

Faculdade FIPECAFI

Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

**Avaliação de iniciativas de *turnaround management* em uma
organização do segmento de autopeças.**

André Botacini Favoretto

São Paulo

2019

Diretor Presidente

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor Geral de Cursos

Prof. Ms. João Domiraci Paccez

**Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e
Finanças**

Profa. Dra. Marta Cristina Pelucio Grecco

André Botacini Favoretto

**Avaliação de iniciativas de *turnaround management* em uma
organização do segmento de autopeças.**

**Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de
Mestrado Profissional em Controladoria e
Finanças da Faculdade FIPECAFI para
obtenção do título de mestre em Controladoria
e Finanças.**

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza

São Paulo

2019

RESUMO

Deficiência na gestão organizacional, ausência de foco estratégico e controles ineficientes são alguns dos motivos que podem direcionar uma organização para uma situação de declínio, podendo, inclusive, levar à situação de insolvência. Iniciativas de *turnaround management* são necessárias para tirar a organização de uma posição de declínio e levá-la para uma rota de desenvolvimento. O presente trabalho teve como objetivo central avaliar a eficácia de um processo de *turnaround management* aplicado em uma organização do segmento de autopeças. Para alcançar esse objetivo, foram aplicadas técnicas de levantamento (*survey*), entrevista e análise documental. A organização objeto de estudo atravessou um período de crise entre 2013 e 2015, quando ocorreu a troca de sua alta administração, que passou a implementar um conjunto de ações para recuperação do crescimento. Empregados que presenciaram os dois períodos (antes de 2016 e após 2016), ou algum destes, foram submetidos a um questionário para avaliar sua percepção sobre iniciativas de *turnaround management* e quanto ao estágio do ciclo de vida organizacional. Como principais resultados, é possível destacar que (1) foi identificada implementação ou intensificação de iniciativas de *turnaround management*; e (2) houve desenvolvimento em termos de estágio do ciclo de vida organizacional, permitindo inferir que as iniciativas de *turnaround management* tiveram relação direta com o desenvolvimento do ciclo de vida organizacional. Os resultados da entrevista com a alta gestão e análise documental dos resultados financeiros no período anterior e posterior a 2016 corroboram os indícios extraídos da análise dos questionários. Como principal contribuição prática, o presente trabalho relata as iniciativas tomadas para tirar uma organização do declínio e colocá-la na rota de desenvolvimento. Como contribuição teórica, o presente trabalho apresenta uma proposta exploratória dos principais construtos de *turnaround management* e propõe um instrumento para mensurar a intensidade com que tais iniciativas são percebidas pelos empregados.

Palavras-Chaves: *turnaround management*, ciclo de vida organizacional, desenvolvimento

ABSTRACT

Disability in organizational management; lack of strategic focus; and inefficient controls are some of the reasons that can lead an organization to a decline situation, and may even lead to its insolvency. Turnaround management initiatives are necessary to take the organization out of a decline situation and lead the company back to a development route. The present study had as its main objective to evaluate the effectiveness of turnaround management initiatives applied in an organization of the auto-part segment. Survey techniques, interview and documentary analysis were applied to achieve this objective. The company, which was subject to the study, has been through a period of crisis between 2013 and 2015, when the top management changed. The new top management, started to implement a set of actions to recover growth. Employees who were present during the two periods (before 2016 and after 2016), or at least in one of them, were submitted to a questionnaire in order to evaluate their perception about turnaround management initiatives and the also about stage of the organizational life cycle. As main results, it is possible to highlight that (1) implementation or intensification of turnaround management initiatives was identified within the company; and (2) there was a development in terms of the organizational life cycle stage, allowing one to infer that turnaround management initiatives lead to a development in the organizational life cycle. The results of the interview with the senior management and the analysis of the financial reports regarding the periods before and after 2016 corroborate the evidence obtained from the analysis of the survey questionnaires. As the main practical contribution, the present work reports the initiatives taken to reverse the decline situation of the organization and put it back on the development path. As a theoretical contribution, the paper presents an exploratory proposal of the main constructs of turnaround management and proposes an instrument to measure the intensity with which such initiatives are perceived by employees.

Key words: turnaround management, organizational life cycle, development

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos geral e específicos	9
1.2 Desenho da pesquisa	10
1.3 Justificativas e contribuições esperadas do estudo	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Teoria do ciclo de vida organizacional	13
2.2 <i>Turnaround Management</i>	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 Procedimentos de coleta de dados	24
3.2 Procedimentos de tratamento de dados	25
3.2.1 Percepção sobre implementação ou intensificação das iniciativas de <i>turnaround</i>	26
3.2.2 Classificação da empresa quanto à percepção do estágio de ciclo de vida	27
3.2.3 Entrevista semiestruturada	28
3.2.4 Análise financeira	29
3.2.5 Triangulação de Dados	30
4. ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 Caracterização da Empresa	31
4.2 Análise do perfil dos participantes	32
4.3 Percepção quanto às iniciativas de <i>turnaround management</i>	33
4.4 Percepção quanto ao Estágio de Ciclo de Vida da Empresa	36
4.5 Entrevista semiestruturada	41
4.6 Relação entre <i>turnaround management</i> e CVO	44
4.7 Análise financeira	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	54

1. INTRODUÇÃO

A motivação principal para o presente estudo foi a busca por compreensão à luz da teoria do ciclo de vida organizacional e do arcabouço conceitual de *turnaround management* dos principais elementos que permitiram melhorias no desempenho de uma distribuidora de autopeças localizada no interior do estado de São Paulo. Na organização objeto de estudo, observou-se que algumas iniciativas dos gestores a retiraram de uma situação de crise e declínio e a recolocaram em uma trajetória de crescimento.

O Ciclo de Vida das Organizações (CVO) caracteriza-se por estágios ou fases pelas quais as organizações passam, desde o seu nascimento à maturidade e continuidade das suas operações, além das crises relacionadas a cada uma dessas fases (Adizes, 1990; Quinn & Kim, 1983; Miller, 1984). Os modelos de CVO apresentados pelos autores citados apontam também que, independentemente do estágio do ciclo de vida, crises mal administradas podem provocar o declínio e, em alguns casos, a morte das organizações.

Miller e Friesen (1984) consideram, que para algumas organizações, a incapacidade de atender às demandas externas de um estágio de CVO anterior poderá levar a um período de declínio, com impacto nos resultados e uma perda na participação de mercado, além de aumento de conflitos internos e subutilização dos recursos e dos sistemas de informações disponíveis.

O processo de declínio pode ocorrer em qualquer organização, não apenas naquelas desprovidas de conhecimentos de gestão. Dessa forma, existem algumas características do processo de gestão que, se desconsideradas, podem levar as organizações a essa situação.

Segundo Miller e Friesen (1984) e Lester e Parnell (1999), o declínio é um estágio crítico do CVO. Resultados da pesquisa de Lester (2008) indicam que empregados de empresas nesse estágio percebem que suas empresas são gerenciadas como empresas pequenas, ainda em estágio de subsistência, mesmo quando se trata de empresas consideradas consolidadas.

De acordo com Miller e Friesen (1984), gerentes seniores de organizações em declínio gastam boa parte de seu tempo gerenciando crises, focados em horizontes de curto prazo, e esforçando-se para conservar recursos escassos.

A adoção de medidas para a retomada dos negócios faz-se necessária em momentos de crise. Em processos de retomada nos quais o declínio se deu de forma mais acentuada, tal processo, atendendo a determinadas características, pode ser denominado *turnaround management*.

Turnaround management é uma expressão em inglês que se tornou conhecida no mundo dos negócios como sinônimo de recuperação de empresas. O processo de implementação do *turnaround* envolve uma mudança de rumo drástica para reestabelecer o valor da empresa e colocá-la novamente no caminho do crescimento. Segundo Kotter (1996), a principal característica do *turnaround management* é o senso de urgência e a velocidade com a qual as ações devem ser tomadas. Quanto mais cedo a gestão da recuperação é implementada, maiores são as chances de sucesso.

Para Queiroz (2004), a expressão *turnaround* pode significar “mudar o curso ou a direção”, ou ainda, “reverter a crise”. Ambos os significados são expressões de muita força, ficando claro que, para um processo de *turnaround* bem-sucedido, serão necessárias, muitas vezes, mudanças significativas na organização.

Neil Harvey (2011) defende que as iniciativas de *turnaround management* devem produzir melhorias perceptíveis e duradouras no desempenho organizacional, invertendo tendências de retração para tendências de crescimento, de “não bom o suficiente” para “claramente melhor”, de “não atingível” para “aceitável”, de perdedor para vencedor.

Outros estudos já publicados também definem o *turnaround* como uma mudança no desempenho da organização - após um período de declínio dos negócios -, normalmente viabilizada pela mudança de estratégia, sendo esta suportada por uma estrutura de controles efetivos visando à recuperação econômica (Bibeault, 1999; Pandit, 2000; Hoffman, 1989; Slatter; Lovett, 1999). Schendel, Patton e Riggs (1976) e mesmo Bibeault (1982) também consideram que uma nova equipe de gestão é componente crucial para o sucesso do *turnaround*.

De acordo com Boyne (2006), as estratégias de *turnaround* examinadas em estudos empíricos podem ser classificadas em três principais estratégias genéricas: retração, reposicionamento e reorganização. Vejamos:

- a) **Retração:** estratégias de contenção que aumentam a eficiência e a estabilidade através da venda de ativos e reduzem as atividades improdutivas para liberar recursos que podem ser investidos em áreas mais produtivas;
- b) **Reposicionamento:** reposicionamento de estratégias que envolvem atividades proativas que enfatizam o crescimento, a eficácia de custos e a inovação;
- c) **Reorganização:** estratégias de reorganização que envolvem a substituição de figuras-chave de liderança, a mudança ou a substituição de pessoal não-líder, a mudança da estrutura organizacional ou a remodelagem da cultura organizacional.

Com um enfoque prático gerencial, Kotter (1995) desenvolve plano de ação visando a um processo de *turnaround* de sucesso, apresentando um *guideline* de oito passos para transformar uma organização. São eles: (1) estabelecer senso de urgência; (2) formar uma coligação forte de membros; (3) criar uma visão; (4) comunicar a visão; (5) conferir poder a outros para agirem no sentido da visão; (6) planejar e criar vitórias de curto prazo; (7) consolidar as melhorias e produzir ainda mais mudança; e (8) institucionalizar novas abordagens.

Moreira (2016) trouxe, em sua pesquisa, fatores internos e externos que contribuíram para a mudança de estágios do CVO. Especificamente quanto aos fatores internos, abordou a perspectiva da evolução do Sistema de Controle Gerencial para impulsionar a passagem entre os estágios do CVO. Já Lester & Parnell (2008) chamam a atenção para a importância de pesquisas sobre o tema do declínio organizacional e sua consequente relação com a necessidade do *turnaround management*.

Também seguindo o entendimento de que práticas de gestão e controles podem influenciar o ciclo de vida da organização, a motivação deste trabalho é avaliar, segundo a percepção dos funcionários da empresa objeto do estudo, se o processo de gestão, por meio da implementação ou intensificação de conjunto de ações, identificadas na literatura como iniciativas de *turnaround* (Bibeault, 1998; Khandwalla, 1992; Slatter, et al. 2006; Barker, 2005; e Balgobin & Pandit, 2001) influenciou a recuperação da empresa.

Diante desse contexto, o presente trabalho apresenta como norteador da pesquisa a seguinte questão: **Qual a relação entre as iniciativas de gestão baseadas nos fundamentos do *turnaround management* e a percepção de mudança no estágio do ciclo de vida organizacional em uma distribuidora de autopeças?**

1.1 Objetivos geral e específicos

Objetiva-se, neste trabalho, investigar a relação entre as percepções de funcionários da organização estudada acerca das iniciativas de *turnaround management* adotadas após mudança de gestão e o estágio de ciclo de vida da organização antes e após tais iniciativas.

Nesse sentido, foi utilizada a técnica de aplicação de questionário conforme proposto por Souza (2011), adaptado do modelo teórico desenvolvido por Lester *et al* (2003). Esse instrumento foi utilizado para classificar o estágio do ciclo de vida da organização em dois momentos distintos, ou seja, antes e após a implementação das iniciativas de *turnaround*. Um segundo questionário foi aplicado com a finalidade de verificar a percepção dos funcionários

quanto à implementação ou à intensificação das iniciativas de *turnaround management* em dois períodos distintos, ou seja, antes e após a mudança da alta gestão.

Após a aplicação do questionário aos gestores operacionais, uma entrevista semiestruturada com o principal gestor da organização foi conduzida com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre as iniciativas de *turnaround management*, e clarificar os resultados obtidos pela aplicação de questionários.

Adicionalmente, foram estudados e analisados os resultados financeiros da organização objeto do presente trabalho, considerando-se os períodos (1) de 2013 a 2015, que foi o suposto período de declínio enfrentado pela organização; e (2) de 2016 a 2018, que foi o período que sucedeu a implementação ou a intensificação das iniciativas de *turnaround management*.

A realização dessa investigação se deu através de um estudo de caso único, em uma subsidiária europeia de médio porte estabelecida no Brasil, que faz parte de um grupo que mantém operações em diversos países, e que atua no segmento de distribuição de autopeças.

1.2 Desenho da pesquisa

A Figura 1 ilustra a pesquisa por meio da qual se pretende investigar se as iniciativas de *turnaround management* estão relacionadas com a percepção do estágio do ciclo de vida da organização em dois momentos distintos: final de 2015 e final de 2018 (Link 1).

Para mensurar a percepção de iniciativas de *turnaround management* (Link 2), foram investigadas ações propostas por Bibeault (1998), Khandwalla (1992), Slatter, et al. (2006), Barker (2005) e Balgobin & Pandit (2001). Essas investigações resultaram na identificação de 4 construtos centrais: Liderança; Foco Estratégico; Controles; e Desempenho, os quais foram capturados pelo desenvolvimento de 20 questões.

Para verificar a percepção dos funcionários sobre o estágio atual do CVO (Link 3), foi utilizado o instrumento desenvolvido por Lester et al (2003), adaptado por Souza (2011), que consiste na mensuração de cinco construtos: Ambiente organizacional; Modelo de Decisão; Estrutura Organizacional; Processamento de Informações; e Distribuição do Poder. O modelo de Lester et al (2003) também é composto por 20 assertivas.

Finalmente, o cruzamento dos dados coletados sobre a intensidade de adoção de iniciativas de *turnaround management* e a percepção sobre o estágio do CVO (Link 4) será avaliado por meio de abordagem quantitativa e qualitativa.

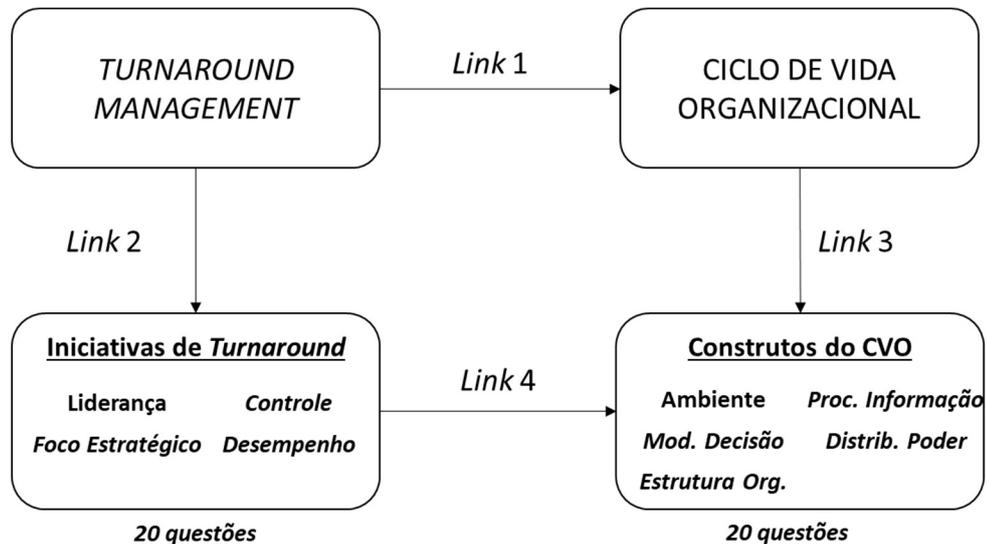


Figura 1 – Desenho da pesquisa
 Fonte: elaborado pelo autor

1.3 Justificativas e contribuições esperadas do estudo

O tema do declínio, falência ou recuperação de médias e pequenas empresas é de extrema relevância e atualidade, especialmente no Brasil. Para um melhor entendimento da falência ou da recuperação de empresas, diversos autores já citados defendem o estudo dos principais motivadores do declínio destas entidades, seu tempo de reação e sua postura diante desse novo cenário. A análise dessas questões constitui o objetivo deste trabalho e justifica sua relevância.

O presente estudo adota como teoria base para a investigação a teoria do ciclo de vida organizacional, que é utilizada para explicar os possíveis estágios em que a organização se encontra em determinado período, e serve como base de investigação acerca de como as mudanças entre tais estágios podem ser influenciadas pelo processo de gestão. Dessa forma, estudos nessa linha contribuem para aumentar o nível de compreensão sobre aspectos relevantes para o desenvolvimento organizacional.

Além disso, não foram encontrados na literatura nacional e internacional estudos que busquem relacionar iniciativas de *turnaround management* e mudanças no estágio do CVO, embora essa tenha sido uma das sugestões de Lester *et al* (2003).

Do ponto de vista prático, a presente pesquisa oferece uma visão ampliada sobre problemas organizacionais e iniciativas de gestão, que pode ajudar administradores de pequenas e médias empresas a implementarem um processo de transformação efetivo, levando a organização de volta ao caminho do desenvolvimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico que serve como base de discussão e análise do estudo de caso, e está dividido em duas partes. Na primeira é apresentada a teoria do ciclo de vida organizacional, que fundamenta este estudo ao analisarmos os estágios que a compõem e as forças que supostamente possam exercer influência na transição destes estágios. A segunda parte trata sobre o processo de *turnaround management* em conjunto com ferramentas mínimos de gestão que influenciam a transição dos estágios do ciclo de vida organizacional.

2.1 Teoria do ciclo de vida organizacional

Diversos pesquisadores (Churchill & Lewis, 1983; Miller & Friesen, 1984; Downs, 1967; Greiner, 1972; Penrose, 1952; Quinn & Cameron, 1983) adotam conceitos advindos das ciências biológicas para explicar os estágios do ciclo de vida das organizações.

Adises (1990) comprova, através de suas pesquisas que, à medida que as empresas progredem em seus ciclos de vida, seus sistemas seguem padrões de comportamento relativamente previsíveis, facilitando, assim, a correlação com o estágio de desenvolvimento em que a organização se encontra.

Nesse sentido, Penrose (1952) já se utilizava de tal conceito, porém dividindo o ciclo de vida em apenas três estágios, o que difere seus estudos da teoria clássica atualmente utilizada, composta, normalmente, por cinco estágios. Lester *et al* (2003) coloca que, apesar das diferentes atividades dentro dos estágios ou mesmo do número de estágios, a essência dos modelos teóricos mantém muitas similaridades.

Sull e Houlder (2006), ao contrário de alguns autores, discordam da afirmação de que as organizações estariam condenadas a morrer, uma vez que elas contam com um portfólio de potenciais oportunidades em cada uma das fases dos seus ciclos de vida, os quais, se aproveitados com competência, permitiriam um rejuvenescimento corporativo e a manutenção de sucessivos períodos de crescimento sustentável.

A literatura apresenta distintos entendimentos quanto aos possíveis estágios do ciclo de vida organizacional. Todavia, um modelo muito utilizado foi desenvolvido por Lester *et al* (2003), no qual consideram cinco estágios para compor o ciclo de vida das organizações.

O modelo de ciclo de vida utilizado neste trabalho é o de Lester *et al* (2003), conforme Souza (2011). Sua utilização se justifica por ser um dos modelos mais utilizados em pesquisas científicas, por não ter sido desenvolvido para uma indústria específica, e por possuir um instrumento de coleta mais compacto e capaz de capturar a percepção dos gestores em relação aos atributos que definem cada estágio do ciclo de vida.

Lester *et al* (2003) propôs um modelo de CVO composto por cinco estágios:

- 1) **Subsistência:** esse estágio marca o início do desenvolvimento organizacional. O foco está na viabilidade, ou simplesmente em identificar-se o número suficiente de clientes para manter sua existência. A tomada de decisão está normalmente concentrada nas mãos de um gestor, ou de poucos, e o ambiente é considerado incerto e não analisável. Organizações nesse estágio tendem a criar um ambiente organizacional próprio.
- 2) **Sobrevivência:** organizações nesse estágio tendem a estimar o crescimento, desenvolver alguma estrutura de formalização e estabelecer suas próprias competências específicas. Metas são formuladas rotineiramente, embora sua principal meta, nesse estágio, seja gerar receita suficiente para manter sua sobrevivência. Algumas organizações nesse estágio excederão suas metas, galgando o estágio de sucesso, enquanto muitas falharão ao alcançá-las, podendo manter-se neste estágio ou mesmo vir a deixar de existir. A maioria das organizações nesse estágio já consegue analisar de alguma forma o ambiente externo.
- 3) **Sucesso:** também comumente conhecido como estágio de maturidade. Nesse estágio, controles formais e processos estruturados são uma realidade e a regra para tais organizações; o ambiente é considerado burocrático, e tal burocracia pode tornar as descrições dos trabalhos, políticas e procedimentos, e os relacionamentos de subordinação na hierarquia muito mais formalizados e lentos. Quando se encontram nessa fase, as organizações passaram pelo teste de sobrevivência, crescendo até o ponto em que começam a proteger o que já conquistaram em vez de investir em novos territórios. O corpo gerencial sênior foca no planejamento e na estratégia, deixando as operações para os gerentes intermediários. O ambiente externo é visto como analisável.

- 4) **Renovação:** uma organização em estágio de renovação demonstra o desejo de retornar a um estágio de aprendizado, no qual o trabalho em equipe e colaborativo desperta a inovação e a criatividade. As decisões são descentralizadas e a organização ainda é grande e burocrática, porém seus membros são encorajados a respeitarem as normas e regulamentos internos sem adotar uma postura burocrática. As necessidades dos clientes são colocadas acima das necessidades dos membros da organização.
- 5) **Declínio:** embora as organizações possam existir em qualquer estágio, o de declínio pode causar a sua extinção. É caracterizado por disputas políticas e de poder, pois os membros da organização passam a concentrar mais atenção nos seus objetivos pessoais do que nos organizacionais. Em alguns casos, a incapacidade de atender às demandas externas leva à perda de participação de mercado e à ausência de lucros. O controle e as decisões tendem a retornar para as mãos de poucas pessoas por conta do desejo de poder e influência.

Lester *et al* (2003) também definiu os atributos de cada estágio do ciclo vida das organizações:

- i. **Ambiente organizacional:** refere-se à composição geral da organização, incluindo o seu tamanho, o número de donos ou de partes interessadas, como os clientes influenciam as decisões, a heterogeneidade do mercado onde atua etc. Idade e tamanho da organização podem ter papel importante na identificação do desenvolvimento do seu ciclo de vida. No entanto, idade e estágio de desenvolvimento foram citados por Lippitt e Schmidt (1967) como fracamente correlacionados ao estágio do ciclo de vida, e algumas organizações grandes têm uma gestão tão centralizada que podem aparentar serem muito menores do que realmente são. Adicionalmente, um estágio de desenvolvimento não tem uma duração exata, pois alguns deles são superados rapidamente, enquanto outros se prolongam por um período maior (Cameron & Whetton, 1981; Miles & Randolph, 1980).
- ii. **Modelo de decisão:** normalmente, os estágios do ciclo de vida das organizações diferem entre si dependendo do nível de participação dos gerentes nas decisões. Existe a tendência da organização de se tornar mais participativa à medida que se desenvolve (Mcnamara & Baden-Fuller, 1999). Outro fator que influencia o

modelo de decisão é a sua própria estratégia, que pode ser do tipo prospector, defensiva ou voltada para a inovação.

- iii. **Estrutura organizacional:** pode variar de simples a complexa, departamental ou divisional, e informal ou formal. Uma consideração de importância particular nos problemas relacionados à estrutura está no processamento de informação, na concentração de poder e na organização departamental. Cada um desses três problemas foi classificado por Miller e Friesen (1984) como mais complexos à medida que as organizações avançam nos primeiros quatro estágios do ciclo de vida.
- iv. **Processamento de informações:** esse é um forte indicador do CVO (Lester et al, 2010, p. 349). No estágio de “Existência”, o processamento de informações é simples e informal; no estágio de “Sobrevivência”, ele facilita a comunicação interna da organização. No estágio de “Sucesso”, o processamento de informações é sofisticado e importante, enquanto no estágio de “Reativação”, ele torna-se complexo e integrado com o mercado. Por fim, no estágio “Declínio”, os sistemas não são utilizados de maneira plena.
- v. **Distribuição de poder:** refere-se à forma como a organização é administrada. No estágio de “Existência”, a principal característica é a concentração do poder nas mãos do fundador. No estágio de “Sucesso”, há distribuição das decisões entre proprietários e investidores. A partir do estágio de “Sucesso”, o poder é distribuído entre um grande número de acionistas.

Souza (2011) traduziu e adaptou o modelo proposto por Lester *et al* (2003), utilizando um formulário que continha apenas cinco perguntas, as quais abordaram os construtos do modelo original, seguindo os atributos acima citados. Cada questão traz como opções de resposta entre três e seis situações, que representam características de um estágio de ciclo de vida, cabendo ao respondente assinalar aquela que mais se aproxima da realidade de sua empresa, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Relação entre afirmações e estágios do CVO

Construto	Afirmação	Estágio
Ambiente	Nossa empresa é pequena, tanto em tamanho quanto em comparação com nossos concorrentes.	Existência
Ambiente	Como uma empresa, nós somos maiores do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como poderia ser.	Sucesso
Ambiente	Somos uma grande empresa, com diretores e acionistas.	Reativação
Modelo de decisão	O processo decisório é centralizado no topo da organização e não é considerado muito complexo.	Declínio
Modelo de decisão	A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por um grupo de gestores que empregam algumas análises sistemáticas, mas que não são suficientemente ousadas.	Sobrevivência
Modelo de decisão	A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por gerentes, força tarefa, e equipes de projetos que tentam promover o crescimento através da participação.	Reativação
Estrutura organizacional	Estrutura organizacional da nossa empresa poderia ser descrita como simples.	Existência
Estrutura organizacional	Nossa estrutura é departamental e funcional e se tornou muito formal.	Sucesso
Estrutura organizacional	A estrutura de trabalho em nossa empresa é divisional ou matricial, com sistemas de controles altamente sofisticados.	Reativação
Estrutura organizacional	Nossa estrutura é centralizada, com apenas alguns sistemas de controle.	Declínio
Estrutura organizacional	Na nossa organização, há certo nível de especialização (contadores e possivelmente engenheiros, por exemplo) e estamos de alguma forma nos tornando diferenciados.	Sobrevivência
Processamento de informações	O processamento de informação pode ser mais bem descrito como sendo simples muitas vezes informal.	Existência
Processamento de informações	O processamento de informações monitora o desempenho e facilita a comunicação entre os departamentos.	Sobrevivência
Processamento de informações	O processamento de informações é sofisticado e necessário para gerar uma produção eficiente e lucratividade adequada.	Sucesso
Processamento de informações	O processamento de informação é bastante complexo, utilizado para coordenar diversas atividades e para melhor servir o Mercado.	Reativação
Processamento de informações	O processamento de informações não é muito sofisticado, mas altamente necessário.	Declínio
Processamento de informações	O processamento de informações não é utilizado da maneira plena	Declínio
Distribuição de poder	O poder em nossa empresa está concentrado principalmente nas mãos do fundador.	Existência
Distribuição de poder	O poder na nossa empresa está dividido entre um grupo composto por vários proprietários / investidores.	Sobrevivência
Distribuição de poder	O poder de decisão em nossa empresa está distribuído entre um grande número de acionistas.	Sucesso

Fonte: Souza (2011)

Deve-se considerar que as organizações podem não estar desenvolvida de forma equilibrada em todos os aspectos relevantes, ou seja, podem ter uma estrutura organizacional sofisticada, mas um processamento de informações deficiente. Dessa forma, classificou-se a empresa no estágio de CVO que apareceu com maior frequência. Ainda segundo Souza (2011), a vantagem de se trabalhar com esse método reside na simplificação da maneira de classificar as empresas em cada um dos cinco estágios do CVO.

Além de compreender qual o estágio atual do CVO, é importante avaliar quais estratégias e iniciativas podem levar ao desenvolvimento organizacional em termos de CVO. Beerli (2009, p. 131) explica que mudanças organizacionais e recuperações (*turnaround management*) incluem mudanças qualitativas nas políticas e estratégias que podem impactar o desempenho (*e.g.*, qualidade dos processos) mas nem sempre são capturadas em indicadores financeiros de curto prazo.

2.2 Turnaround Management

Na literatura, há algumas definições de *turnaround management* ou recuperação de empresas. Hofer (1980) destaca a existência de dois tipos amplos de estratégias de *turnaround* que podem ser seguidas no nível do negócio, o estratégico e o operacional. O estratégico é dividido entre aqueles que envolvem mudança na estratégia da organização para competir no mesmo negócio e aqueles que visam à entrada em um novo negócio; o operacional é dividido, geralmente, em quatro tipos (nenhum dos quais requer a mudança da estratégia de nível de negócios da empresa), que consistem em aumento de receita, redução de custos, diminuição de ativos ou um esforço combinado.

Osório (2014) apresenta um conjunto de iniciativas, identificadas na literatura, e que devem ser consideradas na caracterização do *turnaround management*, conforme ilustrado no Quadro 2. No conjunto de 41 iniciativas extraídas das principais referências na área, é possível verificar semelhanças e convergências entre os autores, sendo propostos, neste trabalho, quatro principais construtos que caracterizam as iniciativas de *turnaround management*, a saber: Liderança, Foco Estratégico, Controle e Desempenho.

Quadro 2 – Iniciativas de Turnaround

Autor	Ações de Turnaround	
Bibeault (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança forte • Controle orçamental justo • Responsabilidade contábil • Core Business 	<ul style="list-style-type: none"> • Redistribuição de ativos • Previsão de fluxo de caixa • Controle absoluto pela Administração • Mudança de atitude
Balgobin & Pandit (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer o declínio como um problema • Combinar a solução com a causa do declínio • Substituição do CEO ou Gestão de Topo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações na propriedade do capital • Redução de custos • Rapidez de ação • Grau de gravidade do declínio
Khandwalla (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações na Administração • Custos controlados de forma cirúrgica • Controles mais rígidos ao nível financeiro • Mudanças transformacionais • Corte nos custos • Mudança estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação e capacitação • Ações com foco nos produtos e mercados • Promover um impulso de vendas • Ações de eficiência a nível operacional
Barker (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de ativos • Funcionários em lay-off • Substituição da gestão • Reestruturação da dívida 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de falência • Corte de dividendos • Financiamento • Fusões
Slatter et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de gestão • Controle financeiro • Mudança organizacional • Reorientação produto/mercado • Melhoria nas ações de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de ativos • Redução de custos de investimento • Redução da dívida e outras estratégias financeiras

Fonte: Adaptado de Osório (2014)

Em linha com os objetivos específicos deste trabalho, foi desenvolvido um questionário, para capturar a percepção dos respondentes quando à implementação ou à intensificação das iniciativas de *turnaround management* adotadas na organização objetivo de estudo, baseado em elementos propostos por Bibeault (1998), Khandwalla (1992), Slatter, *et al* (2006), Barker (2005) e Balgobin & Pandit (2001).

Segundo Barker & Duhaime (1997), o *turnaround management* envolve a mudança de políticas de domínio e competitividade, além de níveis de reorientação estratégica. Esta última dependerá da necessidade da empresa em declínio e de sua capacidade de reorientação estratégica.

Níveis mais elevados de substituição de alta gerência estão associados a maiores mudanças na estratégia competitiva e na estrutura da empresa e de seus controles durante as tentativas de *turnaround* (Barker III; Patterson Junior; Mueller, 2001).

O processo de recuperação pode ser encarado como ação preventiva ou apenas corretiva, como, normalmente, o termo é assimilado. Durante a revisão do atual estado da arte da pesquisa

sobre o tema, fica evidente que a maior parte dos processos de *turnaround* é precedido por um período de declínio nas organizações, até mesmo por casos que envolvem sua insolvência.

Quando a empresa atravessa um processo de declínio, superar essa crise implica a necessidade de promover ações de *turnaround*. O *turnaround* significa uma mudança no desempenho da organização, que pode ser conseguida pela aplicação de ações e estratégias de recuperação econômica, após um período de declínio e ameaça à sustentabilidade dos negócios (Bibeault, 1999; Pandit, 2000).

Para Hoffman (1989), o tema declínio faz fronteira com o tema recuperação, tema este abordado nesta pesquisa como *turnaround management*, que é a adoção de uma estratégia sustentável suportada por uma estrutura de controle efetivo (Slatter & Lovett, 1999).

Na literatura, um modelo abrangente que descreve o processo de turnaround é proposto por Robbins e Pearce II (1992). Nele, os autores defendem que o *retrenchment* é uma das ações de recuperação do desempenho, podendo acontecer por meio da redução de custos (quando a intensidade do declínio é baixa) ou mediante a venda de ativos fixos, motivados, nesse caso, por crises mais graves.

Balgobin & Pandit (2001) notaram a existência e o estudo, por diversos autores, de fatores internos e externos que poderiam desencadear o estágio de declínio nas organizações, conforme sumarizado no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Causas do Declínio na Performance

	Schendel et al. (1976)	Bibeault (1982)	Slatter (1984)	Thain and Goldtorpe (1989)	Grinyer et al. (1990)	Gopal (1991)
Causas externas						
Diminuição na demanda	X	X	X	X	X	X
Aumento na competição	X	X	X	X	X	X
Aumento no custo de entrada	X	X	X	X	?	X
Causas internas						
Gerenciamento pobre	X	X	X	X	X	X
Controles/Política financeira insatisfatória	?	X	X	X	X	X
Estrutura de custos alta	X	?	X	X	X	?

Fonte: Adaptado de Balgobin & Pandit (2001)

Todos os autores incluídos na Quadro 3, identificam “Gerenciamento pobre” como a principal causa de declínio de performance nas empresas. Após desencadeado tal declínio, restaria à empresa iniciar um processo de recuperação ou *turnaround*.

Balgobin & Pandit (2001) notaram também, após revisão de literatura (Hoffman, 1989; Pandit, 2000), que as pesquisas realizadas até aquele momento focavam principalmente no

conteúdo do *turnaround*, dando pouca atenção ao processo de *turnaround*, o qual poderia trazer muitos frutos, principalmente para gestores passando por um processo real de *turnaround*. Segundo esses autores, o processo mereceria, uma maior atenção em pesquisas futuras.

Segundo Kotter (1996), os métodos utilizados em transformações bem sucedidas estão todos baseados em um *insight* fundamental: o de que grandes mudanças não acontecerão facilmente, por uma longa lista de razões.

Mesmo que um observador objetivo possa ver que os custos estão muito altos, ou que os produtos não são bons o suficiente, ou que as necessidades dos clientes não vêm sendo adequadamente endereçadas, a mudança necessária ainda pode ser impedida devido à cultura interna, à burocracia paralisante, à política paroquial, ao baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, a atitudes arrogantes, à falta de liderança na média gerência, e ao medo geral do ser humano frente ao desconhecido.

Para ser efetivo, o método desenhado para alterar a estratégia, fazer a reengenharia de processos ou melhorar a qualidade deve abordar muito bem essas barreiras.

Nessa linha, trazendo maior foco ao processo do *turnaround*, Kotter (1995) apresenta *guideline* no qual elenca oito passos a serem seguidos visando a um processo de *turnaround* de sucesso, conforme o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Oito Passos para Transformar sua Organização

1	Estabelecer senso de urgência
	*Examinar o mercado e as realidades competitivas
	*Identificar e discutir crises, crises potenciais, ou grandes oportunidades
2	Formar uma coalisão-guia com poder
	*Formar um time com poder suficiente para liderar o esforço para mudanças
	*Encorajar o grupo a trabalhar em conjunto com um time
3	Criar uma visão
	*Criar visão que ajude a direcionar o esforço de mudança
	*Desenvolver estratégias para atingir essa visão
4	Comunicar a visão
	*Usar todos os canais possíveis para divulgar a nova visão e as novas estratégias
	*Ensinar novos comportamentos pelo exemplo do guia de coalisão
5	Conferir poder a outros para agirem na visão
	*Livrar-se de obstáculos à mudança
	*Mudar sistemas e estruturas que prejudicam seriamente a visão
6	Encorajar a assunção de riscos e ideias, atividades e ações não tradicionais
	Planejar e criar vitórias de curto prazo
	*Planejar melhorias visíveis de performance
	*Criar novas melhorias
	*Reconhecer e recompensar funcionários envolvidos nas melhorias
	Consolidar melhorias e produzir ainda mais mudanças
	*Usar credibilidade alta para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se adequam à visão

7	*Contratar, promover e desenvolver funcionários que podem implementar a visão
	*Revigorar o processo com novos projetos, questões e diferentes agentes
8	Institucionalizar novos procedimentos
	*Articular as conexões entre os novos comportamentos e o sucesso corporativo
	*Desenvolver os meios para assegurar o desenvolvimento dos líderes e a sucessão

Fonte: Adaptado de Kotter (1995)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo, seus objetivos, a presente pesquisa pode ser descrita como exploratória, considerando-se que busca conhecer o assunto com maior profundidade, tornando-o mais claro, e procurando elaborar questões importantes em relação ao fenômeno investigado (Beuren, 2012).

Quanto à abordagem do problema, este estudo classifica-se tanto como qualitativo quanto como quantitativo, já que se busca entender e explicar as iniciativas dos administradores da empresa para identificar as principais causas dos problemas enfrentados, planejar um processo estruturado de *turnaround* e executá-lo de forma a reverter o cenário de crise, possivelmente influenciando o estágio do ciclo de vida da organização.

Tal abordagem dar-se-á aferindo e relacionando o sucesso no processo de *turnaround* pelos resultados econômicos e financeiros obtidos após as estratégias adotadas - conforme defendido por Bibeault (1998) -, às conclusões obtidas na parte qualitativa.

Eisenhardt (1989) considera a investigação que se utiliza da combinação de variáveis qualitativas e quantitativas como sendo uma estratégia complementar, dado o seu potencial sinérgico em termos de investigação.

Finalmente, quanto aos procedimentos metodológicos para a coleta e tratamento dos dados, utiliza-se o método de estudo de caso único com abordagem longitudinal. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), consideram que o método do estudo de caso justifica sua importância ao reunir numerosas e detalhadas informações importantes que, após analisadas, poderão contribuir para um maior conhecimento na área e até para uma possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Yin (2014) caracteriza a abordagem longitudinal como sendo uma abordagem que trata dois ou mais pontos diferentes do tempo, como o caso deste estudo. Tendo como objeto uma empresa multinacional do ramo de autopeças, a pesquisa visa a medir e relacionar, segundo a percepção de funcionários, a implementação de iniciativas de *turnaround management* e sua influência em uma possível mudança de estágio no ciclo de vida organizacional de forma retrospectiva, na medida em que visa a estudar diferentes períodos no tempo.

Para capturar a percepção dos funcionários em relação à implementação de iniciativas de *turnaround management*, foi desenvolvido um questionário baseado em elementos propostos por Bibeault (1998), Khandwalla (1992), Slatter *et al* (2006), Barker (2005) e Balgobin & Pandit (2001), que caracterizam as iniciativas de um processo de *turnaround management*.

Para capturar o possível processo de transição de estágio do ciclo de vida, será utilizado o modelo de questionário proposto por Souza (2011), adaptado do modelo de Lester *et al* (2003).

Ambos os resultados serão mensurados e comparados ao resultado de entrevista semiestruturada com o principal gestor da companhia e à análise histórica longitudinal de resultados financeiros, através de triangulação de evidências, a fim de concluir quanto à existência ou não de relação entre as iniciativas de *turnaround management* e a eventual transição no estágio do ciclo de vida da organização.

3.1 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados deu-se por meio de observação participante em todo o processo, de pesquisa e de análise documental, de aplicação de formulários e de entrevistas, que demonstram e possibilitam a análise dos resultados obtidos em ambos os cenários, ou seja, antes e depois da implementação ou intensificação de iniciativas de *turnaround*.

Conforme citado anteriormente, foi realizada a triangulação de evidências (questionário, entrevista e relatórios financeiros) a fim de avaliar a existência ou não de relação, para se verificar se a implementação de iniciativas de *turnaround management* exerceu influência na reversão de um processo destrutivo da organização e na sua recolocação em uma trajetória de desenvolvimento, além de relacionar essas iniciativas de *turnaround* a uma possível mudança no estágio de ciclo de vida da organização.

O instrumento desenvolvido para a pesquisa foi dividido em quatro partes. A primeira consistiu de um texto com um termo de compromisso e de confidencialidade, bem como uma explicação sobre o objetivo da pesquisa, conforme Apêndice 1. A segunda consistiu de perguntas visando a identificar o respondente e traçar um perfil com suas características básicas, conforme Apêndice 2.

A terceira parte do formulário foi dedicada ao questionário, contendo perguntas relacionadas às iniciativas que caracterizam o *turnaround management*, e que foi utilizado para a identificação de elementos que configurem a ocorrência do processo de *turnaround management* (Apêndice 3). Finalmente, a parte quatro diz respeito à identificação da percepção sobre o estágio do ciclo de vida antes e depois das mudanças no processo de gestão (Apêndice 4).

O questionário baseado nas perguntas de Lester *et al* (2003) foi aplicado para identificação dos estágios de ciclo de vida da empresa em dois momentos distintos, no intuito de identificar eventual mudança de estágios de CVO.

O questionário utilizado para buscar elementos que indiquem a eventual ocorrência do processo de *turnaround management* é composto por afirmações baseadas em elementos propostos por Bibeault (1998), Khandwalla (1992), Slatter *et al* (2006), Barker (2005) e Balgobin & Pandit (2001).

Após aplicação e mensuração dos resultados dos questionários, uma entrevista semiestruturada com o principal gestor envolvido no processo de *turnaround* foi efetuada para melhor compreensão do contexto, refinamento e complemento das análises.

Para análise quantitativa dos resultados financeiros da empresa, a fim de avaliar sua situação financeira e verificar qual o grau de sua deterioração de forma longitudinal, foi utilizada a técnica de análise de índices financeiros, normalmente relacionados à mensuração do desempenho de empresas, mais especificamente à possibilidade de falência.

3.2 Procedimentos de tratamento de dados

A análise por meio de documentos ocorreu entre janeiro e outubro de 2018. As demonstrações financeiras, auditadas por empresa de auditoria independente, retratam o histórico de resultados financeiros entre 2016 e 2017. Outros documentos são compostos por relatórios gerenciais internos devidamente conciliados e revisados que compreendem o período de 2013 a 2018.

Após a coleta dos dados, analisou-se seu conteúdo e estabeleceu-se sua relação com as entrevistas, com os questionários e com a análise documental, a fim de transformar os dados coletados em informações que respondam ao objetivo deste estudo. As respostas às questões fechadas, utilizadas para identificação do estágio de ciclo de vida da empresa de forma longitudinal, foram tratadas conforme metodologia proposta por Souza (2011), ou seja, a percepção do respondente sobre cada um dos cinco construtos do modelo do CVO remete a uma resposta, que está relacionada a um estágio de desenvolvimento.

3.2.1 Percepção sobre implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround*

A mensuração da implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround management* na organização objeto do estudo de caso foi realizada a partir de atribuições do grau de concordância de seus funcionários com 20 assertivas apresentadas de forma longitudinal, relativas ao período anterior e posterior a 2016.

Obviamente, apenas os funcionários que estavam na organização nos dois períodos analisados, anterior e posterior à 2016, estavam aptos a responder ao questionário longitudinal com relação às iniciativas anteriores e posteriores à 2016. Funcionários que vivenciaram apenas o período posterior a 2016, responderam o questionário simples que se referia apenas ao período entre 2016 e 2018.

O determinante para essa classificação foi o escore percentual total.

O Quadro 5 demonstra a relação entre os principais construtos de *turnaround management*, as iniciativas relacionadas a esse processo e o *score* de concordância com cada assertiva.

Quadro 5 - Iniciativas de *turnaround*

CONSTRUTO	INICIATIVA	Período	Score atribuído				
			1	2	3	4	5
LIDERANÇA	A minha empresa tem uma liderança forte e presente no dia a dia.	Antes 2016					
		Após 2016					
CONTROLE	A minha empresa tem um controle orçamentário justo e eficaz.	Antes 2016					
		Após 2016					
CONTROLE	A minha empresa possui uma contabilidade organizada e competente.	Antes 2016					
		Após 2016					
FOCO ESTRATÉGICO	A minha empresa possui foco no negócio principal (<i>core business</i>).	Antes 2016					
		Após 2016					
CONTROLE	A minha empresa possui bom planejamento e previsão de seu fluxo de caixa.	Antes 2016					
		Após 2016					
CONTROLE	A minha empresa possui bons controles por parte da administração.	Antes 2016					
		Após 2016					
FOCO ESTRATÉGICO	A minha empresa possui foco na gestão eficiente de custos.	Antes 2016					
		Após 2016					
DESEMPENHO	A minha empresa reduziu seus investimentos.	Antes 2016					
		Após 2016					
DESEMPENHO	A minha empresa possui uma boa gestão de seus ativos e vende os ativos ineficientes.	Antes 2016					
		Após 2016					
CONTROLE	A minha empresa consegue perceber e avaliar a gravidade do declínio quando necessário.	Antes 2016					
		Após 2016					
FOCO ESTRATÉGICO	A minha empresa atua rapidamente quando percebe que está entrando em declínio (senso de urgência).	Antes 2016					
		Após 2016					
LIDERANÇA	A minha empresa passou por substituição da alta administração.	Antes 2016					
		Após 2016					
LIDERANÇA	A minha empresa passou por alterações de sócios por meio de fusões e aquisições.	Antes 2016					
		Após 2016					

FOCO ESTRATÉGICO	A minha empresa passou por grandes mudanças estruturais.	Antes 2016					
		Após 2016					
FOCO ESTRATÉGICO	A minha empresa passou por mudanças de sua estratégia.	Antes 2016					
		Após 2016					
DESEMPENHO	A minha empresa está comprometida com a capacitação de seus empregados.	Antes 2016					
		Após 2016					
DESEMPENHO	A minha empresa age de forma a promover crescimento de vendas por meio de ações de <i>marketing</i> .	Antes 2016					
		Após 2016					
DESEMPENHO	A minha empresa utilizou-se de suspensão temporária de contratos de funcionários (<i>lay off</i>).	Antes 2016					
		Após 2016					
DESEMPENHO	A minha empresa passou por uma reestruturação de sua dívida.	Antes 2016					
		Após 2016					
DESEMPENHO	A minha empresa passou por corte na distribuição de dividendos.	Antes 2016					
		Após 2016					

Fonte: o autor

3.2.2 Classificação da empresa quanto à percepção do estágio de ciclo de vida

Seguindo o modelo desenvolvido por Lester *et al* (2003) e adaptado por Souza (2011), foram analisadas as respostas por construto teórico a fim de classificar a empresa no estágio do ciclo de vida organizacional de forma longitudinal, antes e depois da implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround*.

Nesse modelo, existem cinco construtos e, para cada um deles, existem de três a cinco afirmações, que correspondem às características de determinado estágio do ciclo de vida, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Relação entre afirmações e estágios do CVO

Construto	Afirmação	Estágio
Ambiente	Nossa empresa é pequena, tanto em tamanho quanto em comparação com nossos concorrentes.	Existência
Ambiente	Como uma empresa, nós somos maiores do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como poderia ser.	Sucesso
Ambiente	Somos uma grande empresa, com diretores e acionistas.	Reativação
Modelo de decisão	O processo decisório é centralizado no topo da organização e não é considerado muito complexo.	Declínio
Modelo de decisão	A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por um grupo de gestores que empregam algumas análises sistemáticas, mas que não são suficientemente ousadas.	Sobrevivência
Modelo de decisão	A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por gerentes, força tarefa, e equipes de projetos que tentam promover o crescimento através da participação.	Reativação
Estrutura organizacional	Estrutura organizacional da nossa empresa poderia ser descrita como simples.	Existência
Estrutura organizacional	Nossa estrutura é departamental e funcional e se tornou muito formal.	Sucesso
Estrutura organizacional	A estrutura de trabalho em nossa empresa é divisional ou matricial, com sistemas de controles altamente sofisticados.	Reativação
Estrutura organizacional	Nossa estrutura é centralizada, com apenas alguns sistemas de controle.	Declínio

Estrutura organizacional	Na nossa organização, há certo nível de especialização (contadores e possivelmente engenheiros, por exemplo) e estamos de alguma forma nos tornando diferenciados.	Sobrevivência
Processamento de informações	O processamento de informação pode ser mais bem descrito como sendo simples muitas vezes informal.	Existência
Processamento de informações	O processamento de informações monitora o desempenho e facilita a comunicação entre os departamentos.	Sobrevivência
Processamento de informações	O processamento de informações é sofisticado e necessário para gerar uma produção eficiente e lucratividade adequada.	Sucesso
Processamento de informações	O processamento de informação é bastante complexo, utilizado para coordenar diversas atividades e para melhor servir o Mercado.	Reativação
Processamento de informações	O processamento de informações não é muito sofisticado, mas altamente necessário.	Declínio
Processamento de informações	O processamento de informações não é utilizado da maneira plena	Declínio
Distribuição de poder	O poder em nossa empresa está concentrado principalmente nas mãos do fundador.	Existência
Distribuição de poder	O poder na nossa empresa está dividido entre um grupo composto por vários proprietários / investidores.	Sobrevivência
Distribuição de poder	O poder de decisão em nossa empresa está distribuído entre um grande número de acionistas.	Sucesso

Fonte: Souza (2011) adaptado de Frezatti *et al* (2009)

O questionário completo pode ser encontrado no Apêndice 4. Para cada construto, o respondente podia escolher apenas uma afirmação, que seria aquela que mais se adequasse à realidade da empresa antes e depois da implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround*.

Ao final, classificou-se a empresa no estágio de CVO que apareceu com maior frequência. A vantagem de se trabalhar com esse método reside na simplificação da maneira de classificar as empresas em cada um dos cinco estágios do CVO.

3.2.3 Entrevista semiestruturada

De acordo com Beuren (2009), a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido e é a técnica de coleta mais utilizada no campo das ciências sociais.

Para Vergara (2012), entrevistas são úteis por si sós, ou como parte de um processo, e neste último caso, podem servir para análise da aplicação de questionário, em observações participantes, ou mesmo como complemento de pesquisa documental.

A entrevista ocorreu em meados de novembro de 2018 com o Diretor Geral da organização, que está na empresa desde o ano de 2016, e é o principal responsável por todas as áreas da empresa.

Essa entrevista teve como objetivo conhecer a estrutura e a situação organizacional da empresa objeto deste estudo, além de entender os fenômenos na perspectiva do principal responsável por dirigir o seu processo de *turnaround management*.

Uma entrevista semiestruturada normalmente conta com um protocolo previamente estruturado com o intuito de conduzir a entrevista de forma a abordar os pontos mais relevantes e hipóteses tratadas no trabalho.

Neste estudo, o protocolo foi estruturado de forma a capturar o entendimento do principal gestor da organização sobre (1) a situação passada e atual da empresa; (2) os motivos que levaram à necessidade da reestruturação; (3) a forma como se deu o processo de reestruturação; (4) quais estratégias foram implementadas; (5) como o gestor enxerga o momento atual da empresa; e, ainda, (6) a sua percepção quanto aos resultados obtidos por meio dos questionários aplicados aos demais líderes da empresa.

A elaboração do protocolo (Apêndice 5) decorreu de um trabalho consolidado, depois de realizada a revisão da literatura e estabelecidas as hipóteses de investigação.

3.2.4 Análise financeira

O objetivo da investigação quantitativa, utilizando-se das informações financeiras da empresa, foi analisar sua situação econômica e financeira de forma longitudinal, antes e depois da implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround management*, de forma a verificar a existência, ou não, de correlação entre os resultados qualitativos obtidos e a performance financeira ao longo do processo de recuperação.

Para essa análise, foi utilizada técnica de análise de índices financeiros, normalmente relacionados à mensuração do desempenho de empresas, mais especificamente à possibilidade de falência, como, por exemplo, os utilizados no modelo de previsão de falências de Edward Altman (1968), denominado Altman Z-Score, ou mesmo no modelo de Kanitz (1978), denominado Termômetro de Kanitz.

Os índices a serem analisados de forma longitudinal são:

- Resultados retidos/Ativo Total: segundo Altman, essa medida da rentabilidade acumulada ao longo do tempo seria um indicador adequado, já que traduz indiretamente o endividamento da empresa: sociedades com elevados resultados

transitados relativamente ao ativo financiaram os ativos através da retenção de lucros, sem recorrer excessivamente à alavancagem;

- Resultado operacional/Ativo Total: Altman considera que, uma vez que a finalidade última da existência da empresa se baseia na capacidade de gerar valor através de seus ativos, esse índice é apropriado para a utilização em termos de capacidade preditiva de falências;
- Vendas/Ativo Total: esse índice ilustra a capacidade dos ativos da empresa de gerarem vendas, e representa a eficiência no aproveitamento dos ativos;
- Ativo Circulante/Passivo Circulante: os índices de liquidez avaliam a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo (empréstimos, financiamentos, impostos, fornecedores) com utilização de recursos de curto prazo (caixa, bancos, estoques, clientes);
- (Ativo Circulante – Estoques)/Passivo Circulante: similar à Liquidez Corrente, a Liquidez Seca exclui os estoques do cálculo de liquidez, por serem considerados de maior risco de realização;
- (Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo)/(Passivo Circulante + Passivo Não Circulante): esse índice leva em consideração a situação a longo prazo da empresa, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a longo prazo.

3.2.5 Triangulação de Dados

Segundo Duarte (2005), “a triangulação de dados com o acréscimo de fontes diversificadas de evidências, como documentos, observações e literatura e seu encadeamento consistente na etapa de análise, ajuda a garantir a validade dos resultados suportados por entrevistas em profundidade”.

Neste trabalho, utilizamos a “triangulação metodológica” que, conforme Cox & Hassard (2005), representa a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo, em que, apesar de existir certa preponderância do quantitativo sobre o qualitativo, este último (na forma de entrevistas semiestruturadas) é utilizado para validar os resultados obtidos na análise quantitativa do estudo de caso.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados da empresa investigada.

Na primeira etapa, discorre-se sobre o histórico da empresa, com base em dados secundários e primários coletados durante as entrevistas.

Na segunda etapa, são descritos os perfis dos funcionários respondentes dos questionários.

A terceira etapa é utilizada para demonstrar os resultados dos questionários relacionados à percepção dos entrevistados quanto à implementação ou intensificação das iniciativas de turnaround management e em relação ao estágio de ciclo de vida organizacional.

Na quarta etapa, são analisados os dados financeiros da empresa durante os dois períodos estudados, verificando a existência, ou não, de correlação positiva da melhora na performance financeira ao longo do processo de recuperação.

4.1 Caracterização da Empresa

A Empresa objeto do estudo de caso é uma empresa multinacional atacadista no segmento de distribuição de autopeças, e foi criada a partir da aquisição de uma empresa familiar brasileira por um grupo europeu. Seus produtos são encontrados em lojas de peças autorizadas, distribuidores multimarcas e oficinas especializadas em todo o território nacional.

A incorporação da empresa brasileira pelo grupo europeu uniu a experiência de duas empresas especializadas em setores distintos: a empresa do grupo europeu, que atua há décadas no Brasil no setor de peças e acessórios industriais, e a empresa familiar brasileira, que acumula quase 60 anos de mercado na área de distribuição de autopeças agrícolas.

Com sede própria localizada no interior do Estado de São Paulo, segundo seus administradores, seus principais diferenciais são: 30.000 itens disponíveis para pronta entrega; mais de 100.000 itens cadastrados; mais de 2.500 clientes ativos; importações semanais provenientes de três continentes; exportações de peças para América Latina, Central e Caribe; peças de diversas marcas; equipe de vendas interna e externa especializada em todas as linhas de produtos; atendimento 24 horas via *e-commerce*; qualidade O&M.

O grupo do qual faz parte a empresa objeto deste estudo, após ter adquirido várias outras empresas, está presente em 5 continentes, possui clientes em mais de 170 países, mais de 30

filiais, estoque de 450.000 itens diferentes e uma base de dados com mais de 11 milhões de referências de peças.

4.2 Análise do perfil dos participantes

No total, 22 empregados da organização estudada foram submetidos ao questionário. A Tabela 1 apresenta as frequências das respostas para todas as categorias, em todas as características dos respondentes da amostra de funcionários.

Tabela 1 - Distribuição das respostas no construto Ambiente

Característica	Categorias	Qtd	%
Área de atuação na empresa	Compras / Suprimentos	4	18%
	Operações / Logística	3	14%
	Administrativo / Financeiro	3	14%
	Vendas / Marketing	5	22%
	TI	3	14%
	Outra	4	18%
Função na empresa	Diretor	1	5%
	Gerente	4	18%
	Coordenador	12	55%
	Supervisor	-	-
	Especialista	5	23%
	Analista	-	-
	Outra	-	-
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	4	18%
	Entre 1 e 3 anos	9	41%
	Mais de 3 anos	9	41%
Período trabalhado na empresa	Antes 2016	-	-
	Após 2016	13	59%
	Ambos os períodos	9	41%
Grau de instrução do respondente	Médio Incompleto	-	-
	Médio Completo	3	14%
	Superior Completo	10	45%
	Pós-Graduação Completo	9	41%

Quanto à “área de atuação na empresa”, a pesquisa mostrou-se abrangente, considerando-se o tamanho da empresa objeto do estudo de caso, atingindo todas as áreas da organização. Obtiveram-se respostas da quase totalidade do corpo de gestores que, no período da aplicação do questionário, lá trabalhavam, conforme se pode verificar no tópico “função na empresa”.

Em relação ao “tempo de empresa”, se somadas as faixas mais recentes de tempo “menos de 1 ano” e “entre 1 e 3 anos”, verifica-se uma predominância de 59% dos respondentes. Essa predominância pode ser explicada pela mudança da alta gestão que é uma das iniciativas que caracterizam o *turnaround management*. Esse padrão de resposta e análise crítica também está coerente com as respostas obtidas em entrevista semiestruturada com o principal gestor da organização.

Também relacionada ao “tempo de empresa”, a característica “período trabalhado na empresa” afetou a estruturação da pesquisa, pois apenas funcionários com mais “mais de 3 anos” (41%) de empresa foram objeto do questionário longitudinal utilizado como ferramenta comparativa para os dois períodos analisados neste estudo.

Para a característica referente ao “grau de instrução do respondente”, as faixas “superior completo” (45%) e “pós-graduação” (41%) se mostraram predominantes, trazendo maior segurança quanto ao nível de entendimento das perguntas constantes no questionário.

4.3 Percepção quanto às iniciativas de *turnaround management*

O levantamento dos dados foi realizado por meio de questionário composto por vinte questões, encaminhado aos respondentes por correspondência eletrônica. Do total de 23 empregados selecionados por ocuparem cargos de gestão na empresa objeto do estudo, obteve-se o retorno de 22 respondentes, correspondendo a aproximadamente 96% da amostra selecionada. O período temporal de aplicação do questionário ocorreu durante o mês de novembro de 2018 e a escala utilizada para avaliação quanto à percepção sobre as afirmativas propostas foi a escala Likert.

A análise dos dados considerou técnicas quantitativas, por meio de tabelas e distribuição de frequência relativa em cada questão analisada. Depois de avaliar o grau de concordância com a maior frequência de respostas nos diferentes períodos, foi possível verificar e analisar a percepção de implementação ou intensificação das iniciativas, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz de atribuição de *score* por questão

Questões	Período	Score atribuído / percentual de respondentes				
		1	2	3	4	5
Q-01: A minha empresa tem uma liderança forte e presente no dia a dia.	Antes 2016	0%	33%	33%	11%	22%
	Após 2016	0%	0%	0%	32%	68%
Q-02: A minha empresa tem um controle orçamentário justo e eficaz.	Antes 2016	0%	56%	11%	11%	22%
	Após 2016	0%	0%	0%	36%	64%
Q-03: A minha empresa possui uma contabilidade organizada e competente.	Antes 2016	11%	44%	22%	0%	22%
	Após 2016	0%	0%	0%	32%	68%
Q-04: A minha empresa possui foco no negócio principal (<i>core business</i>).	Antes 2016	0%	11%	44%	11%	33%
	Após 2016	0%	0%	5%	18%	77%
Q-05: A minha empresa possui bom planejamento e previsão de seu fluxo de caixa.	Antes 2016	0%	0%	5%	18%	77%
	Após 2016	0%	0%	5%	18%	77%
Q-06: A minha empresa possui bons controles por parte da administração.	Antes 2016	0%	56%	22%	11%	11%
	Após 2016	0%	0%	9%	23%	68%
Q-07: A minha empresa possui foco na gestão eficiente de custos.	Antes 2016	0%	67%	11%	11%	11%
	Após 2016	0%	0%	5%	45%	50%
Q-08: A minha empresa reduziu seus investimentos.	Antes 2016	0%	11%	56%	33%	0%
	Após 2016	27%	14%	27%	14%	18%
Q-09: A minha empresa possui uma boa gestão de seus ativos e vende os ativos ineficientes.	Antes 2016	0%	22%	56%	22%	0%
	Após 2016	0%	0%	45%	32%	23%
Q-10: A minha empresa consegue perceber e avaliar a gravidade do declínio quando necessário.	Antes 2016	0%	22%	44%	22%	11%
	Após 2016	0%	0%	0%	36%	64%
Q-11: A minha empresa atua rapidamente quando percebe que está entrando em declínio (senso de urgência).	Antes 2016	0%	22%	33%	11%	33%
	Após 2016	0%	0%	9%	36%	55%
Q-12: A minha empresa passou por substituição da alta administração.	Antes 2016	11%	11%	11%	22%	44%
	Após 2016	14%	0%	9%	18%	59%
Q-13: A minha empresa passou por alterações de sócios por meio de fusões e aquisições.	Antes 2016	22%	0%	22%	22%	33%
	Após 2016	50%	14%	5%	9%	23%
Q-14: A minha empresa passou por grandes mudanças estruturais.	Antes 2016	11%	0%	22%	22%	44%
	Após 2016	9%	0%	9%	23%	59%
Q-15: A minha empresa passou por mudanças de sua estratégia.	Antes 2016	0%	11%	22%	22%	44%
	Após 2016	5%	0%	9%	41%	45%
Q-16: A minha empresa está comprometida com a capacitação de seus empregados.	Antes 2016	11%	11%	33%	0%	44%
	Após 2016	0%	0%	9%	23%	68%
Q-17: A minha empresa age de forma a promover crescimento de vendas por meio de ações de <i>marketing</i> .	Antes 2016	0%	0%	22%	44%	33%
	Após 2016	5%	0%	14%	23%	59%
Q-18: A minha empresa utilizou-se de suspensão temporário de contratos de funcionários (<i>lay off</i>).	Antes 2016	33%	11%	44%	11%	0%
	Após 2016	59%	0%	32%	0%	9%
Q-19: A minha empresa passou por uma reestruturação de sua dívida.	Antes 2016	0%	11%	33%	33%	22%
	Após 2016	18%	5%	23%	14%	41%
Q-20: A minha empresa passou por corte na distribuição de dividendos.	Antes 2016	0%	0%	78%	22%	0%
	Após 2016	32%	14%	36%	9%	9%

Ao analisar de forma comparativa a atribuição de *score* das afirmações propostas no questionário para os dois períodos, é possível identificar onde, segundo a percepção dos respondentes, provavelmente ocorreram implementações ou intensificações de iniciativas de *turnaround* visando à recuperação da empresa.

Por exemplo, nas afirmativas relacionadas à liderança forte e presente (Q-01), controle orçamentário justo e eficaz (Q-02), contabilidade organizada e competente (Q-03), controles administrativos bons (Q-06) e gestão eficiente de custos (Q-07), a maior parte dos respondentes atribuiu *score* 5 para as afirmativas, considerando o período de 2016 a 2018, enquanto para o período anterior a 2016, obteve-se, em grande maioria, o *score* 2. Esse resultado demonstra um aumento e uma mudança de percepção quanto à implementação ou à intensificação de iniciativas de *turnaround management*, quando considerados esses tópicos.

No mesmo sentido de crescimento, porém com intensidade menor, estão os tópicos relacionados ao foco no negócio principal (Q-04), percepção de avaliação do declínio (Q-10), crescimento via ações de marketing (Q-17) e reestruturação de dívida (Q-19), que apresentaram variação positiva de *score* 4 em período anterior a 2016 para *score* 5 considerando-se o período de 2016 a 2018.

Para as iniciativas de senso de urgência (Q-11), substituição da alta administração (Q-12), mudanças estruturais (Q-14), mudanças na estratégia (Q-15) e compromisso na capacitação de funcionários (Q-16), apesar de terem se mantido com *score* 5 nos dois períodos analisados, percebe-se um aumento no percentual de respondentes nessa faixa, demonstrando também uma possível intensificação de tais iniciativas.

A iniciativa de fluxo de caixa planejado previsto (Q-05) não demonstrou nenhuma variação, mas manteve a percepção de alto controle, com 77% dos respondentes assinalando *score* 5 em ambos os períodos. As demais iniciativas, como redução de investimentos (Q-08), gestão eficiente de ativos (Q-09), fusões e aquisições (Q-13), utilização *lay off* (Q-18) e corte na distribuição de dividendos (Q-20), tiveram avaliação neutra (*score* 3) em ambos os períodos, ou apresentaram variação negativa de “antes de 2016” para “de 2016 a 2018”.

Ao final da análise das respostas do questionário, observa-se que, das 20 assertivas apresentadas de forma longitudinal, antes e após o ano de 2016, obtiveram-se, de acordo com o grau de concordância dos funcionários da organização objeto do estudo de caso, 14 assertivas que apresentaram certo grau de melhora considerando a escala Likert. Ou seja, para pelo menos 70% das assertivas utilizadas no questionário - representando quatro principais construtos

(Liderança, Foco Estratégico, Controle e Desempenho) -, obteve-se um aumento na percepção quanto à implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround management*.

Em resumo, as principais melhorias percebidas pelos colaboradores em termos de iniciativas de *turnaround management* foram aquelas relacionadas à melhoria no nível de controles internos e no foco estratégico, que são atribuídas à mudança dos gestores. Bibeaut (1998, p. 36) afirma que gestores ruins são os principais responsáveis pelo declínio da empresa; consequentemente, bons gestores são os principais responsáveis pela retomada do rumo de desenvolvimento. Barker (2005, p. 44), por sua vez, aponta como fator crítico para a recuperação da empresa que os sistemas contábeis forneçam informações úteis e tempestivas para decisões, e esse foi justamente o ponto de melhoria mais expressiva percebido pelos empregados (Q-03).

4.4 Percepção quanto ao Estágio de Ciclo de Vida da Empresa

O formulário utilizado para mensurar o estágio atual de ciclo de vida da organização continha cinco questões. Cada uma tratava de um construto específico do modelo, e tinha de três a cinco alternativas, entre as quais era permitido ao respondente selecionar apenas uma (Apêndice 4). Cada resposta atribuída está relacionada a um determinado estágio do CVO, conforme visto anteriormente no Quadro 1 do capítulo anterior.

O primeiro construto a ser investigado foi o ambiente, com uma questão sobre a posição da organização no mercado em termos de tamanho. A resposta mais frequente, considerando-se ambos os períodos “antes 2016” (88,89%) e “após 2016” (59,09%) foi aquela em que os participantes assinalavam que a empresa em que trabalhavam é “maior do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como poderia ser”. Essa resposta está relacionada ao estágio Sucesso, no qual, segundo Lester (2003), as organizações passaram pelo teste de Sobrevivência, crescendo até o ponto em que começam a proteger o que já conquistaram em vez de investir em novos territórios.

Porém, percebe-se também um aumento significativo para a resposta que indica “somos uma grande empresa, com diretores e acionistas”, que representa o estágio de Reativação e pode refletir, ainda segundo Lester (2003), um encorajamento dos membros a respeitarem as normas e regulamentos internos sem adotar uma postura burocrática. Esse padrão de respostas, de certa forma, está coerente com as informações sobre o perfil da empresa, traçado com informações

obtidas em *site* eletrônico da empresa, e corroborada em entrevista semiestruturada com seu principal gestor.

Tabela 2 - Distribuição das respostas no construto Ambiente

Q-01: Qual das afirmações abaixo melhor descreve o AMBIENTE em que a sua empresa está inserida?	Estágio	Antes 2015 - 2013		Pós 2016 - 2018	
		Quantidade de respostas	%	Quantidade de respostas	%
Nossa empresa é pequena, tanto em tamanho quanto em comparação com nossos concorrentes.	Existência	1	11,11	2	9,09
Como uma empresa, nós somos maiores do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como poderia ser.	Sucesso	8	88,89	13	59,09
Somos uma grande empresa, com diretores e acionistas.	Reativação	0	0	7	31,82
Total		9	100	22	100

Em seguida, foi questionada a situação da empresa quanto ao seu Modelo de Decisão. Havia, para essa questão, três opções de resposta; a resposta mais recorrente no período “antes 2016” (44,44%) foi de que o processo decisório era desempenhado por “um grupo de gestores que empregam algumas análises sistemáticas, mas que não são suficientemente ousadas”, representando o estágio de Sobrevivência, no qual, segundo Lester (2003), a principal meta é gerar receita suficiente para manter sua sobrevivência.

Considerando-se as respostas referentes ao período “após 2016”, a resposta mais recorrente (81,82%) foi a de que as decisões são tomadas “por gerentes, força tarefa ou equipe de projetos”, situação esta comum no estágio de Reativação, no qual, segundo Mcnamara & Baden-Fuller (1999), existe a tendência de a organização se tornar mais participativa à medida que se desenvolve. Lester (2003) acrescenta que o trabalho em equipe e colaborativo despertam a inovação e criatividade.

Tais respostas demonstram uma possível movimentação do estágio de Sobrevivência para o estágio de Reativação, o mais avançado do modelo de CVO.

Tabela 3 - Distribuição das respostas no construto Modelo de Decisão

Q-02: Qual situação melhor descreve o MODELO DE DECISÃO na sua empresa?	Estágio	Antes 2015 - 2013		Pós 2016 - 2018	
		Quantidade de respostas	%	Quantidade de respostas	%
A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por gerentes, força tarefa, e equipes de projetos que tentam promover o crescimento através da participação.	Reativação	3	33,33	18	81,82

A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por um grupo de gestores que empregam algumas análises sistemáticas, mas que não são suficientemente ousadas.	Sobrevivência	4	44,44	2	9,09
O processo decisório é centralizado no topo da organização e não é considerado muito complexo.	Declínio	2	22,22	2	9,09
Total		9	100	22	100

A terceira questão tratou do construto Estrutura Organizacional, que aborda a forma como as equipes de trabalho estão dispostas na empresa. Para essa questão, a resposta mais recorrente no período “antes 2016” (55,56%) foi a de que a estrutura organizacional possui “certo nível de especialização (contadores e possivelmente engenheiros, por exemplo)” indicando o estágio de Sobrevivência; “após 2016”, a resposta mais recorrente (54,55%) foi a de que a estrutura organizacional “é divisional ou matricial, com sistemas de controles altamente sofisticados” indicando o estágio de Reativação. Miller e Friesen (1984) classificaram problemas relacionados à estrutura como mais complexos, à medida que as organizações avançam nos primeiros quatro estágios do ciclo de vida. Tais respostas também demonstram uma possível movimentação do estágio de Sobrevivência para o estágio de Reativação.

Tabela 4 - Distribuição das respostas no construto Estrutura Organizacional

Q-03: Qual situação melhor descreve a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL na sua empresa?	Estágio	Antes 2015 - 2013		Pós 2016 - 2018	
		Quantidade de respostas	%	Quantidade de respostas	%
A estrutura de trabalho em nossa empresa é divisional ou matricial, com sistemas de controles altamente sofisticados.	Reativação	3	33,33	12	54,55
Estrutura organizacional da nossa empresa poderia ser descrita como simples.	Existência	0	0	2	9,09
Na nossa organização, há certo nível de especialização (contadores e possivelmente engenheiros, por exemplo) e estamos de alguma forma nos tornando diferenciados.	Sobrevivência	5	55,56	2	9,09
Nossa estrutura é centralizada, com apenas alguns sistemas de controle.	Declínio	0	0	5	22,73
Nossa estrutura é departamental e funcional e se tornou muito formal.	Sucesso	1	11,11	1	4,55
Total		9	100	22	100

O construto Processamento de Informações foi abordado na quarta questão. Perguntou-se sobre a funcionalidade e utilização dos sistemas de processamento de informações. A resposta mais recorrente no período “antes 2016” (44,44%) foi a de que “os sistemas de processamento de informações de sua empresa não são utilizados de maneira plena”, sendo classificado no

estágio Declínio, como defendido por Lester (2010). Considerando-se o período “após 2016” (31,82%), a resposta mais frequente foi a de que “o processamento de informações monitora desempenho e facilita a comunicação entre os departamentos”, demonstrando-se possível movimentação entre estágios: a organização teria passado ao estágio Sobrevivência, como defendido por Lester (2010). Esse padrão de resposta também está coerente com as respostas obtidas em entrevista semiestruturada com o principal gestor da organização.

Tabela 5 - Distribuição das respostas no construto Processamento de Informações

Q-04: Qual situação melhor descreve o PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES na sua empresa?	Estágio	Antes 2015 - 2013		Pós 2016 - 2018	
		Quantidade de respostas	%	Quantidade de respostas	%
O processamento de informação é bastante complexo, utilizado para coordenar diversas atividades e para melhor servir o Mercado.	Reativação	0	0	5	22,73
O processamento de informação pode ser mais bem descrito como sendo simples e muitas vezes informal.	Existência	1	11,11	0	0
O processamento de informações é sofisticado e necessário para gerar uma produção eficiente e lucratividade adequada.	Sucesso	1	11,11	4	18,18
O processamento de informações monitora desempenho e facilita a comunicação entre os departamentos.	Sobrevivência	0	0	7	31,82
O processamento de informações não é utilizado da maneira plena.	Declínio	4	44,44	1	4,55
O processamento de informações não é muito sofisticado, mas altamente necessário	Declínio	3	33,33	5	22,73
Total		9	100	22	100

A quinta e última questão do CVO abordou o construto Poder na organização. A resposta mais comum em ambos os períodos, ou seja, “antes 2016” (55,56%) e “após 2016” (59,09%), foi a de que “o poder na empresa está dividido entre um grupo composto por vários proprietários / investidores”, sendo a organização classificada no estágio Sobrevivência.

Tabela 6 - Distribuição das respostas no construto Poder

Q-05: Qual situação melhor descreve a distribuição do PODER na sua empresa?	Estágio	Antes 2015 - 2013		Pós 2016 - 2018	
		Quantidade de respostas	%	Quantidade de respostas	%
O poder na nossa empresa está dividido entre um grupo composto por vários proprietários / investidores.	Sobrevivência	5	55,56	13	59,09
O poder de decisão em nossa empresa está distribuído entre um grande número de acionistas.	Sucesso	0	0	2	9,09

O poder em nossa empresa está concentrado principalmente nas mãos do fundador.	Existência	4	44,44	7	31,82
Total		9	100	22	100

Na Tabela 7, é apresentada a distribuição das respostas mais comuns em cada estágio do modelo de ciclo de vida para cada um dos cinco construtos. Observa-se que, no período “antes 2016”, o estágio Sobrevivência prevalecia em três construtos, enquanto o estágio Declínio prevalecia no construto que aborda o tema processamento de informações.

No período “após 2016”, verifica-se uma possível movimentação entre estágios, já que, para dois construtos (Modelo de decisão e Estrutura organizacional), a percepção dos funcionários se alternou do estágio de Sobrevivência para o estágio de Reativação. Houve alteração, também, na percepção quanto ao construto de Processamento de Informações, que “antes de 2016” era percebido em estágio de Declínio, enquanto “após 2016” movimentou-se para Sobrevivência. Os construtos de Ambiente e Distribuição não demonstraram movimentação, permanecendo classificados em ambos os períodos, respectivamente, como Sucesso e Sobrevivência.

Tabela 7 - Matriz de respostas por construto e estágios de CVO “antes 2016”

Construtos	Questões	Estágios de ciclo de vida organizacional “Antes 2016”				
		Existência	Sobrevivência	Sucesso	Reativação	Declínio
Ambiente	Q-01	-	-	X	-	-
Modelo de decisão	Q-02	-	X	-	-	-
Estrutura organizacional	Q-03	-	X	-	-	-
Processamento de informações	Q-04	-	-	-	-	X
Distribuição de poder	Q-05	-	X	-	-	-

Tabela 8 - Matriz de respostas por construto e estágios de CVO “após 2016”

Construtos	Questões	Estágios de ciclo de vida organizacional “Após 2016”				
		Existência	Sobrevivência	Sucesso	Reativação	Declínio
Ambiente	Q-01	-	-	X	-	-
Modelo de decisão	Q-02	-	-	-	X	-
Estrutura organizacional	Q-03	-	-	-	X	-
Processamento de informações	Q-04	-	X	-	-	-
Distribuição de poder	Q-05	-	X	-	-	-

Conforme ilustrado nas Tabelas 7 e 8, na percepção dos empregados da empresa objeto de estudo, apesar das iniciativas adotadas pela alta gestão, não houve percepção de evolução quanto à Distribuição do Poder e o Ambiente no qual a empresa opera. Todavia, houve melhoria em três aspectos relevantes para o desenvolvimento do CVO (Modelo de Decisão, Estrutura

Organizacional e Processamento de Informações). Interessa saber quais possíveis iniciativas levaram à percepção de evolução no desenvolvimento da CVO.

4.5 Entrevista semiestruturada

Dentre os objetivos deste estudo, está a avaliação da situação da empresa em períodos anteriores à implementação das iniciativas de *turnaround*, assim como as estratégias adotadas nesse processo de recuperação, interpretando-as à luz de elementos propostos por Bibeaull, 1998; Khandwalla, 1992; Slatter, et al. 2006; Barker, 2005; e Balgobin & Pandit, 2001. Esses autores caracterizam as iniciativas de um processo de *turnaround management* e do modelo proposto por Lester *et al* (2003) e adaptado por Souza (2011) para capturar possível processo de transição de estágio do ciclo de vida da organização.

Quanto ao histórico da empresa até o momento de sua chegada, o atual Diretor Geral da empresa no Brasil comenta:

[...] uma empresa de um grupo muito forte, com uma marca muito forte, porém que não vinha aproveitando todo esse potencial, principalmente em termos de bom serviço, boa qualidade e foco no mercado, que quando comparado a toda estrutura mundial do grupo, o Brasil estava muito aquém desse potencial [...]

Em meados de 2015 e início de 2016, deu-se, então, a troca do principal executivo da empresa no Brasil. Dada a situação em que a empresa se encontrava, o grupo entendeu pela necessidade de procurar uma figura com experiência no mercado de peças de reposição e disposta a formar uma coalisão que fosse capaz de recuperar a empresa do péssimo momento em que ela se encontrava. Kotter (1995) propôs “formar uma coalisão guia com poder” como sendo um dos principais pontos visando a um processo de *turnaround* de sucesso. Sobre isso, o atual diretor relata:

[...] após contratado, agora com mais informações internas da empresa, logo nos primeiros dias ficaram evidentes vários *gaps* a serem trabalhados em quase todas as áreas, desde o lado humano, liderança, pontos de vista muito divergentes entre as áreas, muito tempo desperdiçado com coisas que não agregavam valor, falta de confiabilidade nos processos, nos números e nas informações, que de certa forma em conjunto refletiam no desempenho irregular comentado inicialmente [...]

Referindo-se aos primeiros passos após sua chegada, ele afirmou:

[...] procurou-se então pontuar as reais necessidades e expectativas da empresa, e uma das primeiras colocadas foi a necessidade da formação de uma equipe de gestores e também de líderes, que primeiro estivessem motivados para esse desafio, segundo que tivessem a competência necessária para isso, e que aos poucos fossem criando em conjunto um plano de trabalho, afim de priorizar as

melhorias necessárias. Como parte dessa estratégia, dentre os quatro principais gestores da companhia, três eram recém-chegados, sendo estes Diretor Geral, Gerente Logístico e Gerente Administrativo Financeiro [...]

Autores como Schendel, Patton e Riggs (1976) e mesmo Bibeault (1982) também consideraram uma nova equipe de gestão como componente crucial para o sucesso do *turnaround*.

O Diretor destacou, ainda, como procedimento feito em urgência nesse período, a realização de um inventário geral:

[...] ponto importante neste processo inicial, foi a realização de um inventario geral do estoque, considerando que empresa é fornecedora de peças de reposição, a confiabilidade do seu estoque é essencial para o negócio, evitando assim parte dos problemas que vinham sendo gerados junto a clientes no passado [...]

Quando perguntado se a Matriz agiu como principal precursor do processo de *turnaround management*, o entrevistado relatou:

[...] penso que sim, até porque, em minha opinião, para se chegar à decisão da troca do principal executivo da empresa, é porque algo não estava bom. Houve, sim, um maior suporte e acompanhamento da Matriz durante todo esse processo, porém após a decisão dessa troca, os modos operantes, estratégias, prioridades e ações, foram mais com a equipe e gestão local do que vindos da matriz [...]

Em relação às razões internas e externas à organização que levaram a empresa ao momento de crise que levou à necessidade de encetar uma reestruturação:

[...] um primeiro ponto foram os resultados que a empresa estava apresentando, resultados bem negativos, não só financeiros, mas também do ponto de vista dos clientes com um alto índice de reclamações. Outro ponto foi uma certa falta de credibilidade na gestão interna da empresa brasileira até aquele momento, não criando assim oportunidades para transferência de estratégias que eram críticas ao desenvolvimento do negócio [...]

Questionado se entendia que a empresa estava em fase de declínio nos períodos anteriores a 2015, o Diretor respondeu:

[...] sim, vendo os resultados da empresa ficava evidente que a empresa passava por uma fase de declínio [...]

Segundo Miller e Friesen (1984), a inabilidade de algumas organizações de atender às demandas externas de um estágio anterior poderá levar a um período de declínio, na qual, com impacto nos resultados, há uma perda na participação de mercado.

Quanto às primeiras ações tomadas para travar o declínio da empresa, eis a resposta fornecida pelo entrevistado:

[...] conforme comentado anteriormente a primeira ação imediata e emergencial foi a definição de uma equipe competente, motivada e disposta a enfrentar o desafio, só que isso tomou algum tempo para ser finalizado, até porque houve novos gestores e gerentes sendo contratados, e isso acredito que levou em torno de 5 a 6 meses para conseguir formar essa equipe, e com uma eficiência muito grande esses gestores estão até hoje na empresa. Em paralelo a isso precisávamos aumentar a geração de caixa e também a rentabilidade da empresa para ajudar nesta reestruturação, um trabalho importante neste período foi a revisão dos custos afim de gerar uma maior confiabilidade aos resultados analisados [...]

O atual Diretor Geral descreveu, ainda, de forma resumida, a estratégia implementada para a reestruturação da empresa, que se baseou em:

[...] formar um time de gestores competentes para a reestruturação / aumentar a curto prazo a rentabilidade e a geração de caixa da empresa / trabalhar a confiabilidade dos números e informações gerenciais / pensar em estratégias para melhor atender o mercado [...]

Conforme literatura que trata do *turnaround*, uma estratégia de recuperação pode ter caráter (1) estratégico, ou seja, uma mudança na estratégia da organização para competir no mesmo negócio ou visando a entrar em um novo negócio; ou (2) operacional, que é dividido, geralmente, em quatro tipos, nenhum dos quais requer a mudança da estratégia quanto aos negócios da empresa, já que enfatizam o aumento de receita, a redução de custos, a diminuição de ativos.

Na empresa objeto do estudo de caso, a estratégia de recuperação foi, segundo o seu principal gestor:

[...] um misto de ambos, porém numa proporção maior na parte operacional, poderia apostar que 80-20 (%) ou 70-30 (%), até porque as mudanças estratégicas foram mais em identificar o que o mercado avaliava como valor por parte de nossa empresa e direcionar toda a operação e todo o time para focar nesses diferenciais. Já a nível operacional, muitas mudanças foram implementadas envolvendo times, processos, modos operantes, ferramentas, melhorias em sistemas e tecnologia da informação [...]

Segundo o executivo, não se observou uma necessidade de desinvestimento, mas sim de um adiamento de novos investimentos. Uma reorganização da estrutura de capital da empresa não aconteceu, nem foi preponderante à recuperação da empresa - o que ocorreu foi que, após certo sucesso no processo de reestruturação, com o aumento da confiança na gestão local, decidiu-se por um novo aporte de capital e um sinal verde para a abertura de uma nova filial.

Perguntado como qualificava a saúde financeira no início da reestruturação e atualmente, e se as alterações verificadas estão positivamente relacionadas com os objetivos atingidos, o entrevistado respondeu:

[...] sim, basta comparar um P&L dos dois períodos, onde ficam claras as melhoras significativas em itens chaves com vendas, margem e EBITDA, controle de custos e despesas também. Tudo isso melhorou bastante, mas ainda existe espaço para mais melhorias [...]

Perguntado se considera que os objetivos de recuperação já estão alcançados e se, de acordo com sua avaliação, a empresa alcançou um *turnaround* de sucesso, o Diretor respondeu:

[...] sim, não tenho dúvida sobre isso, para se alcançar tal melhora demandou-se muito trabalho e esforço, porém tem que ser mantido e cuidado, caso contrário isso pode vir em declínio de forma muito brusca e muito rápida, então a manutenção desse novo padrão é fundamental nos próximos períodos da empresa... mas com certeza foi atingido o objetivo de mudança e *turnaround* da empresa [...]

Outros fatores determinantes que o entrevistado considera terem sido cruciais no processo de reestruturação foram mencionados:

[...] além de salientar o já citado, ressaltar que na velocidade das ações e decisões, foram tomadas algumas que provavelmente precisariam de mais estudo prévio, porém por existirem muitos pontos a serem melhorados, foi necessário aumentar a velocidade de análise, caso contrário esse processo que durou 2 a 3 anos, poderia durar facilmente 5 a 6 anos, o que certamente traria maiores prejuízos à empresa. Portanto a velocidade e prioridade nas ações fez toda a diferença no processo [...]

Kotter (1995) também elencou “estabelecer senso de urgência” como ponto essencial para um processo de *turnaround* de sucesso.

4.6 Relação entre *turnaround management* e CVO

A investigação da relação entre o *turnaround management* (TM) e o ciclo de vida organizacional (CVO) é o objetivo principal da pesquisa, portanto utilizaremos esta seção para levantar alguns indícios que permitem aos pesquisadores relacionar as iniciativas de *turnaround management* e o desenvolvimento percebido em determinados construtos do CVO.

Quanto ao construto Modelo de Decisão (Q-02_CVO) da empresa, notou-se uma evolução, já que esse construto deixou de ser percebido em estágio de Sobrevivência e começou a ser percebido em estágio de Reativação. Esse desenvolvimento foi causado pela percepção dos colaboradores de que a gestão atual intensificou iniciativas que possibilitam a tomada de

decisões por meio de trabalho em equipe, de forma colaborativa e com foco em inovação e criatividade.

Tal movimentação pode ser explicada pela implementação ou intensificação de iniciativas de *turnaround management*, relacionadas, principalmente, aos constructos de Liderança e Foco Estratégico, como: manter uma liderança forte e presente no dia a dia da empresa (Q-01_TM), substituição da alta administração (Q-12_TM), manter o foco no *core business* (Q-04_TM), ou mesmo atuar rapidamente (senso de urgência) quando se percebe que está entrando em declínio (Q-11_TM).

A melhoria percebida no construto de *turnaround management* Controle - principalmente relacionados às questões sobre manter controle orçamentário justo e eficaz (Q-02_TM), manter contabilidade organizada e competente (Q-02_TM), manter bons controles por parte da administração (Q-06_TM), ou mesmo manter gestão eficiente de custos (Q-07_TM) -, reflete no desenvolvimento do construto Estrutura Organizacional (Q-03_CVO), pois, conforme referencial teórico, à medida que as organizações avançam nos estágios do ciclo de vida, seus sistemas de controles se tornam altamente sofisticados.

A melhoria promovida pelas iniciativas de *turnaround management* também pode estar relacionada à evolução no construto Processamento de Informações (Q-04_CVO), já que muitos destes controles são dependentes do processamento efetivo de dados e devem ser utilizados para monitorar o desempenho e facilitar a comunicação entre os departamentos, além de coordenar as atividades e servir melhor o mercado.

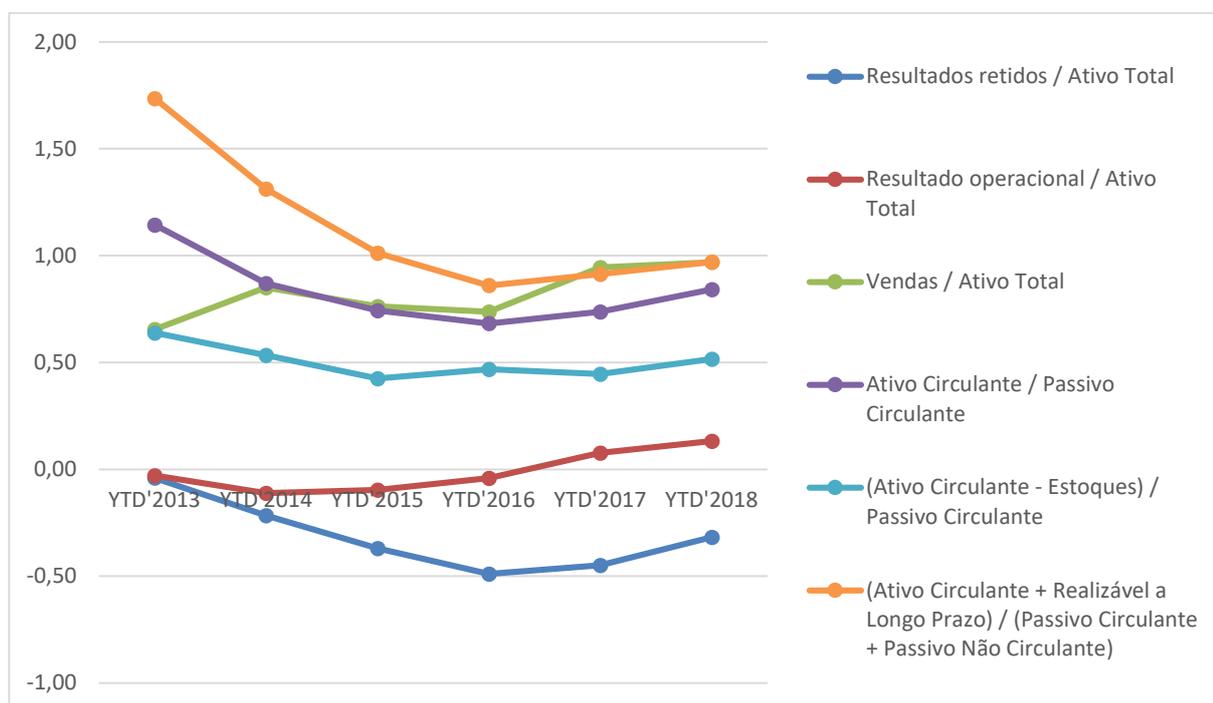
Dessa forma, os dados coletados sobre as percepções dos colaboradores permitem inferir que as iniciativas de *turnaround management* contribuíram para o desenvolvimento percebido nos estágios do CVO relacionados aos constructos Modelo de Decisão, Estrutura Organizacional e Processamento de Informações.

4.7 Análise financeira

Um dos objetivos do estudo empreendido foi o de realizar uma análise agregada do desempenho econômico-financeiro da empresa, que passou por um processo de implementação ou intensificação de iniciativas de *turnaround management*, e identificar se tal processo resultou ou não em melhora no desempenho médio de indicadores financeiros.

Para essa análise, apresenta-se, na Figura 2, um comparativo quanto a alguns indicadores normalmente utilizados para mensuração do desempenho de empresas, mais especificamente em relação à possibilidade de falência. Foram considerados os anos entre 2013 e 2015 e também o período de 2016 até a atualidade (ou seja, após a implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround*).

Figura 2 – Resultado da Análise do Índices extraídos dos relatórios Contábeis



Confirmando a hipótese de pesquisa, nota-se, na Figura 2 uma inversão de tendência quando comparados os períodos anteriores de 2015 e após 2016, ou seja, antes e após a implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround*.

Todos os índices analisados demonstraram alguma tendência de baixa entre os anos de 2013 a 2015. Quando analisados os mesmos índices para os anos de 2016 a 2018, nota-se também uma tendência padrão, porém, de alta, refletindo as ações de *turnaround* implementadas e percebidas pelos funcionários nesse mesmo período.

Ao analisarmos individualmente cada um dos índices, nota-se o seguinte:

- Resultados retidos/Ativo Total: demonstra uma evolução, principalmente nos últimos três anos, do índice que, segundo Altman, mede a rentabilidade acumulada ao longo do tempo, além de traduzir indiretamente o endividamento

da empresa. A curva positiva do índice nos últimos três anos reflete a melhora dos resultados acumulados da empresa nesse mesmo período, associada ao melhor aproveitamento dos seus ativos;

- Resultado operacional/Ativo Total: a melhora desse índice nos últimos anos confirma uma tendência de alta sustentável, quando combinado ao índice anterior. Altman considera que, uma vez que a finalidade última da existência da empresa se baseia na capacidade de gerar valor através de seus ativos, esse índice é apropriado para a utilização em termos de capacidade preditiva de falências;
- Vendas/Ativo Total: a melhora nesse índice ilustra o aumento na capacidade dos ativos da empresa de gerarem vendas e representa a eficiência no aproveitamento dos ativos. Trabalhos de melhor gestão de estoques obsoletos e de baixo giro trouxeram benefícios a esse índice nos últimos anos.

Os índices de liquidez também apresentaram melhora nos últimos três anos de resultados, refletindo todas as iniciativas implementadas e intensificadas pela empresa no período, as quais se traduziram em aumento de vendas, aumento de margem e diminuição de despesas. Tais reflexos resultaram em aumento de fluxo de caixa livre e em uma visível melhora no Balanço Patrimonial da empresa e também em seus índices.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi o de avaliar, segundo a percepção dos funcionários de uma organização, os fatores determinantes num processo de *turnaround management* que permitiram à empresa se recuperar, passando de uma situação de crise e declínio para uma trajetória de crescimento. Adicionalmente objetivou-se avaliar se tal processo seria capaz de influenciar o estágio do Ciclo de Vida Organizacional (CVO).

Dessa forma, a operacionalização da pesquisa realizou-se com a utilização de um formulário eletrônico com questões acerca da situação organizacional e da implementação ou intensificação de iniciativas de *turnaround management*, aplicados de forma longitudinal. O público-alvo foram gestores da empresa objeto do estudo de caso, que possuem conhecimentos da gestão organizacional. A amostra final constituiu-se de 22 respostas válidas.

Dessa amostra, 55% dos respondentes exerciam função de coordenador na organização, 23% representavam gerentes e diretores, e outros 23% exerciam a função de especialista, sendo que, esses profissionais se encontravam distribuídos entre as diversas áreas de da empresa de forma quase uniforme.

A organização estudada possui mais de 30 anos de existência e, aproximadamente, 100 empregados.

Segundo Miller e Friesen (1984, p. 1178), cada ciclo de vida da organização deve durar cerca de dez anos.

Dessa forma, a empresa possui tempo suficiente de existência para estar em estágios mais avançados do CVO. Todavia, os resultados revelaram que, no período anterior a 2016, a empresa estava estagnada em estágios menos desenvolvidos, considerando-se diversos aspectos.

Em 2016, houve diversas mudanças na organização estudada, a começar pela alta administração, que passou a implementar diversas medidas relacionadas à iniciativas de *turnaround management*.

O formulário aplicado aos colaboradores captou a melhoria, percebida, especialmente, nas iniciativas relacionadas ao aumento do nível de controle e de foco estratégico. Melhorias relacionadas a iniciativas de liderança e ao foco no desempenho também foram percebidas pelos colaboradores.

Os resultados mostraram uma liderança forte como fator importante para o sucesso da recuperação. Os resultados permitem inferir que, para o sucesso do *turnaround management*, é necessária uma liderança assertiva para implementá-lo e executá-lo, além de - conforme destacado na literatura -, uma mudança na alta gerência e, até mesmo, do principal gestor da companhia.

Após a implementação ou a intensificação do conjunto de iniciativas de *turnaround management* (período após 2016), os colaboradores perceberam uma evolução no estágio do CVO, o que permite inferir que tais iniciativas estão relacionadas com o desenvolvimento do CVO na empresa investigada.

Compreender o estágio atual do CVO contribui, neste trabalho, para corroborar movimentações positivas entre estágios, as quais ocorreram concomitantemente à implementação ou à intensificação das iniciativas de *turnaround*, conforme demonstram os dados obtidos na aplicação dos questionários e validados durante entrevista semiestruturada com o principal gestor da Organização.

Apesar de parte das análises e da entrevista semiestruturada apontarem para um período de declínio antecedendo o processo de *turnaround management* - como também é previsto na literatura -, neste estudo os resultados apurados apontaram a fase de declínio apenas quando relacionada ao construto de Processamento de Informações em períodos anteriores a 2016. Após 2016, para este mesmo construto, observa-se uma movimentação positiva para o estágio de Sobrevivência. Cabe aqui uma crítica ao modelo de Lester *et al* (2003), o qual não endereça o estágio de declínio em todas as suas dimensões, impossibilitando à algumas dimensões tal resultado.

No estágio Sobrevivência, as organizações devem conseguir atingir as margens suficientes para se manterem competitivas e entrarem no estágio três (Sucesso). Aquelas que não conseguirem atingir essa meta terão a sua continuidade comprometida (Lester et al, 2003, p. 342).

Neste estudo, tal sequência lógica não se confirmou, já que, para os construtos Modelo de Decisão e Estrutura Organizacional, que inicialmente eram percebidos em estágio de Sobrevivência, após 2016, passaram a ser percebidos em estágio de Reativação – veja-se, contudo, que houve uma melhora de percepção.

A análise de indicadores normalmente utilizados para mensuração do desempenho de empresas, mais especificamente relacionados à possibilidade de falência, confirmou a melhora

da situação financeira da organização estudada, no comparativo de períodos analisados. De fato, para os anos mais atuais, obtiveram-se valores positivos superiores a cada ano, indicando uma inversão de tendência de baixa para alta. Assim corroborou-se a ideia de inter-relação entre a implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround*, a movimentação do estágio de ciclo de vida da organização e a melhora da situação econômico-financeira, que a recolocou em uma trajetória de crescimento.

Dessa forma, o objetivo geral considera-se atingido, pois a investigação chegou ao final apresentando a análise da percepção dos funcionários da empresa objeto do estudo em relação à implementação ou intensificação das iniciativas de *turnaround* e também quanto à sua relação com a movimentação do estágio do ciclo de vida da Organização. Inclui-se o depoimento do principal gestor da empresa atualmente e também questionários que capturaram a percepção de praticamente todos os líderes da Organização quanto ao mesmo assunto.

Neste trabalho foi, realizado um diagnóstico básico, de forma introdutória, que futuramente pode ser melhorado, com possibilidade de aprofundar a análise e propor modelos práticos mínimos para um *turnaround* de sucesso.

Como principais limitações do presente trabalho destaca-se a baixa quantidade de respostas ao questionário, devido a trabalhar-se com gestores de uma única empresa. Dessa forma, não foi possível aplicar técnicas quantitativas para validação da associação entre estágios do CVO e iniciativas de *turnaround management*, sendo tal relacionamento inferido do padrão de respostas, as quais apresentaram evolução nos *scores* tanto do CVO quanto de *turnaround management*.

Apesar de o estudo de caso ser o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional, o mesmo possui suas limitações, quando conduzido como um caso único, quanto a impossibilidade de generalizações.

Dentre as sugestões para pesquisa futura, recomenda-se a aplicação de questionário proposto neste estudo para mensuração da percepção de *turnaround management* para um número maior de empresas (*cross section*), com o objetivo de aumentar a base e permitir a utilização de técnicas estatísticas mais sofisticadas, que permitam desenvolver os construtos (análise fatorial exploratório e confirmatória), bem como desenvolver a análise de associações (regressões e análise de correspondência).

REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (1990). *Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Porque as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito*, São Paulo: Ed. Pioneira Thomson.
- Altman, E. I. (1968). Financial Ratios Discriminant Analysis. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
- Altman, E. I. (2000). Predicting Financial Distress of Companies - Revisiting the Z-Score and ZETA Models. Adapted Paper, (July).
- Balgobin, R., & Pandit, N. (2001). Stages in the turnaround process: The Case of IBM UK. *European Management Journal*, 19(3), 301-316.
- Barker III, V. L., Patterson Jr, P. W., & Mueller, G. C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2), 235-270.
- Barker, V. L. (2005). Traps in diagnosing organization failure. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 44–50. doi:10.1108/02756660510586337
- Beeri, I. (2009). The measurement of turnaround management strategies in local authorities. *Public Money & Management*, 29(2), 131-136.
- Beuren, I. M. (2009). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. In: Longaray, A. A.; Raupp, F. M.; Sousa, M. A. B.; Colauto, R. D.; Porton, R. A. B. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M., & Raup, F. M. (2012). Metodologia da pesquisa aplicada às Ciências Sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, 3.
- Bibeault, D. (1982). *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*. Washington: Beard Books. New York: McGraw-Hill, 1999. Originalmente publicado em 1982.
- Bibeault, D. (1998). *Corporate turnaround: How managers turn losers into winners (2 Edition.)*. Beard Books.
- Boyne, G. A. (2006). Strategies for public service turnaround: Lessons from the private sector? *Administration & Society*, 38 (3), 365–388.
- Bruyne, P. D., Herman, J., & Schoutheete, M. D. (1977). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alvez.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-June, pp. 30-50.
- Cox, J. W., & Hassard, J. (2005). Triangulation in Organizational Research: a Representation. *Organization*, 12(1), 109–133.

- Downs, A. (1967). The life cycle of bureaus. in Downs, A. (Ed.), *Inside Bureaucracy*, Little, Brown, & Co. and Rand Corporation, San Francisco, CA.
- Drucker, P. (2006). *As árvores não crescem até o céu*. São Paulo: Revista HSM Management. Vol.1, nº 54.
- Duarte, J. e Barros, A. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. doi: 10.2307/258557
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37-46.
- Harvey, N. (2011). *Turnaround management and corporate renewal: A south African perspective*. Wits University Press. U.K.
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19-31.
- Hoffman, R. (1989). Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them? *Journal of General Management-Spring 89*, v.14, n.3, p. 46-66.
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management* Vol. 6(15), pp. 5159-5164.
- Khandwalla, P. N. (1992). *Innovative corporate turnarounds* (p. 279). New Delhi: SAGE Publications Ltd.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change. *Harvard business review*, 85(1), 96-103.
- Lester, D., & Parnell, J. (1999). A strategic interpretation of organization life cycle. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-32.
- Lester, D., Parnell, J.A., & Caharrer, S. (2003). Organizational life cycle: a five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 11 (4), p. 339-354.
- Lester, D. L., & Parnell, J. A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 540-554. doi: 10.1108/14626000810892337
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, Vol. 30, pp. 1161-83.
- Moreira, L. V. M. (2016). *Sistema de controle gerencial como fator de influência no ciclo de vida organizacional de empresas familiares*. São Paulo: FEA – USP.
- Osório, F. M. F. (2014). *Turnaround empresarial: fatores determinantes para o sucesso: estudo de casos* (Doctoral dissertation).

- Otley, D. (2016). Contingency Theory of management accounting and control: 1980 - 2014. *Management Accounting Research* n° 31, 2016.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 5, n° 4, pg. 413-428.
- Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *Management*, v. 3, n. 2, p. 31-56.
- Penrose, E. (1952). Biological analogies of the firm. *American Economic Review*, Vol. 42, pp. 804-19.
- Queiroz, J. (2004). *Turnaround corporativo: navegando em períodos de turbulência*. São Paulo: IBGT.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, Vol. 29, pp. 33-41.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic management journal*, 13(4), 287-309.
- Schendel, P., & Rigges, J. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, Spring76, Vol. 3, n. 3, p. 3-11.
- Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround: managing companies in distress*. New York: Penguin Putnam.
- Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies* (p. 248). John Wiley & Sons, Ltd.
- Souza, R. P. (2011). *Relação entre estágios de maturidade da gestão logística, ciclo de vida organizacional e utilização de artefatos de controle gerencial*. São Paulo: FEA – USP.
- Sull, D. N., & Houlder, D. (2006). How companies can avoid a midlife crisis. *MIT Sloan management review*, 48(1), 26.
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de coleta de dados em campo* (2. ed., p. 112). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2014). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5 ed., p. 290). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Termo de confidencialidade do questionário

APÊNDICE 2 – Identificação do perfil dos respondentes

APÊNDICE 3 – Questionário traduzido referente ao CVO

APÊNDICE 4 – Questionário relacionado às iniciativas de *turnaround management*

APÊNDICE 5 – Entrevista semiestruturada

APÊNDICE 1 – Termo de confidencialidade do questionário

Informação ao respondente:

TERMO DE COMPROMISSO

Esta pesquisa faz parte de um projeto de dissertação de mestrado da FIPECAFI e tem como objetivo investigar se o processo de gestão, através das práticas de *turnaround management*, pode influenciar na mudança de estágio de ciclo de vida de uma organização.

O pesquisador se compromete a tratar as respostas recebidas dentro dos critérios éticos, responsáveis e com a confidencialidade que requer a pesquisa acadêmica.

Cada respondente receberá, ao final da pesquisa, um relatório individual contendo os estágios de desenvolvimento em que a sua empresa foi classificada de acordo com os modelos teóricos, assim como uma conclusão quanto à possível influência das práticas de *turnaround management* na mudança de estágio de ciclo de vida da organização.

Atenciosamente,

André Botacini Favoretto
Pesquisador FIPECAFI
favoretto.andre@gmail.com

Rodrigo Paiva Souza
Orientador da pesquisa
Professor FIPECAFI

APÊNDICE 2 – Identificação do perfil do respondente

Qual o seu e-mail?

--

Qual o seu grau de instrução?

Médio Incompleto
Médio Completo
Superior Completo
Pós-Graduação Completo
N/A

Qual a sua área de atuação na empresa?

Compras / Suprimentos
Operações / Logística
Administrativo / Financeiro
Vendas / Marketing
TI
Outra

Qual posição melhor define a sua função na organização?

Diretor
Gerente
Coordenador
Supervisor
Especialista
Analista
Outro

Qual o seu tempo de empresa?

Menos de 1 ano
Entre 1 e 3 anos
Mais de 3 anos

APÊNDICE 3 – Questionário relacionado às iniciativas de *turnaround management* –

*Aplicado de forma Longitudinal (JAN/13 ATÉ DEZ/15 & JAN/16 ATÉ OUT/18)

RESPONDA AS SEGUINTE AFIRMAÇÕES DE ACORDO COM O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA, CONSIDERANDO: (1) DISCORDO TOTALMENTE E (5) CONCORDO TOTALMENTE	
A minha organização tem uma liderança forte e presente no dia a dia.	
A minha organização tem um controle orçamentário justo e eficaz.	
A minha organização possui uma contabilidade organizada e competente.	
A minha organização possui foco no negócio principal (<i>core business</i>).	
A minha organização possui uma boa gestão de seus ativos e vende os ativos ineficientes.	
A minha organização possui bom planejamento e previsão de seu fluxo de caixa.	
A minha organização possui bons controles por parte da administração.	
A minha organização consegue perceber e avaliar a gravidade do declínio quando necessário.	
A minha organização atua rapidamente quando percebe que está entrando em declínio (senso de urgência).	
A minha organização passou por substituição na alta administração.	
A minha organização passou por alterações de sócios por meio de fusões e aquisições.	
A minha organização possui foco na gestão eficiente de custos.	
A minha organização passou por grandes mudanças estruturais.	
A minha organização passou por mudanças de sua estratégia.	
A minha organização está comprometida com a capacitação de seus empregados.	
A minha organização age de forma a promover crescimento de vendas por meio de ações de <i>marketing</i> .	
A minha organização utilizou-se de suspensão temporária de contrato de funcionários (<i>lay off</i>).	
A minha organização passou por uma reestruturação de sua dívida.	
A minha organização passou por corte na distribuição de lucros.	
A minha organização reduziu seus custos de investimento.	

APÊNDICE 4 – Questionário traduzido referente ao CVO – *Aplicado de forma Longitudinal (JAN/13 ATÉ DEZ/15 & JAN/16 ATÉ OUT/18)

Lester *et al* (2003) adaptado por Souza (2011)

Qual das afirmações abaixo melhor descreve o AMBIENTE em que a sua empresa está inserida? (assinale apenas uma alternativa)	
Nossa empresa é pequena, tanto em tamanho quanto em comparação com nossos concorrentes.	
Como uma empresa, nós somos maiores do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como poderia ser.	
Somos uma grande empresa, com diretores e acionistas.	
Qual situação melhor descreve o MODELO DE DECISÃO na sua empresa? (assinale apenas uma alternativa)	
O processo decisório é centralizado no topo da organização e não é considerado muito complexo.	
A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por um grupo de gestores que empregam algumas análises sistemáticas, mas que não são suficientemente ousadas.	
A maioria das decisões da nossa empresa é tomada por gerentes, força tarefa, e equipes de projetos que tentam promover o crescimento através da participação.	
Qual situação melhor descreve a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL na sua empresa? (assinale apenas uma alternativa)	
Estrutura organizacional da nossa empresa poderia ser descrita como simples.	
Nossa estrutura é departamental e funcional e se tornou muito formal.	
A estrutura de trabalho em nossa empresa é divisional ou matricial, com sistemas de controles altamente sofisticados.	
Nossa estrutura é centralizada, com apenas alguns sistemas de controle.	
Na nossa organização, há certo nível de especialização (contadores e possivelmente engenheiros, por exemplo) e estamos de alguma forma nos tornando diferenciados.	
Qual situação melhor descreve o PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES na sua empresa? (assinale apenas uma alternativa)	
O processamento de informação pode ser melhor descrito como sendo simples, muitas vezes informal.	
O processamento de informações monitora o desempenho e facilita a comunicação entre os departamentos.	
O processamento de informações é sofisticado e necessário para gerar uma produção eficiente e lucratividade adequada.	
O processamento de informação é bastante complexo, utilizado para coordenar diversas atividades e para melhor servir o Mercado.	
O processamento de informações não é muito sofisticado, mas altamente necessário.	
O processamento de informações não é utilizado da maneira plena	
Qual situação melhor descreve a distribuição do PODER na sua empresa? (assinale apenas uma alternativa)	
O poder em nossa empresa está concentrado principalmente nas mãos do fundador.	
O poder na nossa empresa está dividido entre um grupo composto por vários proprietários / investidores.	
O poder de decisão em nossa empresa está distribuído entre um grande número de acionistas.	

APÊNDICE 5 – Entrevista semiestruturada

A opção pela realização de entrevista de caráter semiestruturado ao dirigente da empresa, no âmbito do estudo de caso, justifica-se pelo fato de pretendermos analisar de forma aprofundada determinadas temáticas e como elas são percebidas pelo dirigente, sem que lhe seja imposta impor uma estrutura rígida de questões, mas orientando-o para os objetivos da pesquisa.

Isto é, se, por um lado, o guião da entrevista foi elaborado de modo a servir de orientador básico à abordagem das temáticas (ainda que a ordem da formulação das questões seja flexível, sendo colocadas de acordo com a orientação das respostas dadas pelo entrevistado), por outro, permite contornar algumas ambiguidades que poderiam surgir se optássemos por uma análise meramente quantitativa, dada a ausência de um quadro de referência que pudesse ser fornecido por meio da entrevista.

BASE PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O DIRIGENTE

Enquadramento comunicado ao entrevistado antes da entrevista:

- A entrevista pretende levantar dados sobre o ponto de partida da empresa para a reestruturação, a forma como foi implementada, as ações e estratégias implementadas e o ponto de situação atual.
- Caso o entrevistado não queira responder a alguma questão, o entrevistador entenderá e respeitará tal decisão.
- O objetivo do trabalho não é julgar as formas de administração, mas sim perceber como as temáticas subjacentes à reestruturação e à recuperação das empresas são percebidas pelo dirigente.
- Toda a informação produzida resultante da entrevista ou da documentação analisada será previamente validada pelo entrevistado.

I. Descrição da Empresa e seu Histórico

Nome Empresa:

Função do Entrevistado:

1. Poderia fazer uma breve descrição do histórico da Empresa até o momento de sua chegada? Favor comentar, também, como se deu sua contratação e quais foram os primeiros passos após esta. Adicionalmente, em sua opinião, no momento em que a organização lhe procurou, já se enxergava a necessidade de reestruturação, ou seja, eles já procuravam alguém para fazer o *turnaround* desta empresa?
2. Quais razões aponta, internas e externas à organização, que levaram a empresa ao momento para o qual se fez necessário encetar uma reestruturação?
3. Você entende que a empresa estava passando por um momento de declínio entre 2013 e 2015? Quais foram as primeiras ações tomadas para travar o declínio da empresa (quanto aos custos, aos recursos humanos, às decisões financeiras, de vendas e outras)? Tal declínio afeta/afetou negativamente o processo de reestruturação?
4. Pode, de forma resumida, descrever a estratégia implementada para a reestruturação da empresa?
5. Entende que a estratégia de recuperação teve caráter (1) estratégico, ou seja, uma mudança na estratégia da organização para competir no mesmo negócio e aqueles que visam a entrar em um novo negócio, ou (2) operacional, que é dividido geralmente em quatro tipos, nenhum dos quais requer a mudança da estratégia de nível de negócios da empresa já que enfatizam o aumento de receita, redução de custos, diminuição de ativos? Ou um misto de ambos?
6. Houve necessidade de promover algum desinvestimento em ativos para obter liquidez? Se sim, considera que contribuiu positivamente para ter os objetivos alcançados?
7. Houve uma reorganização da estrutura de capital da empresa? Esse foi um passo essencial no processo de reestruturação?
8. Como qualifica a saúde financeira de curto e longo prazo da empresa no início da reestruturação e atualmente? As alterações verificadas estão positivamente relacionadas com os objetivos atingidos?

9. Considera que os objetivos de recuperação já estão alcançados? De acordo com a sua avaliação a empresa alcançou um *turnaround* de sucesso?

10. Quer indicar outros fatores determinantes que considere terem sido cruciais no processo de reestruturação? E porquê?

Obrigado pela sua colaboração!

Novembro de 2018