



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 07, pp. 49040-49042, July, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.22470.07.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

O TURNAROUND NAS EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

*¹Ana Beatriz de Mello Moraes and ²Maria Augusta Soares Machado

¹Docente de Empreendedorismo, Coordenadora do Mestrado em Administração e Economia, Centro Universitário Ibmecc, Centro, Rio de Janeiro, Brasil; ²Docente de Métodos Quantitativos e Inteligência Artificial, Centro Universitário Ibmecc, Centro, Rio de Janeiro, Brasil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 10th April, 2021
Received in revised form
16th May, 2021
Accepted 04th June, 2021
Published online 30th July, 2021

Key Words:

Turnaround. Organizational Decline,
Judicial reorganization.

*Corresponding author:

Ana Beatriz de Mello Moraes

ABSTRACT

Like growth, organizational decline is also part of the life cycle of organizations. In this phase, as a survival instinct, organizations carry out, sooner or later, actions with the objective of recovering their performance and activity levels, called turnaround actions. Based on the consensus that such actions need to be planned and coordinated in order to achieve a better result in combating the decline, turnaround management has gained relevance in the literature, with the emergence of several studies and models to understand and accommodate the factors that can influence the success or failure of these actions. In this path, the present study seeks to analyze how the legal remedy for judicial reorganization provided in Brazilian legislation is related to the turnaround factors identified in the literature, through a multiple case study where turnaround management actions were observed in three companies listed in the stock exchange, which used the judicial reorganization. The technique used for document analysis and the organization of evidence following the framework proposed in the literature, allowed the observation of stakeholder management as the protagonist of the solutions offered in the judicial reorganization, acting in the stabilization of the crisis through the restructuring of obligations and maintenance of operational activities. The judicial reorganization also demonstrated an impact on the asset reduction operational activities. In the stage referred to in the literature as the recovery phase, no interactions were found between the turnaround actions and the legal instrument, which allowed us to observe that there is room for approximation of judicial reorganization to theoretical models, as well as the extension of its performance in strategic measures to retake performance in the long term.

Copyright © 2021, Ana Beatriz de Mello Moraes and Maria Augusta Soares Machado. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Ana Beatriz de Mello Moraes and Maria Augusta Soares Machado. "O Turnaround nas Empresas em Recuperação Judicial", *International Journal of Development Research*, 11, (07), 49040-49042.

INTRODUCTION

As organizações buscam pelo crescimento, o que se reflete nas linhas de pesquisa sobre crescimento organizacional. Embora as organizações sejam capazes de diagnosticar e solucionar problemas com o objetivo de permanecerem sempre em estágio de plenitude, rejuvenescendo continuamente e evitando o encerramento, segundo Adizes (1988), o declínio organizacional também faz parte do seu ciclo de vida e ocorre quando há, por um período prolongado, deterioração da performance e dos recursos da organização, podendo ser provocado por fatores internos e externos a ela. Este trabalho utilizou os dados referentes a três empresas com os processos mais recentes, sendo elas a VIVER, a WETZEL e a LUPATECH. Todas com recuperação judicial por período superior a 24 meses, tempo considerado nesta pesquisa como o mínimo adequado para que os eventos acerca da RJ tenham se desdobrado.

O período de corte estabelecido para este trabalho foi o período de 10 anos entre os anos de 2009 e 2018, inclusive. Este estudo foi realizado por meio da pesquisa documental, considerando a necessidade de organizar informações dispersas, conferindo-lhe nova importância como fonte de consulta. Foram analisados documentos oficiais da empresa, elaborados por elas com o objetivo de comunicação aos seus *stakeholders*, a exemplo: demonstrações financeiras auditadas em processo de auditoria independente, relatórios da administração, *press-releases*, comunicados de fatos relevantes, comunicados ao mercado e aos acionistas, processo judicial que estabeleceu o regime da recuperação judicial e plano de recuperação judicial. Tais documentos são registros oficiais que, por mais que tenham sido elaborados pelas organizações, seguem normas explícitas e extensas de elaboração e divulgação impostas pelos órgãos reguladores e pela lei, sendo alguns deles, inclusive, auditados por empresas de auditoria independente.

Os documentos foram organizados e tratados em função da sua natureza, tais como, informações financeiras contidas nos balanços patrimoniais, necessárias ao cálculo dos indicadores financeiros adotados e modelos de predição de insolvência. Também utilizou-se documentos com os fatos narrados pela organização, para observar o comportamento das mesmas, nas situações de declínio e *turnaround*. Também foi realizada coleta de dados sobre a economia brasileira e sobre os setores em que as empresas atuam, ambos no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), também com a finalidade de servir como parâmetro de validação dos fatos apresentados no grupo dois.

Fatores de Declínio e Turnaround

Aspectos do Turnaround da VIVER Incorporadora S.A: A Viver Incorporadora e Construtora S.A. assumiu esse nome apenas em 2011 quando redesenhou sua estratégia. Inicialmente em 1992, atuava como construtora e incorporadora sob o nome de Inpar S.A. Seu objeto abrangia desde a compra dos terrenos até a venda dos imóveis prontos, passando por todas as fases de construção. Os resultados apurados indicam que permitirão a sobrevivência da empresa e que, com a possível retomada da performance econômica, a empresa terá condições de retomar os seus projetos e realizar os ativos em estoque, devolvendo vida à sua atividade operacional. Contudo, o nível de performance está longe de significar uma retomada ainda que a níveis moderados, o que leva a crer que o resultado adequado para classificar o apurado em 2018 seria a reorganização.

Aspectos do Turnaround da Wetzel S.A: A Wetzel atua em diferentes setores: automotivo, agronegócio, eletroferragem e instalações elétricas. Iniciando suas atividades em 1932 com a unidade eletrotécnica, que não só comercializa, mas também desenvolve e produz bens para instalações elétricas, iluminação industrial e comercial. Isso posto, considera-se que a RJ foi uma medida para retirar a pressão do curto prazo da organização, permitindo que ela ganhe tempo para performar seus produtos (se a economia ajudar), até ela precisar novamente voltar a pagar os seus passivos negociados. Mesmo parecendo ruim as perspectivas, no ano de 2018 pelas conquistas acerca do PRJ, pode-se dizer que a companhia atingiu algo próximo a sua reorganização.

Aspectos do Turnaround da Lupatec S.A: O grupo Lupatec atua no setor de óleo e gás e foi fundado em 1980. A companhia atua no Fornecimento de equipamentos e serviços, bem como válvulas industriais. Pode-se afirmar que a melhor atribuição para os seus resultados é de Reorganização.

RESULTADOS

No caso da presente pesquisa, trata-se de um estudo de casos múltiplos, viabiliza a comparação das três empresas quanto à execução da sua reestruturação, bem como os resultados obtidos em função de todos os fatores observados. Ao analisar a interação do fator Cognição Gerencial com a RJ, observa-se que as três empresas apresentaram níveis diferentes de cognição e, ainda assim, se utilizaram deste remédio jurídico, o que pode indicar uma baixa relação entre estes fatores. No melhor dos casos analisados sob o aspecto da cognição gerencial (Lupatec), a persistência do declínio mesmo após as diversas ações realizadas e a degradação a níveis não esperados, de difícil – para não dizer de impossível – predição, colocou em risco a capacidade de continuidade das suas atividades, forçando a organização a requerer a RJ. Contudo, no pior dos casos sob esse aspecto (Wetzel), onde os esforços de *turnaround* também foram menos perceptíveis, a RJ também se fez disponível para a organização, que a entendeu como forma de manter o seu funcionamento e readequar a sua estrutura. Sendo assim, parece este fator (adoção ou não da RJ) estar mais relacionado a necessidade de continuidade das atividades e reorganização das obrigações do que relacionado aos fatores sobre a consciência, prerrogativa, e percepção da gravidade do declínio pela organização.

Conforme observado nas empresas, a RJ teve lugar quando se viu a ameaçada a capacidade de manter as atividades em funcionamento, enquanto as companhias buscavam soluções para os créditos e para a crise. Este recurso se fez disponível, conforme previsão legal, independentemente dos esforços prévios da companhia no sentido do *turnaround*. Apesar de ser obrigatória a comprovação da viabilidade econômico-financeira do plano de recuperação judicial, conforme item III, do artigo 53 da LRF, o processo de RJ como funciona hoje pode não permitir a visualização adequada de todos os aspectos relevantes para a efetiva retomada de performance, o que esbarra no interesse de todos os stakeholders das empresas em RJ. Tal fato pode diminuir as chances de sobrevivência das empresas, bem como pode privilegiar atividades não rentáveis ao não analisar de forma holística, ocasionando ineficiências pela ocupação indevida do sistema judiciário, aumento de riscos para os credores e consequentemente encarecimento do crédito, gerando impacto direto na competitividade das empresas. Outros fatores que podem ser essenciais para o *turnaround*, como a troca ou redução do quadro funcional ou executivo, principalmente na fase de *retrenchment*, podem não ter a sua relevância adequadamente atribuída e justificada, correndo o risco de serem interpretados como contraproducentes ao apelo social da RJ, como a manutenção de empregos. Fatores sobre a capacidade das empresas de implementarem as mudanças necessárias e a análise prévia do “como” será implementado, também parecem ser pouco relevantes para a o processo atual. Além disso, verificou-se que a maior interação da RJ foi no gerenciamento dos *stakeholders*, por meio da renegociação das dívidas. Alguma interação com as atividades operacionais (*retrenchment*) foi observada, mas nenhuma interação com as atividades estratégicas (*recovery*) ficou evidente.

CONCLUSÕES

Com o estudo de declínio e *turnaround* nas três empresas, pode-se afirmar que o artifício da recuperação judicial interage com alguns fatores como a Liderança Estratégica e as Ações Operacionais, principalmente ao que se refere à redução de ativos. Porém é na Gestão dos *Stakeholders* a sua maior influência e impacto percebido. Isso significa que a recuperação judicial atua de forma mais intensiva na estabilização da empresa, sem grandes relações com outras estratégias que busquem o crescimento no longo prazo. Possui característica principal de solução para a situação creditícia das organizações. Em função do seu caráter definitivo em que o insucesso na homologação ou descumprimento do PRJ significa a falência da organização, a recuperação judicial foi requerida pelas empresas apenas quando o declínio ameaçava a sua continuidade operacional. As diversas possibilidades permitidas pela Lei de Recuperação e Falências, oferecem um *set* de ferramentas para que as empresas contraponham ao declínio, sendo observado nos casos aqui analisados a presença principalmente de quatro recursos permitidos pela lei, a concessão de prazos e condições especiais para o pagamento das obrigações, o aumento do capital social, a venda parcial dos bens e a emissão de valores mobiliários. Por essa característica de atuação da recuperação judicial, concentrada na reestruturação financeira da companhia, este estudo identificou oportunidade de melhoria neste artifício, com o emprego de modelos consagrados pela literatura para análise holística do *turnaround*. Além disso, a recuperação judicial poderia atuar, apesar de não o fazer atualmente, em atividades estratégicas que visem a retomada de crescimento no longo prazo. Fatores estes que podem contribuir com o aumento da probabilidade de sucesso dos processos de *turnaround* e consequentemente, melhoria no ambiente de negócios e redução dos impactos sociais provocados pelas crises.

Conflict of interest: There is no conflict to disclose.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adizes, Ichak. Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

- Brasil. Lei nº 11.101 de 09 de fevereiro de 2005 – Lei de Falência e Recuperação Judicial e Extrajudicial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm>. Acesso em: 24 de ago. 2017.
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Séries históricas: PIB a preços de mercado - Taxa acumulada em 4 trimestres (%), 1º trimestre de 1996 – 4º trimestre de 2019. 2019. IBGE – Estatísticas Econômicas. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib#evolucao-pib>.
- Lupatech S.A. Relatório da administração 2009. Lupatech S.A. 2010. p.07. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=236690>>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- Lupatech S.A. Relatório da administração 2011. Lupatech S.A. 2012. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=354059>>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- Lupatech S.A. Demonstrações Financeiras 2011. Lupatech S.A. 2012. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=354059>>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- Lupatech. Fato Relevante: LUPATECH anuncia novo CEO e Diretoria Executiva. 2011. Disponível em: <<https://lupatech.infoinvest.com.br/ptb/2147/Fato%20Relevante%20Elei%C3%A7%C3%A3o%20Nova%20Diretoria%200110831%20PT%20EN.pdf>>. Acesso em: 15 Mar. 2020.
- Lupatech S.A. Demonstrações Financeiras 2013. Lupatech S.A. 2014. p.34. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=417432>>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- Lupatech S.A. Relatório da Administração 2013. Lupatech S.A. 2014. p.01. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=417432>>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- Lupatech S.A. Relatório da Administração 2014. Lupatech S.A. 2015. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=461760>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
- Lupatech S.A. Relatório da Administração 2017. Lupatech S.A. 2018. p.01. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=602781>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
- Viver Incorporadora E Construtora S.A. Relatório da Administração em 2012. Viver Incorporadora. 2013. p. 01. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=373815>>. Acesso em: 26 fev. 2020.
- Viver Incorporadora E Construtora S.A. Relatório da Administração em 2016. Viver Incorporadora. 2017. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=554979>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
- Wetzel S.A. Relatório da administração 2012. Wetzel S.A. 2013. p.07. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=371296>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
- Wetzel S.A. Relatório da administração 2015. Wetzel S.A. 2016. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/firmExibirArquivoIPEExterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=511015>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
