

GENES SUSTENTADORES

ANOSTRA

RODRIGO TETTI GARCIA

GENES SUSTENTADORES

*As competências que recuperam
e transformam empresas para o
enfrentamento de crises empresariais*



ACTUAL

Genes sustentadores

Copyright © 2025 Actual.

Actual é um selo do Grupo Editorial Alta Books (STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA).

Copyright © 2025 Rodrigo Tetti Garcia.

ISBN: 978-65-83400-34-5

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G216g

1. ed. Garcia, Rodrigo Tetti

Genes sustentadores : as competências que recuperam e transformam empresas para o enfrentamento de crises empresariais / Rodrigo Tetti Garcia. – 1. ed. Rio de Janeiro : Actual, 2025.

172 p.; 16 x 23 cm

Bibliografia.

ISBN 978-65-83400-34-5

1. Crise empresarial. 2. Gestão de negócios. 3. Estratégia empresarial 4. Recuperação de empresas. 5. Administração de empresas. 1. Título.

CDD 658.4056

CDU 658.1

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Coordenação de produção:

Eduardo de Prouença

Diagramação: Beatriz Nespoli

Capa: Victoria Cristina Eduardo



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Editora
afiliada à:



*Dedico esta obra ao meu pai Francisco (in memoriam) e minha
mãe Colômbia, que desde cedo me mostraram o caminho de
como impactar positivamente os outros através do trabalho, com
coragem, garra, integridade e sorriso no rosto.*

ANOSTRA

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha filha Gabriela e minha neta Catarina, minhas grandes fontes de inspiração e propósito.

Agradeço à minha irmã Patricia, seu marido Alexandre e minha sobrinha e afilhada Pietra por sempre estarem ao meu lado em todas as iniciativas.

Agradeço ao meu orientador prof. Charbel Chiappetta Jabbour pelas orientações agregadoras e precisas, assim como aos professores da banca examinadora Rodolfo Olivo e Maciel Queiroz pelas valiosas contribuições, elevando o nível do trabalho.

Agradeço aos meus sócios Douglas Zanella, Enrico Fabietti e Alexandre Gonçalves por acreditarem e apoiarem este projeto.

Agradeço ao meu amigo e mentor Paulo Giuliano por todo o valioso aconselhamento e ajuda em decisões importantes ao longo da minha vida.

Agradeço à minha amiga Marina Lindenberg, pela cuidadosa e carinhosa revisão.

Agradeço aos professores e colegas da gloriosa “turma 8” da FIA. Obrigado por tornar a jornada do mestrado, que serviu de base para este trabalho, engrandecedora e divertida.

ANOSTRA

Who are we, if not measured by our impact on others?

— Carl Sagan (American Scientist, 1934 - 1996)

ANOSTRA

SUMÁRIO

PREFÁCIO	1
INTRODUÇÃO	5
ALINHAMENTO CONCEITUAL	13
FRAMEWORK	31
O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISE	
DIMENSÕES DE ANÁLISE	67
PESQUISA: ESTUDO DE CASOS	111
OS GENES SUSTENTADORES	131
CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
REFERÊNCIAS	147

ANOSTRA

PREFÁCIO

No ano de 2014 eu fui convidado para lecionar na primeira turma do mestrado profissional em gestão de negócios da FIA Business School, logo no primeiro ciclo de disciplinas. Assim abriria o curso, uma grande honra! Eu já era professor da casa há algum tempo, lecionava na graduação, pós-graduação e nos MBAs, modestamente, com bastante sucesso e avaliações muito positivas. Apesar disto confesso que fiquei preocupado com o novo desafio.

O mestrado exige, naturalmente, profundidade de conteúdo e eu leciono finanças, uma disciplina tradicionalmente com base matemática. O lógico, portanto, seria aprofundar na matemática, certo? Contudo, decidi por um caminho alternativo.

A formação prévia dos mestrandos é bastante heterogênea. Alguns possuem formação profunda em matemática, como engenheiros, estatísticos, cientistas da computação, por exemplo, enquanto outros direcionaram suas carreiras para as humanidades, como direito e psicologia. Existiria claramente uma dificuldade no nivelamento do conhecimento prévio em matemática.

Mais importante ainda, os mestrandos em quase sua totalidade já possuíam pós-graduação e/ou MBA, nos quais foram abordadas disciplinas de finanças, mesmo para quem não as estudou na graduação. Eu não queria repetir conteúdos e abordagens já conhecidas por eles, seria maçante e não agregaria valor. Então escolhi uma abordagem diferente: explorar a construção histórica da teoria de finanças, discutindo os problemas enfrentados pelos seus autores, o seu contexto de cada época, desde os anos 1950 até a atualidade.

Quanto a matemática utilizamos com muita moderação e sempre por meio de exemplos prático e qualitativos, quando necessário. Desde o começo, há mais de uma década, tem sido um grande sucesso, com muitos feedbacks positivos de todos os lados.

O que eu fiz é muito comum e produtivo no processo do conhecimento científico. Diferentes ciências utilizam-se de ideias já desenvolvidas em outras ciências, adaptando-as e enriquecendo o conhecimento humano. A abordagem que utilizei na minha disciplina do mestrado foi um pouquinho disto, trazer as ciências História e Literatura (por meio da narrativa) para as finanças.

A ciência é uma construção coletiva e cumulativa da humanidade, contando com diversos pesquisadores em diferentes áreas, mas com muita interação e trocas de ideias e modelos entre si.

A administração utiliza diversas ideias adaptadas de outras ciências. Apenas para citar alguns exemplos: volatilidade do mercado (volatilidade é um conceito da química), cluster de negócios (estatística), ambiente empresarial (ecologia), ciclo de vida da empresa (biologia), entre muitas outras.

Neste contexto que o presente livro se enquadra. Rodrigo Tetti, de forma brilhante, empresta o conceito de genes, oriundo da biologia e genética, adaptando-o e utilizando para compreender e explorar as competências empresariais que permitem a recuperação e transformação após crises.

Dependendo de seus genes, os seres humanos individualmente podem ser mais resistentes ou vulneráveis a uma doença, por meio da quantidade e qualidade de anticorpos que seu sistema imunológico é capaz de produzir.

Da mesma forma esse livro explora os genes sustentadores empresariais, que dependendo de sua qualidade, permitem que a empresa produza “anticorpos” (competências) para lidar com as doenças (crises empresariais), sobrevivendo e prosperando.

Rodrigo Tetti explora as minúcias da genética empresarial, por assim dizer, investigando, classificando e discutindo esse sistema imunológico empresarial e suas inter-relações com as crises empresariais. O conteúdo me lembrou, em diversos momentos, o projeto Genoma, aquele que mapeou todos os genes dos seres

humanos. Guardadas as proporções é o que livro realizou em termos das organizações, um mini Genoma empresarial.

O livro é fruto da pesquisa inovadora do autor e de sua brilhante dissertação de mestrado na FIA, na qual tive o privilégio de participar, tanto nas aulas, quanto nas bancas de qualificação e defesa.

Alia rigor científico com uma leitura fácil e interessante, de um tema inovador e extremamente útil para as organizações. Recomendo fortemente a leitura a todos os envolvidos e interessados em questões empresariais. Tenho certeza de que será muito útil e prazerosa.

Boa leitura!

Prof. Dr. Rodolfo L. F Olivo

ANOSTRA

INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

No Brasil, segundo dados referentes ao período de 2008 a 2023 do IBGE e do Ministério da Economia representados abaixo no Quadro 2, cerca de 2,7 mil empresas fecharam as portas todos os dias, ou seja, em média 994 mil empresas por ano encerraram suas atividades.

A cada minuto, quatro empresas fecharam no Brasil em 2023, segundo o Mapa de Empresas, do governo federal. Foram 2.153.840 de negócios extintos, o que representa um aumento 25,7% em relação a 2022, quando 1.712.993 companhias fecharam. 3 de fev. de 2024

<http://noticias.r7.com/brasil/4-empresas-fecharam-por-minuto-no-brasil-no-ano-total-representa-aumento-de-25-03022024/>

Economia e Negócios

Número de empresas fechadas no Brasil aumentou 25% em um ano

Os dados fazem parte do relatório Mapa de Empresas, disponibilizado pelo Governo Federal.

4 de fevereiro de 2024 | 17h45

<https://www.gp1.com.br/economia-e-negocios/noticia/2024/2/4/numero-de-empresas-fechadas-no-brasil-aumentou-25-em-um-ano-564297.html>

Brasil perde quase 1 milhão de empresas por ano, mesmo sem pandemia

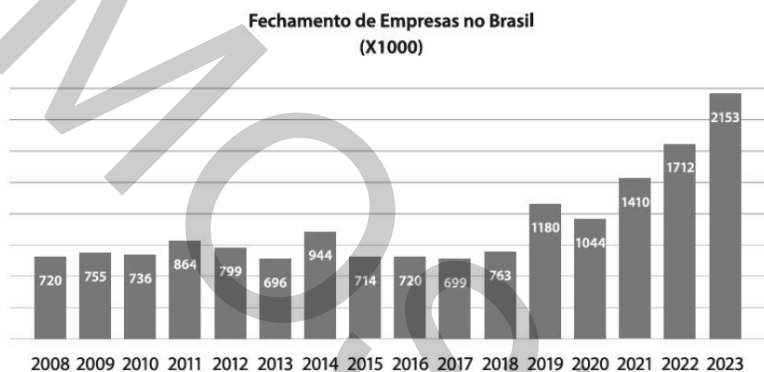
Estudo do IBGE mostra que 762.940 empresas fecharam as portas em 2018

Por Alessandra Soares, Valor - Rê
24/02/2020 10h47 - atualizado às 10h

<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/brasil-perde-quase-1-milhao-de-empresas-por-ano-mesmo-sem-pandemia.ghtml>

Esta situação foi agravada nos últimos anos pela pandemia, quando o número de empresas que encerraram suas atividades foi superior a 1 milhão por ano e, continuou piorando, chegando à marca de 4 empresas por minuto em 2023. Estima-se ainda que grande quantidade não encerrou suas atividades, porém estão mergulhadas numa crise, ceifando empregos, deixando de produzir riqueza e consumindo a poupança.

Estes dados também mostram claramente que, mesmo num período em que não ocorreram crises mundiais significativas (como no pós-crise de 2008 até 2019, um número significativo de empresas fechou as portas todos os dias apenas com as incertezas e instabilidades da vida cotidiana. Este encerramento de atividades é o caso extremo que pode estar relacionado aos mais diversos fatores, advindos de variáveis internas à organização, levando-a a um desequilíbrio e, num grau maior, a uma crise empresarial.



Quadro 2: Evolução do número de fechamento de empresas no Brasil

Fonte 2008 – 2018: IBOE apud valor.globo
<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/materia-das-empresas-no-pais-nao-dura-10-anos-e-1-de-5-fecho-apos-1-ano-glmil.html>

Fonte 2019 – 2020: Ministério da Economia apud g1.globo
<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/02/brasil-registra-salto-positivo-de-23-milhoes-de-empresas-abertas-em-2020-diz-ministerio-da-economia-glmil.html>

Fonte 2021: Ministério da Economia apud terra.com
<https://www.terra.com.br/noticias/mais-de-14-milhao-de-empresas-fecharam-em-2021-094956d6-3ad316faee13805ed758upv9k2.html>

Fonte 2022 – 2023: Ministério da Economia apud noticiasR7
<https://www.r7.com.br/economia-e-mercado/noticia/2024/2/4/numero-de-empresas-fechadas-no-brasil-aumentou-25-em-um-ano-564287.html>

Dentre as várias definições de crise empresarial - que serão detalhadas no capítulo 2 “Alinhamento Conceitual” - algumas características se sobressaem, como a de que se trata de um período de mudança, sendo necessário que a organização se ajuste sobre novas bases, uma vez que ela agora tem sua viabilidade ameaçada. É um momento caracterizado pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, bem como pela crença que as decisões devam ser tomadas rapidamente.

Portanto estes desequilíbrios podem ser causados por fatores externos à organização - como por exemplo as crises setoriais, conjunturais e mundiais - assim como fatores internos oriundos

de estratégias equivocadas, disputas de poder, investimentos com retorno insuficiente etc. Quando esses desequilíbrios internos e externos se encontram, a vulnerabilidade e o risco de insolvência são potencializados se a empresa não estiver preparada.

Diante do contexto acima exposto, o escopo deste trabalho é adicionar mais evidências sobre os motivos pelos quais uma organização vai se degenerando, e passando de uma situação de lucros para prejuízos, perdendo espaço no mercado e competitividade, deteriorando suas relações e o clima organizacional. Isto tudo por não conseguir manejar de forma eficaz as variáveis internas numa situação de adversidade empresarial, além de estar exposta às intempéries externas, chegando possivelmente à extinção em casos extremos.

Como eixo central do trabalho será utilizado o *framework* de Pearson & Clair, que consta num artigo publicado no *Academy of Management Review*, cujo título é “*Reframing Crisis Management*” (1998), para abordar o processo de gerenciamento de crises empresariais, tanto antes da crise, ou seja, na prevenção, como depois da crise, em seu enfrentamento.

O *framework* central será ainda reforçado pelos conceitos de Slatter & Lovett oriundos de sua obra “*Corporate recovery: Managing companies in distress*” (1999) que trata do mesmo tema, mas com uma abordagem diferente, identificando as várias fases de uma crise empresarial.

Serão adicionadas ainda duas contribuições do autor ao *framework* de Pearson & Clair. A primeira é a organização das variáveis internas e externas em Dimensões de Análise, possibilitando uma ordenação dos problemas e endereçamento de soluções de forma sistêmica. Isto se aplica também para a ferramenta de pesquisa, que será um estudo de casos múltiplos, onde serão mapeadas as competências essenciais das organizações - que titularemos de **Genes Sustentadores** - cuja combinação torna as empresas mais resilientes a crises, mantendo ou retornando a um ciclo virtuoso.

A identificação destes **Genes Sustentadores** é a segunda contribuição ao *framework* acima mencionado, sendo uma

contribuição tecnológica, que será uma das entregas principais deste trabalho.

Enfim, esta obra pretende impactar positivamente o universo de empresas que se encontram em crise e ainda não fecharam suas portas, ou mesmo aquelas que precisam agir e tornar-se menos vulneráveis.

1.2 Objetivos

Entende-se que a alta taxa de mortalidade de empresas relatada pelos dados acima acontece por não se ter uma leitura adequada do contexto interno e externo que se apresenta. E a consequência de tal miopia - em demorar demais para identificar um cenário adverso, reagindo-se a ele no tempo e na abrangência adequados, prevenindo-o ou revertendo-o - é conduzir a empresa para um estado de crise.

Portanto, da mesma forma que eventos externos podem impactar a empresa negativamente, eventos internos têm o mesmo poder. Uma crise sucessória numa empresa familiar, por exemplo. O grande desafio referente aos problemas internos é que nem sempre eles são transparentes ou estão explícitos.

Hipoteticamente se estas ocorrências internas e externas acontecerem ao mesmo tempo, então uma tempestade perfeita será formada.

Diante das evidências e do contexto descrito acima, o problema que este estudo se propõe a elucidar é: Quais são as competências necessárias (nomeadas de **Genes Sustentadores**) para gerenciar crises empresariais?

Para o desenvolvimento e resolução do problema acima, podemos sintetizar o objetivo central deste trabalho como, **analisar as competências necessárias (nomeadas de Genes Sustentadores) para gerenciar o estado de crise nas empresas, conduzindo-as ao crescimento sustentado pela transformação de seus processos.**

Para facilitar a organização e entendimento, o objetivo central do trabalho foi desmembrado em três objetivos específicos:

- Investigar quais causas levam as empresas a adentrarem num estado de **crise**, além de explicar suas consequências;
- Avaliar quais competências conduzem as empresas a um ciclo virtuoso, pela **transformação** de seus processos, prevenindo-as de crises;
- Identificar qual postura e ações as empresas adotam no enfrentamento, e **recuperação**, diante de situações de adversidades empresariais.

1.3 Roteiro do Trabalho

A rota escolhida para cumprir os objetivos deste trabalho inicia-se com o **“Alinhamento Conceitual” (capítulo 2)** trazendo-se considerações sobre o *Ambiente Externo*, assim como as definições de *Estado de Crise*, *Recuperação*, *Transformação*, *Dimensões de Análise* e *Genes Sustentadores*, cinco termos abrangentes, com inúmeros significados. Faz-se, portanto, necessário o exercício de delimitar o alcance destes importantes elementos nesta obra.

No item a seguir, **“Framework: O Processo de Gerenciamento de Crise” (capítulo 3)**, é apresentado o *framework* de Pearson & Clair (1998), *Reframing Crisis Management*, complementado por outras obras que abordam o gerenciamento de crises empresariais, além das inserções sugeridas por este autor.

Tais inserções são a organização do estudo por *Dimensões de Análise*, com a finalidade de ordenar e sistematizar as análises e, como entrega do modelo e contribuição tecnológica, foram mapeados os *Genes Sustentadores*, que são competências para enfrentar e prevenir crises empresariais.

O *framework* de Pearson & Clair (1998) com as contribuições citadas, amarram os objetivos gerais e específicos descritos acima e facilitam o entendimento e atingimento dos resultados esperados deste trabalho por conter os três pilares objetos deste estudo: A Crise, A Transformação e A Recuperação.

A investigação do primeiro objetivo específico desta pesquisa se refere à Crise, e visa identificar os fatores internos e externos que levam as empresas a adentrar a este estado, assim como quais as fases de uma crise, comportamentos típicos e principalmente o momento de reação, que se pode levar a uma transformação ou uma recuperação, que também nomeamos de *turnaround*.

No segundo objetivo específico desta pesquisa, referente à Transformação, avalia-se quais práticas transformam as empresas, conduzindo-as a um patamar superior, e ao mesmo tempo resilientes, prevenindo-as de intempéries, na rota de um crescimento sustentado.

Para tal embasamento, utilizou-se conclusões de pesquisas já publicadas pela Harvard Business Review, como a intitulada “*Roaring out of recession*”, conduzida por Gulati et al. (2010), com 4.700 empresas listadas pelo S&P (Standard & Poors), avaliando as estratégias e seus impactos antes, durante e depois de três crises e, a “*Dual Transformation*”, elaborada por Anthony et al. (2017).

Através destes levantamentos identificaram-se práticas, que uma vez implementadas, promovem a transformação das organizações, produzindo virtuosidade em todos os níveis, garantindo resultados e crescimento perene.

No terceiro objetivo específico desta pesquisa, será analisada a Recuperação, que neste trabalho utiliza-se este termo como sinônimo de *Turnaround*, e considera-se as empresas já em estado de crise, identificando-se qual foi a postura adotada e ações implementadas em seu processo de recuperação.

Nesta etapa do trabalho predominarão as atitudes das lideranças e suas equipes, uma vez que quando nos referimos a empresas, tratamos de pessoas e, para reforçar os levantamentos e análises da pesquisa de campo, através do “Estudo de Casos”, é apresentado um estudo do *Boston Consulting Group* (BCG) com 1200 empresas que compõem o índice S&P (Standard & Poors), abordando e comparando ações que estas empresas adotaram para saírem da crise de 2008.

Antes de adentrar na investigação de problemas e soluções, torna-se imperativo o detalhamento das “**Dimensões de Análise**”

(capítulo 4), variáveis organizacionais que serão explicadas através de práticas e modelos sugeridos, conectados ao *framework* central deste trabalho, de Pearson & Clair (1998), sem a intenção de esgotá-los, delimitando-os com a finalidade de prover um melhor entendimento do problema e encaminhamento da solução. Essas variáveis propiciam uma visão integrada do negócio, funcionando como alavancas que serão acionadas de acordo com o cenário e/ou contexto, interno e externo.

Com a finalidade de reforçar a teoria e as pesquisas internacionais apresentadas, o autor realizou uma pesquisa aplicada com empresas brasileiras, utilizando-se o método qualitativo estudo de múltiplos casos, com levantamentos primários através de entrevistas com empresários e/ou principais executivos de empresas que enfrentaram uma ou mais crises, após preencherem um questionário de autoavaliação, baseado nas *Dimensões de Análise*. Estes levantamentos foram embasados por dados secundários de fontes seguras e auditadas.

Tal pesquisa, assim como a discussão dos resultados, são apresentados no item **“Pesquisa: Estudo de Casos” (capítulo 5)**.

Na etapa conclusiva desta obra, como contribuição tecnológica, são identificados os **“Genes Sustentadores” (capítulo 6)**, conceito este a ser detalhado no item 2.2 deste trabalho, que são as competências organizacionais transformadoras, que tornam organizações virtuosas e resilientes, garantindo um resultado sustentado, adicionadas às competências organizacionais recuperadoras, que trata da postura organizacional diante de uma conjuntura adversa, adotadas pelas lideranças e suas equipes para retornar à direção do crescimento.

Por fim, nas **“Considerações Finais” (capítulo 7)**, são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para estudos futuros.

ANOSTRA

ALINHAMENTO CONCEITUAL

2.1 Ambiente Externo

Nas últimas décadas a terminologia *VUCA*, acrônimo na língua inglesa de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, tem sido rotineiramente utilizada para descrever a atmosfera que as empresas estão inseridas e se relacionam.

Existem controvérsias relacionadas ao seu surgimento, porém é consenso que surgiu na década de 80 e foi incorporado às academias militares dos Estados Unidos, uma vez que este período culminou com o final da Guerra Fria, ocorrendo a migração de uma dualidade EUA e URSS para um mundo multifacetado. Tanto nas academias militares como no mundo dos negócios, o conceito *VUCA* contextualiza de forma eficiente a realidade atual.

Outro ponto refere-se à temporalidade, apesar deste conceito ter surgido na década de 80, a influência destas variáveis já vinha acontecendo no mundo, principalmente com o fim do determinismo logo após a 2ª Guerra, onde deixa-se de ter uma relação causa-efeito para uma relação com múltiplas causas e múltiplos efeitos, consequência das revoluções científicas e surgimento do movimento pós-moderno.

Porém é no fim do século XX e início do XXI, com a Globalização, crescimento exponencial da internet e redes sociais, impactando de forma significativa mercado financeiro, meios de comunicação e hábitos de consumo, que o *VUCA* ganha enorme força, auxiliando as organizações no entendimento do contexto para embasar as decisões de negócio.