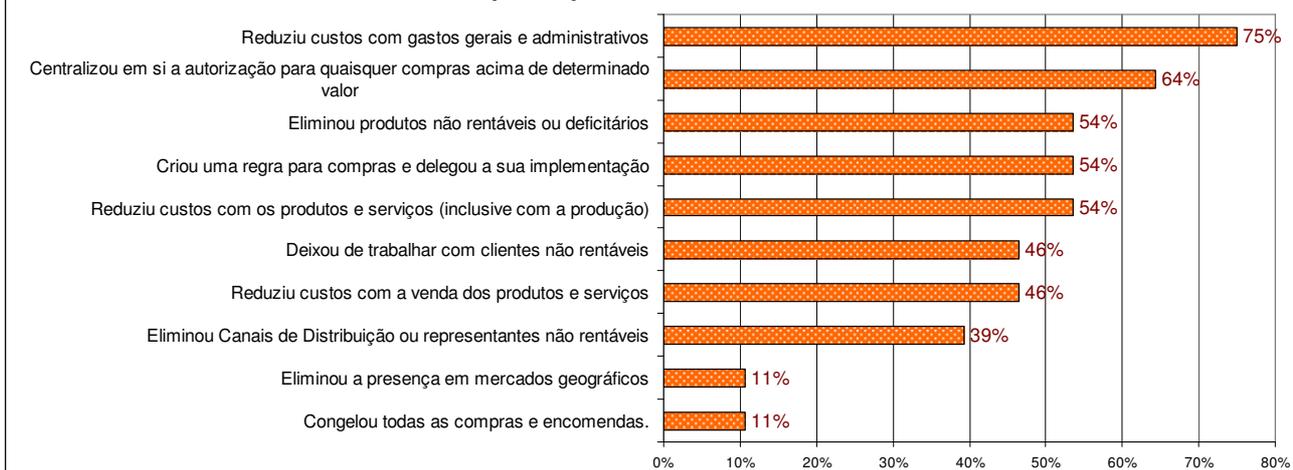


Gráf. D. 8d - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Sobre a forma como aconteceu a Dispensa do Pessoal - só maior severidade

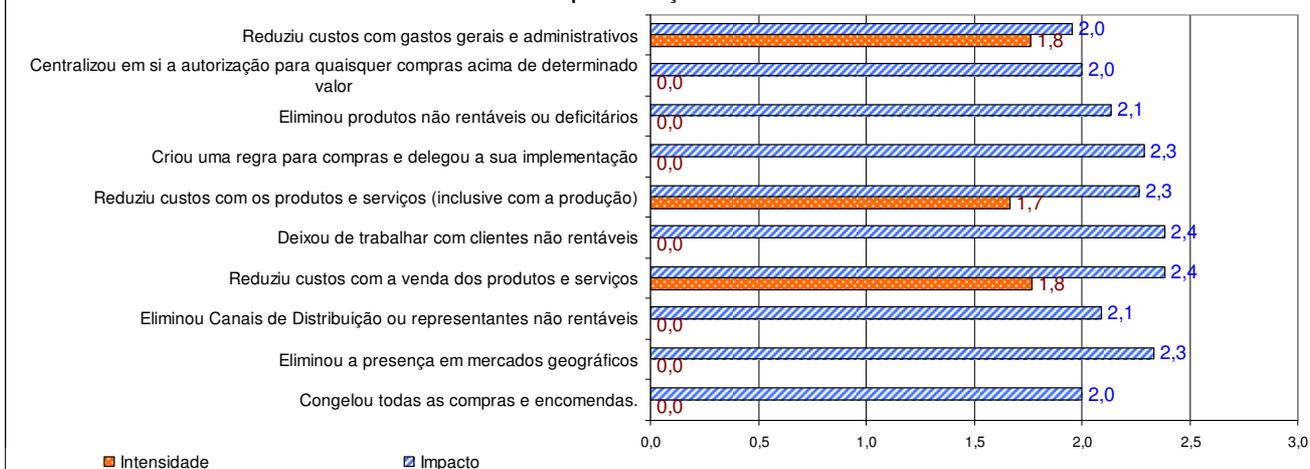


Acções direccionadas para a redução de outros custos

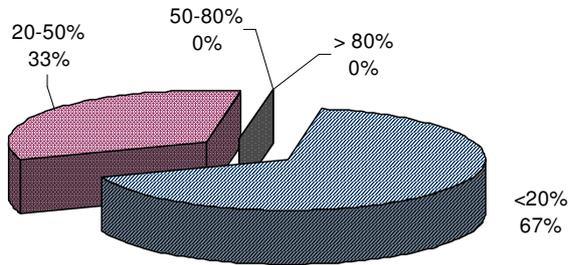
Gráf. D. 9a - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções de redução de outros custos - % de utilização da acção



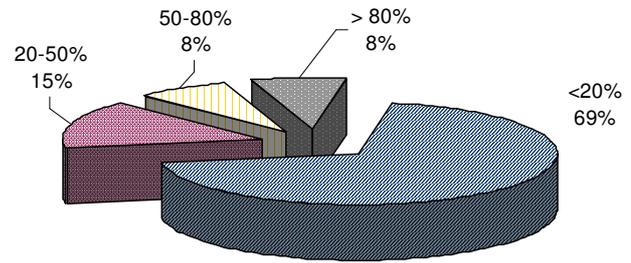
Gráf. D. 9b - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções de redução de outros custos - Níveis de Intensidade e Impacto da acção



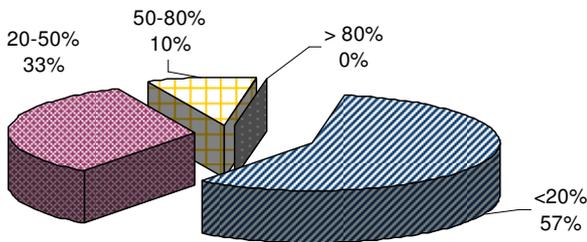
Gráf. D. 9c - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções de redução de outros custos - Nivel de Intensidade da redução de custos com produtos e serviços



Gráf. D. 9d - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções de redução de outros custos - Nivel de Intensidade da redução de custos com a venda dos produtos e serviços

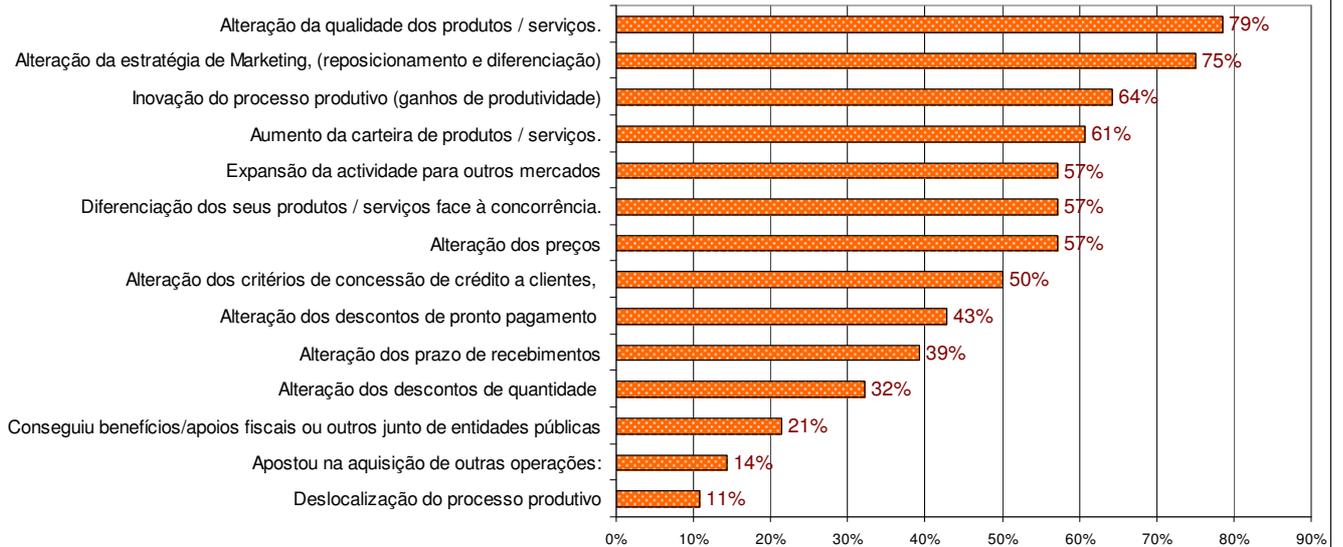


Gráf. D. 9e - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções de redução de outros custos - Nivel de Intensidade da redução dos gastos administrativos

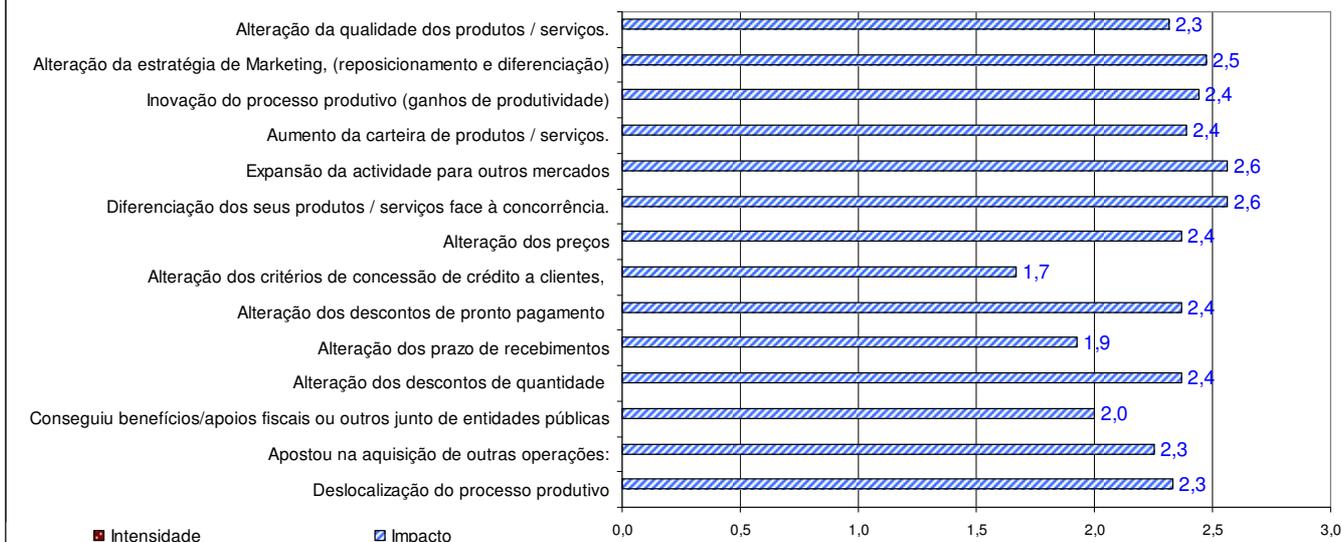


Acções direccionadas a promoverem o aumento das receitas

Gráf. D. 10a - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções sobre o aumento das receitas - % de utilização da acção



Gráf. D. 10b - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções sobre o aumento das receitas - Níveis de Intensidade e Impacto da acção

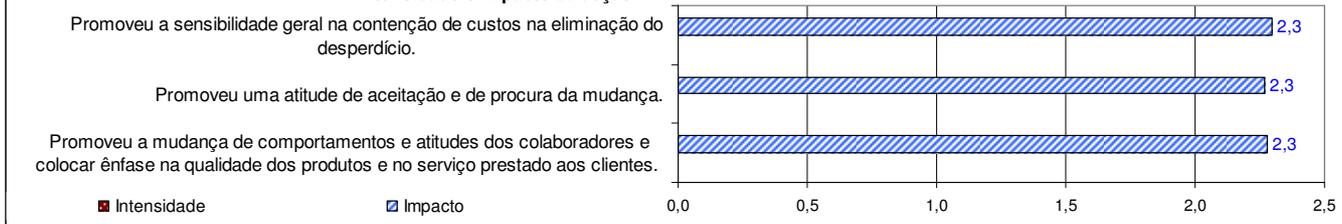


Acções direccionadas à alteração da cultura da empresa

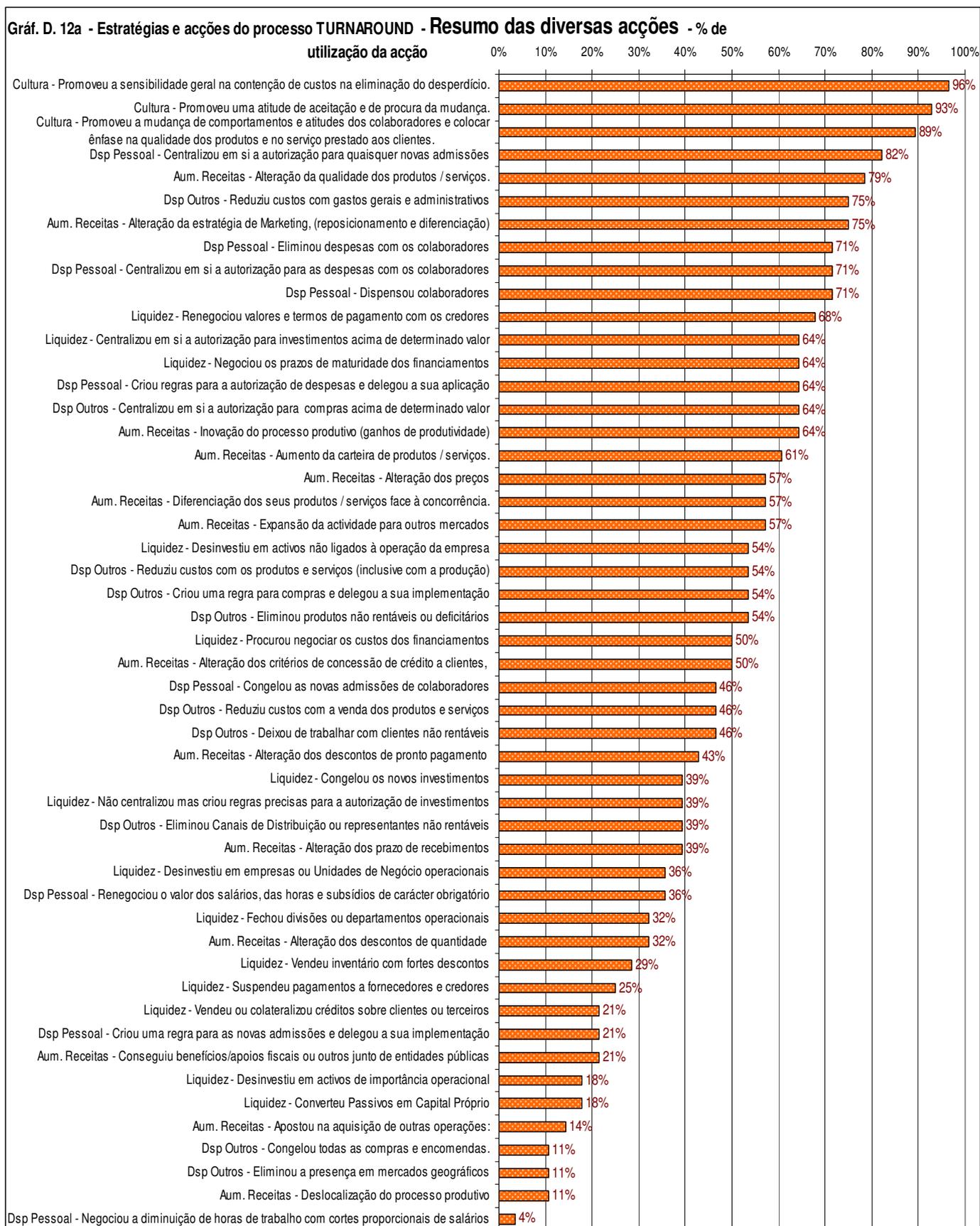
Gráf. D. 11a - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções sobre a cultura da empresa - % de utilização da acção



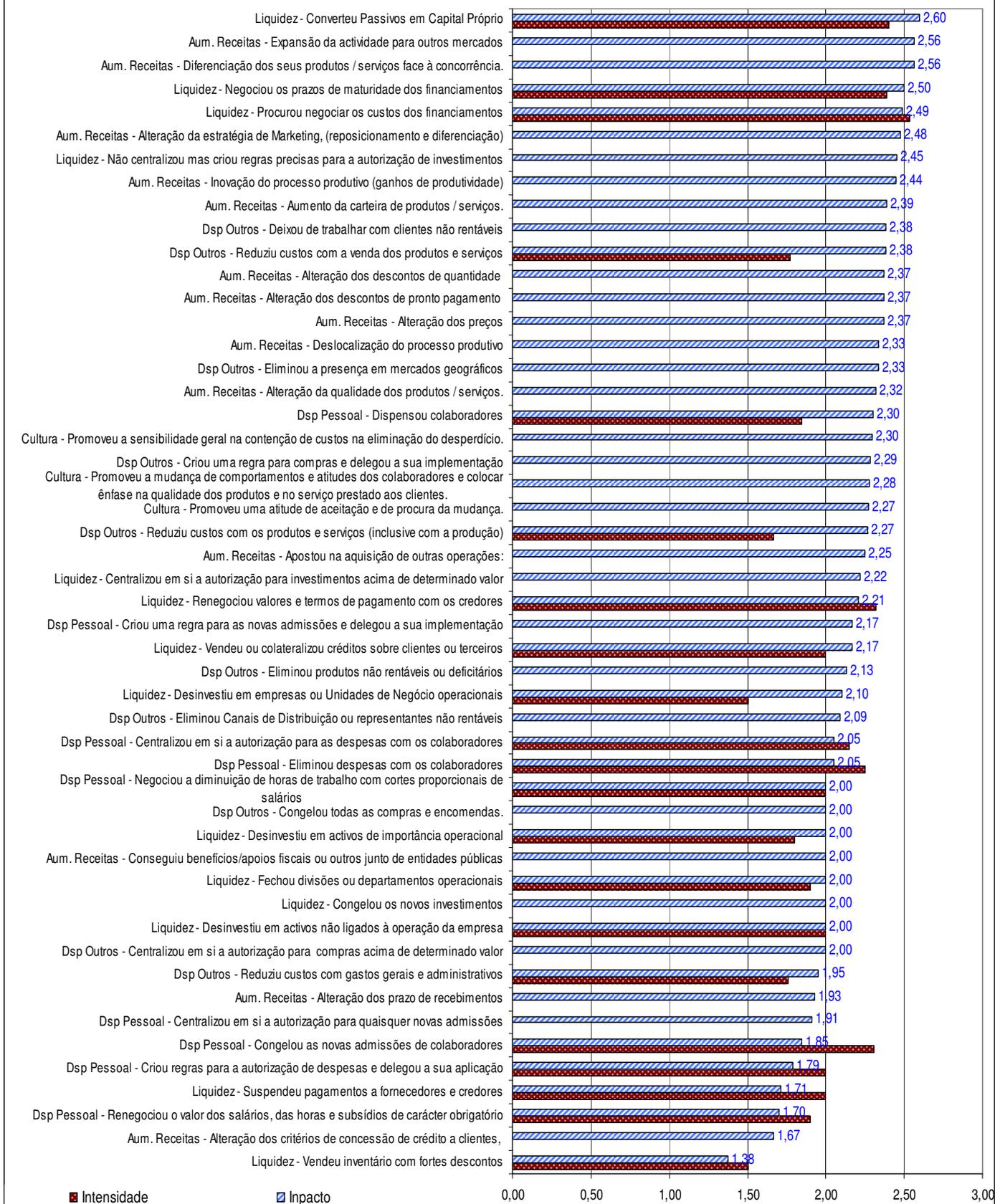
Gráf. D. 11b - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Acções sobre a cultura - Níveis de Intensidade e Impacto da acção



Resumo das diversas acções com impacto sobre a melhoria da situação da Empresa



Gráf. D. 12b - Estratégias e acções do processo TURNAROUND - Resumo das diversas acções - Níveis de Intensidade e Impacto da acção



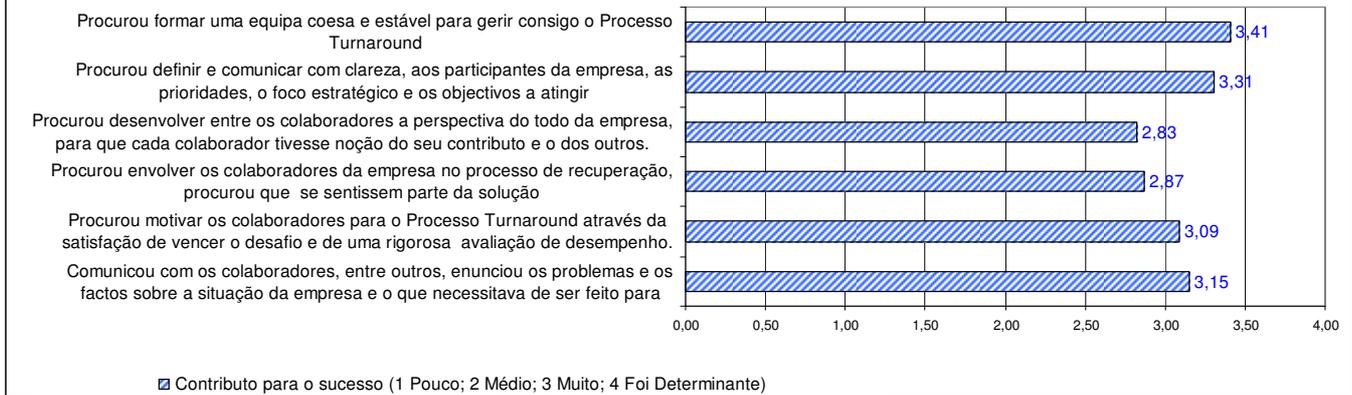
Tab. D.7 - Resumo das diversas acções com impacto na liquidez, na redução de despesas com pessoal e outras, no aumento das receitas e com impacto sobre a cultura da empresa - hierarquizado pela % de utilização

	% Utiliza.	Intensidad e	Impacto	Rank Impacto
Cultura - Promoveu a sensibilidade geral na contenção de custos na eliminação do	96%	s.s.	2,3	19
Cultura - Promoveu uma atitude de aceitação e de procura da mudança.	93%	s.s.	2,3	22
Cultura - Promoveu a mudança de comportamentos e atitudes dos colaboradores e colocar ênfase na qualidade dos produtos e no serviço prestado aos clientes.	89%	s.s.	2,3	21
Dsp Pessoal - Centralizou em si a autorização para quaisquer novas admissões	82%	s.s.	1,9	44
Aum. Receitas - Alteração da qualidade dos produtos / serviços	79%	s.s.	2,3	17
Dsp Outros - Reduziu custos com gastos gerais e administrativos	75%	1,8	2,0	42
Aum. Receitas - Alteração da estratégia de Marketing, (reposicionamento e	75%	s.s.	2,5	5
Dsp Pessoal - Eliminou despesas com os colaboradores	71%	2,3	2,1	32
Dsp Pessoal - Centralizou em si a autorização para as despesas com os colaboradores	71%	2,2	2,1	32
Dsp Pessoal - Dispensou colaboradores	71%	1,8	2,3	18
Liquidez - Renegociou valores e termos de pagamento com os credores	68%	2,3	2,2	26
Liquidez - Centralizou em si a autorização para investimentos acima de determinado	64%	s.s.	2,2	25
Liquidez - Negociou os prazos de maturidade dos financiamentos	64%	2,4	2,5	4
Dsp Pessoal - Criou regras para a autorização de despesas e delegou a sua aplicação	64%	2,0	1,8	46
Dsp Outros - Centralizou em si a autorização para compras acima de determinado valor	64%	s.s.	2,0	34
Aum. Receitas - Inovação do processo produtivo (ganhos de produtividade)	64%	s.s.	2,4	7
Aum. Receitas - Aumento da carteira de produtos / serviços.	61%	s.s.	2,4	9
Aum. Receitas - Alteração dos preços	57%	s.s.	2,4	12
Aum. Receitas - Diferenciação dos seus produtos / serviços face à concorrência.	57%	s.s.	2,6	2
Aum. Receitas - Expansão da actividade para outros mercados	57%	s.s.	2,6	2
Liquidez - Desinvestiu em activos não ligados à operação da empresa	54%	2,0	2,0	34
Dsp Outros - Reduziu custos com os produtos e serviços (inclusive com a produção)	54%	1,7	2,3	23
Dsp Outros - Criou uma regra para compras e delegou a sua implementação	54%	s.s.	2,3	20
Dsp Outros - Eliminou produtos não rentáveis ou deficitários	54%	s.s.	2,1	29
Liquidez - Procurou negociar os custos dos financiamentos	50%	2,5	2,4	8
Aum. Receitas - Alteração dos critérios de concessão de crédito a clientes,	50%	s.s.	1,7	49
Dsp Pessoal - Congelou as novas admissões de colaboradores	46%	2,3	1,8	45
Dsp Outros - Reduziu custos com a venda dos produtos e serviços	46%	1,8	2,4	10
Dsp Outros - Deixou de trabalhar com clientes não rentáveis	46%	s.s.	2,4	10
Aum. Receitas - Alteração dos descontos de pronto pagamento	43%	s.s.	2,4	12
Liquidez - Congelou os novos investimentos	39%	s.s.	2,0	34
Liquidez - Não centralizou mas criou regras precisas para a autorização de investimentos	39%	s.s.	2,5	6
Dsp Outros - Eliminou Canais de Distribuição ou representantes não rentáveis	39%	s.s.	2,1	31
Aum. Receitas - Alteração dos prazo de recebimentos	39%	s.s.	1,9	43
Liquidez - Desinvestiu em empresas ou Unidades de Negócio operacionais	36%	1,5	2,1	30
Dsp Pessoal - Renegociou o valor dos salários, das horas e subsídios de carácter	36%	1,9	1,7	48
Liquidez - Fechou divisões ou departamentos operacionais	32%	1,9	2,0	34
Aum. Receitas - Alteração dos descontos de quantidade	32%	s.s.	2,4	12
Liquidez - Vendeu inventário com fortes descontos	29%	1,5	1,4	50
Liquidez - Suspendeu pagamentos a fornecedores e credores	25%	2,0	1,7	47
Liquidez - Vendeu ou colateralizou créditos sobre clientes ou terceiros	21%	2,0	2,2	27
Dsp Pessoal - Criou uma regra para as novas admissões e delegou a sua implementação	21%	s.s.	2,2	27
Aum. Receitas - Conseguiu benefícios/apoios fiscais ou outros junto de entidades	21%	s.s.	2,0	34
Liquidez - Desinvestiu em activos de importância operacional	18%	1,8	2,0	34
Liquidez - Converteu Passivos em Capital Próprio	18%	2,4	2,6	1
Aum. Receitas - Apostou na aquisição de outras operações:	14%	s.s.	2,3	24
Dsp Outros - Congelou todas as compras e encomendas.	11%	s.s.	2,0	34
Dsp Outros - Eliminou a presença em mercados geográficos	11%	s.s.	2,3	15
Aum. Receitas - Deslocalização do processo produtivo	11%	s.s.	2,3	15
Dsp Pessoal - Negociou a diminuição de horas de trabalho com cortes proporcionais de salários	4%	2,0	2,0	34

A Implementação do Processo Turnaround

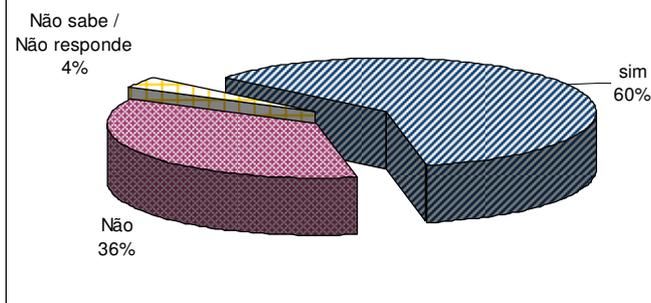
Métodos de trabalho e atitudes

Gráf. E.1b - Implementação do processo TURNAROUND - Sobre a Política de comunicação e gestão da equipa: Métodos usados - Nivel de contributo



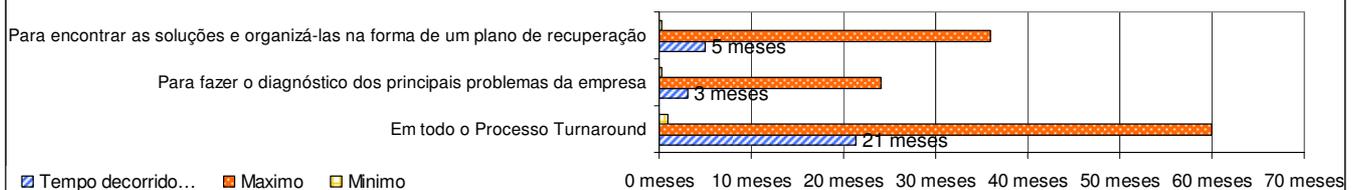
Sobre a equipa do processo de Turnaround

Gráf. E.2b - Implementação do processo TURNAROUND - A empresa foi apoiada por consultores externos?

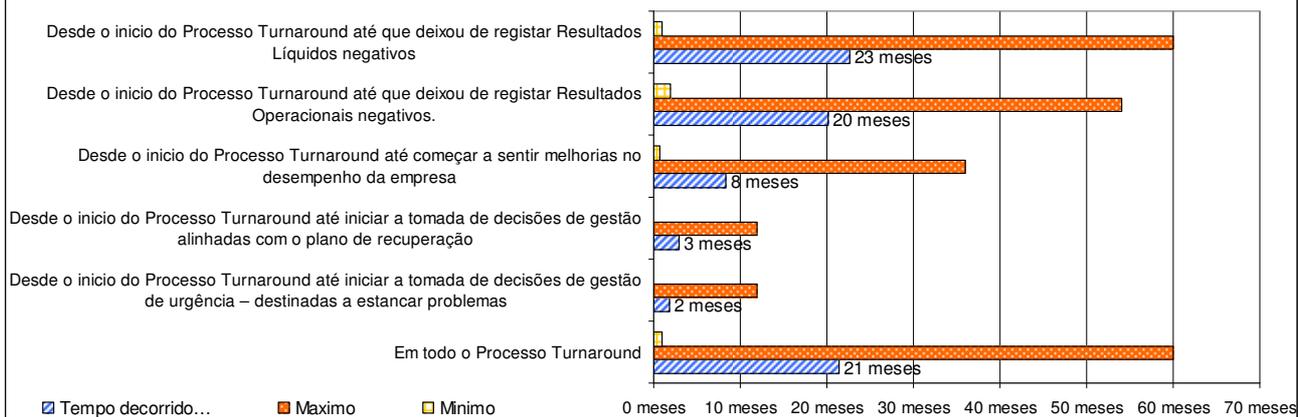


Sobre o Tempo decorrido no processo

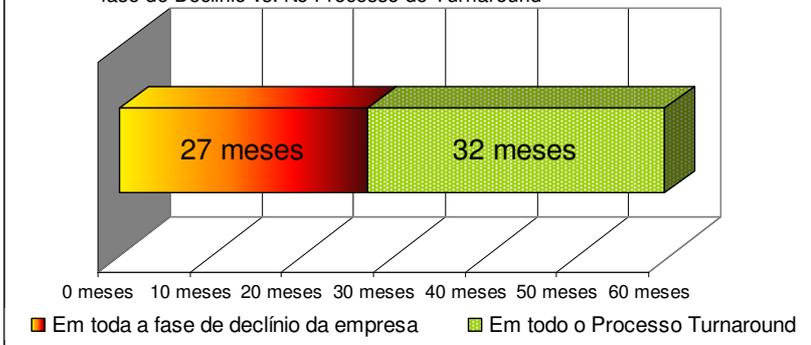
Gráf. E.4b - Implementação do processo TURNAROUND - Tempo decorrido - Na fase de Declínio vs. No Processo de Turnaround



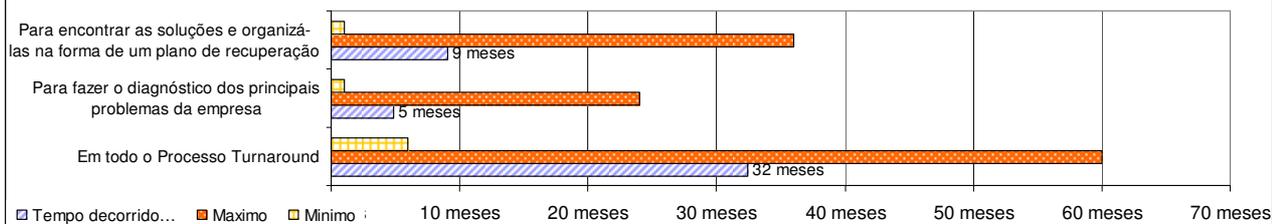
Gráf. E. 4c - Implementação do processo TURNAROUND - Tempo decorrido - Na fase de Declínio vs. No
Processo de Turnaround



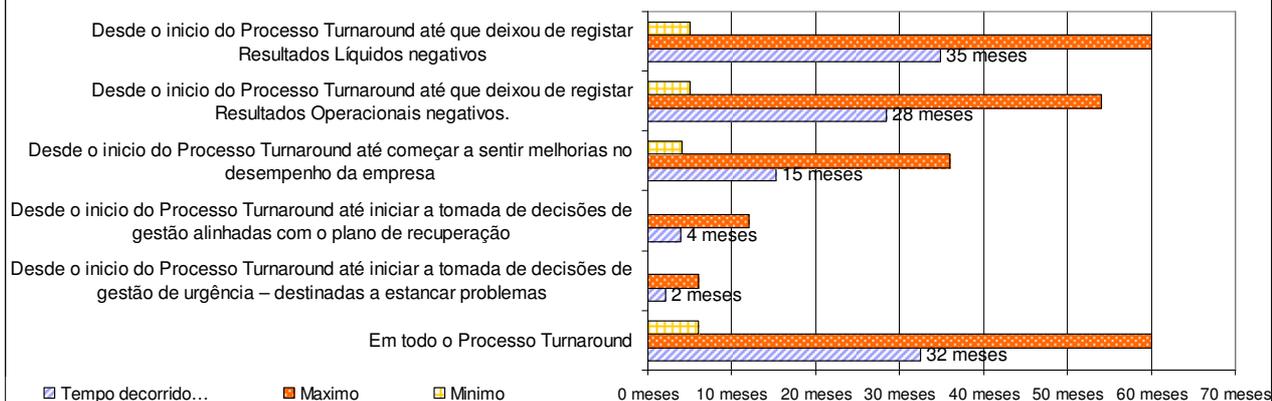
Gráf. E.4d - Implementação do processo TURNAROUND - Tempo decorrido em situações de maior severidade - Na fase de Declínio vs. No
Processo de Turnaround

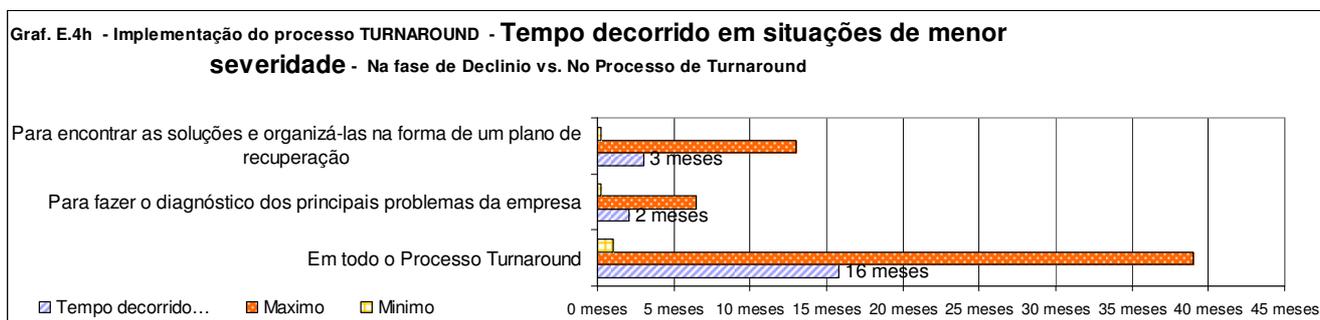
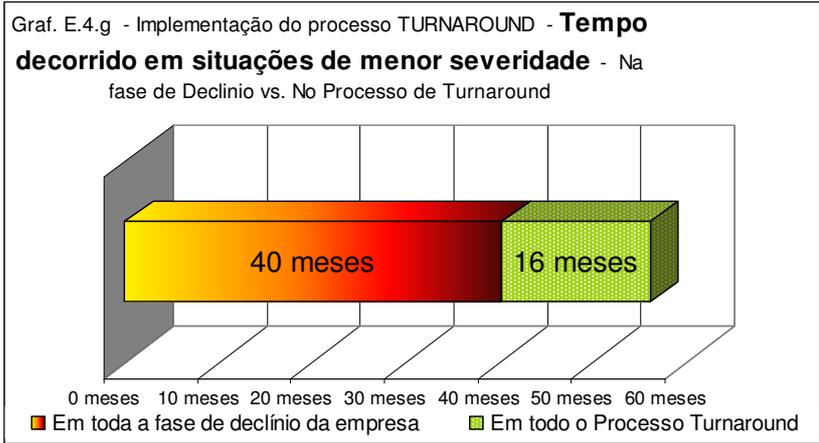


Gráf. E. 4e - Implementação do processo TURNAROUND - Tempo decorrido em situações de maior severidade - Na fase de Declínio vs. No
Processo de Turnaround



Gráf. E.4f - Implementação do processo TURNAROUND - Tempo decorrido em situações de maior severidade - Na fase de Declínio vs. No
Processo de Turnaround





Apêndice III - Entrevistas

Entrevista com o Dr. Almerindo Marques – Estradas de Portugal

1. *Tanto quanto me é dado saber, quer aquando do processo da RTP, quer neste processo das Estradas de Portugal, o Sr. Dr. não detinha nenhuma experiência profissional nem no sector dos audiovisuais nem agora no sector da construção e obras públicas.*

Sentiu alguma vez, quer numa circunstância quer noutra, que a falta de experiência no sector era um problema, ou acredita que o gestor Turnaround é um especialista neste tipo de intervenção e que a falta de background no sector não é problema?

(...)

Na minha experiência pessoal, o que tenho procurado fazer é que na equipa participem pessoas que dão esse contributo, e portanto dessa forma consegue-se ter a síntese necessária. O gestor líder da equipa pode não conhecer o sector mas é conveniente que na equipa de gestão haja esse conhecimento.

Este gestor especializado em recuperação de empresas é um tipo de gestor especial?

(...)

O que entendo é que há um conjunto de regras de gestão que são universais e que estão mais que conhecidas por toda a gente. Não há aí nenhuma originalidade.

(...)

Eu sublinho isto porque é importante, até para dessacralizar as coisas, [*para o processo de recuperação*] é preciso só e só recuperar as regras clássicas de gestão.

Agora, o que acontece é que a recuperação faz-se quase sempre na recuperação das regras clássicas [da gestão] que não foram seguidas. Isto significa que é preciso - e é aqui que começa a haver alguma especificidade ou se quiser alguma associação com a personalidade do individuo [*gestor*]- o que se exige é um conjunto de atitudes (se quiser qualidades e defeitos) que permite a recuperação das regras de funcionamento de uma empresa. Por exemplo, vê-se muitas vezes um pensamento de que gerir empresas é crescer. Aliás fazem-se campeonatos de crescimento. Isso é uma coisa absurda. Eu não devo crescer se não crescer sadicamente, ou seja vender com valor acrescentado. Há momentos de perversidade nas empresas – mais uma vez o não cumprimento das regras clássicas – em que se vive o crescimento pelo crescimento e ninguém mede se crescem mais rapidamente os custos que os proveitos. [*Nestas circunstâncias*] é uma questão de tempo, há um momento em que as curvas se cruzam e o prejuízo acontece.

Depois há uma outra questão que é a mais difícil de todas: Como fazer o caminho da recuperação das regras de gestão? Se esta recuperação for um caminho mais difícil, torna-se mais exigente a decisão e aí é que se torna fundamental a capacidade de decisão [*do gestor*]. Nomeadamente, no que respeita aos recursos humanos. Se for ver, em norma os recursos humanos pesam significativamente na conta de exploração de uma empresa, mas são o factor de correcção mais difícil. Desde logo do ponto de vista de ética social; no caso português, pela ética social associada ou complicada pela legislação. E a terceira questão é o estágio médio de desenvolvimento do país pois, aquilo que é penoso socialmente num país que está à beira da sobrevivência, não é tão penoso num outro país que está com margem de bem-estar, com margem que é estreitável. Os fenómenos sociais surgem mais rapidamente no primeiro país do que no segundo.

Outra questão que é importante é o rigor de gestão, nesta palavra [rigor] estou a incluir a ausência do desmazelo, da corrupção, de ineficiências. É preciso aqui fazermos comparações entre o estágio médio de desempenho destas funções em vários contextos. Há empresas que estão mais vulneráveis a este processo do que outras, é muito normal chegarmos a uma empresa e verificarmos os números macro da empresa e concluirmos que, com uma redução de custos de x% viabiliza-se a empresa. O problema está em chegar a essa redução dos tais x%.

2. *É-lhe apontada a criação de uma equipa de trabalho, com alguns quadros que vieram de fora da empresa, para gerir consigo o processo de turnaround. Sente que trazer uma equipa coesa e forte é uma condição de sucesso?*

Seguramente que sim. i.e., sem a equipa coesa as dificuldades crescem. Agora, para se ter a equipa coesa não quer dizer que tenha que se verificar uma permanência [*em absoluto dos seus elementos*]. Aqui na EP tenho colegas que são quadros da empresa há muitos anos (pelo menos um), tenho colegas que são especialistas de construção e obras públicas e portanto há uma mistura de currículos, de atributos e de competências, [*sendo que,*] o resultado final tem que ser uma equipa coesa.

3. *Quais foram os critérios que suportaram a construção da sua equipa?*
Experiência no sector?
Conhecimento pessoal das capacidades e competências dos elementos?
Competência reconhecida pelo mercado?

Há que reunir a equipa coesa e isso exige comportamentos e atitudes para essa equipa seja coesa numa situação de gestão difícil. Portanto [*necessitamos de reunir*] características de personalidade e características profissionais. Em suma, procuramos aproximações ao pleno, i.e., capacidade de decisão, empenhamento e a ideia do rigor, que é fundamental.

4. *Sumantra Ghoshal introduziu o conceito do “smell of the place” enquanto caracterização do contexto cultural e organizacional da empresa.*

Qual foi a sua leitura do smell of the place na EP quando foi indigitado como CEO da empresa?

Havia uma forte expectativa de inverter a situação, se quiser, havia expectativa e também algum receio porque as pessoas acham sempre que onde eu estou vai ser à espadeirada tipo cavaleiro medieval. Depois venho a demonstrar que não é assim. Isto faz parte do folclore. Acho até que essa primeira fase da expectativa receosa já foi eliminada.

5. *Atendendo ao carácter público da empresa sentiu necessidade de negociar liberdade de acção com o accionista?*

Não nesse sentido, pois eu tinha a consciência de que esta empresa é de alguma maneira uma empresa instrumental do poder político. Algo que se reflecte na própria natureza legal, i.e., quem, por lei, determina as novas estradas, as concessões etc. é o poder político. Portanto eu aí não tenho [como], nem devo interferir. Já se interfere e aí estão a introduzir-se grandes alterações tecnológicas, na componente da manutenção. Aí não é o accionista que determina mas a EP.

Não teve nenhuma preocupação em garantir que teria a decisão sobre as pessoas que trabalham na empresa?

Não isso de todo, quem me conhece sabe que não seria preciso fazê-lo. O que eu disse foi que isto é uma empresa que tem uma grande conflituosidade de interesses e portanto há que arbitrar esses interesses tendo consciência do que realmente importa.

A [*nossa*] chegada aqui (minha e dos meus colegas) coincide com uma alteração legal do sector. E portanto houve a necessidade de ajustamentos, isto passou de empresa pública empresarial para sociedade anónima. Nessa altura as autonomias de gestão foram reforçadas e houve um distanciamento da empresa do estatuto [que tinha] de departamento do estado. Ainda que todo este processo implique ajustamentos temporais, até porque a prática e a rotina precisam de algum tempo para serem eliminados, [*penso que*] no essencial está tudo a funcionar como se pretende.

6. *Quais as principais causas de declínio da empresa?*

A instabilidade institucional. Mesmo que não fosse explicativa a 100%, [*julgo que*] a parte da gestão e das [*deficientes*] modalidades de gestão estão-lhe associadas. É portanto uma causa primária, a primeira.

A segunda é que a empresa, fruto das relações que tinha no passado, esteve durante anos sem qualquer modernização. Por exemplo, as estruturas regionais da EP tinham um formato da empresa de há décadas, estavam intocáveis, rigorosamente intocáveis.

7. *Como foi que desenvolveu o diagnóstico? Ou como é que se propôs analisar o que fazer?*

O ambiente cultural da empresa. Foi essa a principal preocupação.

8. *Ainda sobre o que fazer, Idris Jala disse que “é crucial colocar o problema no contexto da Demonstração de Resultados e não em algo nebuloso como a cultura, a estrutura, os processos e outros”*

Acredita que o foco é a demonstração de Resultados ou para chegar lá há que considerar os chamados outros factores?

Eu acredito que a cultura é algo que nos escapa e que é difícil de trabalhar... um indivíduo com uma certa assertividade quer é ir ver o que tem de imediato a fazer na conta de exploração. Agora, o que é verdade é que só se recupera a empresa quando se tem uma cultura de sobrevivência para a empresa, uma cultura de serviço.

Porque é que eu não estou de acordo? É que quando ele pensa que está a resolver um problema da conta de exploração está simultaneamente a resolver um problema de cultura. (...) i.e., tudo o que tem efeito na conta de exploração tem também efeito na cultura.

Se eu estou a dizer: “Oh! meu amigo esta história do planfond [*de combustível*] sem limite é uma coisa imoral” (...) é evidente que eu estou a ter um efeito na conta de exploração, mas era esta a minha primeira prioridade? Claro que não era, se eu quisesse seguir só a conta de exploração [*face ao peso relativo destas despesas no todo da empresa*]. O que achava é que aquilo era importante para introduzir um sinal de rigor na empresa, disciplina de rigor na empresa e isso não é nem mais nem menos do que alterar a cultura da empresa.

(...) Enquanto os gestores derem o exemplo que dão, pode melhorar alguma coisa [*na vida das empresas*] mas não acontece o suficiente para haver uma cultura de serviço.

Se existe uma cultura de serviço na EP? Não sei, agora, os sinais que são dados é para que haja!

O turnaround é só lucro? Não é, o Turnaround é pôr a empresa ao serviço da comunidade, o verdadeiro Turnaround tem que passar por aqui e não passa só pela conta de exploração. [*O foco absoluto na*] conta de exploração é o que deu na crise económica e financeira actual.

Trate bem ele do P&L[Profit & Losses, Demonstração de Resultados] que está a modificar a cultura da empresa!

9. *Se é possível apresentar um Turnaround de forma dicotómica o processo da EP apontou mais para o corte de custos ou para o crescimento dos proveitos?*

Foi bastante mais corte de custos.

10. *Donald Bibeault advoga que numa empresa em dificuldade há sempre muitos problemas mas que ajustamentos em 1 ou duas questões críticas podem desencadear uma forte melhoria da situação. Concorda?*

Concordo, aliás uma das artes, do engenho se quiser, que nós temos que adoptar é exactamente a boa fixação de prioridades.

É evidente que temos que marcar prioridades e se for de forma a que haja uma atenção quase que exclusiva não tem mal nenhum, desde que nós tenhamos nota do que está à nossa espera – o que está por fazer.

Que factores críticos foram esses no processo da EP?

A alteração da cultura, é onde invisto mais.

Há gestores mais jovens que achariam isto ridículo mas eu acho que não pode haver cartas sem resposta. Dou uma importância extrema a isto. Aqui na casa havia o hábito de que a empresa não tem prazos para cumprir, tal era a percepção majestática da empresa. Isto é muito importante para mim porque ninguém pode servir os utentes [*a envolvente*] exterior se tiver esta atitude.

Eu estou a recordar-me da sua frase de há pouco que é “o turnaround é pôr a empresa a servir a comunidade”. Eu acho-a plena de significado tanto mais que a razão de ser de uma empresa é a sua capacidade de satisfazer necessidades.

É a questão da sobrevivência a médio ou a longo prazo. Não resisto a contar uma história, quando tinha 23 anos fui trabalhar para um banco e dei por mim a fazer parte numa comissão de reestruturação desse banco e foi por aí que comecei a sensibilizar-me para estas questões. Nessa altura eu verifiquei que pela escola americana [*um gestor*] é tanto melhor gestor quanto mais desemprego cria. Um dia a folhear uma revista [*americana*] vi uma caricatura com um indivíduo a puxar uma carroça com umas bananas penduradas e a legenda dizia: isto é a United Fruit depois do downsizing. [*Nessa altura*] disse para comigo: aqui está a chave da minha concepção das coisas, fazer downsizing pode ser de facto destruição de valor. É por isso que eu acho que ter só a concepção da conta de exploração é pobre, tem que se ter uma concepção mais abrangente, desde logo pela redução dos próprios custos. Sou um homem de esquerda há muitos anos e nunca tive nenhum conflito com a minha consciência nas decisões de gestão de recursos humanos nas empresas [*por onde passei*], porque faço [*redução de efectivos*] com critérios sociais associados. Não o fazer é um disparate pois quem fica, fica desanimado, desmotivado.

11. Como classifica o seu estilo de liderança?

Considera que o seu estilo de liderança se foi ajustando ao evoluir da situação da empresa?

Ajusta-se, às várias circunstâncias e na mesma empresa varia ao longo do tempo. Quanto a estilo, pode sintetizar-se em exemplo e rigor, sem receio de decidir.

12. Nas palavras de Idris Jala, “a coisa mais significativa que um líder trás para um Turnaround é esperança”. Alguma vez duvidou de que conseguiria “dar a volta”?

Não. Contudo a serenidade manda que tenhamos consciência das dificuldades. Mas com esperança, como diz Idris Jala.

13. Como caracteriza o seu impacte na empresa?

Na sua cultura, na sua forma de organização e na sua forma de se posicionar?

Espero ter sucesso na transformação da empresa em termos da sua cultura e do seu desempenho. Espero a generalizada opção pelos seus trabalhadores, dos valores do trabalho, do rigor e do exemplo que procuro transmitir.

Entrevista com o Dr. Amadeu Boleixa – IAPMEI

Coordenador do Gabinete de Recuperação Empresarial

1. Enquanto gestor do Procedimento Extrajudicial de Conciliação (PEC), e tendo em consideração todos os casos que já testemunhou, classificaria o PEC como um instrumento eficiente de promoção da recuperação de empresas?

Sim claramente. O PEC, digamos que, é a antecâmara do processo de insolvência judicial portanto...

É a derradeira oportunidade?

Não é bem a derradeira, devia de ser a oportunidade para as empresas que começam a ter pequenos sinais de dificuldades, nomeadamente de natureza financeira. Normalmente os pequenos grandes problemas das empresas começam com dificuldades de tesouraria depois é que passam a ter consequências na actividade económica, essas empresas deveriam de vir a PEC.

O PEC basicamente é a celebração de acordos entre as empresas e os seus principais credores, sendo que são as empresas que os escolhem, desde que representem mais de 50% dos seus passivos.

O PEC tem nos últimos anos uma taxa de sucesso, leia-se de acordos celebrados entre as empresas e os credores, na casa dos 30%, o que já é razoável se compararmos com a insolvência, onde as recuperações aprovadas em sede de insolvência andam na casa do 1%.

2. Uma das condições de acesso ao PEC é que: “A empresa deverá encontrar-se em situação de insolvência, ainda que meramente eminente”.
Este carácter de insolvência, ainda que eminente, não dará ao PEC o estatuto de boa intenção que tende a chegar tarde demais?

Não! Essa é uma questão que ainda hoje persiste porque se confunde insolvência com falência. O anterior código era o Código do processo especial de recuperação de empresas em falência, o actual, é o código de insolvência e recuperação de empresas.

O conceito de insolvência que vem definido no preâmbulo [*deste código*] é: todas as empresas que tenham entrado em incumprimento, seja perante credores públicos ou privados, estão numa situação de insolvência. Ou seja, se não cumpriu na data prevista, se tem uma factura por pagar, entrou em situação de insolvência. [*Isto*] está longe de uma situação de dificuldades financeiras [*graves*], por isso é que o código determina que só podem vir a PEC as empresas que estejam em situação de insolvência, ainda que eminente.

Uma empresa pode não estar em incumprimento com ninguém, mas sabe que no final do mês vai ter que pagar 200 mil euros de um reembolso ao banco e sabe, hoje, que não vai ter capacidade para o fazer, em teoria já pode recorrer ao PEC.

O drama do PEC, e o PEC só não tem mais sucesso (aliás como a própria insolvência), porque as empresas só recorrem ao PEC quando estão “cercadas”, só [*recorrem a este procedimento*] quando têm processos em cima por parte quer das entidades públicas, quer privadas, bancos etc.

As empresas só ao fim de 3, 4 ou 5 anos de terem entrado em situação de insolvência (que tendencialmente se vai agravando) é que se apresentam [*ao PEC*], daí que a dificuldade de saírem dessa situação seja maior e [*o processo*] mais doloroso.

É tudo mais complicado porque as empresas já estão numa situação muito debilitada, quer porque as perspectivas de recuperação são menores, quer porque durante aquele tempo também criaram algum relacionamento conflituoso com os credores. Quando chegam aqui a predisposição dos credores para negociarem já está um pouco toldada pelo passado recente, pelo historial...

... de acordos por cumprir.

Exactamente.

Mas a confusão é considerar-se que insolvente é uma empresa falida, aliás, a palavra que foi escolhida explicou-se bem no preâmbulo do PEC.

Acha que este conceito de insolvência está disseminado ao ponto de, uma empresa que está nessa circunstância de incumprimento, pensar no PEC como uma solução possível para melhor resolver os seus problemas?

Em teoria sim, na pratica não, pois há um grande desconhecimento por parte das empresas, dos consultores e dos advogados da figura do PEC.

Parte do número crescente de processos que têm chegado até ao PEC vêm através das recomendações de consultores e advogados que tiveram um caso que correu bem e que recomendam a dois ou três outros clientes. Muitas vezes não sabem o que é o PEC.

... e porventura mesmo que saibam podem estar na perspectiva de que o PEC é para quem está...

... um pouco mais doente, é. Isto é visto um pouco como um serviço de urgência. Mesmo conhecendo o PEC e a experiência tem demonstrado isso - salvo raras exceções - [as empresas] normalmente vêm a PEC quando já estão “cercadas” quase por todo o lado, e já estão em situações [complicadas]. É muito frequente aparecerem a PEC quando já têm processos executivos por parte do Fisco e da Segurança Social. Ai, vêm a PEC na esperança de travarem os processos executivos.

E isso acontece?

Formalmente e legalmente o PEC não suspende os processos executivos contra a empresa, informalmente, no caso da Segurança Social (SS) conseguimos quase sempre parar os processos executivos, conseguimos fazer a suspensão dos processos. Nas finanças, nalguns casos sim, noutros casos não.

(...)

3. *Falando de credores públicos: uma das regras que “vulgarmente são seguidas” para a negociação de um acordo PEC é a de que esteja “ prevista a substituição da Gerência/Administração da empresa que esteve na origem das dívidas à Fazenda Nacional, se estas respeitarem ao IRS e/ou IVA”.*

a. Esta condição está de facto a ser aplicada correntemente nos acordos PEC?

Está! Dentro das dividas aos credores públicos há uma parte dessas dividas que é considerada abuso de confiança fiscal porque é a não entrega ao estado de fundos que não são da empresa, porque foram cobrados ou retidos a terceiros [em nome do estado] e que não foram entregues. Essas dívidas são classificadas do ponto de vista formal como responsabilidade pessoal, abuso de confiança fiscal e estão tipificadas na legislação como crime. É certamente o caso do IRS nos valores retidos aos trabalhadores e não entregues, e é da mesma forma que o IVA que recebe dos clientes; do lado da SS é [o caso da] componente retida ao trabalhador.

Ora, concedendo os credores públicos condições vantajosas quer em termos de prazo, quer em termos de possibilidade de diminuição de juros, etc. no âmbito do PEC, ou da insolvência, pois as regras aqui são iguais, não pode [o estado] fazer um acordo mantendo entre aspas o “criminoso”. Esta regra força a saída do “responsável”, basta um. Se for uma SA [sociedade anónima] se forem cinco ou três [administradores], basta sair um. Não há consequências... têm é que identificar e substituir um, para que do ponto de vista da forma [o processo esteja acautelado].

(...)

Acho muito interessante a sua resposta pois uma das coisas que me ocorreu quando li sobre esta regra é que ela podia existir suportada por alguma noção, por parte do legislador, de que uma empresa em dificuldades teve que ver com alguma menor capacidade do gestor pelo que seria...

... uma forma de obrigar à renovação [da gestão].

Exactamente, portanto não é esse o sentido?

Não, não é esse o sentido. Não é obrigar à renovação, injectar sangue novo, é no sentido de não pactuar, de não fazer acordos com quem cometeu crimes.

- b. Da sua experiência consegue dizer, empiricamente, que um processo de recuperação de empresas tem vantagem, corre melhor, se houver uma nova gestão à frente da empresa? Primeiro, a mudança de gestão é comum ou não?*

Não é muito comum...

Voltamos às questões culturais: normalmente a maioria das empresas têm uma gestão muito familiar, há normalmente endividamento bancário que conta com os avais pessoais da família e por questões culturais o que se sente é que mesmo quando as empresas reconhecem a necessidade de terem um quadro, não o encaram no sentido de ir gerir a empresa, mas antes [no sentido] de alguém que lhes dê alguns conselhos, sendo a decisão sempre do patrão, do dono da empresa. Nota-se muito a dificuldade de abandonar o negócio e deixar a empresa a ser gerida por um profissional.

Depois tem também a outra questão que é o preço. Ai, fora dos centros urbanos, o ordenado do gestor tem imenso peso, é muito comum fazerem comparações e dizerem que “precisava de um economista, mas nem pensar porque, com o ordenado dele pago o vencimento a 3 ou 4 operários”. Ora cria-se aqui um dilema, ele está disponível para pagar mil e tal euros para ter um quadro um pouco mais qualificado que academicamente lhe pode dar algumas pistas mas que do negócio não sabe, ou tem que pagar cinco ou sete mil euros para ter alguém com capacidades adicionais. Isso contudo, é muito caro para ele pois com esse dinheiro ele pode ter 20 operários com o ordenado mínimo. Este tipo de raciocínio inviabiliza o entregar ou partilhar a gestão com alguém que não pertence à família, alguém que seja um gestor profissional.

Mesmo esta noção de trocar ou abdicar da gestão de pai para filho, reconhece alguma utilidade nisso do ponto de vista do processo de recuperação?

A experiência tem mostrado que o que acontece é que o pai vem acompanhado pelo filho ao processo de negociação, aqui [no IAPMEI], na banca, há quase um processo de aprendizagem, mas a experiência também mostra que o pai só se afasta se por questões de saúde entende que já não consegue. Não abdica por assumir *vantagens da gestão pela nova geração*.

Atrás da gestão familiar está [muitas vezes a característica] que, grande parte dos negócios estão concentrados na figura do dono da empresa, [do patriarca], por exemplo, é ele que faz de director comercial. Ele tem a noção, às vezes errada, de que se sair, a empresa fecha no dia a seguir. Isto porque, é ele que domina o negócio, é ele que tem o contacto com os clientes, por vezes muito pessoal. Muitas vezes, em algumas empresas mais tradicionais o preço do produto, só o dono é que sabe fixar, é quase como se houvesse uma fórmula que só está na cabeça dele e que só passará, digamos que, por herança genética, ao filho quando este abandonar o negócio.

Em resumo, vejo muitos pais a trazerem os filhos, mas vejo-os sempre muito acompanhados e sempre a tutelar a actuação dos filhos – isto independentemente destes terem algum grau de decisão, mas – a última palavra é sempre o pai que tradicionalmente só abandona o negócio quando não consegue mais, quando começa a estar intelectual ou psicologicamente debilitado. O imaginar que aos 30 anos e com a experiência [acumulada], tem o filho preparado e que ele vai abandonar a empresa, é algo que não passa na mente destas pessoas.

4. Como é caracterizada os gestores que recorrem ao Procedimento extrajudicial de conciliação?

Deixe-me dizer-lhe que a iniciativa do recurso ao PEC raramente é da empresa, são o advogado, o consultor ou o técnico oficial de contas que na eminência do descalabro financeiro lhes dizem: você só tem uma solução que é ir a PEC.

E isto entronca noutra característica quase cultural que é a dificuldade que a maior parte das empresas têm em reconhecer que estão em dificuldades. Eu acho que a maior parte deles não consegue distinguir o que são dificuldades conjunturais, de dificuldades estruturais. Para eles todas são dificuldades conjunturais e assim, acham sempre que daqui por um mês ou dois ou três ou quatro as coisas melhoram e fica tudo resolvido, mesmo que andem assim durante anos. Só têm a percepção de que as coisas estão complicadas quando começam a aparecer ameaças de accionamento dos avais pessoais, execuções de dívidas por parte do fisco e da SS. Ai é que ele percebe que está numa situação complicada e pede ajuda ao advogado consultor, etc.

Não é a gestão da empresa que reconhece que está em dificuldades e se apresenta [*à procura da sua resolução*]. Houve um pequeno cerco que foi sendo montado [*e que o levou a realizar a sua situação*], além disso, não conhecem e em teoria também não teriam obrigação de conhecer [*o PEC*], é pois por via do consultor ou do advogado que são aconselhados a recorrer a este sistema.

Repare uma coisa curiosa é que, eu ainda não tive uma empresa, e já estou aqui desde 98, que na justificação ou fundamentação do porquê de terem chegado à situação em que se encontram, apontasse a gestão.

As razões têm sido: os acordos do GAAT, foi o 11 de Setembro, foi a subida do petróleo, foi a subida das taxas, a moeda única, foi um cliente que não lhe pagou, foi qualquer coisa... mas sempre factores externos. Nunca assumir que não tiveram capacidade de gestão, que tomaram as opções erradas que não se modernizaram... nenhuma causa que lhes possa ser imputável. Foram sempre factores externos que eles não previram que os colocaram naquela situação, não há o reconhecimento de que as dificuldades da empresa resultem da equipa de gestão, [*porque assumir o contrário*] era meio caminho andado para entregar a gestão a terceiros. Como não reconhecem que os erros são deles não há razão nenhuma para pagar a terceiros algo que eles podem fazer.

(...)

Se a situação é percepcionada como mais estrutural é evidente que a perspectiva muda, passa a haver uma urgência, pois ou se toma já as medidas para resolver o problema ou quanto mais tempo passar mais as dificuldades vão agudizar.

Ao nível das PME's não há muitos quadros, pelo que se não há capacidade de diagnóstico também não conseguem ter quem os apoie. A contabilidade também não apoia pois anda geralmente atrasada e muitas vezes sem qualquer aderência com a realidade.

(...)

Felizmente há acordos que correm bem, há empresas que conseguem recuperar os seus desempenhos. Será possível caracterizar os gestores e as empresas que têm sucesso nos processos intermediados pelo PEC?

Deixe-me recuar um pouco, nós em média fazemos os tais 25% a 30% de acordos, depois, não temos dados fiáveis, temos só a percepção pelas informações que nos chegam quer pela SS quer pelo Fisco. Isto porque nós, a partir do momento em que chegamos a um acordo, deixamos de acompanhar a empresa a não ser que ela nos venha bater à porta. Contudo, os dados que temos é que, a taxa de mortalidade dos acordos é de 50% entre o primeiro e o segundo ano.

A mortalidade de um acordo implica que a empresa tenha que entrar em processo de insolvência?

Quase que obrigatoriamente porque, primeiro ele já chegou tarde a PEC, depois, faz um acordo com condições que não consegue em mais lado nenhum. Se ao fim de um tempo relativamente curto, houver a rescisão [*do acordo*] por não pagamento, é evidente que já ninguém vai acreditar na empresa e naquela equipa de gestão e na sua capacidade de fazer novos acordos.

A parte dos acordos que perdura, perdura razoavelmente bem. Nestes acordos que funcionam, que passam o cabo das tormentas até ao segundo ano, estes são os que têm alguma estrutura organizativa e independentemente de serem empresas familiares têm aquilo a que se pode chamar uma equipa de gestão, pode não ser ao nível da administração, mas têm quadros muito bons que acompanham as empresas.

Quanto aos outros [*os que rescindem até ao segundo ano*], vou-lhe ser muito sincero, há muitos acordos que assino e que não dou 6 meses para entrarem em incumprimento. Percebe-se que é quase uma fuga para a frente.

Os credores públicos só assinam acordos e só participam no PEC se o IAPMEI emitir uma espécie de certificação de viabilidade económica do projecto. Isto é muito complicado pois, quando olhamos para os planos de negócios que são feitos como sabemos e que não emanam da gestão mas foram a encomenda feita a um terceiro, mais, quando, independentemente de quem o fez, percebemos que há ali algum claro empolamento de valores, apenas para cumprir rácios.

(...)

Contudo, temos o outro lado do dilema: se não emitirmos o certificado as empresas não fazem o acordo, digamos que é como decidir quem vive e quem morre. O princípio que assumimos foi o de dar a oportunidade; arranjam uma forma, que também não nos comprometa, de emitirmos a certificação.

Isto a propósito de, há algum tempo, me terem perguntado: “Mas vais assinar esse certificado, a empresa não tem ponta por onde se lhe pegue?” E eu disse-lhes: “Tenho dúvidas que pague a primeira prestação, já nem é seis meses é mesmo a primeira prestação.” O que se passa é que há aqui algumas condicionantes do ponto de vista social e do ónus. Todos reconhecem, os trabalhadores, a empresa, a SS, o fisco a banca, os fornecedores, todos nós reconhecemos que a empresa não tem futuro... o problema é: quem é que dá o passo? Quem é que fica com o ónus de ter requerido a insolvência? É que para a história – é como os jogos de futebol não conta a exibição conta é o resultado final – quem é que fica com o ónus de ter causado a falência.

Ainda sobre os acordos que funcionam esses são aqueles que claramente sentimos que vão funcionar.

E isso é uma sensibilidade à priori?

Sim. Estas são as empresas que colaboram na elaboração do plano de negócios, mesmo não tendo experiência na sua elaboração *in house*, e apesar de poderem recorrer a consultores, percebe-se que dominam o plano e vêm acompanhados de quadros, do director financeiro, do director comercial. Esses são os acordos nos quais acreditamos.

5. *Assumindo que é possível simplificar um Turnaround a uma fórmula dicotómica, os processos de recuperação bem sucedidos, por via do acordo PEC, resultam mais de cortes de custos ou de crescimento dos proveitos?*

Eu tendencialmente aponto para o aumento das receitas.

Mas é por ser supostamente mais fácil ou porque há uma forte convicção nesse sentido?

Admito que estas empresas ao terem entrado em dificuldades primeiro financeiras e depois pela falta de capacidade de abastecimento de matérias-primas, começaram a ter problemas de entregas, [e por isso] são empresas que decresceram muito o seu volume de negócios. Empresas que por exemplo há cinco anos facturavam 6 milhões e que agora facturam 2. Para essas empresas a redução de custos [*possível*] tendencialmente já está feita, mas o potencial está lá. Portanto aqui a recuperação é ter capacidade financeira para abastecimento regular e voltar a vender. O que se nota é que, em velocidade de cruzeiro, [*as vendas*] andarão muito perto daquilo que já foram os seus bons anos históricos. Isso também porque entretanto já se libertaram de alguma “gordura” e os excessos já estão limpos.

Adicionalmente o que se assiste é que, nos planos de negócios, principalmente naqueles que não chegam a ver acordo (os que são feitos só com entidades externas), os consultores normalmente apostam muito mais no aumento do volume de negócios do que propriamente em medidas de racionalização de custos. Mas esses não são para levar a sério porque não resultaram da tradução daquilo que empresário pretendia (ou achava possível) fazer. Nestas circunstâncias percebe-se que não há ali medidas de fundo minimamente sustentáveis que permitam dizer porque é que vão aumentar as vendas em 30% ao ano.

6. *Donald Bibelaut advoga que numa empresa em dificuldade há sempre muitos problemas mas que ajustamentos em 1 ou duas questões críticas podem desencadear uma forte melhoria da situação. Concorda? Isto também é assim no âmbito dos PEC?*

Eu penso que sim, tem um factor que é a estrutura de capitais que é inclusive na grande maioria dos casos o início dos problemas da empresa. As empresas [tipo] têm estruturas de capitais muito débeis. Financiam toda a actividade corrente e ainda parte dos investimentos com capitais de curto prazo. A outra questão é as empresas olharem para a gestão e para as áreas de inovação como um custo e não como um investimento.

Sobre a estrutura de capitais eu costumo dizer que as empresas normalmente começam com problemas financeiros e acabam com problemas económicos, quando em teoria devia de ser ao contrário. Não foi o mercado, não foi o processo produtivo, foram [*muitas vezes*] os atrasos nos pagamentos aos fornecedores porque isto tem que ver com a forma como se endividaram.

Mesmo em tempos de crise podemos dizer que o problema já lá estava pois, o facto da empresa não ter uma boa estrutura de capitais, faz com que não aguente uma quebra de mercado.

Depois [*os problemas advêm em segunda linha*] porque não inovam, enquanto aquele produto estiver a dar é só o que faz. Não têm capacidade de antecipação das tendências de mercado, de novos produtos. Isto é sempre encarado como um custo. Enquanto que as empresas pensarem assim, quer em termos da [*reunião de melhores competências de*] gestão quer em termos de factores como inovação, design, etc. é evidente que vão ter muitas dificuldades.

Penso que bastam estas duas pequenas coisas. Depois se é fácil... porque é como me dizem: você diz muito bem, mas onde é que eu vou buscar o dinheiro? Isso é outra questão.

Eu ia por aí, o PEC apoia na capitalização das empresas? Pode haver alguns credores disponíveis para converter dívidas em capital?

O PEC só faz consolidação de passivo, nalguns casos, tem acontecido em boas empresas com a gestão reconhecida que, a banca esteja disponível para consolidar a dívida e ainda fazer alguma entrada liquidez; tem acontecido também, alguns casos em que fornecedores transformam os seus créditos em capitais próprios.

Com a banca é mais comum a consolidação da dívida e acréscimo de exposição à empresa para relançar a actividade. Os fornecedores transformarem a dívida em capital é mais difícil, mas também acontece, quando são fornecedores críticos para a empresa e quando isso entra na lógica do próprio fornecedor.

Entrevista com o Eng António Cardoso Pinto – EFACEC

1. *Um Turnaround é a aplicação das regras de gestão comuns a uma situação mais difícil ou é antes um processo de gestão diferente que requer competências específicas?*

São precisas todas as regras normais e em cima dessas, são precisos outros aspectos que têm que ver com o sentido de urgência, com coragem em ir mais fundo e mexer em coisas que normalmente há um certo pudor em mexer tão depressa. Eu diria que [o Turnaround] é o cômputo das duas.

2. *Um gestor Turnaround tem que ser alguém que conhece bem o sector de actividade no qual está a desenvolver o processo, ou, face à especificidade desse processo basta que seja um gestor com as tais competências específicas?*

É obvio que o conhecimento do sector lhe permitirá ir mais longe e fazer mais fino.

Vale a pena dizer que eu não acredito num gestor de generalidades que é bom em qualquer processo por onde passe. Contudo, atendendo a que um processo de Turnaround é uma situação normalmente tão dramática, que há um conjunto de traves mestras que um generalista consegue fazer. Eu diria que um gestor Turnaround pode fazer 2/3 [do que necessita de ser feito, num projecto] em qualquer indústria, o sprint final consegue fazer apenas se tem conhecimento do sector, ou com o que entretanto conseguiu apreender [sobre o sector].

3. *Com que critérios é que o sr. Eng. formou a sua equipa de gestão?*

(...)

É muito importante respeitar a cultura das empresas e tirar todo o partido [dos recursos] das empresas. Aquilo que fiz para constituir a minha equipa foi usar quase exclusivamente os recursos da casa, quem conhecia melhor o produto, os processos e o mercado.

O critério aqui foi a pessoa certa no sítio certo, tirando muito partido da cultura da casa, fazendo um empowerment muito forte nos recursos internos, e isto de uma forma dinâmica, não foi só um arranjo, foi um re-arranjo permanente da equipa.

4. *Como é enuncia a redefinição estratégica da EFACEC operada sob a sua gestão?*

A diferença foi efectivamente entre a estratégia de Sabino Marques e a minha. À estratégia do presidente intermédio não encontrei coisas graves quanto ao conteúdo, foi mais no âmbito do processo.

Quanto às diferenças face à estratégia do Sabino, eu diria que ele estava mais numa [dinâmica] de grande diversificação; desde batatas, até piscicultura, e eu fiz uma recentragem onde poderíamos rapidamente ter uma vantagem competitiva capaz de relançar a empresa.

Refocar o portfolio do produto no novo core business desejado pelo mercado, foi a principal diferença entre mim e o Sabino.

Seguiu-se o arranque da aproximação aos mercados mais dinâmicos a prazo, mais dinâmicos que o mercado nacional/ europeu; mantendo o centro tecnológico em Portugal e deixar de querer produzir tudo no Porto para todo o mundo.

Ao arrancar com sub-bases industriais mais perto dos novos mercados, não só incutiríamos mais confiança a esses clientes fazendo crescer mais rapidamente as economias de escala totais, como poderemos tirar partido das vantagens competitivas de cada uma dessas novas unidades, baixando os custos médios de produção, o que era vital face a outros concorrentes já deslocalizados, e [por fim] apostar na estratégia de diferenciação da EFACEC.

5. *Sumantra Ghoshal introduziu o conceito do “smell of the place” enquanto caracterização do contexto cultural e organizacional da empresa. Qual foi a sua leitura do smell of the place na EFACEC quando assumiu a gestão?*

Devo-lhe dizer que [a EFACEC] é uma empresa que tem uma tradição muito forte de tecnocratas, mais engenheiros que economistas. São pessoas com grande ambição e que estão habituadas a lutar taco-a-taco com empórios muito grandes como a Siemens, a Alstom, a ABB e outros, apesar de ser uma centena de vezes mais pequena, isto por um lado; por outro lado, a EFACEC é um pouco também como Portugal, que sofreu influência dos visigodos, dos celtas, dos mouros, dos espanhóis, etc. A EFACEC teve uma séria de colonizações, desde a Westinghouse, aos belgas da ACEC, à Mitsubishi, etc, e soube tirar o melhor de todos estes parceiros e criou um certo cosmopolitismo, uma grande robustez técnica e uma grande amplitude cultural.

O quadro técnico da EFACEC não se compara mal com o “dos grandes”. O quadro técnico da EFACEC não tem medo da Siemens. “Nós somos capazes”, “nós vamos a jogo”, e isto é notável.

Esta capacidade vem basicamente dos quadros médios e inferiores que tiveram um comportamento notável neste Turnaround. Eu diria que um dos parceiros do Turnaround foi o presidente da comissão de trabalhadores. O presidente apercebeu-se da gravidade da situação e mobilizou a parte inferior da pirâmide com os quais pude sempre contar. O topo da pirâmide, como em maior parte das organizações, é mais político, mais egocêntrico, mais oportunista e foi a maior resistência ao processo de relançamento, dadas as clássicas lutas de poder/ capelinhas.

(...)

6. *Acredita que o foco de um Turnaround deve ser o que está mal com a demonstração de Resultados ou para chegar lá, há que considerar outros factores como a cultura, a estrutura ou os processos?*

Isto é uma opinião pessoal não é baseado em nenhuma empirical research: Você pode ter o melhor estudo de mercado do mundo, pode ter o produto mais repensado, pode ter o plano para o melhor processo tecnológico, pode ter o melhor Bridge Finance para aguentar o tempo que necessita, se não tiver as pessoas não vai a lado nenhum.

É facto para mim, engenheiro de máquinas / processos, que a parte mais importante de um Turnaround é a capacidade de leitura e mobilização das pessoas. Leitura no sentido de perceber o que tem valor dentro da empresa e o que não vale a pena, e depois aproveitar as sinergias e motivar toda a gente a apanhar a onda. Sem as pessoas a empresa não sai do sítio.

A cultura, as pessoas, a capacidade de motivação e mobilização são fundamentais porque são elas que percebem melhor o processo como um todo, o que é o produto, o que é o mercado, o que está bem, o que está mal. Conseguir que elas saiam do desanimo, que tenham força para actuarem sinergicamente, isso, é a base de qualquer Processo Turnaround. Se conseguir aproveitar o coração e a cabeça das pessoas, tem tudo.

Além disto eu diria que é não tanto focar nas coisas que estão mal, mas antes nas coisas que estão bem. É [em primeiro lugar] puxar pelo que a empresa tem de bom e pelo que tem que fazer, e deixar cair aquelas coisas que a empresa não é capaz e sobre as quais não vale a pena insistir. Obviamente há nestas situações coisas graves que estão mal, e aí há que dar atenção às mais urgentes, que podem não ser necessariamente as mais importantes. Isto é como ter um rombo no fundo de um barco, é preciso tapar o rombo para que o barco não se afunde e isso é muito urgente, mas o que é mais importante é saber para onde queremos levar o barco na tormenta.

É muito difícil estabelecer uma receita do género: qualquer Turnaround “faz-se assim...”

7. *Donald Bibeault advoga que pode haver muitos problemas numa empresa mas ajustamentos em um ou dois questões críticas podem desencadear uma forte melhoria da situação. Concorda?*

Concordo, não é possível tratar/ melhorar tudo ao mesmo tempo, temos que ser muito selectivos pois os recursos são muito escassos e o tempo é nesses momentos muitíssimo importante. De uma boa análise/diagnostico não podem sair 85 razões! Normalmente há 2 ou 3 causas fundamentais mais relevantes, quanto às consequências dum primeiro impacto possível.

Acresce que temos nos centrar em alguns quick wins que nos permitem criar uma mobilização pela positiva, criar a evidência de que já estamos a fazer, já estamos a ganhar, criar essa onda, a partir de pequenas coisas, é fundamental. Uma ou duas como diz, uma todas as semanas, anunciá-la, celebrá-la.

Isto está na psicossociologia das empresas na dinâmica de grupo, na mobilização. Ao fim ao cabo, é isto que é uma empresa: Um conjunto de vontades que, ou está mobilizado, ou não está mobilizado.

A questão crítica no caso da EFACEC foi ganhar a mobilização dos colaboradores...

O aspecto mais crítico para a mobilização foi ter precipitado uma crise, que é uma das formas de mobilizar quando estamos perante uma situação grave.

Eu cheguei no Outono à empresa e havia que fazer um reembolso obrigacionista, penso que no final de Novembro, e não havia fundos para o pagar. Eu só me apercebi disso quando lá cheguei, era de facto uma situação grave pois, uma coisa é não pagar dividendos, outra é não reembolsar um empréstimo obrigacionista, isto tem um impacto bastante superior. Nesta circunstância eu falei com a empresa toda em grupos de não mais de 50 pessoas, foram mais de 2 mil contactos, quis ouvir todos, questionei: “se a empresa fosse vossa o que é faziam?”, “quais são os três problemas mais importantes a resolver?”, “quais são as duas coisas mais urgentes a fazer?”, este tipo de questões. Eu tinha pequenos-almoços, almoços, sessões de fim de tarde, de fim de manhã: dias inteiros, que nos primeiros tempos dediquei a ouvir a empresa, as pessoas.

O que fiz foi também dizer que era necessário gerir a mudança e sair da situação em que nos encontrávamos. Nessa altura anunciei que entre não reembolsar uma emissão obrigacionista, arriscando a falência da empresa ou deixar de pagar os salários, eu nem hesitaria: se não se conseguíssemos fazer um conjunto de coisas que, já não me recordo exactamente quais eram mas que, tinham que ver com a entrega de encomendas que trariam liquidez à empresa, se não conseguíssemos reunir o dinheiro para pagar o empréstimo, e os salários, eram os salários que eu não pagaria. E aí a empresa assustou-se, foi a chicotada, o murro na mesa, isso foi o princípio do Turnaround.

8. *Na sua perspectiva o Turnaround é este processo perfeitamente definível no tempo, sendo possível entender de onde parte e para onde conduz a empresa, ou será antes mais um episódio da vida da empresa, que eventualmente tem de se repetir em função de dificuldades e desafios futuros?*

Creio que é o Bibeault, se não é ele é o Stuart Slatter – que é o estudioso de Turnaround que eu mais gosto – que diz que se olhar para a Fortune 500 das últimas décadas, 80 a 90% das empresas, de 10 em 10 anos, têm uma má fase. Quase todas as empresas têm oscilações, períodos bons e períodos maus, e com base nisso têm sofrido processos de Turnaround. Já não me recordo exactamente dessa empirical research mas ele define o que considera situações de Turnaround, e identifica as principais causas de declínio: a má gestão, impactos do mercado, ou controlo financeiro inadequado, etc.

Em resposta à sua pergunta, os declínios acontecem ciclicamente na vida das empresas, as empresas voltam a crescer, voltam a estabilizar e voltam a decrescer. Esses decrescimentos e relançamentos podem ser mais ou menos rápidos, mais ou menos graves, mais ou menos profundos e se as empresas chegam a inverter estes ciclos de forma estável, leia-se se conseguem fazer um Turnaround, isso não quer dizer que estejam asseguradas para a vida.

A EFACEC é exactamente um exemplo disso. Ao longo da sua vida teve várias fases brilhantes, eu tive a sorte de participar em 1989, 90 e 91 nos anos de ouro da EFACEC. Nessa altura representava o grupo Espírito Santo (não era o Grupo Mello que estava *in charge*), esse foi um período em que a EFACEC subiu vertiginosamente depois de anos difíceis. Teve um período difícil também aquando do 25 de Abril, como a maior parte das empresas teve...

Entre anos dourados e anos difíceis a EFACEC é um bom exemplo de que os Turnarounds não são eternos e que tudo é dinâmico, a começar pelo mercado, e que se as empresas não tiverem capacidade de se irem adaptando, se não têm capacidade de ser “learning organizations”, se estagnarem, e se confiarem que certas receitas são eternas, estampam-se.

9. *Alguma vez duvidou de que conseguiria “dar a volta”?*

Todos os dias! Uma pessoa pode ter mais ou menos força mas só alguns eleitos é que não têm dúvidas. Eu tenho medo e tenho dúvidas todos os dias sobre as coisas que faço. Não quer dizer que por ter dúvidas fique paralisado de medo. Mas certezas, sempre?...

Isto era um exercício muito pesado, muito difícil, que envolvia muita gente e que havia dias em que se conseguia dar mais um passo e outros em que as coisas caíam ao chão e era necessário voltar a apanhá-las. Foi um conjunto de anos difíceis de 2001 até 2004/ 2005, depois iniciou-se uma fase de crescimento estabilizado em que eu anunciei que poderíamos levar a empresa um dia aos 2 biliões replicando actividades noutros continentes. É um objectivo ambicioso, ao qual ainda não se chegou, mas é possível que venham a chegar.

Como é que geria essas suas dúvidas, normais e saudáveis até - eu diria, à luz da necessidade de mobilizar e motivar os seus colaboradores?

Uma coisa é ter dúvidas e dormir com elas, outra coisa é andar a discuti-las com todos os outros: assim nunca mais chegava a lado nenhum, pois eu era o principal gestor da mudança.

Acho [ainda assim] que há uma base de sinceridade salutar que depende da situação e dos interlocutores, eu não podia estar no meio de 50 ou 300 pessoas e dizer “estou cheio de medo”, mas também não interessava mostrar certezas absolutas e determinísticas que levassem as pessoas a pensar: “este gajo ou tem uma bola de cristal especial, ou pensa que é Deus”. Claro que há que ter bom senso.

Quanto mais educada é a audiência, maior poderá ser a partilha... ao nível da comissão executiva, discutíamos cenários alternativos mais ou menos favoráveis, que não discutiríamos em público com todo o detalhe, face à Bolsa, ou face a fornecedores e clientes.

10. Uma vez que teve na EFACEC até 2006 e que viveu este período conturbado da vida da empresa, qual acha que foi o seu impacto, o seu tributo para a empresa. O que é que deixou na empresa?

É uma pergunta que não devo ser eu a responder, acho que é mais bonito que sejam outros a comentar qual foi o meu contributo. De qualquer forma penso ter sido um gestor da mudança e o aglutinador/dinamizador do know How e daquela cultura EFACEC. Provavelmente foi isso que aconteceu.

Depois posso pensar que, se calhar, não há um gestor para todas as empresas e que as pessoas podem ser mais quantitativas, mais qualitativas, mais criativas, terem uma perspectiva mais afinada para determinadas coisas, como para a indústria ou para serviços, para telecomunicações ou para sapatos. As pessoas são diferentes e as circunstâncias são diferentes e há enquadramentos em que uns rendem mais que outros. Disse-lhe [atrás] que não acreditava que qualquer gestor faz qualquer empresa, acho que as situações diferentes, as pessoas diferentes dão resultados diferentes.

Isto não é uma só uma ideia minha, está estudado que as diferentes fases da vida das empresas requerem perfis diferentes. Uma coisa é um startup em que é preciso ter um aventureiro desmandado, um “go-go man” que tem a capacidade empreendedora de pôr as coisas no mapa a qualquer custo. Depois há uma fase em que é melhor um gestor com vigor para fazer a fase de crescimento, mais racional e mais tecnocrata. Depois há uma fase de estabilização em que os dois perfis anteriores talvez não se adequem pois é mais importante manter do que alterar os equilíbrios. Depois há uma fase em que é preciso ter a coragem e a força de inverter os declínios. São perfis diferentes e duvido que uma mesma pessoa seja boa em todas estas circunstâncias.

Em que perfil é que se revê melhor?

Eu fui principalmente um gestor / otimizador dos recursos possíveis (e criados!!), que teve a oportunidade de trabalhar e aprender com os grandes grupos económicos multinacionais e portugueses em diferentes etapas da minha vida. Comecei com a escola Shell International que muito me marcou na gestão pela positiva, (aliás a gestão de recursos humanos de expatriados da Shell é bem a prova do que disse acima: para dinamizar uma empresa envia um maluco/ empreendedor, e a seguir envia um gestor para contar os tostões. É nesta alternância, nesta complementaridade de perfis que constrói e consolida as suas posições de mercado a prazo).

Concretamente: eu diria que sou mais um otimizador, e retrospectivamente sinto-me muito mais energizado /motivado em situações de grande crescimento, ou numa situação de perda dramática, do que em situações demasiado estabilizadas.

Entrevista com o Eng. Fernando Pinto – TAP

1. *Para o desenvolvimento do processo de Turnaround da TAP foi importante o seu background de mais de 36 anos no sector da aeronáutica?*

Foi importante o background não só o meu, como o da equipa que eu trouxe. Eu trouxe 3 pessoas que tinham experiências específicas nas áreas mais críticas no Turnaround de uma empresa de aviação, que é área de linhas, a área comercial e a financeira.

2. *Um Gestor Turnaround tem características específicas que lhe permitem fazer um Turnaround seja em que sector for, ou por outro lado, tem que ser alguém que conhece bem o sector de actividade da empresa em dificuldades?*

Eu diria que no caso do transporte aéreo – que é uma actividade muito específica – é difícil fazer um Turnaround bem sucedido se não tiver tido experiência no sector. As variáveis são específicas desse tipo de negócio, e obviamente precisa fazer o trabalho com um grupo de gestores que tenham essa experiência e que saibam fazer essa cooperação. Não adianta só um gestor com experiência em transporte aéreo ele tem que ser somado a uma equipa.

3. *É-lhe apontada a criação de uma equipa de trabalho, com alguns quadros que vieram de fora da empresa, para gerir consigo o processo. Sente que essa é uma condição de sucesso?*

Eu acho muito importante!

Que seja uma equipa mínima mas que tenha conhecimento dos factores fundamentais para o sucesso daquele negócio. Uma pessoa só não adianta, ele precisa de trazer uma visão nova em várias áreas. Não adianta ele vir com uma visão externa genérica – porque ele tem que ter uma visão geral, genérica – quando as pessoas que estão lá dentro ainda têm a visão do dia-a-dia, a perspectiva do que “sempre se fez”, “porquê mudar?” É necessário uma pessoa que tenha experiência para ver o quadro todo na parede.

As pessoas que traz são de certa forma os veios de transmissão da nova cultura para dentro da organização?

Eles são os motivadores para que haja a correr dentro das veias da empresa o sentido das novidades todas e do que tem que ser feito.

4. *Frederick M. Zimmerman tem ideia de que é necessário ter um mind set de engenheiro, de homem da produção, dos processos, para construir um bem sucedido processo de recuperação de empresas.*

Sente que o facto de ser engenheiro e ter um mind set orientado para os processos, configura uma vantagem para o desenvolvimento do Turnaround?

O processo de Turnaround é [numa primeira fase] um programa bem claro de planeamento, ou seja: onde estamos? Onde queremos chegar? E de que forma vamos lá chegar? Depois numa segunda fase, o programa tem que ser comunicado.

A formação do engenheiro é muito de métodos. Fazendo um programa com métodos ajuda, contudo, para a segunda parte o gestor precisa de ser um bom comunicador. Há pois uma complementaridade entre a formação do engenheiro com o lado da comunicação.

5. *Sumantra Ghoshal introduziu o conceito do “smell of the place” enquanto caracterização do contexto cultural e organizacional da empresa. Qual foi a sua leitura do smell of the place na TAP quando foi indigitado como CEO da empresa?*

Sobre o clima...

...Quase eu desistia antes de vir para cá. Eu tenho alguma dificuldade em lidar com a pressão política e eu sentia que havia uma grande influência política [na TAP]. Ou seja, tinham aqui os dois grandes partidos representados. Dependendo de qual deles estivesse no poder central, o poder da TAP em geral

também estava com esse partido. O partido que fosse contrário aqui dentro àquele poder era o partido que iria ser contra tudo (o que é, mais ou menos, o que acontece ai fora). [*Esse seria*] o partido que também iria lançar informações para fora, negativas e muitas vezes, não reais.

Eu nunca tinha visto isto numa empresa, tinha visto isto na política, [mas] essa mistura na empresa, não. Depois, os 14 sindicatos extremamente activos. Eu tive conversas pesadas com eles em relação à sua insensibilidade com relação à situação real da empresa. Eu ainda dizia, eu tenho emprego e vocês não vão ter se este negócio aqui acabar e vai acabar.

Tive má impressão à chegada!

Tinha um ponto muito positivo, esta empresa tinha uma base de segurança de voo e manutenção muito boa, muito forte e com muita tradição. Então tinha uma base de sustentação forte e foi graças a isso e a um grupo intermédio de quadros especialistas muito bom, muito bem formado e muito bem intencionado, esse - não influenciado pelos sindicatos. Esse foi o tripé: [*o grupo intermédio de quadros*] era o sustentáculo da segurança de voo e da tradição de uma empresa séria na manutenção.

Como é que acha que surgiu a percepção de que a realidade poderia ser exactamente como dizia?

No início as reacções normais eram “nós não necessitamos de você, volta para o teu país”, “não sei o que é que veio cá fazer”. Ao longo do processo eles foram vendo que entendia do que estava falando e principalmente a mudança cultural começou a acontecer a partir de formações que nós demos em sala de aula para todos os quadros, alguma coisa para os trabalhadores em geral e depois para os sindicatos e comissão de trabalhadores.

Falámos para eles: “Nada se fazendo esta empresa acaba aqui! Com o processo que se pretende executar ela tem esse futuro, se querem participar ela entra por este caminho, se não querem participar, ela fecha”. Isso foi colocado de uma forma muito clara.

6. Quais as principais causa de declínio da empresa?

Não tinha um centro de distribuição, só tinha voos que iam para vários lugares, vários destinos mas que não eram interligados. Não tinha possibilidade por exemplo de trazer um passageiro do Brasil e de o levar para a Europa. Trazia passageiros do Brasil, da Europa e de Africa para Lisboa mas não se interligava isso.

Isso tem que ser feito através de uma rede, um sistema de interligação e essa era uma falha muito grande que ela tinha, ela tentava operar como uma empresa point-to-point de tráfego regional quando todas as empresas com quem ela competia operavam em rede. Isso mudou, hoje a empresa é quase 2 vezes maior em passageiros por quilómetro.

7. Como foram as suas relações com os participantes da empresa?

Os colaboradores foram determinantes, foi um processo de participação e motivação.

Os sindicatos também foram determinantes: tivemos 3 anos sem aumentos e eles tiveram que aceitar isso e não fazer greve pois, se parasse, quebrava tudo.

Os accionistas foram determinantes pelo facto de não terem interferido.

Os que foram determinantes, foram pela positiva, eu não posso dizer que houvesse alguém puxando ao contrário.

8. Atendendo ao carácter publico da empresa sentiu necessidade de negociar liberdade de acção com o accionista?

Isso foi prévio, “eu só vou se tiver plenos poderes para decidir sobre a empresa”. Não estar sujeito a “temos que voar para ali” ou “temos que admitir esta pessoa”.

9. *Sobre o que fazer, Idris Jala - o gestor responsável pelo impressionante Turnaround da Malasian Airlines - disse que “é crucial colocar o problema no contexto da Demonstração de Resultados e não em algo nebuloso como a cultura, a estrutura, os processos e outros”.*

Acredita que o foco é a demonstração de Resultados ou para chegar lá há que considerar os chamados outros factores?

O foco no P&L é fundamental, o teu objectivo é chegar lá, mas a complexidade da cultura desta empresa era tão grande por causa dos efeitos políticos, e por causa dos 14 sindicatos que não dava para ir *strait to the point*. Tinha que ter um projecto *strait to the point* mas para implementar esse projecto precisava de melhorar a cultura.

Como é que construiu o plano de acção?

Antes de vir para cá eu tinha pedido um levantamento da situação da empresa, e aí usei uma consultora por que não estava aqui, aliás um banco de investimento que me recomendou para eu ficar bem longe [*da TAP*]. Com base nisso é que nós vimos todas as ineficiências da empresa e fizemos um ante-projecto. Mas esta empresa era prevista ser privatizada e todo o projecto assentava na privatização. Quando a privatização foi por água abaixo nós já tínhamos um plano para iniciar imediatamente a implementação.

Foi então um projecto de fora para dentro, e depois aqui dentro foi ajustado. O marco do projecto já vinha pensado e estruturado mas só quando chegámos aqui é que fizemos o projecto específico de Turnaround.

10. *A sua estratégia apontou mais para o crescimento dos proveitos do que para a redução de custos, Foi assim?*

Foi assim, mas houve também a busca da eficiência, a estratégia foi crescer, crescer, tentando pelo menos segurar os custos. Aqui os custos crescem todo o ano, eles crescem automaticamente, temos que ter uma série de acções para os conter. Resumindo, a estratégia foi contenção de custos e maximizar as receitas.

11. *Donald Bibelaut advoga que pode haver muitos problemas mas ajustamentos em 1 ou dois questões críticas podem desencadear uma forte melhoria da situação. Concorda?*

Concordo.

Que variáveis são essas?

A variável dos proveitos, dos custos e a motivação e comportamento do pessoal.

No momento em que esta empresa teve que se sustentar por conta própria, nós tínhamos que ter um projecto para mostrar às autoridades europeias que ela tinha condições de se recuperar por si só, sem a ajuda do governo.

12. *Sobre as características do Gestor Turnaround:*

(...) Muitas vezes as pessoas dizem que o Turnaround tem que ser uma revolução e não uma evolução, eu acho que muitas vezes é uma revolução acompanhada com uma evolução. A melhoria constante também é fundamental

Ser trabalhador: Médio. Aqui teve o efeito inverso, tinha muitas pessoas trabalhavam Sábado e Domingo e por vezes viravam directo à noite... isso daí é ineficiente. Eu fui dar o exemplo contrário, você tem que ser eficiente, enquanto está, trabalha.

13. *Quais são os factores cruciais da implementação do processo?*

Seriedade e empenho. Você está realmente envolvido para recuperar a empresa. Você está realmente motivado, isso você precisa de transmitir.

14. *Como conseguiu fazer o turnaround com os colaboradores?*

Num país como Portugal foi fundamental trazer os meios de comunicação também, porque a TAP é muito mediática então, qualquer coisa que acontecia aqui geralmente ia para fora de uma forma negativa. Face a isto, eu montei um processo de comunicação pelo qual eu acordei com os media que antes de publicarem, verifiquem a veracidade da notícia através de uma linha aberta comigo.

15. Existe uma formula especial para proceder a um Turnaround?

Para implementar um Turnaround precisamos de um plano simples, simples e fácil de comunicar e depois que seja viável.

*16. Frederick M. Zimmerman diz “Turnarounds are never permanent”
Crê que essa é a história da TAP e que a intermitência dos resultados dá a perspectiva de que o processo de turnaround não está concluído?*

Sim, o Turnaround nunca está concluído. Veja que neste sector tivemos o aumento dos preços do petróleo mais recentemente a crise global e por último a gripe.

17. Alguma vez duvidou de que conseguiria “dar a volta”?

Antes de começar duvidei, depois que vir para cá, não. Você tem que acreditar!

18. Como caracteriza o seu impacto na empresa, na sua cultura, na sua forma de organização e na sua forma de se posicionar?

Eu acho que posso resumir dizendo que foi o de trazer gestão profissional.

Entrevista com o Dr. Frederico Moreira Rato – REDITUS

1. *Um Turnaround é a aplicação das regras de gestão comuns a uma situação mais difícil ou é um processo de gestão diferente que requer competências específicas?*

Acho que um processo de Turnaround tem que ter em atenção três formas de gerir que se complementam. Além da gestão normal e corrente dos negócios passa a haver a necessidade de mais dois focos de atenção e talvez seja isso que torna o processo de Turnaround mais complexo e mais difícil de trabalhar.

No dia-a-dia o gestor que está a fazer o Turnaround precisa de ter a sua cabeça dividida em três partes: precisa por um lado que o passado não o afogue, precisa de resolver e estabilizar as situações do passado sustendo as suas consequências nocivas para permitir que se possa continuar a trabalhar; o segundo ponto é a gestão normal, com mais exigência porque naturalmente os meios são muito mais escassos; A gestão que garante o funcionamento das operações, o pagamento dos salários e das [demais] obrigações. Depois um terceiro bloco, que é fundamental, que é perceber que há vida depois da crise e que é preciso estar a construir permanentemente o que vai ser o futuro depois de ultrapassar a fase mais aguda. Isto para conseguir ter um horizonte e uma motivação para o seu dia-a-dia e para conseguir reter os melhores profissionais para um projecto que estando a passar por uma fase de dificuldade é um projecto com futuro interessante. É, pois, relativamente difícil ter a cabeça ao mesmo tempo na resolução do passado, na gestão do dia-a-dia e na preparação do futuro.

Há alguma teorização sobre o que é necessário para o início do processo, crê que é preciso iniciar o processo com a perspectiva da tal “vida depois da crise”, por outras palavras, acha que é fundamental comunicar qual é a visão que o gestor tem da empresa?

Isso é fundamental.

O gestor não tem a percepção de quando é que o problema maior lhe chegou a casa; não há um dia em que se possa dizer: foi hoje. A pessoa pensa: tenho esta situação e para a resolver tenho que fazer uma série de reestruturações. Contudo, todos os indicadores dizem que o mercado vai subir no próximo quarter, porque é que eu tenho que incorrer nestes custos todos, financeiros e não só, de reestruturação se já-já isto vai melhorar. Depois o “já-já” é quarter após quarter cada vez pior.

Não há uma percepção, zero ou um, de que é hoje que chegámos à crise e que é hoje que precisamos de mudar e nesta fase perde-se imenso dinheiro pois com a resistência que o ser humano tem em mudar, vai sempre pensar que não vale a pena actuar logo pois no próximo quarter já será melhor. Não há a percepção de qual é o momento “Zero” e arrastamo-nos muito até ao dia em que nos convencemos que agora é que é.

Há uma percepção de optimismo...

... Exactamente, é o pensamento de que a situação não pode ser pior, mas ainda pode.

(...)

Ainda voltando à sua pergunta: quando se chega ao momento Zero, só vale a pena persistir acreditando que vale muito a pena ultrapassar a situação, tem que haver grandes convicções de que estamos a ultrapassar uma fase mas que a seguir qualquer coisa boa pode acontecer. Psicologicamente, é fundamental acreditar que a seguir à fase difícil há uma oportunidade, que até pode ser gerada na adversidade.

Quando é que, seguindo as suas palavras, teve a noção de que estava em crise?

A crise maior da REDITUS, a que ia matando foi a crise económica 92/94. Só no final de 93 é que tivemos verdadeira percepção e depois, 94 e 95 foi um desastre mas acabámos por reestruturar tudo em 96.

Este arrastamento é terrível para as empresas. Isto também tem que ver com o facto de o nosso calendário e os calendários dos parceiros [*stakeholders*] que precisam de nos ajudar a reestruturar não ser de maneira

nenhuma coincidente. Por exemplo, precisamos de umas decisões este quarter, mas para um determinado banco não é relevante se é neste ou daqui a três quarters. Ainda não está naqueles limites de ter que provisionar. Eu já estou preocupado mas ainda não sou preocupação para os bancos.

Quando eu sou preocupação já eu estou muito mais degradado e depois, naquela altura os bancos, na área de reestruturação não tinham convicção nenhuma na recuperação [das empresas]. Achavam que em determinadas situações “era para morrer”, a única coisa que eles faziam era andar com o cadáver o tempo suficiente até poderem fazer o Write off. Andavam com o moribundo até que decidiam desligar a máquina por já terem balanço para aguentar o impacto. Depois dessa data desenvolveu-se imenso o negócio da recuperação de créditos e a forma mais profissional e proactiva de o fazer. Naquela altura não estava ninguém [nos departamentos de recuperação de crédito] preparado para isso. Eram todos pessoas das áreas comerciais e o racional era: isto é uma situação que estraga os meus rócios por isso vamos ver se estraga devagarinho.

Depois também relativamente aos fornecedores aconteceu isso. (...)

Há um aspecto surpreendente no nosso Turnaround que foi, quando nós percebemos que tinha que ser revelada uma situação dramática, isto aquando das contas de 94/95, nós, Conselho de Administração, resolvemos dar uma informação global ao mercado. Fizemos algumas visitas aos presidentes dos bancos com quem nós nos relacionávamos a explicar o que estava a acontecer e o que estávamos a fazer para corrigir a situação e saber qual era o posicionamento deles e a sua sensibilidade relativamente ao que estávamos a fazer. Eles tiveram uma atitude prudente mas não contra a empresa. Foi dizer: trabalhem que nós ficamos a ver e não contem com adversidade provocada por nós. Isto foi muito importante.

Depois fizemos uma coisa inédita e que penso que nunca mais se voltou a fazer, que foi pedir à bolsa para organizar uma sessão especial, no auditório deles, para nós explicarmos ao mercado o que se passava. Foi um dos dias mais difíceis da minha vida: o auditório estava cheio de jornalistas, pessoas da banca, de analistas e de fornecedores. Nós explicámos, do nosso ponto de vista, porque é as coisas tinham corrido mal e o que é que podíamos fazer para melhorar, isto sem garantir nada, mas que daí por 6 meses comunicaríamos os resultados do plano que estávamos a implementar. E isto foi feito one shot, para toda a gente convidada e com resposta a todas as perguntas que quiseram fazer. Esta acção teve grandes benefícios – no âmbito da psicologia comportamental – a imprensa ficou do nosso lado, a dizer que por termos vindo ao mercado dizer olhos-nos-olhos o que estava a acontecer, éramos dignos de ter algum crédito de expectativa sobre o que iríamos fazer. Os analistas financeiros também disseram: há ali um plano e os próprios bancos retraíram-se de fazer qualquer atitude mais agressiva.

Aí os bancos também tiveram oscilações, os bancos estrangeiros foram muito mais agressivos que os portugueses. Com uma lógica que também se entende. Repare, nós tínhamos uma conta num banco estrangeiro que tinha à frente um homem simpatiquíssimo que uma vez me disse: “Olhe, eu tenho toda a simpatia pelo projecto, mas eu não vou fazer nenhuma alteração às condições de crédito. Porque é o meu currículo que fica manchado se depois houver uma falha qualquer e eu não estou preparado para isso. Eu não tenho aqui poder de decisão nem tenho ninguém aqui com quem reunir e que possa entender que vale a pena. Eu simplesmente não me vou atravessar, porque é a minha carreira que está em causa.” Portanto era uma carreira muito menos de banqueiro e muito mais de funcionário.

A crise tem o seu ponto mais agudo em 94 e 95. Em 96 há a apresentação pública do problema e, depois, a recuperação total é conseguida em 2000. Nós prevíamos um prazo de 12 anos mas acabou por se concluir quase tudo em 4 anos, com algumas situações em que se aproveitou a adversidade para transformar a empresa.

Há muito essa noção de que a crise tem impactos positivos na comunicação interna, na percepção do que tem que acontecer e do que tem que mudar. A crise pode ser um importante factor de promoção da mudança?

O que vem nos livros é tudo verdade. Aquelas pessoas que mais mordomias tinham e que não aguentam a crise e que saltam; os que saem e fazem a empresa ao lado... ninguém acredita que isso nos aconteça a nós, mas isso acontece tudo. Depois o que fica é de uma solidez à prova de bala, as pessoas que ficam são quem quer dar o corpo ao manifesto.

2. *Um gestor Turnaround tem que ser alguém que conhece bem o sector de actividade no qual está a desenvolver o Turnaround, ou face à especificidade do processo basta ser um gestor com competências específicas?*

Eu penso que depende um pouco da área do negócio. Se for algo industrial é capaz de ser mais fácil vir alguém de fora fazer o Turnaround; acho que no nosso caso que é um negócio que vende confiança e vende o trabalho que as pessoas desenvolvem todos os dias é muito importante que seja alguém de dentro, mas é fundamental ter o contraponto de alguém de fora.

Nós recorremos a apoios exteriores de consultores, arranjámos pessoas de fora que fizeram uma análise exaustiva dos pontos a melhorar e que passaram a ter uma visão crítica e independente sobre nós, o Conselho de Administração, sobre o que estava a acontecer, sobre o desempenho, sobre a política de corte de custos, sobre as coisas em que é preciso actuar logo e ainda sobre aquelas que, estando nós com as rotinas instaladas, seriam mais difíceis de detectar. Ajudou-nos a ter a percepção completa de onde era prioritário actuar.

Sentimos a necessidade de ter alguém de fora a olhar para a coisa. Isso foi muito positivo pois acho que nós teríamos muito mais dificuldades em ver os pontos em que ainda estávamos com possibilidade de redução de custos, do que uma pessoa de fora que chega e diz tem que ser nas telecomunicações, nas instalações, etc. valorizando quanto é que isso significava.

É muito interessante o que está a dizer pois existe uma dialéctica na teoria do Turnaround que é a de saber se o processo de recuperação deve ser feito com os gestores que estão ou com novos gestores.

O que estou a perceber das suas palavras é que foram os “gestores que estão” que realizaram que tinham, entre mãos, um problema que tinha mesmo que ser resolvido, sob pena da empresa deixar de existir. Que o facto de terem assumido isso perante o mercado, da forma como o fizeram, credibilizaram o seu papel enquanto gestores e agentes da mudança, mas apesar disto sentiram a tal necessidade de ter alguém que vem de fora e que pode dar um “apport” sobre as coisas que não estão a correr bem...

Esse alguém tinha dois objectivos muito importantes, um era chamar-nos à atenção, apoiar-nos, o segundo era, perante os *stakeholders*, haver uma opinião independente a dizer o que é que nós estávamos a fazer. Ajudava-nos a vender o projecto sabendo-se que havia alguém com reconhecida credibilidade que estava a acompanhar o projecto e dava os níveis de execução. Havia alguém exterior que certificava o desempenho e isso permitia-nos ter uma grande independência quando nos relacionávamos com os *stakeholders*. Foram feitos vários relatórios e nem todos foram bons. Houve relatórios em que ele dizia que havia coisas que deviam ter sido feitas mais depressa e que a Administração fez mais devagar do que seria a sua recomendação. Não estou a dizer que foram tudo rosas, mas ter este contraponto foi muito importante para nós.

Sabíamos que tendo nós trazido a empresa à crise, a Administração não mudou, estando nós a fazer a reconversão, achávamos que era razoável para os *stakeholders* que aparecesse uma opinião que não a nossa, como forma da credibilização da própria operação. Nós controlámos sempre a operação, nunca chegámos ao ponto de ser o *stakeholder* a dizer que queria outro gestor. Este apoio serviu de facto para nos ajudar a apontar os caminhos mas também como air bag, como um factor para retirar pressão.

Sabendo que havia uma relação com os clientes e com os colaboradores de muitos anos e que era importante a nossa presença nós achámos que era preciso acrescentar estes condimentos à solução para podermos ter espaço para andar.

3. *Acredita que o foco de um Turnaround deve ser o que está mal com a demonstração de Resultados ou para chegar lá, há que considerar outros factores como a cultura, a estrutura ou os processos?*

Eu acho que tem que ser muito mais abrangente, não é só a Demonstração de Resultados, sobretudo numa empresa de serviços que vendem confiança, aí é fundamental tudo o resto. É fundamental actuar sobre todas as outras facetas, não se vai lá só com o cortar de custos cegamente. Olhamos para a rubrica e sabemos que é ali que tem que mexer, mas se não mudar a cultura, se não mudar os processos, não consegue mudar nada.

4. *A Vossa estratégia apontou mais para o crescimento dos proveitos ou para a redução de custos?*

Proveitos não. Houve sobretudo uma preocupação com a margem pois abdicámos da venda de hardware que era uma área que tinha um volume de vendas enorme e uma margem muito pequenina e que foi a ruína para nós. De resto a REDITUS tinha 30 anos quando houve esta crise, a REDITUS já passou por alturas boas e por alturas más.

(...)

Inventámos nessa altura uma coisa que é hoje o nosso core business que é o BPO Business Process Outsourcing. O outsourcing de tratamento de dados foi iniciado com uma série de bancos e de companhias de seguros, na altura de uma forma ainda muito incipiente. Em todo o mundo isto foi uma coisa que veio a crescer imenso e que cá em Portugal também tem crescido bastante.

Sobre a estratégia conto-lhe que quem redesenhou a nossa estratégia não foi nenhum consultor conceituado, a nova estratégia resultou de uma coisa muito simples: por exemplo, as áreas de projectos de engenharia, projectos grandes para determinados clientes, eram concursos muito grandes com uma margem muito grande, mas não tínhamos dinheiro para andar em concurso durante 6 meses, a pagar a engenheiros, e depois eventualmente perder. A grande estratégia era aquilo que no final do mês permitisse que tivéssemos cobranças para pagar os ordenados, ou seja, quais os negócios que tivessem a maior margem e que gerassem Cash que era o que eu não tinha. Portanto a formulação da estratégia não foi nada de extraordinário foi a de assegurar a rendibilidade e focar no Cash.

O que é que pedimos aos credores bancos? – que não nos deram perdão nenhum – Pedimos só que nos dessem tempo. Pedimos primeiro um ano e meio e depois pedi mas seis meses, sem pagar juros nem capital. Depois pedimos também uma outra coisa que funcionou muito bem nuns casos e muito mal noutros que foi, como os maiores credores eram grandes também clientes pedimos-lhes, “aumentem as compras que aceleramos as amortizações”. Uma parte das vendas vai ser para pagar passivo. Isto funcionou sem que ninguém nos tivesse comprado mais caro nem de menor qualidade. Isto funcionou muito bem nuns casos.

5. *Donald Bibeault advoga que pode haver muitos problemas numa empresa mas ajustamentos em uma ou duas questões críticas podem desencadear uma forte melhoria da situação. Acredita nisto?*

Acredito! Um factor determinante na altura do Turnaround foi a comunicação e a transparência total com que comunicámos o estrago. A transparência total para fora e a transparência total para dentro. Depois houve outra coisa importante que foi ocupar brutalmente as pessoas que ficaram, com as tarefas que tinham que fazer. Todas tinham periodicamente, não muito assiduamente, mas talvez de 3 em 3 meses ou de 4 em 4 uma ideia de como é que a situação geral estava a evoluir. Mas entretanto estavam completamente concentrados no que tinham que fazer. Isto é, se havia uma pessoa na tal unidade de outsourcing de tratamento de dados que tinha como missão arranjar novos clientes ele que não me viesse incomodar com o passivo, isso não era o seu problema. Porque se ele tivesse informação a mais isso só o desmotivava e podia fazê-lo parar. É obvio que a área financeira que tinha que fazer os pagamentos, a receber dos clientes, a negociar com os fornecedores, processar os salários, era outro foco. Estes também não se vinham queixar que o outro não está a vender. Foi pois a segmentação das actividades.

No fundo, as pessoas os *stakeholders* podiam estar tranquilas porque sabiam que nós estávamos a contar aquilo que se estava a passar.

6. *Quais são os factores que destacaria como cruciais na implementação de um processo de Turnaround?*

O que acho que é fundamental é dividir o problema em problemas geríveis. Naturalmente que acessoriamente vem a transparência e a comunicação, mas o que penso ser fundamental é transformar o problema complexo numa soma de problemas mais simples de resolver. Depois, ter programas muito concretos, com datas concretas de observação das evoluções e não ter o mais pequeno problema em mudar o rumo. Se determinada coisa correr mal deve-se imediatamente desistir, andar para trás. Mais do que na gestão corrente não podemos viver da ilusão, e portanto temos que elencar um conjunto de tarefas que temos para fazer, programá-las no tempo e ter observações para saber se as coisas estão ou não a ser executadas. Não pode ser uma coisa vaga, não pode ser só uma soma de boas intenções. E isto é uma grande motivação para que as coisas possam acontecer.

7. *Frederick M. Zimmerman diz “Turnarounds are never permanent”. Crê que essa é também a história da REDITUS?*

Estou completamente de acordo. Na semana passada estive no congresso da APDC [Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações] cujo tema era o *turning point* e eu estava a dizer que nós somos catedráticos de *turning point*. Estamos permanente a fazer mudança de paradigma de negócio, tentar mudar, procurar novas maneiras de desenvolver o nosso negócio. Isto é muito importante particularmente na nossa actividade que tem ser reinventado em permanência antecipando as necessidades dos clientes e formulando a tempo as soluções a disponibilizar.

Se não estivermos permanentemente com agilidade para mudar o paradigma do negócio ficamos obsoletos.

As empresas, cada vez mais, precisam de estar permanentemente em processo de Turnaround. Há 6 meses fizemos a fusão da REDITUS com a Tecnidata, isto quer dizer que iniciámos há 6 meses um processo de Turnaround: como é que podemos reduzir os custos todos? Pensar as instalações, as pessoas, os carros, em formas diferentes de fazer o negócio que hoje as tecnologias nos permitem.

Estou de acordo que o Turnaround é uma realidade permanente.

Eu estou cada vez mais convencido que está ultrapassada esta ideia que tínhamos de que há empresas de sucesso nas quais a única coisa que os gestores necessitam de fazer é “segurar no volante”. Nunca nenhuma empresa, à velocidade em que o mundo acontece, vai estar numa situação de “apenas segurar o volante, nada está assegurado!”

Nada está assegurado, exacto. Há pouco dizia que na REDITUS necessitam de estar em constante reinvenção eu acho que se no sector tecnológico essa é uma actualidade mais gritante, essa é a realidade para todas as empresas para todos os sectores.

Temos que estar em permanente reinvenção. A propósito disto os analistas por vezes até me confrontavam com coisas que eu tinha dito dois anos antes. Eu dizia-lhes: “O que eu vos peço é ao contrário, quando eu, três trimestres seguidos, disser a mesma coisa avisem-me porque já não estou bem, já há alguma coisa que está errada”.

8. *Alguma vez duvidou de que conseguiria “dar a volta”?*

Duvidei!

Sabe que há uma coisa em termos comportamentais que é muito interessante: Eu pertencia a um Conselho de Administração muito coeso, eu era administrador delegado, mas em determinadas alturas este processo é um processo muito solitário. Porque se assume uma responsabilidade muito grande em transmitir aos outros convicções; convicções que, algumas delas contêm um pouco de *wishfull thinking*. As pessoas gostam de sobreviver, as pessoas procurarão sempre mostrar que vale a pena ultrapassar qualquer coisa...

Não só pensei que poderia não acontecer a recuperação como houve alturas críticas que se não tivesse havido movimentos de apoio concreto eu acho que nos tínhamos espalhado mesmo. Por exemplo eu ter uma cobrança que chegava no dia 5 [de um mês] estar tapado de crédito, precisar de uma parte grande desse valor ao dia 30 [do mês anterior, para pagar salários], três bancos disseram que não [avançavam o dinheiro] e houve um que disse que sim. Eu estou convencido que naquela altura, até porque era uma altura de subsídios de férias, se as pessoas tivessem tido essa perturbação tudo tinha abanado de uma maneira que eu não sei se seria controlável.

Eu tive sempre imensa fé de que o que a REDITUS estava a propor era razoável e sabia que o que estávamos a fazer, com o número de pessoas que empregávamos e com a formação que tinham, era importante para Portugal, que era um produto único. Os meus maiores concorrentes tinham falido, havia uma ameaça enorme dos newcomers que não vinham com o peso do passado e que poderiam roubar-me as pessoas e os clientes, mas eu achava que nós tínhamos uma oportunidade.

Depois de ter passado esta dificuldade toda propuseram-me mudar o nome da REDITUS. Eu sempre me opus a isso. Vamos ser reconhecidos como alguém que é capaz de ultrapassar a adversidade. Um dia isso

tem que ser valorizado. Há um dia em que as pessoas vão dizer que já estivemos em frente de dificuldade e resolvemo-las.

Acha que já estamos a viver esse dia, isto é, acha que o “vencer as dificuldades” já é valorizado?

Hoje em dia acho que já é um bocadinho mais [valorizado o Turnaround].

Houve uma altura em que isso era completamente desvalorizado. Como lhe disse na primeira questão, este trabalho [de gerir um processo de Turnaround] é muito exigente pois não é só gerir uma empresa, é uma disposição 24 horas sobre 24 para conseguir resolver as coisas com os tais três andamentos que falei: que a parte de trás não nos mate, que haja horizonte e que se garanta o dia-a-dia. Portanto, é uma coisa extraordinariamente pesada e há muito pouca gente disponível para fazer isto.

As desculpas que se davam nos cocktails, para que não tivéssemos falido, eram todas menos trabalho... nunca por mérito. Isto é muito português. Em 2000 fizemos um grande aumento de capital com as coisas todas resolvidas, a explicação para isso nunca foi o trabalho. Depois, ainda aconteceu alguns bancos dizerem-me: “Vocês tiveram dificuldades”, eu respondia: “Tivemos um passivo de 12 milhões e pagamo-lo todo, não pedimos descontos, pagamo-lo todo. Se há alguém no mercado com credibilidade para dizer que paga somos nós porque já numa altura ficámos a dever e pagámos tudo”.

Em Portugal é muito difícil.

Apesar disso eu sinto que há um caminho que já foi trilhado, há pouco dizia-me que hoje há este reconhecimento mais que outrora. Também creio que, principalmente, os bancos estão a olhar de outra forma para a capacidade que as empresas têm de se renovar, de se recuperar.

Claro! Mudou imenso a mentalidade - agora já não relativamente à REDITUS que está hoje numa fase e num palco completamente diferente – mas devo dizer que quer relativamente aos bancos, quer a parceiros, quer relativamente a colaboradores, houve relações que se fortaleceram brutalmente com a adversidade.

Entrevista com o Dr. José Manuel Silva Rodrigues – CARRIS

1. *A análise fria que fiz aos dados da CARRIS parece apontar para que os primeiros sinais de turnaround começaram em 2006. Também é esta a sua opinião?*

Vamos ver, em 2003, olhando o que tinha sido a evolução da CARRIS nos últimos anos por um lado, por outro olhando para aquilo que era o mercado da mobilidade e o que expectavelmente seria a evolução desse mercado, levou-me a concluir que era muito importante para a CARRIS definir com muita clareza uma estratégia de modernização da empresa muito focada numa grande melhoria da qualidade do produto – transporte público urbano, que é uma rede de carreiras que se entrelaçam umas nas outras e se articulam, melhor ou pior, com os outros modos de transporte em particular com o Metropolitano.

Depois fazer acompanhar essa aposta na qualidade com ganhos de eficiência significativos. Isto significaria sermos capazes de reduzir custos e pragmaticamente podermos dizer: Fazer mais e fazer melhor consumindo menos recursos.

E [*adicionalmente*], a partir de determinado momento fazer uma aposta no mercado e na comunicação com o mercado. Isto significa algo que, sendo discutível, para mim é muito claro, i.e., não é possível neste mercado, como em qualquer mercado, ter sucesso se não tivermos uma estratégia de marketing alinhada com a nossa estratégia empresarial e portanto termos a cada momento a capacidade de perceber se o que estamos a fazer vai ou não vai ao encontro das necessidades dos nossos consumidores, em primeiro lugar e em segundo, dar a conhecer ao mercado aquilo que existe. [*Isto é*] algo que é muito importante, podemos ter o melhor produto do mundo, se o mercado não o perceber ele não existe.

Com muita clareza esta foi a estratégia que definimos logo em 2003 e portanto o processo iniciou-se imediatamente em 2003.

Para ganhar eficiência a grande questão que se colocava era redimensionar todo o nosso efectivo. Sabíamos que estávamos sobredimensionados, ainda hoje temos um conjunto de pessoas que estão a mais, mas na altura estávamos muito sobredimensionados. Estamos a falar que tínhamos praticamente 4000 pessoas, hoje são 2800 pessoas, tendo entrado 1000 pessoas novas. Ou seja, não importava [*apenas*] redimensionar o existente era importante rejuvenescer. Isso permitia também uma mudança de cultura organizacional que não seria fácil de levar a cabo só com aqueles que estavam. Veja que considerando o saldo de redução de pessoal e os que entraram, este processo significou a saída de muitos efectivos, algo que mudou radicalmente a empresa.

(...)

Naturalmente que nesses ganhos de eficiência não bastava reduzir pessoas era preciso incutir um espírito diferente daquele que existia e isso teve grandes consequências. Por exemplo, nós hoje temos taxas de absentismo que rondam os 6%, na altura, 2002/2003, o absentismo era de 13% / 14%.

(...)

Tomámos muitas medidas que do ponto de vista social foram muito agressivas, que inclusivamente deram um ambiente social muito complicado à empresa, nós tivemos 27 greves entre Setembro de 2003 e Junho de 2004. Este [*foi um*] período muito complicado, [*que*] começou com uma grande adesão mas que foi diminuindo, porque foi possível à empresa, à administração continuar as reformas que estava a concretizar, e [*porque esta investiu*] na comunicação com as pessoas, na explicação do porquê do que se estava a realizar, isto é absolutamente crítico para o processo.

Eu acho que nós tivemos sucesso neste processo porque investimos muito na comunicação e investimos de uma forma completamente disruptiva. (...) Fizemo-lo através de um (...) um jornal, hoje é uma revista, que enviamos para casa de todos os trabalhadores e também da população reformada. Isso permitiu-nos dizer às pessoas o que é se estava a passar na companhia, depois além de reuniões que se fizeram: procurámos ir juntando pessoas em vários grupos, não gerais, nunca me pareceu que isso fosse uma boa estratégia, as reuniões foram feitas por grupos, backoffice, os tripulantes, etc. sempre numa lógica de explicar o que estávamos a fazer. [*As reuniões eram*] de discussão aberta até porque os delegados

sindicais acabavam por levantar questões e fazer comentários. Não eram reuniões muito grandes, nestas corre-se sempre algum risco de se perder o controlo.

Há pouco falava-me de comunicação disruptiva, estava a referir-se a um bypass aos sindicatos?

Sim, porque os sindicatos tinham a reserva da comunicação e isso pareceu-me sempre péssimo, da mesma maneira que, sempre que havia greves só se ouviam os sindicatos. Passei a aparecer sempre, nas 27 greves, a dar a cara pela empresa a explicar porque é que aquela greve acontecia do ponto de vista da empresa, que, como é óbvio, é uma leitura completamente diferente da leitura dos sindicatos.

Bem mas nós fomos disruptivos em duas coisas, a primeira na tal comunicação directa e esta foi por via de eu ter passado a regularmente escrever para casa de todos os trabalhadores. Além da revista, que é trimestral, quando eu entendia que havia razões eu escrevia uma carta para casa das pessoas explicando: “O que estamos a fazer é isto e o que pretendemos atingir é aquilo”. Isto (...) é com certeza qualquer coisa que vale a pena semear porque vai ter fruto, e teve. Aliás volvidos que estão 7 anos na empresa continuo a escrever sempre que entendo justificar-se.

A segunda questão na qual fomos disruptivos: foi (...) explicar aos cidadãos o que é que estávamos a fazer, quais eram as regalias dos trabalhadores da CARRIS, qual era o salário médio de um trabalhador da CARRIS e as outras regalias todas que tinha, quantos dias de férias, os apoios sociais que recebia, etc. Explicámos que nada disso estava em causa, a não ser a gestão criteriosa destas mesmas regalias, uma vez que a lei é lei, estamos num estado de direito, as regalias estão consagradas, a grande maioria dos trabalhadores [fora da CARRIS] nem as tem e portanto era importante que as pessoas percebessem...

E valorizassem...

E valorizassem, exactamente. Era importante que os nossos trabalhadores percebessem quão beneficiados estavam relativamente à maioria da população trabalhadora.

Isto fez com que as pessoas à décima quinta greve se comesçassem a interrogar sobre as razões de tanta greve e comesçassem a exercer alguma pressão sobre os trabalhadores: “Então vocês estão sempre em greve e têm mais regalias que eu, como é?” Os sindicatos, como é natural, reagiram muito mal dizendo que nós estávamos a por a população contra os trabalhadores. O desafio que eu punha era sempre o mesmo: o que é que está dito que não é verdade? O que é que não corresponde à inteira verdade.

Deixe-me acrescentar que tivemos muita sorte pois o Ministro dos Transportes, a quem tive sempre o cuidado de manter informado de tudo isto, nunca me telefonou a dizer acabe lá com isto, que isto está a causar muito incómodo. E isto foi muito importante e deu-nos uma grande credibilidade [para prosseguir] e o processo foi-se fazendo até que chegámos a Junho de 2004. Havia o Euro 2004 e tinham sido marcadas umas greves para causar perturbação, nós aguentámos essas greves aí já com uma grande desmobilização [dos trabalhadores] e desde essa altura até agora [Dezembro de 2009] nunca mais tivemos greves, porque obviamente, como eu costumo dizer, aquilo foi uma vacinação muito eficaz.

O que estou a concluir das suas palavras é que este é um processo que começa logo em 2003, mas que ainda assim demorou algum tempo até que comesçasse a ter alguma visibilidade?

Se entende visibilidade no sentido de se perceberem que estavam a acontecer coisas na CARRIS, que a CARRIS estava a mudar, não. Naturalmente que o reflexo nos números é sempre um reflexo relativamente mitigado até porque durante 2003, 2004 e ainda 2005, se vai olhar apenas para o EBITDA, nós temos ainda na altura custos enormes com estas rescisões que fizemos.

Um dos indicadores para o qual olhei foi receitas e custos por veículo por quilómetro e de facto, se quisermos, há aqui um diferencial sistematicamente negativo mas que começa a ser minorado de forma substancial desde 2006.

Deixe-me dizer que essa não é uma questão facilmente percepcionável, e mesmo quando se explica é difícil de aceitar mas, em todas as cidades do mundo, a Europa em particular, o transporte urbano é sempre subsidiado. Dito de outra forma: aquilo que na nossa gíria se chama a taxa de cobertura dos custos pelas receitas, i.e., a receita que provém dos títulos de transporte pagos pelos clientes em relação aos custos totais de funcionamento da empresa, nunca cobre esses custos. Quando olhamos para muitos

operadores por essa Europa verificamos que essas taxas de cobertura são muito inferiores àquelas que nós temos aqui na CARRIS, são taxas às vezes de 20%, definitivamente baixas, essas empresas porém têm uma situação diferente da nossa pois essas empresas têm as suas contas equilibradas, porque actuam na base de um contrato de serviço público – na gíria actual serviço de interesse económico geral – que por razões políticas se entende que deve ser vendido a um preço baixo, muito inferior aos seu custo, nalguns casos e em certos segmentos, gratuito.

Portanto, o que se discute com a entidade que contratualiza este serviço é a eficiência, a quantidade e qualidade do serviço e depois qual é a indemnização que é devida pela prestação desse serviço. Obviamente que os contratos variam de cidade para cidade, por vezes o risco comercial está todo do lado dos operadores, por vezes está todo do lado da autoridade, por vezes as receitas são dos operadores e a autoridade limita-se a colmatar essas receitas, outras vezes as receitas são da autoridade e esta paga aos operadores. É na base desta discussão que se estabelece as medidas de indemnização adequadas...

Que são calculadas em função dos serviços prestados.

Tem que ver com os serviços, com a quantidade e com a qualidade desses serviços. Isto é uma coisa que em Portugal não existe, nem em Lisboa nem no Porto, porque não há a contratualização do serviço público eu tanto posso estar a operar com uma frota nova e portanto oferecer elevados níveis de qualidade, bom desempenho ambiental, como posso estar a operar com uma frota envelhecida com 15, com 20 anos, portanto com pouca fiabilidade, que ninguém me responsabiliza por isso. Não há um compromisso, não há a clareza de um contrato.

(...)

Ainda sobre a sistematicidade de maiores custos que proveitos importa dizer que em 2008 estão praticamente equilibrados. Isto ainda que desconheça em concreto o que é que está incluído neste quase equilíbrio de 2008...

... está uma indemnização compensatória que nós recebemos que sempre recebemos...

... mas é fixa?

Não é fixa, varia em função de nada muito objectivo, para um serviço muito similar já recebemos entre 16 e 55 milhões de euros. Por outro lado, há no orçamento de estado um bolo para compensações financeiras a empresas que prestam serviços públicos em vários sectores de actividade e também em transportes. Depois, na fatia que cabe aos transportes, as indemnizações dependem dos passageiros transportados ainda que não de uma forma objectiva, uma vez que também tem que ver com a disponibilidade orçamental e da forma como cada governo olhar para isto.

Com toda a objectividade... o facto de em 25 anos de história, 2008 ter sido o primeiro ano com resultados operacionais positivos, mesmo incluindo a tal indemnização, é apenas fruto de um acaso orçamental?

Vamos a ver, se desde 2003 fizermos uma análise bem feita sobre as contas da empresa, ver o que é verdadeiramente relevante para a variação da performance da empresa, verá que há um movimento continuado de ganho ano após ano.

Que indicador é usava para medir o desempenho da empresa?

Se chegar ao resultado operacional da empresa e retirar as ICs [indemnizações compensatórias], que vão sempre variando de ano para ano e se retirar situações excepcionais, por exemplo as indemnizações pagas sobre as cessações de contratos de trabalho, se retirar os complementos das pensões de reforma (todos os anos cerca de 13 M€).

Porque é que em 2008 nós tivemos uma situação bastante favorável? Porque constituímos por imperativo do nosso Concelho Fiscal uma provisão, [isto porque] temos este compromisso sobre os complementos de reforma que está avaliado em cerca de 160M€ e para o qual não existia nem fundo de pensões nem provisão nas contas. Todos os anos os auditores quando auditavam diziam está tudo muito bem porém as contas não traduzem a situação patrimonial real, faltam lá 160M€ que são compromissos que a empresa

assumiu e que não estão respaldados nas contas. Em 2008 o Concelho Fiscal e os auditores disseram que não recomendariam ao accionista a aprovação das contas se nós não criássemos a provisão. Ao criarmos a provisão, exactamente porque a criámos, permitiu-nos absorver estes 13M€ [*referentes complementos das pensões de reforma*]. Nas contas [*Demonstração de Resultados*] de 2008 desaparecem 13m€ [*de custos com pessoal*] e 3 M€ dispendidos com rescisões. Por outras palavras não fora a constituição da provisão e os nossos resultados teriam agravado em 16M€.

Essa provisão foi para Resultados transitados, i.e., foi directamente à situação líquida.

Você quando vai ao balanço tem lá o resultado da criação da provisão, o que ainda cria uma situação mais grave para o accionista pois decorre disto uma descapitalização mais gritante.

Sobre tudo isto, o meu entendimento é o de que não o devíamos ter feito, devíamos ter mantido a situação do passado porque isso continuava a permitir-nos melhorar o resultado operacional e o EBITDA. [*Em 2008*] teríamos tido pela primeira vez (ainda sem esta questão) um EBITDA positivo e portanto isso era relevante, não teríamos feito uma melhoria tão extraordinária, mas daria uma certa continuidade. Neste momento tenho uma alguma dificuldade em perspectivar o que vai acontecer em 2009 sei apenas que vou melhorar a situação.

Estávamos a falar que o processo de recuperação se baseou na busca da eficiência, na melhoria da qualidade e no aumento do alinhamento com o mercado. Sobre a qualidade...

Quando falamos de qualidade falamos de 3 pilares fundamentais desde logo a rede tínhamos que perceber se a rede que tínhamos era a que melhor respondia à necessidade de mobilidade da cidade, à matriz de origens e destinos da cidade e à nossa articulação com o metropolitano; depois a frota: tínhamos 750 autocarros com uma idade média de 16,5 anos. Nós fizemos uma grande renovação da frota, comprámos neste período de 2004 até agora 508 autocarros novos com um grande impacto em qualidade, em desempenho ambiental e em custos de manutenção. E o terceiro pilar – não menos importante: as pessoas e o tal processo de renovação e rejuvenescimento. Estas três peças tiveram um enorme impacto na qualidade do nosso serviço.

(...)

Estamos a falar de eficiência, da melhoria da qualidade e [*em terceiro lugar*] achámos que era importante que isto tivesse uma grande visibilidade e daí a opção pioneira que fizemos de sermos uma empresa certificada em Iso 9001 e depois percebemos que era importante fazermos uma coisa na qual então seríamos completamente pioneiros, mesmo a nível europeu, com excepção da RATP em Paris, que é termos carreiras certificadas – neste momento temos mais de metade da rede com carreiras certificadas. Nós em cada ano elencamos um conjunto de carreiras sobre as quais trabalhamos para que possam ser apresentadas à autoridade certificadora. Achámos que era esta a melhor forma de assumir de uma forma pública, visível e comunicável o compromisso muito grande com a melhoria da qualidade.

Essa é também uma mensagem para dentro?

Isto [*a certificação*] teve um grande sucesso “para dentro” porque, sobretudo a certificação para o Iso 9001 foi muito motivadora de uma certa auto-reflexão da organização no sentido de perceber onde é que podia melhorar.

(...)

Este ano de 2009, fomos considerados a melhor empresa do sector empresarial do estado. Mostrando, algo que digo aos meus colaboradores, que é possível alcançarmos as coisas quando sabemos o que é que queremos fazer e depois, quando acreditamos que somos capazes de as realizar. Porque obviamente nós hoje estamos em plataformas onde era inimaginável que pudéssemos vir a alcançar. A CARRIS faz parte do ranking das melhores empresas para se trabalhar há vários anos, nós passámos a ter uma visibilidade [*acrescida*], há dias recebemos da câmara luso francesa o troféu de empresa sustentável. Nós, no âmbito da Uitp – União Internacional do Transporte publico (faz para o ano 125 anos e a CARRIS é membro há 55 anos) subscrevemos a carta de compromisso do desenvolvimento sustentável – com isso ficámos

sujeitos a um audit de peritos internacionais que verificam que nas nossas praticas estão assegurados princípios sólidos de contribuição activa para a sustentabilidade.

(...)

A pretensão que nós temos é que a empresa saiba perfeitamente para onde está a caminhar, quando se exige muito às organizações quando há ambiciosos objectivos a alcançar temos que os alcançar se não há desmobilização e você perde credibilidade e a autoridade para continuar a exigir. Temos que dizer à organização esta é a nossa fasquia, é isto que vamos fazer no próximo ano - A estratégia é de médio e longo prazo, mas este ano vamos fazer isto e depois fazemos e a troca disso vais ser isto.

Para terminar, nesta nossa estratégia nós entendemos que era muito importante reposicionarmo-nos do ponto de vista de marketing, fazermos o rebranding da marca. A marca CARRIS é um activo muito importante que tem valor e que está muito ligada à própria cidade.

Este reposicionamento implica passar uma percepção diferente do transporte colectivo, nós temos que trazer para o transporte colectivo segmentos que tradicionalmente não andam de transporte colectivo e que até lhe têm algum preconceito. Não basta você fazer coisas boas, oferecer um transporte com qualidade há que comunicá-las.

(...)

2. *É comum os líderes dos processos de turnaround bem sucedidos formarem previamente a sua equipa, muitas vezes com alguns quadros de fora da empresa, por forma a poderem conduzir a empresa de uma forma mais eficaz. A sua equipa de administração foi escolhida por si?*

Em 2003 quando fui convidado o Sr. Ministro o que me disse foi que gostava que eu aceitasse este desafio – aliás eu já cá tinha estado em 95, durante 1 ano e pouco. Por razões politicas esse mandato foi interrompido. O Ministro convidou-me para voltar e eu defini algumas coisas que me pareceram razoáveis. Em primeiro lugar, que houvesse uma estratégia para a empresa a desenhar entre mim e o próprio governo. Numero dois, que a empresa não fosse entregue ao seu destino com um desinteresse total do accionista, explicando obviamente que não é possível ter-se chuva e sol ao mesmo tempo, i.e., se queremos mais eficiência, depois tem que haver algum ónus, quero isto tudo e depois quero tudo muito tranquilo, isso não há. A única coisa que na altura me foi dito foi escolha um para o acompanhar as outras pessoas são estas, tem alguma coisa contra? Bem, um deles nem conhecia, os outros dois conhecia e disse que não tinha nada contra, não quer dizer que os tivesse escolhido mas não tinha nada de facto a opor. Depois disso, este é o terceiro mandato – começou agora. (...) Algumas pessoas na empresa poderiam ter a expectativa que a mudança politica implicasse que no termo do meu primeiro mandato, não tivesse tido renovação, o que não veio a acontecer. Na altura o que me foi dito do ministério foi que seria preciso um ajustamento na equipa por razões de natureza politica, uma coisa era manter o presidente mesmo sabendo que o presidente não tem nada a ver com o partido do governo, outra coisa era manter toda uma equipa que vinha do governo anterior.

Ao longo destes três mandatos...

A equipa nunca foi nem de minha iniciativa, nem de minha escolha, não significa, claro está, que tenha uma avaliação negativa sobre os seus desempenhos. Deixe-me por as coisas assim: eu acho que isto é muito redutor e acho que estas empresas, enquanto forem do estado – e esta é outra questão – ganhariam muito se pudessem trabalhar de uma forma mais distante do poder político. O que significa que o presidente é convidado, e quem o convida, convida em função de um conjunto de balanceamentos que faz e que acha que estão reunidos naquela pessoa. Agora, uma vez convidado deveria ser-lhe dada a liberdade para escolher a sua equipa. Acho que em condições normais era o que devia acontecer.

(...)

Há medida que vamos tendo mais anos vamos tendo menos paciência, isso em primeiro, depois as pessoas conhecem-me bem, conhecem bem a minha forma de actuar e portanto sabem que eu não estou disponível para fazer aquilo em que não acredito.

Para mim era importante, até porque a minha credibilidade profissional estaria envolvida, que me fosse dado o espaço de manobra para fazer as coisas em que realmente acredito. Naturalmente que, isso não é por trabalhar para o estado, para um privado é igual, nem todas as coisas que gostaria de fazer são possíveis de fazer e, número dois, de vez em quando também temos algumas coisas que não acreditamos muito e que o accionista diz com muita clareza que entende que aquilo deve ser feito. Agora, era muito importante para mim que me fosse dado espaço para eu poder fazer as coisas que acho importantes fazer.

Eu não tenho nenhuma razão de queixa, tive muitos ministros (desde 2003 foram 4 ministros) e nunca tive nenhum problema com nenhum. Naturalmente que tenho o cuidado de não tomar decisões que acho que são estratégicas, de investimento, sem lhes dar conhecimento, agora como giro a empresa, quem faz o quê, se substituo directores ou não, independentemente se os directores são próximos disto ou daquilo, isso não releva rigorosamente nada, e não estou disposto em que se metam naquilo que é o meu território. Este é o meu território e eu respondo por isso no fim de cada ano. Como digo aos meus colaboradores, eu funciono em ciclos de três anos e em contagem decrescente e tenho uma obrigação ao fim de três tenho que entregar uma empresa melhor do que a que recebi, venha quem vier a seguir, inclusive eu próprio, como já aconteceu duas vezes e se isso não acontecer é porque, sobretudo, eu falhei.

(...)

3. *Frederick M. Zimmerman tem ideia de que é necessário ter um mind set de engenheiro, de homem da produção, dos processos, para construir um bem sucedido processo de recuperação de empresas. Acho que isto é mesmo assim?*

Eu diria que é condição necessária mas não é condição suficiente, i.e., se nós não soubermos exactamente o como fazer, temos um problema. Nós não vamos conseguir fazer tudo ao mesmo tempo, uma das coisas que é muito importante num processo de turnaround é sermos capazes de estabelecer prioridades. Naturalmente as prioridades são evolutivas, você vai ajustando as suas prioridades quer à evolução da organização quer à evolução do mercado, sobretudo em mercados que possam ser muito evolutivos, o que não é o caso deste mercado.

(...)

Portanto, eu acho que qualquer que seja o sector de actividade, quem está a liderar o processo de mudança muito profundo, precisa de perceber como é que a organização está, como funciona, como é que se concretizam os diferentes processos de mudança e precisa de ter a capacidade de olhar, de perceber o mercado e contextualizar o caminho da organização...

... é o processo e a Visão.

É o processo e a visão. Dai que eu ache que é uma condição necessária, não sendo suficiente. É importante saber como é que as coisas acontecem na organização e é importante ter uma visão que se transmite e mobiliza a organização.

É muito importante a organização estar mobilizada porque as organizações têm alguma tendência [natural] para serem conservadoras, para se acomodarem, pois é sempre mais fácil fazer o que já fazemos, como sabemos - a não ser que manifestamente isso seja muito mau - do que estarmos a abrir novas portas, pensar "out of the box". É muito importante puxar a organização para se superar a si própria, querer fazer mais, querer fazer melhor. Eu digo muitas vezes aos meus colaboradores: nós só queremos ser a melhor empresa de transportes do país e estar ao nível das melhores empresas da Europa. É por isso que trabalhamos todos os dias. Dizemos isto com vaidade, de facto, porque temos conseguido sê-lo mas também porque trazemos as provas disso. Quando apresentámos o que estamos a fazer aqui na CARRIS numa conferência internacional de marketing, quando nós transformámos de uma empresa focada no produto, numa empresa focada no mercado e conduzida pelo próprio mercado, como transformámos uma empresa de transportes num provider de soluções de mobilidade sustentável.

Por exemplo quando decidimos avançar com o car sharing, não havia car sharing em Lisboa. Eu acho que hoje a questão da mobilidade se coloca no door-to-door, as pessoas querem saber como é que saem de casa e chegam ao emprego e vice-versa. Se for de comboio, de carro... a pessoa quer ir o mais depressa possível, o mais cómoda possível, mais segura e o mais barato de preferência. A questão não está em

viver sem automóveis, isso não é possível no século XXI, a questão está em como é que vivemos com menos automóveis nas nossas cidades.

Houve quem me tivesse dito, mas você vai criar uma actividade de car sharing, mas isso é contra si, contra o transporte colectivo. Eu não penso assim, isto é a nosso favor pois se eu conseguir ir aumentando aqueles que estão disponíveis para partilhar o seu automóvel, estaremos a fomentar o transporte colectivo. Isto não é uma coisa que estamos a inventar, há muitas cidades que há mais de 20 anos desenvolveram este tipo de programas, dessas, as que foram mais bem sucedidas no desenvolvimento da partilha do automóvel, tiveram a seguir um grande desenvolvimento dos seus transportes colectivos. Hoje a base da sua mobilidade é o transporte colectivo sendo o carro próprio complementar. Sobretudo está demonstrado que nessas cidades há muito menos segundo automóvel do que nas outras e então terceiro automóvel quase que não há. É preciso termos alguma capacidade para sermos disruptivos na forma como abordamos as coisas e tentar perceber como é que, coisas que à partida são contra nós podem determinar uma mudança de paradigma...

Estamos a falar de desinstalar as pessoas dos seus próprios carros.

Exactamente. Além disso há uma questão que é crítica, que é a questão fiscal. No momento em que você deixar de ter um carro dado pela sua empresa, ou no dia em que o seu automóvel for taxado e a empresa que lho dá for taxada [*enquanto remuneração de pessoal*], nesse dia as empresas e os colaboradores mudam a abordagem desta questão.

Todo este conjunto de mudanças, que têm acontecido e que estão a acontecer, de não sermos apenas uma empresa de transporte mas um *provider* de soluções de mobilidade, sabemos que o transporte público será o centro dessas soluções mas há outras, combinadas com o automóvel, o projecto que temos neste momento de propormos parcerias às empresas preocupadas com a sustentabilidade de incorporarem os transportes colectivos como *fringe benefit* aos seus colaboradores.

4. *Sumantra Ghoshal introduziu o conceito do “smell of the place” enquanto caracterização do contexto cultural e organizacional da empresa. Quando chegou à CARRIS em 2003 qual foi a sua leitura do smell of the?*

Em 2003 a empresa estava num momento particularmente difícil da sua história, porque estava confrontada com diversos factores, o primeiro era a perda continuada de passageiros no contexto da evolução da cidade o que levou a uma perda de quota de transporte público. Depois estávamos confrontados com uma frota de autocarros muito envelhecida, os (em números redondos) 750 autocarros tinham uma idade média de 16 anos e meio. Estamos pois a falar de frota muito velha, com muitos problemas de manutenção e de imagem.

Ainda, 2002 tinha sido um ano difícil para a empresa do ponto de vista financeiro, porque o estado tinha dado um apoio [contrapartida financeira] inferior àquele que vinha dando e essa redução do apoio do estado tinha criado um grande constrangimento financeiro. Em acréscimo, também os bancos não estavam a tornar fácil o financiamento da empresa. Pela primeira vez na história da empresa, em 2002, e por mais do que uma vez, houve a possibilidade – e as pessoas sentiram-no – de não haver dinheiro para pagar os salários. Tudo isto criou um ambiente de preocupação, de desânimo e houve a percepção de que isto não podia continuar assim, de que era preciso dar a volta às coisas, isto sem se saber muito bem como.

Contudo, também acho que este ambiente favoreceu um pouco o nosso trabalho pois as pessoas que até aí tinham pensado que a empresa era do estado e que, acontecesse o que acontecesse, isto iria sempre funcionar, tiveram a percepção de que isso poderia não ser exactamente assim. Isto criou uma expectativa e algumas pessoas pelo menos, houve a noção de que isto tinha que mudar, tinha que ser diferente.

Houve uma abertura diferente à mudança?

Exactamente.

Eu próprio no discurso inicial passei a consciencialização desta realidade.

Aproveitar a crise, os maus momentos, para fazer uma consciencialização aos stakeholders é algo de recorrente em processos de recuperação até porque é a forma de propagar pela organização a noção da necessidade de mudança. Também foi isto que aconteceu aqui?

Sim claro.

Penso que foi importante também ter discutido com a tecno-estrutura o caminho que íamos seguir, ter dito que tínhamos que acabar a fase da discussão e passar à fase da realização e ter alertado de que não ia ser fácil. Que isto não iria ser fácil, que isto iria obrigar-nos a mudar muitos hábitos e alterar muito o processo de funcionamento da nossa organização e que isso iria provocar muitas resistências, sobretudo dos nossos tripulantes. Acho que, como falámos, também foi importante termos generalizado a comunicação do que estávamos a fazer, o que íamos fazer e porque é que o íamos fazer. A informação não deve ficar apenas nos directores e nos quadros de mais responsabilidade da empresa, mas antes deve ser divulgada por toda a empresa.

5. *De certa forma já fomos falando das causas de declínio da empresa, falou da redução dos passageiros, para além de haver algum desajustamento da oferta, havia também a questão social do crescimento do uso da viatura própria. Além disso, que outras causas do declínio da CARRIS quer destacar?*

A diminuição da quota do transporte público é sem duvida um aspecto importante mas do ponto de vista da empresa (...) não só da CARRIS mas das outras empresas de transporte público, havia uma atitude bastante passiva em relação ao mercado. É nesse sentido que eu digo que nos últimos anos foi feita alguma mudança, generalizada, hoje todos os operadores percebem que o *driver* está fora da empresa, está no mercado. (...) Todas estas empresas de transporte, inclusive a nível internacional, estão num processo de realizar o que é que é preciso fazer para passar de organizações focadas no produto para organizações focadas no mercado e no cliente. Esta é uma abordagem que toca muitos aspectos da organização e toca sobretudo no mais difícil de todos que é a mudança cultural.

(...)

Falando especificamente das causas de declínio da CARRIS, a empresa estava sobredimensionada e ao mesmo tempo, estava muito envelhecida. (...) Não tínhamos os quadros que precisávamos de ter, era necessário algum “arejamento”, mas entretanto tínhamos um conjunto de colaboradores a mais que não queriam sair. Isto era um problema pois não poderíamos entrar em maiores níveis de ineficiência. Adicionalmente, o não haver o estímulo, a diferenciação positiva, o procurar levar as pessoas a fazer melhor. Houve que contrariar uma cultura de igualização, procurar instaurar a meritocracia, procurando valorizar aqueles que dão um contributo maior para a organização, tornando isso publico internamente, dizendo: “Estes são os nossos melhores”. Isto em todos os escalões da nossa actividade.

No fundo era este ambiente que se instalou na organização... Se a empresa percepçiona que não tem – justa ou injustamente, não é isso que se discute – uma imagem externa de credibilidade (...) tudo isso vai gerando internamente um ambiente de desmotivação, de conformismo, de “deixa andar”.

Posto isto foi muito importante para a mudança incutir duas coisas que me parecem importantes na organização, uma, eu julgo que tem, é a ambição. Nós queremos ser mais, nós queremos fazer melhor, nós queremos ser uma referência no nosso sector, não apenas no país mas também internacionalmente, e trabalhamos muito para isso. Em segundo lugar, acreditar que isso é possível e que para o concretizarmos dependemos apenas do nosso trabalho, da forma como trabalhamos todos os dias. Enfim, das nossas competências, das que vamos desenvolvendo e até da nossa generosidade. Muitas vezes pede-se também, a todos, que sejamos generosos com a empresa para a qual trabalhamos, para sermos capazes de dar muitos mais do que aquilo a que pensamos estar estritamente obrigados.

(...)

Julgo que nós fomos capazes de operar essa mudança e hoje temos um grande orgulho quando somos premiados por terceiros pelo nosso desempenho e pela organização que temos e pela forma como todos os dias agimos no mercado.

(...)

O que é que nós podemos fazer? Podemos oferecer produtos novos com qualidade e comunicá-los, dizer ao mercado que existem e criarmos a experimentação desses produtos. Isto é lado dos proveitos.

Do lado dos custos tínhamos ainda muitas ineficiências e foi isso que atacámos muito fortemente. Nós achámos que tínhamos que mexer em processos e alterar comportamentos e que isso iria representar para nós uma grande redução de custos. (...) Nós temos tido sucesso neste processo, há cerca de 40 milhões de euros que nós ganhámos (em números redondos) pela eficiência de custos.

Há contudo aqui um dado que é muito importante e sobre o qual a opinião pública não está inteiramente esclarecida, é que, em nenhuma parte do mundo o sector dos transportes urbanos é auto-suficiente, é sempre subsidiado. É objecto de contrato sendo que podem ter as mais diversas estruturas jurídicas. Isto porque os transportes públicos urbanos, pela natureza da sua actividade e pelo interesse também dessa mesma actividade têm que oferecer serviços que do ponto de vista comercial não ofereceriam, a preços subsidiados.

(...)

6. *Donald Bibeault advoga que numa empresa em dificuldade há sempre muitos problemas mas que ajustamentos em 1 ou duas questões críticas podem desencadear uma forte melhoria da situação. Dentro do processo de Turnaround da CARRIS quais foram as principais alavancas que foram accionadas e que mais contribuíram para a melhoria do desempenho da empresa?*

Um dos aspectos que deu um contributo muito grande e que continua a ter uma grande importância na nossa forma de funcionar da empresa foi a nossa opção pela certificação de qualidade. Foi o foco na qualidade.

Se quiséssemos sintetizar a nossa estratégia seria pelo triângulo de mais eficiência, mais qualidade e mais mercado.

(...)

Quando digo que a certificação foi importante porque obrigou a re-olhar a organização como um todo e levou todos a perceber melhor o contributo de cada um para o todo, e que quando um falha isso poderá pôr em causa o funcionamento de toda a organização. Isto criou uma pressão diferente, positiva, sobre todos.

(...)

7. Como classifica o seu estilo de liderança?

Essa não é uma resposta muito fácil de responder...

Eu acho que é fácil para os meus colaboradores percepcionarem a relação comigo, primeiro porque sou muito estável na relação que tenho com as pessoas. Como todos nós tenho dias piores e melhores, mas isso não transparece na minha relação com os meus colaboradores. (...) Em segundo lugar, as pessoas sabem que eu sou muito exigente. Incuto – e começo por mim próprio – um grande sentido de responsabilidade. Sabemos exactamente que coisas temos para fazer e qual é o tempo que temos para as fazer.

O tempo em gestão é muito importante é um factor muito relevante de sucesso. As pessoas sabem que têm que responder por compromissos e as pessoas sabem que eu lhes vou pedir contas sobre os compromissos assumidos. As pessoas sabem que eu estou disponível para discutir o quando, agora, fechado que está o quando, tenho muita dificuldade em perceber justificações por não terem feito o acordado.

Eu estimo muito e muitas vezes mostro o meu desagrado às pessoas se elas não têm iniciativa, se não trazem projectos novos. Agora, nada se passa de importante na organização sem que eu esteja metido.

Portanto, tenho alguma dificuldade em saber se sou mais centralizador ou descentralizador, eu diria que é o centralizador QB. O tema é que eu estou muito envolvido pessoalmente.

(...)

Entende que o seu estilo de gestão foi mudando no decorrer do processo de Turnaround?

Acho que apesar de tudo, cada um tem o seu estilo de gestão e que é muito difícil actuar num fato que não é o nosso, agora eu acho que vamos ajustando. Quando chegamos e percebemos que há muita coisa para mudar e portanto é necessário uma pressão muito forte para que as coisas mudem – porque as organizações naturalmente acomodam-se – (...) então temos que ter uma intervenção muito, muito presente e uma grande pressão. Há medida que a organização também vai adquirindo um estilo de resposta que nós percebemos que é o apropriado, obviamente que a pressão diminui.

(...)

Processos como o da CARRIS são processos em que existe uma aproximação de gestão empresarial à gestão dos activos do estado e assim sendo, este é também um factor de enriquecimento social...

É verdade. Eu acredito profundamente que é possível melhorar muito a gestão pública – e agora não falo do sector empresarial do estado mas também da própria administração pública – introduzindo mecanismos da gestão privada que são adequados. Como disse: de meritocracia, de rigor, de avaliação.

Isso é possível, desde que efectivamente os gestores, os responsáveis, a liderança tenham essa capacidade e essa forma de ver e estejam disponíveis para assumir o risco dessa gestão. Pois essa gestão é muito mais arriscada, sobretudo para os gestores da coisa publica. Quando nós estamos a fazer coisas diferentes, mesmo que sejam coisas melhores, isso dá-nos uma grande exposição e conseqüentemente uma grande vulnerabilidade. Porque, como é óbvio, quando fazemos coisas, que não podem deixar de ser feitas e que motivam, como foi o caso da CARRIS em 2003, 27 greves, isso dá uma grande exposição.

Se nós não fizermos nada, ninguém nos diz nada. Quando estamos a fazer coisas para melhorar, é uma grande maçada, sobretudo se as pessoas só querem o lado positivo dessas coisas. Nessa matéria sempre fui muito pragmático e sempre disse que não é possível tudo ao mesmo tempo: Se querem toda a gente muito feliz e tudo muito tranquilo então é fazer mais do mesmo. É o mais fácil, não é o que tem que ser feito, mas é o mais fácil. Se querem mudar as coisas, se querem que as organizações sejam bem geridas e tenham níveis de eficiência melhores, então algum mal teremos, porque tudo o que seja mudar implica sempre algum desconforto.

(...)

8. *Frederick M. Zimmerman diz “Turnarounds are never permanent”. Crê que isto é assim no caso da CARRIS?*

Acho que sim. Acho que isso se aplica a todas as empresas, mesmo as que têm níveis de desempenho elevados, quando têm níveis de performance de referência há sempre a busca da excelência.

Como também já alguém disse: “É relativamente fácil chegar ao bom e muito mais difícil chegar ao excelente”. Eu acho que há uma pressão permanente sobre a organização para melhorar e que, quanto mais você melhora, mais difícil é prosseguir no esforço.

(...)

9. *Alguma vez duvidou de que conseguiria “dar a volta”?*

Não, sinceramente não.

Pensando apenas na empresa acreditei que era possível. (...) Já em 1995 eu percebi que havia coisas para fazer e que era relativamente fácil de as fazer, desde que obviamente nos concentrássemos nelas e desde que politicamente (...) houvesse apoio. Nunca duvidei que fosse possível a menos que houvesse um curto-circuito político.

10. *Como caracteriza o seu impacto na empresa?
Como é que caracterizaria os seus principais contributos para a empresa?*

(...)

Sou muito pragmático, muito voluntarista e muito determinado. E penso que foi isso essencialmente que transmiti à organização.

(...)

Apêndice IV - Glossário

No âmbito deste estudo entende-se por:

Empresa ou Empresa alvo de recuperação – a entidade (instituição, empresa, divisão operacional ou departamento) que foi sujeita ao Processo Turnaround.

Gestor Turnaround - o principal responsável da empresa durante o Processo Turnaround

Maior severidade - diz do subgrupo da amostra que inclui os casos assinalados como estando em situações de “insolvência parcial”, “insolvência total / falência técnica” ou de “falência declarada”

Participantes da empresa são entendidos sob o conceito anglo-saxónico de “*stakeholders*”, i.e., partes directa ou indirectamente interessadas no desempenho da empresa.

Severidade - É no âmbito deste estudo, num enquadramento análogo ao termo “severidade do risco”, entendido como o grau de gravidade, de complexidade e de potencial de perda inerente à situação vivida.

Turnaround (Processo de) – o processo (conjunto de acções, medidas e métodos usados) pelo qual a entidade (instituição, empresa, divisão ou departamento) consegue melhorar o seu desempenho, num delimitado espaço de tempo, para níveis similares ou superiores aos standards do sector.