



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 2,  
pp. 377-389, Mar./Abr. 2010



## Casos de Ensino em Administração:

### Focus Empreendimentos: o Resgate da Credibilidade

#### Focus Empreendimentos: Redeeming the Credibility

**Lilian Aparecida Pasquini Miguel \***

Mestre pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP, Brasil.

**Janette Brunstein**

Doutora pela USP.  
Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP, Brasil.

\* Endereço: Lilian Aparecida Pasquini Miguel

Rua da Consolação, 930, Antigo Centro Histórico, Prédio 29, Sala H, São Paulo/SP, 01302-907. E-mail:  
lilian\_miguel@mackenzie.br

---

Copyright © \_\_\_\_ RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## INTRODUÇÃO

A notícia pegou todo o mundo de surpresa. Era mais um golpe em empresa que, no espaço de cinco anos, havia perdido três de seus principais executivos, a presidente, o vice-presidente, e o fundador, responsáveis por incrementar o patrimônio da organização de cerca de R\$ 20 milhões para treze vezes esse valor, num período de apenas dez anos.

Mal a Focus<sup>(1)</sup> havia-se recuperado destas perdas repentinas, quando outra crise, de proporção ainda mais crítica, ameaçava o cenário de crescimento de uma organização que tinha tudo para acreditar em futuro próspero.

Repercutiu como **bomba** a informação, veiculada nos mais importantes meios de comunicação do país, de que um escândalo político havia sido flagrado, envolvendo o nome da empresa.

Tal envolvimento, diziam as denúncias, acontecia por tráfico de influências entre empresas que prestavam serviços ao governo. Além disto, a empresa era acusada de envolvimento com clientes arrolados no escândalo. Para quem se preparava para a bonança, a tempestade veio forte demais. Aos seus dirigentes restava agora gerenciar a crise e tentar reconstruir a imagem da corporação. Mas como?

## A FOCUS EMPREENDIMENTOS

A organização nasceu como firma comercial em 1920, e em 1960 passou a ser reconhecida pelo mercado em seu nicho de atuação, com unidades espalhadas em pelo menos quatro Estados brasileiros. Já na década de 1970, passa por uma série de fusões aquisições, ampliando o número de unidades.

Os anos 80 são dedicados a acelerar a expansão das unidades em busca de uma cobertura nacional. Este movimento fez com que a empresa fosse classificada, em meados de 1985, como empresa de médio porte, o que resultou em excelente taxa de lucro líquido no ano seguinte. Em poucos anos, a Focus se tornou uma empresa de portfólio múltiplo, com alto investimento em automação.

Nos anos 90, o investimento em tecnologia se tornou um de seus diferenciais. O passo seguinte foi dedicado ao processo de internacionalização da empresa, com inauguração de unidades no exterior, o que fez com que terminasse o ano de 1996 com crescimento e rentabilidade consideráveis. Isso permitiu abrir perspectivas para sua atuação em todo o Mercado Comum Europeu, o que logo em seguida se confirmou.

Assim, consolida sua atuação no mercado internacional no ano de 2000, classificando-se como uma das maiores empresas em operações de atacado em seu segmento de negócio.

## A Focus nos Anos 2000

Antes de a crise política eclodir, o futuro da empresa estava sendo estrategicamente desenhado por seus dirigentes, como relata o Superintendente de Comunicação e Marketing da empresa.

Conta o executivo que, embora a nova cúpula que havia assumido recentemente, fosse composta por pessoas que faziam parte do quadro de funcionários, a perda dos principais executivos havia deixado uma lacuna significativa. “A empresa estava se preparando para continuar a crescer de forma ordenada, preparando-se para o futuro. Para isto, foram contratadas consultorias de renome nacional, que poderiam ajudar a preparar a equipe para esse crescimento”.

O plano estratégico original previa uma adequação de processos e de estrutura, já que os bons resultados da época passaram a demandar maior cuidado na criação de parâmetros, seja em relação ao modelo de negócios, seja no acompanhamento das ações gerenciais. Era o momento de delinear o futuro da companhia.

Como proposta inicial, uma das primeiras consultorias contratadas tinha como objetivo definir as metas para a empresa num horizonte de cinco anos, bem como delinear as medidas necessárias para alcançar os resultados esperados. Os focos principais deste trabalho foram a revisão da missão da companhia, o projeto de metas e o mapeamento de pessoal e da rede de pontos de venda. Esse trabalho, de cunho mais abrangente, foi fundamental para os projetos que foram desenvolvidos nos anos subsequentes.

Em seguida, foram contratadas outras duas consultorias responsáveis por validar os fundamentos e as atividades da empresa dentro de uma visão não só de curto prazo como de longo prazo, além de desenhar uma plataforma unificada de tecnologia para o grupo.

A problemática da Focus, neste aspecto, é que o rápido ritmo de crescimento foi descompassado com o suporte tecnológico disponível. Em cada um dos 122 pontos de venda havia uma base de dados, de cadastro próprio, como se cada um fosse uma pequena empresa independente, já que não havia comunicação eficiente entre as unidades. A rede, naquele momento, contava com 38 diferentes bases de dados e sistemas.

No aspecto de infraestrutura, o modelo adotado para a rede de atendimento era o de unidades aéreas, localizadas em prédios comerciais e não abertas às ruas, seja pelo perfil de cliente atendido pela empresa, seja pela redução nos custos operacionais.

Outra mudança instituída foi na rede de pontos de venda vigentes. Com o natural aporte tecnológico e a consequente redução de postos operacionais, seria factível que algumas unidades formassem plataformas de trabalho. Assim se manteria o mesmo raio de atuação com equipes mais enxutas, reduzindo, dessa forma, o número de pontos de 122 para 57.

O projeto previa também mudanças funcionais. A vice-presidência foi bipartida em operacional e suporte operacional. Quanto à alta gestão, o conselho sofreu alteração e passou a ser profissionalizado, uma vez que até então contava somente com membros das famílias acionistas.

Outra mudança focava em três ondas tecnológicas, sendo a primeira etapa a de integração das plataformas, criação de uma central de cadastro unificada e mapeamento de processos de TI, com prazo de conclusão até 2007. A segunda e terceira etapas, planejadas para 2010, focariam no plano de mobilidade e central de comitês para operações.

Dessa forma, se garantiu agilidade e mobilidade no acesso ao *mainframe* da empresa, além de simplificação no processo de tomada de decisão, uma vez que os comitês passaram a ter voto eletrônico, bem como toda a proposta e análise passaram a ser *on-line*. Tal ordem de investimentos tecnológicos favoreceu a redução da rede de unidades, trazendo rapidez e desburocratização.

Preocupados com uma maior mobilidade dos executivos da empresa, o projeto, com ênfase em *hardware*, consistia na disponibilização, para cada gerente de relacionamento, de um *notebook* com conexão remota, via celular, à internet banda larga, *scanner* portátil e telefone celular corporativo, que já era disponibilizado. A intenção desta estrutura foi permitir que cada gerente de relacionamento, independentemente de sua localidade, pudesse formatar uma proposta eletrônica ou fazer consultas, mesmo estando em visita a um cliente. Esse aporte é fundamental no processo de redução de infraestrutura, uma vez que o gerente passa a não depender de uma estrutura física para seu dia-a-dia operacional.

A proposta também previa uma redução no número de funcionários da organização. Com o estabelecimento das plataformas e sistemas, algumas atividades ficariam consolidadas na matriz. Essa

instalação significou, aproximadamente, 60% de redução no quadro funcional da empresa, que até então era de mais de dois mil funcionários.

## A Marcha Ré

Em junho de 2005, com o desencadeamento da crise política, a incessante veiculação negativa da marca prejudicou não só a imagem como também o potencial de negócios da Focus. Conta o Superintendente que tudo parecia como se estivesse em um enorme incêndio: “Nós funcionávamos como bombeiro, tendo que lidar com várias frentes ao mesmo tempo. Além disso, havia também o trabalho extra de levantamento de documentos requeridos pelos órgãos reguladores governamentais, que investigavam o caso. A empresa ficou muito vulnerável aos incessantes boatos. Era o momento de muita insegurança para todos os profissionais”.

A empresa percebeu que não adiantava remar num **barquinho** contra um maremoto. Focou seu trabalho no atendimento ao cliente, na comunicação com seu público interno e no atendimento e acompanhamento das demandas legais. Responder à imprensa, cuja demanda era muito grande, deixou de ser uma prioridade porque, por mais que a empresa se mostrasse disposta a falar, o espaço que conseguia era muito inexpressivo diante da repercussão negativa para sua imagem. Era o momento de esperar a pior fase da tempestade passar.

Em face das exaustivas exposições negativas na mídia, a repercussão na área internacional também foi devastadora. Imediatamente uma crise de confiança se instaurou, já que se questionava a conformidade das operações da organização. Como consequência, recursos deixaram de ser aportados na empresa. Restava agora saber o que fazer para minimizar as consequências do problema e reverter o quadro de falência iminente. Como, então, seguir em frente? A primeira providência foi a criação de um comitê de crise com envolvimento direto da alta administração da empresa, representantes da assessoria de imprensa e de uma agência de comunicação.

Frente ao cenário instável de 2005 e do forte impacto nas suas atividades, a Focus reviu o seu *Business Plan*. O processo de reestruturação, iniciado em 2003, foi acelerado. A empresa reduziu drasticamente seu porte, cortando custos e adequando seu tamanho à nova realidade de operações. Era necessário sobreviver e essa tomada de decisão, segundo o Superintendente, foi muito dolorosa tanto para os funcionários quanto para a administração. A empresa fez um PDV e desligou seus funcionários – muitos com muitos anos de casa – em um momento bastante turbulento.

Do projeto original de uma das consultorias contratadas, houve reanálise da rede de unidades, reduzindo os pontos de instalação de 122 para 35, porém mantendo ainda a cobertura em todo o território nacional. A estrutura internacional, por sua vez, que era composta por bases geográficas nos Estados Unidos, Uruguai, Londres, África, Portugal e Bahamas, foi reduzida a estas duas últimas subsidiárias.

O quadro funcional, nesta etapa, foi reduzido de 2.270 para 890, sendo 60% dos postos de *back Office* cortados, e 40% de *front Office*, além do corte de 50% no número de executivos, que passou de 70 para 35. A empresa fez um PDV, plano de demissões voluntárias que, para surpresa dos executivos, resultou em índice de reclamações muito baixo. Apesar da fuga dos investidores internacionais no mercado externo, o mercado nacional respondeu bem à redução do número de funcionários e de unidades da Focus.

Paralelamente, os acionistas optaram então por se desfazerem de todos os negócios que não fossem o *core business* da empresa.

Intenso trabalho com os investidores externos começou a ser conduzido. Optou-se por atuar em duas frentes, uma institucional e outra operacional. No âmbito institucional, a decisão foi disponibilizar todas as informações necessárias aos investidores, esclarecendo, sobretudo, a relação entre a situação política e a da própria organização. Este trabalho envolveu a alta gestão e gerentes institucionais: reuniões de investidores, *conference calls*, *mailings* informativos e assessoria de imprensa.

A segunda frente de ação, a operacional, focava na formatação de estruturas de investimento que fossem devidamente resguardadas, para garantir segurança ao investidor no caso de um *default* por parte da empresa, o que naquele momento era a maior preocupação dos credores. Todos os trabalhos junto à rede e investidores institucionais foram conduzidos de junho de 2005 a abril de 2006.

Em setembro de 2006, preocupados ainda com a área de relacionamento institucional internacional, foram estruturados *road shows*, com os investidores e *players* dos principais mercados financeiros no mundo. Apresentou-se o modelo de negócios, o cenário da economia e da política brasileira, além de uma prospecção de novos negócios. Cobriu 10 países na Europa, Estados Unidos e Ásia, e na área de relacionamento institucional doméstica, por sua vez, o *road show* programado teve como foco grandes investidores corporativos e empresas brasileiras.

## A Imagem e seu Reflexo

O que estava em jogo não era só a imagem da empresa, o seu relacionamento perante a comunidade de investidores nacionais e internacionais, mas, acima de tudo, a sua própria existência.

As medidas oriundas do processo de *downsizing* permitiram a redução do custo de estrutura da empresa. O orçamento caiu de aproximadamente R\$ 450 milhões para R\$ 170 milhões; a venda de outros ativos e empresas, por sua vez, gerou liquidez para a manutenção das atividades no momento da crise.

O escopo de negócios agora estava mais definido, e o raio de ação mais estreito. Apesar de todos esses resultados positivos, o gosto amargo de uma reestruturação forçada ainda persiste na memória daqueles que vivenciaram a avalanche de perto.

Na percepção do executivo de comunicação, não havia outra saída: “se não houvesse a reestruturação, com cortes drásticos de despesas e a mudança de hábito e cultura, a empresa não iria sobreviver”.

Precisavam conseguir dos funcionários que permaneceram, engajamento e resultados. A idéia era mostrar que, se ainda estavam na empresa, era porque tinham talento. Lançaram mão de várias ferramentas: um jornal interno, eventos pontuais, a visita pessoal da presidente às unidades: “ela olhou, olho no olho de cada funcionário e falou com cada um deles da situação”.

Com o final das investigações do esquema político, o ambiente na empresa começou a se acalmar. Afinal, nenhuma das acusações que apontavam o envolvimento da Focus tinha sido comprovada.

Os investidores começaram a retornar no momento em que a empresa voltou a fazer negócios. A mensagem de que tinham dinheiro em caixa animava os interessados: “os investidores foram voltando aos poucos assim como os clientes. O mesmo aconteceu com os funcionários que foram readmitidos”, comenta o Superintendente.

Quanto à opinião pública brasileira, a empresa ainda trabalha para resgatar a imagem arranhada por conta do escândalo.

A fim de evitar que novo episódio pudesse abalar as estruturas recém-construídas da Focus, algumas medidas foram tomadas. A primeira medida foi a terceirização dos departamentos de controle e a auditoria interna com renomada empresa de auditoria. Esta medida significava mais reforço qualitativo, quanto à conformidade das operações. A segunda medida foi a manutenção do grupo de consultores de renome, constituído no início da crise, para ajudar a empresa a “encontrar uma luz no fim do túnel”, nas palavras do Superintendente de Comunicação e Marketing da empresa. A Focus buscou no mercado profissionais renomados, de forma que se pudesse associar seus nomes à imagem de qualidade e credibilidade. Funcionou.

A terceira medida, enfim, foi a contratação de uma empresa de gestão de marcas e *branding*, responsável pelo mapeamento e reconstrução da marca perante o mercado. Atividades nesse campo foram conduzidas desde o diagnóstico até os trabalhos de *endomarketing* para o público interno.

Da mesma forma, no intuito de dar transparência e credibilidade às operações da empresa, contratou-se a consultoria, para as atividades de balanço que, além de ser exigência do mercado, serve de chancela para os resultados da empresa.

Hoje o futuro parece promissor. Passados cinco anos, a Focus voltou ao resultado positivo em 2007 e, em 2008 e 2009, apesar da turbulência internacional, a empresa tem passado com tranquilidade pelo período. Os investidores estão voltando, as operações foram ampliadas gradativamente, o número de funcionários, que chegou a pouco mais de 600, já atinge pouco mais de 800 e, internamente, a Focus está mais estruturada, com processos ainda mais rigorosos e uma atuação discreta no mercado, em termos de visibilidade de marca, mas com força de produção e resultados. Além disso, a diretoria foi totalmente profissionalizada.

A empresa hoje está em outro momento; o **gosto amargo** da reestruturação tem-se transformado em diferencial na construção de uma nova Focus que, apesar dos problemas do passado, aposta na consolidação de seu futuro, na direção da empresa, quanto àquilo que ela sempre quis ser.

## NOTAS DE ENSINO

### Resumo

O caso em questão trata da situação de crise em uma organização após a deflagração de um escândalo político de abrangência nacional, que envolveu seu nome num esquema de corrupção. Apresenta o cenário de crescimento e prosperidade da organização antes da crise e suas metas para o futuro. Descreve como a corporação foi atingida pelo esquema de corrupção e os seus reflexos nos negócios. Expõe as medidas tomadas pela corporação para reverter o cenário que ameaçou sua reputação e imagem, incluindo a revisão do planejamento estratégico e a necessidade de reestruturação da empresa. Por fim, instiga o leitor a avaliar as condutas tomadas pela organização e apresentar alternativas, bem como a refletir sobre a viabilidade da retomada do crescimento diante do contexto com que tais envolvimento políticos são tratados no Brasil.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; gestão de crise; reputação.

### Abstract

This case presents a crisis in an organization after the news of a nationwide political scandal involving the institution broke. It presents the organization's scenario of growth and prosperity before the crisis and its goals for the future. It also describes how the institution was affected by the corruption scheme and its reflections on the organization's business. It reveals the measures taken to reverse the situation that threatened its image and reputation, including reviewed strategic planning and the need to restructure the company. Finally, it encourages the reader to evaluate the measures taken by the organization and propose alternatives, as well as reflecting on the steps to resume growth in the context that this type of political involvement is dealt with in Brazil.

**Key words:** strategic planning; crisis management; reputation.

### Objetivos Educacionais

Este caso é destinado a alunos de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* de administração de empresas.

Considerando o método de caso para ensino, apresentado por Maufette-Lenders, Erskine e Leenders (1997) da Ivey School, este caso enquadra-se no nível 1, quanto à dimensão analítica, pois apresenta a solução dada ao problema, pedindo ao leitor que a avalie e sugira alternativas. Quanto à dimensão conceitual, situa-se no nível 3, por apresentar vários conceitos simultâneos, que exigem conhecimento prévio do leitor. Com relação à dimensão da apresentação, considera-se que este caso pertença ao nível 2, porque, embora contenha quase toda a informação relevante e esteja bem organizado para a leitura, é relativamente longo, com um conteúdo razoável de informações não pertinentes.

Tem por objetivo explorar questões que envolvem as seguintes temáticas e/ou disciplinas: (a) Planejamento estratégico; (b) Gestão de crise; (c) Reputação e imagem; (d) Reestruturação e *downsizing*; (e) Mudança organizacional; (f) Culturas de alto e baixo contexto.

É importante enfatizar que a opção de não incluir a teoria, no caso relatado, partiu do pressuposto de que o aluno ao qual se destina tem domínio das teorias e disciplinas que envolvem a trama. Além disso, este formato tende a ser mais desafiador, já que incita o aluno à reflexão dos aspectos organizacionais que ligam a teoria à prática.

O desafio deste caso é que o aluno se coloque no lugar dos gestores e participe como ator principal, experimentando o envolvimento pessoal com decisões de alto risco, e avalie se as soluções relatadas foram as mais adequadas e, em caso negativo, exponha suas alternativas.

## ENTENDA O CONTEXTO DO CASO

O esquema de corrupção de que trata o caso, que foi deflagrado em meados de 2005, pode ser considerado como um dos maiores escândalos políticos das últimas décadas, envolvendo o nome de empresas estatais e privadas, como a Focus Empreendimentos, envolvida indiretamente no escândalo, por conta de seus negócios com um de seus clientes, este arrolado diretamente no esquema.

## FONTES

Website da empresa; entrevistas realizadas com o Assistente de Mercado Externo em 12 de dezembro de 2006 e com o Superintendente de Marketing e Comunicação em 15 de março de 2007; e documentos institucionais da empresa - informe publicitário, prospectos financeiros e de marketing.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que decisões tomadas pela empresa no processo de gerenciamento de crise você classificaria como adequadas e quais você classificaria como equivocadas? Justifique.
2. Como você conduziria o processo de reestruturação da empresa na conjuntura da crise, quanto ao *downsizing*? Que critérios utilizaria para avaliar o quadro funcional e decidir quem ia permanecer na empresa?
3. Você considera que o *downsizing* foi uma questão contingencial ou oportunista?
4. Como você avalia a ação da empresa quanto ao processo de resgate de sua imagem em relação aos seus stakeholders, no que se refere às culturas de alto e baixo contexto? Discuta.

## SUGESTÃO PARA A ANÁLISE DO CASO

Como sugestão para a análise do caso pelo professor, para orientar a discussão em sala de aula, são recomendados os seguintes procedimentos:

- a) Tempo para análise do caso: aproximadamente duas horas
- b) Leitura prévia: análise individual do aluno antes da aula
- c) Análise e discussão dos alunos em pequenos grupos (40 minutos)
- d) Discussão em sessão plenária orquestrada pelo professor (1 hora)
- e) Fechamento da discussão do caso pelo docente (15 a 20 minutos)

## Análise do Caso e Conceitos Teóricos

### 1ª Questão

Que decisões tomadas pela empresa no processo de gerenciamento de crise você classificaria como adequadas e quais você classificaria como equivocadas? Justifique.



## Discussão

Adequadas: A Focus foi rápida, como não poderia deixar de ser, na gestão de crise, em função do escândalo no qual se viu envolvida. Outro aspecto importante deve-se ao fato de que a empresa trabalhou arduamente na recuperação de sua imagem perante seu público, fossem eles clientes, acionistas, investidores, funcionários.

## Teorias Relacionadas

- 1) Segundo Stocker (1997), gestão de crise é um processo envolvendo a implantação de ações estratégicas e táticas, que visem gerenciar as consequências de eventos impactantes na organização, permeando o caminho para a mudança necessária. Isso pode ser aplicado a vários campos, mas é principalmente utilizado nas relações internacionais, em ciência política, em negócios e na gestão. Nesta última, o gerenciamento de crises aplica-se às questões financeiras (problemas de fluxo de caixa, falências), relações públicas (publicidade negativa que pode afetar o sucesso de uma empresa) ou estratégia (mudanças no ambiente de negócios que afeta a viabilidade da empresa). No caso da Focus, as três aplicações possíveis à gestão podem ser consideradas. A grande mensagem vem do fato de que medidas preliminares precisam ser tomadas para prevenir a crise. As empresas devem trabalhar à frente e projetar os cenários mais prováveis, evitar decisões que possuam potencial de gerar crise. Devem projetar sempre seu pior cenário e ter um plano de contingência para ele. No caso da empresa isto não aconteceu, embora seus dirigentes tenham reagido prontamente, o que lhe deu uma chance de sobrevivência.
- 2) A empresa adotou medidas para a recuperação de sua imagem, não só em âmbito nacional, como também diante de seus clientes no exterior. A teoria de reputação da firma prega que uma forma de se trabalhar a imagem da organização é atuar junto aos *stakeholders*, grupo formado por todo e qualquer indivíduo de uma empresa que influencia ou é influenciado pelas práticas dessa empresa. Desta forma, empregados, fornecedores, clientes, consumidores, comunidades financeiras e governamentais, acionistas, mídia, todos compõem o grupo de *stakeholders* de uma organização (Özekmekçi, 2004). As empresas devem gerenciar apropriadamente as relações entre os grupos de *stakeholders* e considerar os interesses de cada grupo cuidadosamente, de forma a alavancar sua reputação. O comportamento ético constrói um capital de reputação que se transforma em vantagem competitiva e ativo estratégico para a empresa. Uma boa reputação alavanca a rentabilidade, porque atrai clientes para os produtos, investidores para a fiança e o empregado para o emprego. De acordo com o levantamento realizado pela Ipsos MORI, uma das maiores e mais bem conceituadas empresas de pesquisa do mundo, com 200 gestores do setor privado, 83% deles responderam que o gerenciamento da reputação corporativa é muito importante. A reputação é reflexo da cultura e identidade da empresa e é sustentada por credibilidade, confiabilidade e responsabilidade, pelo que as relações públicas devem ser usadas para estabelecer um relacionamento duradouro com os *stakeholders*, alavancando a reputação da firma.

Inadequadas: A empresa tratou a questão toda como se tudo fizesse parte do problema relacionado ao esquema de corrupção, quando aparentemente o *downsizing* seria necessário de qualquer forma. Isto pode gerar um problema de credibilidade junto aos funcionários que ficaram, o que se relaciona diretamente com a questão da motivação e liderança. Um dos pontos fundamentais está ligado ao fato de a empresa necessitar de seus melhores talentos para seguir em frente e estes precisam estar comprometidos com o futuro da empresa; logo, transparência é vital.

## 2ª Questão

Como você conduziria o processo de reestruturação da empresa na conjuntura da crise quanto ao *downsizing*. Que critérios utilizaria para avaliar o quadro funcional e decidir quem permanece na empresa?

## **Discussão**

Utilizaria os mesmos critérios utilizados pela empresa, uma vez que foram escolhidos os melhores funcionários. No entanto, isto deveria ser feito desde sempre, e não apenas em situação crítica.

## **Teoria Relacionada**

A Focus operou uma redução drástica em seus quadros funcionais, assim como em seus ativos. Foi uma ação impactante na tentativa de recuperação e sobrevivência. Esse tipo de ação, o *downsizing*, considerado uma técnica desenvolvida como alternativa contra o excesso de burocracia, com o intuito de racionalizar os processos da empresa, pode ter também a função de eliminar cargos e postos de trabalho (Cascio, 1993; Katz, 1997; Kets de Vries & Balazs, 1997). Nos anos 80, as empresas detinham enormes estruturas; com o acirramento da concorrência, as companhias foram obrigadas a melhorar a produtividade de suas operações. Quase toda a produtividade das áreas operacionais (engenharia, manufatura, produção, vendas, entre outras), estava sendo prejudicado pela falta de desenvolvimento das áreas administrativas de suporte (finanças, contabilidade, jurídico, assessoria, RH etc.) e para ganhar competitividade, as empresas lançaram mão do *downsizing*. Pode ser considerada uma estratégia que impacta pela redução de custos, racionalização de processos e redução da força de trabalho (Cameron, 1994 como citado em Wagar, 1998, p. 301). No curto prazo, envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos, e racionalização. A longo prazo, gera a promessa de revitalizar a empresa com a expansão do seu mercado, pela velocidade no desenvolvimento de melhores produtos e serviços e modernização da empresa. Envolve redução de custos, agiliza a tomada de decisão, responde mais rápida às ações do concorrente, torna a comunicação mais eficaz, orienta para a ação e cria foco nas necessidades do cliente, e não nos procedimentos internos. No campo teórico, gurus como Peter Drucker e Charles Handy manifestaram-se contrários à técnica. O próprio Robert Tomasko, um dos autores do conceito, considerou que se teria ido longe demais na utilização do *downsizing*. Há, no entanto, que salientar, segundo Michael Hammer, autor do best seller *Beyond Reengineering*, que a reengenharia não tinha nada que ver com o *downsizing* e que deveria ser aplicada para o crescimento das empresas, não para o corte de custos. Prahalad, que escreveu, com Gary Hamel, o livro *Competing for the Future*, chamou o *downsizing* de **anorexia empresarial**.

O conceito de mudança organizacional pode ser explorado em duas vertentes: a mudança planejada e a mudança emergente. Segundo pesquisa realizada por Cunha e Rego (2002), a maioria dos executivos entende a mudança organizacional como algo planejado. Com base nos estudos de Weick (2000), os autores apontam as seguintes vantagens de uma mudança planejada: foco no objetivo, o alinhamento com o poder, maior racionalidade, comparações entre alternativas e, por ser mais facilmente conduzida pela racionalidade do processo, sugere maior legitimidade. Como desvantagens, o autor argumenta que a mudança organizacional planejada pode trazer assimetrias de informações, nem sempre é implementada por completo, o foco está mais nas ameaças que nas oportunidades, pode ser neutralizada por atrasos, pode ignorar contingências e peculiaridades locais. Quanto à mudança organizacional emergente, as vantagens observadas por Weick (2000) podem ser resumidas como: permite criar um caminho para a mudança planejada, facilita a adesão do grupo a seus bons resultados, é sensível às peculiaridades locais, facilita a improvisação, proporciona *feedback* e fomenta a aprendizagem organizacional. No entanto o autor enfatiza que há algumas desvantagens na mudança organizacional emergente, ou seja, foca mais nas oportunidades que nas ameaças, limita-se à cultura e à tecnologia existentes, não questiona o *statu quo*, é mais difusa, ocorre mais na operação que na estratégia e seus efeitos nem sempre são percebidos. A Focus iniciava uma mudança organizacional com o objetivo de profissionalizar seus gestores, quando foi atingida pela crise. A mudança, que até então podia ser considerada como planejada, sofreu abalo e precisou ser revista. Então uma mudança emergente se fez necessária para dar conta das demandas da situação do momento, o que envolveu a criação de nova visão para a empresa, fazendo com que aqueles que ficaram tivessem de assumir novo comportamento profissional e nova relação de trabalho quanto a performance e resultados.

### 3ª Questão

Você considera que o *downsizing* foi uma questão contingencial ou oportunista?

#### *Discussão*

- 1) O *downsizing* parece ser um tanto oportunista, porquanto, apesar de fazer parte de um plano de reestruturação sugerido por consultorias, em princípio foi executado e legitimado em função da crise, fazendo com que os funcionários não tivessem condições de grande reação.
- 2) O *downsizing* é uma questão contingencial – havia um plano inicial que tornaria a organização mais eficiente, mas o escândalo abalou de tal forma a carteira de clientes da empresa, que não haveria outra maneira de sobreviver.

### 4ª Questão

Como você avalia a ação da empresa quanto ao processo de resgate de sua imagem em relação aos seus *stakeholders*, no que se refere às culturas de alto e baixo contexto? Discuta.

#### *Discussão*

A empresa teve um desafio significativo, mas atuou de forma vigorosa, considerando-se principalmente a situação delicada de credibilidade que uma empresa enfrenta, seja em culturas de alto contexto ou de baixo contexto, já que alguns setores empresariais tendem a atuar em culturas de altíssimo contexto. Ainda assim, a empresa conseguiu sobreviver e recuperar uma parte considerável de sua imagem.

#### *Teoria Relacionada*

A ação de resgate de imagem que a Focus encetou perante seus *stakeholders* no exterior não enfrentou somente o desafio de revigorar sua marca com a empresa, mas também de trabalhar na contramão das chamadas **culturas de alto contexto**. Hall (1976) definiu o conceito de alto e baixo contexto, pelo qual as relações se estabelecem nas diferentes culturas por meio de mecanismos mais formais e burocráticos (baixo contexto – exemplo dos Estados Unidos) e menos formais, com base na confiança (alto contexto – exemplo do Japão). Nas culturas de alto contexto, o acordo com base no **fi do bigode**, no cavalherismo, sobrepõe-se ao contrato formal, ao **preto no ranco** das culturas de baixo contexto. No entanto Keegan e Green (2003) afirmam que alguns setores, independentemente de seus países serem classificados com culturas de alto ou baixo contexto, atuam como subculturas.

#### **Indicações Bibliográficas**

- Burke, R. J. & Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: a North American perspective. In M. K. Gowing, J. D. Kraft, & J. C. Quick (Eds.), *The new organizational reality: downsizing, restructuring and revitalization*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Burke, R., & Cooper, C. (2000). *The organization in crisis: downsizing, restructuring, and privatization*. Oxford, UK: Blackwell.
- Fryxell, G. E., & Wang, J. (1994). The fortune corporate "reputation" index: reputation for what? *Journal of Management*, 20(1), 1-14.
- Gaines-Ross, L. (1997). Leveraging corporate equity. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 51-56.

- Gertz, D., & Baptista, J. (1995). *Grow to be great: breaking the downsizing cycle*. New York: Free press.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sense making during strategic changes in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Godement, F. (1999). *The downsizing of Asia*. London: Routledge.
- Gomes, J. S. (2006). *O método do caso de ensino aplicado à gestão de negócios*. São Paulo: Atlas.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.
- Guengerich, S. (1994). *Downsizing em sistemas de informação: reengenharia de sistemas de informação*. São Paulo: Makron Books.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hammer, M. (1996). *Beyond reengineering: how to process-centered organization is changing our work and our lives*. New York: Harper Business.
- Leenders, M., & Erskine, J. (1989). *Case research: the case writing process*. London, Ontário: University of Western Ontario.
- Manson, B. (2000). *Downsizing issues: the impact on employee morale and productivity*. New York: Garland.
- Maufette-Lenders, L. A., & Erskine, J. A., & Leenders, M. R. (1997). *Teaching with cases*. Ontario: Ivey.
- Medeiros, J. B. (2005). *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas*. São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. A. (2006, setembro). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.

## AGRADECIMENTOS

Nossos especiais agradecimentos à colaboração de Guilherme Massagli (Graduado em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie) e Vivaldo Vieira de Figueiredo (Doutor pela PUCSP).

## NOTA

<sup>1</sup> Empresa Focus é um nome fictício adotado por questões de sigilo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-105.

- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: planejada e emergente*. Lisboa: Universidade Nova Lisboa/Universidade de Aveiro. Recuperado em 10 Março, 2007, de <http://portal.fe.unl.pt/FEUNL/bibliotecas/BAN/WPFEUNL/WP2002/wp407.pdf>
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. Nova York: Anchor Books.
- Katz, H. (1997). Downsizing and employment insecurity. In P. Cappelli, L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman, & M. Useem (Contr.), *Change at work*. New York: Oxford University Press.
- Keegan, J. K., & Green, M. C. (2003). *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva.
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50.
- Maufette-Lenders, L. A., Erskine, J. A., & Leenders, M. R. (1997). *Teaching with cases*. Ontario: Ivey.
- Özekmekçi, A. M. (2004). *The Correlation between Corporate Governance and Public Relations*. Istanbul: Bilgi University.
- Stocker, K. (1997). A strategic approach to crisis management. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. New York: McGraw-Hill.
- Wagar, T. H. (1998). Exploring the consequences of workforce reduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 300-309.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.