

# DE VOLTA AOS TRILHOS

*Quando a empresa sofre profundas mudanças em um determinado setor, existem dois caminhos: evolução ou ruptura. Veja qual trajetória é a mais adequada para trilhar o rumo certo.*

POR AFRICA ARIÑO, MIGUEL GALLO, JAUME CASELLAS E L. QUADROS\*

**M**udanças inesperadas que atingem todo o setor podem ser um teste para a capacidade até mesmo dos melhores executivos. Um administrador competente, assim, deve ter condições de determinar se a propriedade ou estrutura de governança da empresa deve mudar como consequência desses fatos e, de maneira crucial, não deve ter medo de estimular a reforma.

Entretanto, quando são colocados diante de uma decisão desse tipo, muitos executivos caem em um círculo vicioso, envolvendo proprietários e dirigentes. Para proteger suas próprias posições de poder, os primeiros se recusam a adotar as medidas necessárias, enquanto os últimos deixam de estimular as mudanças exigidas na estrutura de propriedade.

Nessa matéria, analisaremos as decisões tomadas pelos órgãos dirigentes e consultores durante os processos de reestruturação

de mais de 50 empresas de diversos setores. A partir dos dados recolhidos, foram identificados dois caminhos diferentes para mudar a propriedade e o gerenciamento da empresa: a evolução ou a ruptura.

## EVOLUÇÃO

Quando uma empresa enfrenta mudanças amplas em seu setor ou posicionamento competitivo, seus processos de governança e gerenciamento podem evoluir em três direções diferentes.

**1. Perda de valor.** Isso ocorre quando a empresa deixa de conter e melhorar sua posição de declínio, devido à propriedade e ao gerenciamento ineficientes. Os encarregados deixam de agir em tempo ou adotam estratégias inadequadas, incapazes de deter o curso. Os dirigentes que conduzem suas empresas nesse declínio têm a tendência de se esconder atrás de resultados positivos de curto prazo, uma estrutura de ativos positiva ou de seus ativos fixos.

**2. Aperfeiçoando o exercício do poder.** Em algumas – embora, infelizmente, longe de todas – empresas, o poder reside nas mãos de dirigentes talentosos e conscientes, capazes de gerar valor de maneira consistente. Com esses especialistas no leme, a empresa adquire maior possibilidade de pôr em prática as mudanças necessárias em sua estrutura de poder e estratégias – se necessário, rompendo o círculo de propriedade e poder.

**3. Progressão no exercício do poder.** Trata-se de um caminho médio entre os dois anteriores, em que os envolvidos estão conscientes dos riscos do primeiro, mas não podem avançar nas exigências do segundo. Implica em uma série de evoluções que, além de manter e aumentar o valor, contempla a possibilidade de uma eventual ruptura com o círculo de propriedade e poder.

## MUDANÇA DE RUMO

A ruptura implica em importantes mudanças