



## **A Riqueza Socioemocional e o Declínio em uma Empresa Familiar: Um Estudo da Guerra S.A.**

### **Resumo:**

Baseando-se na premissa que a informação contábil é relevante para o mercado de capitais de investidores de forma geral (Figlioli, 2017), para investidores sociais (Cruz, 2010) e também muito útil às empresas que enfrentam dificuldade para manutenção de sua atividade (Jupetipe, 2017), este estudo buscou identificar os fatores que levaram a empresa Guerra S.A. ao declínio e posterior encerramento das atividades. Considerando que as empresas passam por diversos processos ao longo de sua vida, atravessando dificuldades impostas por informações desconhecidas e que tornam o ambiente organizacional propício a desencadear ciclos evolutivos nem sempre positivos na empresa, esta pesquisa empregou a abordagem da riqueza socioemocional de empresas familiares (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012), a partir da perspectiva do declínio organizacional – uma fase do modelo do ciclo de vida proposto por Miller e Friesen (1984). A investigação foi realizada por meio de análise de conteúdo de reportagens extraídas de jornais e outras mídias virtuais. Optou-se por uma abordagem qualitativa, ao utilizar dados obtidos de fonte escrita e com a pretensão de compreender amplamente o fenômeno estudado (Godoy, 1995). O período de exame dos dados limitou-se de 2015 até 2018, por se tratar do intervalo de tempo em que a empresa começou a apresentar dificuldades (ao menos publicamente) até o momento em que houve a definição do encerramento das atividades. As comprovações obtidas sugerem que o declínio, última fase do ciclo de vida organizacional proposto por Miller e Friesen (1984) e, conseqüentemente, a falência e encerramento das atividades da Guerra S.A. deveu-se muito pelo fato de os tomadores de decisão não atuarem de forma eficaz e enérgica na resolução dos problemas enfrentados pela empresa e por disputas de interesse entre a controladora e o membro familiar que respondia por cotas minoritárias das ações.

**Palavras-chave:** DECLÍNIO ORGANIZACIONAL; EMPRESA FAMILIAR; RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial - Gestão Estratégica (Planejamento e Controle Empresarial)



## 1 INTRODUÇÃO

Ao ser empregada oportunamente, a informação contábil diminui as incertezas que preocupam seus usuários e a assimetria informacional de forma geral (Jupetipe, 2017). Segundo a autora, divergências nas informações disponibilizadas pela contabilidade geram, inclusive, problemas nos procedimentos de falência, assim como em casos de recuperação judicial.

Na ótica da Ciência da Informação, as informações contábeis representam documentos com dupla função: “a) legal, comprobatória de atividades desenvolvidas pela instituição produtora; e b) informativa, de interesse para potenciais usuários que atuam no mercado de capitais” (Valente, 2014, p. 263). Para Ribeiro Filho, Lopes e Pederneiras (2009) há uma ampla variedade de usuários que se utilizam das informações contábeis disponibilizadas pelas empresas, e por isso, se privilegia o usuário externo em detrimento da própria empresa, em busca da uniformidade das demonstrações exigidas.

Seja para cumprir a legislação ou para atrair novos investidores, as empresas exploram diferentes meios de comunicação como um recurso para expor ou ocultar informações que não têm interesse de que se tornem ou não públicas, desviar a atenção ou até mesmo para acobertar possíveis ilícitos. Assim, nem toda informação é divulgada no intuito de revelar o que realmente está acontecendo com a empresa, nem sempre o que está disponível na mídia é a integralidade dos fatos que ocorreram em determinada circunstância, como o que pode ser observado em questões omitidas pelas empresas em seus demonstrativos e balanços, por exemplo.

A informação contábil é relevante para o mercado de capitais de investidores de forma geral (Figlioli, 2017), para investidores sociais (Cruz, 2010) e mostra-se também muito útil às empresas que enfrentam dificuldade para manutenção de sua atividade (Jupetipe, 2017). Nesse sentido, as empresas passam por diversos processos ao longo de sua vida, atravessando dificuldades impostas por informações desconhecidas e que tornam o ambiente organizacional propício a desencadear ciclos evolutivos nem sempre positivos na empresa. Considerando-se essa perspectiva, as atividades das empresas podem ser exploradas a partir do seu ciclo de vida, tentando-se compreender a evolução das organizações (Frezatti; Bido; Mucci & Beck, 2017). As empresas nascem, crescem, e, apesar do desejo de seus proprietários de manutenção de suas atividades de longo prazo, algumas acabam entrando em uma fase denominada de declínio.

As pesquisas realizadas no ciclo de vida de declínio são escassas e um dos pontos chave para essa carência é de que “o declínio organizacional está relacionado à deterioração da base de recursos e ao desempenho de uma organização por um período de tempo sustentado. Embora alguns estudos tenham sido conduzidos, continua sendo um fenômeno pouco estudado, apesar da sua importância” (Serra, Pinto, Guerrazzi & Ferreira, 2017, p. 2).

Os autores reforçam que existem ao menos três aspectos distintos que podem ser percebidos nesta fase da vida organizacional, quais sejam: i) declínio organizacional em si; ii) estudos sobre a reviravolta; e iii) mortalidade. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de uma melhor definição da fase de declínio, questões cognitivas e outras questões sobre a tomada de decisões e problemas metodológicos específicos, a fim de entender melhor por que as empresas entram nesta fase, como evita-la, identificando de que maneira a capacidade e os processos decisórios acontecem, culminando em perda de valor e deterioração dos recursos. Ainda é preciso avaliar se as teorias que explicam o crescimento também são capazes de explicar o declínio (Serra *et al.*, 2017).

Dentre os mais variados tipos de organizações, destacam-se as empresas familiares, bastante representativas no cenário brasileiro. Assim, quando se trata de empresas controladas por família, a compreensão do declínio pode apresentar um componente adicional: a influência exercida pela família. Segundo Frezatti *et al.* (2017), tal influência adiciona complexidade aos



## Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil  
Centro de Eventos da UFSC  
12 a 14 de agosto de 2018

modelos de ciclo de vida organizacional no caso de empresas familiares, devido às peculiaridades apresentadas por esse tipo de organização.

Estudos envolvendo estágios de ciclo de vida aplicam a concepção de que as empresas experimentam os estágios no decorrer de suas vidas, no qual “cada estágio está associado a padrões ambientais, estratégicos, estruturais e de tomada de decisão característicos” (Necyk & Frezatti, 2010, p. 726). Neste estudo buscou-se explorar associadamente o ciclo de vida (mais especificamente o estágio de declínio), empresas familiares e a riqueza socioemocional no âmbito organizacional.

Diante do exposto, esta pesquisa explora o declínio, destacado por Serra *et al.* (2017) a partir da situação da Guerra S.A. – uma empresa familiar sediada no Rio Grande do Sul (RS), que iniciou suas atividades em 1970 – que experimentou fases de crescimento e maturidade e, em novembro de 2017 teve sua falência decretada pela justiça. Assim, devido ao fato deste tipo de pesquisa ser pouco explorada e a fim de contribuir com o escopo sobre o assunto, desenvolve-se esta investigação a partir da seguinte questão de pesquisa: **Quais fatores levaram a empresa Guerra S.A. ao declínio?**

Desta maneira, busca-se identificar os fatores que levaram uma das maiores fabricantes de implementos rodoviários da América Latina ao enfrentamento da fase de declínio, e quais peculiaridades podem ser visualizadas nesta fase. Mapear os principais fatores que contribuíram para o declínio organizacional de uma empresa como a Guerra S.A. é relevante porque contribui para outras organizações que se encontram nesse estágio do ciclo de vida, buscando informações sobre as circunstâncias que levaram a empresa a chegar à fase vivenciada, e para a academia através de bases para futuros estudos sobre os constructos apresentados em conjunto neste estudo: ciclo de vida (declínio), empresa familiar e riqueza socioemocional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO

Os fundamentos que servem de base para esta pesquisa levam em conta especificidades das empresas familiares, o ciclo de vida que a organização enfrenta, com destaque para o estágio de declínio e, por fim, a riqueza socioemocional que fornece o aporte teórico para a discussão.

### 2.1 Empresa Familiar

Para Leone (2004) a empresa familiar pode ser conceituada a partir de três abordagens, as quais são: i) propriedade, em que o controle é usufruído pela família proprietária da empresa (a qual possui seu controle ou a maior parte de seu capital); ii) gestão, os membros da família ocupam altos cargos na empresa; e iii) sucessão, os membros da família ocupam os cargos vagos por seus parentes continuamente. Na presente pesquisa, a perspectiva utilizada para abordar o estudo da Guerra S.A. é a de propriedade, visto que a empresa possuía como elemento de associação à empresa familiar ser dona do negócio.

Silva Junior e Muniz (2003) desenvolveram um estudo que mescla o tema sobre empresa familiar, o processo sucessório, as relações de poder, a profissionalização e a sobrevivência deste tipo de organização. A análise da fase em que a empresa vivenciava e a venda do empreendimento familiar para uma empresa transnacional também foram abordadas. Os autores retratam a ascensão, declínio e falência de uma empresa com gestão familiar com 73 anos de existência. A falência é analisada no presente artigo, o qual busca identificar quais aspectos que levaram ao declínio da empresa objeto deste estudo.

A representatividade e importância da empresa familiar na economia mundial são enaltecidas por Silva Junior e Muniz (2003). Para os autores, da junção de família e empresa surge a empresa familiar, a qual quando sobrevive aos ciclos de vida, perpassa pela sucessão. A sobrevivência da empresa nas mãos da família, muitas vezes, depende do desempenho do sucessor na condução do empreendimento (Silva Junior & Muniz, 2003). Quanto à



sobrevivência das empresas familiares, existe uma proporcionalidade entre o surgimento, as extinções e mortes desse tipo de organização. Outro fator relevante é a maneira com que essas empresas são estudadas, a partir das mudanças que ocorrem na própria família, assim, muitos acontecimentos que se desenrolam no âmbito familiar são também sentidos na vida profissional da organização familiar (Silva Junior & Muniz, 2003).

Três (2010) objetivou identificar as principais causas de declínio e as ações que promovem o *turnaround* dos negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Um dos principais achados da pesquisa foi que as crises econômicas retratam as vulnerabilidades das empresas, entretanto, o autor cita o declínio como uma fase antecedente às crises, justificando a identificação e controle deste estágio.

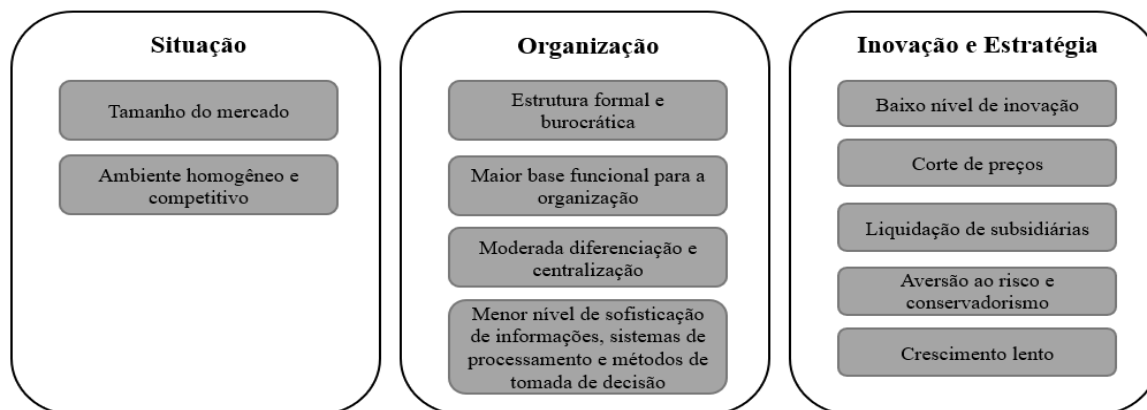
O declínio e a retomada do desempenho anteriormente apresentados pela empresa são considerados processos que englobam dimensões econômicas, financeiras, estratégicas e humanas. Todas essas inter-relações sofrem influências externas e internas, e contribuem na modificação do ambiente empresarial. Uma empresa mal gerida e que sofre com fatores externos (regulações, concorrência, inflação e juros elevados) naturalmente tende a enfrentar problemas de ordem financeira na fase de declínio organizacional, aumentando ainda mais as dificuldades nesse estágio do ciclo de vida (Três, 2010).

## 2.2 Declínio Organizacional

As empresas desenvolvem suas atividades e passam por diferentes fases. Alguns modelos foram desenvolvidos como forma de enquadrar as principais características de cada uma dessas fases, também denominadas estágios. Dentre os modelos propostos na literatura, o de Miller e Friesen (1984) se sobressai em relação a outros, por sua profundidade conceitual e testes empíricos (Necyk & Frezatti, 2010). Segundo os autores, o ciclo de vida das organizações pode ser segregado em 5 estágios distintos: i) nascimento, a empresa busca tornar seu negócio viável, geralmente é gerenciada pelos próprios donos, tem processos simples e informais; ii) crescimento, nesta fase a empresa já estaria estabelecida e usufruindo dos efeitos positivos de seu produto no mercado, já existe algum nível de delegação de autoridade e os processos são formalizados; iii) maturidade, os níveis de vendas se estabilizam, não são mais produtos inovadores e a organização se torna mais burocrática; iv) renascimento, estruturas departamentalizadas e complexas, com sistemas de controle e planejamento mais sofisticados; e v) declínio, a empresa estagna, não há mais inovação e a rentabilidade diminui.

As características retratadas por Miller e Friesen (1984) sobre o ciclo de vida, mais especificamente o declínio, são apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Características da Fase de Declínio no Ciclo de Vida Organizacional



Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1984).



O declínio, sob a perspectiva do Modelo de Miller e Friesen (1984), é o estágio analisado nesta pesquisa, por esse motivo, convém aprofundar sua análise e explanação. No declínio, as empresas se tornam estáticas, focalizadas no setor interno e quase não há sistemas de controle internos ou externos. As áreas e hierarquias sofrem com a falta de comunicação e as decisões são marcadas por altos níveis de conservadorismo e centralização. A organização produz soluções pouco relevantes face ao profundo grau de problematização enfrentado (Barbosa & Santos, 2009; Necyk & Frezatti, 2010).

A partir da descrição das fases do ciclo de vida das organizações, Miller e Friesen (1984) fazem referência às mudanças que podem desencadear um novo arranjo na empresa em decorrência das fases percorridas. Esses eventos/hipóteses são: i) estrutura, tarefas mais difíceis e estruturas mais sofisticadas, com procedimentos de processamento de dados e controles formais, o que tende a ser reduzido na fase de declínio; ii) estilo de tomada de decisão, com exceção da última fase (declínio), existe uma complexidade alta em relação a tomada de decisões; iii) situação organizacional, as empresas tendem a ter um grande crescimento nas primeiras quatro fases (com exceção do declínio), com diminuição da centralização da propriedade; e iv) estratégia, nas fases de nascimento, crescimento e maturidade há predominância de renovação das estratégias e inovação.

### 2.3 Riqueza Socioemocional ó SEW

Para a compreensão de alguns aspectos da configuração das empresas familiares, existe um arcabouço teórico específico. A *socioemotional wealth* – SEW surgiu como uma evolução da teoria da agência, incorporando a abordagem comportamental baseada no conflito advindo de uma nova configuração das empresas, que até então lidavam apenas com os interesses do dono do negócio e agora passam a ser gerenciados, também, por pessoas externas à organização, com interesses próprios, que nem sempre compactuam com os ideais do proprietário (Gomez-Mejia, Cruz & Imperatore, 2014). A abordagem da riqueza socioemocional propicia comportamentos colaborativos, mas também atenta ao oportunismo e egoísmo, assim como visualizado na teoria da agência (Prencipe, Bar-Yosef & Dekker, 2014).

A SEW pode ser dividida em cinco dimensões: i) controle e influência familiar no negócio, decorrentes do acompanhamento do dia a dia da organização por parte da família; ii) identificação dos membros da família com a empresa, havendo uma fusão entre o que a família e a empresa representam, transformando as duas personagens em uma só; iii) vínculos sociais, através do compartilhamento dos valores familiares instituídos na organização; iv) apego emocional da família, no comparativo com as empresas não familiares este aspecto está fortemente associado às dificuldades enfrentadas para atingir o que foi alcançado pelos membros da família na organização; e v) renovação dos laços familiares através da sucessão (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Beck, 2016; Stankiewicz, 2016).

Sanchez-Famoso, Maseda, Iturralde (2013) analisaram a influência do capital social dos membros da família sobre o capital social de membros que não são da família em 172 empresas familiares da Espanha. Os autores observaram que o capital social familiar influencia direta e positivamente o capital social não familiar e as relações entre algumas das dimensões do capital social em cada grupo, fornecendo subsídios para afirmar que as relações entre os membros da família são fundamentais para o aumento do capital social não familiar. Os achados indicam que o comportamento e as relações instituídas entre os membros da família e aqueles que não são da família sofrem influência direta e concomitante.

Segura e Formigoni (2014) investigaram a influência da família no endividamento de 356 empresas abertas brasileiras, listadas na BMF&Bovespa em 2010. A análise demonstrou que as empresas familiares ou com gestão familiar possuem menos endividamento em relação as não familiares, fato explicado pelo conservadorismo inerente ao negócio familiar no que



tange aos investimentos, que tendem a ser menos arriscados quando são decididos pela família. Os resultados sugerem que a família influencia nas atividades da empresa, o que amplia a compreensão de quanto empresas familiares diferem das não familiares.

Kalm e Gomez-Mejia (2016) revisaram a literatura existente sobre riqueza socioemocional. Os autores defendem a ideia que os proprietários de empresas familiares possuem utilidade nos aspectos não financeiros destas empresas. Outro ponto destacado é consoante a como o uso da riqueza socioemocional esclarece as diferenças comportamentais de empresas familiares e não familiares. Martínez-Romero e Rojo-Ramírez (2016) exploraram as definições sobre a riqueza socioemocional (SEW) em pesquisas anteriores e construíram uma conceituação própria. Trataram ainda sobre três questões tidas como controversas na abordagem, as quais são: i) a relação entre SEW e Valor Emocional; ii) as situações que poderiam levar a diferentes níveis de SEW; e, iii) os efeitos de propriedade e gerenciamento na SEW de uma empresa familiar. Para os autores, a SEW tem implicações e consequências importantes para as empresas familiares, e por isso é considerada como o paradigma mais importante no campo das empresas familiares (Berrone *et al.*, 2012).

Stankiewicz (2016) utilizou a abordagem da riqueza socioemocional com a intenção de retratar as metas não financeiras e as utilidades dos proprietários de empresas familiares. Entre as implicações destacadas pelo autor, a principal foi relacionada a associações negativas da SEW com o desempenho financeiro, o que acabou não sendo confirmado nas empresas familiares, ao menos no que diz respeito a dois (identificação e controle transgeracional) dos cinco pontos do modelo SEW analisados pelo autor. Um dos achados da pesquisa foi de que tanto a SEW quanto as dimensões da identificação e controle transgeracional tiveram uma leve associação positiva no desempenho financeiro das empresas familiares.

Mucci (2018) utilizou a SEW para avaliar as intenções em relação ao valor de afeto que a família controladora confere à empresa. O autor empregou duas das cinco dimensões da SEW: i) controle e influência familiar; e ii) renovação dos laços familiares, demonstrando que as diferentes intenções da SEW impõem distintas influências, em cada sub-dimensão, analisada no âmbito da governança da empresa familiar. Abordando a escassez de estudos que tratam sobre as especificidades da família e sobre o desenho dos controles gerenciais, o autor ampliou a pesquisa no campo ao recorrer à visão da riqueza socioemocional para compreender a disposição da família controladora do negócio.

### 3 CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA

Para identificar os fatores que levaram a empresa Guerra S.A. ao declínio organizacional desenvolveu-se a presente investigação a partir de fontes jornalísticas. O enfoque desta pesquisa é qualitativo, porque busca “descrever, compreender e explicar comportamentos, discursos e situações” (Martins, 2006, p. 23), analisando principalmente argumentos e exposições em jornais e outras fontes de dados midiáticos. A pesquisa é de caráter interpretativista, no sentido de analisar os dados e dar um entendimento próprio, em detrimento de um cunho de mensuração de variáveis (Martins, 2006).

A empresa Guerra S.A. escolhida para este estudo, foi fundada em agosto de 1970 e sediada na cidade de Caixas do Sul, no Rio Grande do Sul. A escolha da organização se deu por se tratar de uma organização que nasceu familiar, segmento de importância e relevância no âmbito econômico e mundial. Outra motivação para opção foi a forte relação percebida entre a empresa e seus funcionários e a possibilidade de pesquisar a respeito de como uma organização de grande porte vivenciou o estágio de declínio, sendo uma das mais fortes em sua região e segmento.





A coleta de dados ocorreu de novembro de 2017 à março de 2018, tendo sido obtidos e/ou acessados os seguintes materiais: i) documento de recuperação judicial (disponível em <mazzardoecoelho.com.br>); ii) publicações no jornal local Pioneiro, de 2015 a 2018 (disponível em <pioneiro.clicrbs.com.br>); iii) *site* de notícias G1 (disponível em <g1.globo.com>); iv) jornal Zero Hora (disponível em <gauchazh.clicrbs.com.br>); v) Jornal do Comércio (disponível no *sítio* <jcrs.uol.com.br>); vi) blog Caminhões e Carretas (disponível em [www.caminhoes-e-carretas.com](http://www.caminhoes-e-carretas.com)); vii) *sítio* da Leouve (disponível em <leouve.com.br>); viii) *sítio* da Revista Modal (disponível em <revistamodal.com.br/>) e, ix) Blog do Caminhoneiro (disponível em <blogdocaminhoneiro.com/>).

Inicialmente realizou-se uma primeira organização da documentação obtida, seguindo-se a lógica cronológica dos acontecimentos constantes dos documentos, também observando-se, neste momento, de forma superficial, seu conteúdo (Laville & Dionne, 1999). Para essa ordenação realizou-se uma análise de conteúdo para esclarecer diferentes características encontradas e extrair significado aos achados. A análise de dados qualitativos é denominada, geralmente, de análise de conteúdo (Moraes, 1999). Para o autor este tipo de estratégia é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos, sem distinção. O conteúdo dos materiais coletados foi analisado e codificado, o que permitiu organizá-los a partir de temáticas, contextos e formatos. Para tanto, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, preconizada por Bardin (2009). As categorias exploradas estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de Análise

| Dimensão   | Categorias   |
|--|--|
| Empresa Familiar<br>(Leone, 2004)                            | Propriedade: em que o controle é usufruído pela família proprietária da empresa (a qual possui seu controle ou a maior parte de seu capital)   |
| Declínio Organizacional<br>(Miller & Friesen, 1984)          | Estratégia: a ênfase mudará para capitalizar a eficiência nas fases de maturidade e declínio; as últimas fases mostram a relativa proeminência de estratégias como o corte de preços, e a publicidade, uma vez que estes se tornam substitutos da inovação e oferecem maior eficiência |
|  | Situação: retrata o ambiente externo (o ambiente aumentará em heterogeneidade e hostilidade à medida que as empresas expandirem sua gama de produtos ou serviços em resposta a mercados mais maduros e saturados)  |
|  | Estrutura: a sofisticação estrutural será reduzida na fase de declínio, quando a estrutura tende a ser muito primitiva para permitir uma adaptação efetiva   |
| Riqueza Socioemocional<br>(Gomez-Mejia <i>et al.</i> , 2014) | Influência familiar no negócio   |

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Leone (2004), Miller e Friesen (1984) e Gomez-Mejia *et al.* (2014).

A primeira dimensão fundamenta-se na ideia de que a empresa familiar foi o objeto da pesquisa, apesar de a empresa Guerra S.A. ter transferido a propriedade para um grupo internacional, teve seu nascimento e expansão associados a este tipo organização. A segunda dimensão refere-se às categorias centrais do ciclo de vida organizacional de estratégia, situação, estrutura e estilo de tomada de decisão, analisadas sob a ótica do declínio da empresa. A terceira e última dimensão justifica-se pelo interesse de explorar a influência familiar no negócio.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa Guerra S.A. Implementos Rodoviários foi uma das maiores fabricantes de implementos rodoviários da América Latina. A marca “PAZ na Estrada” consolidou-se como referência de qualidade, tecnologia e inovação (rede social “Facebook” da empresa). Situada na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a organização se encontra fechada e suas operações inativas. Fundada e constituída em agosto de 1970, a Guerra teve seu maior destaque a partir de 1972. A empresa obteve rápida ascensão, trabalhando com soluções para transporte



rodoviário de cargas (Documento de Recuperação Judicial), concebida por integrantes de um grupo familiar, foi negociada e vendida em 2008 para um fundo internacional, a Axxon Group.

A história da empresa teve início com seu fundador Ângelo Guerra, que começou seu empreendimento na mesma época em que Raul Randon iniciava suas atividades fazendo implementos rodoviários em Caxias do Sul e no mesmo bairro. Ambos tiveram altos e baixos e, por mais sombrio que possa parecer, foram vítimas, em momentos distintos, de incêndios que acabaram destruindo as instalações de suas empresas. Mas, as semelhanças terminam aí, conforme a reportagem da Revista Modal em 16/11/2017. A morte prematura do fundador da Guerra S.A. antecipou a chegada da segunda geração ao comando da Guerra S.A., o que pode ter contribuído para a diferença na vida das duas organizações.

Ainda segundo a Revista Modal, houve decisões equivocadas decorrentes da sucessão prematura e após a negociação da empresa com o grupo internacional por quantia menor do que o valor considerado justo, a empresa acabou passando por inúmeras dificuldades de gestão, apesar do esforço do sucessor Marcos Guerra de dar continuidade às atividades da organização (Revista Modal, 16/11/2017).

A comemoração de 40 anos da empresa foi divulgada pelo *site* Caminhões e Carretas em 19/08/2010. Fazendo alusão à história de inovação e confiança da Guerra S.A., a reportagem apresentou dados da empresa, que contava com duas unidades industriais na sede em Caxias do Sul, duas fábricas em Farroupilha/RS e uma em São Paulo, totalizando 208.535 m<sup>2</sup> de área fabril e 50.440m<sup>2</sup> de área construída. A empresa tinha capacidade produtiva de fabricar 1.000 reboques e semirreboques de diferentes modelos, por mês, e contava com cerca de 2.000 funcionários na indústria e 1.500 colaboradores na Rede de Distribuidores (Caminhões e Carretas, 19/08/2010).

Ângelo Francisco Guerra fundou a Guerra S/A com finalidade de fabricar implementos rodoviários. “Com o seu espírito empreendedor e conhecimento, projetou a empresa como um dos maiores fabricantes de semirreboques da América Latina, com a marca presente em 16 países e em cerca de 100 mil produtos em operação no mercado brasileiro” (Alceu Barbosa, deputado estadual à época e 2º secretário da Mesa Diretora da Assembleia, Agência de Notícias da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul).

Desde os nove anos de idade, Marcos Guerra começou a trabalhar com o pai Ângelo na metalúrgica, quando não estava na escola. Mesmo sem formação universitária, o sucessor fez diversos cursos na área empresarial e industrial, e era visto como um empresário com visão de negócio e espírito de liderança diferenciados (Rádio Caxias, 27/05/2011). Ao longo dos anos em que esteve à frente da gestão da Guerra, Marcos construiu um império ancorado em valores e significados muito fortes, e foi extremamente habilidoso no sentido de despertar um sentimento de pertencimento muito forte nos funcionários em relação à organização. Dessa forma, ainda com pouco tempo de atuação, a Guerra S.A. transformou-se numa grande potência, representando um espaço onde as pessoas (funcionários e aspirantes a funcionários) desejavam construir não apenas uma carreira, mas a extensão de suas vidas.

O fundador esteve à frente da Guerra S.A. até a morte, nos anos 1980 (Revista Modal, 16/11/2017), mas durante muito tempo contou com o apoio do filho Marcos. Ainda jovem, Marcos Guerra começou a trabalhar na fabricação de implementos rodoviários, executando funções de soldador, guincheiro, motorista e pintor, para depois exercer o papel de administrador da Guerra S.A.

Em maio de 2011, Marcos Guerra era vice-presidente do Conselho de Administração da empresa, tendo recebido na circunstância, o prêmio de Mérito Industrial do Rio Grande do Sul FIERGS/CIERGS. Ao receber tal condecoração, o herdeiro fez menção ao pai – reconheceu os ensinamentos recebidos do patriarca e relembrou a história da empresa que começou como uma pequena ferraria. O Mérito Industrial é uma premiação concedida pela Federação e pelo Centro





das Indústrias do RS para distinguir industriais com marcante atuação na comunidade e no meio empresarial gaúcho. Os agraciados são indicados por sindicatos da indústria filiados à FIERGS e entidades associadas ao CIERGS (Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul) e posteriormente escolhidos por uma Comissão Especial. Marcos Guerra foi indicado pelo Simecs (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul) (LogWeb, 30/05/2011).

Em 2016, Marcos Guerra era acionista indireto, sendo detentor de 20% do capital da empresa (Jornal Pioneiro, 21/10/2016). Dentre os pontos destacados por Marcos, destaca-se a sugestão de criação de uma “Nova Empresa” na intenção de retomar as atividades iniciadas pelo pai. O plano sugeriu a criação de uma Unidade de Produção Independente (UPI), que seria uma espécie de “nova Guerra”. Os credores seriam convidados a converter o valor da dívida por capital nessa nova estrutura, podendo resgatar o valor das ações a partir de 2024. O objetivo seria de ampliar as atividades da Guerra, que produziria implementos rodoviários e também artigos para outros tipos de indústrias. Marcos Guerra capitanearia essa nova estrutura, tendo uma participação de 5% e podendo chegar a até 30%, dependendo do desempenho apresentado. A rede de distribuidores receberia cerca de 10% das ações e o restante seria composto pelos credores que optassem por converter seus créditos (Jornal Pioneiro, 13/06/2017).

Em maio de 2008, Marcos fez a seguinte declaração à Gazeta Mercantil: "Temos 37 anos de gestão, mas é uma gestão caseira. Precisamos olhar o futuro tendo uma visão mais consciente e dar um salto de qualidade em todos os processos" (Intellog – Inteligência em Gestão Logística). Com essa intenção, em 10 de Junho de 2008, foi concluída a negociação, em que o Grupo Axxon assumiu o controle acionário da empresa, que passou a denominar-se Guerra S.A. Implementos Rodoviários (ABRADIGUE - Associação Brasileira dos distribuidores). Nos anos seguintes, a família foi saindo do negócio, “após a compra da Axxon em junho de 2008, a família Guerra manteve cargos de direção por um curto período na fase de transição, mas atualmente nenhum deles participa da gestão do grupo. Marcos, filho de Ângelo Guerra, foi o último a sair, após deixar a diretoria comercial em julho de 2010” (Portal NTC, 20/03/2012).

A composição familiar proposta na primeira dimensão de análise foi evidenciada por meio da disposição de informações nos meios de comunicação, indicativas de que o sucessor voltou a fazer parte do corpo gerencial da empresa, com participação de 20%. Sendo assim, a propriedade pode ser analisada como sendo familiar, base pela qual o estudo foi consolidado.

A dimensão “situação da empresa” foi explorada a partir de reportagens publicadas em jornais. Em 2016, a Guerra S.A. possuía uma dívida de R\$ 212 milhões envolvendo financiamentos com bancos e débitos com fornecedores, o que motivou a empresa a solicitar recuperação judicial em 2015 (Jornal Pioneiro, 28/11/2016). Um dos prováveis motivos para a crise apresentada pela empresa foi a estagnação que a economia brasileira atravessou, o que culminou em demissões e desaceleração de investimentos em todo território nacional. Uma razão apontada no Documento de Recuperação Judicial foi o “desaquecimento do mercado a partir de 2015”.

A estratégia – subcategoria da dimensão declínio organizacional – é evidenciada no plano de recuperação judicial apresentado pela Guerra. A Lei nº 11.101, de 09/02/2005, regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Conforme a lei, o objetivo da recuperação judicial consiste em:

Art. 47. [...] viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.



Além da crise financeira, outros fatores foram apontados pela empresa como contributivos para que a crise fosse desencadeada, tais como (i) redução do crédito no mercado a partir de 2015; (ii) retração do mercado de implementos rodoviários a partir de 2015; (iii) aumento da taxa de inadimplência; e (iv) redução da capacidade produtiva *vis a vis* a alavancagem da empresa. Todos estes fatores são relacionados como um conjunto de aspectos que levaram a empresa à falência.

O Plano de Recuperação Judicial da Guerra SA Implementos Rodoviários, datado de 19 de junho de 2017, com foro na cidade de Caxias do Sul/RS, foi estruturado conforme informações da Tabela 2.

Tabela 2: Organização do Plano de Recuperação Judicial

|              |  |
|--------------|--|
| Preâmbulo    | Apresentação da Empresa; Objetivos; Importância da Empresa |
| Capítulo I   | Definições e Interpretação                                 |
| Capítulo II  | Reestruturação   |
| Capítulo III | Medidas Gerais de Recuperação da Guerra                    |
| Capítulo IV  | Pagamento dos Credores                                     |
| Capítulo V   | Efeitos do PRJ   |
| Capítulo VI  | Disposições Gerais   |

Fonte: Elaborada pelos autores com base no Plano de Recuperação Judicial da Guerra S.A.

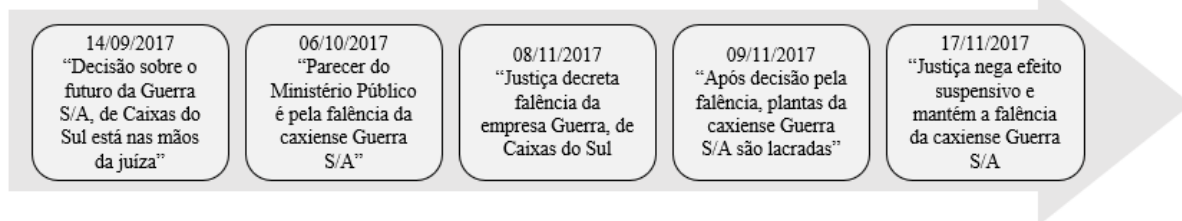
Conforme verifica-se na Tabela 2, houve uma tentativa de organizar a maneira pela qual a empresa seria reestabelecida, seus credores pagos e funcionários devidamente realocados aos seus postos de trabalho para continuidade do processo de produção e reestruturação geral da companhia.

Conforme registro no Documento de Recuperação Judicial, a Guerra S.A. buscava transpor a crise econômica e financeira que vinha enfrentando, com a intenção de “(i) preservar a sua atividade empresarial, mantendo a atividade de suas plantas industriais para fins de comercialização de implementos rodoviários; (ii) manter a(s) fonte(s) de geração de riquezas, tributos e empregos; e (iii) estabelecer a forma de pagamento de seus Credores, sempre com vistas a atender aos seus melhores interesses” (Preâmbulo do Documento de Recuperação Judicial). A manifestação da empresa constante do referido documento demonstra seu interesse na manutenção das atividades, sugerindo assim, que suas ações caminhavam na direção de promover a reestruturação da organização, a partir das condições impostas pela legislação e pelo contexto ambiental. Apesar disso, a empresa fechou as portas e cessou as operações em maio de 2017.

A divulgação realizada pela empresa através do seu sítio institucional encontra-se desativada (“fora do ar”), o que compromete a coleta de informações mais precisas e contundentes a respeito do que pode ter levado a empresa à falência. Outro meio de comunicação utilizado pela Guerra S.A. era a rede social *Facebook*, o qual possui sua última publicação datada de maio de 2017, com postagem referente a uma confraternização. Por esses motivos, o acesso a informações deu-se por dados obtidos em outras fontes, que não a própria empresa, limitando a pesquisa a dados construídos por intermediários (notícias e entrevistas, por exemplo).

O jornal *Pioneiro de Caxias do Sul* foi um dos principais meios de comunicação na divulgação concernente à Guerra S.A. Algumas reportagens foram selecionadas e estruturadas para os fins desejados nesta pesquisa, dentre as quais destacam-se as ilustradas na Figura 2.

Figura 2: Principais Notícias concernentes à Guerra S.A.



Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A Guerra S. A., uma das maiores fabricantes de implementos rodoviários da América Latina, começou a dar indícios de que foi afetada pela crise no setor metalmeccânico em meados de 2015, com o pedido de recuperação judicial ingressado no Fórum de Caxias do Sul. A decisão foi anunciada aos funcionários e tornou-se pública no dia 01/07/2015, conforme reportagem da Zero Hora, que destacou a crise econômica que afetou grandes companhias do polo automotivo de Caxias do Sul, tais como a Agrale, Randon e Marcopolo, e fez com essas empresas tomassem medidas tais como férias coletivas e flexibilização da jornada de trabalho, a fim de inibir demissões (Zero Hora/Clic RBS, 01/07/2015).

Em matéria do G1, no dia 02 de julho, foi destacada a crise do setor metalomeccânico, influenciada, segundo o site, pela crise que assolou o país no ano de 2015. A reportagem também abordou o pedido de recuperação judicial e destacou que a empresa possuía uma dívida de R\$210 milhões, e salientou que o faturamento mensal da Guerra S. A. caiu pela metade no ano de 2015, afetando seus 1,3 mil trabalhadores. Na ocasião o advogado da empresa, Angelo Coelho, sinalizou que estavam tranquilos com relação à viabilidade da recuperação, inclusive afirmou o seguinte: "Não existe risco. Pagamos a folha, estamos produzindo, vamos ter que apresentar um plano, vamos ter que se reorganizar, é certo", referindo-se ao plano de recuperação aos credores, que foi organizado na intenção de evitar o fechamento da empresa. Outro representante da empresa foi ouvido pelo site, o consultor Antônio Augusto Vergani, que salientou: "Hoje a tendência é fazer exportações para suprir o mercado interno que está em crise", fazendo referência ao cenário da economia brasileira (G1, 02/07/2015).

De acordo com o Jornal do Comércio, a medida adotada pelas empresas de Caxias do Sul para enfrentar a crise no setor de veículos de transportes de cargas e passageiros, foi a adoção de férias coletivas no final do ano de 2015. Segundo a reportagem, a Guerra S.A., mesmo em recuperação judicial, se encontrava como segunda maior produtora de semirreboques do país. O diretor de operações, Roberto Vergani, declarou, à época, que a empresa já havia superado outras dificuldades, mas jamais havia enfrentado uma crise como a vivenciada em 2015, a qual reduziu a produção, o mercado e os postos de trabalho em massa e achatou os preços finais dos produtos (Jornal do Comércio, 21/12/2015).

Já em outubro de 2016, o Jornal Pioneiro realiza uma inserção em suas publicações a respeito do acionista da Guerra S.A., Marcos Guerra, detentor de 20% do capital da empresa e diretor da MAM Participações, o empresário levou à Justiça uma série de questionamentos sobre a empresa e o processo de recuperação. Conforme a reportagem havia divergências entre os sócios e Marcos Guerra, na qualidade de membro da família originária e fundadora do negócio, contrapunha alguns argumentos do grupo controlador – o fundo internacional Axxon Group. O empresário discordava dos rumos do processo de recuperação e da operação financeira que envolveria o imóvel da sede da empresa. Marcos Guerra justificou à reportagem que tal transação não estaria contemplada em um plano de recuperação viável. O advogado responsável pela recuperação judicial da Guerra S.A., Angelo Coelho, garantiu à coluna do Jornal Pioneiro que a integralização do pagamento dos salários de trabalhadores da produção seria realizada (Jornal Pioneiro, 21/10/2016).





Apesar de alguns fatos serem repercutidos na imprensa e jornais, foi a partir de maio de 2017 que a empresa efetivamente teve seu declínio oficializado, fechando as portas e encerrando suas atividades produtivas. Conforme o Jornal Pioneiro, de junho de 2017, até a votação do plano de recuperação judicial, a Guerra permaneceria de portas fechadas. Com salários e direitos atrasados, os colaboradores não trabalhavam desde 20 de maio, quando a companhia anunciou a interrupção das atividades.

Em 2017, os sócios da Guerra S.A. defendiam diferentes caminhos para a recuperação da empresa, enquanto uma nova assembleia era marcada para julho, a fim de definir o caminho que seria seguido para a retomada das atividades e o pagamento das respectivas dívidas. Havia, conforme a reportagem destacou, uma batalha entre os acionistas majoritários da Axxon e o banco alemão DEG, que representavam 80% das ações da Tolstoi S. A. – empresa controladora da Guerra S.A., e o representante da família Marcos Guerra, que possuía 20% das ações. As divergências giravam em torno de como o plano de recuperação seria colocado em prática, e em relação ao pagamento das dívidas, que seriam pagas através de obtenção de capital de giro com credores. O advogado da Guerra S.A., Angelo Coelho, declarou que a empresa teria chances de se recuperar e conseguir os recursos necessários junto aos investidores, porém, os conflitos entre os acionistas poderiam atrapalhar tal intento. Na opinião do advogado, os recursos (jurídicos) e os conflitos travados entre os acionistas postergaram decisões importantes, impedito que fossem oportunamente tomadas e, sobretudo, desgastando e prejudicando a forma de recuperação (Jornal Pioneiro, 13/06/2017).

A partir de setembro, a empresa tinha seu futuro nas mãos da juíza Claudia Brugger, que acenava para a possível definição da homologação, em até 30 dias, do plano de recuperação da Guerra S.A. Segundo o jornal, o processo tramitava de forma prioritária, mas não seriam preteridas as etapas legais concernentes ao processo. O advogado da parte majoritária, Angelo Coelho foi pessoalmente à cidade de Caxias do Sul no intuito de acelerar a tomada de decisão da juíza (Jornal Pioneiro, 14/09/2017).

O parecer do Ministério Público foi pela falência da caxiense Guerra S. A. em outubro de 2017. Para a promotora de Justiça Cível, Márcia Corso Ruaro, que cuidou do caso da empresa, os acionistas não demonstraram empenho no sentido da recuperação da empresa. Consonante à reportagem, o Ministério Público foi uma das vozes ouvidas no processo da Guerra. Ressaltou-se também que, caso a falência fosse decretada, o administrador judicial teria a responsabilidade de liquidar o patrimônio da empresa para pagar os credores. Em seu parecer, a promotora levou em conta que não haveria a possibilidade de recuperação da empresa, que paralisou as atividades em abril sem pagar os salários dos funcionários (Jornal Pioneiro, 06/10/2017).

Em 08/11/2017, o Jornal Pioneiro veiculou reportagem informando sobre o decreto, por parte da justiça, da falência da empresa Guerra. A decisão foi tomada pela juíza Maria Olivier, da 4ª Vara Cível de Caxias do Sul. Com a falência decretada, o administrador judicial tem a responsabilidade de liquidar o patrimônio da empresa para pagar os credores, dívidas que ultrapassam os R\$ 200 milhões, além dos R\$ 14 milhões devidos aos trabalhadores. De forma geral, a oficialização da falência era esperada, haja visto que, em outubro de 2017, o Ministério Público do Rio Grande do Sul (MP) havia encaminhado parecer reprovando o plano de recuperação da empresa e sinalizando a declaração de falência como o melhor desfecho para o processo (Jornal Pioneiro, 08/11/2017).

Após decisão pela falência e publicação da sentença por parte da juíza responsável pelo processo, as plantas da empresa Guerra S. A. foram lacradas. A juíza Maria Olivier considerou que a empresa já estava em um “estado falimentar” e sua situação era insustentável, pois o processo de recuperação tramitava desde 2015 e as atividades foram interrompidas em maio do ano de 2017 (Jornal Pioneiro, 09/11/2017).



O decreto da falência da Guerra também foi noticiado pelo Jornal do Comércio. A reportagem trouxe argumentos da Rádio Caxias, a qual expôs o problema enfrentado pela empresa no sentido de que ela não conseguiu solucionar problemas administrativos e financeiros, e diversas manifestações de funcionários que ocorreram nos últimos meses. Segundo o veículo de comunicação, a juíza Maria Olivier destacou que, na Assembleia Geral de Credores realizada em julho, já não havia dúvidas sobre a gravidade das dificuldades enfrentadas pela empresa, "pois, passados mais de dois anos, não logrou seguir na sua organização empresária, tanto que, após um ano e meio do deferimento do pedido de recuperação judicial, paralisou suas atividades de produção", fundamentando assim a decisão pela falência. (Jornal do Comércio, 09/11/2017).

O impasse econômico vivido pela Guerra S.A. Implementos Rodoviários desde julho de 2015, momento em que empresa entrou com um pedido de recuperação judicial chegou ao fim em novembro de 2017. Assim como noticiado por outras fontes, a Caminhões e Carretas –Portal de notícias sobre o transporte rodoviário no Brasil e no mundo - também transmitiu informações relacionadas à empresa. Segundo o site direcionado ao público alvo da empresa, a saúde financeira da Guerra Implementos foi extremamente abalada nos últimos anos em decorrência da instabilidade econômica vivida no país, provocando forte queda no faturamento da empresa, que se agravou a partir do segundo semestre de 2014 (Caminhões e Carretas, 09/11/2017).

De acordo com o noticiado no Leouve, a Guerra Implementos Rodoviários teve seu decreto de falência oficializado em 08/11/2017, fato que garantiu a possibilidade de liquidar seu patrimônio para efetuar o pagamento das dívidas contraídas (Leouve, 09/11/2017). Na mesma matéria existe a transcrição de um trecho da decisão da juíza Maria Olivier, da 4ª Vara Cível de Caxias do Sul, que segue:

“INDEFIRO o pedido das sociedades empresárias recuperandas GUERRA S.A. Implementos Rodoviários e TOLSTOI Investimentos S.A. de fls.9641-9677, datado de 10/07/2017, relativo à homologação judicial do plano de recuperação judicial da sociedade empresária recuperanda GUERRA S.A. Implementos Rodoviários, na forma do Artigo 58, § 1º, da Lei nº 11/101/2005;

Com fundamento no Artigo 73, inciso III, da Lei nº 11.101/2005, por que rejeitados os planos de recuperação judicial na Assembleia Geral de Credores realizada em 05/07/2017, ata de fls.9544-9556, apresentados pelas sociedades empresárias recuperandas GUERRA S.A. Implementos Rodoviários, TOLSTOI Investimentos S.A. e MAM participações Eireli, bem como na forma do Artigo 94, da Lei nº 11.101/2005, DECRETO A FALÊNCIA da sociedade empresária GUERRA S.A. Implementos Rodoviários, CNPJ Nº 88.665.146/0001-05, e declaro aberta a falência, nesta data, ou seja, 08 de novembro de 2017, às 15 horas”.

Ademais dos termos técnicos/jurídicos do tratamento da questão, o que se pode interpelar a respeito do exposto é que o plano proposto pela empresa através de seus acionistas majoritários não obteve êxito, sendo marcado por protestos dos envolvidos diretamente com a empresa e que dependiam do empreendimento como sustento – trabalhadores e ex-funcionários.

A Revista Modal – Revista de Infraestrutura e Logística noticiou o fim melancólico enfrentado pela empresa Guerra S. A. Segundo tal fonte, a falência é resultado da soma de equívocos e má gestão, devido a uma condução na qual o Grupo Axxon se equivocou ao não considerar a cultura interna da empresa, desconsiderando aspectos importantes do negócio que ocupou posição de destaque entre os fabricantes de implementos rodoviários. Para Oli Soares Saldanha, que trabalhou 21 anos na empresa e, na ocasião, conselheiro do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Caxias do Sul, houve disputa pelo poder e uma má gestão do grupo internacional. Além disso, conforme a reportagem da revista, aconteceram equívocos na escolha dos executivos, e as trocas frequentes (3 mudanças em 4 anos) no alto comando influenciaram negativamente na empresa (Revista Modal, 16/11/2017).



Em 17 de novembro, o *site* Caminhões e Carretas anunciava mais um capítulo na recuperação da Guerra S. A. Havia a intenção de suspensão e reversão do decreto formalizado pela juíza responsável pelo processo. Tal intuito foi declarado por Angelo Coelho, advogado da empresa, em relato à jornalista da Rádio Gaúcha, Giane Guerra: "Ainda há condições de a Guerra retomar as atividades, equacionar dívidas e efetivamente se recuperar, o que será inviável se aguardando o julgamento do mérito". Porém, apesar da vontade explícita do advogado, a juíza Maria Olivier argumentou que

"Não pairam dúvidas do estado falimentar em que se encontra a Guerra S.A. Implementos Rodoviários, pois, passados mais de dois anos, não logrou seguir na sua organização empresarial, tanto que, após um ano e meio do deferimento do pedido de recuperação judicial, paralisou suas atividades de produção, sendo claro o enfrentamento a credores, por insatisfação com os rumos tomados, tanto na efetiva recuperação, como nas questões do processo judicial" (Caminhões e Carretas, 17/11/2017).

Ainda no dia 17 de novembro, o Jornal Pioneiro retratava sobre a justiça, através da 5ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJ-RS), ter negado o efeito suspensivo, mantendo a falência da caxiense Guerra S. A. Apesar de continuar com a tramitação, o recurso seria julgado somente em 2018 (Jornal Pioneiro, 17/11/2017).

Em 26/12/2017 na seção de opinião do Jornal do Comércio, a empresária Bárbara Veit atribui ao seu posicionamento o seguinte título: "Mais uma indústria que perdeu a guerra", fazendo alusão – e um trocadilho ente a guerra pela qual a empresa Guerra S.A. passou – ao cenário de instabilidade econômica em que a empresa se encontrava no momento de todo processo de falência, situação que se arrastou desde 2015, com o início da recuperação judicial da Guerra S. A. e que não se transformou em superação da empresa. Ela também traz dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários (Anfir), em que são disponibilizadas informações a respeito da contração e queda no mercado de implementos rodoviários, de 159.870 implementos em 2014, para 88.318 em 2015, uma queda de 44,76% no setor abarcado pela empresa. A empresária atribui à grandiosidade da empresa como um dos fatores para a dificuldade em sair da crise instalada, e conclui "O que é triste é que vivemos em um país de economia montanha-russa, de momentos de cumes e sopés. Às vezes, parece que não somos empresários e administradores, mas sim malabaristas e equilibristas, tentando, a cada nova adversidade, equilibrar mais uma bola" (Bárbara Veit, Jornal do Comércio, 26/12/2017).

Em 2018 o Jornal Pioneiro noticiou o leilão dos bens, com previsão de arrecadação de R\$ 2 milhões, e o bloqueio feito por manifestantes em protesto por dívidas trabalhistas da empresa caxiense. Ativos como automóveis, caminhões, implementos rodoviários e empilhadeiras foram negociados (Jornal Pioneiro, 19/02/2018). No dia seguinte, 20/02/2018, o *site* Caminhões e Carretas veiculou reportagem semelhante, informando que a empresa aguardava a venda de seus bens e que, segundo o administrador judicial Cristiano Fran, o processo demorou mais do que o esperado porque inicialmente não foram encontrados cinco veículos (Caminhões e Carretas, 20/02/2018). O Blog do Caminhoneiro também abordou o leilão em seu site em 21/02/2018, repercutindo sobre as reclamações trabalhistas que ainda se encontravam em tramitação.

Por fim, em março de 2018, o Jornal Pioneiro retratou a autorização, pela 4ª Vara Cível, da venda pública dos bens da massa falida da Guerra S.A., com suposta realização em maio, lacrando o fim efetivo das operações da empresa. Apesar dos esforços declarados no Plano de Recuperação, as ações empreendidas não tiveram efeito na reestruturação. A partir desse momento, a empresa já estava inserida em um contexto de decadência, a categoria da estrutura encontrava-se no ponto de declínio e já não havia mais meios para alavancar seus negócios, ou





seja, a composição da empresa ruíu e seus componentes não se mostravam mais dispostos a se empenhar com sua reestruturação.

A categoria relativa ao estilo de tomada de decisão pode ser configurada por decisões mais conservadoras, entretanto, no caso da Guerra S. A. o que foi observado nas reportagens é que não houve muitas decisões efetivamente tomadas em prol da reabertura e funcionamento da empresa. Apesar de ter tomado a decisão de elaborar um plano de recuperação e de seguir todo o protocolo para não encerrar definitivamente suas atividades, a empresa não colocou, de fato, as propostas em ação. Os problemas informacionais e de decisão podem ter culminado com a efetiva morte da Guerra S.A.

Além das reportagens analisadas neste artigo, há vasta gama de informações disponíveis no *site* do Sindicato dos Metalúrgicos de Caxias do Sul, um Portal dos Trabalhadores e Trabalhadoras de Caxias do Sul e Região. Porém, devido à delimitação deste artigo em função da seletividade de um viés mais geral sobre os acontecimentos da empresa, optou-se por privilegiar as reportagens apresentadas, em detrimento daquelas que poderão servir, em uma futura pesquisa, para o entendimento mais aprofundado do declínio da Guerra S.A.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores que levaram a empresa Guerra S.A. ao declínio (morte), através da análise de conteúdo das reportagens extraídas de jornais e outras mídias virtuais. Assim, buscou-se reunir informações relativas à empresa no período de 2015 a 2018.

A fase de declínio da empresa teve início em 2015 e culminou com o encerramento das atividades em 2017. Entre os aspectos que consolidaram o declínio da Guerra S.A. está a grave crise financeira vivenciada no país no ano de 2015, porém, alguns fatores foram verificados como sendo cruciais para o desfecho de não retomar as atividades fabris da empresa. Não existe consenso, baseando-se em dados secundários, sobre o que aconteceu realmente para a empresa chegar ao declínio em um espaço relativamente curto de tempo. O declínio e, conseqüentemente, a falência e encerramento das atividades da Guerra S.A. deveu-se muito pelo fato de os tomadores de decisão não atuarem de forma eficaz e unificada na resolução dos problemas enfrentados pela empresa. Não há como uma empresa ultrapassar crises sem nenhum estremecimento (como a vivenciada pela empresa em 2015), mas é possível que, com esforço e dedicação, os abalos sofridos sejam amenizados, sendo até mesmo concebível a pronta recuperação de uma empresa que passou por um procedimento judicial de recuperação, no qual era a superação dos obstáculos e reestruturação.

A empresa familiar, por vezes, tem um perfil mais imediatista, o que vai de encontro ao planejamento organizacional (Gonçalves, 2000). Quando o planejamento estratégico é pretendido na empresa familiar, deve-se observar as peculiaridades deste tipo de empreendimento, devido ao fato da existência de questões familiares que precisam ser incorporadas (Ward, 1988). Na Guerra S.A. houve a intenção da superação das dificuldades da empresa, a partir do Plano de Recuperação proposto, entretanto, não foi obtido o sucesso almejado, o que acarretou na extinção da organização. O envolvimento da família proporciona habilidades e conhecimento do negócio (Mazzola, Marchisio & Astrachan, 2008), essenciais enquanto a Guerra S.A. ainda estava sustentada pela base familiar, e que foi perdido com a negociação ao Grupo Axxon.

A pesquisa restringiu-se a análise de materiais de jornais e no plano de recuperação da empresa. Dessa forma, os achados estão delimitados por essa estratégica de reunião de dados. O declínio organizacional, especialmente em uma organização de grande porte, é um processo amplo e sua compreensão demanda maior aproximação com a organização, o que representa um



próximo passo à pesquisa. Uma expansão dos resultados provável poderá ser obtida com entrevistas aos ex-funcionários da empresa e através de contato com sindicatos e entidades de classe envolvidas com o setor, métodos que exigem aprofundamento e tempo para análise.

## REFERÊNCIAS

Barbosa, R., & Santos, R. (2009). Contabilidade Gerencial, Ciclo de Vida e Poder: a luz da biopolítica de Foucault. XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, São Paulo/SP.

Beck, F. (2016). Utilização da folga organizacional para o alcance dos objetivos financeiros e não financeiros de uma empresa familiar. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Comércio, J. (2015-2018). Setor metalmecânico para 30 dias na Serra. Disponível em <http://jers.uol.com.br>. Acesso em: 13/01/2018.

Cruz, C. V. O. A. (2010). A relevância da informação contábil para os investidores sociais privados de entidades do terceiro setor no Brasil: uma investigação empírica (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Figlioli, B. (2017). A relevância da informação contábil para o mercado de capitais brasileiro sob o pressuposto da racionalidade limitada dos investidores (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

Gomez-Mejia, L., Cruz, C., & Imperatore, C. (2014). Financial reporting and the protection of socioemotional wealth in family-controlled firms. *European Accounting Review*, 23(3), 387-402.

Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 40(1), 7-12.

Hora, Z. (2017). O drama vivido pelos funcionários da empresa caxiense Guerra SA. *Jornal Zero Hora*. Disponível em < <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2017/09/o-drama-vivido-pelos-funcionarios-da-empresa-caxiense-guerra-sa-9900964.html>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Jupetipe, F. K. N. (2017). Utilidade da informação contábil para eficiência dos processos de falência e de recuperação empresarial. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(4), 409-411.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Artmed; UFMG.

Leone, N. M. D. C. P. (2004). O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 149-172.

Martins, G. D. A. (2006). Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas.



- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Mucci, D. M. (2018). Management control mechanisms and stewardship in family firms: an analysis of antecedents and consequences. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Necyk, G. A., & Frezatti, F. (2010). A Contabilidade Gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 17(55).
- Pioneiro, J. (2017). Notícias sobre Guerra SA. Disponível em: <<http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/ultimas-noticias/tag/guerra-sa/>>. Acesso em: 22 nov. 2017.
- Planalto. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11101.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2018.
- Prencipe, A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting research in family firms: Theoretical and empirical challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361-385.
- Ribeiro Filho, J. F., Lopes, J., & Pederneiras, M. (2009). Estudando teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2013). Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(4), 177-185.
- Segura, L. C., & Formigoni, H. (2014). Influência do controle e da gestão familiar no endividamento das empresas abertas Brasileiras: um estudo quantitativo. *Brazilian Business Review*, 11(6), 51.
- Serra, F. A. R., Pinto, R., Guerrazzi, L., & Ferreira, M. P. (2017). Organizational decline research review: Challenges and issues for a future research agenda. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14(2).
- Silva Júnior, A., & Muniz, R. M. (2003). Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. *Organizações & Sociedade*, 10(26).
- Stankiewicz, J. (2016). Socioemotional wealth and the performance of family firms: the role of identification and transgenerational control (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen).
- Três, D. L. (2010). Declínio e turnaround: um estudo de caso em uma empresa familiar. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Valente, N. T. Z. (2014). Qualidade da informação contábil na perspectiva da ciência da informação (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.