

ISVOUGA

INSTITUTO SUPERIOR DE ENTRE DOURO E VOUGA

Opção estratégica como fator crítico de sucesso no *turnaround* de empresas em declínio.

- Estudo de casos -

Vera Lúcia Rocha Alves

Novembro, 2018

Vera Lúcia Rocha Alves

**Opção estratégica como fator crítico de
sucesso no *turnaround* de empresas em
declínio.**

- Estudos de caso -

Dissertação de Mestrado de Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do(a) Professor (a) Doutor Paulo Santos

Novembro / 2018

“Both industry attractiveness and competitive position can be shaped by firm, and this what makes the choices of competitive strategy both challenging and exciting. While industry attractiveness is partly a reflection of factors over which a firm has little influence, competitive strategy has considerable power to make an industry more or less attractive.” In Porter, M. E (1985)

AGRADECIMENTOS

Este espaço é essencialmente dedicado a todos aqueles, que deram alguma contribuição para a realização desta dissertação. Estou grata, pelo trabalho e apoio prestado.

Em primeiro agradeço ao Professor Doutor Paulo Madeira, que me orientou construiu comigo todas as bases e metodologias a adotar para esta investigação, as suas observações foram soberanas para a realização desta Tese, bem como a elaboração do inquérito.

Agradeço também ao Professor Doutor António Andrade, pela ajuda e apoio ao SPSS, e aos dados estatísticos.

Um agradecimento especial, a todas as empresas que participaram neste estudo, pela disponibilidade que demonstraram, para responder aos questionários.

Deixo também um agradecimento a todos os professores do ISVOUGA e a todos os colaboradores, pela forma como lecionaram o Mestrado de Gestão de Empresas e o interesse que despertaram a mim e aos meus colegas pelas disciplinas envolvidas.

Por último, mas não menos importante, a todos os meus colegas de Mestrado, que sempre me apoiaram neste projeto e um agradecimento enorme à minha família.

RESUMO

Turnaround são estratégias de contenção, que são adotadas por uma organização quando sente que a decisão tomada anteriormente está errada e que precisa de tomar medidas, antes que prejudique a lucratividade da empresa. Em Portugal, as empresas são maioritariamente constituídas por pequenas e médias empresas, sendo muito sensíveis ao mercado concorrencial cada vez mais forte. Quando entram já numa fase do seu ciclo de vida de declínio, precisam de implementar estratégias de forma a dar a volta, para retornar à sua vantagem competitiva que anteriormente tiveram.

Esta dissertação, pretende identificar quais as estratégias determinantes para a recuperação de empresas num processo de *turnaround* no contexto português e em empresas com áreas de atividade e dimensões diferentes, de forma a testar e validar tudo o que já foi estudado sobre o tema na literatura científica. Para esta investigação, foi adotada a metodologia estudo de casos no qual incidiu numa amostra de 8 empresas que sofreram nos últimos 17 anos um processo de reestruturação e conseguiram recuperar. Foram feitos inquéritos aos gestores dessas empresas, no qual foram questionados sobre as estratégias que adotaram no processo de recuperação e com base documental foi permitido identificar o historial das empresas. Ainda nesta investigação, foi usada também a metodologia quantitativa que permitiu retirar conclusões globais sobre o estudo que possibilitou apurar as estratégias que foram mais aplicadas e que conduziu para o sucesso do processo *turnaround*.

Perante este quadro, concluiu-se que todas as empresas, tanto numa fase inicial como durante o processo de recuperação, acabam por alinhar em estratégias idênticas ou seja, numa fase inicial adotam estratégias para estancar a crise inicial, tendo por base iniciativas de eficácia operacional e financeira. E durante o processo *turnaround* estratégias que permita a empresa voltar a ter uma vantagem competitiva, de forma a garantir a possibilidade de competição com outras empresas, através de iniciativas de *marketing*, estratégia de renovação organizacional e de implementação de políticas de gestão eficientes e de longo prazo.

PALAVAS – CHAVE: *Turnaround*, Empresa, Ciclo de Vida, Reestruturação, Estratégia, Declínio, Vantagem competitiva

ABSTRACT

Turnaround are strategies of containment, which are adopted by an organization when it feels that the decision taken previously is wrong and that it needs to take action, before it damages the profitability of the company. In Portugal, companies are mostly small and medium-sized enterprises, and are very sensitive to the increasingly competitive market. When they are entering a phase of their declining life cycle, they need to implement strategies to turn around, to return to their competitive advantage they once had.

This dissertation intends to identify the determinant strategies for the recovery of companies in a turnaround process in the Portuguese context and in companies with different areas of activity and in order to test and validate everything that has already been studied on the subject in the scientific literature . For this investigation, the case study methodology was adopted, focusing on a sample of 8 companies that had undergone restructuring in the last 17 years and were able to recover. Inquiries were made to the managers of these companies, in which they were asked about the strategies they adopted in the recovery process and on a documentary basis it was possible to identify the companies' history. Also in this investigation, the quantitative methodology was used that allowed to draw global conclusions about the study that made it possible to ascertain the strategies that were most applied and that led to the success of the turnaround process.

Against this background, it was concluded that all companies, both at an early stage and during the recovery process, end up aligning themselves in identical strategies, ie at an early stage adopt strategies to stem the initial crisis, based on initiatives of operational effectiveness and financial. And during the turnaround process strategies allow the company to regain a competitive edge in order to ensure the possibility of competition with other companies through marketing initiatives, organizational renewal strategy and implementation of efficient and long management policies term.

KEY-WORDS: Turnaround, Enterprise, Lifecycle, Restructuring, Strategy, Decline, Competitive Advantage

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO – Chief Executive Officer

CVO – Ciclo de Vida Operacional

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

PER – Processo Especial de Revitalização

PME – Pequena Média Empresa

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TA – *Turnaround*

TI – Tecnologias informação

VBR -Visão Baseada em Recursos

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 11 |
| 2 - Revisão de literatura | 14 |
| 2.1 - Classificação de conceitos | 14 |
| 2.1.1– Factores determinantes do declínio organizacional | 16 |
| 2.1.2 - <i>Turnaround</i> | 20 |
| 2.1.2.1 – Medidas de <i>Turnaround</i> | 23 |
| 2.1.2.2– Iniciativas estratégicas..... | 25 |
| 2.2 - O processo de recuperação organizacional | 30 |
| 2.3 – Estudos sobre o tema em Portugal | 35 |
| 3 – Estudo desenvolvido | 37 |
| 3.1 – Metodologia da investigação..... | 37 |
| 3.2 – Análise e discussão de resultados | 41 |
| 3.2.1 – Caraterização dos casos estudados | 41 |
| 3.2.1.1 – Adega de Vila Real | 41 |
| 3.2.1.2 – Lusotubo | 43 |
| 3.2.1.3 – Pizarro | 45 |
| 3.2.1.4 - J.J Teixeira S.A | 47 |
| 3.2.1.5 - CIFIAL..... | 50 |
| 3.2.1.6 – Egídio Alves | 52 |
| 3.2.1.7 – Valqueimado | 54 |
| 3.2.1.8 - Camilton..... | 56 |
| 3.3 – Resultados e conclusões | 58 |
| 4 – Considerações finais..... | 65 |
| 4.1. Limitações da investigação | 68 |
| 4.2. Sugestões para futuras investigações | 69 |
| Bibliografia..... | 70 |

| | |
|-------------|----|
| ANEXOS..... | 82 |
|-------------|----|

ÍNDICE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Resultados financeiros Lusotupo, S.A..... | 44 |
| Tabela 2 - Resultados Financeiros Pizarro S.A..... | 46 |
| Tabela 3 - Resultados financeiros J. J. Teixeira, Lda..... | 48 |
| Tabela 4 - Resultados Financeiros Cifial, S.a. | 51 |
| Tabela 5 - Resultados financeiros Cifial - indústria d cerâmica, lda..... | 51 |
| Tabela 6 - Resultados financeiros Egídio Alves | 53 |
| Tabela 7 - Resultados financeiros Valqueimado, Lda..... | 55 |
| Tabela 8 - Resultados Financeiros Camilton..... | 57 |
| Tabela 9 - Gestão é a mesma antes do processo? (versão anexo) | 97 |

ÍNDICE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Ciclo de vida empresarial (CVO)..... | 16 |
| Figura 2 - Fase crítica..... | 22 |
| Figura 3 - As sete etapas do processo <i>turnaround</i> | 30 |
| Figura 4 – Seis etapas no processo de recuperação..... | 33 |
| Figura 5 – Fatores ambientais para o declínio | 59 |
| Figura 6 – Fatores operacionais para o declínio..... | 60 |
| Figura 7 – Fatores estratégicos para o declínio | 61 |
| Figura 8 – Primeiras etapas aplicadas pela amostra no processo <i>turnaround</i> | 62 |
| Figura 9 – Medidas mais importantes num processo <i>turnaround</i> | 63 |
| Figura 10 –Estratégias determinantes num processo de recuperação | 63 |
| Figura 11 – Estratégias relevantes para a obtenção de uma vantagem competitiva | 64 |
| Figura 12 - Quanto tempo, as empresas passaram por um processo <i>turnaround</i> | 93 |
| Figura 13 - Fatores ambientais de declínio (versão anexo)..... | 94 |
| Figura 14 – Fatores operacionais de declínio (versão anexo) | 94 |
| Figura 15 – Fatores estratégicos de declínio (versão anexo) | 95 |
| Figura 16 - Fase do declínio antes do processo <i>turnaround</i> (versão anexo)..... | 95 |
| Figura 17 - Situação da empresa antes da recuperação (versão anexo) | 96 |

| | |
|---|----|
| Figura 18 - Primeiras etapas no processo turnaround (versão anexo) | 96 |
| Figura 19 – Tipo de gestor de recuperação (versão anexo) | 97 |
| Figura 20 - Medidas mais importantes no <i>turnaround</i> (versão anexo)..... | 98 |
| Figura 21 – Estratégias determinantes no processo de turnaround (versão anexo) | 99 |
| Figura 22 – Estratégias relevantes para obtenção de uma vantagem competitiva (versão anexo)..... | 99 |

ÍNDICE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Estágios do declínio organizacional..... | 17 |
| Quadro 2 – Linha temporal da execução até à divulgação dos inquéritos..... | 40 |
| Quadro 3 - Inquérito..... | 83 |

INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Lacorte (2011) a globalização, fez com que a economia global tomasse novas feições devido à diminuição das barreiras ao comércio e formação de blocos económicos, uso maciço da informação e do conhecimento cada vez mais especializados, *downsizing* e reengenharia das grandes organizações, terciarização da produção, competição baseada no tempo e concentração económica de empresas, de *clusters* e incubadoras. Tal como um ser vivo, as empresas apresentam um ciclo de vida, nascem, crescem, amadurecem e morrem, incapacitando-as nesta última fase do ciclo, competir num mercado global. Ao longo desse ciclo, as empresas passam por dificuldades económicas e financeiras, sendo previsível a sua morte ou encerramento. E é nesta fase, antes da decisão de encerrar que alguns gestores decidem recuperar, ou dar a volta por cima e voltar a ter uma vantagem competitiva. Quase todas as empresas experimentam no seu ciclo de vida um estágio de declínio da sua performance que ameaça a sua sobrevivência. Enquanto algumas empresas continuam e perpetuam esse declínio com o risco de desaparecerem do mercado, outras promovem reestruturações bem-sucedidas e voltam à prosperidade, tornando-se este aspeto interessante para análise tendo em consideração a grande variedade de respostas que é possível dar por parte das empresas ao declínio, e também, pelos resultados da reestruturação verificados entre as empresas.

Para que este processo, designado por *turnaround* tenha sucesso é necessário que o gestor tome algumas medidas estratégicas, para que a empresa volte a ser competitiva. Para Manimala & Panicker (2011) uma situação de recuperação, é aquela em que uma empresa sofre um declínio no desempenho económico por um longo período. Período esse que permite que o nível de desempenho, fique tão baixo que a sobrevivência da empresa é ameaçada, a menos que sejam feitos esforços sérios para melhorar seu desempenho.

Assim, deve-se formular um processo de *turnaround* para um conjunto de diferente de habilidades, e investigar as causas do declínio, formulando estratégias para transformar a empresa para uma nova vida (Prasad, 2006). Diferentes organizações adotam diferentes estratégias para trazer reviravoltas.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Todas as empresas passam pelas quatro fases do ciclo de vida, nascem, crescem, amadurecem e morrem. É essencial perceber o que as conduz a entrar em declínio e quais as melhores ações para as recuperar do mesmo, é fundamental para os seus gestores de forma a reagir a tempo, e identificar quais os fatores explicativos do declínio do desempenho organizacional, as características da sua manifestação e as respetivas consequências ao nível da gestão, que permitirá aos gestores compreender o fenómeno que os ajudará na tomada de decisões corretivas e de prevenção, tornando a empresa mais capaz de sobreviver no longo prazo, evitando uma eventual liquidação da atividade.

Após a recente crise financeira em Portugal no período de 2010 a 2014, tendo esta sido provocada crise financeira mundial de 2007 a 2008, muitas empresas portuguesas passaram por sérias dificuldades pondo em causa a sua sobrevivência. Mas também, a crise potenciou às empresas e aos seus gestores repensarem em estratégias que permitisse sobreviver ou voltar a atingir o seu sucesso sem chegar ao ponto de tomar a decisão de encerramento da empresa. Face ao exposto e ao facto de o investigador a nível profissional estar em contato com uma empresa, que está a passar por um processo de recuperação, tornou-se interessante estudar sobre o tema que abrange esta dissertação.

O objetivo desta investigação, é perceber quais as estratégias que foram adotadas pelas empresas que passaram por um processo de *turnaround*, tendo estas atividades e dimensões diferentes, e relacionar, validar e comparar com toda a literatura científica que já foi estudada sobre o tema. Face ao referido, tornou-se essencial estudar o tema visando-se, com a presente investigação. Pretende-se fazer uma abordagem geral sobre o tema e identificar quais os fatores que levaram ao declínio, quais as iniciativas estratégicas de *turnaround* que foram adotadas pelas empresas durante e a após o processo de recuperação, que lhes permitiu às voltarem a ter uma vantagem competitiva. No fundo, com esta investigação tenciona-se responder às questões:

- ✓ **Quais as iniciativas estratégicas que permitam as empresas voltarem a ter uma vantagem competitiva?**
- ✓ **Quais os fatores determinantes que levaram as empresas ao declínio?**
- ✓ **Quais as medidas que os gestores adotaram no processo *turnaround*?**

As conclusões desta investigação poderão ser utilizadas para futuras investigações sobre o tema, em particular por aqueles que pretendam aprofundar mais sobre questões de reestruturação ou de estratégias em “dar a volta” numa situação de declínio. O conteúdo desta investigação permitirá reforçar competências e conhecimento ao investigador, para que a nível profissional as possa aplicar e dar melhor contributo às empresas que passam por uma fase negativa.

ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DA DISSERTAÇÃO

No primeiro capítulo, é feita uma revisão bibliográfica que procura a partir de fontes científicas e académicas, enquadrar o tema e demonstrar qual o conhecimento que existe sobre processo do *turnaround* e suas estratégias e iniciativas. Este capítulo inicia-se com um clarificação e classificação de alguns conceitos que são necessários para o enquadramento do tema tais como, ciclo de vida empresarial, identificação dos fatores determinantes do declínio organizacional, definição *turnaround*, depois com a identificação de estratégias adotadas num processo de recuperação, que já foram estudados, no final foram identificados alguns trabalhos académicos sobre o processo *turnaround* em Portugal.

No segundo capítulo, entrar-se-á para uma abordagem mais prática, no qual e de acordo com o levantamento dos resultados dos inquéritos aplicados às empresas e com base documental, pretende-se responder às questões principais da investigação. Ainda neste capítulo é analisado as empresas com base da metodologia estudo de casos, usando também a metodologia quantitativa ao confrontar e analisar globalmente as respostas individuais que foram dadas nos inquéritos. Com base na análise e discussão dos resultados dos inquéritos, que foram realizados aos gestores que passaram por um processo de *turnaround*, será possível retirar as respetivas conclusões sobre as medidas adotadas por estes no processo de recuperação, e assim apurar as respostas à questão principal da investigação.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - CLASSIFICAÇÃO DE CONCEITOS

Uma empresa é uma organização económica ou social constituída com recursos humanos, materiais e técnicos, que trabalham por um objetivo comum, de forma a obter proveitos económicos. As empresas procuram não só satisfazer as necessidades dos seus clientes, mas também daqueles que com ela trabalham, ou seja, a empresa permite ser um meio de auto-sustentação, para os colaboradores, os gestores e todos os *stackholders* envolventes, através da produção, comercialização dos seus produtos ou serviços oferecidos. A sua gestão passa por um processo de organização, planificação e liderança e controlo, de forma a garantir que os objetivos traçados pela organização sejam concretizados (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011). A fixação dos objetivos de uma empresa é determinante como modelo de orientação para os atingir, com o intuito de garantir melhores produtos e serviços para o cliente satisfazendo as suas necessidades, rendibilizar o negócio de forma a garantir crescimento económico e sustentável, comparar e avaliar sistematicamente o desempenho da organização, de forma a estabelecer rapidamente medidas de melhoria. As empresas são organizações constituídas por pessoas, que enfrentam ao longo da sua existência dificuldades para sobreviver a este mercado fortemente globalizado, com imensos concorrentes que lutam todos por um objetivo, ganhar, ser os melhores naquilo que fazem.

Segundo O 'rand & Krecher (1990), tendo sido novamente por citado por Gupta & Chin (1994) consideraram que as empresas tal como os seres vivos, passam por várias fases ao longo da sua existência, e todas as organizações sem exceção mais tarde ou mais cedo passam por todas elas. Estes investigaram o fenómeno e designaram como, a teoria do ciclo de vida das empresas e estudaram as mudanças típicas das organizações ao longo do tempo e da sua capacidade de adaptação ao ambiente externo e interno. Adizes (1998) refere que as organizações apresentam padrões previsíveis de comportamento, em seu desenvolvimento e crescimento assim como os seres vivos. Adizes (2002) mencionou que liderar uma organização através de transições do seu ciclo de vida, não é tarefa fácil ou óbvia. Os mesmos métodos que produzem sucesso num estágio, podem criar complicações ou falhas no próximo. Mudanças fundamentais na liderança e na gestão são necessárias, através de uma abordagem que equilibra delicadamente a quantidade de controlo e flexibilidade necessária para cada estágio. Para Adizes (2002) líderes que não entendem o que é necessário (e não são

necessários), podem inibir o desenvolvimento da sua empresa correndo o risco de enviar a sua empresa para um envelhecimento prematuro. Os desafios que cada organização deve superar em cada estágio de desenvolvimento, manifestam-se primeiramente com problemas decorrentes do crescimento e sucesso da empresa e de mudanças externas nos mercados, na concorrência, na tecnologia e no ambiente geral empresarial e político (Adizes, 2002) esta é uma realidade inevitável, que leva ao declínio de muitas organizações. Evidentemente, as empresas são diferentes, adotando estratégias consoante a fase em que se encontra do ciclo de vida (CVO) (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011). Estes mencionaram quatro fases do ciclo de vida de uma empresa:

Fase I – Fase embrionária, a empresa preocupa-se em identificar os setores de atividade que tem uma quota de mercado reduzida com uma concorrência fraca, deve desenvolver novos produtos ou serviços que lhes permita a entrada no mercado, é nesta fase que deve apostar em investigação e desenvolvimento (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011). A primeira fase da dimensão do negócio (início) diz respeito à fundação da empresa e aos primeiros anos de sobrevivência (Três, Serra, Pinto & Pereira, 2014).

Fase II – Nesta fase, exige um grande investimento para melhorar as características do produto e/ou serviço. Deverá utilizar técnicas de marketing, de forma apresentar o novo produto para que haja um aumento do número de clientes, é nesta fase que terá de procurar obter uma vantagem competitiva (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011). Essa fase é identificada pela expansão dos negócios e dos setores internos, formalização das estruturas e processos, profissionalização dos membros da equipa, reorganização e crescimento da empresa por meio da abertura de novos mercados (Três, Serra, Pinto & Pereira, 2014).

Fase III – Ao atingir a maturidade, a prioridade será retirar o máximo de receitas num curto prazo, e investigar e desenvolver novos produtos. Deverão ser reduzidas algumas despesas. A habilidade da empresa em se manter no mercado nesta fase, passa por uma estratégia agressiva e custos de produção reduzidos. Nesta fase, existe um crescimento reduzido das vendas (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011). A fase da maturidade pode ser comparada ao ciclo de vida de um produto correspondendo ao período em que o produto deixa de evoluir e começa a concorrer num mercado cada vez menos lucrativo (Três, Serra, Pinto & Pereira, 2014).

Fase IV – Fase de declínio, nesta fase existe uma queda das quotas de mercado e uma redução abrupta das vendas, nesta fase deve-se minimizar o investimento e reduzir a

variedade de produtos (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011). O declínio organizacional é um processo complexo e holístico que compreende uma degradação prolongada do desempenho organizacional, que foi ditada por um conjunto de fatores externos e internos (Santos, 2003). A fase de declínio é vista como o fim de uma organização, no entanto podem ocorrer reversões e mudanças revelando uma nova fase.

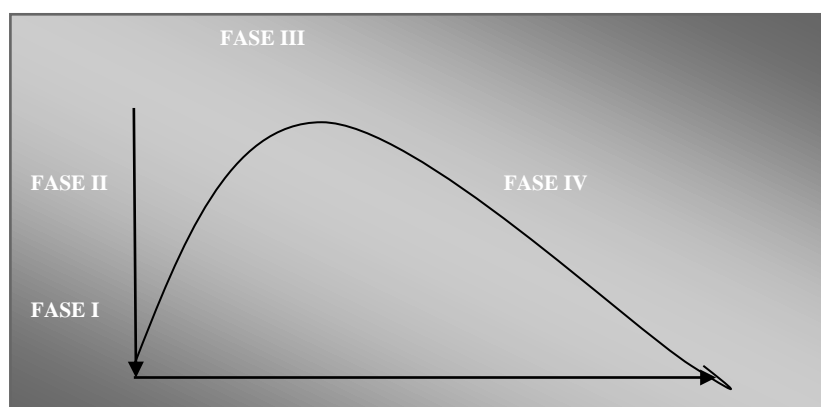


FIGURA 1 - CICLO DE VIDA EMPRESARIAL (CVO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. (2018)

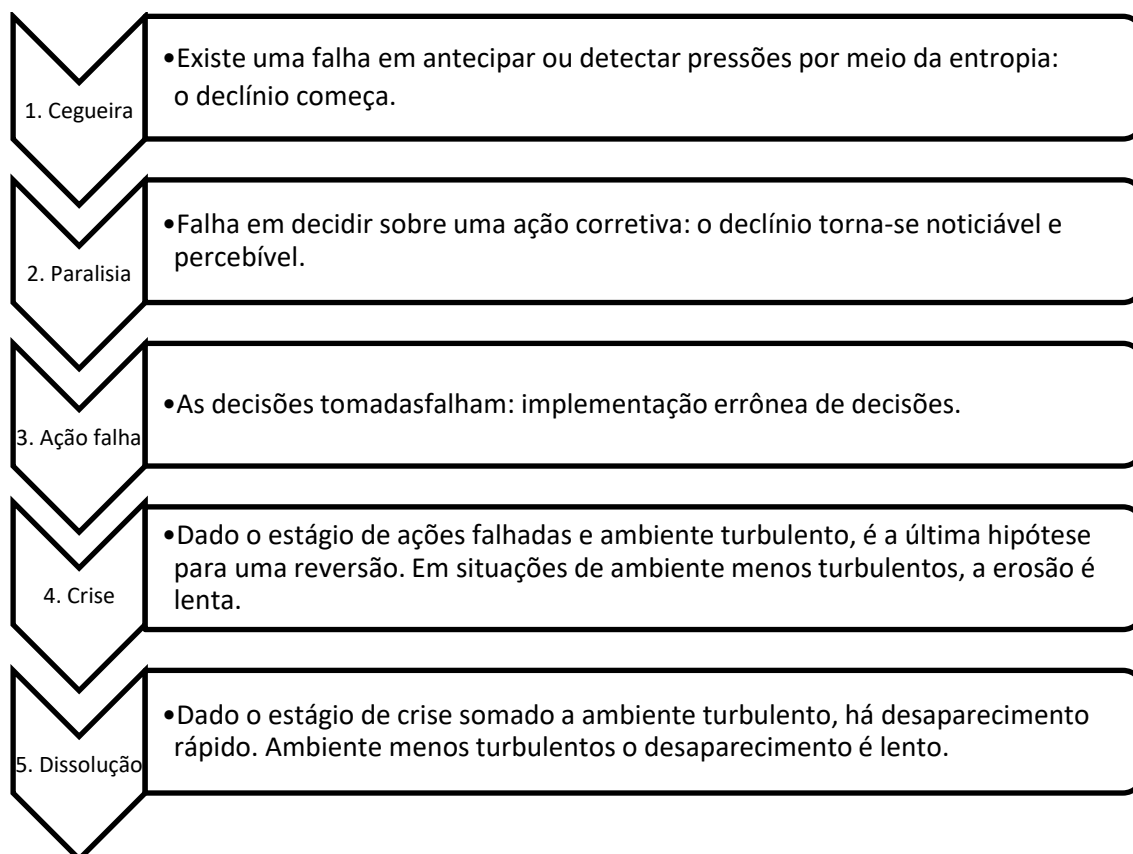
2.1.1- FACTORES DETERMINANTES DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Segundo Hoffman (1989) existem três linhas na investigação no que toca a declínio organizacional, estas são declínio organizacional, recuperação de empresas (*turnaround*) e falência empresarial. É natural, que depois de algum tempo de existência, as organizações sofram problemas sérios, implicando mesmo a sua existência, muitas delas deixam de existir da forma que tinham sido criadas, tem que se reestruturar para garantir a sua sobrevivência, e se não o fazem, desaparecem. Para Hambrick & D'Aveni (1988) o declínio organizacional é um fenómeno de longo prazo, que decorre quando existe uma incapacidade de a organização mudar e de se adaptar, mas, sobretudo do encolhimento dos recursos internos. Estes recursos incluem indicadores financeiros, tais como liquidez, lucratividade, capacidade de endividamento. Mintzberg (1984) aponta o declínio deterministicamente: "*Uma vez estabelecidas, as organizações atingem o pico no seu serviço à sociedade e então começam a declinar*". Whetten (1980) descreveu dois tipos de declínio: como estagnação e como redução; declínio como estagnação é mais provável em organizações passivas e inflexíveis, e como redução em termos de dimensões no mercado ou no decréscimo de competitividade. Para Weitzel et al. (1989) as consequências do declínio são reversíveis em todos os estágios,

excluindo-se o de dissolução, no qual recursos severamente diminuídos impedem recuperação.

Algumas das causas que levam ao declínio estão relacionadas com o crescimento, tais como: crises de liderança, autonomia, controlo e burocracia. Na realidade, o conceito de declínio reflete um conjunto de situações que podem ser originados no mercado (encolhimento do mercado, aumento da competitividade, não adaptação a um determinado nicho de mercado e clientes descontentes) ou na organização (corte de custos, redução da força de trabalho, paralização do recrutamento e deterioração dos relatórios ganhos e perdas) mencionado por Greiner (1972) sendo citado posteriormente por Carvalho (2013).

QUADRO 1 – ESTÁGIOS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL



FONTE: ADAPTADO DE WEITZEL, WILLIAM; JONSSON & ELLEN (1989)

Alguns académicos tradicionais acreditavam que uma organização que não ostentasse uma gerência incapaz, estava destinada à decadência e ao insucesso. Atualmente sabe-se, que não é só uma má gerência que determina a decadência de uma organização. Existem fatores determinantes que explicam uma parte do declínio da organização, sendo estes externos e internos. Para Thiry – Cherques (1991), algumas das causas do declínio compreende

adequação estrutural e a escassez de recurso, as dificuldades operacionais que impossibilitam o ajuste sistêmico às condições sociais e econômicas, e a utilidade relativa aos bens produzidos e serviços prestados. Madeira (2006) resume em quatro fatores determinantes para o declínio, estes são os recursos organizacionais, os recursos humanos, o ambiente externo e interno e por fim o desempenho da estratégia adotadas.

Recursos Organizacionais - Segundo citado por Barney (1991) os recursos e capacidades de uma empresa podem ser classificados em, recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Os recursos financeiros, são tudo que a empresa dispõe para criar e implementar estratégias. Os recursos físicos, incluem toda a tecnologia física utilizada numa empresa, como a planta e os equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima, como *hardware* e *software*. Os recursos individuais ou humanos abrangem todo o pessoal que tem trabalhar na empresa, incluindo também os diretores e gestores da empresa, ainda nestes podemos abarcar as formações, experiências, inteligência e criatividade, relacionamentos, e a visão dos dirigentes e funcionários. As empresas devem se concentrar na identificação e exploração de recursos para neutralizar ameaças. A visão baseada em recursos (VBR) enfatiza que os recursos das empresas são um fator essencial que influencia na vantagem competitiva e no seu desempenho. De acordo com a VBR, as empresas que controlam determinados recursos sob várias categorias podem potencialmente contribuir para um melhor desempenho (Othmana, Arshada, Arisb & Arif 2014).

Recursos Humanos - As empresas que tem mais sucesso atualmente, são aquelas valorizam o seu capital humano. As pessoas são parte integrante dentro de uma organização, são elas os criativos, os principais motivadores para que o produto e/ou serviço final seja o melhor a apresentar no mercado, resumindo é o principal ativo dentro de uma empresa. Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. O capital humano é o setor mais importante e, no qual os administradores devem focar a sua atenção pois estes são os potenciais incentivadores para o sucesso de uma organização. Segundo citado por Carvalho & Souza (1999) “O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. As pessoas são uma parte fundamental na criação de valor da empresa, são estas que inovam, que produzem, que são criativas, que tratam com os clientes e que melhoram a qualidade do produto ou serviço prestado pela empresa. Muitos gestores, ainda não entendem

a real importância dos recursos humanos, e como estes são um fator chave de sucesso para a empresa (Ferreira, Santos, Reis & Marques 2010).

Ambiente-As empresas não atuam isoladamente. As estratégias e as ações são concebidas para atuar num ambiente mais amplo, neste encontram-se clientes, financiadores, concorrência, entidades estatais e toda uma comunidade envolvente (Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010). Segundo Ukaidi (2016) o fator externo, pode ser considerado um dos primeiros a determinar o declínio da organização. Nestes estão englobadas: novas formas organizacionais, novas tecnologias dominantes, novos modelos de negócios, políticas governamentais adversas, mudança de necessidades e preferências dos clientes, novos produtos de substituição, falência de clientes e falta de competitividade. Ukaidi (2016) confirmou que para sobreviver atualmente num ambiente de negócios, a gestão da empresa e a sua equipa deve ser capaz de reagir às mudanças no ambiente interno e externo. Ao entender e conhecer o negócio e ambiente envolvente da organização e como estes podem afetar a empresa, é muito mais fácil localizar e corrigir os problemas. Este é um primeiro passo importante no processo de *turnaround*, ou seja, dar a volta.

Estratégia - Um processo estratégico é a forma como uma empresa elabora, valida e implementa as estratégias de forma atingir um objetivo, através do uso de uma nova estrutura organizacional, de novos processos, implementação de ferramentas de gestão ou ferramentas de marketing. Brilman (1986) declarou que não nos devemos enganar, nem na crise, nem nas causas. O erro estratégico em período difícil não perdoa ninguém. Isto significa, uma estratégia mal adotada, pode levar ao declínio de uma organização, pior ainda se esta estiver a passar por sérias dificuldades. Uma empresa pode procurar estratégias de redução quando tiver uma posição competitiva fraca em algumas ou em todas as suas linhas de produtos resultando em um desempenho fraco - as vendas estão baixas e os lucros transformados em perdas. Essas estratégias impõem uma grande pressão para melhorar o desempenho. Na tentativa de eliminar as fraquezas que estão a forçar a empresa para o declínio, a administração pode seguir uma das várias estratégias de redução, que vão desde o *turnaround* (reviravolta) ou tornando-se uma empresa atraente para a venda, falência ou a sua liquidação (Wheelen & Hunger, 2012). Após ser determinada as causas para o declínio da empresa, é importante definir em que etapa a empresa está.

Neves (2006) nomeou sete etapas pelo qual uma empresa passa na fase de declínio e sintetizou-as:

Na primeira etapa, a empresa aparece com sucessivos acontecimentos ou operações que dão a origem à redução da margem de comercialização, à redução do volume de negócios e a consequente diminuição da rentabilidade;

Na segunda etapa, a tesouraria líquida apresenta valores negativos e como resultado a empresa tende para o desequilíbrio financeiro, apresentando graves problemas para honrar os seus compromissos;

Na terceira etapa, a tesouraria líquida apresenta valores negativos por algum tempo e a empresa caracteriza-se por falta de liquidez, o que leva a que seja difícil obter crédito e consequentemente pagar aos credores;

Na quarta etapa, para além de uma tesouraria líquida negativa, o fundo de maneo da empresa passa a ser insuficiente;

Na quinta etapa a empresa não tem capacidade de pagar à generalidade dos seus credores ou paga com um atraso para lá dos prazos negociados com estes. Nesta situação, satisfaz os requisitos para que seja considerada judicialmente insolvente e pode solicitar providências para iniciar a recuperação;

Numa sexta etapa, a empresa, a empresa encontra-se totalmente insolvente ou tecnicamente falida na medida em que deixou de poder solver os seus compromissos. Nesta situação, são executados os bens referentes ao património da empresa. E caso não seja requerida a recuperação da empresa, esta passa a última etapa.

Na sétima etapa, o ativo da empresa é liquidado para que com o produto da sua venda sejam liquidadas parte das dívidas do seu passivo, o seja, nesta fase já se considera a morte da empresa, sendo impossível passar à fase de recuperação.

2.1.2 - *TURNAROUND*

Quando as empresas estão à beira do fracasso, apenas uma gestão de reviravolta pode restaurar o desempenho e a rentabilidade. A chave é proporcionar estabilidade e criar dinheiro (e um espaço de respiração) para construir o sucesso a longo prazo (Slatter & Lovett 1999). De acordo com Ventura (2003) existem várias opções para resolver os problemas financeiros de uma empresa, embora alguns deles possam não ser apropriados para o negócio específico. Essas opções incluem:

- ✓ Vender o negócio;
- ✓ Venda dos ativos da empresa;
- ✓ Liquidação do negócio através da falência;
- ✓ Economizar o negócio através de um processo de *turnaround* ou reviravolta ou de uma reorganização.

Quando uma empresa entra numa fase de declínio, necessita imediatamente de adotar iniciativas que permitam estar de volta ao mercado, pois se não reagirem atempadamente é quase certo o fim. Sendo assim, é necessário que os gestores analisem todas as opções, o modelo de negócio, as condições internas e externas e, a partir daí, acionar uma sequência de transformações estratégicas a nível da organização. É neste contexto que a empresa deve adotar uma estratégia de renovação organizacional e de *turnaround*, este último significa dar a volta ao negócio de forma a recuperar o seu valor de mercado e vantagens competitivas. Schendel, Patton & Riggs (1976) preocuparam-se em analisar as causas originais de declínio de uma organização classificando-as de acordo com o resultado de uma incapacidade de adaptação para mudar as situações (estratégias más), de ineficácia das estratégias ou de operações dispendiosas, ou de implementação ineficaz de estratégias aparentemente boas. Eles desenvolveram um modelo de *turnaround*, que enfatizou a importância de identificar e avaliar corretamente as causas que levaram ao declínio, para que ambos os componentes operacionais e estratégicos fossem incluídos, observando que os esforços de reviravolta foram acompanhados principalmente por mudanças na gestão superior (Loui & Smith 2006). Ventura (2003) afirmou que o gestor de *turnaround* e reorganização compartilham três objetivos básicos, o primeiro resolver os problemas de um negócio que está a passar dificuldades financeiras, o segundo pagar as dívidas contraídas pela empresa, e por último e mais importante colocar o negócio no caminho da lucratividade.

Slatter & Lovett (1999) afirmaram que não existe uma definição para o termo *turnaround*, que pode-se usar este termo para empresas ou unidades operacionais cujo desempenho financeiro falhará num futuro previsível, a não ser que tome medidas estratégicas num curto espaço de tempo. Para Balgobin & Pandit (2001) a recuperação de uma empresa ou de um negócio pode ser definida simplesmente como a reversão do desempenho económico de uma empresa depois de um declínio de risco de existência. O declínio de uma empresa, pode ocorrer ao longo de vários anos ou pode ser abrupto devido a eventos extraordinários (fatores internos e externos) que estão fora do controlo da empresa, como por exemplo a globalização (o mercado externo e a concorrência), o falecimento do líder ou do fundador da empresa,

recessão económica, o meio cultural envolvido, etc. Na maioria das vezes, as organizações entram no estado de declínio quando não conseguem antecipar, reconhecer e se adaptar às pressões externas e internas que ameaçam a existência da organização (Balgobin & Pandit, 2001).

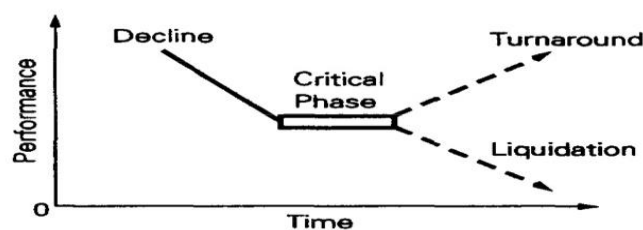


FIGURA 2 - FASE CRÍTICA
FONTE: SOURCE, GOPINATH 1991 & JAGAFA 2016

Declínio e crise, mudança, recuperação e formulação da estratégia, contenção e estabilização, crescimento, são as cinco fases de processo de recuperação no qual foram identificadas por Balgobin & Pandit em 2001. A estratégia do negócio deve considerar nas suas metas e definições a variabilidade do mercado em questão. Organizações aptas a antever, reagir e se posicionar a estas flutuações, periodicamente revêem suas estratégias para que estas sejam aderentes ao contexto vivido mencionado por Anderson & Zeithaml (1984) e Carvalho (2013).

Hofer (1980) declara que é usual, as situações de *turnaround* serem discutidas mais em termos de aumento do desempenho da organização e período crítico da situação de retorno, desvalorizando o retorno sobre o investimento (ROI). Este autor identifica, a existência de dois grandes tipos de estratégias de resposta: o estratégico e o operacional, sendo que as naturezas críticas da maioria das situações de resposta normalmente exigem acompanhamento da gestão, da estrutura organizacional e esforço, devendo direcionar os recursos para uma ou duas estratégias globais. Harrigan & Porter (1983) assinalaram que a estratégia de recuperação ideal, é aquela que busca evitar ou antecipar o declínio. A análise de resposta também é fundamental, porque a escolha de uma estratégia de resposta inadequada ou inviável pode resultar em falência. Harrigan & Porter (1983) defenderam que uma organização é capaz de melhorar sua posição no declínio tomando algumas precauções na fase anterior, tais como: Minimizar investimentos ou ações que aumentem as barreiras de saída, a menos que seja claramente benéfico para a estratégia corporativa global, aumentar a flexibilidade dos ativos para que possam aceitar diferentes matérias-primas ou produtos

substitutos e colocar ênfase estratégica em segmentos de mercado que possam suportar o impacto de crises quando a indústria está em estado de declínio. Antes de iniciar qualquer processo de *turnaround*, uma empresa deve fazer um diagnóstico profundo para determinar se vale a pena tentar segundo mencionado por Hofer (1980) e Saraiva (2014).

2.1.2.1 – MEDIDAS DE *TURNAROUND*

Para Jagafa (2016) as estratégias do *turnaround* organizacional, são estratégias que não fazem parte diretamente do ciclo operacional, mas são as estratégias que os gestores adotam de forma a influenciar a posição do capital da empresa. Por exemplo, a competência de gestor, o funcionamento do mercado e o desenvolvimento de negócios, não fazem parte diretamente no ciclo operacional, no entanto tem impacto no ciclo operacional, garantindo que o fluxo de caixa seja consistente e a saída de caixa seja controlada, aumentando assim a posição de fluxo de caixa da empresa. Slatter, Lovett & Barlow (2006) defenderam que o foco principal na sobrevivência no início do processo de *turnaround*, implica a necessidade de obter uma melhoria rápida do desempenho, geralmente dentro de um período de 6 a 18 meses, e às vezes até mais cedo, essa necessidade de entregar resultados a curto prazo é o que os *turnaround* (especialistas em técnicas de reviravolta empresarial) se concentram, deixando o sucesso a longo prazo da empresa para um líder posterior. Ukadi (2006), apresentou um estudo a algumas empresas nigerianas, e identificou alguns tipos de estratégias de atuação operacional que podem ser aplicadas, tais como: estratégias de retracção, estratégias crescentes de aumento, estratégias de redução de custos, estratégias de redução de ativo, estratégia de combinação (reposicionamento, substituição, renovação, etc.) e a estratégia de *retroachment* é seguida quando uma organização reduz substancialmente o alcance de suas atividades.

As estratégias de *turnaround* podem ser divididas em duas tipologias, o estratégico e o operacional de acordo com o que foi defendido por Ukadi (2006). As mudanças estratégicas podem ser divididas naquelas que envolvem uma mudança na estratégia da organização construída em torno de habilidades-chave em *marketing*, produção e engenharia de processos mencionado por Hofer (1980), Pearse & Robbins, (2008) e Jagafa (2016). Por outro lado, as mudanças operacionais não envolvem a alteração da estratégia da empresa, trata-se em aumentar as receitas, diminuindo os custos, e de ativos ou de ambos tal como foi referido Hofer (1980), Tikici et al., (2011) e Jagafa (2016).

- **Estratégias Operacionais**

As empresas quando entram numa fase de declínio, a redução de custos e de ativos são a solução para melhorar o desempenho dessas empresas. Morrow, Johnson & Busenitz (2004) estudaram as duas variantes, eficiência de custos e diminuição de ativos e concluíram que nas indústrias de crescimento, a redução de ativos foi positiva estando relacionada à melhoria do desempenho, enquanto a redução de custos não estava relacionada. Em indústrias em declínio a redução de custos foi positiva estando relacionada ao melhor desempenho, enquanto a redução de ativos teve um efeito negativo no desempenho da empresa. Para uma transição e recuperação as estratégias devem ser orientadas pela concentração nos fundamentos do negócio, concentrando-se nos clientes mais viáveis e rentáveis, desenvolvendo uma estratégia competitiva clara baseada na compreensão das necessidades desses clientes, oferecendo controlo de custos efetivo e garantindo uma equipa de liderança positiva e comprometida cujos modelos mentais são apropriados ao meio ambiente em que a empresa se encontra (Schoenberg et al. 2013).

- **Eficiência de custos e diminuição de ativos**

A crise financeira pode superar a inércia e repensar a gestão forçando-a a produzir mudanças e adaptações a uma grande escala, o que seria improvável se a entidade não passasse por essas dificuldades (Loui & Smith, 2006). Significa que, só quando as entidades passam por uma situação de declínio, é que param para traçar e planejar estratégias para alavancar novamente a empresa. Segundo Shein (2011) trimestres consecutivos de declínio de relação atual ou o aumento da dívida financiada *EBITDA*, tem que ser preocupante. A força de tais análises de tendência é que compara o desempenho de uma empresa para a sua própria história, em vez de empresas competitivas, cujas idiossincrasias podem torná-los menos do que perfeitamente comparáveis.

Para Slatter (2006) e Saraiva et al. (2014) a primeira fase de um processo de *turnaround*, é classificada por “crise de estabilização” apresentando uma necessidade de assumir o controlo, gerir a tesouraria e reduzir o ativo, obter financiamento de curto prazo e reduzir custos. A reestruturação de ativos refere-se a uma mudança na estratégia de ativos de uma empresa que ocorre como resultado de uma resposta direta por parte da gerência às dificuldades de negócio enfrentadas pela empresa. Também consiste em ações que se concentram nas contribuições de ativos específicos para o negócio fundamental da empresa, bem como para a distribuição dos fluxos de caixa gerados por esses ativos. A reestruturação de ativos altera os ativos que estão

sobre o controlo da empresa, e pode envolver a venda de uma divisão, um compromisso com uma campanha de investimento de capital único ou plurianual, ou a compra ou criação de novas divisões. As reestruturações de ativos oferecem potencial para aumentar a eficiência dos ativos da empresa (Das & Leclere, 2003).

Schendel & Patton (1976), demonstraram que havia fortes diferenças em certas variáveis que para o qual as empresas alcancem o sucesso na transição. Ou seja, aumentaram o fluxo de caixa, o volume de negócios e os novos equipamentos e instalações refletindo uma maior taxa de investimento, enquanto a participação de mercado também cresceu. Por outro lado, os custos e o valor agregado diminuíram. Schoenberg et al. (2003) declaram que as decisões do *retrowchment* são inevitavelmente difíceis. Existe o risco de que a venda de ativos possa comprometer futuras opções estratégicas, enquanto inversamente podem ser uma necessidade para gerar fluxo de caixa e reduzir as perdas.

Para as empresas nos setores em crescimento, os esforços para reduzir os ativos tiveram um melhor desempenho e uma relação negativa entre redução de custos e desempenho foi encontrada. Isso se deve ao fato de que, nas empresas nos setores de crescimento, a redução de custos pode dificultar as perspectivas competitivas futuras. Em contraste, em indústrias em declínio, a redução de custos foi positivamente relacionada ao melhor desempenho, enquanto a dos ativos teve um efeito negativo. A conclusão é que o resultado da mesma estratégia varia de acordo com o ambiente, e dependendo se é uma indústria em declínio ou um setor maduro (Dupleix & Rébo, 2017). Dallavale (2006) afirmou que num processo de reestruturação, tem que ser implementadas ações específicas de melhoria do fluxo do caixa, melhorando o ciclo operacional, tais como prazos e compra e venda, *lead-time*, realizar investimentos com retorno imediato, verificar os créditos concedidos aos clientes, analisar novas formas de financiamento mais competitivo, aumentar o capital através de recursos em espécie sendo esta uma das melhores formas de reverter uma crise financeira. Santos (2006), defende que as medidas de eficiência estão diretamente relacionadas com a maximização do *output* (proveitos) e a minimização do *input* (recursos tais como as existências). Quando a empresa está a operar bem abaixo da capacidade de produção, a redução de ativos para melhorar a utilização e produtividade dos ativos é imperativa.

2.1.2.2– INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As escolhas estratégicas são de elevada importância para as empresas, para que tentem tirar o máximo proveito de mercados percebidos como relevantes. A mudança com

fragmentação da estrutura geralmente é consequência de escolhas estratégicas que visam a oportunidades ou buscam soluções de problemas (Chandler, 1962).

- **Concentração nas atividades principais**

As entidades devem focar-se essencialmente nas atividades que permitam criar valor para a organização. Deste modo, deve-se fazer uma análise introspectiva de quais são os produtos ou serviços que permite e que são capazes de oferecer de forma a dar uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes. Empresas que oferecem um pouco de tudo, acabam por receber um pouco de nada. Porter (1996) declarou que adotar uma estratégia competitiva é ser diferente, ou seja, escolher um conjunto diferente de atividades para fornecer uma mistura única de valor. A essência da estratégia está nas atividades, escolher, desempenhar funções de forma diferente ou diferentes funções das desempenhadas pelos adversários. Permite que a empresa desenvolva uma estratégia competitiva clara nas atividades principais escolhidas. De acordo com um estudo apresentado por Grinyer et al. (1990) demonstrou-se, que a estratégia competitiva foi frequentemente alcançada através de uma focalização maior no *marketing*, empregando iniciativas para melhorar a compreensão do cliente, construir relacionamentos com clientes mais próximos, aumentar o número de canais de *marketing*, otimizar o serviço pós-venda e empregar o custo - publicidade eficaz. Segundo Arogyaswamy et al., (1995) se uma empresa estiver num ambiente caracterizado por desaceleração económica temporária, e depois reduzir o número de atividades em que está envolvida pode ser o necessário para que esta possa sobreviver às condições. Estes autores ainda defendem a contratação de voltar a servir os clientes que mais valorizam os recursos e as capacidades da empresa. No entanto, se as condições económicas forem mais severas ou permanentes, o retorno ao núcleo deve ser alcançado ao concentrar-se no uso de recursos e recursos existentes para se concentrar nos clientes viáveis remanescentes.

- **Estratégias orientadas a processos**

Quinn (1994) referiu que, "os executivos precisam olhar além dos produtos da empresa para as habilidades intelectuais ou sistemas de gestão que realmente criem uma vantagem competitiva sustentável". A verdadeira vantagem competitiva consiste na combinação de vários fatores: conhecimento, habilidades, tecnologias, métodos operacionais e informações, que são encontrados em toda a empresa em pequenos "bolsos", às vezes escondidos e muitas vezes incompreendidos, portanto, não é realmente apreciado (Greaver, 1999). Essas combinações valiosas que poderiam beneficiar a empresa, devem ser cuidadosamente

investigadas para ser descobertas. As empresas inteligentes competem pelas competências básicas atuais que estão subjacentes às estratégias da organização, bem como às competências essenciais, que serão necessárias para obter uma vantagem competitiva futura, que é vista com dificuldade pelos concorrentes no presente. Na literatura de recuperação de empresas *turnaround*, muitos autores, defendem que num processo de reestruturação é essencial a mudança do *CEO* da empresa, uma vez que existem processos operacionais enraizados que precisam de uma drástica mudança, é difícil incumbir a atual gestão de topo a tarefa de mudar os seus hábitos e instituir reformas radicais. Muitas vezes, os *stackholders* tais como bancos e credores continuarão a dar o seu apoio financeiro apenas se existir confiança na equipa de gestão que está a gerir a crise (Madeira, 2006).

- **Liderança e cultura organizacional**

Segundo Stopford & Baden-Fuller (1990) e Schoenberg et al. (2003) a substituição do *CEO* da empresa é frequentemente realizada no início do processo de *turnaround* e, em alguns casos, é mesmo o gatilho para a perceção de que a empresa está em sérias dificuldades e essa ação é urgentemente necessária. A mudança do *CEO* está significativamente ligada a empresas em dificuldade no qual em situações de *turnaround* cerca de 75% dos *CEO*'s de substituição são externos à empresa (Kesner & Dalton, 1994).

Os gestores de *turnaround* normalmente são associados a "*downsizing*" implacáveis do que ao conceito mais inspirador de liderança. A liderança é um detalhe muito importante no que conta à sobrevivência de organização, essencialmente num processo de *turnaround*. Um líder habilidoso é um ingrediente crítico no processo de recuperação, mas é necessária uma liderança excepcional em quase todos os estágios do processo, para conseguir uma solução sustentável (Slatter et al. 2006). O conceito *downsizing*, é um fenómeno descrito por D`Aveni (1989), no qual se caracteriza por uma mudança que ocorre no tamanho e nos objetivos organizacionais, como a venda de ativos, a limitação das vendas. Ou seja, é um processo de redução intencional, tendo em vista a melhorar o desempenho da organização (Freeman & Cameron, 1993). Bibault (1982) defende que a primeira fase é a mudança de gestão, pois a recuperação exige abordagens de gestão diferenciadas. Para além de Slatter et al. (2006), no qual também foi defendido anteriormente por Chan (1993), para que um *turnaround* funcione, o *CEO* deve ser substituído, apresentando as razões encontradas no seu estudo: o *CEO* atual pode ter implementado uma estratégia inadequada, ou pode não ter implementado as mudanças estratégicas necessárias que impedissem a empresa de caminhar no sentido do

declínio. Por outro lado, se os acionistas identificarem o *CEO* como a parte responsável pela situação difícil da empresa, exigirão provavelmente a sua substituição. Em 2012, O’Kane & Cunningham fizeram um estudo sobre o resultado do *CEO*, no processo de recuperação e de transformação da empresa, chegando à conclusão que a maneira como estes geriam esse processo, varia de acordo como foram nomeados, ou seja, se foram nomeados ou se são os fundadores da empresa (Dupleix & Rébora, 2017).

A liderança num processo de *turnaround* em termos gerais é o papel que uma pessoa desempenha na tentativa de mudar uma organização para melhor. Um líder é alguém tem habilidade de convencer os outros a seguir o caminho que este decidiu. A liderança não é sobre ser amada por todos: é sobre ser entendido e respeitado por pessoas suficientes para fazer o trabalho de forma a cumprir com o objetivo da organização (Slatter et al. 2006). Slater et al, (2006), mencionam que o *CEO* de *turnaround* tem que ter uma ampla gama de competências e conhecimentos de gestão e liderança, para que processo de resposta não seja apenas sobre a estabilização da crise, mas também sobre a implementação de uma estratégia, de novos processos organizacionais, que evitará que a empresa retroceda para uma outra crise.

Além da mudança do líder, o papel da mudança de cultura na facilitação do rejuvenescimento e readaptação da empresa em dificuldade é destacado na literatura. Pode ser necessário efetuar uma mudança na cultura para desafiar as crenças passadas e assumir premissas, o que pode não ser mais relevante para o ambiente alterado que a empresa enfrenta; só então é que as rotinas operacionais históricas podem ser abandonadas e os novos comportamentos dos funcionários adotados (Schoenberg et al. 2003). Herzog (1991) refere que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é a gestão de pessoas, mantendo-as com um elevado nível de motivação e evitando conflitos e descontentamentos. O desafio não está na mudança tecnológica, mas sim em mudar as atitudes das pessoas bem como a cultura organizacional, renovando novos valores dentro da organização (Dallavale, 2006). O’Kane & James Cunningham (2013) mencionaram que a liderança *turnaround* é muito mais sobre a gestão de tensões complexas ao invés da utilização de habilidades específicas ou tipos de líderes em diferentes estágios do processo de reviravolta. Este é um desenvolvimento importante, como na consolidação de prescrições conflitantes na literatura em tensões complexas, num processo de reviravolta o líder tem a capacidade de gerir de forma dinâmica e equilibrar adequadamente essas tensões dentro e entre diferentes estágios do processo de resposta que mais interessa em seu papel.

- **Estratégias de *Marketing* e de produção**

As empresas que tenham atravessado um processo de recuperação e que obtiveram sucesso, centram os seus esforços em realizar significativas melhorias nos aspetos operacionais dos seus negócios em particular nas áreas do *marketing* e da produção (Grinyer et al. 1990). A estratégia de produção tem como objetivo principal o aumento da competitividade da organização e, para tal, procura ajustar um padrão coeso de decisões e organizar os recursos da produção, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado (Corrêa et al. 1993). Thornhill & Amit (2002) referiram que uma deficiente gestão financeira, comercial (*marketing*) e gestão em geral assumem um papel determinante no processo de declínio, ou seja, é determinante que a organização apresente um posicionamento em termos de recursos e capacidades, para que consiga sobreviver a este mercado amplamente globalizado e competitivo.

As recuperações bem-sucedidas tendem a ter pessoas com experiência técnica e no sector de atividade, que procuram antes melhorias incrementais nos produtos e na eficiência organizacional do que grandes mudanças abruptas no posicionamento de mercado ou mudanças significativas na natureza do negócio. As empresas que alcançaram sucesso na recuperação passaram por um processo bietápico, movendo-se inicialmente para uma produção de baixo custo e posteriormente para uma diferenciação do produto citado por Zimmerman (1989) e Santos (2006).

As empresas que saíram de um processo de recuperação de sucesso centram todos os esforços para conseguir melhorias significativas nos aspetos operacionais, nomeadamente em *marketing* e na produção (Grinyer et al. 1990). Teng (2002), sustenta que para o processo de revitalização ter sucesso durante o seu período de vigência, o *CEO* do *turnaround* precisa implementar uma estratégia de *marketing* agressiva, e quanto ao nível do processo produtivo pode ser necessário a empresa redesenhar ou reestruturar de forma a alinhar-se mais eficaz com o seu objetivo principal, implicando a racionalização, desinvestimento ou encerramento de operações, produtos ou ativos que não se encaixam nesse objetivo (O'Neill, 1986) e Klipper, et al (2005) referiram que estratégia da produção diz respeito ao estabelecimento de políticas e planeamentos amplos de forma a utilizar os recursos de uma empresa, visando uma melhor sustentação de sua estratégia competitiva a longo prazo. A estratégia da produção

pode ser vista como parte de um processo de planeamento que coordena os objetivos operacionais com os mais amplos das organizações (Chase, Jacobs & Aquilano, 2004).

A estratégia de produção tem como objetivo principal o aumento da competitividade da organização e, para tal, procura ajustar um padrão coeso de decisões e organizar os recursos da produção, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado (Corrêa et al. 1993).

2.2 - O PROCESSO DE RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL

Bibeault (1999) analisou o processo de recuperação organizacional como um modelo constituído por etapas ou seja, o processo de recuperação organizacional é uma sequência de cinco sobrepostas, mas distintas e bem definidas fases que começa quando a empresa ainda se encontra na fase de declínio, sendo estas: declínio e crise, mudança, formular a estratégia de recuperação, reduzir e estabilizar e retomar o crescimento.

No entanto, Slatter et al. (2005) definiram sete etapas essenciais para um processo de *turnaround* de sucesso:



FIGURA 3 - AS SETE ETAPAS DO PROCESSO *TURNAROUND*

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Na primeira etapa, o objetivo é estabilização da crise, o gestor de *turnaround*, ou quem tem autoridade de gerir deve se mover muito rapidamente para assumir o controlo da situação e começar a gerir o dinheiro agressivamente (Slatter et al. 2005). Ou seja, gerir a

tesouraria, reduzir o ativo, obter financiamento de curto prazo e reduzir custos (Saraiva et al. 2014).

Na segunda etapa, deve ser nomeado um novo *CEO*, que de acordo com Slatter et al. (2005) muitos investidores e gestores de *turnaround* afirmam que, em quase todos os casos, uma mudança de *CEO* é necessária por dois motivos: primeiro pelo motivo *CEO* inicial ser o principal arquiteto do declínio, torna-se improvável que este possa fazer parte do processo de recuperação. Em segundo lugar, uma mudança de *CEO* tem enorme importância simbólica, envia uma mensagem forte a todos os *stackholders* de que algo positivo está a ser feito para melhorar o desempenho da empresa. Barker III & Mone (1998) sugerem que a substituição do *CEO*, como sucessão forçada, e a capacidade de endividamento não utilizada aumenta direta e significativamente o grau de reorientação estratégica.

Na terceira etapa, é muito importante tentar comunicar e ter a melhor relação com os *stackholders*. As empresas problemáticas normalmente sofrem com relacionamentos maus com os seus *stackholders*. Estes *stackholders* são os financiadores, fornecedores, clientes, gerentes e funcionários, o estado, etc. (Slatter et al. 2005). O sucesso depende da persuasão das partes interessadas para reconhecer e aceitar a realidade da posição da empresa e trabalhar cooperativamente para uma solução para os problemas reais do negócio. Pode ser necessário chegar a um acordo permanente e negociar o apoio contínuo dos financiadores da empresa durante esse período (Slatter et al. 2005).

Na quarta etapa surge a perspectiva do foco estratégico, segundo Saraiva et al. (2014), entramos na fase de redefinir o negócio principal, desinvestir, reduzir o ativo, reorientar o produto e mercado, redimensionar, terceirizar e investir. A escolha da estratégia deve levar em consideração os recursos e recursos existentes da organização. O foco nos principais fatores de sucesso para a estratégia deve estar no centro do plano de recuperação, pois eles fornecem os parâmetros em todo o plano de recuperação que devem ser desenvolvidos. A estratégia deve ser escrita e amplamente divulgada em toda a organização, deve incorporar uma definição simples das metas e objetivos do negócio e deve abranger o "o que" e o "como" - ou seja, quais produtos / serviços que vamos entregar e a quem, e como vai ser feito. O *mix* de produto / mercado fornece o alvo ou foco para toda a organização; define quais produtos / serviços que serão vendidos a quem. A importância da clareza sobre esta questão não pode ser exagerada. O estabelecimento de uma estratégia viável de produto / mercado deve basear-se na identificação de uma verdadeira necessidade do cliente (Slatter et al. 2005).

Na quinta etapa serve para fazer melhorias significativas nos processos da organização. Para Slatter et al. (2005) muitos processos são mal geridos por falta no foco do custo, qualidade e tempo. Os problemas com as infra-estruturas físicas, como o estado das máquinas, os sistemas de *TI* desatualizados e a estrutura organizacional que quebra os *links* naturais nos processos podem aumentar os problemas. As melhorias nos processos de negócios geralmente se enquadram nas seguintes dimensões:

- ✓ Melhorias de tempo – focar numa organização mais rápida na resposta e mais flexível, reduzindo o tempo que demora a trazer novos produtos para o mercado e/ ou reduzindo os prazos de fabrico;
- ✓ Melhorias nos custos - simplificar os processos para reduzir os custos fixos e variáveis
- ✓ Qualidade melhorada - analisar sistematicamente as razões para a não conformidade e implementar ações corretivas para melhorar os processos.

Na sexta etapa do processo de *turnaround*, estimula-se uma mudança organizacional, os problemas das pessoas geralmente estão entre os sinais mais visíveis de uma empresa problemática. Os sintomas típicos incluem uma estrutura de organização confusa, uma gestão intermediária paralisada, resistência à mudança e pessoal desmoralizado (Slatter et al. 2005). De acordo com Henderson, (2011) citado Nayab & Wistrom (2015) e por Jagafa (2016) a gestão de pessoal é considerada de natureza reativa e trata predominantemente das questões do dia-a-dia do negócio. Também leva a uma perspetiva de curto prazo permanece distante das principais atividades organizacionais, e de algumas funções de forma independente, adotando uma abordagem reativa às mudanças nos objetivos corporativos ou estratégicos em vez de uma perspetiva estratégica de longo prazo. Segundo Slatter (2005) existem alguns aspetos que podem desencadear mudanças dentro da organização, entre eles:

- ✓ Mudança estrutural;
- ✓ Mudança das pessoas chave;
- ✓ Melhoria das comunicações;
- ✓ Construir comprometimento e capacidades;
- ✓ Novos termos e condições de emprego.

Nesta sétima etapa, do plano de *turnaround*, faz-se uma reestruturação financeira que geralmente envolve a mudança da estrutura de capital existente e / ou a obtenção de financiamento adicional, os objetivos de qualquer reestruturação financeira são restaurar a solidez no fluxo de caixa e de balanço, alinhar a estrutura de capital com o nível de operação projetada e assegurar fundos suficientes na forma de dinheiro novo e existente estejam

disponíveis para financiar a implementação do plano de *turnaround*. As empresas que precisam de um *turnaround* normalmente sofrem com uma ou mais das seguintes características (Slatter et al. 2005):

- ✓ Problemas de fluxo de caixa, ou seja, um financiamento futuro insuficiente ou uma incapacidade de pagar dívidas quando vencem;
- ✓ Engrenagem excessiva;
- ✓ Estrutura de dívida inadequada, e empréstimos excessivos em curto prazo e dívida insuficiente a longo prazo;
- ✓ Insolvência no balanço patrimonial.

As ações de reestruturação financeira visam a geração imediata de fluxos de tesouraria. O desinvestimento de ativos e participações são utilizadas para aliviar as dificuldades financeiras, pagar empréstimos bancários, e reduzir o nível de encargos financeiros melhorando desta forma o fluxo líquido de tesouraria (Slatter e Lovett, 1984). Jorge Washington de Queiroz (2004) e Dallavale (2006) indicaram seis etapas que envolvem um processo de *turnaround*:

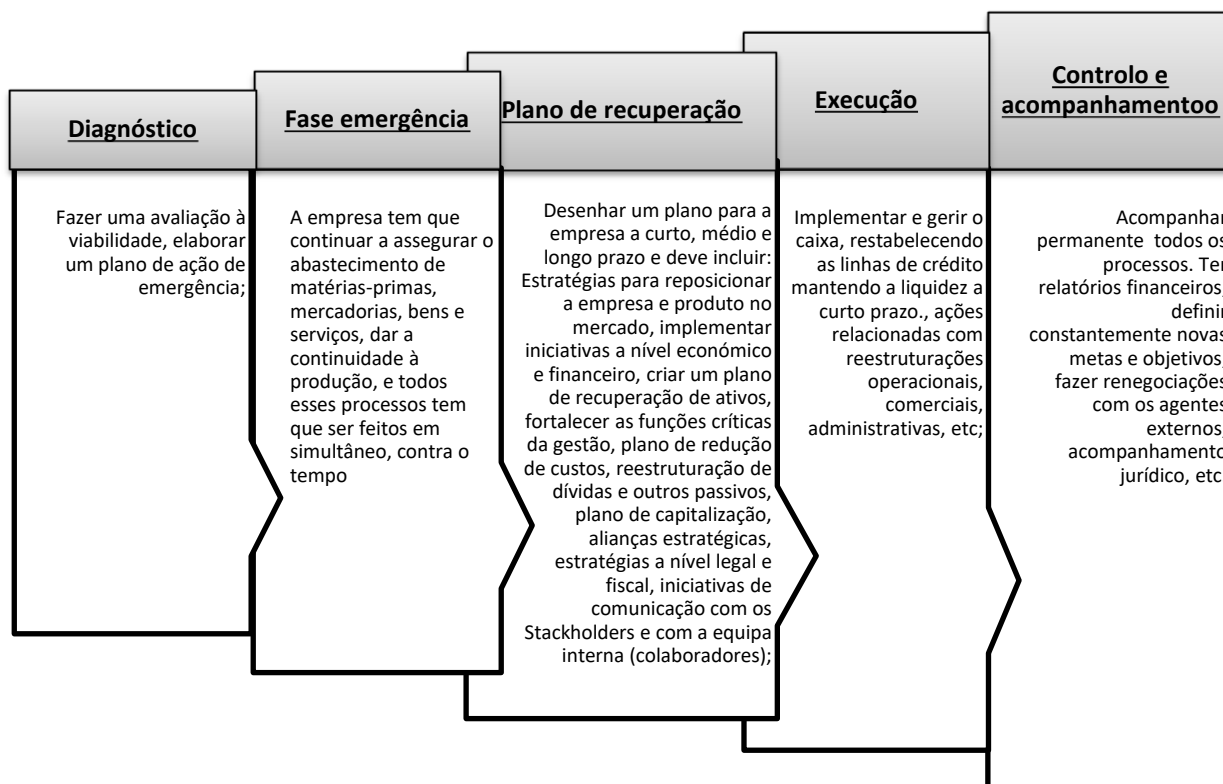


FIGURA 4 – SEIS ETAPAS NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Cuni & Talmor (2006) identificaram três estratégias possíveis para um quadro corporativo de uma empresa em declínio, no qual são confrontados com uma empresa com desempenho inferior que possivelmente poderá executar uma mudança operacional. A primeira estratégia começa por se fazer um relatório completo através de um consultor, que deve incluir na mudança operacional, um método de execução da reestruturação e de reviravolta e o provável valor eventual criado se a mudança de velocidade puder ser executada com sucesso. Uma segunda estratégia restringe o relatório do consultor para considerar apenas as mudanças potenciais que permitem que a direção mantenha a gestão atual no lugar. Uma terceira estratégia é iniciar negociações com um investidor de *private equity* para comprar a empresa; o investidor de *private equity* encomendaria um relatório de consultoria similar antes de prosseguir a alienação. Para Cuni & Talmor (2006) o modelo em que a gestão de *turnaround* opte por seguir a rota de *private equity*, é mais provável que haja uma tentativa de reviravolta. Além disso, quando uma tentativa é executada, é mais provável que seja bem-sucedida. Existem vários modelos analisados por vários académicos. Mintzberg (1978) identifica quatro fatores auxiliares na construção do plano de recuperação:

- ✓ Análise da situação;
- ✓ Ganhar o controlo;
- ✓ Cativar o interesse dos *stackholders*;
- ✓ Aumentar a motivação.

Para este autor, a análise da situação envolve a selecionar informações das várias atividades através de todos os setores da empresa, obtendo assim diferentes pontos de vista. Ganhar o controlo financeiro no início de uma situação de *turnaround*, é fundamental para a recuperação (Slatter, 1984). A cooperação e a comunicação entre a gestão e os vários *stackholders* são cruciais para a estratégia de recuperação, pois além de ser influenciadores são os principais interessados para que a empresa volte ao crescimento. Entre esses parceiros estão os bancos, os fornecedores, os clientes e os trabalhadores e sindicatos. Outro fator importante é melhorar a motivação através do exemplo pessoal e estilo do líder do *turnaround*. O gestor de *turnaround* deve ser extremamente sensível às dimensões psicológicas de uma crise e capaz de inspirar confiança e otimismo, através do exemplo pessoal segundo Balgobin & Pandit (2001) e Porter (2002) mencionaram que quanto mais difícil é sustentar as vantagens operacionais, mais importante é o posicionamento estratégico.

2.3 – ESTUDOS SOBRE O TEMA EM PORTUGAL

Em Portugal já existe alguns estudos sobre o tema de *turnaround*. Em 2004 Albuquerque apresentou uma dissertação de mestrado, sobre um caso de estudo referente ao tema *turnaround* numa empresa que tinha passado por um processo destes de sucesso, a EFACEC. Este concluiu na sua investigação que a EFACEC procurou em primeiro fazer uma análise das políticas de reestruturação, utilizadas pela equipa de gestão do Grupo EFACEC, permitindo identificar os ingredientes chave para o sucesso de um *turnaround*, no qual foram descritos pelos grandes autores Stuart Slatter & David Lovett do livro publicado por estes: *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*. Albuquerque (2004) concluiu que algumas estratégias que conduziram ao sucesso do processo de *turnaround* da EFACEC tais como, a entrada de uma nova administração no final de 2001 cuja estratégia assentou fundamentalmente, numa primeira fase em controlar a crise do ponto de vista financeiro e conquistar a confiança dos clientes da empresa, criando as condições necessárias para a recuperação, houve transição para uma cultura assente na satisfação das necessidades dos clientes, seleção dos clientes e mercados alvo orientada pela análise das vantagens competitivas da EFACEC, ênfase na abordagem transversal dos negócios do grupo e fomento duma cultura sinérgica em desfavor duma postura de conglomerado, redução dos custos e aumento dos níveis de produtividade e um controlo financeiro mais apertado.

Já em 2006 Madeira desenvolveu uma investigação no seu doutoramento sobre o - *“Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas – uma abordagem holística”* - o objetivo era investigar e analisar tomando uma amostra de 122 pequenas e médias Empresas portuguesas, e analisar numa visão holística — padrões de inter relações entre diversas dimensões organizacionais e ambientais: fator humano, ambiente, recursos e capacidades organizacionais, atuação estratégica, causas do declínio e ações estratégicas de recuperação, permitindo ao autor perceber a sua influência no nível de desempenho, pelas razões (contextuais) do seu declínio e (o contexto e conteúdo) da sua recuperação. As conclusões deste estudo evidenciaram uma associação direta, positiva e significativa entre a menor competência dos recursos humanos e o reduzido acesso a informação interna e externa de gestão e os baixos níveis de desempenho, noção da existência de uma elevada competição e uma menor procura dos produtos do sector de atividade, a atitude da gestão baseada num estilo de gestão muito centralizado e com níveis moderados de complacência, relaciona-se de forma significativa com uma atuação estratégica, de crescimento moderado no atual binómio produto/mercado, com uma reduzida utilização de

técnicas de rastreio do meio envolvente. Santos (2006), concluiu que essa atuação estratégica afeta de forma contínua o desempenho, manifestado numa redução do resultado líquido do exercício e na rendibilidade do ativo e que a implementação conjunta de ações empreendedoras, incluindo eventuais movimentos estratégicos, e reestruturar ações operacionais, foram determinantes para a melhoria do desempenho organizacional, garantido um primeiro sucesso de curto prazo, no processo de recuperação.

Em 2010 Rogério de Ó, apresenta também uma investigação para obtenção do grau de mestre cujo tema era *turnaround* em Portugal, no qual concluiu que o tempo é uma variável fulcral em todo o processo, o tempo decorrido em toda a fase de declínio. Depois, o tempo de reação ao problema, que muitas vezes se perde num torpor entre a perceção das dificuldades e decisão de agir. Segue-se o (pouco) tempo que o gestor tem para começar a apresentar resultados que sustentem a adesão dos *stackholders* e finalmente, o tempo de desenvolvimento de todo o processo de *turnaround*.

Alcobia (2012) também estudou sobre o tema, apresentando uma dissertação de mestrado sobre o capital de risco na recuperação e reestruturação de empresas e o *turnaround*, esta concluiu que as equipas de gestão a quem compete promover a recuperação das empresas podem ter grande influência na capacidade de concluir os processos com sucesso, sendo importante as mudanças a este nível por forma a recuperar e reforçar a credibilidade das organizações.

E em 2014 Osório também apresentou uma dissertação sobre *turnaround* empresarial, fatores determinantes para o sucesso, concluindo de uma forma geral que as equipas de gestão a quem compete promover a recuperação das empresas podem ter grande influência na capacidade de concluir os processos com sucesso, sendo importante as mudanças a este nível por forma a recuperar e reforçar a credibilidade das organizações.

3 – ESTUDO DESENVOLVIDO

3.1 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia da investigação, que condiciona por si só, a escolha da recolha de dados, que deve ser adequada aos objetivos que se pretende atingir (Sousa & Batista 2011). O objetivo deste ponto é descrever o tipo de pesquisa realizada, as técnicas de recolha de dados, a forma de análise da informação e a definição da amostra para a realização do estudo, de forma a responder à questão da investigação colocada no capítulo I, que é o propósito desta investigação.

Critério de seleção da metodologia e objetivos

- **Metodologias**

Esta investigação apoia - se na metodologia de investigação de estudo de casos, e da metodologia qualitativa e quantitativa. As utilizações destas três metodologias foram determinantes para o resultado e para o nível de profundidade deste estudo.

Segundo Fonseca (2002), os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. Para este estudo, será aplicado um inquérito que contém perguntas abertas e fechadas, sendo que para a análise do mesmo foi indispensável usar um conjunto de ferramentas e técnicas, de forma a retirar e tratar a informação recolhida. Para o tratamento dos dados foi usado o *SPSS* e o *Excel*. A metodologia qualitativa foi usada com base de análise documental, que ajudou a complementar a investigação, analisou-se cortes de jornais, tribunais, publicações na internet, *sites* empresariais e bases de dados. De acordo com o que foi citado por Nascimento (2009), a análise utiliza-se de métodos tanto na forma de pensar, quanto de proceder, ou seja, de raciocínio de abordagem e de procedimento, com o intuito de representar a informação. Sendo assim a construção do pensamento acerca da análise documental, evidencia a conceção integradora que se tem de tal processo ao situá-lo na função analítica da estrutura e do conteúdo, no entorno da organização da informação.

Por fim, foi utilizada a metodologia estudo de casos que segundo Coutinho & Chaves (2002) o estudo de casos, assume - se por ser uma estratégia de pesquisa abrangente e profunda, ou seja, por estudar casos da vida real, por utilizar e recorrer a múltiplas fontes de informação e por procurar a compreensão em profundidade dos efeitos de um determinado fenómeno num caso. A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”.

- **Objetivo do estudo**

O objetivo principal desta investigação, é identificar quais os fatores determinantes para o sucesso da recuperação de uma empresa num processo de *turnaround*, alinhando essas estratégias com a teoria, analisando empresas com atividades e dimensões diferentes no contexto português. De forma a responder a este objetivo, será necessário identificar quais os fatores que determinaram o declínio da empresa, que estratégias foram adotadas pelos gestores para a recuperação de empresas, e quais as medidas determinantes para a empresa voltar a ter uma vantagem competitiva. Assim, ao estipular o objetivo principal, deu origem a três questões fundamentais, que deverão ser analisadas e abordadas:

- ✓ **Quais as iniciativas estratégicas que permitam levar uma empresa a voltar a ter uma vantagem competitiva?**
- ✓ **Quais os fatores determinantes para o declínio empresarial?**
- ✓ **Que medidas são importantes no processo de recuperação?**

A metodologia para este estudo foi extensiva. Foi preparado e apresentado um questionário de base alargada com perguntas abertas e fechadas para que o entrevistado pudesse desenvolver algumas linhas que não fossem mencionadas nas opções, foi também solicitado a possibilidade de entrevista presencial, mas as empresas bloquearam desde logo essa hipótese alegando a indisponibilidade. No entanto procurou-se qualificar de forma mais efetiva o desenvolvimento de alguns dos processos de *turnaround*, com base nos elementos que dispúnhamos.

- **Amostragem e recolha de dados**

A amostra recaiu sobre o estudo e caracterização de alguns processos de *turnaround* "bem-sucedidos" em Portugal. Na escolha do período de recolha de dados, optou-se pelo intervalo temporal de 2000 a 2017, este período mais alargado permitiu identificar mais

empresas. Estabelecido o período temporal e o objetivo do estudo, foi necessário fazer a recolha de informação, com base de arquivos documentais, inquéritos, bases de dados. A documentação recolhida para este projeto foi a seguinte:

- ✓ Análise e pesquisa do historial das empresas;
- ✓ Desenvolvimento de um inquérito com perguntas abertas e fechadas aos gestores das empresas;
- ✓ Recolha da análise financeira desde 2010 a 2017 (sendo que para alguns casos só foi possível recolher para esses anos ficando de 2011 a 2017 ou de 2014 a 2017, no caso da Cooperativa não foi possível a recolha desses dados pois as suas contas não são obrigatoriamente publicadas).

A amostra é constituída por 8 empresas, que passaram por um processo de recuperação desde o início do século até 2017, e que apresentam atividades e dimensões diferentes, pois o objetivo como já foi referido anteriormente é validar a teoria sobre as estratégias de *turnaround*, num contexto português para empresas com diferentes áreas de atividade. Para chegar a esta amostra foi necessário fazer uma pesquisa extensiva, através de recortes de jornais, apoio de empresas especializadas na área de recuperação e de insolvências, bases de dados que continham informação sobre a situação da empresa (nomeadamente se está ou esteve num processo de reestruturação, de PER ou de insolvência) e de enxertos de tribunais nomeadamente para aquelas que estiveram numa situação de insolvência.

As empresas que participaram nesta investigação foram:

- ✓ Adega de Vila Real – Tem como atividade a comercialização e armazenagem de vinhos e produção;
- ✓ Lusotufo – Tem como atividade pavimentos têxteis;
- ✓ Pizarro – Atividade em lavandaria, tinturaria, estamparia e acabamentos;
- ✓ J.J Teixeira S.A., - Tem como atividade a fabricação de outras obras de carpintaria para a construção;
- ✓ Cifial - Tem como atividade a fabricação de torneiras, misturadoras, válvulas, acessórios e respetivos componentes e fundição de metais não ferrosos;
- ✓ Egídio Alves – Tem como atividade o desenvolvimento e fabricação de calçado e marroquinaria de luxo;
- ✓ Valqueimado - Tem por objeto a exploração agrícola e pecuária;
- ✓ Camilton – Tem como atividade à fabricação e comercialização de calçado.

Para analisar a informação recolhida, foi investigada toda literatura sobre o tema *turnaround* e com base na mesma foi escolhida a metodologia considerada mais adequada para o estudo em questão. Num primeiro momento foi feita a análise qualitativa. Este tipo de análise é considerado fundamental, na medida em que existem uma série de fatores que não são traduzíveis quantitativamente sendo que por vezes lhes é dado um menor enfoque no qual foi necessário fazer uma investigação documental, de forma a dar a seguinte informação:

- ✓ A atividade da empresa;
- ✓ A história da empresa;
- ✓ A sua localização;
- ✓ A situação financeira;
- ✓ Conhecer a sua situação no mercado;
- ✓ O tipo de produto/ serviço produzido.

Posteriormente, foi feita também uma análise quantitativa de forma a perceber quais as estratégias que foram adotadas pelas empresas através de um questionário. Esta técnica possibilitou recolher os dados necessários e fazer uma análise estatística que permitiu analisar globalmente as estratégias mais adotadas pelas empresas.

QUADRO 2 – LINHA TEMPORAL DA EXECUÇÃO ATÉ À DIVULGAÇÃO DOS INQUÉRITOS

| | |
|-------------------------------------|---|
| 07 a 20 de fevereiro 2018 | Recolha e análise da amostra |
| 01 a 31 de março 2018 | Elaboração, aprovação do inquérito |
| 01 a 24 de abril 2018 | Envio do Inquérito por correio eletrónico às empresas da amostra. |
| 25 de Abril a 5 de maio 2018 | Insistência por correio eletrónico e telefonicamente |
| 6 de maio a 5 de junho | Insistência por correio eletrónico, telefone, envio de cartas com os inquéritos. |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Por fim, foi feito estudo de casos para cada empresa da amostra. Esta técnica é fundamental para este estudo de forma a associar no paradigma interpretativo que resultar da análise dos casos de estudo apresentados. O estudo contemplará oito casos, para tentarmos aferir semelhanças e diferenças entre cada um perante o mesmo problema, cuja escolha teve por base casos suscetíveis de replicação, conforme sugerido por Eisenhardt (1989).

3.2 – ANÁLISE E DISCUSÃO DE RESULTADOS

3.2.1 – CARATERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

3.2.1.1 – ADEGA DE VILA REAL

A Adega Cooperativa de Vila Real foi fundada em 1955, numa altura em que houve um grande incentivo para a produção da vinha. Estas Cooperativas tinham como objetivo orientar a agregação da produção vitícola dos associados, sendo que a Adega de Vila Real se destaca desde a sua criação por apostar na venda do seu vinho engarrafado com marca própria. Na década de 60, foi reconhecida com alguns prémios promovidos Junta Nacional do Vinho. Estes permitiram desenvolver uma rede de distribuição pelos centros urbanos do litoral. Nos anos 70, verificou-se um primeiro grande salto a nível comercial, conseguindo a Adega capitalizar em vendas a notoriedade adquirida ao longo da década anterior. Este sucesso manteve-se até 1989, quando decide renovar por completo a sua imagem e todo o portfólio dos seus produtos, coincidindo com a entrada nas grandes superfícies comerciais, acabando por acarretar certos problemas que o mercado inicialmente foi incapaz de absorver esta mudança. Em 1993, iniciou o processo de construção de novas instalações, permitindo renovar o edifício antigo de forma a responder às exigências do mercado e ao desenvolvimento do produto, recorrendo a fundos comunitários, fazendo um investimento cinco vezes superior à faturação anual, que na altura era de um milhão de euros, no ano seguinte à inauguração, entrava em falência técnica, dando origem à primeira crise.

Em 2007, a equipa de enologia foi renovada, sendo possível implementar a estratégia pretendida e impulsionar a performance da Adega, permitindo produzir vinhos desenvolvidos de acordo com os atuais padrões de consumo dos consumidores, e apelativos devido à imagem renovada e ao fator qualidade/preço. Nesta altura, a Adega passa a ser um dos responsáveis pela recuperação da quota de mercado por parte da região do Douro. Em 2009, Adega partiu para o processo de internacionalização. Iniciou-se então um plano estruturado de exportação e a promoção internacional dos vinhos da Adega nas principais feiras e eventos internacionais de vinhos. Desta forma, a Adega começou também a crescer nos mercados internacionais. Desde a sua fundação até aos dias de hoje, a Adega Cooperativa de Vila Real, passou por fases negativas, mas conseguiu ultrapassar por todas elas, e hoje em dia é considerada uma das maiores adegas do país. Há mais de sete anos, a Adega de Vila Real, não passa por uma fase de declínio, mas identificou alguns aspetos que contribuiram para o

declínio da empresa, algumas medidas estratégicas num processo de recuperação e as iniciativas imprescindíveis para o retorno de uma vantagem competitiva. Sendo uma cooperativa, os dados financeiros não estão disponíveis, bases de dados como nas do Estado, mas sabe-se por meios de informação que a cooperativa está a passar por uma fase positiva.

1. Fatores de declínio

A Adega de Vila Real identificou alguns factores responsáveis pelo declínio da empresa, na altura em que estava numa fase negativa do seu ciclo de vida, estes foram as mudanças tecnológicas e da concorrência, pois sentia alguma dificuldade a evolução dos novos tempos, recursos humanos pouco qualificados, comunicação vertical ineficiente, dependência excessiva de terceiros, inexperiência da gestão, problemas nos processos de produção, controlo interno inadequado, má gestão com visão de curto prazo, falta de estratégias de *marketing*, inércia organizacional e uma estrutura elevada de custos.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

As primeiras etapas para a estabilização da crise inicial, a Adega de Vila Real fez uma primeira análise da sua situação e reestruturou os financiamentos, negociou com os principais parceiros e planeou investimentos. Durante o processo de recuperação, redefiniu uma nova estratégia, houve uma mudança de gestão, reorganizou financeiramente, reestruturou o endividamento, fez investimentos de forma a aumentar a capacidade produtiva, mudou a estrutura da organização do programa de *marketing*. No processo de recuperação a Adega de Vila Real considera que as estratégias mais importantes que foram feitas foi a inovação de produtos existentes e de novos produtos, implementação de estratégias de melhoria de *marketing*, desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação, conhecimento das suas principais competências que levam a ter uma vantagem competitiva, acompanhamento da evolução do mercado, contratou recursos humanos mais qualificados e estabeleceu uma boa cultura organizacional.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

As ações estratégicas que a Adega de Vila Real achou importante para que uma empresa volte a ter uma vantagem competitiva, passa por redefinir uma nova estratégia, diferenciar o produto, liderar pelo custo, melhorar processos internos e produtos e elaborar um bom plano de *marketing*.

3.2.1.2 – LUSOTUFO

A Lusotufos foi fundada nos anos 70. Mas a história da empresa começa em 1935 quando surgiu uma fábrica de tapetes e carpetes, associada ainda à indústria de cordoaria manual, cujo sócio fundador era Manuel Marques Rola ficando com a designação social de "Manuel Marques Rola & Filhos. Em 1936 o sócio fundador morre ficando a empresa em nome dos seus sucessores. A indústria da Tapeçaria viveu associada à indústria da Cordoaria até 1952, e nesse ano se deu a separação dando origem a uma nova sociedade, a Sicor – Sociedade Industrial de Cordoaria, ficando a firma "Manuel Marques Rôla, Filhos" dedicada exclusivamente ao fabrico de tapetes e alcatifas. A 25 de Abril de 1960, foi constituída a firma "Irmãos Rôla, Lda", com o objetivo de montar novas instalações anexas às da firma "Manuel Marques Rôla, Filhos", para o fabrico de alcatifas "tufting", até então quase desconhecidas em Portugal, e em 1 de Maio de 1967, por incorporação das empresas "Manuel Marques Rola" e "Irmãos Rola", é criada a empresa "Lusotufos – Indústrias Têxteis Irmãos Rolas, SARL" (agora S.A.). Desde essa data, Lusotufos foi aumentando a sua capacidade produtiva e diversificando a sua oferta de produtos através da realização de novos investimentos produtivos, logísticos e comerciais, prosseguindo uma estratégia de integração vertical.

Durante as décadas de 80 e 90 destacam-se os investimentos efetuados na área dos produtos Tufados (aquisição de novos teares e máquinas de acabamento), nos produtos Bonded, nos produtos Tecidos (Wire Wilton, Axminster, Dupla Peça, Flatweave) e na produção de Fio (mesclagem, extrusão, tinturaria em rama, fiação). Apesar de apostar na indústria e na exportação, a Lusotufos procurou igualmente desenvolver a sua atividade de importação e comercialização de revestimentos têxteis para o lar, procurando complementar a sua oferta de produtos no mercado nacional aos armazenistas e retalho. Com a contrafação verificada na década de 90 nas vendas de alcatifa no mercado residencial nacional, a aposta nas importações de tapetes e outros complementos têxteis veio suavizar esse impacto, vindo a ser responsável uns anos mais tarde pelo reforço da sua presença no mercado nacional. O Grupo é conhecido pela produção de alcatifas e tapetes, tendo-se mantido fiel ao seu "core business" ao longo da sua evolução. No entanto, ao longo da sua vida foi constituindo, ou adquirindo, algumas sociedades complementares à sua área, nomeadamente, em 1996 a Lanor – lavadouro de lãs do Nordeste, lda, em 2001 a Lusolã – fabricação de fios têxteis, s.a., e em 2002 a Lusotufos energia, s.a. Durante o século 21, continuou a expandir o seu negócio e a realizar vários investimentos, tais como, a construção de *Showrooms* e a aquisição de três

empresas comerciais em Grã-Bretanha, forte aposta em estratégias de marketing e internacionalização e a aquisição da Textila, S.A.

Em 2014, a Lusotufu passa por algumas dificuldades e apresenta processo especial de revitalização o denominado PER, que foi homologado pelo Juízo do Comércio de Aveiro com um plano de recuperação da Lusotufu. O plano aprovado por cerca de 81% dos créditos reconhecidos, previa o pagamento da dívida da empresa até 2030. Um total de 642 credores reclamavam em tribunal cerca de 55,1 milhões de euros, 37 milhões dos quais referentes a empréstimos à banca. Entre os maiores credores estão o BES (11,9 milhões de euros), o BCP (9,1 milhões de euros) e o BPI (4,2 milhões de euros). Da lista constam ainda outras empresas do grupo, com 6,2 milhões de euros, a Segurança Social, que reclama 974 mil euros, e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), com 240 mil euros. De acordo com o plano aprovado, a expectativa de ressarcimento dos créditos reconhecidos é de 79,13%, contra 24,7%, face a uma eventual liquidação do grupo. A quebra de consumo nos principais mercados (Portugal, Reino Unido e Espanha) resultou numa abrupta diminuição da atividade da empresa e levou à desativação das filiais em Espanha e em Inglaterra. A administração da empresa tem procurado retomar os anteriores níveis de faturação para o Reino Unido, onde se verificou a maior quebra do volume de negócios nos últimos anos, e enfatizar outros mercados nos quais já se encontra presente, estimando um crescimento médio anual de 15%, entre 2014 e 2016. Em 2014, estava prevista a injeção de novos recursos financeiros na sociedade até ao valor de 3,6 milhões de euros, por via de suprimentos de sócios convertidos em capital e por via de novos financiamentos bancários para superar as atuais dificuldades.

TABELA 1 - RESULTADOS FINANCEIROS LUSOTUFO, S.A.

| Contas Não Consolidadas | 31/12/2017 | 31/12/2016 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Proveitos Operacionais | 16,928,817 | 16,808,243 | 17,522,571 | 21,598,882 | 12,970,842 | 10,604,175 | 14,215,316 | 17,545,687 |
| Resultados Correntes | -1,914,386 | -2,028,655 | -766,328 | 4,556,351 | -3,245,630 | -8,566,056 | -4,900,657 | -3,007,365 |
| "Resultado Líquido do Exercício | -1,963,242 | -2,064,565 | -796,523 | 4,539,912 | -3,259,520 | -8,584,527 | -5,161,721 | -3,400,714 |
| Total Activo | 23,853,661 | 24,943,440 | 25,412,109 | 23,891,262 | 27,810,390 | 28,580,140 | 36,159,845 | 41,153,922 |
| Capital Próprio | -7,529,078 | -5,546,840 | -3,792,338 | -3,735,879 | -9,695,157 | -6,425,701 | 2,443,591 | 6,557,382 |
| Rendibilidade Económica (%) | -8.03 | -8.13 | -3.02 | 19.07 | -11.67 | -29.97 | -13.55 | -7.31 |
| Rendibilidade Financeira (%) | 25.43 | 36.57 | 20.21 | -121.96 | 33.48 | 133.31 | -200.55 | -45.86 |
| Liquidez geral | 1.10 | 1.15 | 1.30 | 1.32 | 0.82 | 0.66 | 1.25 | 1.35 |
| Endividamento (%) | 131.56 | 122.24 | 114.92 | 115.64 | 134.86 | 122.48 | 93.24 | 84.07 |
| Número de Empregados | 273 | 273 | 261 | 251 | 251 | 290 | 314 | 358 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. (2018)

1. Fatores de declínio

Mesmo apresentando uma situação fragilizada, a Lusotufo desde 2014 tem-se mantido estável, sendo que a percentagem de endividamento ainda se apresenta bastante alta e resultados correntes e capital próprio negativo. Quanto ao pessoal, desde 2014 houve um aumento de recursos. A Lusotufo identificou aspetos que foram determinantes para o declínio da empresa na altura em que apresentou um plano de recuperação, entre eles estavam as mudanças sucessivas na concorrência, as alterações nos preços de matéria-prima, a diminuição da procura, dependência de terceiros, incapacidade da empresa de diversificar mercados e produtos, políticas financeiras fracassadas e falta de resposta adequada às mudanças do mercado.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

As primeiras medidas a adotar pela Lusotufo para estancar a crise inicial foi fazer uma análise e acompanhamento e reestruturação da posição financeira e financiamentos existentes, negociou com os principais parceiros, reduziu pessoal, planeou investimentos, promoveu medidas para aumento de receitas e estabilizou relações com fornecedores estratégicos. Durante o processo de reestruturação, foi essencial redefinir uma nova estratégia, reduzir ativos, reorganizar a empresa financeiramente, criar novas parcerias, implementar medidas para aumento da eficiência e criar novos produtos. As iniciativas estratégicas importantes identificadas pela Lusotufo no processo de reestruturação pelo que passou, foi a redefinição da posição da empresa e conhecer as suas principais competências e inovar e criar novos produtos.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

As medidas essenciais para que a empresa volte a ter uma vantagem competitiva, passa por a diferenciação pelo produto ou serviço, melhoria de processos internos críticos e reestruturação financeira.

3.2.1.3 – PIZARRO

A Pizarro SA iniciou a sua atividade em 1993, é uma empresa familiar que se tornou conhecida pela sua inovação, o que a torna num dos centros de moda, referenciado pelos melhores estilistas e *designers* em todo o mundo, sendo atualmente líderes mundiais em

acabamento, lavandaria, tinturaria e estamparia. É uma empresa têxtil localizada em Guimarães. Desde a data de constituição, houve um grande crescimento no qual foi apostado na diversificação de atividade e no seu *core* que é a indústria têxtil, mais concretamente a tinturaria e o acabamento. Foi criada em 1998, duas sociedades uma que prestava serviços de acabamento de peças de vestuário, e outra no branqueamento e tingimento de artigos de malha e tecido. Com intenção de crescimento apostaram na internacionalização e fizeram alguns investimentos no Brasil, o que originou um endividamento avultado no Grupo, o que permitiu a entrada em declínio da empresa. Em 2008, no auge da crise mundial a empresa viu a sua atividade fortemente condicionada, apresentados resultados negativos, e em 2009, os acionistas planearam algumas estratégias para a recuperação da empresa. Após a crise de 2008, com o IAPMEI a entender que tinham “viabilidade desde que avançassem com reestruturações, o Estado decidiu através do Fundo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), apoiar cinco sociedades das áreas da construção civil e do têxtil, sendo que algumas já decretaram falência. No caso da Pizarro, terá recebido cerca de 2 milhões de euros para fazer face aos seus compromissos.

TABELA 2 - RESULTADOS FINANCEIROS PIZARRO S.A.

| Contas Não Consolidadas | 31/12/2017 | 31/12/2016 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proveitos Operacionais | 15,137,801 | 16,280,618 | 16,079,647 | 17,802,506 | 18,396,821 | 17,485,790 | 17,396,874 | 18,793,642 |
| Resultados Correntes | 129,374 | 466,293 | -406,395 | 244,555 | 1,153,034 | 442,229 | -1,892,486 | 266,443 |
| *Resultado Líquido do Exercício | 230,512 | 575,988 | -449,721 | 117,948 | 997,713 | 170,627 | -1,863,659 | -677,529 |
| Total Activo | 45,709,991 | 47,075,263 | 45,975,043 | 46,703,309 | 47,664,991 | 46,001,358 | 47,131,522 | 50,340,678 |
| Capital Próprio | 766,797 | -546,494 | 2,415,877 | 2,865,597 | 2,609,271 | 366,043 | 194,239 | 1,268,977 |
| Rendibilidade Económica (%) | 0.28 | 0.99 | -0.88 | 0.52 | 2.42 | 0.96 | -4.02 | 0.53 |
| Rendibilidade Financeira (%) | 16.87 | -85.32 | -16.82 | 8.53 | 44.19 | 120.81 | -974.31 | 21.00 |
| Liquidez geral | 0.90 | 0.81 | 0.71 | 0.59 | 0.58 | 0.53 | 0.64 | 0.64 |
| Endividamento (%) | 98.32 | 101.16 | 94.75 | 93.86 | 94.53 | 99.20 | 99.59 | 97.48 |
| Número de Empregados | 393 | 431 | 485 | 531 | 577 | 605 | 646 | 727 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. (2018)

1. Fatores de declínio

Como já foi referido, a Pizarro passou por uma situação de declínio há mais de 5 anos, os fatores que foram determinantes para a decadência, foram as mudanças constantes e sucessivas da concorrência, as alterações dos preços das matérias-primas, a diminuição da procura provocadas pelas crises mais recentes, à grande dependência que a Pizarro tinha com a banca, fornecedores e clientes e tinha na altura uma estrutura elevada de custos.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

A empresa precisou de imediato estancar a crise e tomou algumas medidas iniciais, acompanhou diariamente a situação financeira, aumentou prazo de pagamentos, controlou compras não necessárias, negociou com os seus principais parceiros, reduziu pessoal, como podemos ver na tabela nº 2 passou de 727 em 2010 para 393, reduziu a aplicação de prémios ao pessoal, planeou minuciosamente investimentos, aplicou medidas para aumentar receitas e iniciativas para promover uma boa cultura organizacional, fizeram uma análise dos principais problemas da organização e procurou solucioná-los, reforçou a participação dos acionistas no aumento de capital e estabilizou as relações com fornecedores estratégicos. Durante o processo de *turnaround*, mudou de gestão, reorganizou e reestruturou-se financeiramente, redefiniu uma nova estratégia para a empresa, criou novas parcerias estratégicas, reduziu custos, implementou iniciativas para aumento da eficiência, houve investimentos na unidade fabril, em novas tecnologias e em novos produtos e também a existência numa mudança no programa de marketing. Quanto às medidas que tiveram um papel fundamental para o sucesso do processo *turnaround*, foi procurar ter sempre um desempenho sempre positivo, desenvolver estratégias de internacionalização penetrando em novos mercados, conhecer o que permitia diferenciar-se da concorrência, inovar produtos existentes e criar novos produtos, determinar uma rede de distribuição eficaz, contratar recursos humanos qualificados, estabelecer uma boa cultura organizacional, identificar qual o público e implementação de estratégias de *marketing*.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

A Pizarro considera que as medidas essenciais para uma empresa voltar a ter uma vantagem competitiva, é a redefinição de uma estratégia, diferenciação pelo produto e serviço, liderar pelo custo, mudança de liderança, adoção de políticas de retenção de pessoal, estabelecimento parcerias estratégicas, melhoramento de processos internos e produtos, reestruturação financeira, fazer algumas mudanças organizacionais, elaborar orçamentos de curto prazo e elaborar um plano de *marketing*.

3.2.1.4 - J.J TEIXEIRA S.A

A J. J. Teixeira, S.A foi constituída a 18 de junho de 1980 a partir do negócio iniciado em 1977 com seis pessoas, em nome individual do seu fundador João Teixeira. Hoje é uma

empresa fortemente competitiva e moderna, que centra o seu “core business” na carpintaria personalizada: móvel, roupeiros, cozinhas, janelas, soalhos e portas está preparada para trabalhar em todo o mundo. O crescimento da atividade leva-a a transformar-se em sociedade anónima, em 1996. O Conselho de Administração em 2016 era composto por três elementos: João Teixeira (presidente), Jacinta Sousa - os dois acionistas familiares que, de forma igualitária, controlam 67% do capital -, e Ana Leite, vogal representante do Fundo Revitalizar Norte que, no âmbito de um processo de insolvência em 2010, detém 21% do capital. Os filhos Joana, Joaquim e Miguel possuem cada um 3,95% de capital. A estrutura de direção de 1ª linha, logo abaixo da Administração, é assumida maioritariamente por pessoas da família, com relevância para a 2ª geração familiar. Esta proximidade, da estrutura hierárquica mais operativa, certamente que teve enorme relevância para enfrentar um período em que a empresa apresentou declínio no final de 2010, e na projeção de estratégias para o futuro. Nessa altura, aos 4,5 milhões juntaram-se os 6 milhões do IAPMEI e a vontade de preparar a empresa para a próxima geração.

TABELA 3 - RESULTADOS FINANCEIROS J. J. TEIXEIRA, LDA

| Contas Não Consolidadas | 31/12/2017 | 31/12/2016 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proveitos Operacionais | 20,389,238 | 17,899,723 | 20,003,302 | 18,138,075 | 18,592,990 | 12,661,524 | 10,030,109 | 20,734,439 |
| Resultados Correntes | 704,152 | -220,541 | 1,949,887 | 2,554,596 | 4,339,752 | 2,251,896 | -6,093,616 | -2,081,449 |
| "Resultado Líquido do Exercício | 589,662 | 152,457 | 1,862,864 | 2,101,230 | 4,071,838 | 2,005,878 | -5,180,592 | -1,566,054 |
| Total Activo | 51,622,344 | 42,495,471 | 41,708,397 | 36,002,876 | 31,780,815 | 26,188,800 | 27,160,410 | 33,580,899 |
| Capital Próprio | 19,920,140 | 17,794,967 | 17,821,144 | 13,122,941 | 9,982,610 | 4,890,643 | 2,914,636 | 8,112,282 |
| Rendibilidade Económica (%) | 1.36 | -0.52 | 4.68 | 7.10 | 13.66 | 8.60 | -22.44 | -6.20 |
| Rendibilidade Financeira (%) | 3.53 | -1.24 | 10.94 | 19.47 | 43.47 | 46.04 | -209.07 | -25.66 |
| Liquidez geral | 2.17 | 2.11 | 2.58 | 3.57 | 2.38 | 2.95 | 2.26 | 6.40 |
| Endividamento (%) | 61.41 | 58.13 | 57.27 | 63.55 | 68.59 | 81.33 | 89.27 | 75.84 |
| Número de Empregados | 230 | 217 | 246 | 212 | 213 | 214 | 262 | 298 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. (2018)

Os anos de 2010 e 2011 foi sem dúvida a época pelo qual a empresa passou por algumas dificuldades, comparativamente com os anos seguintes. A partir de 2012 até 2017 a empresa apresenta um crescimento nos proveitos operacionais, um aumento nos ativos e no capital próprio relativo aos anos de declínio e uma descida na percentagem de endividamento. Na tabela 3, podemos também constatar um dado muito importante, apesar da empresa estar com uma boa situação financeira em 2017 ao comparar com os anos de declínio, o número de empregados diminui, pois, a empresa apostou utilizar eficientemente os seus recursos optando por mão de obra mais qualificada.

1. Fatores de declínio

Em 2010 e 2011, a J.J. Teixeira passou por uma fase de declínio identificando alguns fatores que foram responsáveis por essa fase, entre eles estava a escassez de recursos estratégicos, as questões políticas, alterações sociais nomeadamente devido à crise de 2008, a diminuição da procura, a dependência de terceiros, a inexperiência da gestão, problemas na produção, ineficiente utilização de recursos, incapacidade de explorar uma vantagem competitiva, falta de sinergia para ativar uma vantagem competitiva, incapacidade de diversificar mercados e políticas financeiras fracassadas.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

No processo de recuperação, uma das primeiras etapas que a empresa adotou, fez uma análise e reestruturação de financiamentos, acompanhou financeiramente a empresa, diminuiu o prazo de recebimentos, planeou investimentos, reforçou os acionistas na participação no aumento de capital, estabilizou relações com fornecedores estratégicos e pagamento de salários em atraso. Durante o processo de recuperação a empresa procurou redefinir uma nova estratégia, reorganizou-se financeiramente, reduziu custos, reestruturou o endividamento, investiu na unidade fabril de forma a aumentar a capacidade produtiva, investiu em tecnologia, planeou ações para aumentar a eficiência e produção de novos produtos. As medidas que tiveram um papel determinante no processo de reestruturação, foi desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação, acompanhamento da evolução dos mercados e da concorrência, contratação de recursos humanos qualificados, aumento da eficiência operacional, iniciativa para a internacionalização e reconcentração e segmentação de um público-alvo.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

Quanto às ações estratégicas determinantes para a J.J. Teixeira voltar a ter uma vantagem competitiva, esta optou por uma melhoria de processos e produtos, ocasionalmente fazer uma reestruturação financeira de modo a conseguir taxas de juro mais competitivas e elaboração de orçamentos de curto prazo de forma a planear investimentos e controlar gastos.

3.2.1.5 - CIFIAL

A história da Cifial começou em 1904 com a criação do Centro Industrial de Ferragens, Lda propriedade do Sr. Alberto Costa Reis, de apelido “O Biscatão”. Na altura a fábrica produzia fechos, fechaduras, dobradiças, cofres e um sem número de artefactos metálicos utilizando ferramentas rudimentares. Na década de 40 período que antecedeu a Segunda Guerra Mundial estabeleceu-se uma crise financeira interna, abrindo falência ficando nas mãos do “Banco Borges & Irmão”, quando em 1944 José Marques adquire a empresa ao Banco. Nos anos 60, José Marques foi evoluindo a fábrica, modernizando-a, criando as condições para o desenvolvimento e para a internacionalização. Foi dado, o primeiro passo de automatização da empresa. Nos anos 70, no seguimento da guerra do Ultramar, enfrentaram-se de novo grandes dificuldades. Nos anos 80 justou-se a produção e lutou-se para desenvolvendo uma fechadura com características inovadoras, que viria a ser objeto com sucesso no mercado americano. Nessa altura a empresa foi evoluindo para novos produtos.

Em 1991, a Cifitrónica corporizou a vontade da Cifial de a partir da sua forte tradição de fabricante de fechaduras de segurança mecânica, entrar numa nova geração de base eletrónica traduzida em sistemas de controlo de acessos. Um ano após, dá-se a extensão a uma nova área de negócio - *Original Equipment Manufacturer* - suportada pela aquisição nos EUA de uma instalação completa de fundição, reforçada com novos robots de lixar e polir. Nesse ano, o Grupo assume uma participação na Aquatis, inserida numa estratégia de se tornar um fornecedor de soluções integradas para a casa de banho. Foi a década do crescimento geográfico, com o aparecimento das filiais Reino Unido, Estado Unidos da América e Espanha, potenciando os canais de distribuição em mercados de elevado potencial. Em 1997 dá-se a aquisição da unidade de torneiras da marca OLIVA e da LUSEPI. Antes do final da década, é criada a Cifial S.G.P.S., S.A. organizando o Grupo em unidades juridicamente autónomas por área de negócio e nos anos de 2000 dá-se a inauguração da Cifial Torneiras, SA, que resulta da integração da unidade de torneiras de marca Cifial com a marca Oliva e Lusepi. É feito o investimento na aquisição da totalidade do capital da Aquatis, a qual mais tarde viria a ser nomeada, Cifial Indústria Cerâmica, SA.

TABELA 4 - RESULTADOS FINANCEIROS CIFIAL, S.A.

| Contas Não Consolidadas | 31-12-2016 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proveitos Operacionais | 16,083,564 | 20,251,501 | 16,248,797 | 13,653,928 | 11,012,000 | 10,113,363 |
| Resultados Correntes | -1,263,080 | 379,358 | -1,988,780 | -4,298,763 | -6,583,654 | -6,456,673 |
| "Resultado Líquido do Exercício | -1,313,560 | 306,631 | -2,048,458 | -4,345,162 | -6,613,693 | -4,906,298 |
| Total Activo | 12,205,221 | 13,900,690 | 15,852,873 | 14,237,152 | 14,306,124 | 20,052,846 |
| Capital Próprio | 2,026,416 | 3,686,439 | 3,387,524 | 4,457,837 | -1,923,844 | 2,427,710 |
| Rendibilidade Económica (%) | -10.35 | 2.73 | -12.55 | -30.19 | -46.02 | -32.20 |
| Rendibilidade Financeira (%) | -62.33 | 10.29 | -58.71 | -96.43 | 342.21 | -265.96 |
| Liquidez geral | 0.84 | 0.96 | 1.16 | 1.43 | 0.71 | 0.95 |
| Endividamento (%) | 83.40 | 73.48 | 78.63 | 68.69 | 113.45 | 87.89 |
| Número de Empregados | 317 | 359 | 346 | 359 | 353 | 348 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

TABELA 5 - RESULTADOS FINANCEIROS CIFIAL - INDÚSTRIA D CERÂMICA, LDA

| Contas Não Consolidadas | 31/12/2017 | 31/12/2016 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2011 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proveitos Operacionais | 2,030,480 | 2,590,330 | 2,441,229 | 1,976,987 | 1,204,829 | 1,472,105 | 2,172,530 |
| Resultados Correntes | -1,131,741 | -909,404 | -947,575 | -982,285 | -2,080,656 | -2,274,840 | -1,865,441 |
| "Resultado Líquido do Exercício | -1,534,334 | -913,884 | -557,416 | -974,652 | -2,073,119 | -2,280,681 | -1,414,178 |
| Total Activo | 4,697,566 | 5,441,020 | 5,712,929 | 5,758,033 | 5,769,352 | 6,587,175 | 10,649,426 |
| Capital Próprio | 361,818 | 1,171,252 | 1,153,616 | 711,033 | 685,685 | 1,858,804 | -5,268 |
| Rendibilidade Económica (%) | -24.09 | -16.71 | -16.59 | -17.06 | -36.06 | -34.53 | -17.52 |
| Rendibilidade Financeira (%) | -312.79 | -77.64 | -82.14 | -138.15 | -303.44 | -122.38 | 35,413.28 |
| Liquidez geral | 0.66 | 0.69 | 0.87 | 1.30 | 1.66 | 1.34 | 1.56 |
| Endividamento (%) | 92.30 | 78.47 | 79.81 | 87.65 | 88.12 | 71.78 | 100.05 |
| Número de Empregados | 71 | 73 | 66 | 54 | 57 | 96 | 98 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Em 2012 foi o ano do processo de reestruturação financeira, em que o FR - Fundo Capital de Risco, S.A., adquire uma posição de 90% do capital da CIFIAL S.G.P.S., S.A., dotando-a de capacidade e solidez financeira. Ao analisar os dados financeiros do Grupo, podemos constatar que entre 2012 (ano de declínio) e 2017 houve um crescimento nos proveitos operacionais e um aumento do capital próprio que em 2012 estava negativo e nos anos seguintes apresenta um valor positivo graças à aquisição do FR - Fundo Capital de Risco, S.A.

1. Fatores de declínio

O processo de reestruturação da Cifial aconteceu há mais de 5 anos e como podemos analisar nos quadros em anexo do grupo a empresa tem vindo a permanecer estável. No entanto, a Cifial identificou alguns fatores que foram responsáveis pelo declínio por essa altura, entre eles estavam as alterações adversas dos preços das matérias-primas, a diminuição da procura que coincidiu com a crise portuguesa, a dependência de terceiros, problemas na

produção, incapacidade para diversificar novos mercados e na gama de novos produtos, políticas financeiras fracassadas, resistência à mudança e uma estrutura de custos elevada.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

No seu processo de reestruturação as primeiras medidas que adotaram foram a reestruturação de financiamentos e acompanhamento da posição financeira diária, aumento do prazo de pagamentos, controlo das compras passando as não prioritárias para segundo plano, negociação com parceiros estratégicos, redução de pessoal e de ativos, implementação de medidas direcionadas à cultura organizacional, como mudança de comportamentos e ações de motivação, análise e diagnóstico dos problemas da organização e reforçou a participação dos acionistas no aumento de capital. Durante o processo de *turnaround*, a Cifial teve que redefinir uma nova estratégia, reorganizar-se financeiramente, reduzir custos, reestruturar o endividamento, diminuir de recursos e implementar ações para o aumento da eficiência. As medidas que tiveram um papel fundamental no processo de *turnaround*, foi conhecer as principais competências da empresa, acompanhar a evolução dos mercados, inovar e desenvolver novos produtos, estabelecer uma boa cultura organizacional e aumentar a eficiência operacional.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

A Cifial, considerou que as estratégias essenciais para voltar a ter uma vantagem competitiva é a liderar pelo custo conseguindo criar uma estrutura de custos que lhes permita produzir um produto a um custo mais baixo, melhorar processos e produtos, elaborar orçamentos de curto prazo com objetivo de controlo de gastos, redefinir uma nova estratégia estabelecendo uma direção para a empresa, diferenciar-se pelo produto, adotar políticas de retenção de pessoal como podemos ver na tabela nº 4 e nº 7 houve uma redução comparativamente a 2012, estabelecer parcerias estratégicas, elaborar um plano de *marketing* e melhorar processos internos críticos.

3.2.1.6 – EGÍDIO ALVES

A marca Egídio Alves (Gorgeousegment-Design de Calçado e Acessórios Lda) iniciou o seu processo em 2008, sendo apenas concretizada em 2010 através de uma feira internacional. Marco Freitas na altura era estudante na universidade de Aveiro no qual foi-lhe proposto criar uma coleção. A partir de 2010 é que a empresa começou a ser reconhecida a

nível mundial, pois desenvolvia sapatos e malas para um de gama média alta, produtos de segmento de luxo e de qualidade. A marca Egídio Alves tem uma história de altos e baixos, nomeadamente apanhou a crise mundial e crise portuguesa, em que muitas empresas na área de calçado nomeadamente em São João da Madeira encerraram a sua atividade. Em 2013, iniciou atividade mantendo a mesma marca Egídio Alves, mas com a denominação social de Gorgeousegment-Design de Calçado e Acessórios Lda, conseguiu dar a volta aos anos mais conturbados e atualmente é reconhecida nos grandes salões de moda e de alta costura mundial.

TABELA 6 - RESULTADOS FINANCEIROS EGÍDIO ALVES

| Contas Não Consolidadas | 31-12-2017 | 31-12-2016 | 31-12-2015 | 31-12-2014 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Proveitos Operacionais | 304,749 | 195,083 | 299,901 | 195,836 |
| Resultados Correntes | 2,540 | 534 | 15,149 | 32,786 |
| "Resultado Líquido do Exercício | 1,808 | 435 | 11,466 | 24,771 |
| Total Activo | 132,385 | 84,398 | 78,486 | 81,598 |
| Capital Próprio | 44,544 | 42,736 | 42,301 | 29,704 |
| Rendibilidade Económica (%) | 0.02 | 0.01 | 0.19 | 0.40 |
| Rendibilidade Financeira (%) | 0.34 | 0.51 | 0.54 | 0.36 |
| Liquidez geral | 1.33 | 1.65 | 9.53 | 1.53 |
| Endividamento (%) | 0.66 | 0.49 | 0.46 | 0.64 |
| Número de Empregados | 2 | 2 | 4 | 8 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. (2018)

Na tabela nº 6, pode-se constatar que entre 2015 e 2016 a empresa teve uma quebra nos proveitos operacionais e 2017 já apresenta um aumento significativo. O mesmo sucede em relação aos resultados correntes e ao resultado líquido do exercício podendo concluir que 2016 foi um ano bastante crítico para a marca Egídio Alves. Nota-se nesta empresa que entre 2014 e 2017, houve uma redução significativa de pessoal.

1. Fatores de declínio

A marca Egídio Alves passou por uma situação de declínio e de recuperação acerca de 2 a 3 anos. Na altura esta identificou alguns fatores responsáveis pelo seu declínio e estes foram as mudanças tecnológicas que foram existindo no setor do calçado, as questões políticas nomeadamente a crise portuguesa que se fez sentir em 2012 a 2014 trazendo dificuldades para a marca nos anos seguintes, as mudanças sucessivas da concorrência, alterações adversas dos preços de matérias-primas, elevada dependência de terceiros tais como a banca e fornecedores, problemas na produção, controlo interno inadequado, apresentava na altura uma estrutura de custos muito elevada, tanto que em 2014 tinha 8 pessoas a trabalhar estando atualmente 2 pessoas.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

Quando a empresa decidiu reestruturar-se, as primeiras medidas foi fazer um acompanhamento diário da situação financeira, diminuição de prazo de recebimentos, controlo das compras dando apenas oportunidade para aquelas que são prioritárias, planeamento de investimentos e reforço da participação dos acionistas no aumento de capital. Após a adoção das medidas iniciais, durante o processo foi necessário redefinir uma nova estratégia, fazer uma mudança de gestão, reduzir ativos e custos, reorganização financeira, criação de novas parcerias, desinvestimento, reestruturação do endividamento, adoção de medidas para aumento da eficiência, alterações no sistema de controlo de gestão, investimentos em tecnologia e em novos produtos.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

As ações estratégicas que a marca Egídio Alves considerou importantes para que a empresa volte a ter uma vantagem competitiva são a revisão de uma nova estratégia ou seja definir um plano e uma direção para a empresa, diferenciar-se pelo produto e pelo custo apresentando um produto de elevada qualidade para um público-alvo de classe média alta e elaborar e planear constantemente novas estratégias de *marketing*, de forma a conseguir competir com a concorrência.

3.3.1.7 – VALQUEIMADO

A Valqueimado é uma empresa que conta com mais de 35 anos de experiência desde a sua fundação, em 1977, tendo por objeto a exploração agrícola e pecuária. A história da empresa pode ser dividida em dois distintos momentos, sendo o ato diferenciador a aquisição da empresa pelos atuais sócios, no ano 2000, não obstante, no início do ano de 2010, um dos sócios ter cessado as suas funções como membro da sociedade (Ovolíder), tendo ocorrido também alterações na gerência. A Valqueimado foi desenvolvendo a sua atividade de produção de ovos, de forma sólida e bem estruturada, tendo decidido, em 2003, investir na construção de mais um aviário de produção, de modo a dotar a empresa das condições necessárias para o seu crescimento.

Atualmente, conta com três aviários de produção de ovos e um aviário de recria. Sucede que, em 2007, se iniciaram as dificuldades da empresa devido à crise no mercado dos ovos, motivada pela subida vertiginosa do preço das matérias-primas bem como, pela

concorrência espanhola. Efetivamente a Valqueimado tem-se confrontado com o crescimento exponencial dos seus custos de produção, tendo por vezes sido forçada a vender o seu produto cerca de 50% abaixo do seu custo de produção. A situação financeira da empresa agravou-se ainda mais nos últimos meses de 2010, o que a levou a atingir uma quebra no volume de vendas na ordem dos 16% face a 2009, e prejuízos de quase 100.000,00 euros. Para o desequilíbrio financeiro da empresa acresce ainda o facto da mesma ser devedora, no âmbito de um processo executivo, em cerca de 262.000,00 euros. Paralelamente, os prazos de recebimento de clientes também foram alargados consideravelmente. Foi assim que a Valqueimado começou a acumular prejuízos e se deparou com falta de liquidez financeira para solver atempadamente os seus compromissos. Face a tudo o que foi exposto, não restou alternativa à empresa senão apresentar-se à insolvência, com o intuito de apresentar plano de insolvência no qual preverá a sua reestruturação e definirá um plano de amortização da dívida compatível com os meios que prevê libertar no exercício da sua atividade.

TABELA 7 - RESULTADOS FINANCEIROS VALQUEIMADO, LDA

| Contas Não Consolidadas | 31-12-2017 | 31-12-2016 | 31-12-2015 | 31-12-2014 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Proveitos Operacionais | 308,185 | 226,251 | | 176,650 |
| Resultados Correntes | -95,904 | -123,098 | | -88,179 |
| "Resultado Líquido do Exercício | -95,904 | -123,173 | | -88,179 |
| Total Activo | 579,054 | 648,508 | | 646,601 |
| Capital Próprio | -588,515 | -458,114 | | -238,305 |
| Rendibilidade Económica (%) | -0.17 | -0.19 | | -0.14 |
| Rendibilidade Financeira (%) | -1.02 | -0.71 | | -0.37 |
| Liquidez geral | 0.12 | 0.15 | | 0.06 |
| Endividamento (%) | 2.02 | 1.71 | | 1.37 |
| Número de Empregados | 4 | 4 | | 2 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA. (2018)

Mesmo não tendo dados de 2010, podemos comparar entre 2014 a 2017 os proveitos operacionais (2015, foi o ano em que a empresa por alguma razão não apresentou resultados que se tornassem públicos), tem vindo a aumentar, os resultados correntes a diminuir no negativo ainda, mas mesmo assim desde 2010 até 2017 a empresa tem vindo a manter-se no ativo. Quanto ao rácio de liquidez, a empresa apresenta uma vulnerabilidade para fazer face às suas responsabilidades de curto prazo. Analisando os rácios a empresa ainda apresenta algum risco, no entanto a empresa esteve em PER, em 2012 mantendo-se no ativo sobre a gestão da Ovolíder.

1. Fatores de declínio

A Valqueimado identificou alguns fatores responsáveis pelo declínio da empresa dentro de estes estavam as alterações adversas dos preços pois vendia o seu produto abaixo do preço de custo, a dependência de terceiros no seu negócio principalmente dos seus fornecedores, problemas na produção e gestão inadequada do capital circulante.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

No momento em que a empresa entra num processo de recuperação, as iniciativas mais importantes foi fazer uma análise e uma reestruturação dos seus financiamentos junto com a banca e outros credores, redução os ativos, pagamento dos salários que tinham em atraso ao seu pessoal. Durante o processo de recuperação, foi essencial fazer uma mudança na gestão e fazer uma redução de custos.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

Para que a Valqueimado volte a ter uma vantagem competitiva, esta identifica a importância para uma mudança na liderança, estabelecimento de parcerias estratégicas com os diferentes *stackholders*, melhoria nos processos internos tais como a produção e no próprio produto e por fim fazer uma reestruturação financeira ocasionalmente para evitar o subendividamento com a banca e outros credores.

3.2.1.8 - CAMILTON

A Camilton iniciou a sua atividade em 1993, esta empresa originou-se a partir de uma outra a Litoral, que deu falência por essa altura. A sua principal atividade é a produção e comercialização de calçado de senhora. O calçado Camilton encontra-se atualmente representado nos principais *sites* de moda feminina, sob as mais variadas e conceituadas marcas mundiais. Herdeira de uma tradição familiar no ramo do calçado, que remonta a 1975, a Camilton trabalha totalmente para exportação em especial o mercado europeu, diferenciando-se pelo elevado *design* e qualidade dos seus produtos.

Em 2013, depois de ter sobrevivido à crise mundial de 2008 que posteriormente levou à crise em Portugal 2011-2014, a empresa começou a sentir sérias dificuldades financeiras. As encomendas reduziram, as dívidas aumentaram, o que implicou dificuldade no pagamento aos seus fornecedores, Estado e a banca. No final de 2016, a empresa começou a apresentar sérios

problemas de tesouraria e alguns anos consecutivos de resultados negativos. Sendo uma empresa familiar, os sócios pediram ajuda financeira a um fundo Luxemburguês e apoio na gestão de empresas, pois sem esta ajuda a empresa já tinha encerrado. Quando esse fundo entrou, verificou muitas irregularidades e uma grande prática de má gestão. Entre eles, dívidas ao Estado, acumulação de vários empréstimos bancários, mau controlo na contabilidade e na gestão principalmente ao nível os stocks e muitas dívidas aos fornecedores.

TABELA 8 - RESULTADOS FINANCEIROS CAMILTON

| Contas Não Consolidadas | 31-12-2017 | 31/12/2016 | 31/12/2015 | 31/12/2014 | 31/12/2013 | 31/12/2012 | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proveitos Operacionais | 1,803,132 | 1,959,041 | 1,739,702 | 2,294,533 | 2,693,802 | 2,866,349 | 2,545,767 | 2,427,485 |
| Resultados Correntes | -89,955 | -484,393 | -248,551 | 27,988 | 21,786 | 87,300 | 12,101 | 14,258 |
| "Resultado Líquido do Exercício | -93,250 | -485,691 | -250,853 | 21,991 | 12,884 | 58,562 | 2,797 | 4,877 |
| Total Activo | 1,045,670 | 1,169,308 | 1,313,445 | 1,453,078 | 1,438,407 | 1,493,449 | 1,666,633 | 1,277,420 |
| Capital Próprio | -761,102 | -417,852 | 67,839 | 347,280 | 329,547 | 316,664 | 258,102 | 255,305 |
| Rendibilidade Económica (%) | -8.60 | -41.43 | -18.92 | 1.93 | 1.51 | 5.85 | 0.73 | 1.12 |
| Rendibilidade Financeira (%) | 11.82 | 115.92 | -366.39 | 8.06 | 6.61 | 27.57 | 4.69 | 5.58 |
| Liquidez geral | 1.10 | 0.69 | 1.02 | 1.18 | 1.16 | 1.08 | 1.12 | 1.24 |
| Endividamento (%) | 172.79 | 135.74 | 94.84 | 76.10 | 77.09 | 78.80 | 84.51 | 80.01 |
| Número de Empregados | 40 | 46 | 50 | 52 | 52 | 50 | 51 | 48 |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

A Camilton, passou por um processo de recuperação acerca de 1 a 2 anos, apesar dos resultados financeiros ainda não serem muito evidentes, em 2018 o resultado negativo estima-se ser inferior e o volume de negócios superior, em outubro de 2018 a empresa apresenta atualmente um volume de negócios superior ao de 2017 estando em 1.840.000 euros. É de salientar ainda que desde de 2010 até 2017 houve uma redução de pessoal, neste momento em 2018 apresenta 39 recursos humanos.

1. Fatores de declínio

Houve alguns fatores que foram responsáveis pelo declínio da Camilton, tais como uma comunicação vertical e horizontal ineficiente entre a gerência e os seus colaboradores e até com a própria gerência, inexperiência em gestão e má gestão, controlo interno inadequado principalmente nos *stocks*, liderança autocrática, inexistência de um plano de ação, incapacidade de explorar qual a sua vantagem competitiva em relação à concorrência, incapacidade de tomar medidas de internacionalização, políticas financeiras fracassadas, inatividade e confusão organizacional, falta de resposta às alterações constantes no mercado e uma resistência à mudança.

2. Primeiras iniciativas para estabilização da crise inicial e medidas de turnaround durante o processo:

Para estancar inicialmente a crise o gestor de *turnaround*, fez uma análise e acompanhou e reestruturou os financiamentos e a sua posição financeira, diminui prazo de recebimentos e aumentou o de pagamentos, controlou compras dando prioridade às prioritárias, negociou estrategicamente com os principais parceiros e estabilizou a relação com os mesmos, redução de prémios aplicados ao pessoal, planeou investimentos e reduziu ativos, promoveu medidas para aumento de receitas, existência de medidas para uma boa cultura organizacional e diagnosticou os principais problemas da organização. Durante o processo o gestor achou essencial redefinir uma nova estratégia, mudar a gestão, reduzir custos, existência de mudança no sistema de controlo de custos e de stocks, medidas para a reorientação dos esforços do mercado e uma mudança no programa de *marketing*.

3. Iniciativas estratégicas para voltar a ter uma vantagem competitiva:

O gestor da Camilton identificou algumas medidas essenciais para que a empresa volte a ter uma vantagem competitiva, terá que desenvolver uma estratégia para diferenciação através do preço e do produto, conhecer a vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência, estabelecer uma boa cultura organizacional, penetrar em novos mercados e não só o francês, identificar qual o público-alvo para o produto desenvolvido e implementar estratégias de *marketing*.

3.3 – RESULTADOS E CONCLUSÕES

Neste ponto, pretende-se apresentar os resultados globais, no tratamento dos questionários validados. O objetivo da análise global, é comparar e analisar de acordo com as questões gerais desta investigação quais foram as causas, as estratégias e as iniciativas que os gestores tomaram numa posição mais crítica da empresa. Com base destes resultados, pretende-se responder à questão que levou a esta dissertação, ou seja, num contexto português quais as estratégias adotadas num processo de *turnaround*, por empresas que apresentam atividades e dimensões distintas, de forma a validar a investigação científica sobre o tema. Analisando as questões da investigação determinadas no primeiro capítulo, chegamos às seguintes conclusões:

1. Quais os fatores determinantes que levaram as empresas ao declínio?

Grenhalgh (1983) explica que o declínio ocorre quando a organização não consegue manter a capacidade de adaptação em resposta a um ambiente estável, ou quando não consegue alargar ou aumentar o seu domínio sobre um nicho de mercado onde enfrenta gradualmente maior competição. Muitos autores têm defendido que o declínio de uma empresa pode ter origem em vários fatores entre eles ambientais, operacionais e estratégicos.

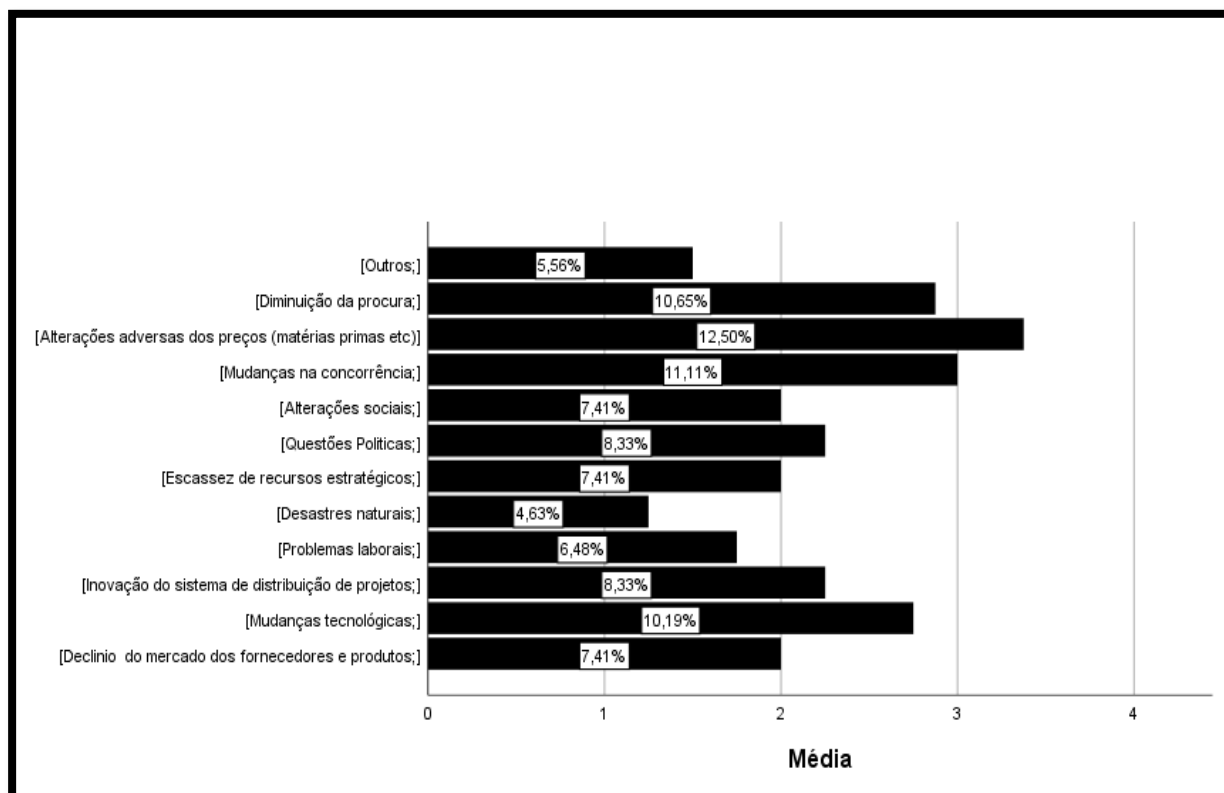


FIGURA 5 – FATORES AMBIENTAIS PARA O DECLINIO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Nos **fatores ambientais** cerca de 12,5% da mostra, identificam as alterações adversas do preço das matérias-primas e de outros bens importantes para a sustentabilidade da empresa no que toca à atividade e produção, 10,65% na diminuição da procura dos seus produtos, 11,11% mudanças na concorrência, 10,19% alterações tecnológicas no qual não conseguiram acompanhar essas mudanças, com 8,33% os fatores políticos, e a inovação na distribuição de projetos pesa significativamente para o declínio empresarial no que toca aos fatores ambientais como se pode analisar na figura nº5.

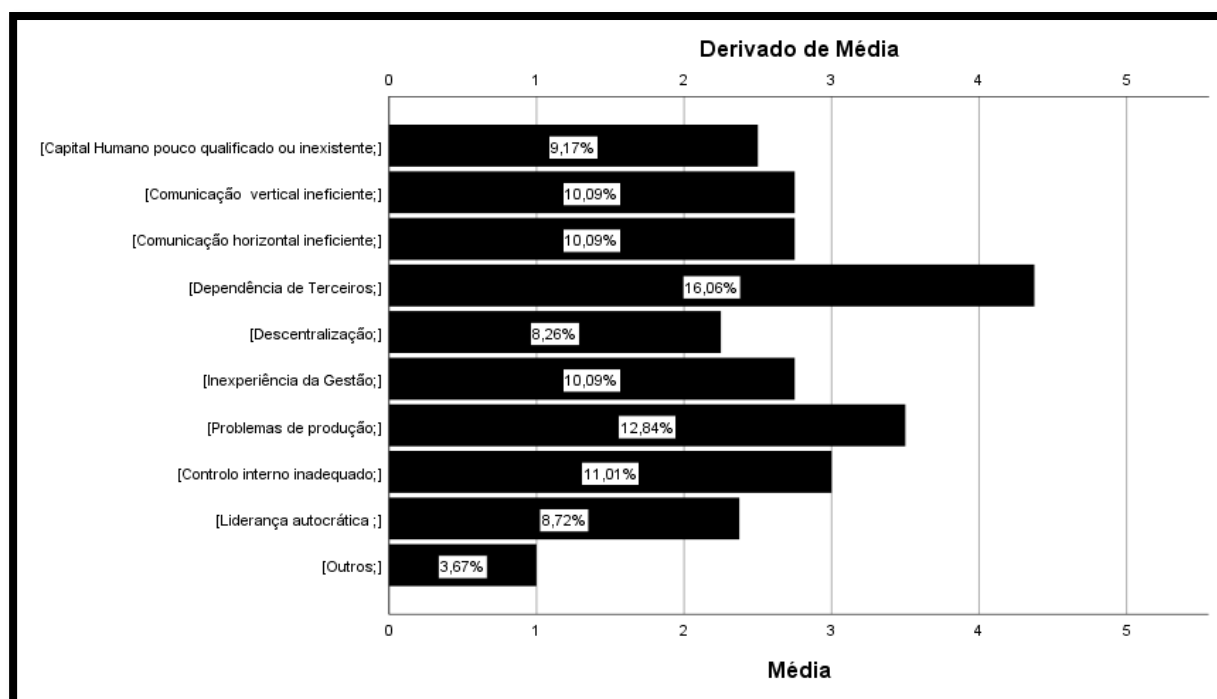


FIGURA 6 – FATORES OPERACIONAIS PARA O DECLINIO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Nos **fatores operacionais** ilustrada na figura nº 6, a dependência de terceiros com 16,06% é o fator mais importante no que toca ao declínio, os problemas na produção com 12,84% é outra das causas, uma vez que se tratam de *PME*'s muitas não tem controlo interno de gestão, gestão de tempos, gestão de *stocks*, o que faz com que percam o controlo dos custos. Com 10,09% a inexperiência da gestão, uma vez que grande parte do nosso tecido empresarial é familiar passando a gestão de pais para filhos muitos deles sem qualquer formação ou experiência em gestão de empresas. Com 10,09% está a comunicação vertical e horizontal ineficiente, por fim um grande destaque com 9,17% é para o capital humano pouco qualificado.

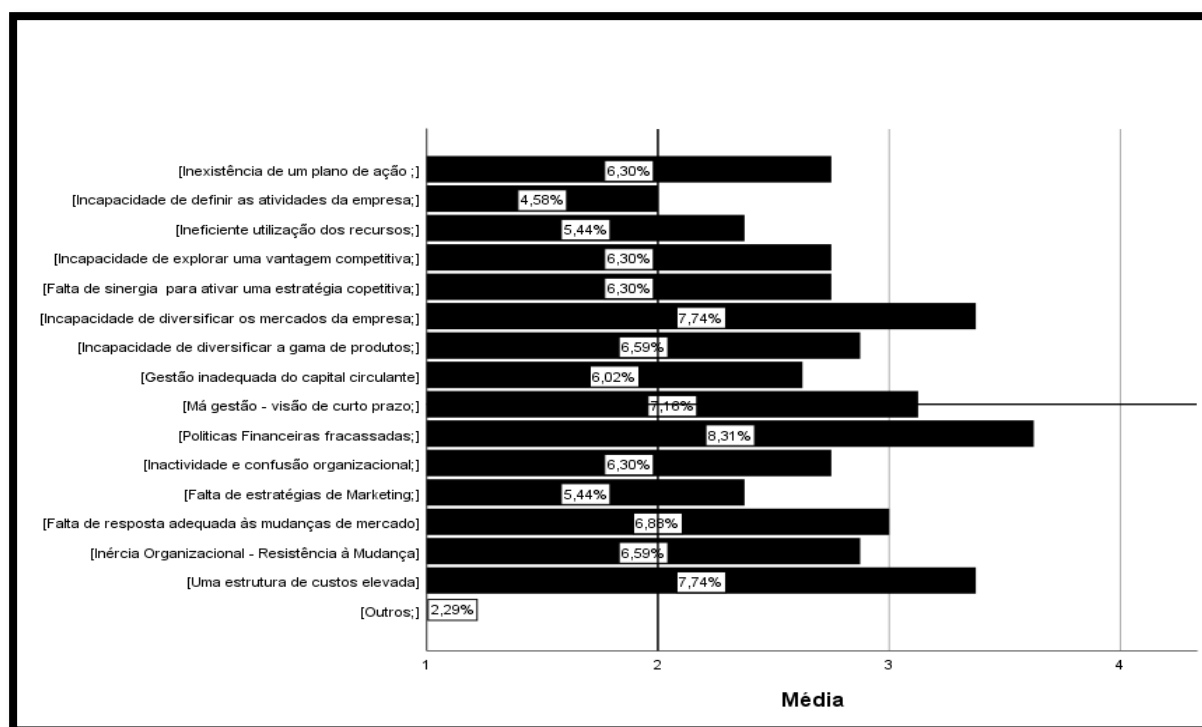


FIGURA 7 – FATORES ESTRATÉGICOS PARA O DECLÍNIO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Relativamente aos **fatores estratégicos**, ilustrada na figura n º7, com 8,31% para políticas financeiras fracassadas, com 7,74% os inquiridos apontaram como fatores de declínio uma estrutura de custos muito elevada e a incapacidade da empresa em diversificar em novos mercados. Com 6,88 % é apontado a falta de resposta para as mudanças de mercado e com 6,30% para a incapacidade das empresas em explorar uma vantagem competitiva, falta de sinergia para ativar estratégias para levar novamente ao retorno do sucesso empresarial de outrora e muita confusão organizacional.

2. Quais as medidas que os gestores adotaram no Processo Turnaround?

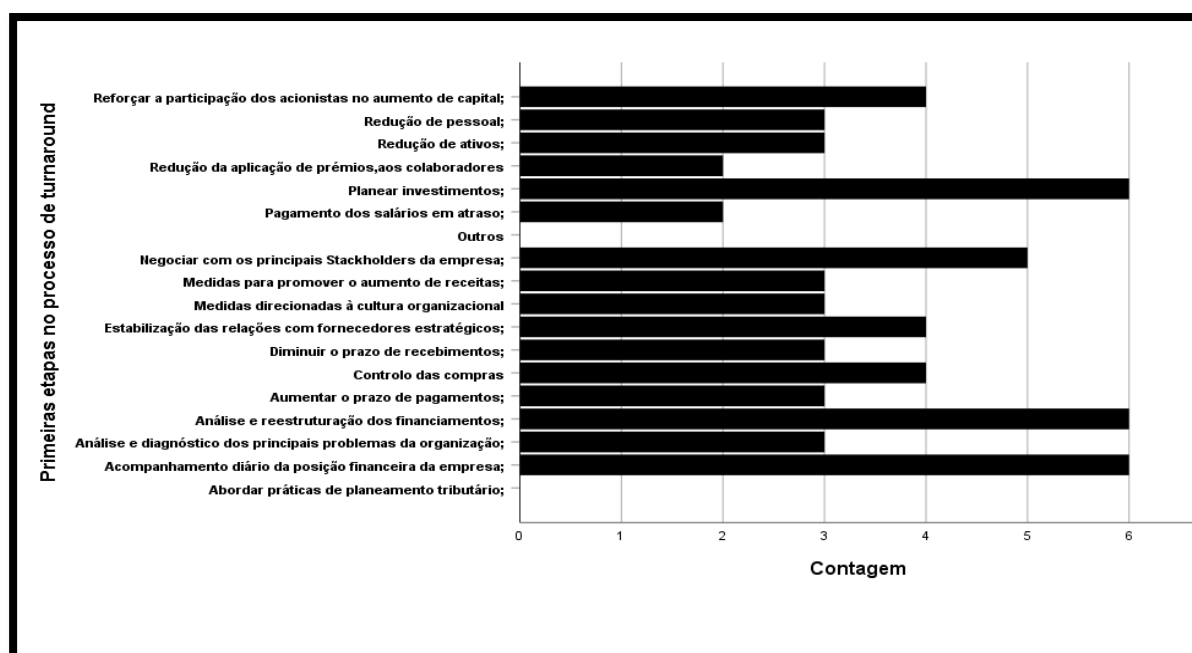


FIGURA 8 – PRIMEIRAS ETAPAS APLICADAS PELA AMOSTRA NO PROCESSO *TURNAROUND*

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

As primeiras iniciativas estratégicas e mais relevantes adotadas pelas empresas da amostra, analisar e reestruturar financiamentos, planejar investimentos, fazer uma análise e diagnóstico dos principais problemas da organização, acompanhar diariamente a situação financeira da empresa, negociação com os principais *stackholders*, reforço na participação dos acionistas, estabilização e relação com os fornecedores estratégicos e controlar as compras mantendo as menos prioritárias para último plano.

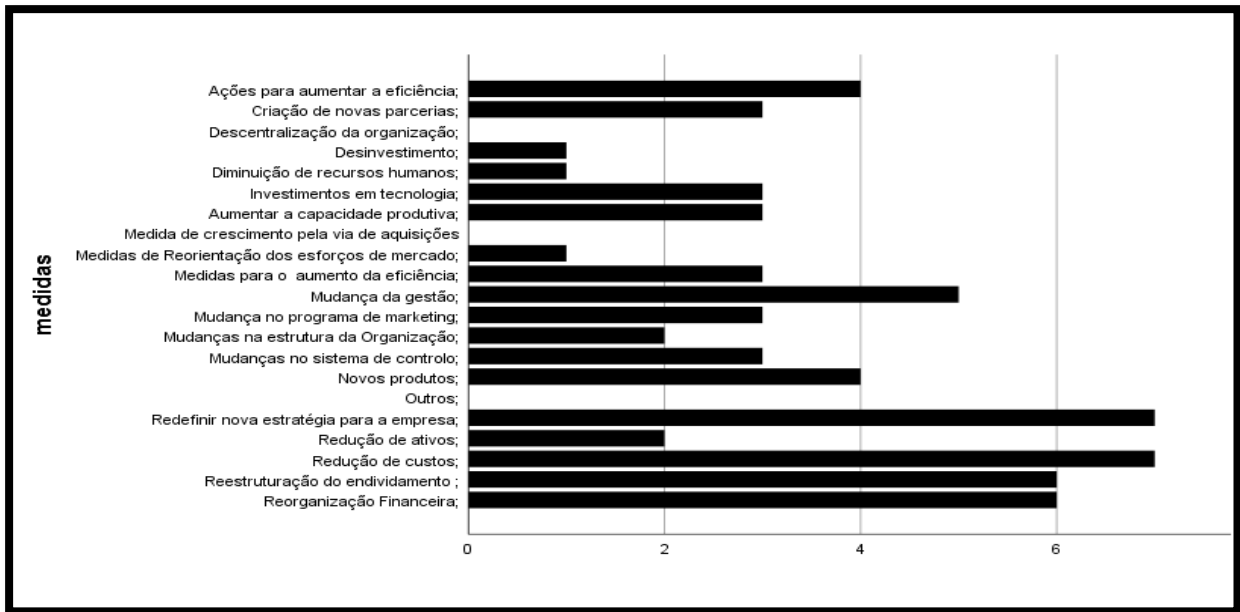


FIGURA 9 – MEDIDAS MAIS IMPORTANTES NUM PROCESSO *TURNAROUND*

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

As medidas consideradas mais importantes no processo de *turnaround* pelo qual as empresas da amostra definiram são: redefinição de uma nova estratégia para a empresa, redução de custos, reestruturação do endividamento, reorganização financeira, mudança de gestão e ações para aumentar a eficiência.

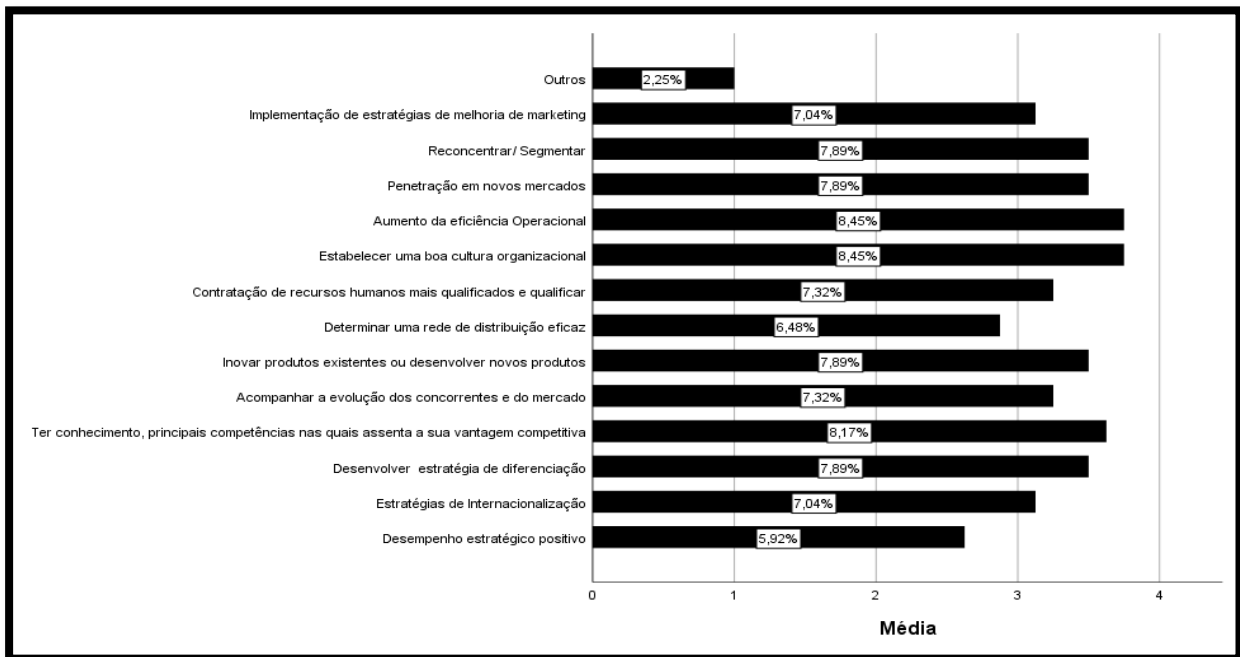


FIGURA 10 –ESTRATÉGIAS DETERMINANTES NUM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Os gestores da amostra consideram determinantes com 8,45% estratégias para o aumento da eficiência operacional e com a mesma percentagem estratégias para uma boa cultura organizacional, com 8,17% estão as estratégias em que assenta no conhecimento das principais competências para a sua vantagem competitiva. Com 7,89% optaram por estratégias para a implementação de novos produtos, concentrar, com a mesma percentagem segmentar e concentrar o produto ou serviço mercado, desenvolver estratégias de diferenciação e inovar os produtos existentes. Com 7,32% é importante para os gestores contratar recursos humanos mais qualificados e fazer um acompanhamento e evolução da concorrência e do mercado, por fim com 7,04% a implementação de estratégias de *marketing*.

3. Quais as medidas para as empresas voltarem a ter uma vantagem competitiva?

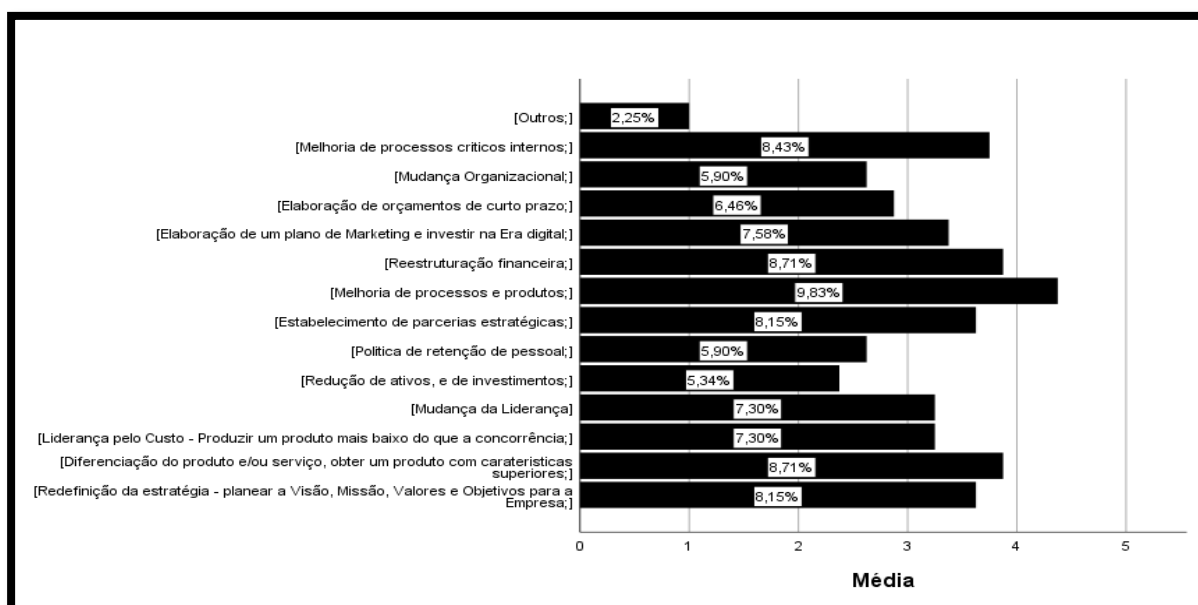


FIGURA 11 – ESTRATÉGIAS RELEVANTES PARA A OBTENÇÃO DE UMA VANTAGEM COMPETITIVA

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

Os gestores desta amostra definiram algumas estratégias relevantes para que uma empresa volte a ter uma vantagem competitiva. Com 9,83% melhoria nos processos internos e nos produtos como a qualidade dos mesmos, com 8,71% a importância para a reestruturação financeira e para a diferenciação do produto ou serviço através de melhorias nas suas características, com 8,43% melhorar os processos internos críticos, e com 8,15% estabelecer parcerias estratégicas e redefinir os valores da empresa.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta investigação prende-se em confirmar se num contexto português, que estratégias foram implementadas por empresas que apresentam atividades e dimensões diferentes e que passaram nos últimos 18 anos por um processo de *turnaround* e que foram bem-sucedidas. Com isto, quer-se confirmar se existe ou não uma convergência, que valida a teoria sobre o tema. Neste sentido, foi realizado um inquérito a uma amostra de oito empresas que já tinham ou que estavam a passar por um processo de *turnaround*, com o intuito de responder à questão principal da investigação.

Na realização da revisão bibliográfica, foi efetuado um levantamento sobre tudo o que já foi estudado pela comunidade académica e científica sobre o tema, sendo possível através de análises a outros trabalhos científicos, retirar informação que se mostrou fundamental na elaboração deste estudo académico. O inquérito que continha perguntas abertas e fechadas assumiu um papel fundamental na recolha de dados, sendo que foi necessário construir de raiz, já que os modelos científicos existentes não se enquadravam para o que eu pretendia. A identificação das perguntas de partida, demonstram ser coerentes e preponderantes nos resultados obtidos. Além do inquérito e uma vez que esta investigação iria passar pela metodologia estudo de casos, foi feito um trabalho exaustivo com base e análise documental de forma a perceber o historial de cada empresa, os dados financeiros, entre outros. Por fim, ainda se fez uma análise com as respostas de todos os inquéritos, com o objetivo de conseguir resultados e conclusões globais e aferir as estratégias mais usadas pelos gestores.

Na primeira pergunta do inquérito, foi possível identificar o fator temporal, perceber há quanto tempo é que estas empresas tinham passado por um processo *turnaround*, para perceber se existia alguma relação com alguns acontecimentos económicos e políticos recentes em Portugal. Apesar da amostra ser muito pequena, grande parte dos inquiridos passaram por este processo exatamente no período mais sensível do país exatamente nos anos da *troika* e seguintes.

Nas questões sobre os diferentes fatores de declínio, o objetivo era perceber se existia algum que fosse mais evidente. No caso dos fatores ambientais o que mais destacou foi as alterações adversas dos preços das matérias-primas, sabemos que num período de crise nacional e/ou mundial os preços das matérias-primas e de todos os custos inerentes à atividade das empresas oscilam consoante a saúde financeira de um país, o que pode sufocar

também a saúde financeira de uma empresa. Outro facto que também se destacou nos fatores ambientais foi as mudanças na concorrência e mudanças tecnológicas e a diminuição da procura. Estes três fatores ambientais estão interligados, sabemos que estamos num mercado global com concorrentes muito fortes e se não conseguirmos apostar em estratégias para acompanhar essa concorrência e até as mudanças tecnológicas rápidas a procura diminui.

Nos fatores operacionais do declínio, destacou-se a dependência que as empresas têm com terceiros, tais como fornecedores, clientes, banca e até Estado, existindo outros fatores problemas na produção e um controlo interno adequado. Isto demonstra que estas empresas não tiveram capacidade de gerir e controlar internamente a sua produção, o que implica falta de qualidade nos produtos, muitos desperdícios, absentismo, e muitos outros. Isto leva a custos elevados dentro das empresas e a uma falta de organização nos seus processos produtivos.

Quanto aos fatores estratégicos, destacou-se as políticas financeiras fracassadas, muitas das vezes por gestores sem conhecimentos de gestão, uma estrutura elevada de custos por falta de controlo interno e a incapacidade das empresas para diversificar mercados problemas em internalizar-se. No início do processo de *turnaround*, as empresas podem apresentar fases diferentes no início da desagregação. Na revisão bibliográfica, foram identificadas quatro fases, a fase da negação do declínio, em que os sinais são ignorados, a segunda fase da crise escondida, o gestor conhece a situação da empresa, e esconde-a ignorando os factos, a terceira fase que é o início da desagregação, nesta fase já são tomadas medidas iniciais para o controlo da crise e por fim a quarta fase, que é o colapso da empresa. Nesta amostra, é evidente que as empresas só partiram para um processo de *turnaround* na terceira fase, antes de entrar em colapso. Grande parte das empresas nesta amostra, já estavam em incumprimento com os credores, com a banca, com o estado, já não tinham fundos suficientes para fazer face aos custos da atividade da empresa, apresentavam lucros reduzido e pouco investimento em Investigação e desenvolvimento.

Passando ao objetivo da investigação, as estratégias mais adotadas pelos gestores num processo de *turnaround*, aquelas mais evidentes, numa primeira etapa do processo, é o planeamento de investimentos, negociação com os principais *stackholders* da empresa, reestruturação e análise dos financiamentos, acompanhamento da posição financeira da empresa. Todas estas estratégias, são medidas iniciais para o estancamento da crise da empresa, de forma a obter acordos com os credores, de forma conseguir controlar

financeiramente a empresa permitindo cumprir com os acordos. Estes resultados confirmam-se e validam alguns argumentos utilizados pela teoria, ou seja, que a contenção são um fator importante para o sucesso do processo *turnaround*. Robbins & Pearce (1992) e Saraiva (2014) apoiam esta tese, ou seja, é uma componente integrante de recuperação bem-sucedida, face ao declínio, precursor para a implementação de uma estratégia de recuperação e que os planos de recuperação devem envolver duas fases: a contenção, que conduz à estabilização, seguindo-se um retorno ao crescimento.

Grande parte dos gestores que fizeram parte do processo *turnaround*, não foram os mesmos antes do declínio da empresa. Stopford & Baden-Fuller (1990) defende que substituição do *CEO* atual da empresa é frequentemente realizada no início do processo de recuperação e, em alguns casos, é o gatilho para a percepção de que a empresa está sérias dificuldades e que essa ação é urgentemente necessária para a recuperação empresarial.

Os gestores responsáveis pelo processo de *turnaround* das empresas da amostra, estes consideraram como medidas mais importantes no processo de *turnaround*, a redefinição de uma nova estratégia para a empresa, a redução de custos, a reestruturação do endividamento, a reorganização financeira da empresa, a mudança da gestão, implementação de ações para aumentar a eficiência e investimento em novos produtos. As estratégias que foram identificadas como determinantes para o processo de *turnaround*, não foram muito conclusivas apenas destacar três que mereceram mais importância, tais como aumento da eficiência operacional, estabelecer uma boa cultura organizacional e ter conhecimento das principais competências nas quais assenta a sua vantagem competitiva, ou seja, o gestor tem que perceber qual é a vantagem que tem em relação ao seu concorrente, como por exemplo, o preço do produto, a qualidade do produto, entre outros.

As iniciativas mais relevantes identificadas para que a empresa volte a ter uma vantagem competitiva e estas apresentam um consenso na amostra, passa pelas melhorias nos processos e no produto, nos processos internos, na diferenciação do produto, elaboração de um bom plano de *marketing* e de boas estratégias nessa área e por fim reestruturação financeira ocasional.

Concluindo, as primeiras estratégias a ser adotadas pelas empresas num processo de *turnaround* passam por estratégias de estagnação da crise ou seja, renegociação com os credores (fornecedores, banca, estado, etc.), redução de custos e de ativos e reestruturação e controlo financeiro, indo de encontro com o que foi enfatizado por Balgobin & Pandit (2001)

que a formulação da estratégia de recuperação é uma fase crucial do processo *turnaround*. Após o estancamento inicial da crise, grande parte da amostra passa para estratégias de reestruturação de processos e de controlo interno e controlo de custos, aumento da capacidade produtiva e da eficiência interna e definição de objetivos, missão e valores da empresa. Numa última fase é que entram para estratégias de mercado, como diferenciação do produto e/ou serviço como por exemplo a sua inovação, planeamento de estratégias de *marketing* e promover uma boa cultura organizacional.

Após analisar os fundamentos teóricos que foram realizados por diferentes estudos sobre o tema, verificou-se que as empresas quando passam por um processo de *turnaround*, acabam por se apoiar nas mesmas estratégias, ou seja numa fase inicial tentam estabilizar a crise apoiando-se em medidas de contenção, quase todas acabam por alterar a liderança, após estas medidas iniciais, as empresas apoiam-se em medidas estratégicas para a manutenção e para voltar ao crescimento. Ao analisar os casos de estudo, verificou-se que cada empresa acabava por voltar ao crescimento ao seu ritmo vão de acordo com a sua dimensão, a área de atividade e a sua estrutura acionista. Cada empresa tem as suas especificações únicas, e que levam a ter comportamentos diferentes entre elas, uma PME ou uma microempresa, tem abordagens diferentes num processo de *turnaround*, do que uma grande empresa.

Neste estudo, pode-se ainda concluir por fim que as empresas quando entram num processo de *turnaround* mesmo tendo actividades e dimensões diferentes acabam por passar por todas ou algumas etapas do processo de *turnaround*, aplicando iniciativas de recuperação que já foram estudadas e analisadas pela literatura científica sobre o tema, confirmando e validando a teoria de acordo com os casos de estudo apresentados.

4.1. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A primeira limitação prende-se sobretudo com o tema. Sendo este um assunto delicado para algumas empresas, muitas não se mostraram disponíveis para falarem sobre toda a situação pelo qual passaram. Assim, não foi possível obter respostas de todas as empresas da população, limitou de certa forma a análise mais completa, sobre o objeto de estudo.

A segunda limitação tem a ver com a dificuldade em obter uma amostra pouco significativa, que dificultou na entrega de questionários, muitos deles não foram devolvidos nem respondidos, tendo por base o que foi transcrito na primeira limitação e a existência de

poucas bases de dados onde constam informação sobre empresas em declínio. Esta segunda limitação, originou numa mudança de metodologia de investigação.

Outra limitação foi o facto de não existir muita informação teórica/científica principalmente ao nível português que na minha perspetiva se enquadra sobre a temática abordada, o que poderá refletir-se sobre algumas das análises realizadas. Como este projeto, obrigava a alguma limitação sobre conteúdos abordados, ficaram muitos temas/análises excluídas, que poderiam de certa forma ter contribuído, para um melhor esclarecimento sobre este tema.

4.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

As investigações futuras deverão resultar de trabalhos empíricos mais abrangentes, resultantes da combinação de estudos quantitativos e qualitativos e numa perspetiva longitudinal. Aconselho que num projeto futuro, com um espaço temporal mais alargado verificar quantos processos de *turnaround* pelo qual as empresas passaram ao longo do seu Ciclo de Vida e averiguar quais foram os reais motivos que levaram de novo à empresa ao declínio, uma vez que já passou por um processo anterior de *turnaround*.

BIBLIOGRAFIA

Acede. Acede. Recuperado em setembro, 2018, de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Adizes, I. (1996). *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira.

Adizes, I. (1998). *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.

Adizes, I. (2002). *Os Ciclos De Vida Das Organizações: Como E Por Que As Empresas Crescem E Morrem E O Que Fazer A Respeito (ed.2)*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Agência Lusa (2014). *Tribunal homologa plano de revitalização para líder nos pavimentos têxteis*. Recuperado em 10 de setembro 2018 de <http://portocanal.sapo.pt/noticia/34687>

AEP Portugal (2017). “TOP 100”. Recuperado em Junho, 2018, de <http://www.aeportugal.pt/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Top100.asp?IDSector=4>

Albuquerque, A. (2014). *Turnaround do Grupo EFACEC* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.

Alcobia, A. (2012). *O capital de risco na recuperação e reestruturação de Empresas o Turnaround*” (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade. Lisboa.

Anderson, C. & Zeithaml, C.P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 5-24.

Augusto, A. (2014). Quantitative methodologies/qualitative methodologies: More than a matter of preference. . *Forum sociológico*, II, 73-77.

Arogyaswamy, K., Barker, V. & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm Turnaround: na integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32, 493-525.

Avn tv (2015). *Egídio Alves uma marca de luxo de S João da Madeira*. Recuperado em Setembro, 2018 de https://www.youtube.com/watch?v=L0uGKiYE_Zk

Alves, E. (2014). *Egídio Alves – História*. Recuperado em Setembro, 2018, de <https://www.egidioalves.com/pt/>

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive Advantage. *Journal of Management, Great Britain*, 7(1), 99-120.

Balgobin, R., (2001). Stages in the Turnaround Process: The Case of IBM UK. *European Management Journal*, 19(3), 301–316.

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. & Mone, M. (1998). The mechanistic structure shift and strategic reorientation at declining firms attempting turnarounds. *Human Relations*, 51(10), 1227-258.

Bibeault, D. (1999). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*. New York: Mc-Graw-Hill - Beard Books.

Brilman, J. (1993). *Gestão da crise e recuperação de empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Biblioteca de Economia. ISBN: 972-8042-00-0

Carvalho, A. & Pellegrino L. (1999). Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. *Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte*, 4(1), 73-83.

Carvalho, K. (2013). *Uma proposta para o diagnóstico do declínio organizacional*. (Tese Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – São Paulo, Brasil.

Chan, P. (1993). Managing successful turnarounds: Lessons from global companies. *Management Decision*, 31(3), 29-33.

Chase, R. B., Jacobs, F. R. & Aquilano, N. J. (2004). *Operations Management for Competitive Advantage*. (10th ed., p. 800). New York: McGraw Hill.

Cifial, (2018). *Cifial-história*. Recuperado em Setembro, 2018 de http://www.cifial.pt/_historia

Corrêa, H. & Gianesi, G.N. (1993). *Just in Time, MRP II e OPT: Um Enfoque Estratégico*. Brasil: Editora Atlas.

Costa, A. & Silva, H. (1993). Adegas Cooperativas de Vila Real de boa saúde, 20 anos depois da falência técnica”. *Notícias de Vila Real*. Recuperado em Agosto 2018 de <http://www.noticiasdevilareal.com/noticias/index.php?action=getDetalle&id=15992>

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, A. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press, Paper-back Edition, 1-51, 383-396.

Coutinho, C. (2002, 01). “O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal”. *Revista Portuguesa de Educação*. CIED - Universidade do Minho, 15(1), 221-243.

Costa A. (2016). *Reflexões sobre empresas familiares- O relacionamento do Conselho de Administração com os diretores*. Vida Económica - Publicações - Edição núm. 1666 do Vida Económica de (2016). Recuperado de <https://www.vidaeconomica.pt/vida-economica-1/publicacoes-9/edicao-num-1666-do-vida-economica-de-9122016/empresas-familiares/o-relacionamento-do-conselho-de-administracao-com-os-diretores>

Cuny C. & Talmor E. (2006). *A Theory of Private Equity Turnarounds*. Washington University in St. Louis, Campus London, UK: Olin School of Business.

Chowdhury, D. (2002). Turnarounds: A stage theory perspective. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 19(3), 249 – 266.

Das S., & Leclere M. (2003). The Survival of Marginally-Distressed Firms: Evidence on the Duration of Turnaround. *College of Business Administration University of Illinois at Chicago*.

Dallavalle, A. (2006). *Turnaround empresarial: Uma abordagem estratégica* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração. Porto Alegre.

Dupleix, M. & Rébora A. (2017). Strategy and turnaround in declining firms: A literature review of the past 15 years. *Estud. Gerenc. Cali*, 33(143). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.02.005> and http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232017000200141&lang=pt

D'Aveni R.A. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of de strategic and managerial characteristics od declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.

DRE, D. (2019). Anúncio 12818/2010, de 30 de Dezembro. **Diário da República** n.º 252/2010, Série II de 2010-12-30. Recuperado por <https://dre.tretas.org/dre/1212261/anuncio-12818-2010-de-30-de-dezembro>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. doi:10.2307/258557

Ferreira M., Santos J., Reis N., & Marques T., (2010). *Gestão empresarial. 3ª edição*. Lousã. Lidel – Edições Técnicas, Lda. Lousã. ISBN: 978-972-757-720-0

Freemon, S. J., Cameron. K. S. (1993). Organizational downsizing: a convergence and reorientation Framework. *Organizational Science*. 40(1), 10-29.

Fidalgo, L. (2003). *(Re)Construir a Maternidade Numa Perspectiva Discursiva* . Lisboa: Instituto Piaget.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.

Gupta, Y. P.; Chin, D. C. W. (1994). Organizational life cycle: a review and proposed directions for research. *The Mid-Athantic Journal of Business*. 30(3), 269-294.

Greaver, M. F (1999). ‘Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. *New York: AMA publications*. 54-190.

Grinyer, P., Mayes, D. & McKiernan, P. (1988). *Sharp benders: The secrets of unleashing corporate potential. (1ST ed.)*. Oxfordd: England: Basil Blackwell.

Grinyer, P., Mayes, D. & McKiernan, P. (1990). The sharp benders: achieving a sustained improvement inperformance. *Long Range Planning*, 23(1), 116-125.

Greiner, L.R. (1972). ” Evolution and revolution as organizations grow”. *Harvard Business Review*, 50(4), 1-11.

Greenhalgh, L. G. (1983). Organizational Decline, in S. B. Bacharach. (Ed.1), Research in the Sociology of Organizations. *Greenwich, CT: JAI Press*, 2, 231-276.

Gopal, R. (1991): “Turning around sick companies-the Indian experience”, *Long Range Planning*, 24(3), 79-83.

Goode WJ, Hatt PK. (1979). *Métodos em pesquisa social. 5a ed.* São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Hambrick, D.C.; D’aveni, R.A.(1988). “ Large corporate failures as downward spirals”. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1-23.

Harrigan, K.R.; Porter, M. (1983). “Eng-game strategies for declining industrie”. *Harvard Business Review*, 110-119.

Herzog, J. P. (1991). People – The Critical Factor in Managing Change. *Journal os Systems Management*, 42(3). Retrieved from abi/inform global.

Henderson, I. (2011). Human Resource Management for MBA Students. 2nd Edition. *CIPD*

Hofer, C.W. (1980) Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*. 1(1), 19-31.

Hoffman, R. (1989). “ Strategies for corporate turnaround: what do we know about them?” *Journal of General Management*, 14(3), 46-66.

Jagafa k., (2016). *A Framework for Construction Business Recovery in Small and Medium Sized Privately Owned Companies.* (Doctoral dissertation). School of the Built Environment - College of Science & Technology - The University of Salford, UK.

J. J. TEIXEIRA (2018). História J.J. Teixeira. Recuperado em 15 setembro, 2018 de <http://www.jjteixeira.pt/quem-somos/default.aspx?idcont=149&title=historia&idioma=pt>

Kesner, I.F. and Dalton, D.R. (1994), “Top management turnover and CEO succession: Na investigation of the effects of turnover on performance”, *Journal of Management Studies*, 31, 701-713.

Kimberly, J. R.; Miles, R. H. (1980). *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations.* San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers.

Klippel M., Valle J., & Paiva A. (2005). *Estratégia de produção em empresas com linhas de produtos diferenciadas: um estudo de caso em uma empresa rodoferroviária.* (Pós-

Graduação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil, *Gestão & Produção*, 12(3), 417-428.

Larguesa, A. (2013, 05). *Adega de Vila Real dá de "beber à dor" dos colossais anos 90*. *Jornal de Negócios*. Recuperado em Setembro, 2018, de https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/adeaga_de_vila_real_da_de_beber_a_dor_dos_colossais_anos_90

Lacorte, Edson. *A microempresa e a empresa de pequeno porte no direito brasileiro*. Recuperado em 20 de Agosto, 2018 de www.lume.ufrgs.br/handle.

Lenahan T., (1999). *Turnaround Management. Printed and bound in Great Britain* ISBN 0 7506 4283 1

Lisboa J., Coelho A., Coelho F., & Almeida F. (2011) “*Introdução à Gestão das Organizações (3ª edição)*” Porto:Vida Económica – Editorial, S.A.– ISBN 978 – 972 – 788-397 – 4

Loui D., & Smith M. (2006). *Financial distress and corporate turnaround: a review of the literature and agenda for research. School of Accounting, Finance & Economics, Edith Cowan University - Chilee Institute of Technology, Taiwan*

Madeira (Santos), P. (2006). *Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas – uma abordagem holística*. (Tese de Doutoramento). Universidade Aberta, Lisboa.

Manimala M. J. & Panicker S. (2011). “*Successful Turnarounds: The Role of Appropriate Entrepreneurial Strategies - working paper no: 337*” Indian Institute of Management Bangalore Bannerghatta Road, Bangalore.

Minayo, M.C. de S. (Org.) (2003). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes

Mintzberg, H. (1978). “Patterns of strategy formulation”. *Management Science*, N° 24, 934–948.

Mintzberg, H. (1984). “The Structuring of Organization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979. Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9, 207-224.

Morrow J.L., Johnson A. J. Busenitz L. W (2004). “The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: the overlooked role of a firm’s competitive environment”. *Journal of Management* -First Published April 1, 2004. Recuperado em 30 de outubro de 2017 de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.jm.2003.01.002>

Nascimento, L. (2009). *Análise documental e análise diplomática: perspectivas de interlocução de procedimentos*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Marília.

Nayab, N., and Wistrom, E. (2015). “Are You an HR Manager or a Personnel Manager? *Bright Hub Project Management*”. Recuperado em 5 de junho, 2018 de <http://www.brighthubpm.com/resourcemanagement/75775-personnel-management-vs-human-resource-management-whats-the-difference/>

Neves R. (2013). *Fundo Recuperação compra Cifial, empresa do ex-líder da AEP - Jornal Negócios*. Recuperado em 15 setembro 2018 de https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/fundo_recuperacao_compra_cifial_empresa_do_ex_lider_da_aep

Neves R. (2013). *No fundo, no Fundo, a Cifial abriu a torneira da Recuperação*. *Jornal de Negócios*. Recuperado em 15 setembro 2018 de https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/no_fundo_no_fundo_a_cifial_abriu_a_torneira_da_recuperacao

Neves, J. C. (2007). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais* (113-132). Lisboa: Texto Editores.

O’Rand, A. M.; Kreckler, M. L. (1990). Concepts of the life cycle: their history, meaning, and uses in the social sciences. *Annual Review Social*, 16, 241-262.

Othmana, R. , Arshada R. , Arisb N., & Arifb S. (2014). Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 120 – 127. Recuperado em 06 de Outubro, 2017 de <file:///C:/Users/rmy%20home/Desktop/1-s2.0-S1877042815000361-main.pdf>

O’Kane, Conor (2005): “Management Styles of a Newly Appointed Leader in a Turnaround Context”. *Irish Journal of Management*, Special issue based on selected best papers from the 2005, 111-144.

O’Kane C. & Cunningham J. (2013). Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process. *European Management Journal*. journal homepage: www.elsevier.com/locate/emj

O’Neill, H.M. (1986a), “An analysis of the turnaround strategy in commercial banking”, *Journal of Management Studies*, (23), 165-188.

Ó R. (2010). “*Turnaround em Portugal*” (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.

Osório F. (2014). “*Turnaround empresarial fatores determinantes para o sucesso - estudo de casos*” (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.

Pandit, N. (2000): “Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround” *Management*, 3(2), 31-56.

Prasad, V. (2006). Role of HR in corporate turnaround. *HRM Review*, 11-29.

Pearce, J. A. & Robbins, D.K., (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*, 51(2), 121–130.

Pizarro (2014). Recuperado em 15 de Setembro, 2018 de <http://www.pizarro.pt/index.php?id=6>

PORDATA (2018) “*Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão - Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?*”. Recuperado em 28 de junho, 2018 <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>

Porter, M. 1996. *O que é a estratégia? – HBR’s 10Must Reads on Strategy - Harvard Business School Publishing Corporation*. By arrangement with Harvard Business Review Press. Lisboa: Pentaedro, Lda.

Porter, M. (2002): *Planeamento Estratégico on Advances in Strategy: Estratégia e Internet* (6ªEd). Brasil: HRB, Editora Campus/Elsevier.

Porter M. : “*Frases de Michael Porter*” Recuperado em 06 de Novembro, 2018 de <https://citacoes.in/autores/michael-porter/>

Porter, M. E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Republished with a new introduction, 1998.)*. NY: Free Press.

PHD I. (2011). “*A importância da pesquisa qualitativa*” Recuperado em 01 de Junho, 2018 de <https://www.institutophd.com.br/a-importancia-da-pesquisa-qualitativa/>

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). ‘Strategic Outsourcing’, *Sloan Management review* (summer) 43-55.

Queiroz, J. W. (2004). *Turnaround Corporativo - Navegando em Períodos de Turbulência*. (1. ed.. 1, 256.).Porto Alegre: Usina da Imagem.

Ramos, E. (2015), “*A crescente internacionalização do setor do vinho português: O caso da Adega Cooperativa de Vila Real*” (Tese de Mestrado). Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.

Roiek R., S., e Bulgacov S., (1999). *Declínio organizacional e processo estratégico*. Recuperado em 05 de Outubro, 2017 de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-29.pdf>

Robbins, D., Pearce, J. (1992): “Turnaround: retrenchment and recovery”, *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.

Saraiva G., Alves M., Ferreira J. (2014). *O que se sabe sobre o processo turnaround? Uma revisão da literatura*. IPEiria, ISBN: 978-972-8793-66-1. Depósito legal 370518/14. Publicenso, Leiria.

Silva D., e Silva J., (2008). *A importância dos recursos humanos nas organizações*. Recuperado em 04 de Outubro, 2017 de <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes/21626/>

SIC (2016). Egidio Alves" e uma linha de sapatos única. Sharktank (2016). . Retrieved Setembro, 2018, from <https://sic.sapo.pt/Programas/shark-tank/videos/2015-04-11-Egidio-Alves-e-uma-linha-de-sapatos-unica->

Sousa M. & Baptista C. (2011). *“Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios, segundo Bolonha – 5ª Edição”*. Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação – ISBN: 978-989-693-001-1

Schendel, D.E., Patton, G.R. and Riggs, J., (1976), “Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery”, *Journal of General Management*, 3(3), 3-11.

Slatter S., e Lovett D., (1999). *Corporate Turnaround*. England: Penguin Group

Slatter, S. (1984). *Corporate recovery*. London: Penguin Books.

Slatter, S. (1984): The impact of crisis on managerial behavior. *Business Horizons*, 65-68

Stuart Slatter S., Lovett D., & Laura Barlow L.(2005). *Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies 1st Edition*. Hoboken, Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons. ISBN-13: 978-0470025598

Schoenberg R., Collier N., Bowman C., (2013). Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis. *European Business Review*, - Cranfield University School of Management. 25(3), 243-262.

Santana M., Vallea R., Galanb J. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly* 20, 206-211. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.003> 2340-9436/© 2017

Santos, P. (2003). “Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional – uma estrutura conceptual explicativa” – Gestin – Instituto Politécnico de Castelo Branco. Ano II (2) – ISSN nº 1645 – 2534

Stopford, J.M. and Baden-Fuller, C. (1990), “Corporate rejuvenation”, *Journal of Management Studies*, 27, 399-415.

Shein J. B. (2011). *Reversing the Slide A Strategic Guide to Turnarounds and Corporate Renewal. (1st ed)*. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-93324-4 (hardback), 978-1-118-00845-4 (ebk), 978-1-118-00846-1 (ebk), 978-1-118-00847-8 (ebk).

Teng, M. (2002). *Corporate Turnaround – Nursing a sick company back to health. Practice Hall*. Singapore: Pearson Education Asia Pte Ltd

Tikici, M., Omay, E., Derin, N., Seckin, S.N., and Cereoglu, M. (2011). Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 49–60

Três D., Serra F., Pinto R., & Pereira M. (2014). “Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar” *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, 20(2),528-557. Recuperado em 29 de Setembro, 2018 de <http://www.redalyc.org/html/4756/475647147006/>

Thiry – Cherques, H. (1991). Administrando a sobrevivência: indicadores de declínio de revitalização organizacional em ambiente adversam. *Rev. Adm. Púb Rio de Janeiro – Brasil*, 25(4), 177-86.

Thornhill, S. & Amit, R. (May, 2002). *Learning about failure: bankruptcy, firm age and the resource*. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>

Ukaidi C., (2016). Turnaround Strategy and Corporate Performance: A Study of Quoted Manufacturing Companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*. 8(19). ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) 8(19).

Ventura, John. (2003). *The business turnaround and bankruptcy kit*. Fort Lauderdale, Florida: A Kaplan Professional Company.

Viana J. , Bento J., & Pereira L. (2016). “*Comunicação Aplicada: Marketing, Publicidade e Relações Públicas*” Universidade Lusófona, Lisboa.

Wheelen T., e L., Hunger J., D. (2012). *Strategic management and business policy : toward global sustainability - 13th ed*. Londres, Reino Unido: Pearson Education, Inc.

Weitzel, William; Jonsson, Ellen. *Decline in organizations: a literature integration and extension*. *Administrative Science Quarterly*, 34, 97.

Whetten D.A. (1980). Organizational decline: a neglected topic in organizational science. *The Academy of Management Review*, 5(4), 577-587.

Wheelen T. & Hunger J. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition*. Londres, Reino Unido: Pearson Education, Inc. ISBN-13: 9780132153355

Zap. (2016). Estado apoiou 5 empresas com 10 milhões de euros (e 4 foram à falência). Retrieved Setembro, 2018, from <https://zap.aneiou.pt/estado-apoiou-5-empresas-10-milhoes-euros-4-falencia-124591>

Zimmerman, F. (1989). Managing a successful turnaround. *Long Range Planning*, 22(3), 105-124

ANEXOS

Inquérito

QUADRO 3 - INQUÉRITO

Turnaround - A importância de uma estratégia para a recuperação de empresas.

Este inquérito vem no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Empresas, lecionada pelo Instituto Superior Entre Douro e Vouga, cujo tema é "Turnaround - A importância de uma estratégia para a recuperação de empresas".

O objetivo deste inquérito é analisar as estratégias que foram implementadas por empresas, que num determinado período passaram por uma fase de declínio e que conseguiram ou estão, a recuperar a sua vantagem competitiva.

Foi feito um levantamento de empresas a nível nacional, no qual nos últimos 10 anos apresentaram dificuldades e que estão a conseguir dar a volta, tendo sido seleccionadas 15 empresas para amostra.

Este inquérito tem uma duração máxima de 5 a 10 minutos.

É muito importante para a viabilidade deste estudo que todas as questões sejam respondidas.

Toda a informação recebida será utilizada única e exclusivamente para fins académicos e científicos, os resultados servirão para fazer análises e retirar conclusões.

Se for do seu interesse, podemos enviar os resultados desta pesquisa, bastando apenas mencionar no final do inquérito.

Qualquer dúvida entre em contato para o email vera9076@gmail.com ou para o telemóvel 916 657 659.

Agradecemos, apenas que no início do inquérito menciona-se o nome da empresa, apenas para controlo de respostas da nossa amostra.

Desde já, agradecemos sua preciosa colaboração.

*** Required**

1. **Email address ***

2. **Designação da empresa? ***

3. **1 - Há quanto a empresa considera estar num processo de recuperação/ Turnaround? ***

Mark only one oval.

1 a 2 anos;

3 a 4 anos;

5 a 6 anos;

> = 7 anos

4. 2.1- Indique destes fatores ambientais aqueles que na sua opinião teve mais ou menos impacto no declínio da empresa. *

Identifique de 1 a 5, aqueles que tiveram pouco ou muito impacto. Na opção "outros", quantifique na mesma um grau de impacto.

Mark only one oval per row.

| | 1 - Nenhum Impacto | 2- Pouco Impacto | 3 - Teve Impacto | 4 - Muito Impacto | 5 - Bastante Impacto |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Declínio do mercado dos fornecedores e produtos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mudanças tecnológicas; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovação do sistema de distribuição de projetos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Problemas laborais; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desastres naturais; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Escassez de recursos estratégicos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Questões Políticas; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alterações sociais; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mudanças na concorrência; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alterações adversas dos preços (matérias primas etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diminuição da procura; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outros; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. 2.1.1 - Se respondeu "Outro" nos fatores ambientais, identifique quais?

(Tem que quantificar na questão anterior a opção "outros" e se não tiver nada acrescentar escreva nesta questão "nada acrescentar")

6. 2.2 - Indique destes fatores operacionais aqueles que na sua opinião teve mais ou menos impacto no declínio da empresa. *

Identifique de 1 a 5, aqueles que tiveram pouco ou muito impacto. Na opção "outros", quantifique na mesma um grau de impacto.

Mark only one oval per row.

| | 1 - Nenhum Impacto | 2 - Pouco Impacto | 3 - Teve Impacto | 4 - Muito Impacto | 5 - Bastante Impacto |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Capital Humano pouco qualificado ou inexistente; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação vertical ineficiente; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação horizontal ineficiente; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dependência de Terceiros (banca, fornecedores, clientes, etc...); | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Descentralização; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inexperiência da Gestão; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Problemas de produção; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Controlo interno inadequado; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liderança autocrática -controlo da liderança de um só individuo; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outros; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. 2.2.1 - Se respondeu "Outros", indique quais?

(Tem que quantificar na questão anterior a opção "outros" e se não tiver nada acrescentar escreva nesta questão "nada acrescentar")

8. 2.3 - Indique destes fatores estratégicos aqueles que na sua opinião teve mais ou menos impacto no declínio da empresa. *

Identifique de 1 a 5, aqueles que tiveram pouco ou muito impacto. Na opção "outros", quantifique na mesma um grau de impacto.

Mark only one oval per row.

| | 1 - Nenhum Impacto | 2 - Pouco Impacto | 3 - Teve Impacto | 4 - Muito Impacto | 5 - Bastante Impacto |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Inexistência de um plano de ação (missão, valores e políticas de organização); | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Incapacidade de definir as atividades da empresa; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ineficiente utilização dos recursos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Incapacidade de explorar uma vantagem competitiva; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de sinergia para ativar uma estratégia competitiva; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Incapacidade de diversificar os mercados da empresa; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Incapacidade de diversificar a gama de produtos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão inadequada do capital circulante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Má gestão - visão de curto prazo; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Políticas Financeiras fracassadas; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inactividade e confusão organizacional; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de estratégias de Marketing; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de resposta adequada às mudanças de mercado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inércia Organizacional - Resistência à Mudança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uma estrutura de custos mais elevada que os seus principais concorrentes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outros; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9.2.3.1 - Se respondeu "Outro" nos fatores estratégicos, identifique quais?

(Tem que quantificar na questão anterior a opção "outros" e se não tiver nada acrescentar escreva nesta questão "nada acrescentar")

10. 2.4 - O declínio tende, por norma, a existir algum tempo antes de ser reconhecido pelos gestores, em que fase encontrava-se a empresa, antes pedir apoio para sua recuperação?

*

Assinale apenas uma opção.

Mark only one oval.

- Negação do declínio - Os sinais de declínio são ignorados;
- Crise escondida - a gerência possui conhecimento da existência de uma crise, no entanto esconde essa situação;
- Início da desagregação da empresa - São tomadas medidas iniciais para o controlo da crise;
- Colapso empresarial - a empresa entra em colapso, não tendo hipótese ou capacidade de se erguer ou atuar.

11. 2.5 - Quando deu-se início ao processo de recuperação, em que estado estava a empresa?

*

Assinale uma ou várias opções.

Check all that apply.

- Existência de Salários em atraso;
- Incumprimento com o Estado (segurança social, autoridade tributária, ...);
- Incumprimento e atraso de pagamento com os credores (fornecedores, seguradoras, ...);
- Incumprimento com a banca;
- Insuficiência de fundos para prosseguir com a actividade;
- Tinha sido declarada falência;
- Estava em processo de insolvência;
- Incapacidade de resposta para com os clientes;
- Custos mais altos do que a concorrência;
- Linha estreita de produtos;
- Pouco Investimento em I&D;
- Lucros reduzidos;
- Equipamentos e instalações obsoletas;
- Outro;

12. 2.5.1 - Se respondeu "Outro", identifique quais?

13. 3.1 - Uma das primeiras etapas numa empresa em reestruturação, num processo de turnaround é a estabilização da crise. Que medidas foram tomadas inicialmente pela empresa, para estancar numa primeira fase a crise? *

Assinale uma ou várias opções.

Check all that apply.

- Análise e reestruturação dos financiamentos;
- Acompanhamento diário da posição financeira da empresa;
- Diminuir o prazo de recebimentos;
- Aumentar o prazo de pagamentos;
- Controlo das compras, ou seja, compras não prioritárias passam para segundo plano;
- Negociar com os principais Stakeholders da empresa, informando-os do processo de reestruturação pelo qual a empresa estava a passar;
- Abordar práticas de planeamento tributário;
- Redução de pessoal;
- Redução da aplicação de prémios, bónus, estabilização salarial, com os colaboradores, gestores e administradores
- Planear investimentos;
- Redução de ativos;
- Medidas para promover o aumento de receitas;
- Medidas direccionadas à cultura organizacional - mudança de comportamento, acções de motivação, etc.
- Análise e diagnóstico dos principais problemas da organização;
- Reforçar a participação dos acionistas no aumento de capital;
- Estabilização das relações com fornecedores estratégicos;
- Pagamento dos salários em atraso;
- Outros

14. 3.1.1 - Se respondeu "outros" indique outras medidas, para a estabilização da crise na empresa e que contribuíram para a redução de custos?

15. 3.2 - Para retirar uma organização de uma fase de declínio é necessário uma gestão estratégica e consciente. O gestor responsável pelo processo de recuperação da empresa, foi o mesmo antes da empresa pela fase de declínio? *

Assinale apenas uma opção.

Mark only one oval.

- Não
- Sim

16. 3.2.1- Se a resposta foi não, qual o vínculo do gestor de recuperação para com a empresa? *

Assinale apenas uma opção.

Mark only one oval.

- Administrador de Insolvência;
- Sócio;
- Gerente/ Trabalhador (a) por conta da empresa;
- Gerente/ Trabalhador independente;
- Gerentes contratados por fundos;
- Gerentes contratados por Capitais de Risco;
- Outros;

17. 3.2.1.1 - Se respondeu "Outros", indique quais?

18. 3.3 - Durante o processo de recuperação, o(s) gestor(es) teve/tiveram que adotar medidas que implicaram algumas mudanças na empresa durante o processo de recuperação e que contribuíram para o retorno de crescimento. Indique quais as medidas que par si, foram importantes durante esse processo. *

Assinale uma ou várias opções.

Check all that apply.

- Redefinir nova estratégia para a empresa;
- Mudança da gestão;
- Redução de ativos;
- Reorganização Financeira;
- Criação de novas parcerias de forma a trazer benefícios, a nível financeiro, económico, legal, etc;
- Redução de custos;
- Desinvestimento;
- Reestruturação do endividamento e outras estratégias financeiras;
- Descentralização da organização;
- Medidas para o aumento da eficiência;
- Investimentos na unidade fabril para aumentar a capacidade produtiva;
- Diminuição de recursos humanos;
- Mudanças no sistema de controlo;
- Mudanças na estrutura da Organização;
- Investimentos em tecnologia - estratégias de longo prazo;
- Ações para aumentar a eficiência;
- Medidas de Reorientação dos esforços de mercado;
- Mudança no programa de marketing;
- Novos produtos;
- Medida de crescimento pela via de aquisições - como empresas estratégicas, produtos, marcas, etc.
- Outros;

19. 3.3.1 - Se respondeu "Outro", indique quais?

20. 3.4 - Sabe-se que as questões estratégicas são invariavelmente uma missão crítica, pois elas afetam a razão de ser do negócio. Na sua opinião indique por grau de importância aquelas que tiveram um papel determinante no processo de reestruturação? *

Identifique de 1 a 5 pelo seu grau de importância. Na opção "outros", quantifique na mesma um grau de importância.

Mark only one oval per row.

| | Nenhuma Importância | Alguma Importância | Tem Importância | Muita Importância | Bastante Importância |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| O desempenho estratégico tem de ser sempre positivo - ROI, EBITDA, etc; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desenvolver estratégias de Internacionalização; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desenvolver estratégia de diferenciação - através do preço, do produto, etc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ter conhecimento, principais competências nas quais assenta a sua vantagem competitiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acompanhar a evolução dos concorrentes e do mercado; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovar produtos existentes ou desenvolver novos produtos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Determinar uma rede de distribuição eficaz; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contratação de recursos humanos mais qualificados e qualificar os já existentes (por exemplo através da formação); | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabelecer uma boa cultura organizacional - Encorajar os Recursos Humanos a ter atitudes Intraempreendedoras, atribuições de líderes, promoção, etc; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aumento da eficiência Operacional - capacidade de uma empresa fornecer produtos ou serviços aos seus clientes da melhor maneira possível em termos custo-benefício | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Penetração em novos mercados - vender mais, criar mais valor através das vendas; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconcentrar/ Segmentar - Identificar e definir o público-alvo; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Implementação de estratégias de melhoria de marketing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outros; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. 3.4.1- Se respondeu "Outros", Indique quais?

(Tem que quantificar na questão anterior a opção "outros" e se não tiver nada acrescentar escreva nesta questão "nada acrescentar")

22. 3.6 - Que ações estratégicas acha relevante para uma empresa voltar a ter uma vantagem competitiva? *

Identifique de 1 a 5, aqueles que tiveram nenhuma ou muita relevância. Na opção "outros", quantifique na mesma um grau de relevância.

Mark only one oval per row.

| | 1- Não é relevante | 2- Pouco Relevante | 3 - Relevante | 4- Muito Relevante | 5- Bastante Relevante |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Redefinição da estratégia - planejar a Visão, Missão, Valores e Objetivos para a Empresa; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diferenciação do produto e/ou serviço, obter um produto com características superiores; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liderança pelo Custo - Produzir um produto mais baixo do que a concorrência; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mudança da Liderança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Redução de ativos, e de investimentos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Política de retenção de pessoal; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabelecimento de parcerias estratégicas; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Melhoria de processos e produtos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reestruturação financeira; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elaboração de um plano de Marketing e investir na Era digital; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elaboração de orçamentos de curto prazo; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mudança Organizacional; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Melhoria de processos críticos internos; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outros; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. 3.6.1 - Se respondeu "Outros", indique quais?

(Tem que quantificar na questão anterior a opção "outros" e se não tiver nada acrescentar escreva nesta questão "nada acrescentar")

24. 3.6 - Considera que as medidas adotadas no processo de turnaround, estão ou foram bem sucedidas? *

Assinale apenas uma opção.
Mark only one oval.

- Sim
 Não

25. 3.7 - Existe algum aspeto importante que seja interessante acrescentar neste estudo, no qual tenha sido para si relevante no processo de recuperação da empresa, e que queira partilhar?

Faça uma breve descrição desse aspeto.

26. Obrigado pela sua colaboração. Pretende receber os resultados desta pesquisa? *

Identifique apenas uma opção.
Mark only one oval.

- Sim
 Não

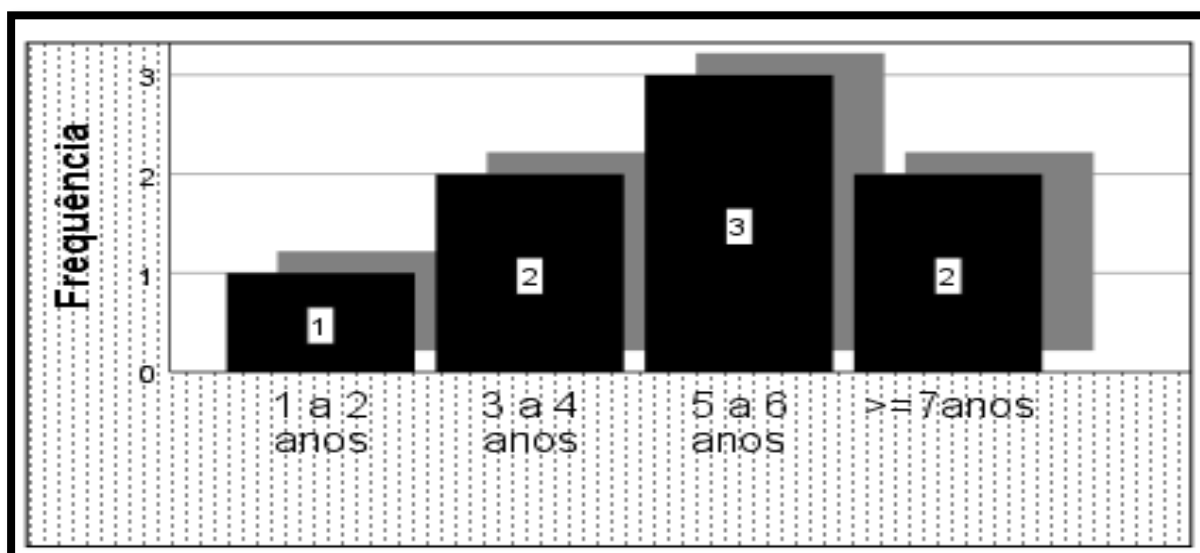


FIGURA 12 - QUANTO TEMPO, AS EMPRESAS PASSARAM POR UM PROCESSO TURNAROUND

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

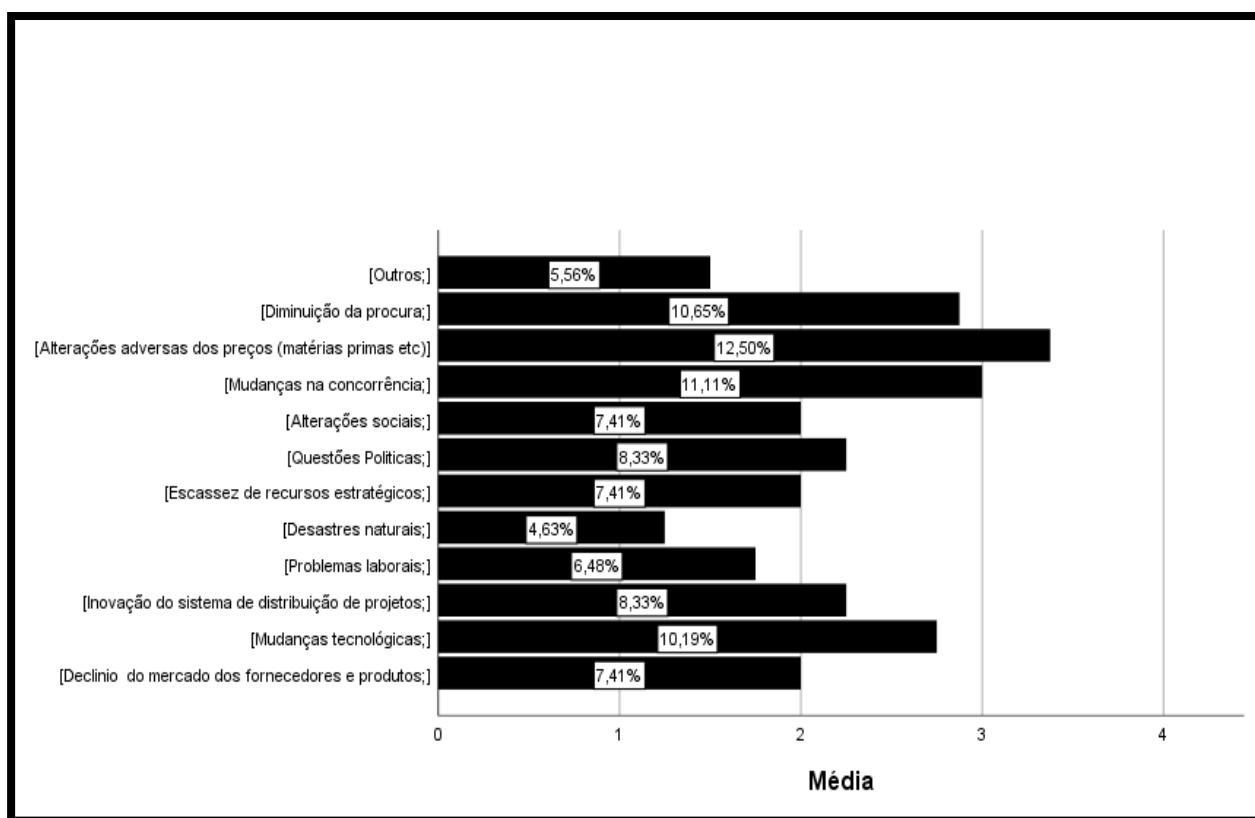


FIGURA 13 - FATORES AMBIENTAIS DE DECLÍNIO (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

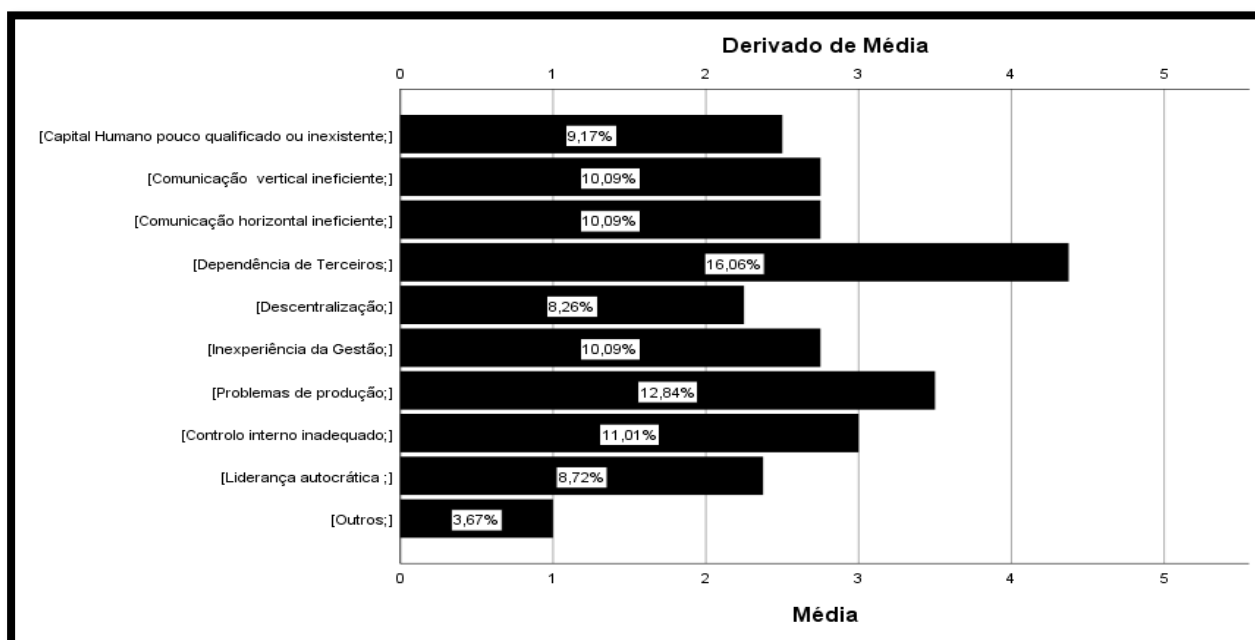


FIGURA 14 – FATORES OPERACIONAIS DE DECLÍNIO (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

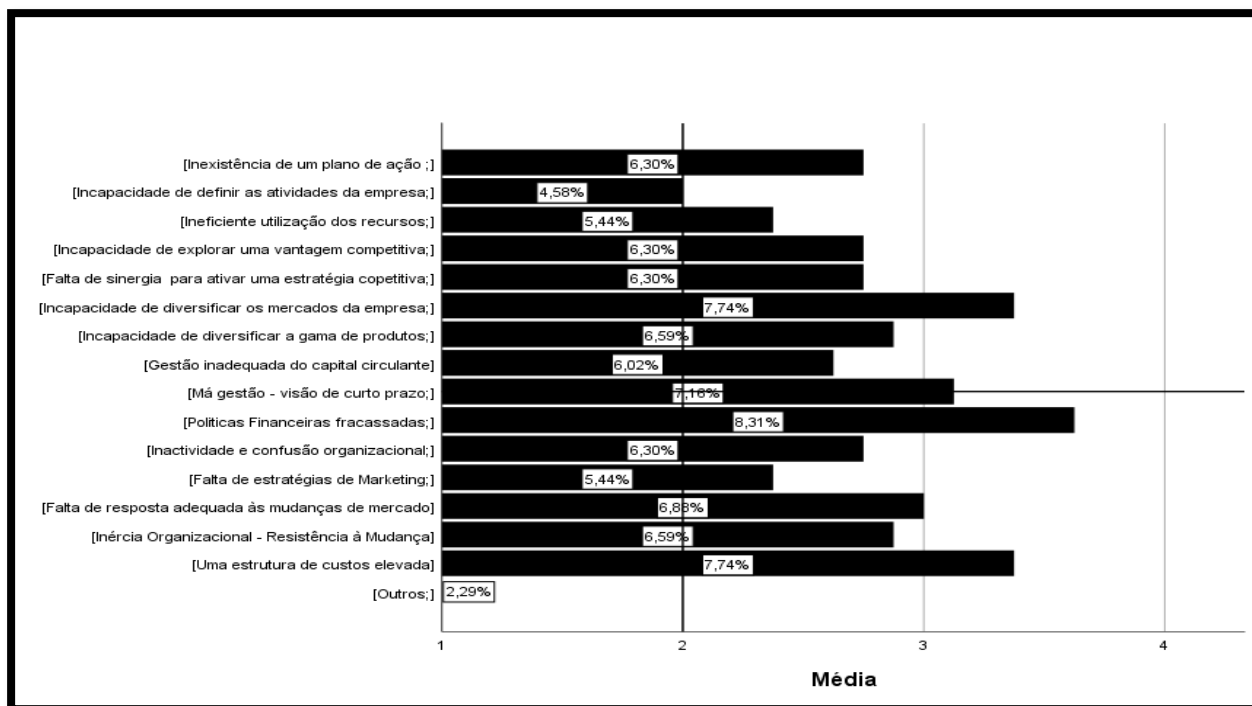


FIGURA 15 – FATORES ESTRATÉGICOS DE DECLÍNIO (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

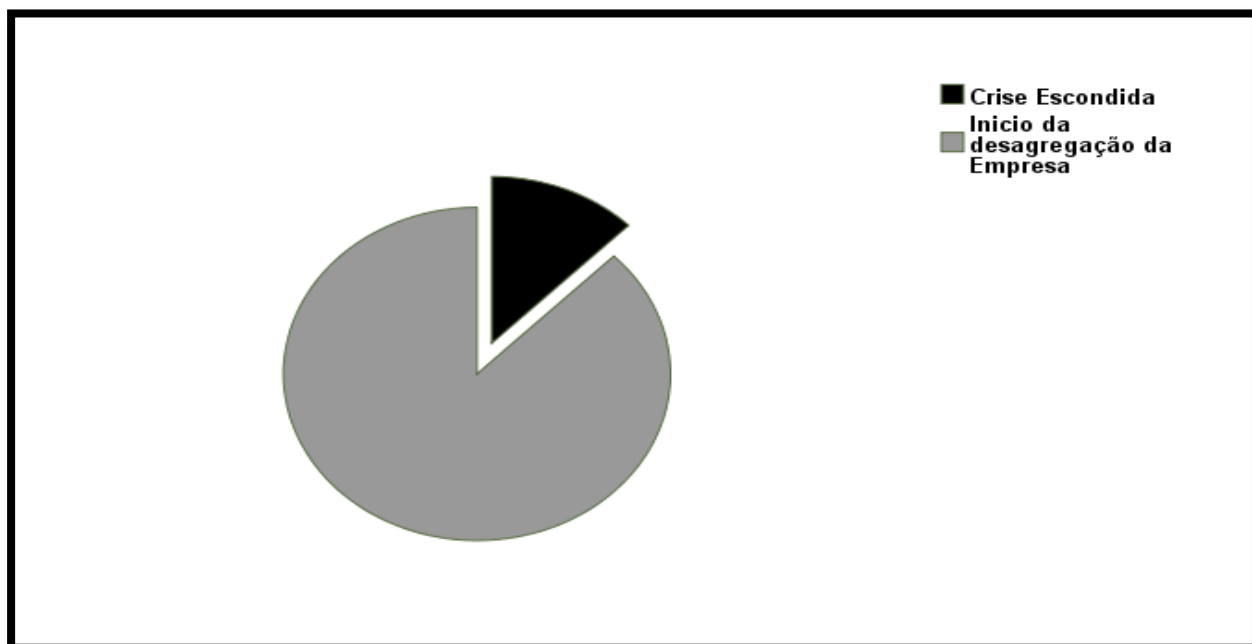


FIGURA 16 - FASE DO DECLÍNIO ANTES DO PROCESSO TURNAROUND (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

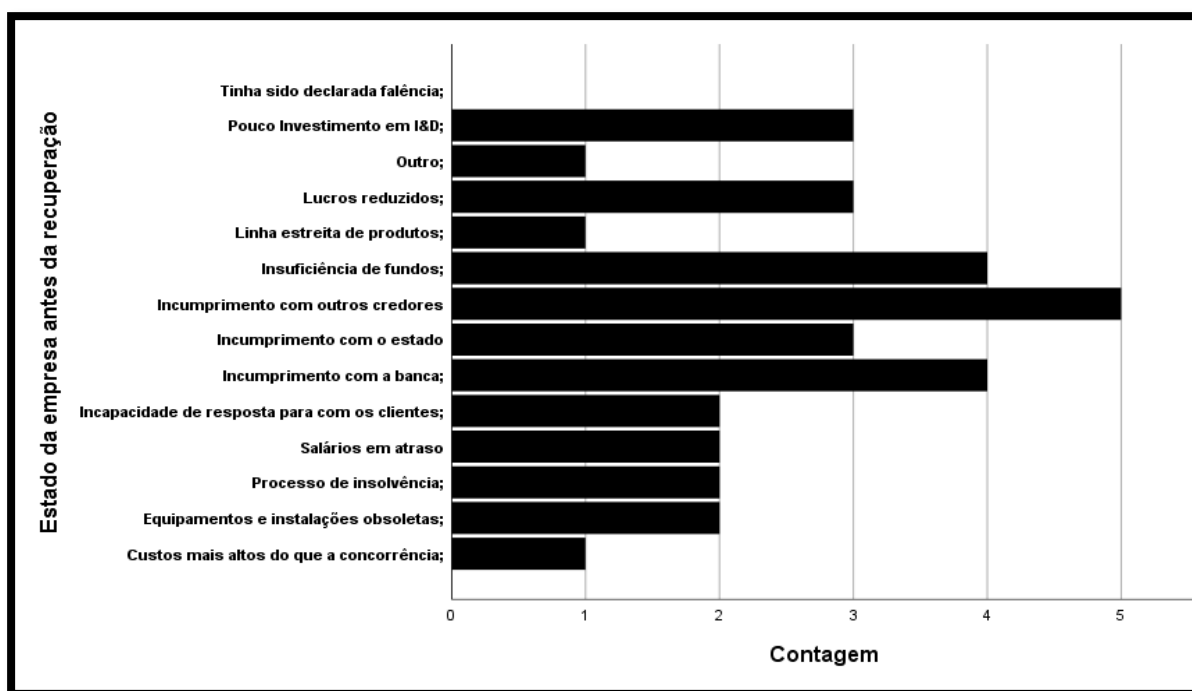


FIGURA 17 - SITUAÇÃO DA EMPRESA ANTES DA RECUPERAÇÃO (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

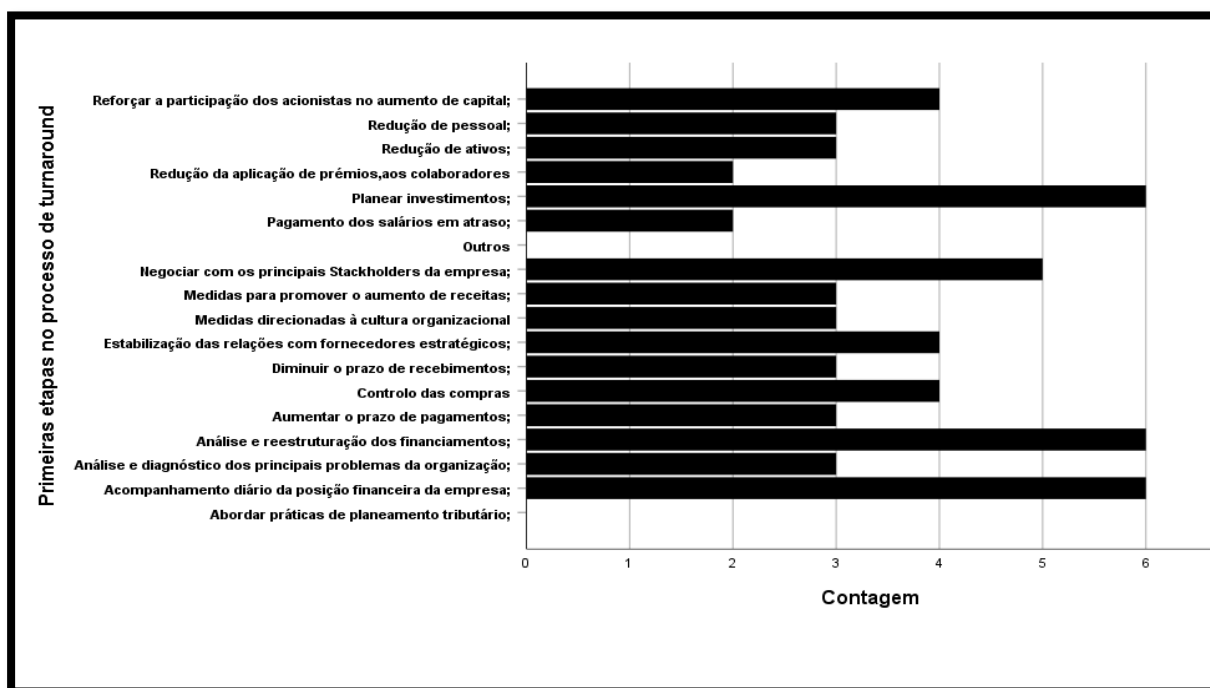


FIGURA 18 - PRIMEIRAS ETAPAS NO PROCESSO TURNAROUND (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

TABELA 9 - GESTÃO É A MESMA ANTES DO PROCESSO? (VERSÃO ANEXO)

| O gestor responsável pelo processo de recuperação da empresa, foi o mesmo antes da empresa pela fase de declínio? | | | | | |
|---|-----------------|-------------|--------------------|-------------------------|------------|
| | Rótulo do grupo | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulativa | Frequência |
| | | | | | |
| Válido | Não | 6 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Sim | 2 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Tota | 8 | 100,0 | 100,0 | |

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

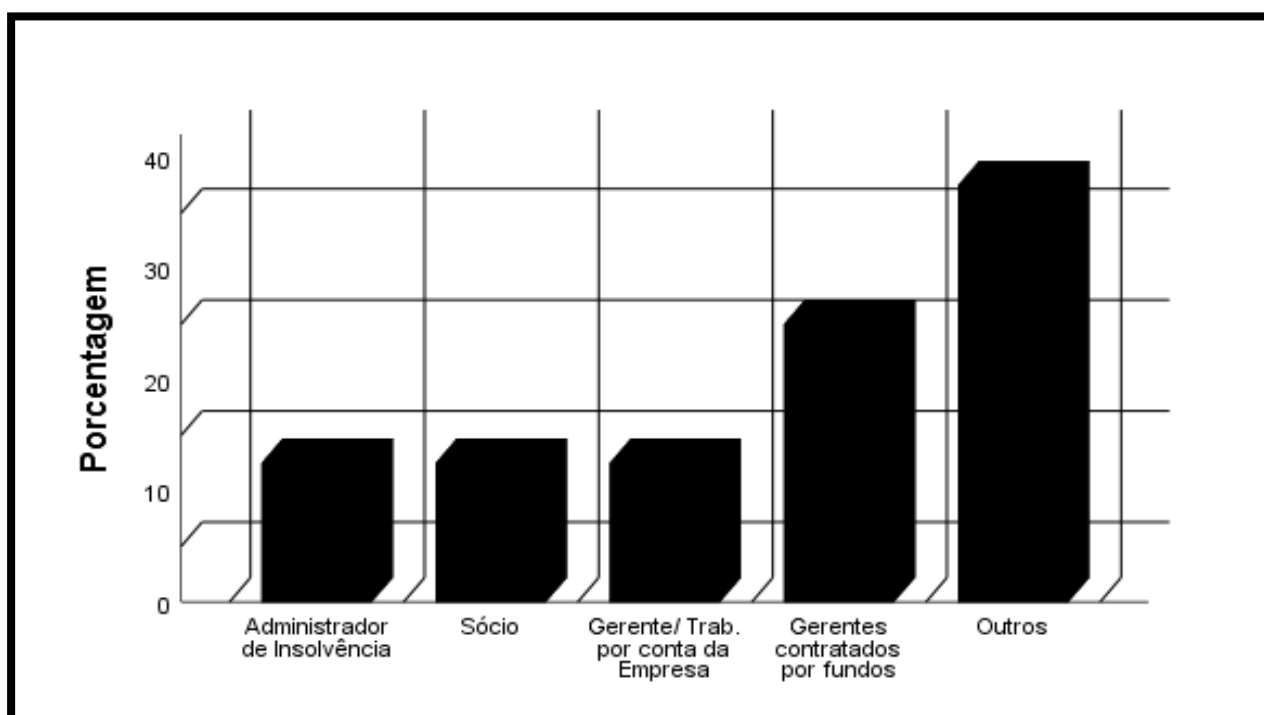


FIGURA 19 – TIPO DE GESTOR DE RECUPERAÇÃO (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

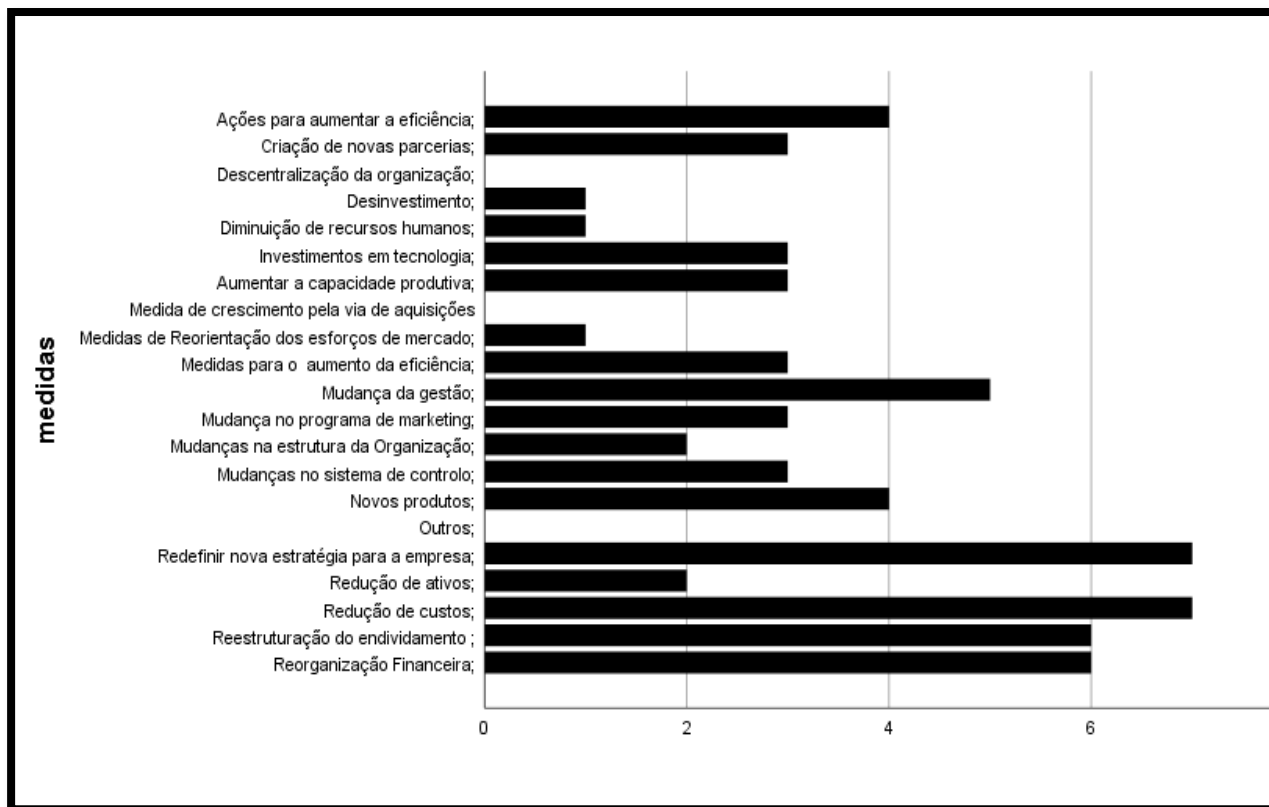


FIGURA 20 - MEDIDAS MAIS IMPORTANTES NO TURNAROUND (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

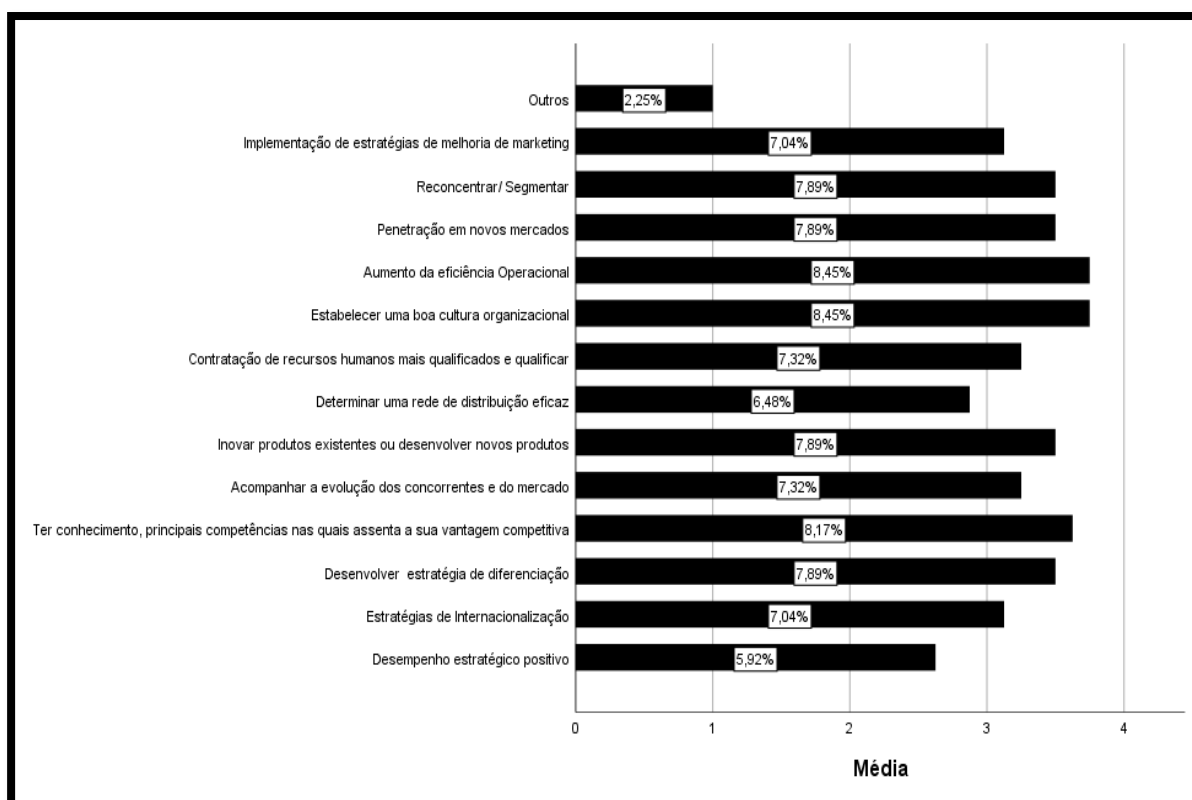


FIGURA 21 – ESTRATÉGIAS DETERMINANTES NO PROCESSO DE TURNAROUND (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)

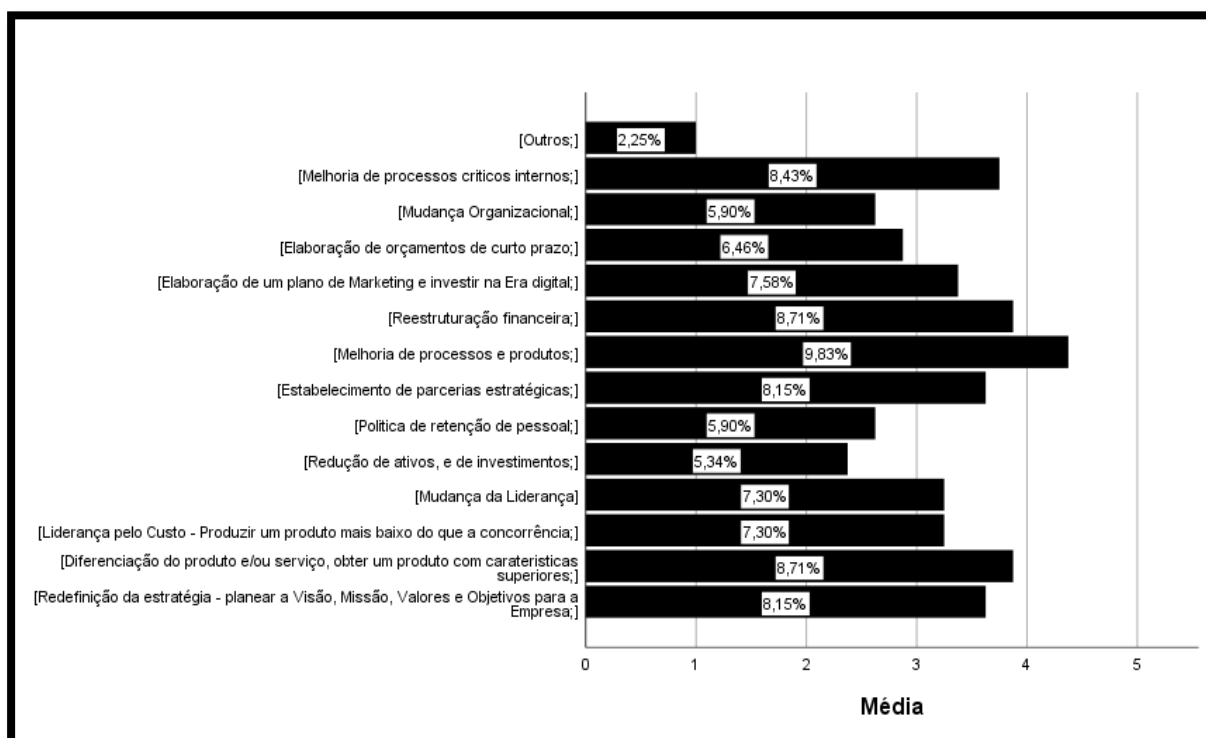


FIGURA 22 – ESTRATÉGIAS RELEVANTES PARA OBTENÇÃO DE UMA VANTAGEM COMPETITIVA (VERSÃO ANEXO)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2018)