

VII INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

Funchal, Portugal - 23 to 24 Janeiro 2023

“Recuperação Incerteza e Transformação Digital”

Book of Proceedings

Abstracts



Ficha Técnica

Título:

VII International Forum of Management – Madeira: Book of Proceedings

Evento:

VII INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

Universidade da Madeira, Portugal

De 23 to 24 January 2023

Editor:

Universidade da Madeira

Organizadores:

Pedro Álvaro Pereira Correia (Chair)

António Martins (Co-Chair)

Bruno Duarte Abreu Freitas

Conceição Matos

Ricardo Gouveia (Co-Chair)

Março 2023

ISBN: 978-989-8805-77-5

Comissão Organizadora

- Pedro Álvaro Pereira Correia, Universidade da Madeira, Portugal – Presidente da Comissão Organizadora 2023
- António Martins, Universidade da Madeira, Portugal – Co-Chair
- Bruno Duarte Abreu Freitas, Universidade da Madeira, Portugal
- Conceição Matos, Universidade da Madeira, Portugal
- Ricardo Gouveia, Universidade da Madeira, Portugal – Co-Chair

Comissão Científica

- Cesaltina Pires (Presidente)
- Adriana Backx, Universidade de São Paulo, Brasil
- Antonio Chamorro Mera, Universidad de Extremadura, Espanha
- Antonio Fernández Portillo, Universidad de Extremadura, Espanha
- António Miguel Valente Martins, Universidade da Madeira, Portugal
- Beatriz Corchuelo Martínez-Azua, Universidad de Extremadura, Espanha
- Beatriz Jiménez Parra, Universidad de León, Espanha
- Bruno Duarte Abreu Freitas, Universidade da Madeira, Portugal
- Carlos Mata, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Carlos Rosseto, Univali, Brasil
- Catarina Nunes, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Célia Ramos, Universidade do Algarve, Portugal
- Celisia Baptista, Universidade do Algarve, Portugal
- Clara Silveira, Instituto Politécnico de Guarda, Portugal
- Crisomar Souza, PUC, São Paulo, Brasil
- Dara Hernández Roque, Universidad de Cádiz, Espanha
- David Moreno Muñoz, Universidad Carlos III de Madrid, Espanha
- David Simões, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Dolores Gallardo Vázquez, Universidad de Extremadura, Espanha
- Duarte Xara-Brasil, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Elisabete G. S. Félix, Universidade de Évora, Portugal
- Fernanda Matias, Universidade do Algarve, Portugal
- Filipe Severino, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Gabriela Gonçalves, Universidade do Algarve, Portugal
- Georgette Andraz, Universidade do Algarve, Portugal
- Gloria Jimenez Marin, Universidad de Sevilla, Espanha
- Inna Choban de Sousa Paiva, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal
- Irene Garcia Medina, Glasgow Caledonian University, UK
- João Cordeiro, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- João Lemos Nabais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- João Reis, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Joaquim Mourato, Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal
- Jordana Marques Kneipp, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
- Jorge Abrantes, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Jorge Luís Casas Novas, Universidade de Évora, Portugal
- José Manuel Sáiz Álvarez, Universidad de Extremadura, Espanha

- José Rodrigo C. Guerreiro, Universidade do Algarve, Portugal
- José Biléu Ventura, Universidade de Évora, Portugal
- Juan A. Martínez Román, Universidad de Sevilla, Espanha
- Juan Antonio Torrecilla García, Universidad de Málaga, Espanha
- Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Lurdes Varela, Universidade do Algarve, Portugal
- Magdalena Holgado Herrero, Universidad de Cádiz, Espanha
- Mara Franco, Escola Superior de Tecnologias e Gestão, Universidade da Madeira, Portugal
- Maria de Lurdes Calisto, CiTUR, Portugal
- Maria del Mar Ramirez Alvarado, Universidad de Sevilla, Espanha
- Maria Isabel Sánchez Hernández, Universidad de Extremadura, Espanha
- Maria José Madeira, Universidade da Beira Interior, Portugal
- Maria Leonilde dos Reis, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Maria Pache Durán, Universidad de Extremadura, Espanha
- Maria Pilar Martín Zamora, Universidad de Huelva, Espanha
- Marisol de Brito Correia, Universidade do Algarve, Portugal
- Marta Pérez Pérez, Universidad de Cantabria, Espanha
- Mikel Alayo Anasagasti, Universidad del País Vasco, Espanha
- Nuno Gustavo, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Pedro Álvaro Pereira Correia, Universidade da Madeira, Portugal
- Priscila Rezende da Costa, Uninove, Brasil
- Remedios Hernández Linares, Universidad de Extremadura, Espanha
- Ricardo Nuno Teixeira Gouveia, Universidade da Madeira, Portugal
- Rita Baleiro, Universidade do Algarve, Portugal
- Rita Peres, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Rodrigo Elias Zambrano, Universidad de Sevilla, Espanha
- Rosária Pereira, Universidade do Algarve, Portugal
- Rui Dias, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Rui Fragoso, Universidade de Évora, Portugal
- Rui Quaresma, Universidade de Évora, Portugal
- Ruth Sofia Contreras Espinosa, Universitat de Vic, Espanha
- Sandra Rebelo, Universidade do Algarve, Portugal
- Simone Galina, Universidade de São Paulo, Brasil
- Solange Maria dos Santos Costa, Universidade da Madeira, Portugal
- Susana Catarino Rua, Escola Superior de Gestão - IPCA, Portugal
- Susana de Campos Brito Galvão, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Susana Rodrigues, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal
- Telma Patrícia dos Santos Correia, Universidade do Algarve, Portugal
- Teresa Nevado Gil, Universidad de Extremadura, Espanha
- Teresa Paiva, Instituto Politécnico de Guarda, Portugal
- Teresa Ponton Aricha, Universidad de Cádiz, Espanha
- Unai Arzubiaga Orueta, Universidad del País Vasco, Espanha
- Valeriano Sanchez Famoso, Universidad del País Vasco, Espanha
- Victor Afonso, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
- Vitor Barbosa, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Zahaira F. González Romo, Universitat de Vic, Espanha

Comissão Executiva

- Elisabete Félix, Universidade de Évora, Portugal
- Georgette Andraz, Universidade do Algarve, Portugal
- José Rodrigo, Universidade do Algarve, Portugal
- José Ventura, Universidade de Évora, Portugal
- Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
- Maria de Lurdes Calisto, CiTUR - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo / Centre for Tourism Research, Development and Innovation, Portugal
- Maria do Rosário Matos Bernardo, Universidade Aberta, Portugal
- Mário Negas, Universidade Aberta, Portugal
- Nuno Gustavo, Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Estoril, Portugal
- Rui Quaresma, Universidade de Évora, Portugal



A VISÃO DE ESPECIALISTAS EM CRISES EMPRESARIAIS: CAUSAS, SINTOMAS, SEVERIDADE DO DECLÍNIO EMPRESARIAL E FATORES CRÍTICOS, ESTRATÉGIAS E PROCESSOS DE TURNAROUND

Ismael Silva dos Santos, Angelo Pereira, Renato Lopes da Costa and Ricardo Correia

RESUMO

O ambiente de negócios passa por grandes transformações, assim como vivência alta competitividade e inovações socioeconômicas, culturais e tecnológicas, o que exige das organizações empresariais respostas assertivas e rápidas para enfrentar essas mudanças, que têm o potencial de afetar sua existência.

Este estudo busca uma melhor compreensão sobre o processo de reestruturação de empresas, investigando a visão de especialistas em crises empresariais sobre causas, sintomas, severidade do declínio empresarial e fatores determinantes, estratégias e processos que mais contribuem para o sucesso de um processo de *turnaround*.

Esta investigação apresenta a revisão de literatura dos principais temas em estudo, o método, a amostra, o instrumento e o protocolo do instrumento de medida e, ainda, a análise dos resultados, por meio da estatística descritiva, além da discussão desses resultados.

Como resultado deste estudo, identificou-se, a partir da visão de especialistas em crises empresariais, um conjunto relevante de fatores e estratégias que podem contribuir para a gestão de empresas em situação de crise e para o sucesso do processo de reestruturação empresarial. Esse conjunto, se adequadamente implementado, pode ampliar a probabilidade de recuperação e de preservação das organizações empresariais.

Palavras-chave: crise; declínio; empresa; reestruturação de empresas; *turnaround*.



ABSTRACT

The business environment is undergoing major transformations, as well as experiencing high competitiveness and socioeconomic, cultural and technological innovations, which requires assertive and quick responses from business organizations to face these changes, which have the potential to affect their existence.

This study seeks a better understanding of the process of restructuring companies, investigating the view of specialists in business crises about causes, symptoms, severity of business decline and determining factors, strategies and processes that most contribute to the success of a turnaround process.

This investigation presents a literature review of the main themes under study, the method, the sample, the instrument and the protocol of the measurement instrument, and also the analysis of the results, through descriptive statistics, in addition to the discussion of these results.

As a result of this study, from the point of view of specialists in business crises, a relevant set of factors and strategies that can contribute to the management of companies in crisis situations and to the success of the business restructuring process were identified. This set, if properly implemented, can increase the probability of recovery and preservation of business organizations.

Keywords: company; corporate restructuring; crisis; decline; turnaround.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios caminha para uma nova era, em que os impactos da competição global e das novas tecnologias podem levar a existências pouco confortáveis entre as

empresas (Slatter & Lovett, 2009). Em um ambiente de alta competitividade, é natural que as empresas vivam em constantes mudanças e enfrentem diferentes tipos de crise ao longo do seu ciclo de vida (Drucker, 2006).

As organizações apresentam enormes dificuldades em perceber as mudanças ambientais que interferem na sua rotina, tornando-se incapazes de identificar os sintomas do declínio antes de a crise financeira instalar-se (Carvalho, 2013). Na maioria dos casos, o reconhecimento e a aceitação da crise ocorrem tardiamente, quando o nível de desempenho é tão baixo que a sobrevivência da empresa é ameaçada, caso não sejam aplicadas medidas corretivas (Ghazzawi, 2017).

Apesar da incerteza e da complexidade que cercam o ambiente empresarial, o processo de reestruturação empresarial, também chamado de *turnaround*, é uma estratégia que busca viabilizar a superação de uma situação de declínio, preservando a empresa e sua função socioeconômica (Santos, 2006).

Este estudo busca uma melhor compreensão sobre o processo de reestruturação de empresas, investigando as causas do declínio organizacional, os fatores determinantes para o êxito do processo de reestruturação e revitalização das empresas e as estratégias e processos que mais contribuem para a execução do *turnaround*, os quais, se adequadamente implementados, podem ampliar a probabilidade de recuperação e preservação das empresas.

O objetivo central deste estudo consiste em analisar a visão de especialistas em crises empresariais, associados a TMA Brasil, braço brasileiro da *Turnaround Management Association*, sobre causas, sintomas, severidade do declínio empresarial e fatores críticos, estratégias e processos de *turnaround*.

O desafio de alcançar o objetivo central conduziu a um elenco de objetivos específicos que este estudo também se propõe a atingir, respondendo, assim, às questões apresentadas como problemas de pesquisa, são eles: i) identificar causas, sintomas e severidade do declínio empresarial; ii) identificar fatores críticos, estratégias e processos de *turnaround*.

Espera-se que as conclusões desta investigação possam servir de referência para profissionais que atuam na área e gestores de organizações que se encontrem em



situações de declínio ou aqueles que desejam evitar tal cenário, além de contribuírem para o aprimoramento da prática de *turnaround* e para o desenvolvimento da teoria de reestruturação empresarial, na medida em que traz a visão prática e multidisciplinar de especialistas em gestão de crises empresariais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Causas, sintomas e severidade do declínio

O declínio empresarial emite sinais de alerta e pode ocorrer em todas as fases do ciclo de vida dos negócios, motivado por fatores internos e externos, sendo que, nos primeiros sinais, é necessário que a gestão faça uma análise imediata a fim de entender as causas dos sintomas apresentados e de evitar o agravamento da situação de declínio, o que poderia tornar a crise mais severa (Slatter & Lovett, 1999; Salles, 2015; Queiroz, 2019).

Em geral, os sintomas da crise são mais fáceis de se identificar, sendo, às vezes, confundidos com suas próprias causas, que podem ser internas, externas, operacionais ou financeiras. Por essa razão, é fundamental o entendimento das causas para a compreensão da abordagem estratégica a ser adotada a fim de que um plano de *turnaround* seja bem-sucedido (Braga *et al.*, 2019).

Algumas causas são apontadas para o declínio empresarial, como controle financeiro inadequado, subcapitalização ou endividamento excessivo, falta de um sistema adequado de informações, controles internos precários, inércia da gestão, mau gerenciamento ou, ainda, a falha ao não se acompanharem as mudanças tecnológicas ou mercadológicas e persistir com estratégias que tiveram sucesso no passado (Altman & Hotchkiss, 1993; Marshall, 2003; Slatter & Lovett, 2009; Queiroz, 2019).

Como fatores externos mais comuns na origem de crises corporativas, estão, por exemplo, a forte competição, as mudanças na demanda do mercado e na tecnologia e

os aspectos regulatórios (Queiroz, 2019). Mesmo nos casos em que os problemas externos são, de certa forma, determinantes para a crise, as companhias demonstram ineficiência em lidar com tais fatores e em vislumbrar possíveis saídas (Dallavalle, 2006).

Um dos principais sintomas de que uma empresa possa estar enfrentando uma crise está na geração insuficiente de caixa, quando não se consegue mais manter os pagamentos de gastos gerais e impostos sem recorrer à captação de recursos (Costa *et al.*, 2011; Collins, 2019). Nem todas as empresas em declínio, porém, enfrentam dificuldades financeiras e, desse modo, podem apresentar outros sintomas, como receitas e margens decedentes, excesso de endividamento e geração de retornos mais baixos que seu custo de capital total (Damodaran, 2021).

Os sintomas do declínio podem ser divididos de acordo com seu nível de severidade. Há os sinais de alerta, como quedas nas vendas, nas margens, nos resultados, incerteza quanto à necessidade de caixa de curto prazo, excesso de alavancagem, crescimento muito acelerado, necessidade urgente de capital, entre outros. Há, também, os sinais de ameaça iminente: aguda e contínua queda nas vendas e resultados, deterioração do capital de giro, quebra de contratos com clientes e agentes financeiros, redução de linhas de crédito, crise de caixa, entre outros (Queiroz, 2019).

2.2 Fatores críticos em um processo de *turnaround*

Turnaround é o termo que designa um processo de recuperação de uma empresa cujos resultados operacionais sejam negativos e que esteja em estado de crise financeira (Robbins & Pearce, 1992). A reestruturação é vista como um processo de transformação do desempenho dos resultados, de revitalização e de renovação de uma empresa, adequando-a a novas realidades de mercado (Pandit, 2000; Queiroz, 2004; Pearce & Robbins, 2008).

O processo de *turnaround* é complexo e requer soluções peculiares, que levam em conta diversos fatores culturais, financeiros, tecnológicos, tanto da organização como

do ambiente em que está inserida, que podem se manifestar nas diversas etapas do processo de recuperação empresarial (Mazon *et al.*, 2017).

Os fatores essenciais para o sucesso de um *turnaround* são: estratégias para oxigenação de caixa; trocas na estrutura organizacional e na gestão (especialmente na presidência e na direção financeira); melhoria nos sistemas de controle financeiro e implantação de uma cultura interna, orientada para performance; compreensão das estratégias de redução de custos, que, embora importantes, podem ser insuficientes para assegurar o sucesso do *turnaround*; reorientação na estratégia produto-mercado; melhoria do marketing; além de alterações significativas na comunicação interna (Slatter *et al.*, 2006; Dallavalle, 2006; Sarraff, 2019; Queiroz, 2019).

2.3 Estratégias de *turnaround*

O processo de *turnaround* depende de uma série de fatores relacionados ao ambiente organizacional, que se desdobram em várias etapas, sendo que não há uma definição concisa de uma metodologia a ser utilizada. Além disso, apesar de o processo não apresentar linearidade em suas fases e de haver sobreposição de planejamento e implementação (Slatter & Lovett, 1999), alguns aspectos em comum são levados em conta, como a estabilização operacional, a redução de custos e o crescimento apoiado pela adoção de novas estratégias (Pandit, 2000).

Diversas proposições para as fases de um processo de *turnaround* são propostas, como o modelo dividido em cinco fases, que compõem a mudança da gestão e a fase de avaliação, de emergência, de estabilização e de retorno ao crescimento (Bibeault, 1998). Outro modelo é dividido em quatro fases distintas: análise, emergência, mudança estratégica, renovação e crescimento (Slatter & Lovett, 1999), ou, ainda, em três dimensões macro: financeira, organizacional e estratégica (Perez, 2007).

O processo do *turnaround* pode começar nas diferentes fases do declínio, sendo que, quanto maior sua severidade, mais detalhado e intenso será o processo. Este

envolve seis fases: mudança de comando, diagnóstico, fase emergencial, plano de recuperação, execução e controle de acompanhamento (Queiroz, 2019).

3 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa entre especialistas em reestruturação de empresas, por meio da aplicação de um questionário com perguntas fechadas.

A população do estudo corresponde a 114 organizações associadas na TMA Brasil, braço brasileiro da *Turnaround Management Association*, uma prestigiada associação fundada nos Estados Unidos, em 1988 e presente em 56 países, que se dedica ao fomento das melhores práticas de gestão, reestruturação e recuperação de empresas em crise.

O questionário foi enviado por e-mail para as organizações selecionadas, contendo a carta de apresentação com os objetivos do estudo e o termo de consentimento livre e esclarecido, garantindo o anonimato da pesquisa e o sigilo das informações coletadas.

As respostas do questionário foram coletadas via ferramenta de pesquisa Survio, por meio do link <https://www.survio.com/survey/d/W4P/pesquisa-turnaround>, com uma espera de resposta de 30 dias úteis, iniciando-se no dia 06 de julho de 2022. Os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva (medidas e dispersão de tendências centrais média, desvio padrão, frequência absoluta e relativa).

Os parâmetros são nível de confiança de 95% e poder do teste de 80%, de acordo com o programa *Open Source Epidemiologic Statistics for Public Health* (OpenEpi) 3.03a, conforme o site de domínio público www.openepi.com.

Participaram do estudo 69 especialistas em situações de crise, que fazem parte de organizações associadas a TMA Brasil, com perfil demonstrado nos Gráficos que se seguem.

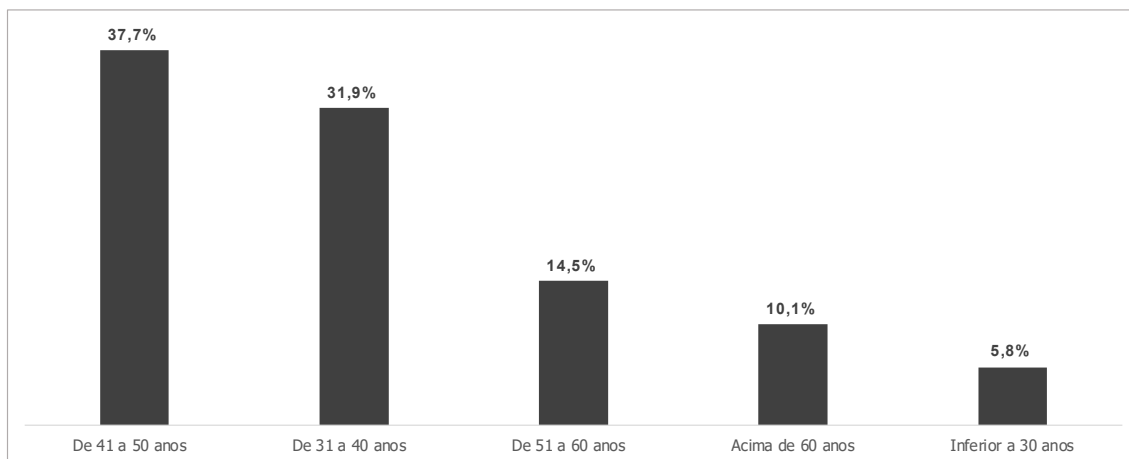


VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



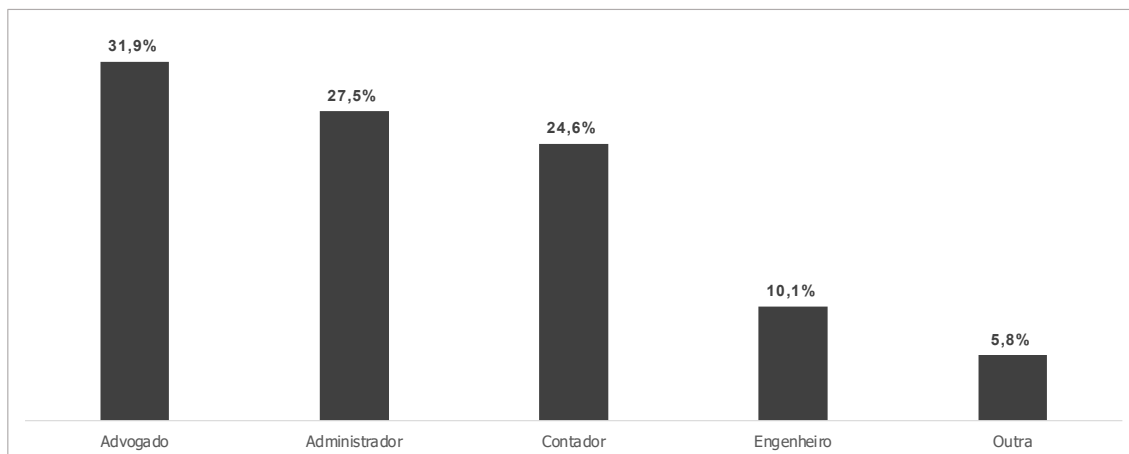
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 3.2: Idade



Fonte: Elaboração do autor

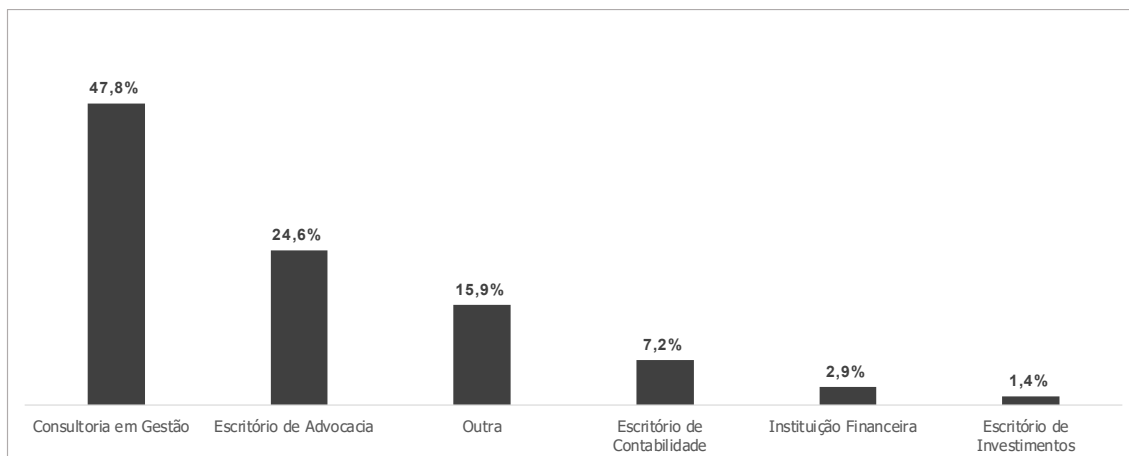
Gráfico 3.3: Formação acadêmica



Fonte: Elaboração do autor

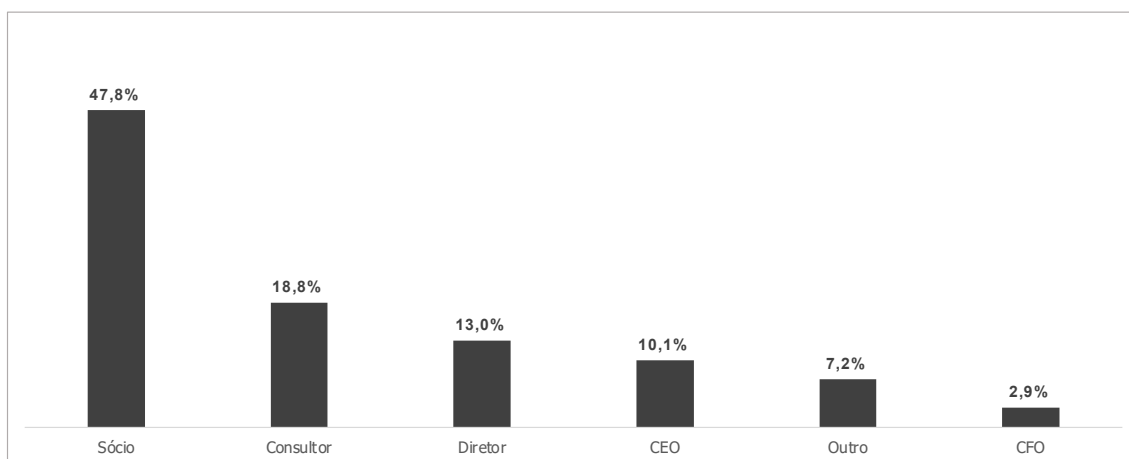
VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Tabela 3.4: Organização em que atua



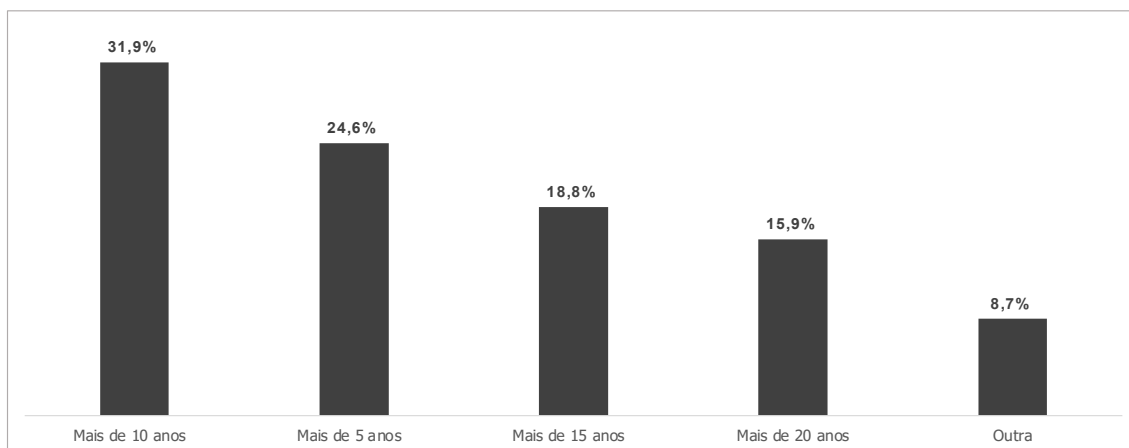
Fonte: Elaboração do autor

Tabela 3.5: Cargo atual



Fonte: Elaboração do autor

Tabela 3.6: Tempo de experiência em reestruturação de empresas



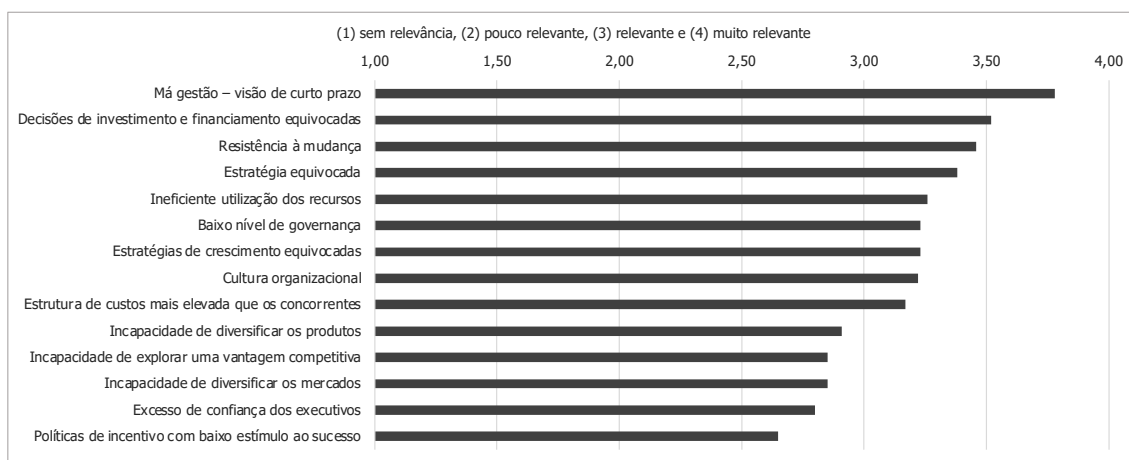
Fonte: Elaboração do autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em primeiro lugar, merecem destaque os resultados relativos às causas, aos sintomas e à severidade do declínio. Ao serem questionados sobre as causas do declínio empresarial, (n=41, 60.3%) dos respondentes creditam a uma combinação de fatores internos e externos. Para (n=22, 32,4%), os fatores internos de natureza estratégica são os únicos responsáveis pelo declínio, e, para (n=4, 5,9%), as causas referem-se a fatores internos de natureza operacional.

É possível observar que, embora o declínio tenha sido relacionado predominantemente a uma combinação de fatores internos e externos, os fatores de maior relevância são os internos de natureza estratégica e operacional, sendo a má gestão e o endividamento excessivo as causas de maior relevância nessa pesquisa, como se verifica nos Gráficos 4.1, 4.2 e 4.3.

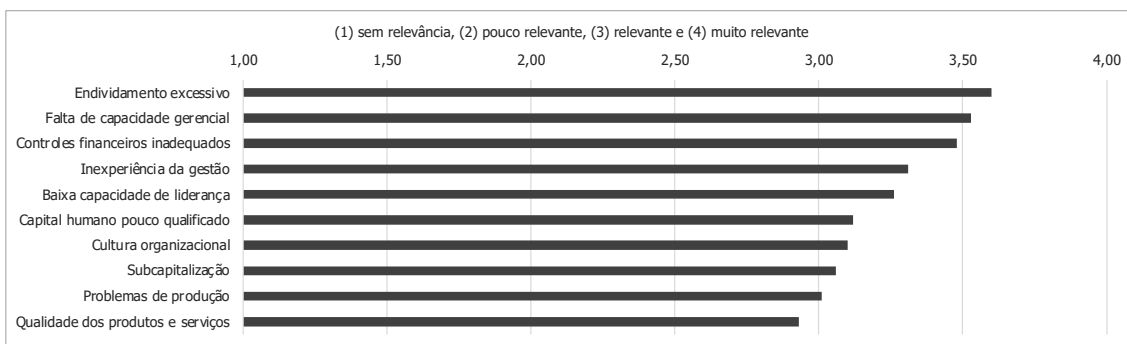
Gráfico 4.1: Fatores estratégicos causadores do declínio empresarial



Fonte: Elaboração do autor

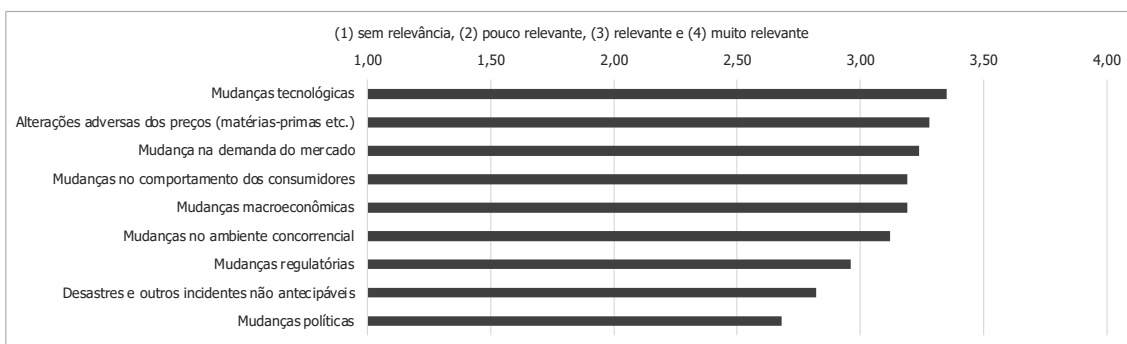
Gráfico 4.2: Fatores operacionais causadores do declínio empresarial

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



Fonte: Elaboração do autor

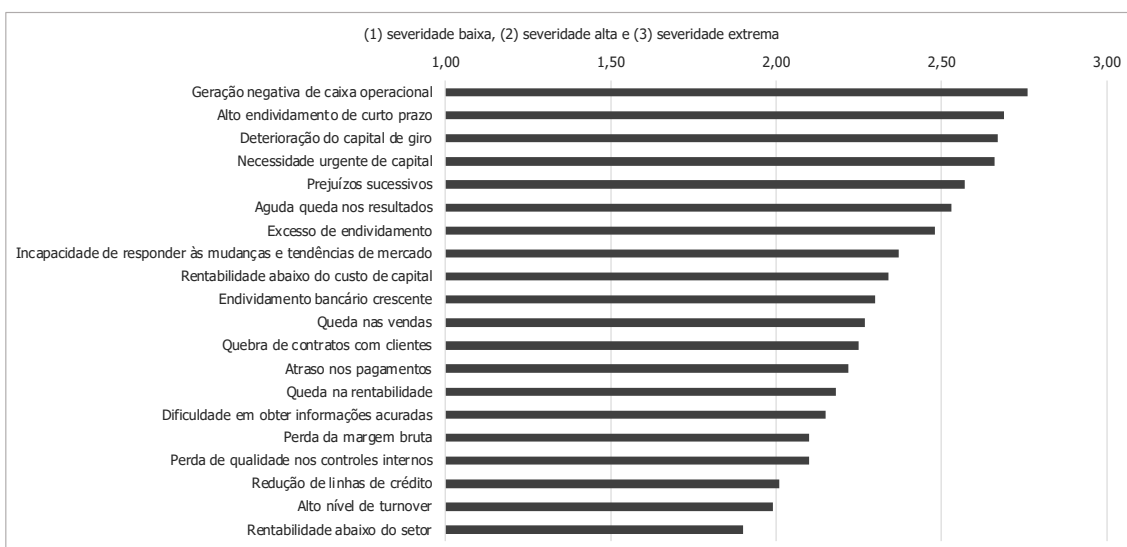
Gráfico 4.3: Fatores externos causadores do declínio empresarial



Fonte: Elaboração do autor

Em relação aos principais sintomas do declínio empresarial e a seu nível de severidade, a geração negativa de caixa operacional e o alto endividamento de curto prazo foram apontados como os sintomas de maior severidade, como demonstrado no Gráfico 4.4.

Gráfico 4.4: Sintomas financeiros e não financeiros do processo de declínio empresarial



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

Fonte: Elaboração do autor

A conscientização da gestão acerca da urgência em melhorar o desempenho da empresa, os prejuízos sucessivos e a dificuldade para pagar as dívidas nas datas de vencimento foram apontados como os gatilhos que mais têm disparado o início do processo de reestruturação nas organizações, como demonstrado na Tabela 4.1.

Tabela 4.1: Gatilhos que têm disparado o início do processo de reestruturação nas organizações

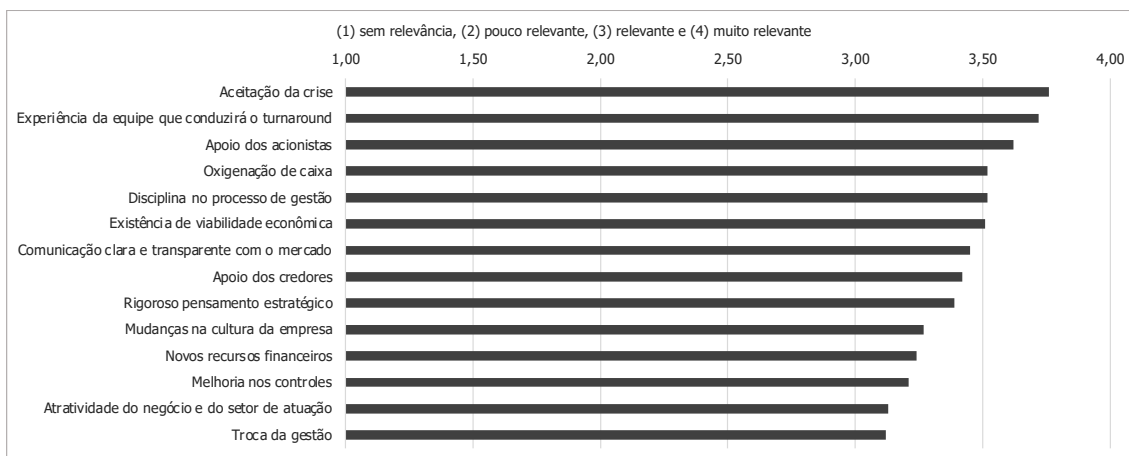
	Importância
Conscientização da gestão da urgência de melhorar o desempenho da empresa	3.5
Prejuízos sucessivos	3.7
Dificuldade para pagar as dívidas nas datas de vencimento	4.7
Falta de condições de pagar sua dívida	4.8
Diminuição de margem, vendas e rentabilidade operacional	5.0
Processo generalizado de atrasos nos pagamentos a todos os credores	5.0

Fonte: Elaboração do autor

Em segundo lugar, ressaltam-se os fatores críticos, as estratégias e os processos de *turnaround*. Observa-se que os fatores críticos de maior relevância para o sucesso de um processo de *turnaround* são a aceitação da crise, a experiência da equipe que conduzirá o processo e o apoio dos acionistas, como se verifica no Gráfico 4.5. Embora as causas do declínio tenham sido predominantemente relacionadas à má gestão, sua troca foi apontada como o fator crítico de menor relevância nesta pesquisa.

Gráfico 4.5: Fatores críticos em um processo de *turnaround*

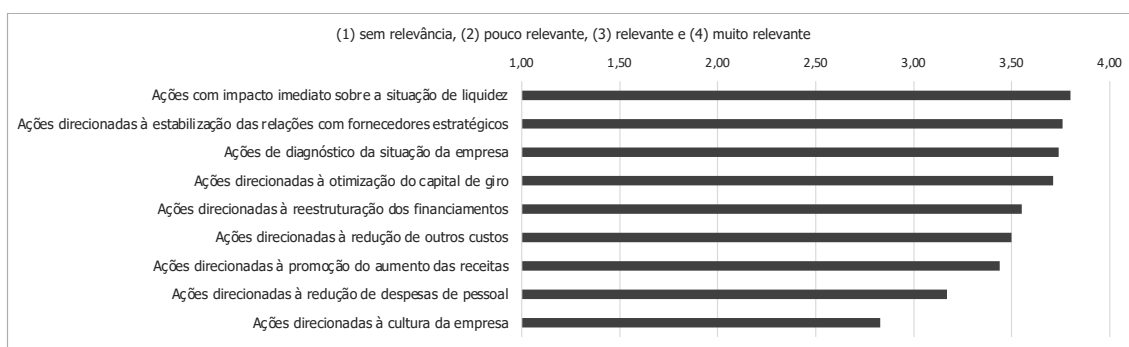
VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital



Fonte: Elaboração do autor

Em relação às estratégias para um *turnaround* bem-sucedido, observa-se que as ações com impacto imediato sobre a situação de liquidez e as ações direcionadas à estabilização das relações com fornecedores estratégicos foram indicadas como as ações emergenciais de maior relevância para estabilizar uma crise e assegurar a sobrevivência da empresa. Destaca-se que as ações de redução de despesas de pessoal e aquelas direcionadas à cultura da empresa foram as ações emergenciais apontadas como de menor relevância nesta pesquisa, como demonstrado no Gráfico 4.6.

Gráfico 4.6: Ações emergenciais



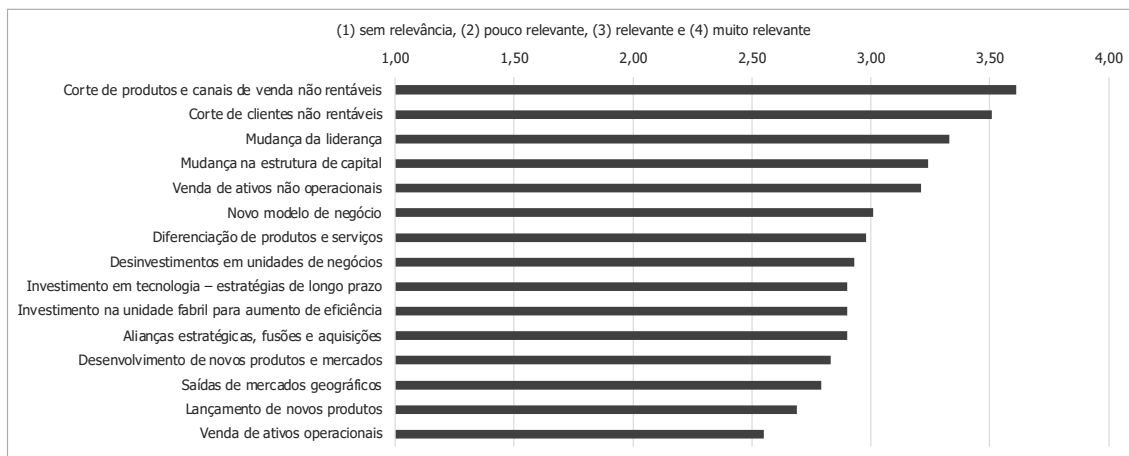
Fonte: Elaboração do autor

Ainda em relação às estratégias para um *turnaround* bem-sucedido, este estudo apontou que cortes de produtos, de canais de venda e de clientes não rentáveis são, predominantemente, as ações estratégicas de maior relevância, enquanto a

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

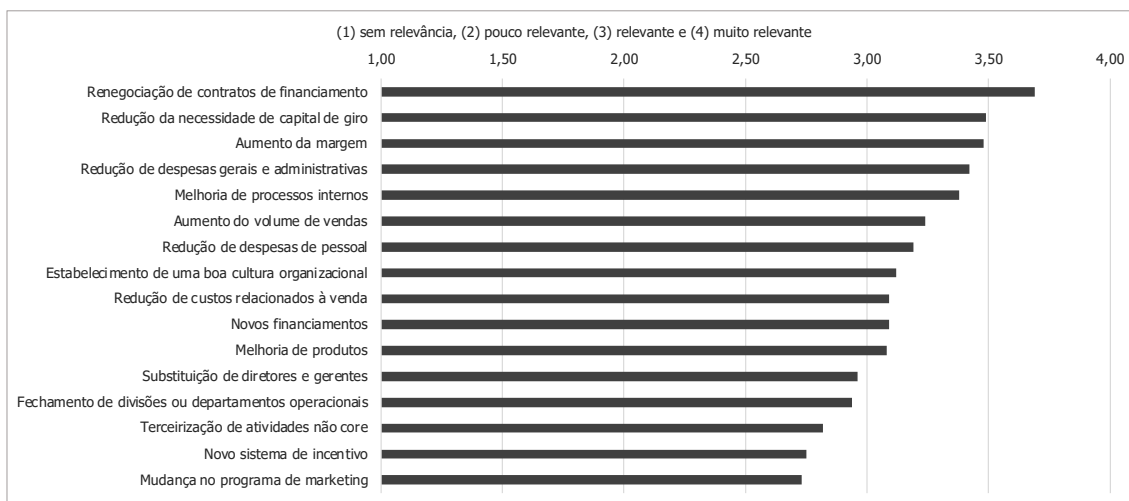
renegociação de contratos de financiamento e a redução da necessidade de capital de giro foram sinalizadas como as principais ações operacionais para um processo de *turnaround* bem-sucedido, como se verifica nos Gráficos 4.7 e 4.8.

Gráfico 4.7: Ações estratégicas



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 4.8: Ações operacionais



Fonte: Elaboração do autor

No que tange às etapas do processo de *turnaround*, esta pesquisa indica que esse processo é caracterizado pela não linearidade e pela sobreposição de ações. Observa-se que o diagnóstico e as ações emergenciais foram predominantemente relacionados à etapa 1. A etapa 2 divide-se entre as ações emergenciais e a elaboração do plano de

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

reestruturação, que foi apontada como uma ação relacionada também à etapa 3, assim como a reestruturação do negócio. Quanto à etapa 4, relacionou-se, predominantemente, à reestruturação do negócio e à revisão da estratégia, que, assim como o controle e o acompanhamento, também foi associada à etapa 5. Já a etapa 6 foi significativamente relacionada ao controle e acompanhamento do processo, como se observa na Tabela 4.2.

Tabela 4.2: Etapas para um processo de *turnaround* bem-sucedido

Etapas do processo de <i>turnaround</i>	Não é etapa	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Mudança de comando	34,8%	10,6%	18,2%	16,7%	13,6%	4,5%	6,1%
Diagnóstico	4,5%	90,9%	4,5%	0,0%	0,0%	1,5%	3,0%
Ações emergenciais	3,0%	42,4%	48,5%	19,7%	3,0%	0,0%	4,5%
Elaboração do plano de reestruturação	0,0%	19,7%	51,5%	27,3%	6,1%	0,0%	3,0%
Reestruturação do negócio	0,0%	4,5%	10,6%	34,8%	45,5%	19,7%	9,1%
Revisão da estratégia	0,0%	10,6%	16,7%	21,2%	36,4%	31,8%	24,2%
Controle e acompanhamento	1,5%	18,2%	24,2%	24,2%	34,8%	45,5%	53,0%

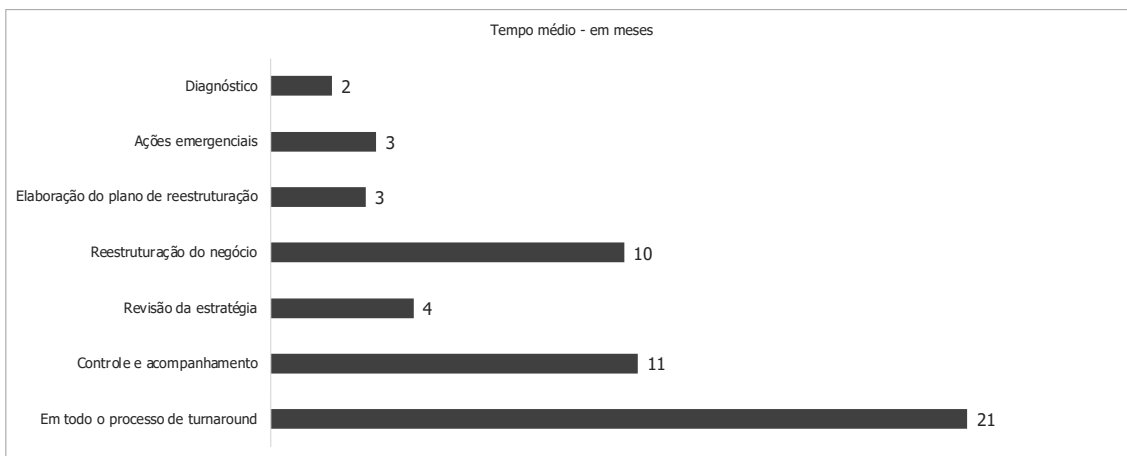
Fonte: Elaboração do autor

Ainda considerando as etapas do processo de *turnaround*, destaca-se que a mudança de comando preponderou como uma ação que não se relaciona a uma etapa específica do processo, embora os resultados indiquem que possa ocorrer ao longo do processo. O controle e o acompanhamento, embora tenham sido bastante associados às etapas 5 e 6, obtiveram representatividade relevante também nas demais etapas, o que indica a importância dessa ação ao longo de todo o processo de *turnaround*.

Em relação ao tempo médio do processo de *turnaround*, observa-se que o tempo tido como necessário para conclusão de todo o processo é de 21 meses. Destaca-se que a soma do tempo médio apontado como necessário para realização de cada ação, individualmente, é superior ao tempo médio apontado como necessário para conclusão do processo, o que reforça o entendimento de não linearidade e de sobreposição das ações, como se verifica no Gráfico 4.9.

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

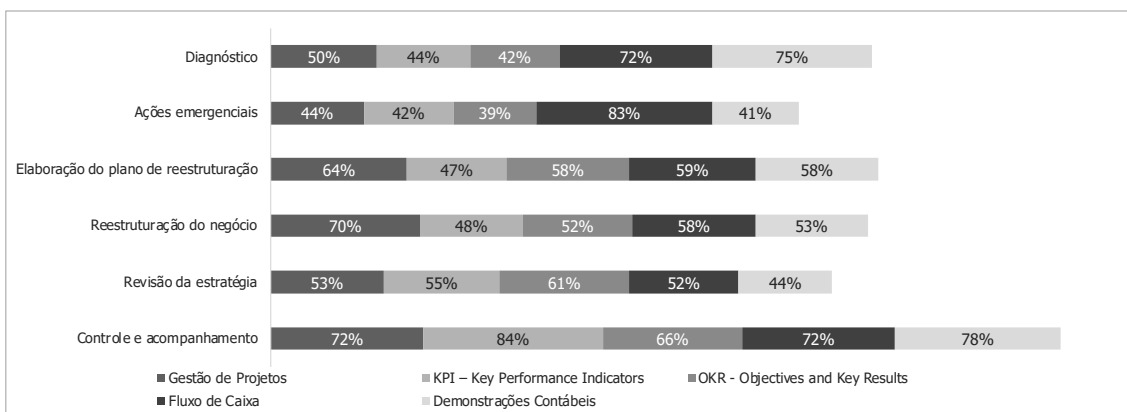
Gráfico 4.9: Tempo médio das etapas de um processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

Em relação às ferramentas a serem utilizadas para acompanhar a execução das etapas do processo de *turnaround*, observa-se que os KPIs e as demonstrações contábeis foram predominantemente apontados como ferramentas de maior relevância na etapa de controle e acompanhamento. O fluxo de caixa obteve relevância em todas as etapas, com destaque para as ações emergenciais, o diagnóstico e o controle e acompanhamento. Já as demonstrações contábeis foram apontadas como ferramentas de maior relevância nas etapas de controle e acompanhamento e diagnóstico, conforme é possível visualizar no Gráfico 4.10.

Gráfico 4.10: Ferramentas a serem utilizadas em cada etapa do processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

No que se refere às métricas para avaliar o sucesso do *turnaround*, a pesquisa sinalizou que a geração de caixa operacional positivo e o lucro operacional são as métricas de maior relevância. Destacam-se, ainda, os indicadores de rentabilidade, apontados como métricas de relevância média, e o crescimento nas receitas, apontado como a métrica de menor relevância para avaliar o sucesso do *turnaround*, como se observa no Gráfico 4.11.

Gráfico 4.11: Ferramentas a serem utilizadas em cada etapa do processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou uma melhor compreensão sobre o processo de reestruturação de empresas, investigando a visão de especialistas sobre as causas do declínio empresarial, os fatores determinantes, as estratégias e processos que mais contribuem para o sucesso de um processo de *turnaround*.

Os resultados desta pesquisa apontam a má gestão como fator determinante para o declínio empresarial. Nessa direção, considera-se que a velocidade em reconhecer os sintomas do declínio e entender suas causas é fundamental para se compreender qual a abordagem estratégica que deve ser adotada para que um plano de *turnaround* seja bem-sucedido.

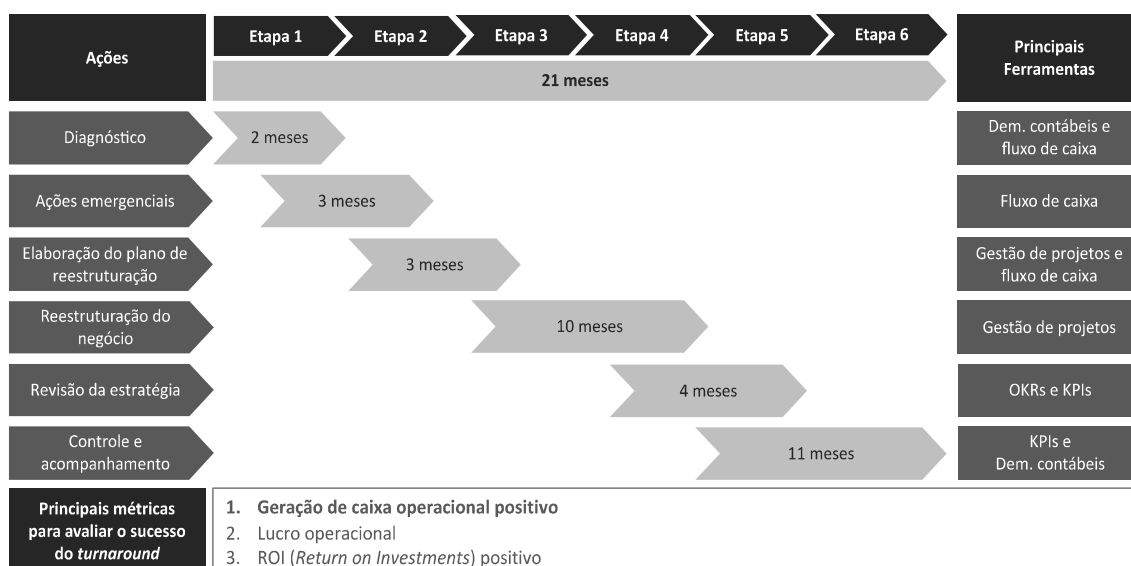
O processo de *turnaround* foi caracterizado pela sobreposição de etapas e implementação de ações de forma simultânea, podendo iniciar-se nas diferentes fases do declínio, sendo que, quanto maior a severidade, mais detalhado e intenso será o

VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

processo. Com exceção da mudança na gestão, defendida por alguns autores como a primeira etapa do processo *turnaround*, as demais etapas apresentam similaridade com os modelos encontrados na literatura.

Como resultado deste estudo, identificou-se, a partir da visão de especialistas em gerenciamento de crise em empresas, um conjunto relevante de fatores e estratégias que podem contribuir para a gestão de empresas em situação de crise e para o sucesso do processo de *turnaround*, como demonstrado no Quadro 5.1. Esse conjunto, se adequadamente implementado, pode ampliar a probabilidade de recuperação e de preservação das organizações empresariais.

Quadro 5.1: Ferramentas a serem utilizadas em cada etapa do processo de *turnaround*



Fonte: Elaboração do autor

Por fim, espera-se que os resultados deste estudo sirvam como referência para o desenvolvimento de outras pesquisas, com o objetivo de complementar a base literária e gerar novos conhecimentos científicos na área da reestruturação empresarial.

5.1 Limitações do estudo

A primeira limitação reside no fato de que este estudo, embora tenha sido realizado com especialistas em gestão de crises empresariais, sua aplicação prática deve levar em conta outras circunstâncias, como as características individuais de cada organização e o

contexto dos eventos de declínio.

A segunda limitação, associa-se à dimensão da amostra da pesquisa. Apesar dos esforços para incluir-se uma amostra mais significativa, alguns especialistas não responderam ao questionário enviado. Contudo, ainda assim, obteve-se uma taxa de resposta com nível de confiança de 95% e poder do teste de 80%.

5.2 Sugestões para futuras investigações

Ainda há muitas questões acerca deste tema e, portanto, muitas oportunidades para futuras pesquisas, que complementem o conhecimento sobre causas do declínio de organizações, bem como sobre fatores e estratégias determinantes para realização de um processo de *turnaround* bem-sucedido.

Considerando a abrangência e a multidisciplinaridade do tema, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas mais específicas, com o objetivo de analisar empresas que passaram por processos de *turnaround* e averiguar as causas de seu declínio e os fatores determinantes para sua recuperação.

BIBLIOGRAFIA

- Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (1993). Corporate financial distress and bankruptcy. New York: John Wiley & Sons.
- Bibeault, D. B. (1998). Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners! (2nd ed.). Washington: Beard Books.
- Braga, J. M., Savignon, C. & Hirata, R. (2019). O Independent Business Review como base para a viabilidade do negócio e como peça fundamental para o valuation. In Milanese, Salvatore (Org.) Investimento em Distressed Assets (pp.91-116). São Paulo: Matrix.
- Carvalho, K. L. D. (2013). Uma proposta para o diagnóstico do declínio organizacional. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Collins, J. (2019). Como as gigantes caem: e porque algumas empresas jamais desistem. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Costa, L. G. T. A., Costa, L. R. T. A., & Alvim, M. A. (2011). Valuation: manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas. (2ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Dallavalle, A. (2006). Turnaround empresarial: uma abordagem estratégica. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Damodaran, A. (2021). Valuation: como avaliar empresas e escolher as melhores ações. Rio de Janeiro: LTC.
- Drucker, P. (2006). Árvores não crescem até o céu. Revista HSM Management, 54(1).
- Ghazzawi, I. (2017). Organizational Turnaround: A Conceptual Framework and Research Agenda. American Journal of Management, 17(7), 9-23.
- Marshall, J. (2003). Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them. (Bookshelf). Financial Executive, 19(5), 19-20.
- Mazon, G., Moreira-da-Silva, F., Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2017). Knowledge motives in the cross-border acquisitions: A case research of three Brazilian multinationals. Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 15(1), 103-123.
- Pandit N. R. (2000). Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround. M@n@gement, 3(2), 31-56.
- Pearce, J. A. & Robbins, D.K. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. Business Horizons, 51(2), 121–130.
- Perez, M. M. (2007). Uma contribuição ao estudo do processo de recuperação de empresas em dificuldades financeiras no Brasil. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Queiroz, J. (2004). Turnaround Corporativo: navegando em períodos de turbulência. Florianópolis: IBGT/IBRADD.



VII IFM - Recuperação Incerteza e Transformação Digital

- Queiroz, J. (2019). Paradigmas de gestão de crises e recuperação de empresas e casos de sucesso em turnaround no Brasil. In: Milanese, S. (Org.) Investimento em Distressed Assets (pp. 196-226). São Paulo: Matrix.
- Robbins, D. K., & Pearce II, J. A. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.
- Salles, L. F. (2015). Como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio? Um estudo multicaso das ações estratégicas. Dissertação de mestrado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, P. J. M. (2006). Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas: uma abordagem holística. Tese de doutorado, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- Sarraf, M. (2019). Fatores Críticos de Sucesso para a Geração de Valor nos Processos de Recuperação Judicial em Empresas de Capital Aberto. Dissertação de mestrado, Fundação Instituto de Administração, São Paulo, SP, Brasil.
- Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround*. London: Penguin Business.
- Slatter, S. & Lovett, D. (2009). *Como Recuperar Uma Empresa: a gestão da recuperação do valor e da performance*. São Paulo: Atlas.
- Slatter, S., Lovett, D. & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.