

Reuna

AS AÇÕES DE TURNAROUND COMO POSSIBILIDADE PARA O DECLÍNIO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE COVID-19

TURNAROUND ACTIONS AS A POSSIBILITY FOR ORGANIZATIONAL DECLINE IN COVID-19 TIMES

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2020v25n2p70-84>

Thiago Coelho Soares

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Brasil.

E-mail: thiago.soares@unisul.br

Gisele Mazon

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Brasil.

E-mail: gisele.mazon@unisul.br

Submissão: 04 Jun. 2020. **Publicação:** 30 Jun. 2020. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*.

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. **Editor geral:** Prof. Dr. Thiago Soares Nunes

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1165>

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2020v25n2p70-84>

Resumo

Organizações alteram sua estratégia e planejamento por sofrerem influências externas e internas. O Covid-19 trouxe isolamento social e restrição de aglomerações, fazendo com que hotéis trabalhassem em capacidade operacional reduzida e em diversos casos gerando o fechamento temporário do negócio. Assim, o objetivo deste estudo é analisar como ações de turnaround podem auxiliar o setor de hospedagem a superar a crise do Covid-19. Foram coletados dados secundários do setor de hospedagem durante o início da pandemia do Covid-19. Na etapa da descrição analítica da análise dos dados, o enfoque foi dado à fundamentação teórica, ou seja, promoveram-se as relações entre a teoria pesquisada e os dados encontrados, com destaque ao framework. Como resultado da pesquisa apresentou-se uma análise dos estágios de declínio do setor de hospedagem, por meio de framework, e ações turnaround para as empresas do setor. Este estudo permitiu compreender que a crise provocada pelo Covid-19 expõem as fragilidades das empresas do setor de hospedagem, porém, o declínio é um fenômeno passível de identificação e controle. Esta pesquisa possui como ineditismo o estudo, no contexto brasileiro, dos efeitos da crise do Covid-19 e formas de turnaround comum às empresas do setor auxiliando no entendimento desse fenômeno para enfrentá-lo.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional; Turnaround; Crise; Covid-19. Setor de Hospedagem.

Abstract

Organizations change their strategy and planning due to external and internal influences. The Covid-19 brought social isolation, restriction of agglomerations, causing hotels to work with reduced operational capacity and in several cases generating the temporary closure of the business. Thus, the objective of this study is to analyse how turnaround actions can help the hosting sector to overcome the Covid-19 crisis. Secondary data were collected from the hosting sector during the onset of the Covid-19 pandemic. In the step of the analytical description of the data analysis, the focus was given to the theoretical foundation, that is, the relations between the researched theory and the data found were promoted, with emphasis on the framework. As a result of the research, an analysis of the stages of decline in the hosting sector was presented, using a framework, and turnaround actions for companies in the sector. This study allowed us to understand that the crisis caused by the Covid-19 exposes the weaknesses of companies in the hosting sector, however, the decline is a phenomenon that can be identified and controlled. This research has as its originality the study, in the Brazilian context, of the effects of the Covid-19 crisis and forms of turnaround common to companies in the sector, helping to understand this phenomenon to face it.

Keywords: Organizational Environment; Turnaround; Crisis; Covid-19. Accommodation sector.

1. Introdução

O Turismo é uma atividade econômica importante para o mundo e um grande impulsionador do PIB da maioria dos países. No Brasil esta atividade atrai divisas e gera empregos (SANTOS; FLORES, 2017). O setor turístico no Brasil está em expansão e deve se fortalecer principalmente com o turismo internos (RABAHY, 2020) embora o cenário de recessão econômica é o cenário atual da economia brasileira (VIEIRA; MESQUITA; COSTA, 2019). Porém a pandemia do Covid-19 trouxe isolamento social e restrição de aglomerações, fazendo com que empresas trabalhassem em capacidade operacional reduzida e em diversos casos gerando o fechamento temporário do negócio. A restrição da operação traz por consequência a redução de receita para as empresas, sem necessariamente que exista uma redução de seus gastos correntes. Assim, problemas de ordem financeira acabam por afetar o dia a dia dos negócios. Problemas de capital de giro e alteração do ponto de equilíbrio estão entre as principais dificuldades a serem enfrentadas por tais empresas.

O Turismo é um dos setores que mais estão sentido os efeitos da crise causada pela pandemia de Covid-19. Segundo dados da HotellInvet (2020) no atual cenário, as taxas de ocupação caíram de 70% para menos de 10%, e inúmeros hotéis foram fechados temporariamente. Vale lembrar que o Brasil ainda está no estágio de crescimento exponencial da doença.

Segundo o presidente da ABIH Nacional, Manoel Linhares "Mais de 50% dos parques estão fechados e mais de 90% das reservas e eventos em hotéis já foram cancelados ou adiados. Agora não estamos pensando só em prejuízos, mas em falências. Precisamos de apoio para manter os nossos colaboradores empregados." (PANROTAS, 2020).

Quando a empresa atravessa um processo de dificuldades financeiras e possibilidade de falência, sobressair-se a essa dificuldade pode implicar em promover ações de turnaround (Três, Serra, Pinto e Pereira, 2014). O turnaround corresponde a uma alteração no desempenho organizacional por meio de ações e estratégias de recuperação econômica, após um período de declínio e ameaça à sustentabilidade dos negócios (BIBEAULT, 1999; PANDIT, 2000).

Assim, o objetivo deste estudo é analisar como ações de turnaround podem auxiliar o setor de hospedagem a superar a crise do Covid-19.

A justificativa prática é auxiliar o setor a medir os desdobramentos da crise na hotelaria e apontar ações gerenciais de enfrentamento de uma crise que rapidamente alterou as rotinas organizacionais. Do ponto de vista teórico justifica-se pela ampliação dos estudos de turnaround em setores específicos, bem como relacionar a teoria de turnaround com ambiente organizacional. Esta pesquisa possui como ineditismo o estudo, no contexto brasileiro, dos efeitos provocados pelo isolamento social derivado da pandemia do Covid-19 e formas de turnaround comum às empresas do setor auxiliando no entendimento desse fenômeno para enfrentá-lo.

2. Revisão da literatura

A revisão da literatura está dividida em duas etapas. A primeira focando no ambiente organizacional, a segunda no turnaround.

2.1 Ambiente organizacional

O ambiente organizacional é dividido em três categorias: macroambiente, ambiente operacional (stakeholders) e ambiente interno (VASCONCELOS FILHO, 1979). O macroambiente é onde se encontram as variáveis de nível macro, tais como as econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas. O ambiente operacional é composto pelos públicos relevantes externo, pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos do governo que mantêm um processo de intercâmbio com a organização, através de relacionamentos diversos (consumo, fornecimento, financiamento, apoio, antagonismo, etc.) com os quais a organização mantém vários tipos de relacionamentos. O ambiente interno é formado pelos públicos relevantes internos e pelos elementos da oferta expandida da organização.

O ambiente externo à organização é formado por todos os elementos que atuam fora desta, mas que interferem direta ou indiretamente em suas operações. O ambiente geral é constituído por quatro variáveis: sociais, econômicas, políticas e tecnológicas. A seguir, veremos mais detalhadamente essas variáveis (HOFFMAN, 1989). As variáveis sociais são separadas em demográficas, estilo de vida e valores sociais. As variáveis de demografia correspondem à quantidade de clientes, de mão de obra. As variáveis de estilo de vida são as que interferem na escolha de quais produtos serão consumidos, pois é a manifestação externa das atitudes das pessoas. Essas variáveis são valores sociais que interferem na relação entre atitude e organização e trabalho. As variáveis econômicas correspondem aos salários e preço dos insumos. As políticas fiscais dos governos afetam diretamente os custos de produção e o preço dos produtos/serviços. As variáveis políticas são os fatores que

podem interferir nas atividades da organização em decorrência do processo e do clima político. As variáveis tecnológicas são os novos desenvolvimentos em produtos e processos, além de novos avanços na ciência, que podem interferir nas atividades organizacionais (RIBEIRO et al., 2020).

Os elementos de ação direta também são conhecidos como stakeholders. Estes estão em interação constante com a organização e influenciam e sofrem influências constantes das organizações. Consumidores: são os stakeholders que trocam recursos financeiros por produtos e/ou serviços oferecidos. Fornecedores: são os stakeholders que fornecem os insumos para as organizações. Estas dependem dos fornecedores de materiais e mão de obra. Governo: é o stakeholder que tem o papel de permitir o livre mercado, sem exercer influência sobre os negócios. Todavia, alguns Governos interferem no livre mercado aprovando leis que possam beneficiar certas empresas ou setores. Mídia: é o stakeholder que está constantemente em contato com os departamentos de marketing e relações públicas criando relações entre as organizações e as empresas de mídia. Sindicatos: são os stakeholders que defendem os direitos dos trabalhadores. Normalmente, o sindicato e a empresa entram em algum tipo de acordo coletivo para negociar salários, condições de trabalho, jornada, entre outros. Instituições financeiras: são os stakeholders que servem de fontes de obtenção de recursos financeiros usados para manter ou expandir a empresa. Concorrentes: são os stakeholders que procuram o mesmo cliente. São empresas que oferecem produtos que concorrem pela preferência do cliente. (CASSOL et al., 2020).

Já, ao que se refere ao ambiente interno, a análise da estrutura organizacional de uma empresa, evidenciam-se seus aspectos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais. Quando a estrutura é estabelecida de forma adequada acaba por proporcionar para a empresa alguns aspectos relevantes, tais como: identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos; organização das funções e responsabilidades; informações, recursos e feedback aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e condições motivadoras (ROCHA; SARFATI, 2018).

Para Souza, Silva e Abreu (2019) as empresas buscam renovação do conhecimento existente e assimilam as informações externas para se adaptar e transformar suas estratégias organizacionais.

Organizações alteram sua estratégia e planejamento, independentemente do segmento de atuação por sofrerem influências externas e internas. Quando as variáveis ambientais são complexas em demasia, as empresas passam por crises. O enfrentamento dessas crises denomina-se turnaround (SERRA et al., 2017).

Dentro de um período de tempo muito curto, a pandemia mundial desencadeada pelo COVID-19 não apenas custou inúmeras vidas, como também causou sérias limitações à vida diária e privada dos negócios (KRAUS et al., 2020). Como Sheller (2020) apresenta, todas as mobilidades humanas sofreram uma parada abrupta por conta da COVID-19.

No que tange o ambiente organizacional em termos do setor de hospedagem em tempos COVID-19, Baum e Hai (2020) informam que não há dúvida de que os consumidores de experiências de hospitalidade e turismo em todo o mundo tiveram

seus direitos de acessar esses serviços negados como resultado de decisões políticas e comerciais. Sem dúvida, a hospitalidade e o turismo ressurgirão dos efeitos da pandemia em um período prolongado e em velocidades variadas em diferentes países. Na maioria dos locais, o acesso a viagens domésticas, talvez liderado pela mobilidade induzida por amigos e parentes, provavelmente liderará o caminho seguido, lentamente, pelas viagens internacionais, à medida que os países relaxam seus controles de fronteira e permitem voos internacionais. Portanto, é provável que o direito de viajar e o direito a obter um emprego remunerado no setor da hospitalidade e do turismo continuem sendo negados total ou parcialmente durante algum tempo. Ainda não se sabe até que ponto esses direitos serão devolvidos a população.

A crise do COVID-19 representa um novo tipo e qualidade de desafio para as empresas. Essas empresas estão aplicando medidas que podem ser atribuídas a estratégias diferentes para se adaptar à crise no curto prazo e emergir dela mais forte no longo prazo. As empresas de todos os setores e de todos os tamanhos estão adaptando seus modelos de negócios às mudanças nas condições ambientais em um curto período de tempo (KRAUS et al., 2020).

Os tomadores de decisão em empresas adotaram vários tipos de ações para aliviar os impactos da pandemia (CALIGIURI et. al., 2020). Essas ações nesse período de isolamento social podem levar a empresa a sua recuperação. O turnaround será apresentado na seção a seguir.

2.2 Turnaround

Hoffman (1989) apresenta três fronteiras que podem ser estudadas quando o assunto é declínio no desempenho das organizações: (1) declínio organizacional; (2) recuperação da empresa (turnaround) e (3) falência.

Guerrazzi et al., (2017) indica que existem cinco núcleos sobre declínio organizacional em ambiente empreendedor: abordagens teóricas fundamentais; administração estratégica e desempenho; risco, falha e sobrevivência; oportunidades e ciclo de vida.

Segundo Mazon et al. (2017), o turnaround é um processo complexo e arriscado que exige soluções e percursos idiossincráticos, levando em conta as condições culturais, financeiras, tecnológicas da organização e do contexto ambiental em que está inserida.

Conforme Serra, Ferreira e Contrigiane (2008) nos processos de turnarounds são identificados dois estágios principais: o estágio da redução e o estágio da recuperação. O estágio da redução compreende o corte de gastos ou redução das operações a um ambiente controlável, assim é possível conter o declínio. Neste momento os gestores entram em ação e concentram seus esforços no que melhor sabem fazer. Em estágios iniciais é possível que a solução de redução de custos e aumento da eficiência operacional sejam suficientes. Quando o risco é elevado e iminente, ações mais drásticas precisam ser tomadas, dentre elas a redução dos ativos e a consolidação das operações pelo desinvestimento de atividades menos rentáveis, assim ganham recursos financeiros e aumentam a eficiência. O estágio de recuperação compreende o período em que a organização emprega ações apropriadas e específicas com o objetivo de reconquistar uma posição melhor no mercado.

No conceito de Hofer (1980), a empresa consegue movimentos positivos de recuperação somente se tiver uma saúde operacional adequada. Nesse caso a redução dos custos e ativos é a melhor resposta.

As pesquisas de Robbins e Pearce II (1992) aproximam-se da versão de Hofer (1980) sobre retomada do crescimento após períodos de declínio. Para os autores, a recuperação do desempenho das organizações pode ser dividida em duas etapas: desenvolvimento de atividades de redução de custos e ativos (*retrenchment*) e a retomada do crescimento após a empresa ter estabilizado os resultados econômicos.

De acordo com Pettigrew (1992), um estudo coerente dos fatores de declínio e turnaround organizacional deve considerar as seguintes dimensões: conteúdo, processo e contexto. Isso ocorre porque, segundo Silva e Marcondes (2018) as empresas reagem de maneiras distintas a mudanças ambientais, sendo que esta reação, quando positiva, resulta de estratégias eficazes que, muitas vezes, as deixam mais fortes

Segundo Silva e Marcondes (2018) o downsizing é um evento anterior ao turnaround, e corresponde a uma resposta da empresa a uma instabilidade do ambiente externo, que consiste em ações de redução de custos e/ou redução de ativos visando minimizar as causas do declínio e evitar a falência.

3. Percurso metodológico

Optou-se nesta pesquisa pela metodologia qualitativa verificando como fatores oriundos da pandemia do Covid-19 e seus respectivos efeitos (fenômeno a ser estudado) influenciaram as empresas do setor de hotelaria e seu respectivo turnaround. Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, o estudo permitiu aos pesquisadores direcionar especificamente o fenômeno pesquisado possibilitando a profundidade do estudo, identificando informações que permitam ao desenvolvimento da relação crise e turnaround.

Para identificar as principais causas de declínio e as ações estratégicas que levam ao turnaround dos negócios no setor de hospedagem foi definida a categoria de análise: framework de Robbins e Pearce II (1992). A adoção da categoria justifica-se pelo fato de dividir o processo de declínio e turnaround nas fases de declínio, estabilidade e recuperação, e turnaround, o que permite uma compreensão mais abrangente do processo.

Os objetos de análise da pesquisa foram os hotéis. Foram coletados dados secundários do setor de hospedagem e dos hotéis no período de 2020 durante o início da pandemia do Covid-19.

Os dados secundários foram oriundos de análise documental, como: relatórios de gestão, pesquisas de mercado realizadas por representantes setoriais e registros contábeis e gerenciais. Estes dados estão disponíveis na internet e são citados e referenciados ao longo do artigo.

Primeiramente se calculou o ponto de equilíbrio e fluxo de caixa para evidenciar os impactos do isolamento social na redução das vendas e consequente impacto nos resultados financeiros das empresas.

Na etapa da descrição analítica da análise dos dados, o enfoque foi dado à fundamentação teórica, ou seja, promoveram-se as relações entre a teoria pesquisada e os dados encontrados, com destaque ao framework de Robbins e Pearce II (1992) e formas de turnaround para as empresas.

Finalizando, as conclusões foram apresentadas para validação. Porém, é importante destacar que esse modelo de investigação possui algumas limitações. Dentre elas, se destacam a dificuldade na obtenção de dados que possam subsidiar a análise das inter-relações entre a situação de crise vivenciada pelas empresas do setor com as ações empreendidas e o desempenho das empresas ao longo do período analisado. A falta de alguns registros contábeis também foi um fator limitante. Os dados contábeis disponíveis até o momento de construção do artigo não espelhavam de forma completa a realidade das empresas por dificuldade de consolidação dos resultados logo após o início da pandemia.

4. Análise dos dados

As ações de turnaround dependem de uma série de fatores internos e externos ao ambiente organizacional, que se desdobram em uma sequência de processos.

Desta forma, será apresentado na sequência uma breve análise do ambiente do setor de hospedagem em contexto de Covid-19, posteriormente ações relacionadas aos fatores externos que devem ser tomadas pelas associações do setor e finalizando com ações relacionadas aos fatores internos que devem ser tomadas individualmente por cada hotel.

Posteriormente será analisado o turnaround das empresas do setor.

4.1 Declínio provocado pelo covid-19 e ações de turnaround

Segundo dados da Hotellnvet (2020) a queda em Revpar após o agravamento da Covid-19 pelo Brasil foi igual à queda de ocupação. Como no período a diária se manteve estável, as perdas de receita não foram amplificadas com a diminuição de tarifa.

Conforme a Agência Brasil (2020) o CEO da Accor na América do Sul, Patrick Mendes "o setor do turismo, da hotelaria, está sendo muito impactada, estamos falando de 90% da queda do volume de negócios".

Segundo o diretor executivo do FOHB, Orlando de Souza "A questão agora é de tentar encontrar soluções para o problema que está completamente instalado. O setor de hospedagem entrou em completo colapso. As taxas de ocupação estão próximas a zero" (PANROTAS, 2020).

Resumidamente o cenário enfrentado pelas as empresas hoteleiras do setor turístico em termos de dificuldades e ameaças são:

- 1) Brasil ainda está no estágio de crescimento exponencial da doença;
- 2) Oferta de produtos de higiene não atende a demanda;
- 3) Reservas e eventos em hotéis já foram cancelados ou adiados;
- 4) Redução da taxa de ocupação dos hotéis;
- 5) Hotéis foram fechados temporariamente;
- 6) Redução das receitas;

- 7) Manutenção dos custos operacionais;
- 8) Baixar a tarifa não resolveria a situação, pois essa medida não geraria uma demanda adicional para alavancar a receita dos hotéis.

Esse cenário exige dois tipos de conjunto de ações gerenciais. Um conjunto de ações relacionado ao ambiente externo, ou seja, ações não controláveis pelos hotéis. Para esta segunda, as associações devem se reunir a propor medidas junto ao Governo Federal. A Associação Brasileira Indústria Hotéis (ABIH Nacional), a Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA), a Resorts Brasil e o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) serão agentes fundamentais neste processo. Um segundo conjunto de ações voltado para ações do ambiente interno das empresas, ou seja, ações controláveis pelos hotéis. Neste conjunto de ações, cada hotel deve assumir a responsabilidade pelas medidas a serem tomadas.

Ações de ordem política apresentadas pelo setor são:

- 1) a suspensão do contrato de trabalho dos funcionários do segmento hoteleiro por 90 dias. Com a medida, os colaboradores permaneceriam empregados e, durante o período de afastamento, seriam subsidiados pelo governo.
- 2) solicitação da interrupção do recolhimento de impostos durante três meses tanto para as micro e pequenas empresas quanto para as empresas de lucro real.

Algumas ações operacionais que devem ser tomadas pelos hotéis em funcionamento:

- 1) aumentar as medidas de higiene e prevenção e introduziu medidas de higiene suplementares para garantir as mais altas condições sanitárias e de limpeza;
- 2) para os colaboradores do escritório adotar política de home-office;

Medidas a serem adotadas pelos hotéis em funcionamento e hotéis temporariamente fechados:

- 1) flexibilização das férias dos colaboradores;
- 2) alterar data da reserva para uma viagem futura, evitando o cancelamento da reserva;
- 3) redução dos custos fixos para melhorar o ponto de equilíbrio;
- 4) empréstimos para capital de giro junto a agências estaduais de fomento a custo financeiro reduzido para minimizar os efeitos do Covid-19 no fluxo de caixa.

A seguir será apresentada a influência da redução de demanda no setor de hospedagem no ponto de equilíbrio e fluxo de caixa.

4.1.1 Influência no ponto de equilíbrio

Para analisar os impactos do Covid-19 no ponto de equilíbrio das empresas do setor de hospedagem, se faz necessário conhecer o impacto da redução das receitas, bem como a estrutura de custos dos negócios.

Conforme a Agência Brasil (2020) o CEO da Accor na América do Sul, Patrick Mendes afirmou que o setor da hotelaria está tendo queda de 90% da queda do volume de negócios. Essa redução impacta tanto os custos diretos operacionais quanto o capital de giro das empresas. Conforme Sousa e Peixe (2019) a estrutura de custos de um hotel por eles estudado varia de 62,10% a 68,20% de custos diretos e 37,90% a 31,80% de custos indiretos. Segundo estes autores os custos e despesas correspondem a 45,24% do preço de venda.

O ponto de equilíbrio corresponde a equação

$$PE = CF / (Rec - CV) \quad (1)$$

Onde:

PE = Ponto de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

Rec = Receita

CV = Custo Variável

Considerando hipoteticamente um hotel com faturamento de R\$100.000,00, o seu ponto de equilíbrio seria oscilaria entre 23,84% (para custo variável de 62,10%) e 20,81% (para custo variável de 68,20%) em uma situação normal.

Tabela 1 – Efeitos do Covid-19 no ponto de equilíbrio das empresas

	Antes do Covid-19 (CV de 62,10%)	Antes do Covid-19 (CV de 68,20%)	Depois do Covid-19 (CV de 62,10%)	Depois do Covid-19 (CV de 68,20%)
Faturamento	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Custos Totais	R\$45.240,00*	R\$45.240,00*	R\$19.955,36*	R\$17.471,69**
Custos Variáveis***	R\$ 28.094,04	R\$ 30.853,68	R\$ 2.809,40	R\$ 3.085,37
Custo Fixos****	R\$ 17.145,96	R\$ 14.386,32	R\$ 17.145,96	R\$ 14.386,32
Ponto de Equilíbrio	23,84%	20,81%	238,45%	208,06%

*45,24% da receita

**Soma do custo fixo mais variável

*** Proporcional a estrutura de custo e depois do Covid-19 com redução proporcional a receita

**** Proporcional a estrutura de custo e depois do Covid-19 permanece inalterado

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Considerando uma redução de 90% no faturamento, conforme informado por representante do setor, o ponto de equilíbrio sofre alteração. Isso porque, embora o custo variável reduza proporcionalmente com a receita, os custos fixos permanecem inalterados, desta forma se teria um ponto de equilíbrio de 238,45% (para custo variável de 62,10%) e 208,06% (para custo variável de 68,2%).

Desta forma foi possível calcular o efeito do Covid-19. Observa-se que se as empresas do setor hoteleiro mantiverem os custos fixos durante a pandemia do Covid-19, o ponto de equilíbrio aumentará em dez vezes, trazendo a inviabilidade econômica do negócio.

4.1.2 Influência no fluxo de caixa

Para analisar os impactos do Covid-19 no saldo de caixa das empresas do setor de hospedagem, se faz necessário conhecer o impacto da redução das receitas, bem como a estrutura de custos dos negócios.

Conforme exposto anteriormente, o setor hotelaria está tendo queda de 90% da queda do volume de negócios por conta da pandemia do Covid-19. Também já foi exposto que estrutura de custos de um hotel pode ser de 62,10% de custos diretos e 37,90% de custos indiretos, com estes representando 45,24% do preço de venda.

Considerando hipoteticamente uma pousada com faturamento de R\$100.000,00 e um hotel com faturamento de R\$500.000,00 os resultados do fluxo de caixa são expressos a seguir.

Tabela 2 – Efeitos do Covid-19 no fluxo de caixa

	Pousada antes do Covid-19	Pousada depois do Covid-19	Hotel antes do Covid-19	Hotel depois do Covid-19
Faturamento	R\$100.000,00	R\$10.000,00	R\$500.000,00	R\$50.000,00
Custos Variáveis	R\$ 28.094,04*	R\$ 2.809,40**	R\$ 140.470,20*	R\$ 14.047,02**
Custo Fixos***	R\$ 17.145,96	R\$ 17.145,96	R\$ 85.729,80	R\$ 85.729,80
Saldo de Caixa****	R\$ 54.760,00	R\$ - 9.955,36	R\$ 273.800,00	R\$ - 49.776,82

* Proporcional a estrutura de custo (62,10% dos custos da empresa)

** Proporcional a estrutura de custo (62,10% dos custos da empresa) e depois do Covid-19 com redução proporcional a receita

*** Proporcional a estrutura de custo (37,90% dos custos da empresa) e depois do Covid-19 permanece inalterado

****Faturamento descontado os custos variáveis e fixos integralmente no período.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O impacto nos fluxos de caixa das empresas do setor de hospedagem foi apresentado na tabela anterior. O saldo de caixa positivo de R\$54.760,00 antes do Covid-19 pode ser reduzido para quase dez mil em déficit de caixa para uma empresa pequena. Já para uma empresa maior um saldo de caixa de R\$273.800 pode, em período de restrição por conta da pandemia, em déficit de caixa de quase cinquenta mil reais.

Desta forma foi possível calcular o efeito sobre o fluxo de caixa das empresas do setor hoteleiro durante a pandemia do Covid-19.

Tanto a alteração no ponto de equilíbrio, quanto no fluxo de caixa podem levar as empresas a um encolhimento proposital de sua estrutura. Esse encolhimento é conhecido como downsizing que, segundo Silva e Marcondes (2018) consiste em ações de redução de custos e/ou redução de ativos visando minimizar as causas do declínio e evitar a falência. como uma resposta da empresa a uma instabilidade do ambiente externo, neste caso a pandemia do Covid-19.

4.2 A análise da crise do covid-19 e o framework de Robbins e Pearce II

O framework de Robbins e Pearce II (1992) sugere a divisão do declínio e turnaround em três etapas distintas: fase do declínio, processo de estabilização/recuperação e crescimento. Para a análise do declínio e turnaround das

empresas do setor de hospedagem, serão utilizados os eventos identificados no período de 2020, pois nesse período o setor foi impactado pela crise provocada pela pandemia do Covid-19 que repercutiu negativamente nos resultados financeiros dos hotéis.

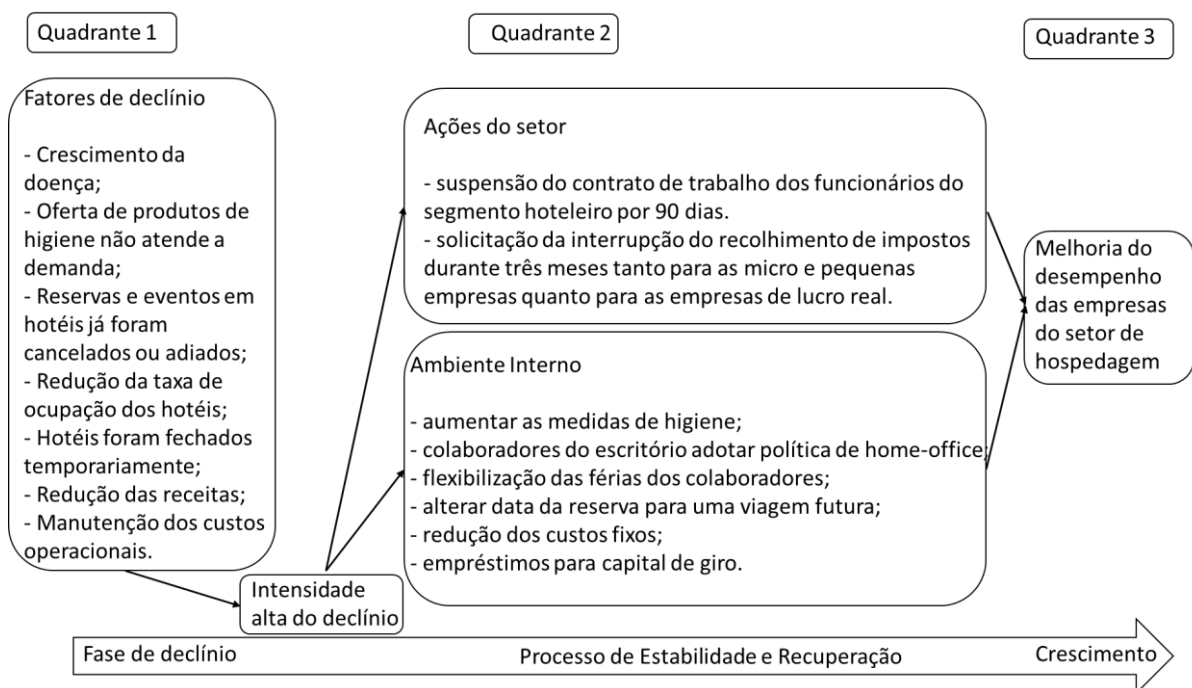
A fase de declínio proposta no modelo presente no quadrante 1 da Figura 1 foi representada pelos eventos ocorridos em 2020, na crise provocada pelo Covid-19, pois se trata de um período crítico a gestão dos hotéis.

Para a análise do quadrante 2, que corresponde ao processo de estabilização/recuperação proposto por Robbins e Pearce II (1992), foram utilizadas informações do período compreendido durante a crise do Covid-19.

Para Schendel e Rigger (1976), quando os problemas externos são apontados como os principais causadores do declínio, a resposta a eles está vinculada a ações de melhoria da eficiência organizacional. Os quadrantes 2 e 3 do referido framework são ações propostas, isso porque conforme Chowdhury (2002) somente uma combinação de elementos pode tirar as empresas da situação de risco, assim não é possível identificar uma receita pronta para o turnaround de uma empresa.

Desta forma, a análise do processo de declínio e turnaround, o quadrante 3 representa o estágio de crescimento dos hotéis e por consequência do setor de hospedagem como um todo.

Figura 1 – Framework do processo de declínio e turnaround nas empresas do setor de hospedagem



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

De acordo com Guerrazzi et al. (2017), durante os períodos de crise, para alcançar o turnaround, as empresas passam por uma redefinição de produtos e serviços. No caso das empresas do setor de hospedagem, foi nessa fase que se redirecionaram prestações de serviços. A análise do turnaround proposta nesta pesquisa foi realizada com o interesse de observar os movimentos do setor de hospedagem, porém, as ações de retrenchment operacionais não foram

consideradas, pois, para tanto, ter-se-ia que elaborar uma proposta de investigação concentrada em dados financeiros

Os resultados deste estudo auxiliam na compreensão do turnaround e apresenta resultados congruentes a outros estudos, tais como Serra et al. (2008); Três et al. (2014) e Silva e Marcondes (2017) e a partir do framework de Robbins e Pearce II (1992).

No que tange o ambiente do setor de hospedagem o cenário apresentado está de acordo com os estudos de Sheller (2020), Urry (2000), Baum e Hai (2020).

Os tomadores de decisão em empresas adotaram vários tipos de ações para aliviar os impactos da pandemia está em consonância com Caligiuri et. al. (2020). As ações de turnaround do setor de hospedagem estão de acordo com estudos de Agência Brasil (2020), Hotelinvest (2020), Panrotas (2020) e Kraus et al. (2020).

Conclusões

O objetivo a que se propõe esta investigação foi atingido na medida em que foi feita uma análise do turnaround das empresas do setor de hospedagem, por meio do framework de Robbins e Pearce II (1992). Esta pesquisa contribui à literatura com um tema pouco explorado no contexto brasileiro e de grande relevância, pois a crise provocada pela pandemia do Covid-19 é um fenômeno comum às organizações e causa reflexo em sua longevidade, portanto, o entendimento desse fenômeno se faz necessário para melhor enfrentá-lo.

Problemas de ordem financeira afetam a operação dos negócios. Dificuldades em capital de giro e alteração do ponto de equilíbrio estão entre as principais dificuldades a serem enfrentadas por empresas do setor de hospedagem. A alteração no ponto de equilíbrio e no fluxo de caixa pode levar as empresas a um encolhimento proposital de sua estrutura como uma estratégia inicial de turnaround. Identificou-se que as alterações no ponto de equilíbrio e fluxo de caixa inviabilizaram financeiramente as empresas neste período de isolamento social consequência da pandemia do Covid-19.

Não é possível identificar uma receita pronta para o turnaround de uma empresa, apenas uma combinação de elementos pode tirar as empresas da situação de risco. Assim, acredita-se que o fim do isolamento social decretado pelo Governo Federal aliado as ações que foram apresentadas no framework desta pesquisa possam indicar o conjunto de ações que compõe a combinação de elementos que possa promover o turnaround das empresas do setor de hospedagem.

Adicionado ao auxílio financeiro de curto e médio prazo, ressalta-se a relevância das condicionantes de suporte econômico, como o *waiver* de impostos, por exemplo, para as pequenas, médias e grandes empresas do setor de hospedagem. É claro que, daqui para frente, os manuais e livros de planejamento de turismo precisarão ser reelaborados com o pensamento sobre possíveis cenários como este da pandemia do COVID-19, que era inimaginável antes desta crise atual.

Espera-se que os resultados deste artigo sirvam como ponto inicial para o desenvolvimento de outras pesquisas. Por fim, acredita-se que, com o aprofundamento dos estudos, será possível retroalimentar o processo de desenvolvimento científico, provendo os gestores de novas formas de administrar na

dinâmica da sociedade atual. Para os próximos estudos que lidam com turnaround, recomenda-se uma análise mais detalhada nos fundamentos financeiros que envolvem as empresas, para que essas informações possam ser confrontadas com os demais dados. A posse das informações permitirá ao pesquisador emitir julgamentos mais críticos acerca do processo de declínio e turnaround.

Este artigo procurou contribuir para a ampliação do conhecimento já existente por meio de informações e ideias inovadoras e consistentes e que apresentam grande potencial de impacto científico e aplicabilidade pelas empresas do setor de hospedagem. Como limitação, informamos que este artigo foi escrito em um momento em que a pandemia continua sendo uma grande ameaça global e ao Brasil, as mortes confirmadas em todo o mundo chegam às centenas de milhares e seu potencial de expansão no Sul Global permanece considerável.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. **setor-de-hotelaria-tem-queda-de-90-nos-negocios-diz-empresario**. 2020. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/setor-de-hotelaria-tem-queda-de-90-nos-negocios-diz-empresario>

BAUM, T.; HAI, N.T.T. Hospitality, Tourism, Human Rights and the impact of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 2020.

BIBEAULT, D. **Corporate turnaround**: how managers turn losers into winners. Washington: Beard Books. New York: McGraw-Hill, 1999.

CALIGIURI, P; DE CIERI, H; MINBAEVA, D; VERBEKE, A; ZIMMERMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal Of International Business Studies**.2020.

CASSOL, A.; MENEGHATTI, M. R.; FREITAS, A. D. G.; GUBERT, L.. Análise da Relação entre Orientação Empreendedora, Ambiente Organizacional e Desempenho de Empresas de Pequeno Porte (EPP). **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 1, p. 1-12. 2020.

CHOWDHURY, S.. Turnaround: a stage theory perspective. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 19 (3), September. 2002

GUERRAZZI, L. A. DE C.; SERRA, F. A. R.; MARCHIANO, M.; PINTO, R. F.. Um estudo bibliométrico sobre declínio organizacional em ambiente empreendedor: perspectivas e tendências **Revista da micro e pequena empresa**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 72 - 88, ago. 2017.

HOFER, C.. Turnaround Strategies, **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 19-31. 1980.

HOFFMAN, R. C.. Strategies for Corporate Turnarounds: what do we know about them? **Journal of General Management**, v. 14, n. 3. 1989.

HOTELINVEST. **COVID-19: impacto na hotelaria brasileira**. 2020. Disponível em: <https://conteudo.hotelinvest.com.br/covid19-setor-hotelaria>. Acesso em: 06 de abr. 2020.

KRAUS, S; CLAUSS, T; BREIER, M; GAST, J; ZARDINI, A; TIBERIUS, V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. **International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research**. 2020

MAZON, G.; SILVA, F. M.; FERREIRA, M. P. V.; SERRA, F. A. R.. Knowledge motives in the cross-border acquisitions: A case research of three Brazilian multinationals. **Management Research**, v. 15, n. 1, p. 103-123. 2017.

PANDIT, N.. Some recommendations for improved research on corporate turnaround. **Management**, v. 3, n. 2, p. 31-56. 2000.

PANROTAS. **Saiba como a hotelaria está lidando com os impactos do Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/03/saiba-como-a-hotelaria-esta-lidando-com-os-impactos-do-covid-19_171942.html. Acesso em: 06 de abr. 2020.

PETTIGREW, A. M.. **Shaping strategic change**. London: Sage. 1992.

RABAHY, W. A.. Análise e perspectivas do turismo no Brasil. **Rev.Bras. Pesq. Tur.**, v. 14, n. 1, p. 14-33. 2020.

RIBEIRO, J. M. P.; SILVA, S. A.; NEIVA, S. S.; SOARES, T. C.; LIMA, C. M.; DEGGAU, A. B.; AMORIM, W. S.; ALBUQUERQUE JUNIOR, C. L.; GUERRA, J. B. S. O. A.. A proposal of a balanced scorecard to the water, energy and food nexus approach: **Brazilian food policies in the context of sustainable development goals**. **Stochastic Environmental Research and Risk Assessment**. 11 fev. 2020.

ROBBINS, D.; PEARCE II, J. Turnaround: retrenchment and recovery. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 287-309. 1992.

ROCHA, M.; SARFATI, G.. Cenários Prospectivos para a Competitividade do Varejo de Veículos no Brasil em 2040. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 2, p. 238-269. 2018.

SANTOS, S.; FLORES, L. C.. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. **Rev.Bras. Pesq. Tur.**, v. 11, n. 1, p. 133-153. 2017.

SCHENDEL, P; RIGGES, J. Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. **Journal of General Management**, v. 3, n. 3, p. 3-11. 1976.

SERRA, F.,; FERREIRA, M.; CONTRIGIANE,E.. Turbulência nos anos 1990: o turnaround da Bunge. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**. 2008.

SERRA, F. A. R.; PINTO, R.; GUERRAZZI, L.; FERREIRA, M. P.. Organizational Decline Research Review: Challenges and Issues for a Future Research Agenda. **Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 2, p. 1-27. 2017.

SHELLER, M., Some Thoughts on What Comes After A Mobility Shock, **Critical Automobility Studies Lab**, 2020. <https://cas.ihs.ac.at/some-thoughts-on-what-comesafter-a-mobility-shock/>

SILVA, C. V.; MARCONDES, R. C.. O Turnaround da Empresa com Foco em Recursos e Capacidades: Um Estudo de Caso no Negócio de Alimentos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 3, p. 39-54. 2017.

SOUZA, S.; SILVA, D.; ABREU, A.. Capacidade de Absorção dos Sinais Capturados do Ambiente para Inovação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 6, p. 1-28. 2019.

SOUZA, M. C.; PEIXE, B. C. S.. Custos para definir o preço das diárias da prestação de serviço da hotelaria: estudo empírico de caso aplicado. **XXVI Congresso Brasileiro de Custos** – Curitiba, PR, Brasil. 2019.

TRÊS, D. L.; SERRA, F. A. R.; PINTO, R. F.; PEREIRA, M. F.. Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 20, n. 2, p. 528-557.2014.

VASCONCELLOS FILHO, P.. Análise ambiental para o planejamento estratégico. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 19, n. 2, 115-127, 1979.

VIEIRA, A. B. C.; MESQUITA, J. M. C.; COSTA, W. J.V.. Efeitos da crise econômica sobre o comportamento do consumidor. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.24, n.3, p. 41-63, Jul. – Set. 2019.