



O PROCESSO DE *TURNAROUND* NAS PME PORTUGUESAS

Contributos da Estratégia e do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão

Graça Maria Ferreira de Oliveira Saraiva

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3^o ciclo de estudos)

Orientadores:

Prof. Doutor João José de Matos Ferreira
Prof^a. Doutora Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves

Júri:

Prof^a. Doutora Lúcia Maria Portela de Lima Rodrigues
Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho
Prof^a. Doutora Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves
Prof^a. Doutora Elsa Regina Monteiro Vieira
Prof. Doutor Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casas Novas
Prof^a. Doutora Carla Alexandra Barbosa Pereira

Janeiro de 2022

Folha em branco

Aos meus pais, em homenagem póstuma
Ao António e aos nossos filhos, Andreia
e Pedro

Folha em branco

Agradecimentos

Após um longo percurso e nem sempre fácil que norteou a conceção, a pesquisa, a investigação, a organização e o texto, cumpro um dos meus objetivos: a concretização desta tese, acreditando prestar uma contribuição para o avanço do conhecimento.

A materialização deste trabalho não teria sido possível sem o contributo de pessoas e instituições. Assim, quero manifestar o meu agradecimento a todos que, direta ou indiretamente prestaram o seu contributo.

Em primeiro lugar expreso reconhecimento e imensa gratidão aos meus orientadores, Professor Doutor João Ferreira e Professora Doutora Maria do Céu Alves, pela disponibilidade, pelo acompanhamento, pelas valiosas indicações e pelo permanente incentivo, mesmo nos momentos de maior desalento.

Agradeço a todos os representantes de empresas que se dispuseram a responder ao inquérito e, ainda, a todos aqueles que possibilitaram a realização de entrevistas.

Um agradecimento aos colegas e alunos, que de uma ou outra forma, prestaram a sua colaboração. Agradeço especialmente a muitos amigos e familiares que me estimularam e ajudaram na prossecução deste trabalho, nas mais variadas formas.

Um agradecimento também aos amigos e familiares que se viram privados da minha presença em muitos momentos, não deixando de me encorajar, nomeadamente a minha irmã, cunhado e sobrinhos.

Ao meu marido e aos meus filhos, pela compreensão e ajuda ao longo deste extenso período.

Finalmente, agradeço à instituição, Universidade da Beira Interior, por me ter permitido este percurso, proporcionando-me uma imensa aprendizagem.

Folha em branco

Resumo

Esta tese, que tem como objetivo analisar o processo *turnaround*, é constituída por quatro ensaios (um primeiro estudo concetual e três estudos empíricos), através dos quais se procura identificar os fatores explicativos do declínio empresarial nas pequenas e médias empresas (PME) e analisar o papel do sistema de contabilidade e controlo de gestão (SCCG) e das ferramentas digitais na estratégia de recuperação.

O primeiro ensaio (Capítulo II), intitulado “O que se sabe sobre o processo *turnaround*? Uma revisão da literatura”, tem como objetivo explorar a literatura científica existente sobre o *turnaround*, procurando esclarecer o conceito e aferir a evolução da pesquisa neste campo de investigação. Para alcançar o objetivo proposto, procedeu-se a uma análise do estado da arte relativamente ao processo *turnaround*, através de uma revisão da literatura. Constata-se que, apesar de mais de quatro décadas de investigação sobre o tema, existe alguma fragmentação e falta de consensos nos diversos estudos. Também se conclui que os fundamentos teóricos aplicados em muitos estudos são insuficientes para a definição de uma teoria ampla e consistente.

A opção metodológica utilizada nos Capítulos III e IV corresponde a uma abordagem quantitativa. Para a recolha de dados/evidências foram auscultadas PME portuguesas, através de um inquérito por questionário.

No segundo ensaio (Capítulo III), intitulado “Declínio e postura estratégica das PME”, procura-se identificar os fatores que explicam o declínio nas PME, através de uma análise empírica de carácter quantitativo. A generalidade da literatura conceitua o declínio empresarial como indutor do processo *turnaround*. Neste sentido, procura-se avaliar de que forma o meio envolvente, a postura estratégica e a estrutura organizacional contribuem para o declínio e para o desempenho das PME. Através dos resultados obtidos, chega-se à conclusão que uma postura estratégica empreendedora e uma estrutura organizacional orgânica contribuem positivamente para um melhor desempenho e podem travar o declínio das PME num meio envolvente hostil.

Com o terceiro ensaio (Capítulo IV), intitulado “Os Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão (SCCG) na recuperação das empresas em situação de *turnaround*”, procura-se aferir qual o papel dos SCCG na estratégia de *turnaround* das PME, visto que o processo *turnaround* pressupõe uma mudança estratégica, intrinsecamente

relacionada com mecanismos de controlo de gestão. Os SCCG podem mostrar-se fundamentais para a melhoria do desempenho e permitir alcançar o sucesso das PME em dificuldades. Nessa perspetiva, procura-se analisar a forma como são utilizados os SCCG nas empresas em situação de *turnaround*, analisar o impacto de algumas especificidades dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround* e averiguar se existem diferenças no papel que é atribuído ao SCCG entre as PME em situação de *turnaround* e outras PME. Os resultados revelam que há uma menor utilização da informação, proporcionada pelo SCCG, e uma maior ausência de planeamento estratégico formal nas empresas em *turnaround*, em comparação com as outras PME.

No quarto ensaio (Capítulo V), intitulado “*Turnaround: o declínio, a estratégia de recuperação, a influência dos SCCG e as implicações da revolução digital*”, corresponde a um estudo de caso múltiplo. Este é um estudo qualitativo, com foco em três vertentes: como e porquê as PME declinam, como é que os SCCG contribuem (ou não) para a melhoria do desempenho das PME em situação de *turnaround*, e como é que as ferramentas digitais contribuem (ou não) para o sucesso das PME em situação de *turnaround*. Neste estudo, pretende-se complementar e confrontar os resultados obtidos nos estudos apresentados nos capítulos anteriores. Adicionalmente, e face ao atual contexto de transformação digital, também se analisa como é que as ferramentas digitais podem contribuir para o sucesso do processo *turnaround*. Procura-se comparar casos de sucesso e insucesso, no decurso do processo *turnaround*, para melhor compreender as causas do declínio e encontrar as estratégias de resposta, assim como avaliar os impactos do SCCG durante o processo *turnaround*. Os resultados destacam como principal causa interna do declínio a deficiente estratégia de condução de negócios, com ênfase na falta de uma liderança forte, na ausência de controlo de gestão, numa política conservadora e no excesso de centralismo nos órgãos de decisão. Quanto à análise do papel dos SCCG no processo *turnaround*, concluiu-se que existe evidência que indica que os mesmos poderão funcionar como fator relevante no apoio à implementação das estratégias, no processo *turnaround*. Nos casos estudados, verifica-se que no início do processo *turnaround*, os SCCG eram considerados insuficientes. Contudo, na estratégia *turnaround* comum aos casos de sucesso, foram implementados SCCG adequados. Comprova-se ainda que as empresas em *turnaround* alteraram os procedimentos e têm vindo a adaptar-se à nova era digital. Para além da agilização dos procedimentos administrativos e do controlo de gestão, da redução de custos nas comunicações, da agilização na comunicação interna e externa, as ferramentas digitais, nalguns casos, tornaram-se essenciais para o desenvolvimento do negócio.

Uma vez que foram aplicadas diferentes metodologias nos diferentes ensaios, constata-se que esta tese apresenta resultados empíricos díspares, pois enquanto os resultados da análise quantitativa subestimam a utilização do SCCG formalizado (contabilidade de gestão), no estudo de casos múltiplos, os casos de sucesso indicam que a sua existência é fundamental para articular as principais atividades definidas no plano estratégico.

Assim, a contribuição inovadora desta tese está no estudo de diferentes fatores integrantes do fenómeno *turnaround*, desde a estratégia de gestão face ao declínio à utilização dos SCCG e das ferramentas digitais nas fases de recuperação das PME. Há efetivamente uma carência de estudos em torno do *turnaround* que congreguem o papel dos SCCG na estratégia de recuperação, assim como o aproveitamento das ferramentas digitais no respetivo processo.

Para além dos resultados que esta investigação poderá proporcionar a qualquer investigador que se interesse pelas PME em situação de risco, ou mesmo para a sua prevenção, poderá interessar também a empreendedores, a donos, a gerentes, a gestores das PME portuguesas, e outros potencialmente interessados.

Palavras-chave

Turnaround; Pequenas e médias empresas; declínio; estratégia; sistema de contabilidade e controlo de gestão; ferramentas digitais.

Folha em branco

Abstract

This thesis, which aims to analyze the turnaround process, is composed of four essays (one first conceptual study and three empirical studies), through which it sought to identify the explanatory factors of business decline in small and medium-sized enterprises (SME) and analyze the role of the Management Accounting and Control Systems (MACS) and digital tools in the turnaround strategy.

The first essay (Chapter II), entitled “What is known about the turnaround process? A literature review”, aims to explore the existing scientific literature on turnaround, seeking to clarify the concept and gauge the evolution of research in this field. An analysis of state-of-the-art concerning the turnaround process was carried out through a literature review to achieve this goal. It was found that, despite more than four decades of research on the topic, there is some fragmentation and lack of consensus in the various studies. It is also concluded that the theoretical foundations applied in many studies are insufficient to define a broad and consistent theory.

The methodological option used in Chapters III and IV corresponds to a quantitative approach. Data were collected from a sample of Portuguese SMEs through a questionnaire survey.

The second essay (Chapter III), entitled “Decline and strategic posture of SME”, seeks to identify the factors that explain the decline in SME through a quantitative analysis. The generality of the literature conceptualizes business decline as an inducing the turnaround process. In this sense, an attempt is made to evaluate how the environment, strategic posture and, organizational structure contribute to the decline and performance of SME. The results obtained show that an entrepreneurial strategic posture and an organic organizational structure contribute positively to better performance and halt SME decline in a hostile environment.

The third essay (Chapter IV), entitled “The Management Accounting and Control Systems (MACS) in the turnaround of companies”, aims to assess the role of MACS in the turnaround strategy of SME, since the turnaround process requires a strategic change, intrinsically related to internal control mechanisms. MACS may prove to be fundamental to improve performance and enable the success of SME in difficulties. Thus, this essay attempts to analyze how MACS are used in companies in a turnaround situation, and their impact on the performance. Furthermore, it tries to determine if

there are differences in the role attributed to the MACS between SME in a turnaround situation and SME that are not in that situation. The results reveal less use of information provided by the MACS and a greater absence of formal strategic planning in the companies in turnaround than the companies that are not in this situation.

The fourth essay (Chapter V), entitled “Turnaround: the decline, the turnaround strategy, the influence of the MACS and the implications of the digital revolution”, corresponds to a multiple case study. This is a qualitative study focusing on three strands: how and why SME decline, how MACS contribute (or not) to the improvement of SME’s performance in a turnaround situation, and how digital tools contribute (or not) to SME’ success in a turnaround situation. This study aims to complement and confront the results obtained in the studies performed in the previous chapters. Additionally, and given the current digital transformation context, it is also analyzed how digital tools can contribute to the success of the turnaround process. It sought to compare cases of success and failure in the turnaround process to understand the causes of decline and find the response strategies and assess the impacts of the MACS during the turnaround process. The results highlight the main internal cause of the decline, the deficient strategy of conducting business, emphasising the lack of strong leadership, the absence of internal control, a conservative policy, and excessive centralism in the decision-making bodies. As for the analysis of the role of MACS in the turnaround process, it was concluded that there is evidence indicating that they may work as a relevant factor in supporting the implementation of strategies in the turnaround process. In the cases studied, the MACS were considered insufficient at the beginning of the turnaround process. However, in the turnaround strategy common to successful cases, adequate MACS were implemented. It also proves that the companies in turnaround have changed procedures and adapted to the new digital era. Besides the streamlining of administrative procedures and internal control, cost reduction in communications, streamlining of internal and external communication, digital tools, in some cases, have become essential for business development.

Since different methodologies were applied in the different essays, it can be seen that this thesis presents different empirical results, because while the results of the quantitative analysis underestimate the use of the formalized MACS (management accounting), in the multiple case study, the success cases indicate that its existence is fundamental to articulate the main activities defined in the strategic plan.

Thus, the innovative contribution of this thesis lies in the study of different factors integrating the turnaround phenomenon, from the management strategy facing the

decline to the use of the MACS and digital tools in the recovery phases of SME. There is a lack of studies on turnaround, including the MACS role in the turnaround strategy and the use of digital tools in the respective process.

Besides the results that this research may provide to any researcher interested in SME at risk, or even for its prevention, it may also interest entrepreneurs, owners, managers, managers of Portuguese SME, and others potentially interested.

Keywords

Turnaround; small and medium enterprises; decline; strategy; management accounting and control systems; digital tools.

Folha em branco

Índice

Parte I	1
CAPÍTULO 1 - Introdução	2
1.1. Enquadramento geral	2
1.2. Problemática de estudo	4
1.3. Questões de investigação e objetivos	7
1.4. Metodologia	8
1.4.1. Pressupostos filosóficos	9
1.4.2. Métodos da investigação	12
1.5. Estrutura da tese e modelo da investigação	13
1.5.1. Estrutura	13
1.5.2. Desenho da investigação	15
1.6. Principais contribuições esperadas	16
Parte II	19
CAPÍTULO 2- O que se sabe sobre o processo <i>turnaround</i> ? Uma revisão da literatura	20
2.1. Introdução	20
2.2. Processo de <i>turnaround</i> – terminologia e definição	22
2.3. Fundamentos teóricos e teoria emergente	28
2.4. Desenvolvimento do processo <i>turnaround</i>	33
2.5. Conclusões	40
CAPÍTULO 3 - Declínio e postura estratégica das PME	43
3.1. Introdução	43
3.2. Revisão da literatura, hipóteses e modelo de investigação	45
3.2.1. Teoria do ciclo de vida	45
3.2.2. Declínio empresarial e postura estratégica	47
3.2.3. Hipóteses e modelo de investigação	49
3.3. Metodologia	60
3.3.1. Método	60
3.3.2. Instrumento de recolha de dados e variáveis estudadas	61
3.3.3. Amostra	65
3.3.4. Método de tratamento dos dados	66
3.4. Análise e discussão dos resultados	68

3.5. Conclusões, contribuições, limitações e futuras linhas de investigação	76
CAPÍTULO 4 - Os Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão (SCCG) na recuperação das empresas em situação de <i>turnaround</i>	79
4.1. Introdução	79
4.2. Revisão da literatura, hipóteses e modelo de investigação	81
4.2.1. Investigação em contabilidade de gestão	82
4.2.2. O SCCG e o processo <i>turnaround</i>	83
4.2.3. Hipóteses e modelo de investigação	89
4.3. Metodologia	102
4.3.1. Método	102
4.3.2. Instrumento de recolha de dados e variáveis estudadas	103
4.3.3. Amostra	109
4.3.4. Método de tratamento dos dados	110
4.4. Análise e discussão dos resultados	111
4.5. Conclusões, contribuições, limitações e futuras linhas de investigação	129
CAPÍTULO 5 - <i>Turnaround</i> : o declínio, a estratégia de recuperação, a influência dos SCCG e as implicações da revolução digital	133
5.1. Introdução	133
5.2. Revisão da literatura	135
5.2.1. Causas do declínio das PME, estratégias de recuperação e o papel dos SCCG	135
5.2.2. A revolução digital e o processo de <i>turnaround</i>	137
5.3. Metodologia	141
5.3.1. Método	141
5.3.2. Unidade de análise	144
5.3.3. Seleção dos casos	144
5.4. Recolha de dados	145
5.5. Análise e discussão dos resultados	146
5.6. Conclusões, contribuições, limitações e futuras linhas de investigação	168
Parte III	174
CAPÍTULO 6 - Conclusões gerais	175
6.1. Conclusões	175
6.2. Principais contribuições	181
6.3. Limitações e linhas futuras de investigação	184
Referências	186
Anexos	219

Folha em branco

Lista de Figuras

Figura 1.1 – Estrutura da Tese	14
Figura 1.2 – Modelo concetual de investigação	16
Figura 2.1 – Evolução das publicações sobre <i>turnaround</i>	23
Figura 2.2 – Países com publicações sobre <i>turnaround</i>	24
Figura 3.1 – Ciclo de vida da empresa	47
Figura 3.2 – Efeito moderador do ME na relação entre a PE e o declínio	53
Figura 3.3 – Efeito moderador do ME na relação entre a EO e o declínio	56
Figura 3.4 – Efeito moderador do ME na relação entre a PE e o DF	59
Figura 3.5 – Efeito moderador do ME na relação entre a EO e o DF	59
Figura 3.6 – Modelo concetual de investigação	60
Figura 3.7 – Z-score	70
Figura 3.8 – Moderação da hostilidade do ME na relação entre a EO e o declínio empresarial	73
Figura 3.9 – Moderação da Hostilidade do ME na relação entre a PE e o DF	75
Figura 4.1 – O SCCG nas empresas em situação de <i>turnaround</i>	92
Figura 4.2 – Efeitos do estilo de utilização da informação dos SCCG na relação entre a estratégia de <i>turnaround</i> e o desempenho	96
Figura 4.3 – Efeitos/impacto da natureza da informação dos SCCG na relação entre a estratégia de <i>turnaround</i> e o desempenho	99
Figura 4.4 – Efeitos das características da informação dos SCCG na relação entre a estratégia de <i>turnaround</i> e o desempenho	100
Figura 4.5 – Efeitos da formalização da contabilidade de gestão na relação entre a estratégia de <i>turnaround</i> e o desempenho	101
Figura 4.6 – Modelo concetual de investigação	102
Figura 4.7 – Diferenças entre grupos em relação às variáveis analisadas	121
Figura 5.1 – Desenho da investigação	142
Figura 5.2 – Causas do declínio, ações de resposta e resultado do processo <i>turnaround</i>	150
Figura 5.3 – Caraterização da PE no período de declínio	151
Figura 5.4 – Caraterização da PE com estratégia de recuperação	151
Figura 5.5 – Caraterização da EO no período de declínio	152
Figura 5.6 – Caraterização da EO com estratégia de recuperação	152
Figura 5.7 – Contabilidade de gestão/SCCG formalizado	157
Figura 5.8 – Estilo de utilização, natureza da informação e caraterísticas da	

informação, dos SCCG e existência de um SCCG formalizado	158
Figura 5.9 – Canais digitais utilizados e respetivo retorno	166
Figura 5.10 – Tipo de presença através de <i>website</i>	167
Figura 5.11 – Impacto de cada um dos canais para a melhoria da atividade	167
Figura 5.12 – Sistemas integrados de gestão	168

Folha em branco

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 –	Objetivos/Questões de investigação/Metodologia	8
Tabela 2.1 –	Artigos pesquisados por década	23
Tabela 2.2 –	Contributos para a teoria emergente	29
Tabela 2.3 –	Teorias	31
Tabela 3.1 –	Caraterísticas dos paradigmas organizacionais	55
Tabela 3.2	Questão 1 (ME)	63
Tabela 3.3	Questão 2 (PE)	64
Tabela 3.4	Questão 3 (EO)	65
Tabela 3.5 -	Comparação estatística de grupo	69
Tabela 3.6 -	Z-score	69
Tabela 3.7 -	Análise de fiabilidade α Cronbach	70
Tabela 3.8 -	Correlações de Pearson	71
Tabela 3.9 -	Modelo determinante do declínio	72
Tabela 3.10 -	Resultados da regressão logística para o declínio (variável dependente)	73
Tabela 3.11 -	Modelo determinante do DF	74
Tabela 3.12 -	Resultados da regressão linear para o DF	75
Tabela 3.13 -	Resultados das hipóteses	76
Tabela 4.1 –	Estilo de utilização dos SCCG	105
Tabela 4.2 –	Natureza da informação	107
Tabela 4.3 –	Caraterísticas da informação	108
Tabela 4.4 –	Desempenho	109
Tabela 4.5 –	Análise de fiabilidade – α Cronbach	111
Tabela 4.6 –	Estilo de utilização da informação	112
Tabela 4.7 –	Estilo de utilização da informação disponibilizada – valores	

médios e desvio padrão	113
Tabela 4.8 – Disponibilização de informação integrada e agregada pelo SCCG	114
Tabela 4.9 – Natureza da informação disponibilizada – valores médios e desvio padrão, para todas as empresas inquiridas	115
Tabela 4.10 – Importância da extensão e oportunidade da Informação	116
Tabela 4.11 – Características da informação: valores médios e desvio padrão, para todas as empresas inquiridas	116
Tabela 4.12 – Desempenho	117
Tabela 4.13 – Avaliação do desempenho	117
Tabela 4.14 – SCCG formalizado	118
Tabela 4.15 – Desempenho e existência de sistemas de contabilidade de gestão formalizados - Teste T	118
Tabela 4.16 – Teste t de Student para analisar as diferenças entre grupos (PME em <i>turnaroud</i> / outras PME) por domínio	119
Tabela 4.17 – Diferenças entre grupos ao nível da existência de um sistema de contabilidade de gestão	121
Tabela 4.18 – Teste t de Student para analisar as diferenças entre grupos (Empresas em <i>turnaround</i> com e sem sistema de contabilidade de gestão forma) em relação à variável desempenho	122
Tabela 4.19 – Correlação de Pearson entre os domínios e o desempenho	123
Tabela 4.20 – Empresas em <i>turnaround</i> : teste das hipóteses, em que medida as variáveis explicam o desempenho	125
Tabela 5.1 – Caracterização geral das empresas estudadas	146
Tabela 5.2 – Causas do declínio	147
Tabela 5.3 – Relação das características organizacionais com o declínio e estratégia de recuperação	149
Tabela 5.4 – Estilo da informação dos SCCG	153
Tabela 5.5 – Natureza da informação dos SCCG	155
Tabela 5.6 – Características da informação dos SCCG	156
Tabela 5.7 – Características organizacionais durante o <i>turnaround</i> na era digital	157
Tabela 5.8 – Estratégia de <i>turnaround</i> na era digital	162

Tabela 5.9 – Efeitos da transição digital	163
Tabela 5.10 – Efeitos da transição digital	165

Folha em branco

Lista de Siglas e Acrónimos

CE	Comissão Europeia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DF	Desempenho Financeiro
DGPJ	Direção-Geral da Política de Justiça
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EO	Estrutura Organizacional
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
UE	União Europeia
EUA	Estados Unidos da América
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ME	Meio Envolvente
PE	Postura Estratégica
PME	Pequena e Média Empresa
ROI	<i>Return on Investment</i>
SCCG	Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão
UBI	Universidade da Beira Interior

Folha em branco

Parte I

Capítulo 1- Introdução

1.1. Enquadramento geral

Conforme afirma Drucker (1998), a dimensão social de uma empresa é uma dimensão de sobrevivência. A empresa existe dentro de uma sociedade e de uma economia. A empresa é uma organização que tem como objetivo produzir bens ou serviços, para satisfazer as necessidades dos consumidores. Por sua vez a atividade empresarial é um instrumento da sociedade e da economia, e estas podem acabar rapidamente com a existência de uma empresa. Consequentemente, as empresas existem por tolerância e apenas enquanto a sociedade e a economia acreditarem que aquelas fazem um trabalho que é necessário, útil e produtivo.

As pequenas e médias empresas (PME) são o tipo de empresa predominante, reconhecidas como a espinha dorsal da economia em muitos países (Altman e Sabato, 2007). Para além de corresponderem a uma fonte importante de emprego, são também identificadas como motores do crescimento económico (Wilson, 1995; Burrone, 2005; Nijhawan e Dubas, 2007; Altman e Sabato, 2007; Vasilescu e Popa, 2010; Halilem *et al.*, 2012; Kuzmishin e Kuzmishinova, 2017).

As PME afiguram-se como o principal promotor do desenvolvimento económico da União Europeia (UE). Os últimos dados disponíveis da Comissão Europeia para os 28 países que a integram, reportados ao ano de 2017 (Muller *et al.*, 2018), indicam que as PME com exclusão do setor financeiro representam a maior percentagem da totalidade das empresas (99,8%), do total do emprego (66,4%) e do valor acrescentado (56,8%).

Uma empresa é classificada PME de acordo com a Recomendação 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, da Comissão Europeia. Esta recomendação é relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas utilizada nas políticas comunitárias, aplicadas no interior da Comunidade e do Espaço Económico Europeu. Nesta conformidade, a categoria das PME é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. Uma pequena empresa emprega menos de 50 pessoas e o volume de

negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Uma média empresa define-se dentro dos limites referidos para a generalidade das PME, desde que não seja classificada como pequena ou microempresa.

As PME são particularmente propensas a dificuldades financeiras (Mayr *et al.*, 2017; Mayr e Lixl, 2019), porquanto muitas vezes não têm recursos para se adaptar às condições de mercado (Vasilescu e Popa, 2010). Neste sentido, apesar do insucesso empresarial acontecer em empresas de todas as dimensões, as PME encontram-se mais expostas a ameaças (Ropega, 2011).

As situações de insucesso em Portugal registaram um aumento considerável nos últimos anos. Comparando os processos de insolvência entrados nos tribunais judiciais de 1.^a instância entre os anos de 2007 e 2019, em períodos homólogos relativos apenas aos últimos trimestres de cada ano, verificou-se um aumento de 229,6%, de acordo com os dados estatísticos publicados pela Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ) (<https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt>).

Para além de fatores internos que conduzem as PME ao declínio, o ambiente económico onde as mesmas se encontram inseridas é um fator a considerar (Covin e Slevin, 1989; Tikicia *et al.*, 2011; Vithessonthi, 2011; Li, 2015). O declínio é o prelúdio da crise, que pode levar as empresas à insolvência, caso não sejam aplicadas as necessárias medidas corretivas. Mas, antes de um negócio iniciar o seu declínio, surgem sinais que muitas vezes não são percebidos, ou são mesmo ignorados pelos gestores (Ghazzawi, 2017). Porém, quanto mais cedo os problemas forem detetados, maior é a facilidade em encontrar as soluções para os corrigir, e menores serão os prejuízos futuros (Scherrer, 2003; Ellermann *et al.*, 2018). Neste sentido, surge o chamado processo *turnaround* que se destina a prevenir situações de risco (Cook e Deakin, 1999; Chen, 2008). Mesmo em situação de insolvência não se exclui necessariamente o *turnaround*, muito embora a maioria das empresas que cheguem a esta fase acabem por encerrar (Poston *et al.*, 1994).

O *turnaround* ocorre quando há uma transformação da empresa, para recuperar de um declínio que ameaça a sua existência (Barker e Duhaime, 1997; Yuliharsi *et al.* 2018). A fase crucial deste processo reside no desafio de avaliar as estratégias atuais e na formulação da estratégia de recuperação (Pearce e Robbins, 1993; Balgobin e Pandit, 2001; Bonn e Pettigrew, 2009; Ndofor *et al.*, 2013). Essa estratégia deve ser adequada e apropriada ao estágio do ciclo de vida em que a empresa se situa (Koh *et al.*, 2015).

O processo *turnaround* implica, após a fase de declínio, o desafio de avaliar as estratégias atuais e iniciar novas estratégias, a fim de trazer grandes mudanças, para estabilizar e recuperar do processo de declínio (Pearce e Robbins, 1993; Bonn e Pettigrew, 2009; Ndofor *et al.*, 2013). Neste contexto, constata-se que os sistemas de controlo de gestão são considerados fundamentais para a melhoria do desempenho (Barker e Duhaime, 1997; Fredenberger *et al.*, 1997; Pearce e Robbins, 2008). A informação proporcionada pelos sistemas de contabilidade e controlo de gestão (SCCG) é crucial para a implementação e acompanhamento das novas estratégias de recuperação (Jamaluddin *et al.*, 2018), assim como para a avaliação do desempenho, face às metas estabelecidas.

Neste contexto e em plena era de revolução digital, também é relevante entender de que forma as ferramentas digitais podem acrescentar valor às empresas (Mikalef *et al.*, 2018), colocando-se assim novos desafios às empresas em situação de *turnaround*.

No intuito de encontrar explicações ao exposto, surge o desenvolvimento deste trabalho de investigação direcionado para as PME portuguesas, relacionando a postura estratégica (PE) e a estrutura organizacional (EO) com o meio envolvente (ME), e destacando o papel dos SCCG e das ferramentas digitais no processo de *turnaround*. A relação do ME, da PE e da EO, poderá fornecer elementos sobre as causas do declínio e permitir a definição de estratégias, de formas de planeamento, de organização, e da melhoria do controlo de gestão. No âmbito do controlo de gestão, focam-se as características mais relevantes dos SCCG, para uma estratégia de *turnaround* de sucesso. Em simultâneo, procura-se relacionar que benefícios advêm com a introdução das ferramentas digitais durante o processo *turnaround*.

Neste capítulo introdutório, e após uma visão geral do problema em estudo, será apresentado o enquadramento do tema, seguindo-se as questões e os objetivos de investigação, a metodologia da investigação, a estrutura da tese, o modelo de investigação, e ainda, as principais contribuições esperadas.

1.2. Problemática de estudo

Apesar da investigação sobre *turnaround* remontar a mais de quatro décadas, continua a existir ainda pouca compreensão sobre o fenómeno (Pandit, 2000; Dupleix e Rebori, 2017; Decker, 2018). Muitos estudos têm sido publicados sobre o processo *turnaround*, embora evidenciem conclusões pouco consensuais em temas

que vão desde o conceito, às fases do seu desenvolvimento, às medidas de desempenho e mesmo na determinação do começo do declínio e alcance da recuperação completa das empresas (Bibeault, 1982; Hambrick e Schechter, 1983; Chowdhury e Lang, 1996; Fredenberger *et al.*, 1997; Pandit, 2000; O’Kane, 2006; Pretorius, 2008). Também são referidas críticas à inexistência de um referencial teórico sólido para a investigação do *turnaround* (Pandit, 2000; Duplex e Rebori, 2017; Decker, 2018), sugerindo que as investigações devem estar relacionadas com a teoria existente, ou então desenvolvidas de acordo com uma metodologia geralmente aceita (Glaser e Strauss, 1967; Mckinley *et al.*, 2014).

Dificuldades diversas podem provocar o fracasso das empresas, no sentido em que os retornos são baixos ou mesmo negativos. A existência de constantes prejuízos operacionais implica que as empresas não conseguem a rentabilidade necessária, pois os ganhos obtidos não permitem cobrir todos os gastos (Chowdhury e Lang, 1993). A falta de capacidades de gestão pode também conduzir a problemas inesperados, que irão diminuir as probabilidades de sobrevivência da empresa (Darus e Mohamad, 2011; Ropega, 2011).

Neste contexto, o declínio surge como o resultado de mudanças desfavoráveis do meio envolvente (ME), combinadas com ineficiência organizacional ou inadequadas estratégias competitivas (Schendel *et al.*, 1976; Herri *et al.*, 2017; Santana *et al.*, 2017). A causa do declínio é frequentemente classificada de natureza operacional ou estratégica (Robbins e Pearce, 1992), para além de estar relacionada com questões de controlo de gestão (Boyle e Desai, 1991; Purves *et al.*, 2016; Mayr *et al.*, 2020).

Diversos autores sugerem o aprofundamento da investigação sobre este tema (Mellahi e Wilkinson, 2004; Arasti, 2011; Holt, 2013). Assim, esta investigação procura contribuir nesse sentido e assume relevo, na medida em que urge conhecer as causas do declínio para melhorar o comportamento empresarial, face às adversidades e mudanças do contexto externo, agravado por crises económicas e financeiras, assim como outros fatores imprevisíveis, como o impacto económico da pandemia do novo coronavírus (Ravindran e Boh, 2020).

A crise financeira desencadeada em 2008 provocou uma desaceleração económica global. Na Europa, esta crise afetou de forma significativa as PME (Visinescu e Micuda, 2009; Soininen *et al.*, 2012; Yang, 2012; Yiannaki, 2012; Ogawa e Tanaka, 2013), provocando uma subida vertiginosa da taxa de desemprego. A este

agravamento de cariz económico e social, também se aliaram os cortes salariais e os planos de austeridade, envolvendo os gastos públicos (Assa, 2011; Semmler, 2013; Milner, 2014).

Perante a situação de insolvência das empresas, o Banco Mundial emitiu em 2001 um documento visando as consequências legais da falência e a proteção dos credores. Este documento titulado de “*Principles for Effective Insolvency and Creditor/Debtor Rights Systems*”, que sofreu atualizações em 2005, 2011 e 2015 (The World Bank, 2005; 2011; 2015) tem por objetivo detetar empresas em dificuldades financeiras numa fase precoce, e a possibilidade de as empresas economicamente viáveis continuarem as suas atividades económicas.

Estes procedimentos foram adotados nos Estados Unidos da América (EUA) e em quase todos os Estados-Membros da União Europeia (UE), incluindo Portugal (Anexo I), como forma de agilizar o processo de reabilitação, de fornecer a proteção suficiente para todos os envolvidos no processo. Se por um lado, eles visam a criação de uma estrutura que permita a negociação de um plano de recuperação, com vinculação dos credores, por outro lado pretendem prever a supervisão judicial ou outra, assegurando que o processo não é sujeito a manipulação ou abuso (Philippe e Partners, 2002). Estas medidas preconizadas destinam-se essencialmente à recuperação de empresas em estado crítico de sobrevivência, visto existir a intervenção externa para a proteção de credores.

Independentemente do estado de severidade que caracteriza cada empresa, assim que se verifique uma situação de declínio, é imprescindível determinar as suas causas e definir um plano estratégico (Velez-Castrillon, e Angert, 2015; Tron *et al.*, 2018) que determine os objetivos e a sucessão das ações do processo *turnaround* (Fredenberger *et al.*, 1997; Bibeault, 1982; Slatter, 1984a; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Pandit, 2000; Pearce, 2007). A elaboração do plano estratégico obriga a uma avaliação adequada das causas que motivaram o declínio (Ghazzawi, 2017; Kurschus *et al.*, 2017). Porém, emerge na literatura a falta de aprofundamento das causas do declínio (Barker, 2005; Sulaiman *et al.*, 2005; Ndofor *et al.*, 2013; Trahms *et al.*, 2013; Angelova *et al.*, 2017). Esta lacuna é relevante, uma vez que a identificação e o conhecimento aprofundado destas causas é determinante para a aplicação de ações corretivas adequadas, e para o sucesso de todo o processo *turnaround*.

As medidas corretivas previstas na estratégia devem contemplar a aplicação de um controlo de gestão adequado, capaz de antecipar e responder às oportunidades e

pressões, com vista à sobrevivência organizacional (Abernethy e Brownell, 1999). Para melhorar o desempenho, os SCCG poderão ser considerados como instrumentos basilares no processo *turnaround* (Fredenberger *et al.*, 1997), ao ajudar na tomada de decisão, na informação e no controlo dos objetivos.

Face à transformação que a sociedade contemporânea atravessa, as empresas deverão optar por SCCG ajustados às suas necessidades. Contudo, a designada revolução digital é ainda mais abrangente, implicando transformações na forma como se vive, como se comunica e como se desenvolve a atividade económica (Tilson *et al.*, 2010; Yoo *et al.*, 2010; Schwab, 2016; Cokins, 2017; Bader e Kaiser, 2017; Teece et Linden, 2017; Griffiths e Ooi, 2018). As evidências empíricas sobre o novo paradigma digital ainda são escassas, e com incertezas acerca do seu impacto global na recuperação económica, após a crise instalada em 2008 (Archibugia, 2017).

Em relação às empresas em *turnaround*, é pertinente perceber como as empresas gerem o negócio neste contexto, bem como averiguar se o uso das ferramentas digitais contribui para a obtenção de vantagem competitiva.

1.3. Questões de investigação e objetivos

Dada a relevância da problemática identificada na secção anterior, o objetivo geral desta investigação é analisar o fenómeno *turnaround*, e mais especificamente identificar os fatores explicativos do declínio empresarial nas PME, analisar o papel dos SCCG e das ferramentas digitais na estratégia de recuperação. Neste contexto, os objetivos específicos desta investigação são os seguintes:

1. Analisar o estado da arte relativamente ao processo *turnaround*, através da revisão da literatura existente e respetivos fundamentos teóricos.
2. Verificar o papel do ME, da PE e/ou da EO no declínio e no desempenho das PME.
3. Analisar o impacto da forma de utilização e da configuração dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround*.
4. Averiguar “como” e “porquê” as PME declinam e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de *turnaround*.

Pretende-se, assim, contribuir para uma explicação sustentada e mais esclarecedora do conceito *turnaround*, procurar explicações para o declínio das

PME, encontrar respostas que possam travar a sua tendência, e verificar se os SCCG contribuem para a melhoria do desempenho, permitindo às empresas alcançar um *turnaround* de sucesso, numa era de revolução digital.

Tendo por base os objetivos de investigação definidos, colocam-se as seguintes questões de investigação:

- 1) O que é o *turnaround* e o que se conhece sobre este fenómeno?
- 2) Quais os fatores que explicam o declínio das PME?
- 3) Qual o papel dos SCCG na estratégia de *turnaround* das PME?
- 4) Como e porquê os fatores internos contribuem para o declínio das PME, e como é que os SCCG e as ferramentas digitais podem auxiliar/estimular a estratégia de *turnaround*?

A tabela 1.1 evidencia o relacionamento dos objetivos específicos com as questões de investigação e a metodologia utilizada em cada um dos capítulos da tese.

Tabela 1.1 – Objetivos/Questões de investigação/Metodologia

Objetivos	Questões de investigação	Metodologia	Capítulo da tese
1. Analisar o estado da arte relativamente ao processo <i>turnaround</i> , através da revisão da literatura existente e respetivos fundamentos teóricos.	• O que é o <i>turnaround</i> e o que se conhece sobre este fenómeno?	Análise concetual (Revisão da literatura)	Cap. 2
2. Verificar o papel do ME, a PE e/ou a EO no declínio e no desempenho das PME.	• Quais os fatores que explicam o declínio nas PME?	Análise quantitativa (Inquérito por questionário)	Cap. 3
3. Analisar o impacto da forma de utilização e da configuração dos SCCG no desempenho das empresas em situação de <i>turnaround</i> .	• Qual o papel dos SCCG na estratégia de <i>turnaround</i> das PME?	Análise quantitativa (inquérito por questionário)	Cap. 4
4. Averiguar “como” e “porquê” as PME declinam, e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de <i>turnaround</i> .	• Como e porquê os fatores internos contribuem para o declínio das PME, e como é que os SCCG e as ferramentas digitais podem auxiliar/estimular a estratégia de <i>turnaround</i> ?	Análise qualitativa (Estudos de casos de sucesso e insucesso, por entrevista)	Cap. 5

1.4. Metodologia

Esta secção inicia com uma breve reflexão sobre a abordagem ao conhecimento científico, pelas diferentes escolas do pensamento, e a sua influência na

investigação em ciências organizacionais, de modo a enquadrar o posicionamento do investigador e a metodologia que norteia todo este trabalho de investigação.

1.4.1. Pressupostos filosóficos

O conhecimento é produzido pelas pessoas, para as pessoas e incide sobre o seu ambiente social e físico (Chua, 1986). Resultante das reflexões epistemológicas, na filosofia antiga, com destaque para Platão e Aristóteles (Paviani, 2001, pp.181), surge a definição de conhecimento como “*opinião verdadeira acompanhada de justificação racional*”. O conhecimento científico define-se como crença verdadeira e justificada (Nonaka, 1994; Paviani, 2001; Hunt, 2003; Nonaka e Von Krogh, 2009), resultando da investigação metodológica e sistemática da realidade (Barañano, 2004).

Burrell e Morgan (1979) colocam esta discussão na dicotomia: i) a realidade é algo externa ao indivíduo ou é produto da própria consciência; ii) A realidade tem natureza objetiva ou é produto da cognição individual; iii) a realidade é um dado externo ou é um produto da mente humana. Em síntese, a postura realista afirma que o mundo social existe, independentemente do pensamento; a orientação nominalista defende que o mundo social externo à cognição individual é unicamente constituído por conceitos e rótulos, usados para estruturar a realidade.

Na perspetiva filosófica, a investigação é classificada em paradigmas distintos, de acordo com as diferentes escolas de pensamento. Kuhn (1996, p. x) define um paradigma como “*realizações científicas universalmente reconhecidas que por algum tempo fornecem problemas e soluções-modelo para uma comunidade de praticantes*”. “*No entanto, as mudanças de paradigma fazem com que os cientistas vejam o mundo de maneira diferente*” (Kunh, 1996, p. 111). Coutinho (2014) considera paradigma de investigação como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos da comunidade científica, num dado momento.

Existe muita literatura e um extenso debate sobre as diferentes correntes de investigação, com perspetivas teóricas distintas (Friedman, 1953; Burrell e Morgan 1979; Lee, 1992; Amaratunga *et al.*, 2002; Hjørland, 2005; Arora e Stoner, 2009; Gama, 2009; Mangioni e McKerchar, 2013).

A discussão epistemológica advém das diferentes escolas de pensamento. A corrente positivista teve origem em França, no século XIX, tendo como fundador

Augusto Comte. Esta escola defende que não existe nenhuma verdade diferente das verdades esclarecidas pelas ciências, devendo-se aplicar os métodos das ciências naturais aos fenômenos sociais (Elias,1970; Denis, 1993). Assim, o positivismo postula que a realidade social existe independente das pessoas, podendo ser investigada de forma objetiva, através de dimensões válidas e seguras: a investigação decorre do teste de hipóteses pela quantificação de observações e uso de análises estatísticas (Kim, 2003).

O objetivo final de uma ciência positiva é o desenvolvimento da teoria ou hipótese que produz previsões válidas e significativas, sobre os fenômenos ainda não observados (Friedman, 1953).

O filósofo e economista John Stuart Mill, para além do desenvolvimento da corrente filosófica do positivismo, protagonizou a formação de uma metodologia positiva para as ciências sociais baseada em princípios de raciocínio indutivo (Hill, 1992; Denis, 1993). Definiu um método para incluir uma combinação da lógica indutiva e dedutiva, justificando que um método envolve o uso da lógica indutiva para induzir uma hipótese e a lógica dedutiva para deduzir implicações e conclusões da hipótese simulada (Hill,1992).

O positivismo lógico, originário do século XX, é consistente com o empirismo e lógica indutiva, enquanto fonte de conhecimento, com o racionalismo e lógica dedutiva, como um método de processar conhecimento (Hill,1992; Hjørland, 2005). O empirismo, cuja doutrina básica tem como foco a validade das experiências, observações ou dados sensoriais, constitui nesta perspectiva, uma forma relevante de aquisição de conhecimento (Davson-Galle, 1994; Hjørland, 2005; Kuznetsova *et al.*, 2014).

É aludido frequentemente que os investigadores guiam as suas escolhas pelas respetivas convicções sobre a criação do conhecimento (Lee, 1992; Amaratunga *et al.*, 2002). Enquanto alguns investigadores optam pela objetividade, considerando que o conhecimento se constrói por processos dedutivos, desenvolvendo hipóteses que podem ser testadas, usando métodos empíricos e práticas de acordo com o paradigma quantitativo, outros acreditam que o conhecimento é subjetivo, e adotam métodos e práticas de acordo com o paradigma qualitativo.

Repetidamente o paradigma positivista é associado aos métodos quantitativos (Lee, 1992; Amaratunga *et al.*, 2002; Hjørland, 2005; Mangioni e McKerchar, 2013). Porém, nem sempre esta visão é consensual. Exemplificando, Pierre

Bourdieu (Bourdieu, 1977, 1988, 1998), que declara de forma explícita não se assumir como um positivista, contudo utiliza análises estatísticas como base das suas investigações (Everett, 2002; Hjørland, 2005).

A metodologia quantitativa caracteriza-se pela utilização da lógica dedutiva. As proposições são verificadas e justificadas através da verificação de dados e análises estatísticas, com o objetivo de encontrar relações causais entre os conceitos identificados nas hipóteses, cuja determinação representa a aceitação ou rejeição da proposição teórica (Amaratunga *et al.*, 2002; Eldabi *et al.*, 2002; Gama, 2009; Haneef, 2013). A sua realização depende de modelos estruturados, utilizando variáveis pré-definidas, com recolha de dados quantitativos ou mensuráveis e resultantes de grandes amostras, permitindo a generalização (Haneef, 2013). Na pesquisa em ciências sociais, a recolha de dados na investigação quantitativa envolve frequentemente o uso de questionários (Eldabi *et al.*, 2002). Esta corresponde a uma das opções metodológicas a que iremos recorrer no presente trabalho.

A investigação através de métodos qualitativos distingue-se da investigação quantitativa, que é objetiva e baseada em dados estatísticos, enquanto a aproximação qualitativa é subjetiva, utiliza fontes orais e descrição (Lee, 1992). O método qualitativo possibilita examinar as restrições e constrangimentos dos contextos de investigação, podendo concluir-se que este tipo de investigação possibilita riqueza descritiva (Gama, 2009). A lógica indutiva envolve a aplicação de uma posição epistemológica, em grande parte interpretativa com dados primários e secundários, para conceituar o resultado (Goyal *et al.*, 2014).

A utilização da abordagem qualitativa caracteriza-se pela utilização de diferentes teorias e métodos: *“As opiniões de cada sujeito são o ponto de partida; uma segunda linha de investigação estuda a construção e desenvolvimento das interações, enquanto a terceira procura reconstituir as estruturas do espaço social e o significado latente das práticas. Esta variedade de perspetivas resulta de diferentes linhas de evolução na história da investigação qualitativa, as quais se desenvolveram parcialmente em paralelo, parcialmente de forma sequencial”* (Flick, 2005, p. 6). Esta será outra das opções metodológicas a que iremos recorrer no presente trabalho.

Assim, a metodologia adapta-se à investigação em função dos seus pressupostos epistemológicos e ontológicos, dando lugar à formulação da respetiva estratégia de investigação. O uso de uma multiplicidade de métodos em simultâneo, ou seja, a

triangulação, permite ao investigador minimizar as fraquezas de cada um dos métodos, possibilitando-o de alcançar conclusões significativas e mais holísticas (Flick, 2005; Major, 2009; Mangioni e McKerchar, 2013).

1.4.2. Métodos da investigação

A seleção dos métodos de investigação depende da metodologia de investigação que se pretende seguir (Flick, 2005; Yin, 2010). O método quantitativo é realizado com regras estruturadas, utilizando variáveis pré-definidas, com recolha de dados quantitativos ou mensuráveis, provenientes de amostras significativas, com a finalidade de generalizar os resultados (Haneef, 2013). O objetivo é verificar a interdependência ou conexão entre os conceitos identificados nas hipóteses, determinando a sua aceitação ou rejeição (Amaratunga *et al.*, 2002; Eldabi *et al.*, 2002; Gama, 2009; Haneef, 2013).

Na abordagem quantitativa, o inquérito é frequentemente utilizado como um dos instrumentos de recolha de dados primários. Ghiglione e Matalon (1997) definem inquérito como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar, em que a intervenção do investigador se limita a colocar questões, sem a intenção explícita de modificar a situação na qual age enquanto inquiridor.

Contudo, a utilização do inquérito implica cuidados de âmbito científico e metodológico. O rigor científico recai sobre os métodos a utilizar, depois de determinado o problema da investigação, refletindo o estado de desenvolvimento das ciências, no conjunto de conhecimentos e teorias anteriores (Ghiglione e Matalon, 1997).

Após a definição do problema (neste trabalho, o fenómeno *turnaround*) e objetivo da investigação, surge a etapa da formulação das hipóteses, que originam confirmação total ou parcial, ou não confirmação (Ferreira e Sarmento, 2009). Estas geralmente derivam da observação, considerada hipótese indutiva, ou de uma teoria capaz de estabelecer previsões, caso da hipótese dedutiva (Deshaies, 1992). Depois da formulação das hipóteses, o método de investigação a desenvolver, no caso do inquérito, remete para uma dupla racionalidade metodológica e prática (Ghiglione e Matalon, 1997).

Nesta investigação recorreu-se a uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), na medida em que foram desenvolvidos diversos estudos empíricos, com metodologia específica, ajustada aos objetivos de investigação.

Foi desenvolvido um estudo de natureza concetual (Capítulo II), destinado a analisar o estado atual do conhecimento sobre o fenómeno *turnaround*. Para analisar se o ME, a PE e/ou a EO contribuem para o declínio e desempenho das PME (Capítulo III), seguiu-se uma opção metodológica de carácter quantitativo. A mesma opção foi considerada para analisar a forma de utilização e a configuração dos SCCG nas empresas em situação de *turnaround* (Capítulo IV). E, finalmente, recorreu-se a um estudo de carácter qualitativo para analisar “como” e “porquê” as PME declinam, e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais no processo *turnaround* (Capítulo V). A utilização de metodologias diferentes permitiu cruzar a informação e aumentar a robustez das conclusões.

Assim, no desenvolvimento dos estudos empíricos de carácter quantitativo (Capítulos III e IV), foram formalizadas hipóteses de investigação e foi utilizado um inquérito por questionário para a obtenção dos dados. A opção pelo inquérito por questionário apresenta diversas vantagens, nomeadamente uma maior abrangência de unidades a inquirir, um prazo mais reduzido para a obtenção de dados e custos reduzidos (Ghiglione e Matalon, 1997; Coutinho, 2014).

No desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, foi elaborado um protocolo (Anexo IV) que, para além de conter o guião da entrevista, inclui as regras e procedimentos a aplicar. Com este estudo de caso, pretendeu-se averiguar “como” e “porquê” as PME declinam, e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de *turnaround*. A opção de estudo de caso adequa-se a uma investigação sobre um fenómeno contemporâneo (processo *turnaround*), num contexto de vida real (Yin, 2010).

1.5. Estrutura da tese e modelo da investigação

Nesta secção apresenta-se primeiro a estrutura da tese, com um resumo de cada um dos capítulos que a compõem, e de seguida é apresentado o desenho da investigação desenvolvida.

1.5.1. Estrutura

A tese apresenta-se estruturada em três partes (figura 1.1).

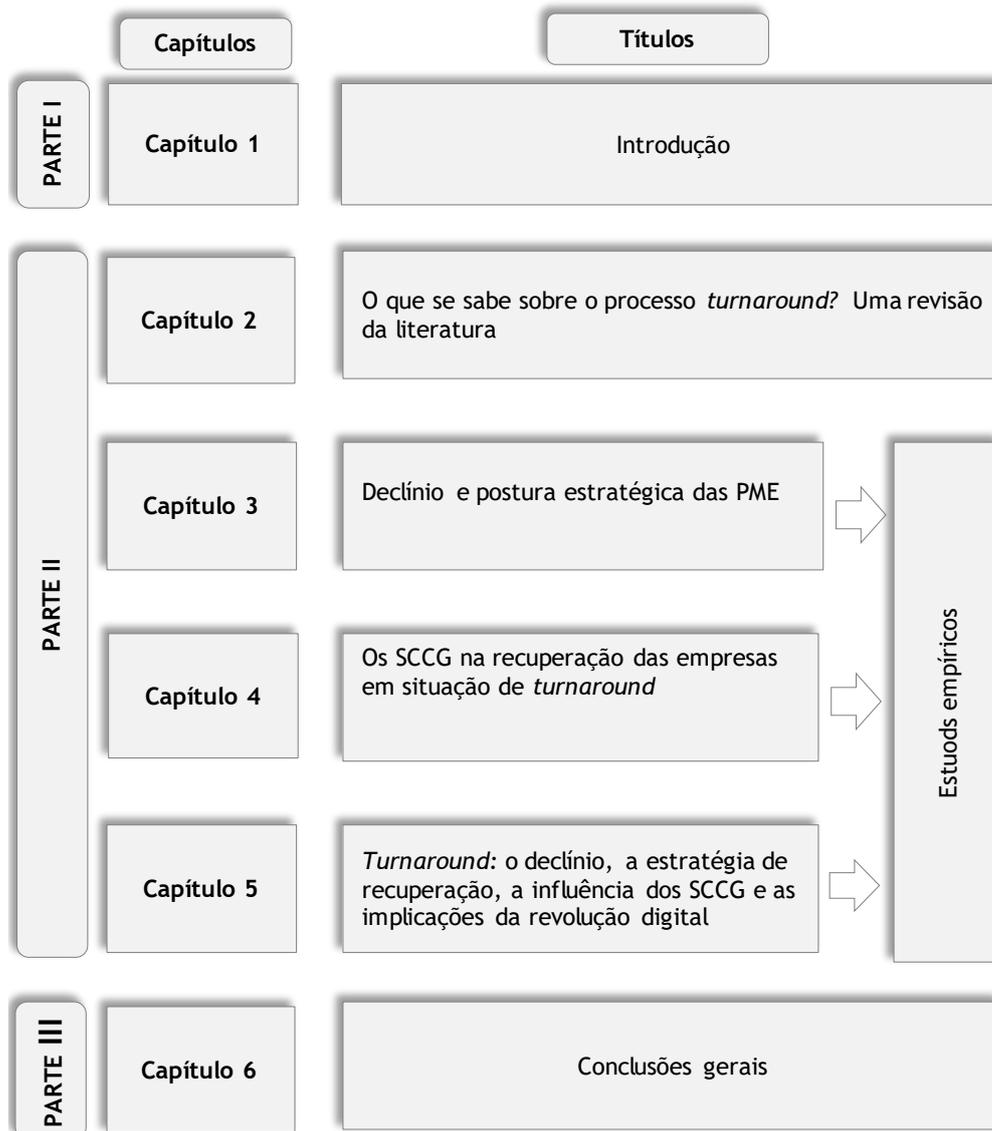


Figura 1.1 – Estrutura da Tese

A parte I é composta pelo primeiro capítulo intitulado “Introdução”, que contextualiza o tema a tratar e a sua pertinência, apresenta as questões e objetivos de investigação, a metodologia e apresenta ainda a estrutura da tese bem como as contribuições esperadas.

A Parte II da tese comporta o corpo da tese e divide-se em quatro capítulos. O segundo capítulo, intitulado “O que se sabe sobre o processo *turnaround*? Uma revisão da literatura”, é de natureza concetual e tem como objetivo analisar o estado da arte relativamente ao processo *turnaround*, através da literatura existente e respetivos fundamentos teóricos. A ênfase é colocada na definição do termo mais adequado para caracterizar o processo de declínio e recuperação empresarial, na aplicação de fundamentos teóricos e tentativa de criação de uma

teoria abrangente, no desenvolvimento do seu processo com realce para a dualidade de posições, motivada pela inconsistência dos resultados de diversos estudos.

O terceiro capítulo, intitulado “Declínio e postura estratégica das PME”, é de natureza empírica quantitativa, com o propósito de avaliar o comportamento das PME portuguesas em fase de declínio, quanto à PE e à EO, bem como a influência que esses fatores exercem no desempenho.

O quarto capítulo, intitulado “Os SCCG na recuperação das empresas em situação de *turnaround*”, é igualmente de natureza empírica quantitativa, com o objetivo de analisar a forma de utilização e a configuração dos SCCG nas empresas em situação de *turnaround*. Procurou-se analisar a forma como são utilizados os SCCG nas empresas em situação de *turnaround*, analisar o impacto de algumas especificidades dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround*, averiguar se existem diferenças no papel que é atribuído ao SCCG entre as PME em situação de *turnaround* e as PME que se encontram em outros estádios do ciclo de vida.

O quinto capítulo, intitulado “*Turnaround*: o declínio, a estratégia de recuperação, a influência dos SCCG e as implicações da revolução digital”, é de natureza empírica qualitativa, e consiste num estudo de casos múltiplos, para averiguar como e por que é que o uso de ferramentas digitais influencia (ou não) o sucesso da estratégia de *turnaround*. Onde, para além de se procurar reforçar os resultados obtidos nos capítulos terceiro e quarto, se procurou também averiguar como é que as empresas gerem o processo *turnaround* em tempos da "revolução digital" e, em simultâneo, averiguar qual a contribuição da utilização das ferramentas digitais no processo *turnaround*.

A parte III da tese integra o sexto e último capítulo, onde se apresenta uma síntese das conclusões gerais do estudo, os principais contributos da investigação realizada, bem como as limitações e perspetivas futuras de investigação.

1.5.2 Desenho da investigação

Considerando a influência que as PME exercem na economia, tanto no âmbito do emprego como na geração de valor acrescentado, esta investigação está centrada no processo *turnaround* das PME. Para a determinação de quais os fatores que explicam o declínio nas PME, o modelo de investigação relaciona o ME, a PE e a

EO, com o desempenho financeiro (DF) e o declínio. Na estratégia *turnaround*, destinada a inverter a situação de declínio, são estudados dois aspetos: i) o papel dos SCCG na estratégia de *turnaround* das PME, quanto ao estilo de utilização da informação disponibilizada, à natureza da informação, às suas características e à formalização dos SCCG como elementos contributivos nas diferentes fases da estratégia, para recuperar da fase de declínio e proporcionar um desempenho positivo; ii) como é que as ferramentas digitais contribuem (ou não) para a melhoria do desempenho e como é que o uso das ferramentas digitais influencia (ou não) o sucesso da estratégia d *turnaround*.

A figura 1.2 reflete o modelo conceitual de investigação.

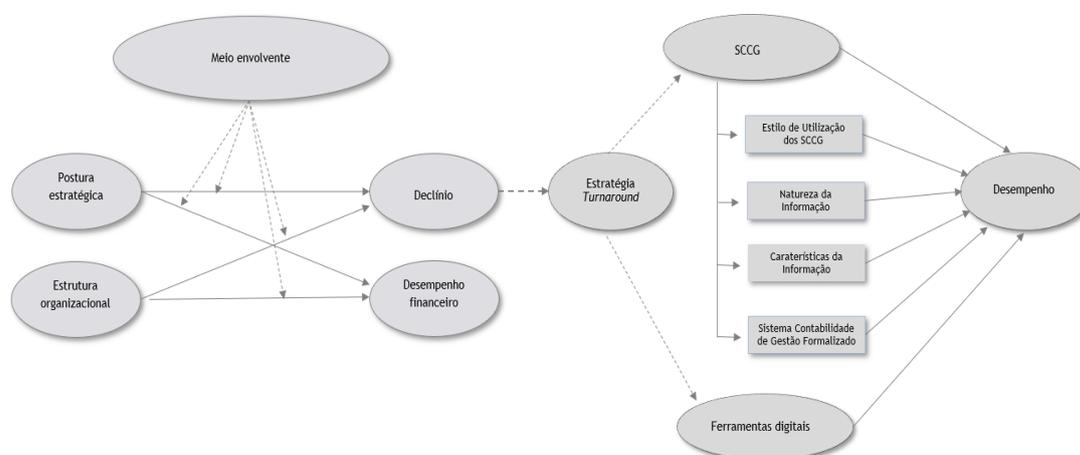


Figura 1.2 – Modelo conceitual de investigação

1.6. Principais contribuições esperadas

São vários estudos com foco no tema *turnaround*, sobretudo nas últimas quatro décadas (Schendel *et al.*, 1976; Hofer, 1980; Bibeault, 1982; Hambrick e Schechter, 1983; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Robbins e Pearce, 1992; Barker e Mone, 1994; Chowdhury e Lang, 1996; Fredenberger *et al.*, 1997; Pandit, 2000; O’Kane, 2006; Slatter *et al.*, 2006; Pretorius, 2008; Aspara *et al.*, 2011; Ndofor *et al.*, 2013; Trahms *et al.*, 2013; Koh *et al.*, 2015; Pretorius, 2016; Schweizer e Nienhans, 2017; Decker, 2018). Porém, e apesar da diversidade de estudos sobre o processo *turnaround*, estes refletem ainda pouca consistência e alguma fragmentação (Kücher *et al.*, 2020), não existindo ainda um corpo teórico robusto sobre o tema. Em Portugal, por exemplo, são muito poucos os trabalhos conhecidos (Faustino, 2008; Ó, 2010).

Tanto quanto se conhece, até à data, ainda não foram identificadas investigações que abordem especificamente em que medida o ME, a PE e a EO contribuem para o declínio empresarial e para melhorar o desempenho, bem como se o SCCG e o uso das ferramentas digitais contribuem para o sucesso das empresas em situação de *turnaround*.

Neste sentido, são diversas as contribuições pretendidas com esta tese, tanto a nível teórico como a nível prático.

Em termos teóricos, e numa primeira fase, apresenta-se o estado da arte da literatura sobre o *turnaround*, para uma melhor compreensão deste fenómeno. Apesar de existirem estudos sobre o *turnaround* desde há quatro décadas, os mesmos apresentam perspectivas conflitantes e resultados inconsistentes. Assim, pretende-se sintetizar as principais questões que geram essa falta de consenso e que inviabilizam consistência da teoria sobre o *turnaround*.

Outra contribuição pretendida advém do comportamento estratégico das PME face ao declínio, na perspectiva de assinalar os fatores internos e externos que para tal contribuem. Quanto mais rapidamente esses fatores forem detetados, maior será a facilidade em formular uma estratégia que contenha as soluções necessárias para inverter a situação de declínio. O conhecimento da relação do ME, da PE e da EO, poderá fornecer pistas sobre as causas do declínio e permitir a redefinição de estratégias, de novas formas de planeamento, de organização, de alteração de condutas, da melhoria do controlo de gestão. Assim, é expetativa contribuir para aumentar o conhecimento sobre as causas do declínio e encontrar as soluções estratégicas para o sucesso no processo *turnaround*.

Uma outra contribuição esperada vem no âmbito do controlo de gestão, ao identificar-se as especificidades dos SCCG para a melhoria do desempenho das empresas em situação de *turnaround*, ou seja, conhecer as características dos SCCG mais relevantes para uma estratégia de *turnaround* de sucesso.

Também se espera obter um contributo acerca do papel das ferramentas digitais no processo *turnaround*, perante o novo paradigma da revolução digital. Por um lado, esta contribuição resulta da análise da gestão do processo *turnaround* em tempos da revolução digital e, por outro lado, da verificação em como o uso de ferramentas digitais podem influenciar a estratégia de *turnaround*.

A nível prático, pretende-se transmitir o conhecimento, sobretudo aos empresários e gestores das PME em declínio, para a sinalização atempada das causas do

declínio. Em função dos fatores que levam as empresas ao declínio, é elementar a implementação de uma estratégia de recuperação adequada. E, esta estratégia visa a definição do posicionamento estratégico e da estrutura organizacional, face ao ME, cujas respostas se pretendem encontrar neste estudo.

Também se pretende dar uma contribuição sobre implementação adequada de um SCCG, ou seja, informar os gestores acerca das características dos SCCG (configuração, características da informação e forma de utilização) mais relevantes no *turnaround*. Isto é, que aspetos os gestores devem ter em conta, no âmbito dos SCCG, para um *turnaround* de sucesso.

Em plena era digital, as empresas poderão dispor de ferramentas digitais na perspetiva de melhorar o desempenho, tanto na divulgação das suas atividades, como na redução de custos, na agilização de procedimentos e processos, e ainda como meio de realização de negócios.

Para além dos resultados que esta investigação poderá proporcionar a qualquer investigador que se interesse pelas PME em situação de risco, ou mesmo para a sua prevenção, poderão também interessar a empreendedores, a donos, a gestores das PME portuguesas, e outros potencialmente interessados.

Parte II

Capítulo 2 - O que se sabe sobre o processo *turnaround*? Uma revisão da literatura

2.1. Introdução

A mudança de estratégia é um passo crítico num processo de recuperação para qualquer empresa, e é normalmente realizada para corrigir o desempenho da empresa face ao declínio. Consequentemente, a identificação dos atributos fundamentais de estratégias de resposta para o sucesso, tornou-se um fluxo importante de pesquisa (Pearce e Robbins, 2008).

As situações de *turnaround* tendem a mudar o contexto competitivo (Chandler, 1962). Uma empresa pode sobreviver ao declínio com medidas de reestruturação e contenção (Gotteiner *et al.*, 2019), mas o reposicionamento geralmente é mais fácil de alcançar com a construção de uma nova estratégia, mais adequada, que permitirá à empresa competir com sucesso no ambiente competitivo que enfrenta (Pearce e Robbins, 2008). A extensão da mudança estratégica, iniciada num *turnaround* de sucesso, varia sistematicamente com as necessidades de uma empresa em declínio, e com a capacidade de reorientar essa mesma estratégia (Barker e Duhaime, 1997).

As dificuldades podem levar ao fracasso das empresas, na medida em que os retornos são baixos, ou mesmo negativos. A existência de constantes prejuízos operacionais implica que as empresas não conseguem a rendibilidade necessária, pois os ganhos obtidos não permitem a recuperação de todos os gastos (Chowdhury e Lang, 1993). Se a empresa não obtiver um retorno sobre o ativo e se o prejuízo for maior do que seu custo de capital, pode considerar-se insucesso no negócio (Pretorius, 2008). A falta de capacidades de gestão pode conduzir a problemas inesperados, que irão diminuir as probabilidades de sobrevivência da empresa (Ropega, 2011). Mas o declínio pode também surgir como resultado de mudanças do meio envolvente (ME) desfavoráveis, como é exemplo a crise financeira global desencadeada em 2008 (Baker, 2015), que provocou uma crise económica drástica (Makkonen *et al.*, 2014), combinado com ineficiência organizacional ou inadequadas estratégias competitivas (Schendel *et al.*, 1976), conceção corroborada por Robbins e Pearce (1992) quando afirmam que a causa do declínio é frequentemente classificada como de natureza operacional ou estratégica.

O processo *turnaround* implica a adoção de um plano e de medidas corretivas, para ultrapassar as situações de declínio. Há mais de quatro décadas que se investiga sobre o *turnaround*, e muitos estudos têm sido apresentados com o foco central no processo *turnaround*, mas a compreensão do fenômeno é ainda incipiente (Pandit, 2000; Dupleix e Rebori, 2017; Decker, 2018; Kumalo e Scheepers, 2020; Bodolica e Spraggon, 2020). As lacunas de investigação sobre o *turnaround* são ainda mais acentuadas no caso das pequenas e médias empresas (PME) (Mayr *et al.*, 2017).

Verifica-se, na literatura, que o próprio conceito de *turnaround* não é consensual. Enquanto alguns investigadores conceituam o *turnaround* como uma mudança substancial de uma empresa para alcançar um crescimento sustentável e recuperar o seu desempenho (Bibeault, 1992; O’Kane, 2006; Pretorius, 2008), outros definem *turnaround* como a recuperação do desempenho de uma empresa após o declínio, para alcançar um desenvolvimento acima dos parâmetros do setor de atividade (Pandit, 2000).

Existe ainda alguma complexidade em determinar o início do declínio e a recuperação completa de uma empresa (Fredenberger *et al.*, 1997; Decker, 2018), facto que origina percepções diferentes do *turnaround*. Alguns autores abordam o desempenho como fator determinante de uma situação de *turnaround* apenas em termos de rentabilidade, como Bibeault (1982), Hambrick e Schecter (1983) e Chowdhury e Lang (1996). Outros, tais como Pandit (2000), defendem a utilização de uma variedade de indicadores, conjugando os contabilísticos com os não contabilísticos, de modo que os segundos possam corroborar os primeiros e, deste modo, eliminar qualquer tipo de manipulação de dados.

De igual modo, a sequência das etapas do processo *turnaround* também não é consensual na literatura. Enquanto alguns investigadores defendem que a primeira fase é a imediata mudança dos órgãos de gestão (Bibeault, 1982; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Brockmann *et al.*, 2006; Slatter *et al.*, 2006; Aspara *et al.*, 2011, Karaevli, 2016), outros referem que não deve assumir-se de forma determinante esta prioridade (Hofer, 1980; Stanwick, 1996; Jarzabkowski, 2003).

Surge também a dicotomia contenção vs. recuperação (Decker, 2018; Tansey *et al.*, 2018; Schmitt *et al.*, 2019; Barbero *et al.*, 2020), que tem suscitado ampla discussão, iniciada por Robbins e Pearce (1992) e Barker e Mone (1994). Robbins e Pearce (1992) concluem na sua investigação que a contenção nos custos é uma componente intrínseca do sucesso do *turnaround*. Barker e Mone (1994) sugerem que uma contenção de custos não é uma consequência da estratégia de recuperação, mas sim do período de decadência.

Neste contexto, uma das críticas verificadas na literatura relaciona-se com a falta de um referencial teórico consistente, no que concerne à investigação sobre o *turnaround*. Pandit (2000) afirma que grande parte dos investigadores desenvolveram os seus trabalhos sem uma orientação teórica, tendo-se perdido oportunidades de contribuições teóricas. Neste sentido, sugere que para que uma investigação constitua um contributo teórico, ou que forneça evidências para uma modificação, as investigações devem estar relacionadas com a teoria existente, ou então desenvolvidas de acordo com uma metodologia geralmente aceite (Glaser e Strauss, 1967).

Assim, este capítulo tem como objetivo analisar o estado da arte relativamente ao processo *turnaround*, através de uma revisão sistemática da literatura existente e respetivos fundamentos teóricos. Procura-se responder à seguinte questão de investigação: o que é o *turnaround* e como tem evoluído a investigação sobre este fenómeno?

A ênfase é colocada na definição do termo adequado ao processo de declínio e recuperação empresarial, centrando-se na aplicação de fundamentos teóricos para o progresso da teoria emergente sobre o *turnaround*. É enfatizado o desenvolvimento do processo *turnaround*, com realce para a dualidade de posições, motivada por resultados inconsistentes em diversos estudos. Perante estes fatores, procura-se identificar os aspetos divergentes que obstam o desenvolvimento de uma visão unificada sobre o fenómeno *turnaround*.

A revisão sistemática da literatura foi efetuada através da pesquisa nas plataformas *Web of Science* e *Scopus*, com opção do termo “*turnaround*”, direcionada para as áreas temáticas de gestão, de economia, de contabilidade e de negócios, tendo-se obtido 228 artigos datados de 1976 a 2020.

Numa primeira análise, a ênfase é colocada na terminologia e definição do conceito, passando-se depois para a sua fundamentação teórica, com a identificação de artigos com referência expressa à aplicação de teorias nas respetivas investigações ou críticas à sua ausência. De seguida, alude-se ao desenvolvimento do processo *turnaround*.

2.2. Processo *turnaround* – terminologia e definição

A partir da análise dos 228 artigos obtidos, constata-se um aumento das publicações sobre o tema entre 1976 a 2020, o que pode traduzir um crescente interesse pelo estudo deste fenómeno. A figura 2.1 retrata a evolução cronológica da produção científica sobre o *turnaround*, sendo que a última pesquisa foi efetuada em agosto de 2020.

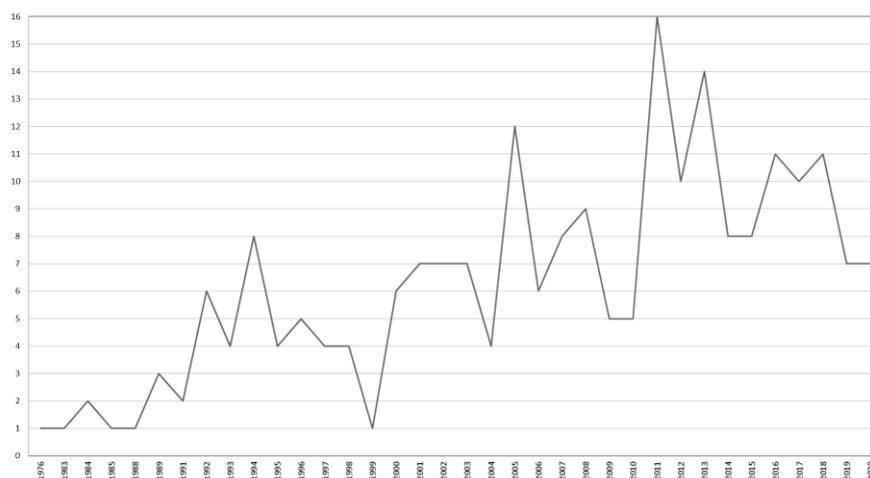


Figura 2.1 – Evolução das publicações sobre *turnaround*

Fonte: construção própria

Tanto quanto se tem conhecimento, o primeiro trabalho surgiu na década de 1970 (Schendel *et al.*, 1976), sobre as causas do declínio das empresas e as estratégias de recuperação. A tabela 2.1 evidencia a evolução do número de publicações sobre este tema, por década.

Tabela 2.1 - Artigos pesquisados por década

Décadas	Número de artigos	%
1970-1979	1	0,43%
1980-1989	8	3,51%
1990-1999	38	16,67%
2000-2009	71	31,14%
2010-2019	100	43,86%
2020	10	4,39%

A produção científica sobre esta temática começa a ter mais alguma expressão na década de 1980, salientando-se os trabalhos de Hofer (1980) e Bibeault (1982), com foco na estratégia e no papel dos gestores, no processo *turnaround*. Na década de 1990 verifica-se um aumento substancial do número de artigos publicados, destacando-se os artigos de Robins e Pearce (1992) Barker e Mone (1994) iniciaram o debate sobre contenção *vs.* recuperação.

Outro tema largamente discutido e iniciado na década de 1990, refere-se à liderança no processo *turnaround*. Existem conclusões antagônicas, por exemplo, enquanto Daily e Dalton (1995), Stopford e Baden-Fuller (1990) afirmam que na primeira fase do processo *turnaround* deve ser alterada a composição dos órgãos de gestão, Stanwick (1996) conclui que esta posição não deve ser assumida categoricamente. Nesta década, Barker e Duhaime (1997) reconhecem a lacuna existente entre a teoria e evidência empírica na construção da “teoria de *turnaround*”.

Já no século XXI, continua a discussão sobre contenção *vs.* recuperação (Decker, 2018; Tansey *et al.*, 2018; Schmitt *et al.*, 2019; Barbero *et al.*, 2020). A liderança, bem como a sua influência no período de declínio e na fase de recuperação, também é um tema amplamente estudado (Harker e Sharma, 2000; O’Kane, 2006; Slatter *et al.*, 2006; Abebe, 2009; Abebe, 2010; Boyd, 2011; Abebe *et al.*, 2012; O’Kane e Cunningham, 2012; O’Kane e Cunningham, 2014; Abebe e Tangpong, 2018). Outro tema bastante desenvolvido foi a estratégia *turnaround* (Barker *et al.*, 2001; Barker e Barr, 2005; Barker, 2005; Bachmann, 2009; Lawton *et al.*, 2011; Schoenberg *et al.*, 2013; Furrer *et al.*, 2017).

Porém, os temas desenvolvidos referem-se à generalidade das empresas. O tema *turnaround* nas PME apenas foi abordado por Chowdhury (1993, 1996), e mais tarde por Cook *et al.* (2000), Rasheed (2005), Collett (2014) e Mayr (2017, 2019, 2020).

A investigação sobre *turnaround*, de acordo com a pesquisa efetuada, tem lugar nos diferentes pontos do globo (figura 2.2), com maior incidência nos EUA (80 artigos) e Reino Unido (48 artigos).

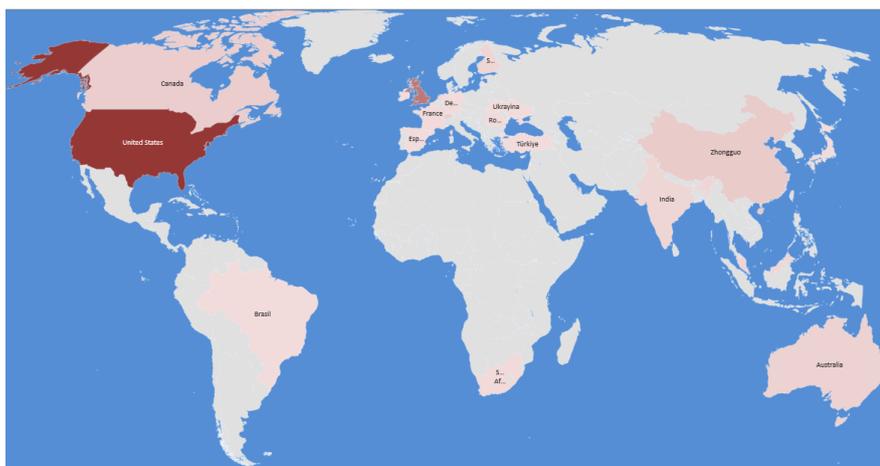


Figura 2.2 – Países com publicações sobre *turnaround*

Apesar de várias décadas de investigação, o fenómeno “empresa em situação de *turnaround*” carece de maior precisão na sua definição (Pandit, 2000; Duplex e Rebori, 2017; Decker, 2018).

A terminologia *turnaround*, em contexto empresarial, aborda um decurso menos exíguo que recuperação, e mais distanciado de reestruturação. Numa perspetiva etimológica, recuperar deriva do latim de *re*, “de novo”, mais *capere*, “tomar, pegar, agarrar”, o que significa restabelecer, retomar. Reestruturar, indica nova estrutura, estruturar novamente.

Para Zimmerman (1991), reestruturações formais correspondem à transferência das dívidas contraídas pelas empresas para os credores, contrariamente ao que sucede num processo *turnaround*, que tem como foco a melhoria do desempenho.

Segundo Ó (2010, p. 32), “em Portugal, num sentido algo desviante do referido acima, parece ser comum entender que o termo recuperação de empresas estará mais ligado a situações extremas, enquanto que se refere o termo reestruturação num sentido bem mais ligeiro” e “reestruturação, é inclusive um conceito utilizado fora do âmbito das estratégias reativas de mudança originadas por um pobre desempenho da empresa”, corroborando “o uso do termo *turnaround* numa base mais ampla de melhoria do desempenho, de uma entidade, num delimitado espaço de tempo, para níveis similares ou superiores que os standards do sector”.

Pandit (2000) defende que qualquer conceito de *turnaround* deve abranger a definição e medição do desempenho, assim como do seu ciclo, contemplando este um período de baixo desempenho (fase de declínio), seguido de recuperação.

Turnaround não corresponde a uma ocorrência pontual. Trata-se de um processo composto por uma sequência de eventos que, quando combinados, descrevem o contexto de melhoria de desempenho num período específico (Zimmerman, 1991; Chowdhury, 2002; O’Kane, 2006), permitindo alcançar, ou mesmo ultrapassar, os níveis idênticos aos padrões de cada setor de atividade (Ó, 2010). O *turnaround* destina-se também a prevenir futuras situações de risco e, em simultâneo, envolver melhor a utilização de ativos (Hofer, 1980; Cook e Deakin, 1999; Chen, 2008), pois o propósito de fundo do *turnaround* é a criação de valor (Bibeault, 1982).

A situação de *turnaround* corresponde a um período anormal na história de qualquer empresa, rompendo com a anterior situação de sucesso (Maimon *et al.*, 1987). As crises surgem em fases definidas, não de uma só vez. Se os sintomas forem detetados atempadamente, as empresas começam a lidar mais cedo com as crises (Zimmerman,

1991; Scherrer, 2003), tendo assim mais oportunidades de sucesso (Slatter, 1984b; Kurschus *et al*, 2017).

Slatter (1984b) advoga que a crise surge em fases definidas, de forma gradual, identificando quatro fases e as respectivas características organizacionais dominantes: i) crise oculta, primeira fase, caracterizada pela indulgência dos órgãos de gestão, por falta de elementos de controlo adequados; ii) negação da crise, pois apesar de começarem a sobressair sinais de crise dentro da empresa, a gestão tenta encontrar motivos justificativos, afastando essa hipótese; iii) desintegração da organização, fase em que o aprofundamento da crise implica desintegração na estrutura e processos da empresa. Nesta fase, a gestão reconhece a existência da crise, mas as tomadas de decisão são normalmente deficientes e muitas vezes desadequadas; se existisse uma boa gestão, essas medidas teriam sido aplicadas no primeiro ou segundo estágios da crise; vi) colapso organizacional, fase em que a gestão de topo se torna completamente incapaz, implicando o fracasso.

Gopal (1991) define *turnaround* como o processo pelo qual as empresas reduzem as suas perdas e conseguem maior rendibilidade, através do desenvolvimento de estratégias de resposta, com ações imediatas e de longo prazo, após o diagnóstico dos pontos fortes e fracos, da influência de mercado, da estrutura organizacional (EO) e da estrutura financeira. As medidas no curto prazo incluem o controlo das despesas e venda de ativos em excesso. Quanto às medidas de longo prazo, inclui a substituição do *Chief Executive Officer* (CEO) e racionalização organizacional.

Zimmerman (1991) alude que o *turnaround* ocorre quando a empresa é ameaçada. Refere que embora muitas variáveis estejam envolvidas no sucesso ou fracasso do *turnaround*, à gestão compete agir enquanto órgão catalisador e responsável no relançamento das empresas com problemas.

Barker e Duhaime (1997) afirmam que o processo *turnaround* ocorre quando há uma transformação da empresa para recuperar de um declínio que ameaça a sua existência, para retomar as operações normais e alcançar um desempenho aceitável para os seus *stakeholders*, através de reorientação estratégica, posicionamento, estrutura, sistemas de controlo e distribuição. Contrapondo argumentações de alguns teóricos, cuja prioridade é a contenção, apresentam um modelo que propõe que a extensão da mudança estratégica iniciada num processo de *turnaround*, varia de acordo com a necessidade e capacidade de reorientar a sua estratégia. Realçam, assim, o papel adaptativo que as reorientações estratégicas têm no *turnaround*, nas empresas que apresentam fracas posições estratégicas.

Pandit (2000) define *turnaround* como a recuperação do desempenho económico de uma empresa, na sequência de um declínio que coloca a sua existência em risco. Esse declínio pode ocorrer ao longo de vários anos, embora nalguns casos ocorram situações extraordinárias num curto período, colocando uma empresa em perigo. O *turnaround* bem-sucedido, na sua forma mais simples, pode cingir-se à mera sobrevivência com o desempenho económico, aceitável para os *stakeholders*. Contudo, na sua forma mais assertiva, pode conduzir a empresa a atingir níveis superiores de competitividade na sua área de atividade.

Chowdhury (2002), baseando a sua investigação na teoria do ciclo de vida, explica a ocorrência de *turnaround* quando uma empresa em declínio ultrapassa essa ameaça com uma combinação de estratégias, sistemas, competências e capacidades, facilitando a recuperação e desempenho sustentável. A sua definição apresenta quatro atributos-chave, que envolvem a cadeia da recuperação: i) os estímulos para as atividades de resposta resultam de uma longa quebra de desempenho; ii) o processo *turnaround* constitui um conjunto de ações envolvendo situações endógenas e exógenas; iii) as atividades são realizadas e executadas de forma determinante e propositadamente; iv) a combinação dos três primeiros atributos tipicamente estende-se por um período de anos. Esta definição poderá não ser abrangente, visto o primeiro atributo defendido aplicar-se apenas às empresas em que a fase de declínio é prolongada, excluindo situações extraordinárias, que implicam uma queda repentina (Pandit, 2000).

Pearce (2007) defende que as respostas ao declínio financeiro das empresas, para que o sucesso seja alcançado, incluem dois conjuntos de atividades estratégicas que se aproximam do declínio e do estágio de recuperação de um ciclo de negócios: contenção e recuperação. Considera que um *turnaround* bem-sucedido se centra na gestão eficaz e eficiente e nas atividades de contenção. Só após a retração, as empresas iniciam estratégias de recuperação para redirecionar os seus recursos, onde o principal objetivo é melhorar os lucros.

Pretorius (2008) define *turnaround* como a transformação da empresa, permitindo a recuperação após um declínio que ameaçava a sua existência, retomando as operações normais e alcançando um desempenho aceitável para os seus *stakeholders*, através de reorientação de posicionamento, estratégia, estrutura e sistemas de controlo.

Faghfour (2013) defende que na prática, gerir um processo de *turnaround* visa impedir uma empresa do pedido de falência ou, uma vez envolvido no processo de recuperação judicial, impedir a sua liquidação. Assim, o seu estudo define *turnaround* como uma

reação numa empresa em situação de crise, o que significa que o foco está em lidar com uma crise da empresa, e não prevenir, prever ou reverter o seu declínio.

Neste contexto, reconhece-se a existência algumas ideias divergentes em torno do termo *turnaround*, em função do estágio, extensão e objetivo de estudo. Não existe uma resposta consensual acerca das características que definem uma empresa em situação de *turnaround* (Arogyaswamy *et al.*, 1995).

Após uma revisão da literatura sobre o tema, Pandit (2000) destaca os esforços de investigação ao longo de décadas, apesar da compreensão do fenómeno ser ainda muito incompleta. Considera dois fatores fundamentais para justificar esta deficiência: i) problemas na definição dos projetos de pesquisa, onde o fenómeno tem sido mal definido, as amostras de estudo não têm sido representativas e a metodologia utilizada tem sido pobre; ii) não são usadas teorias de apoio à investigação ou os resultados não incluem contributos teóricos. Este autor defende por isso a necessidade de um maior consenso em redor do conceito de *turnaround*.

2.3. Fundamentos teóricos e teoria emergente

Uma das condições centrais do raciocínio científico é que as teorias devem ser apoiadas por factos. As teorias correspondem a hipóteses verificadas através de um número mais ou menos considerável de factos (Lakatos, 1980).

As particularidades das estratégias aplicadas, para alcance do sucesso, em empresas que se encontram em situação de declínio, são muitas vezes apresentadas sem uma base teórica consistente, o que justifica a necessidade da construção de uma sistematização teórica, baseada em pesquisa empírica cuidadosamente elaborada em situações de *turnaround* (Pearce e Robbins, 1993).

Apesar de nas últimas quatro décadas se verificar um crescente interesse no estudo deste fenómeno, as terminologias e perspectivas conflitantes funcionam como fatores de obstrução ao desenvolvimento de uma teoria unificadora (Chowdhury, 2002).

As investigações sobre as ações de gestão para reverter o declínio organizacional têm produzido resultados inconsistentes. Os esforços desenvolvidos para a construção de uma teoria sobre *turnaround* não incluem a contenção como um componente integral da sua estratégia, sendo uma negligência crítica, pois existem análises de casos de empresas que alcançaram uma reversão do declínio financeiro ou competitivo, tendo a contenção como um precursor ou prelúdio para a implementação de uma estratégia de *turnaround* bem-sucedida (Pearce e Robbins, 1993).

Embora estudos mais recentes tenham centrado a atenção sobre o valor das ações de contenção contra as ações estratégicas para projetar o processo *turnaround*, esses estudos normalmente não aprofundam as causas do declínio empresarial, com vista a uma convergência teórica (Ndofor *et al.*, 2013).

Face à inexistência de uma teoria unificadora, a investigação sobre o *turnaround* é caracterizada por uma abordagem teórica pluralista. Onde, a interação entre diferentes perspectivas ajuda a ter uma compreensão mais abrangente da vida organizacional, pois qualquer perspectiva teórica oferece apenas um relato parcial de um fenómeno complexo. A agregação de diferentes perspectivas teóricas, apresenta diferentes visões da mudança social, do desenvolvimento global. As suas relações, aparentemente divergentes, oferecem oportunidades de desenvolvimento de novas teorias, caracterizadas por um poder explicativo mais forte e amplo do que o das perspectivas iniciais (Ven e Poole, 1995; O’Kane e Cunningham, 2014).

Na construção de uma teoria sobre o *turnaround*, deve existir sistematização, deve ser baseada em pesquisa empírica cuidadosamente projetada, e devem ser ponderadas as situações de refutação (Pearce e Robbins, 1993).

O *retrenchment* (contenção *vs* recuperação) é um dos principais temas que tem gerado contradições, não proporcionando um enquadramento teórico abrangente (Barker e Mone, 1994; Pearce e Robbins, 1993; Castrogiovanni e Bruton, 2000; Schmitt e Raisch, 2013).

Na pesquisa efetuada, surgem alguns estudos que debatem as implicações para a teoria emergente (*turnaround*) e as críticas à falta de teorias que sustentem as investigações. A tabela 2.2 apresenta uma síntese dessa pesquisa.

Tabela 2.2 - Contributos para a teoria emergente do *turnaround*

Temas desenvolvidos	Autores
O papel do <i>retrenchment</i> (contenção vs recuperação)	Barker e Mone (1994); Pearce e Robbins (1993); Castrogiovanni e Bruton (2000); Schmitt e Raisch (2013)
Lacuna entre a teoria e a evidência empírica	Barker e Duhaime (1997)
A reorientação estratégica em empresas em declínio, com processo <i>turnaround</i>	Barker e Mone (1998)
Crítica a falta de teorias que sustentem as investigações	Pandit (2000)
Necessidade de reorientação estratégica	Barker e Barr (2002)
Transformação estratégica como a última etapa essencial no processo de <i>turnaround</i>	Pearce e Robbins (2008)
Processos de mudança e dinâmica da gestão	O’Kane e Cunningham (2014)

Diversos estudos colocam como debate na construção da teoria *turnaround* o tema “repensar o papel *retrenchment*”, devido ao facto de existirem posições antagónicas (Pearce e Robbins, 1993; Barker e Mone, 1994; Castrogiovanni e Bruton, 2000). Barker e Duhaime (1997) salientam a lacuna existente entre a teoria e evidência empírica na construção da “teoria de *turnaround*”, resultante da inexistência de conclusões robustas que advêm de estudos sobre esta temática, com grandes amostras. Não é fornecida uma teoria abrangente, pois os diferentes autores apresentam pontos de vista contraditórios sobre "se", "quando" e "como" implementar contenção e recuperação durante o processo *turnaround* (Schmitt e Raisch, 2013). A reorientação estratégica, como a última etapa essencial no processo, é também um tema que deverá encontrar pontos convergentes na construção da teoria (Barker e Mone, 1998; Barker e Barr, 2002; Pearce e Robbins, 2008).

As principais teorias encontradas nesta pesquisa são: i) teoria da contingência (citada em 13 artigos), ii) teoria dos recursos e capacidades (citada em 12 artigos), iii) teoria da agência (citadas em 6 artigos) e iv) teoria do ciclo de vida (citada em 5 artigos). A tabela 2.3 identifica as teorias utilizadas e os temas estudados em cada teoria.

Tabela 2.3 - Teorias

Teorias	Temas desenvolvidos	Autores
Teoria da agência	Impacto dos atributos do governo das sociedades, associados ao declínio das empresas e os conflitos no controlo da empresa no processo <i>turnaround</i>	Darus e Mohamad (2011); Abebe (2009); Brockmann <i>et al.</i> (2006); Lipson e Marotta (2016); Trahms <i>et al.</i> (2013); Pretorius (2016)
Teoria da atribuição	Atribuição de problemas de desempenho à mudança, ou não, de gestores em empresas em situação de <i>turnaround</i>	Barker e Patterson (1996); Mone <i>et al.</i> (1998)
Teoria da contingência	Relação funcional entre: meio envolvente, recursos e desempenho; as ações de resposta dependem das causas do declínio; tipo de liderança e resultado do processo <i>turnaround</i>	Chowdhury e Lang (1996); Landrum <i>et al.</i> (2000); McKinley <i>et al.</i> (2000); Brockmann <i>et al.</i> (2006); Vithessonthi (2011); Schweizer e Nienhans (2017); Harker e Sharma (2000); Trahms <i>et al.</i> (2013); Mone <i>et al.</i> (1998); Ndofor <i>et al.</i> (2013); Yeh e Fang (2011); Harker e Sharma (2000); O’Kane e Cunningham (2012); Collett <i>et al.</i> (2014)
Teoria das organizações	Influência da estrutura organizacional no sucesso do <i>turnaround</i>	Landrum <i>et al.</i> (2000); Wren (2001); Chowdhury (2002); O’Kane e Cunningham (2012); Schweizer e Nienhanus (2017); Trahms <i>et al.</i> (2013)
Teoria do ciclo de vida	O ciclo de vida das empresas: a estratégia, a dinâmica e a sustentabilidade do <i>turnaround</i>	Koh <i>et al.</i> (2015); Schweizer e Nienhaus (2017); Chowdhury (2002); Sharma e Manimala (2007); Yeh e Fang (2011)
Teoria dos recursos e capacidades	A disponibilidade de recursos e o processo <i>turnaround</i>	Mone <i>et al.</i> (1998); Francis e Desai (2005); Arend (2008); Barker e Patterson (1996); Pretorius (2008); Yeh e Fang (2011); Abebe <i>et al.</i> (2012); Yandava (2012); Lim <i>et al.</i> (2013); Trahms <i>et al.</i> (2013); Mayr <i>et al.</i> (2017); Kücher <i>et al.</i> , (2020)
Teoria dos sinais	Sinais de alerta precoce na ajuda para a orientação dos planos de <i>turnaround</i>	Pretorius e Holtzhauzen (2013); Xia <i>et al.</i> (2016)
Teoria dos Stakeholder	Sugere que as partes interessadas desempenham um papel fundamental no declínio e na recuperação	Trahms <i>et al.</i> (2013)

Verifica-se a ausência de um corpo teórico consistente sobre o fenómeno *turnaround*. Contudo, foram identificadas abordagens com referência expressa às bases teóricas usadas nos respetivos estudos.

Com incidência na Teoria da Agência, Darus e Mohamad (2011) enfatizam o impacto dos atributos do governo das sociedades, associados ao declínio das empresas. É argumentado neste estudo que a estrutura do conselho, a sua estrutura acionaria e os seus mecanismos de controlo de gestão, podem influenciar as condições financeiras das empresas. Abebe (2009) salienta a alteração de relacionamento entre os detentores da empresa e os agentes no processo *turnaround*, nas diferentes perspetivas de resgate da empresa. Também são

destacados problemas de agência relacionados com o processo de insolvência, quando a lei presume que os gerentes permanecerão na posse e no controlo da empresa, mas deveria ser designado um auditor externo para investigar e informar sobre o colapso da empresa (Lipson e Marotta, 2016).

É aplicada a Teoria da Atribuição no estudo desenvolvido por Barker e Patterson (1996), quanto ao desempenho de gestores em empresas em situação de *turnaround*, quanto à atribuição (ou não) da responsabilidade de mudança de estratégia.

A aplicação da Teoria da Contingência permite um maior conhecimento das variáveis que moderam o relacionamento entre declínio e inovação organizacional, e entre a crise financeira e a estratégia da empresa (Mone *et al.*, 1998; Vithessonthi, 2011; Yeh e Fang, 2011; Ndofor *et al.*, 2013). Também o contexto em que a empresa opera pode explicar as variações de desempenho no processo *turnaround* (Trahms *et al.*, 2013; Schweizer e Nienhans, 2017). Quanto à liderança do processo *turnaround*, por um lado existem muitos fatores situacionais que influenciam a eficácia de um líder (Harker e Sharma, 2000), mas por outro lado, o tipo de liderança influencia o resultado no *turnaround* (O’Kane e Cunningham, 2012).

Na investigação sobre o processo de *turnaround*, recorre-se principalmente às abordagens do ciclo de vida, a partir da Teoria das Organizações (Schweizer e Nienhanus, 2017). As características estruturais de uma organização, como tamanho e procedimentos operacionais, influenciam o sucesso da empresa a longo prazo (Trahms *et al.*, 2013).

Quanto às estratégias que as empresas escolhem, quando iniciam o declínio, existem evidências de que essas escolhas são influenciadas pelo ciclo de vida da empresa (Koh *et al.*, 2015; Schweizer e Nienhaus, 2017). O modelo baseado na Teoria do Ciclo de Vida é utilizado por investigadores para responder à sustentabilidade do *turnaround*, na perspectiva de desenvolvimento da nova teoria *turnaround* (Chowdhury, 2002; Sharma e Manimala, 2007).

É aplicada a Teoria dos Recursos e Capacidades para identificar as lacunas de investigação sobre o *turnaround*, com a análise dos recursos necessários para uma recuperação sustentável das PME (Mayr *et al.*, 2017). A visão baseada em recursos é a teoria, na literatura de gestão, que explica variação de desempenho, em função dos recursos existentes nas empresas (Arend, 2008).

A Teoria dos Sinais de alerta precoce, visa ajudar a entender a recuperação e a tomada de decisões de resgate, a fim de orientar efetivamente os planos de *turnaround* (Pretorius e

Holtzhauzen, 2013). Contudo, a aplicação desta teoria, para prever os resultados do *turnaround*, ainda não está suficientemente desenvolvida (Xia *et al.*, 2016).

2.4. Desenvolvimento do processo *turnaround*

Encontrar soluções eficazes, quando os indicadores de risco financeiro apresentam sinais de alerta, tem uma importância vital para todas as empresas. Não existe um método específico para a prevenção total de uma crise financeira. Contudo, é importante definir com coerência os fatores que poderão causar essa condição, tomar as medidas preventivas de longo prazo, permitindo a construção de um plano de emergência flexível em relação a uma potencial crise futura (Koyuncugil e Ozgulbas, 2012).

Todas as empresas, mas em particular as PME, precisam planejar os seus negócios numa escala global. Para além das insuficiências administrativas, a concorrência, as condições económicas e a ameaça permanente da crise financeira, causam insegurança e afetam o seu desempenho (Koyuncugil e Ozgulbas, 2012).

Geralmente, uma queda substancial do desempenho conduz a empresa para a fase de declínio. O *turnaround* com sucesso pode envolver apenas sobrevivência, ou levar a empresa a alcançar um desempenho com melhores posições competitivas nas respetivas áreas de atividade (Pandit, 2000; Chowdhury, 2002; Pretorius, 2008; Panicker e Manimala, 2015).

Algumas questões básicas têm sido ignoradas, como a identificação e o teste de ligações entre o conteúdo e as estratégias de *turnaround*, o contexto em que ocorrem e o processo pelo qual elas são implementadas (Pandit, 2000; Dupleix e Rébori, 2017).

Para uma investigação mais profunda, que poderá conduzir a explicações mais ricas do fenómeno, Pandit (2000), na sua investigação sintetiza as ideias de partida, as que têm sido abordadas com frequência e as que, embora relevantes, têm sido menos referenciadas. As questões de investigação frequentemente abordadas são: i) que ações são bem e malsucedidas nas estratégias de *turnaround*? ii) quais são as causas do declínio? iii) quais são as características dos gestores em *turnaround* de sucesso. Contudo, são largamente ignoradas as questões relacionadas com a seleção das ações apropriadas para a recuperação, o motivo pelo qual os antigos gestores tendem a prolongar as situações de crise, como iniciar o processo de recuperação e a existência de uma sequência geral de ações de recuperação de sucesso.

Partindo destes pressupostos, coloca-se o desafio de determinar a sequência das ações do processo *turnaround*. De acordo com a literatura, a identificação desta sequência tem

vido, de uma maneira geral, negligenciada (Pandit, 2000). O acordo sobre a melhor maneira de identificar o início e o final de cada fase do processo *turnaround* suscita algumas divergências entre os investigadores (Fredenberger *et al.*, 1997; Pearce, 2007).

Pandit (2000) destaca alguns investigadores que apresentam uma relação sequencial lógica, (Bibeault, 1982; Slatter, 1984a; Stopford e Baden-Fuller, 1990) e apontam como passos necessários para o sucesso, a mudança da gestão de topo, cortes e crescimento sustentado em novas capacidades.

Por sua vez, Slatter *et al.* (2006) sugerem um quadro de resposta para o sucesso, orientando a implementação do plano de recuperação de forma adequada e precisa, partindo de “o que fazer” e “como fazer”. Apresentam sequencialmente os fluxos chave e estratégias genéricas de *turnaround*, correspondentes a uma abordagem para uma recuperação com sucesso: i) crise de estabilização; ii) nova liderança; iii) enfoque nos *stakeholders*; iv) foco estratégico; v) mudança organizacional; vi) melhoria dos processos críticos; vii) e reestruturação financeira.

Balgobin e Pandit (2001) identificam cinco fases do processo *turnaround*, sobrepostas, mas distintas, cujo modelo serve de ponto de partida para o desenvolvimento teórico da presente pesquisa. As fases são: declínio e crise, mudança, formulação da estratégia e recuperação, contenção e estabilização, crescimento.

Após o declínio, o processo *turnaround* contempla um conjunto de etapas. Sobre esta ideia, a literatura apresenta-se consensual. Contudo, em relação às causas e consequências do declínio da empresa, alguns autores consideram que elas ainda não estão suficientemente aprofundadas (Barker, 2005; Sulaiman *et al.*, 2005; Ndofor *et al.*, 2013; Trahms *et al.*, 2013).

Seguindo o modelo proposto por Balgobin e Pandit (2001), analisa-se de seguida cada uma das fases do processo de *turnaround*, após a fase de declínio: i) iniciar a mudança; ii) formular a estratégia de recuperação; iii) reduzir e estabilizar; iv) retomar o crescimento.

i) Iniciar a mudança

Iniciar a mudança, implica estabilizar, por isso Slatter *et al.* (2006) designam esta fase por crise de estabilização. Nesta fase a primeira resposta corresponde à necessidade de assumir o controlo, gerir a tesouraria, reduzir o ativo, obter financiamento de curto prazo e reduzir custos (primeira redução). A fase de estabilização, requisito essencial para uma recuperação, desempenha um papel crítico em qualquer situação de *turnaround* de sucesso (Slatter *et al.*, 2006). Nesta etapa, desde que garantido um futuro a curto prazo,

criam-se oportunidades de desenvolver e implementar planos de sobrevivência, a médio e longo prazo.

A literatura deixa de apresentar consenso quanto à sequência de etapas a seguir, e sobre as prioridades para a recuperação, nomeadamente em relação à substituição da direção de topo. A mudança imediata do órgão de gestão é um dos temas que mais discussão tem suscitado ao longo de toda a investigação do processo *turnaround*.

Diversos autores atribuem as causas do declínio à deficiente gestão, ou mesmo falta de uma estratégia de gestão (Schendel *et al.*, 1976; Bibeault, 1982; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Boyle e Desai, 1991; Richardson *et al.*, 1994; Theng e Boon, 1996; Longenecker *et al.*, 1999; Sudarsanam e Lai, 2001; Sulaiman *et al.*, 2005; Furrer *et al.*, 2007; Ooghe e De Prijcker, 2008; Bachmann, 2009; Aspara *et al.*, 2011; Wiersema e Zhang, 2011). Por isso, Bibeault (1982) defende que a primeira fase passa pela mudança da gestão de topo, pois a recuperação exige abordagens de gestão diferenciadas. Esta ideia é partilhada por Slatter *et al.* (2006) e também Chan (1993), que alegam que para que um *turnaround* funcione, também o CEO deve ser substituído, argumentando que ele 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 (Stopford e Baden-Fuller, 1990; Slatter *et al.*, 2006; Aspara *et al.*, 2011). Até porque, a contratação de um novo CEO pode transmitir um sinal de mudança, tanto para a estrutura interna como para o exterior (Daily e Dalton, 1995). Assim, a mudança de liderança poderá ser benéfica sobretudo se os *stakeholders* associarem o líder anterior às causas do declínio (Decker, 2018). Porém, a substituição da liderança também pode ser prejudicial, pois com a saída podem perder-se conhecimentos da indústria e contatos pessoais.

Contradizendo grande parte da literatura, Jarzabkowski (2003) alega que não se deve assumir de forma determinante que a mudança depende da alteração da gestão de topo. Stanwick (1996) defende que, em vez de se substituir a equipa de gestão de topo nas organizações em declínio, uma mudança nos processos cognitivos pode ajudar a melhorar o desempenho.

Por sua vez, Abebe (2009) analisa as características dos gestores executivos ao nível da detenção de capital da empresa, da acumulação de funções de administração e da sua participação no processo operacional. Conclui que o executivo detentor do capital está relacionado negativamente com o processo de *turnaround*, assim como o CEO que

acumula funções de presidência da administração, enquanto o CEO que possui conhecimentos operacionais, poderá ter um papel positivo no desempenho.

Apesar dos resultados da investigação, traduzidos em estudos de caso e modelos teóricos apontarem para a substituição dos gestores de topo de empresas em declínio, por serem responsáveis pela situação, as evidências empíricas mostram-se ainda inconclusivas (Barker e Patterson, 1996; Abebe e Tangpong, 2018).

Outro fator referido na literatura é a constituição de uma equipa de liderança forte, com elementos-chave que transmitam credibilidade (Scherrer, 1992) e com visão (O'Shaughnessy, 1986; Baker, 2015), sendo estas características necessárias à gestão das empresas em situação de *turnaround*. Estas características devem estar aliadas a uma experiência significativa (Zimmerman, 1991), à flexibilidade e competência, a par das capacidades de planeamento, da tomada de decisão e de controlo (Obiajunwa, 2013).

Os resultados, em geral, sugerem que a composição da gestão de topo tem um efeito variável sobre o desempenho de recuperação de declínio das empresas, dependendo do ME em que operam (Abebe, 2010), e de outros fatores, nomeadamente da necessidade de mudança estratégica na empresa em declínio (Barker *et al.*, 2001; Dupleix e Rébori, 2017).

ii) Formular a estratégia de recuperação

A formulação da estratégia de recuperação, fase crucial do processo *turnaround* enfatizada por Balgobin e Pandit (2001), inicia-se com a preparação de um plano de recuperação, apostando na mudança de modelo empresarial (Aspara *et al.*, 2011), num curto espaço de tempo, dirigido pela gestão de topo. Chandler (1962) realça a importância das opções estratégicas das empresas, na perspetiva de obtenção de vantagens de mercado. Porter (2002) declara que quanto mais difícil é sustentar as vantagens operacionais, mais importante é o posicionamento estratégico. As opções estratégicas têm implicações a longo prazo, enquanto as iniciativas operacionais visam melhorias a curto prazo (Bruynseels e Willekens, 2012).

De acordo com a literatura, existem diversos modelos relativos às etapas de mudança estratégica das organizações. As diferenças relativizam-se em modelos, mais ou menos reduzidos, com diferentes prioridades nas ações, dependendo da perspetiva do investigador. Balgobin e Pandit (2001) destacam quatro fatores facilitadores na construção do plano de recuperação: analisar a situação, ganhar o controlo, cativar o interesse dos *stakeholders* e aumentar a motivação.

A análise da situação implica um diagnóstico (Gopal, 1991; Yeh e Fang, 2011), que envolve a seleção de informações das atividades através de todos os setores da empresa, com obtenção de diferentes pontos de vista (Balgobin e Pandit, 2001). Porém, uma das características correntes é a insuficiência de informações para diagnosticar problemas e implantar as ações nas empresas em *turnaround*. Estas empresas negligenciam os sistemas de informação (Argenti, 1976; Zimmerman, 1991; Bibeault, 1982; DeThomas *et al.*, 1994), não adotando sistemas de supervisão de orçamentos anuais, relatórios de variação mensais, previsões de fluxo de caixa, sistemas de custeio. A valorização de ativos é inadequada ou inexistente, a contabilidade criativa diminui o valor dos raios financeiros e a informação necessária para realizar todos os tipos de análise, não se encontra disponível no início de um *turnaround* (Gaskill *et al.*, 1993; Fredenberger *et al.*, 1997; Kosmidis e Terzidis, 2011).

Alcançar o controle financeiro e administrativo, no início de uma situação de *turnaround*, é fundamental para a recuperação (Slatter, 1984a; Boyle e Desai, 1991; Zimmerman, 1991; Balgobin e Pandit, 2001). A reestruturação financeira é a condição para estabelecer uma base financeira sólida e financiamento adequado para a recuperação, conforme aferem Slatter *et al.* (2006). Para que se verifique uma reestruturação financeira, terá de existir uma melhoria de processos, com destaque para a informação e sistemas de controle.

A estratégia da empresa deve ser suportada por recursos operacionais apropriados, tais como sistemas de contabilidade e controle de gestão (SCCG) que proporcionem informação fidedigna. Os gestores usam a informações contabilísticas para definir metas para sua organização, sendo o propósito fundamental da contabilidade e controle de gestão ajudar uma organização a alcançar seus objetivos estratégicos. Beke (2011) argumenta que, para ter valor estratégico, a contabilidade de gestão deve ajudar a atingir os três objetivos estratégicos: qualidade, custo e tempo. Ou seja, o SCCG deve ser reestruturado, de modo a garantir a obtenção de uma informação fidedigna, a baixo custo e tempestiva. Neste sentido, recorrendo-se a um sistema que permita obter informações precisas sobre o custo total de cada uma das atividades principais ou processos, e determinar a capacidade não utilizada em cada período, permite a obtenção e controle dos principais indicadores de gestão (DeThomas *et al.*, 1994). Desta forma, é possível controlar a execução dos objetivos estratégicos, e ter uma visão holística da evolução do processo *turnaround* em curso.

A cooperação entre a gestão e os *stakeholders* é crucial para a estratégia de recuperação. O enfoque nos *stakeholders* assume relevância (Chowdhury e Lang, 1996; Slatter *et al.* (2006), visto o papel dos stakeholders ser vital para a recuperação da confiança. São

identificados como particularmente importantes os bancos, os fornecedores, os clientes, os trabalhadores e os sindicatos (Balgobin e Pandit, 2001).

Melhorar a motivação, através do exemplo pessoal e do estilo de liderança do responsável pelo *turnaround* (Bonnici e Fredenberger, 1995; Barker e Mone, 1998), é um fator que também contribui para o sucesso. O gestor de *turnaround* deve ser extremamente sensível às dimensões psicológicas de uma crise, capaz de inspirar confiança e otimismo, através do exemplo pessoal (Balgobin e Pandit, 2001).

iii) Reduzir e estabilizar

O foco estratégico, com a perspectiva de redefinir o negócio principal, visa desinvestir e reduzir o ativo, reorientar produto-mercado, redimensionar, terceirizar e investir. A mudança organizacional e a melhoria dos processos críticos reconhecem a natureza integrativa de um negócio, permitindo a necessária estabilização.

Contudo a literatura foca a dicotomia contenção *vs.* recuperação, questão que tem suscitando considerável discussão (Rico, 2020). Robbins e Pearce (1992) concluem na sua investigação que *retrenchment* (redução, contenção) é uma componente integrante de recuperação bem-sucedida, face ao declínio, precursor para a implementação de uma estratégia *turnaround* (Pearce, 2007). Os planos de recuperação devem envolver duas fases: a contenção, que conduz à estabilização, seguindo-se um retorno ao crescimento.

Esta posição não é corroborada por Barker e Mone (1994), que alegam que uma contenção não é causada pelo desempenho de recuperação, mas sim uma consequência do período de decadência, durante o qual o desempenho financeiro se mostrou desastroso. Estes autores contestam a posição defendida por Robbins e Pearce (1992), no sentido de que reduções do ativo ou de outros custos, nem sempre representam ganhos de eficiência.

Esta redução deverá considerar as causas e gravidade do declínio. As reduções do ativo ou dos custos operacionais, nem sempre significam resultados de eficiência e poderão comprometer resultados futuros (Barker e Mone, 1994; Lim *et al.*, 2013; Purves *et al.*, 2016). Por outro lado, podem representar uma necessidade de gerar fluxos de caixa e reduzir as perdas (Schoenberg *et al.*, 2013). As reduções nos gastos com investigação e desenvolvimento (I&D), assim como os cortes nos gastos com o pessoal, provavelmente serão contraproducentes, podendo levar a um êxodo de talentos (Oliver, 2017).

Balgobin e Pandit (2001), posicionando-se com os argumentos de Robbins e Pearce (1992), reafirmam que os objetivos básicos da redução conduzem à fase de estabilização, permitindo assegurar a sobrevivência e gerar um fluxo de caixa positivo. Quanto aos

objetivos secundários, estes visam simplificar o conjunto de problemas que exigem concentração especial da gestão, e definir as áreas competitivas em que a empresa tem a intenção de permanecer ativa. Esta posição está de acordo com a ideia básica de dar um passo para trás, de modo que dois passos para a frente possam ser dados no futuro.

Castrogiovanni e Bruton (2000) defendem a necessidade de aprofundar a investigação, antes de ser aceite a fase de contenção como uma necessidade universal no processo de recuperação dos negócios. Contudo, outras investigações defendem que uma efetiva redução de ativos e de custos em geral contribui para uma significativa mudança organizacional (Rasheed, 2005; Schmitt *et al.*, 2019), no caminho da obtenção da estabilidade (Balgobin e Pandit, 2001, Tangpong *et al.*, 2015).

Ou seja, muito debate existe sobre o argumento de que a redução é um fator-chave para o sucesso do *turnaround*, surgindo estudos com resultados contraditórios (Yeh e Fang, 2011). Lim *et al.* (2013) argumentam que contenção e recuperação formam uma dualidade, pois apesar de contraditórias são complementares: integrar as duas atividades permite às empresas a criação de benefícios que excedem os custos da sua integração, afetando positivamente o desempenho.

Rasheed (2005) conclui que a escolha entre crescimento e estratégias de contenção depende da interação entre o desempenho necessário e a disponibilidade de recursos, no caso das pequenas empresas, pois mesmo quando o desempenho e os recursos são fracos, os proprietários mostram agressividade na escolha da estratégia, como única alternativa para enfrentarem uma situação grave de declínio. A resposta mais eficaz envolve uma combinação de medidas de redução de custos, desenvolvimento de recursos não absorvidos e uma utilização astuta dos ativos (Francis e Desai, 2005). Uma estratégia de reposicionamento inclui a mudança para novos mercados, buscando novas fontes de receita, desenvolvendo novos produtos e alterando a missão e a imagem da empresa (Boyne e Meier, 2009).

Ndofor *et al.* (2013) sugerem que os investigadores devem ponderar mais as situações em que a contenção representa uma resposta apropriada, quando um negócio começa a declinar. A recuperação da empresa deverá verificar-se através do desenvolvimento de uma conceituação mais rica das inter-relações de recuperação e contenção, pois tanto a contenção como a recuperação são fatores benéficos em todas as fases do processo de *turnaround* (Schmitt e Raisch, 2013; Schmitt *et al.*, 2019).

iv) Retomar o crescimento

Com a estabilização, estão criadas as condições de passagem ao estágio de crescimento, com a possibilidade de gerar os resultados propícios ao investimento e nova redução de gastos (Balgobin e Pandit, 2001), permitindo um desempenho sustentável.

Estudos sobre os efeitos da crise financeira desencadeada em 2008, poderão fornecer novos dados para encontrar as estratégias de resposta aplicáveis às empresas que tentam recuperar, após a queda provocada pelas condições económicas gerais que, entretanto, se verificaram (Schoenberg *et al.*, 2013).

Apesar da reconhecida importância económica das PME, a taxa de insucesso destas empresas é grande (Boyle e Desai, 1991). Contudo, a investigação sobre as causas do declínio apresenta ainda alguma inconsistência. Poucos são os estudos empíricos abrangentes sobre as causas do fracasso das PME (Kücher *et al.*, 2020)

2.5. Conclusões

Neste capítulo pretendeu-se averiguar, mediante uma revisão da literatura, o que é o *turnaround* e como tem evoluído a investigação sobre este fenómeno.

A revisão sistemática da literatura permitiu-nos concluir que ainda há muito para pesquisar e investigar sobre o fenómeno *turnaround*. A inconsistência de alguns estudos, a ausência de uma base teórica consistente que sustente, de forma sistematizada, as estratégias a utilizar num *turnaround*, são as principais lacunas detetadas.

De um modo geral, constata-se que alguns autores suportam a sua investigação tendo por base as teorias existentes e de acordo com a área temática que desenvolvem. Outros trabalhos (a maioria), são apresentados sem uma base teórica comprovada, o que implica a necessidade de uma teoria *turnaround* que sistematize os dados obtidos através de investigações empíricas, cuidadosamente elaboradas (Pearce e Robbins, 1993; Pandit, 2000; Schoenberg *et al.*, 2013; Trahms *et al.*, 2013).

Constata-se ainda que, apesar de um crescente interesse neste tema, desde há quatro décadas, subsistem algumas indefinições e dualidade de posições, de acordo com a literatura sobre o que é o processo *turnaround*. Ou seja, existe alguma fragmentação e falta de consensos na literatura sobre o que é o processo *turnaround* (Kücher *et al.*, 2020). Por exemplo, Bibeault (1992) limita a situação de *turnaround* a uma mudança substancial para o desempenho sustentado de uma empresa; O’Kane (2006) defende que é uma fase para alcançar o crescimento sustentável e recuperar o desempenho; Pretorius (2008)

define como sendo a retoma das operações normais, com vista alcançar o desempenho aceitável para os *stakeholders*; Pandit (2000) defende o *turnaround* como recuperação do desempenho após o declínio, para mera sobrevivência ou para alcançar um desenvolvimento com posições competitivas superiores aos parâmetros do setor de atividade. A imprecisão destas definições pode ser atribuída, segundo Fredenberger *et al.* (1997), à dificuldade em detetar quando começa o declínio e quando ocorre a recuperação completa.

A alteração do CEO, bem como a mudança de órgãos de gestão, é outro tema que gera discussão. Por um lado, investigadores defendem que a primeira fase é relativa à mudança dos órgãos de gestão, pois a recuperação exige nova imagem da direção e abordagens de gestão diferenciadas (Bibeault, 1982; Daily e Dalton, 1995; Slatter *et al.*, 2006). Mas, por outro lado, verifica-se que a composição da gestão de topo tem um efeito variável sobre o desempenho, dependendo do ME em que operam as empresas (Abebe, 2010) e de outros fatores, nomeadamente as necessidades da empresa para a mudança estratégica (Barker *et al.*, 2001).

As características fundamentais atribuídas aos órgãos de gestão para o sucesso do *turnaround* são, essencialmente, a credibilidade e capacidade de liderança (Scherrer, 1992; Obiajunwa, 2013), bem como uma visão holística do negócio (O'Shaughnessy, 1986; Schmitt e Raisch, 2013; Schmitt *et al.*, 2019).

Resultados inconsistentes também se verificam sobre o uso da contenção/redução como fator-chave para o sucesso do *turnaround*. Por um lado, defende-se que esta é uma componente integrante de uma recuperação bem-sucedida, e que os planos de recuperação devem envolver duas fases: a contenção, que conduz à estabilização, seguindo-se de um retorno ao crescimento (Robbins e Pearce, 1992; Schmitt e Raisch, 2013; Schmitt *et al.*, 2019). Porém, admite-se que a contenção não é uma causa do desempenho de recuperação, mas sim uma consequência do período de decadência e que a contenção, como prioridade, poderá ser um fator inibidor do crescimento (Barker e Mone, 1994). A formulação da estratégia de recuperação é uma fase crucial do processo *turnaround* (Balgobin e Pandit, 2001; Aspara *et al.*, 2011).

Confirma-se igualmente a existência de pouca investigação direcionada para as PME, fundamentalmente sobre as causas do seu declínio.

Conclui-se, assim, que existe alguma fragmentação na investigação do fenómeno *turnaround*. Apesar da aplicação de fundamentos teóricos em diferentes estudos realizados, poderá ainda ser insuficiente para a criação de uma teoria ampla e consistente.

O fenómeno *turnaround*, apesar da indefinição sobre quando se inicia realmente e quando termina, não costuma ser um processo de curto prazo. Assim, sugere-se que futuras investigações empíricas sejam desenvolvidas numa perspetiva longitudinal.

Conforme referido, não se verificam consensos nas diferentes abordagens. Como contribuições para a construção de uma teoria unificadora, as investigações futuras deverão resultar de trabalhos empíricos abrangentes, incidindo sobre fatores ainda pouco explorados. Assim, salientam-se os fatores que explicam o declínio das PME, pois conhecendo-se esses fatores, mais facilmente se poderá formular um plano estratégico, com vista a ultrapassar as dificuldades e alcançar um *turnaround* de sucesso. Para colmatar a falta de elementos de controlo adequados, a insuficiência de informações, as falhas de controlo de gestão e alcançar o controlo financeiro e administrativo, também o papel dos SCCG na estratégia *turnaround* deverá ser objeto de investigação.

Capítulo 3 - Declínio e postura estratégica das PME

3.1. Introdução

Não existe um método específico para a prevenção do declínio empresarial. As empresas, por analogia à vida biológica, seguem também um ciclo de vida. Diversos investigadores (Chandler, 1962; Adizes, 1979; Hanks *et al.*, 1994; McMahon, 2001; Phelps *et al.*, 2007; Levie e Lichtenstein, 2010) apresentam consenso acerca da existência de uma sequência nas fases desse ciclo, que a partir do nascimento, continua com o crescimento, maturidade, diversificação e culmina com o declínio. Contudo, como o declínio pode ocorrer em qualquer uma das outras fases, é por vezes omissa nas investigações (Hanks *et al.*, 1994; Ferreira *et al.*, 2011).

Alguns investigadores argumentam, contudo, que o fracasso pode ser evitável, pois os gestores podem agir para corrigir muitas situações em deterioração (Chowdhury e Lang, 1993; O'Kane, 2006; Pretorius, 2008; Papaiconomou *et al.*, 2012; Soinenen *et al.*, 2012; O'Kane e Cunningham, 2014; Sharifi, 2014). A este respeito a literatura também refere que quanto mais cedo se aplicarem ações corretivas, maiores são as hipóteses de resistir ao fracasso (Scherrer, 2003). Neste contexto, os rácios financeiros são indicadores valiosos para a deteção de problemas que poderão surgir mais tarde. Alguns desses indicadores mais usados são o *return on investment* (ROI), calculado durante três anos (Abebe *et al.*, 2012) ou quatro anos consecutivos (Hofer, 1980; Bibeault, 1982) e o modelo de previsão de falências Z-score de Altman (1968).

Porém, por indulgência e por falta de elementos de controlo adequados (Pretorius, 2008), por vezes os órgãos de gestão só começam a tomar as medidas necessárias numa fase tardia, o que torna mais difícil ultrapassar as dificuldades. Assim, definir com coerência os fatores que poderão causar essa condição, tomar as medidas preventivas a longo prazo, permite a construção de um plano de emergência flexível para enfrentar com sucesso uma potencial crise futura (Koyuncugil e Ozgulbas, 2012).

Investigações anteriores concluem que, pela dimensão e âmbito de atuação limitado, as PME apresentam maior propensão a declinar do que as grandes empresas (Cook *et al.*,

2000; Kraus *et al.*, 2013). Em fases de transição, as pequenas e médias empresas (PME) tornam-se vulneráveis devido à sua dimensão, ao seu contexto de origem (Ivanova e Castellano, 2011), bem como às condições económicas externas (Platt *et al.*, 1994). Contudo, em situações de recessão, pelo seu considerável peso em todas as economias, as PME têm uma importância acrescida e relevância estratégica no caminho da retoma do crescimento sustentável e, conseqüentemente, na recuperação económica (Papaoikonomou *et al.*, 2012).

A vulnerabilidade das PME obriga a uma maior atenção para adequar a resposta às situações de crise, necessitando de planeamento e estruturas adequadas para conseguirem superar os desafios, isto é recorrendo a sistemas de contabilidade e controlo de gestão (SCCG) adequados às suas necessidades. Para isso, há que refletir com o objetivo de clarificar a redefinição de estratégias, encontrar novas formas de planeamento de organização, alterar condutas, melhorar o controlo de gestão (Burns e Stalker, 1961; O'Shaughnessy, 1986; Obiajunwa, 2013), e adaptar os recursos da empresa às alterações do meio envolvente (ME), sintetizando o conhecimento necessário à obtenção de posições competitivas mais promissoras. A obtenção de um alto nível de desempenho depende fundamentalmente da capacidade de inovação e exploração de recursos intangíveis, como por exemplo, o conhecimento (Ferreira *et al.*, 2017).

Neste contexto, coloca-se a seguinte questão de investigação: quais os fatores que explicam o declínio das PME?

Da revisão da literatura, identificaram-se como determinantes do declínio fatores exógenos e endógenos (Scherrer, 1989). Os fatores exógenos correspondem a um ME hostil, caracterizado por uma concorrência intensa, por instabilidade e por crises económicas globais (Makkonen *et al.*, 2014). Quanto aos fatores endógenos, são referenciadas as fraquezas internas da organização (Panicker e Manimala, 2015; Ghazzawi, 2018) e a deficiente gestão (Bibeault, 1982; Chan, 1993; Slatter e Lovett, 1999; Longenecker *et al.*, 1999; Balgobin e Pandit, 2001; Charan e Useem, 2002; Fisher, 2002; Milošević *et al.*, 2019).

Covin e Slevin (1989) salientam que uma postura estratégica (PE) conservadora, com muita resistência à inovação, pouco vocacionada para ter uma posição competitiva, com timidez na assunção de riscos, representa uma postura contrária à desejável em ME hostis. Pelo contrário, uma PE empreendedora promove desenvolvimento socioeconómico e dinamiza a economia, por meio da inovação de produtos e serviços (Behling e Lenzi, 2019).

Também uma estrutura organizacional (EO) mecanicista não se adequa a condições exógenas hostis (Brown, 2014), podendo criar mais dificuldade na reversão da situação de declínio das empresas (Barker e Mone, 1998). Enquanto as EO orgânicas favorecem a criatividade e a inovação, as estruturas mecanicistas restringem as organizações na criação de soluções inovadoras (Crisan-Mitra, 2019).

Assim, são objetivos desta investigação: i) verificar de que forma, em ME hostil, a PE e/ou a EO contribuem para o declínio das PME; ii) verificar de que forma, em ME hostil a PE e/ou a EO contribuem para o desempenho das PME.

Pretende evidenciar-se os fatores que contribuem para o declínio, pois a sua sinalização permitirá encontrar respostas para melhorar os procedimentos estratégicos e estruturais, com vista a ultrapassar situações de insucesso das PME. Em simultâneo, contribuir com a identificação das condições que permitem melhorar o desempenho, com uma reflexão para a redefinição de estratégias, de novas formas de planeamento, de organização interna e de controlo de gestão.

Este capítulo, após a introdução do tema, apresenta na segunda secção a fundamentação teórica, a revisão da literatura sobre a teoria do ciclo de vida das empresas, a identificação dos fatores que contribuem para o declínio empresarial e PE, assim como as hipóteses formuladas e o modelo de investigação. Na terceira secção, apresenta-se a metodologia e a descrição dos métodos de análise utilizados, seguida dos resultados do estudo empírico e respetiva discussão. Na quinta secção, são apresentadas as principais conclusões, as limitações encontradas e linhas de investigação futuras.

3.2. Revisão da literatura, hipóteses e modelo de investigação

Nesta secção da revisão da literatura, em primeiro lugar enfatiza-se o ciclo de vida das empresas, por analogia à vida biológica. De seguida, esta revisão incide sobre o declínio empresarial. Finalmente são formuladas as hipóteses e é apresentado o modelo de investigação.

3.2.1. Teoria do ciclo de vida

Os modelos conceituais desenvolvidos com base na teoria do ciclo de vida aplicada ao desenvolvimento das empresas, por analogia à vida biológica, seguem um ciclo que se inicia com o nascimento, continua com o crescimento, maturidade, diversificação e culmina com o declínio. Trata-se de uma sequência que apresenta consenso e está

implícita na maioria das investigações no âmbito do ciclo de vida das empresas (Chandler, 1962; Adizes, 1979; Hanks *et al.*, 1994; McMahon, 2001; Phelps *et al.*, 2007; Levie e Lichtenstein, 2010; Ahsan *et al.*, 2016; Costa *et al.*, 2017). Com base neste percurso, tem-se desencadeado um esforço ao longo de décadas, na tentativa de construção de um modelo do ciclo de negócios capaz de evidenciar as fases de crescimento, assim como as inerentes mudanças refletidas em cada fase (Lichtenstein e Lyons, 2008).

Quais são os estágios de ciclo de vida das empresas, o que define e caracteriza cada um dos estágios são temas que têm sido objeto de estudo por diversos investigadores (Greiner, 1972; Miller e Friesen, 1983; Hanks *et al.*, 1994; Hoy, 2006; Lester e Tran, 2008; Lichtenstein e Lyons, 2008; Ferreira *et al.*, 2011). E, apesar de alguns investigadores aludirem à necessidade de definição do conceito de estágio do ciclo de vida, constata-se que a noção permanece vaga e com alguma ambiguidade (Hanks *et al.*, 1994; Levie e Lichtenstein, 2010). Enquanto alguns autores fazem referência explícita a estágios do ciclo de vida (Miller e Friesen, 1984), outros referem estágios de crescimento e estágios de desenvolvimento (Ferreira *et al.*, 2011) ignorando, contudo, a fase de declínio (Hanks *et al.*, 1994).

A justificação encontrada por Hanks *et al.* (1994) para a exclusão do estágio de declínio na maioria dos modelos pode ser atribuída a duas características do declínio: i) o impacto do declínio na estrutura e sistemas de organização é muito menos previsível do que as mudanças associadas ao crescimento; ii) o declínio pode ocorrer em qualquer fase do ciclo de vida das organizações.

As organizações progridem através de uma sequência ordenada de etapas à medida que crescem, vão ganhando maturidade e mudam as suas estratégias (Miller e Friesen, 1983). Greiner (1972) apresenta um modelo que contempla cinco etapas distintas na fase de crescimento: i) crescimento pela via da criatividade, com as características inerentes ao período de evolução criativa, com as atenções direcionadas para o mercado e/ou produto; ii) crescimento através da direção, pois as empresas para sobreviverem durante muito tempo à primeira fase, necessitam de uma liderança eficaz; iii) crescimento através da delegação, uma vez que a partir de uma determinada dimensão a empresa só consegue continuar a crescer com uma EO descentralizada; iv) crescimento através da coordenação, esta fase caracteriza-se pelo uso de sistemas formais para conseguir uma maior coordenação; v) crescimento através da colaboração, última fase onde se enfatiza uma forte colaboração interpessoal, na tentativa de superar a crise burocrática.

A passagem de uma etapa a outra processa-se da seguinte forma: cada uma das referidas etapas culmina com uma crise, que o autor Greiner (1972) designa de revolução, que só

depois de ultrapassada, permite a passagem à etapa seguinte. Neste sentido, Miller e Friesen (1983) indicam que existem diferenças significativas entre as fases de sucesso e insucesso, pois o sucesso em cada fase do ciclo de vida depende de um bom desempenho, sendo que todas as cinco fases do ciclo de vida podem apresentar bons e maus desempenhos. Uma empresa pode regredir para a um estágio anterior ou deslocar-se para o declínio, em qualquer etapa (Lichtentein e Lyons, 2008; Milošević *et al.*, 2019).

A figura 3.1 ilustra o ciclo de vida da empresa, o momento no qual se deve verificar a diversificação ou transformação e, caso não aconteça, o momento em que declina e pode ocorrer o *turnaround*.

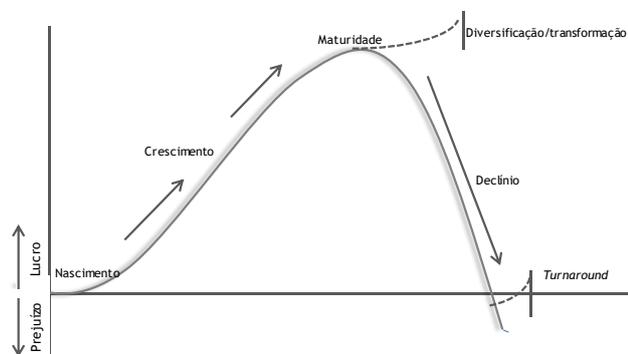


Fig.3.1 – Ciclo de vida da empresa

Fonte: Adaptado de Slatter e Lovett (1999)

Nem todas as empresas seguem este ciclo de vida, uma vez que as organizações podem renascer ou transformar-se em qualquer momento. No entanto, o modelo fornece uma ilustração útil do que se entende por uma situação de *turnaround*, ficando claro que este ocorre na fase de declínio. O processo *turnaround*, de acordo com Pandit (2000), pode ser definido como a recuperação do desempenho económico de uma empresa, após um declínio que coloca a sua existência em risco.

3.2.2. Declínio empresarial e postura estratégica

O “declínio” confunde-se, por vezes, com “crise”. A utilização destes dois conceitos carece de alguma clarificação. Embora enraizados em diferentes causas, ambos refletem medidas de deterioração do desempenho. O declínio corresponde a uma tendência relativamente suave, que envolve uma diminuição de desempenho (Chowdhury e Lang, 1993; Pandit, 2000; Gopinath, 2005; McKinley *et al.*, 2014), uma ameaça mensurável para a viabilidade de uma organização, incluindo reduções prolongadas da quota de mercado, perdas financeiras e diminuição do volume de negócios (Mone *et al.*, 1998).

Numa situação de declínio, a liquidez da empresa diminui, provocando uma inflexibilidade financeira que conduz ao aumento da dívida e um aumento progressivo do recurso ao financiamento. Por sua vez a crise pressupõe uma queda repentina, envolvendo uma acentuada mudança, com elevado índice de baixo desempenho, denotando-se uma maior urgência na obtenção de recursos financeiros externos (Chowdhury e Lang, 1993; Gopinath, 2005; Milošević *et al.*, 2019; Rosslyn-Smith *et al.*, 2020). Esta distinção pode ter implicações tanto ao nível da capacidade de gestão de uma empresa em *turnaround*, como para gerar o apoio financeiro externo necessário. Estes dois fenómenos não ocorrem autonomamente. A sabedoria convencional defende que as empresas são menos propensas a saírem de situações de crise, do que a reverter um declínio gradual (Staw *et al.*, 1981; Chowdhury e Lang, 1993), pois os indivíduos, quando confrontados com ameaças repentinas, ficam inativos.

Para além disso e em situações de risco ou com estratégias falhadas, o declínio se transforma rapidamente em crise caso não sejam tomadas as medidas necessárias (Pretorius, 2008; Angelova *et al.*, 2017).

Analisando o fenómeno numa outra perspetiva, Scherrer (2003) reconhece três fases distintas de declínio: precoce, de médio prazo e tardia, verificando-se como sintomas nas duas primeiras as dificuldades de tesouraria e, na última, uma diminuição do volume de negócios. De igual modo, e recorrendo a um modelo de contingência, Mone *et al.* (1998) apresentam duas perspetivas contraditórias sobre os efeitos do declínio organizacional. A primeira assenta em linhas de pesquisa que sugerem que o declínio organizacional interfere negativamente na capacidade de uma organização inovar. Na segunda perspetiva sugere-se exatamente o oposto, ou seja, o declínio organizacional estimula a inovação, concluindo que os fatores particulares de cada organização são os seus elementos encorajadores.

Trahms *et al.* (2013) afirmam que ainda há muito para pesquisar sobre as causas e consequências do declínio, dado a inconsistência de muitos estudos sobre este tema. Em situações de declínio, quanto maior for o conhecimento sobre as causas, maiores são as hipóteses do processo *turnaround* conduzir ao sucesso (Kraus *et al.*, 2013).

Qualquer que seja a perspetiva, constata-se que os determinantes das situações de declínio e crise, correspondem a fatores exógenos e endógenos. Scherrer (1989) revela, na sua pesquisa, que menos de 20% das falências das empresas são causadas por fatores externos, a maioria (80%) têm origem em falhas da gestão, ao nível do controlo dos elementos internos. Contudo, este autor acrescenta que há que ter em conta as rápidas alterações nas condições de incerteza financeira e de mercado, uma vez que o ambiente de

negócios vivido na década de 1990 é substancialmente diferente da realidade do século XXI.

O ambiente atual caracteriza-se por uma instabilidade elevada, pelos efeitos da crise financeira global desencadeada em 2008 e a consequente intensa crise económica (Makkonen *et al.*, 2014), fator que pode contribuir para o declínio das empresas, se os órgãos de gestão não perceberem atempadamente os riscos (Scherrer, 2003). Consta-se que as causas primárias para o declínio organizacional são as fraquezas internas da organização, pois as mudanças externas podem afetar adversamente, se existirem debilidades na organização (Panicker e Manimala, 2015; Ghazzawi, 2018).

Neste contexto, pretende analisar-se os fatores internos, no âmbito do posicionamento estratégico e da EO, que aumentam a probabilidade de declínio das PME, inseridas num ME hostil.

3.2.3. Hipóteses e modelo de investigação

De acordo com a teoria da contingência, as empresas necessitam de equilíbrio interno para se adaptarem às circunstâncias ambientais externas (Morgan, 1996). Nesta perspetiva, os gestores têm como função ajustar a sua atuação para manter a posição competitiva, em função da complexidade que reveste o ME.

Os ME hostis são dinâmicos e intensificam desafios complexos para as empresas (Miller e Friesen, 1983). Face à dependência de recursos, um ME empresarial hostil caracteriza-se por ser arriscado, agressivo, exigente, competitivo e dominante (Covin e Slevin 1989; Davis *et al.*, 1991; Lee *et al.*, 2008; Sila, 2010). Mintzberg (2010, pp. 299) refere-se à hostilidade do ME como *“uma variável próxima da dimensão estabilidade-dinamismo, no sentido em que os meios envolventes hostis são em geral dinâmicos; todavia, conservamo-la como uma dimensão à parte, na medida em que afeta a estrutura de uma maneira muito particular, através da dimensão intermédia que é a rapidez de resposta: os meios envolventes hostis geralmente exigem reações rápidas da parte das organizações”*.

O impacto da hostilidade do ME poderá representar uma ameaça, com maior incidência nas PME, dadas as inerentes limitações de recursos e incapacidades de resposta para a sua sobrevivência, e devido à fragilidade de decisão que caracteriza os respetivos órgãos de gestão (Covin e Slevin, 1989).

A globalização da economia representa um processo complexo e multidimensional do aprofundamento da divisão internacional do trabalho, intensifica o volume de negócios no

comércio internacional, assim como os fluxos de capital. A competição global é intensa, o que dificulta a obtenção de vantagens perante os concorrentes (Zehira *et al.*, 2015). Este contexto coloca novos desafios às empresas (Borowiecki e Siuta-Tokarska, 2010).

Durante três décadas, após a Segunda Guerra Mundial, predominou um pensamento científico sobre o desenvolvimento global, segundo o qual a globalização acompanharia o paradigma da modernização (Waters, 1999). A globalização é destacada no Relatório do Desenvolvimento Humano de 1999, nas diferentes vertentes do progresso humano (PNUD, 1999). Não é considerado um fenómeno novo, pois a integração do mundo tinha maior dimensão há um século. Contudo, nesta nova fase, surgem outros mercados na área dos serviços (banca, seguros e transportes), novos mercados financeiros e mercados mundiais de consumo, com marcas mundiais.

A expansão contínua das exportações e o extraordinário crescimento dos fluxos de capital, originam/envolvem disparidades enormes entre países e regiões (PNUD, 1999). Os países sempre apresentaram diferentes posicionamentos na escala do desenvolvimento, o que coloca em desvantagem as economias mais débeis (Waters, 1999). No Relatório do Desenvolvimento Humano de 2002, estas preocupações são reafirmadas, pois apesar da liberalização do comércio permitir ganhos substanciais para muitos, as desvantagens são reais em alguns setores de países menos desenvolvidos. Este assunto continua a merecer destaque no Relatório do Desenvolvimento Humano de 2013, pois refere que o aumento das pressões concorrenciais, gerado pelos grandes países, pode sufocar a diversificação económica e a industrialização nas economias mais pequenas.

A globalização da economia é um processo complexo e contínuo, de enormes proporções, que impõe um novo paradigma nas relações ao nível mundial, obrigando a novas formas de atuação dos agentes económicos de cada país. A globalização económica abrange as vertentes de produção, sistema financeiro e comércio, provocando alterações significativas nas relações internacionais, com a transferência de estratégias de negócios e com a promoção do desenvolvimento da tecnologia, dos sistemas de informação, comunicação, transportes e logística (Awuah e Amal, 2011).

Existe assim um novo paradigma resultante da globalização, com uma interdependência mundial, alterando os padrões de comércio, de investimento, de crescimento e de emprego, a par da revolução tecnológica (Relatório do Desenvolvimento Humano de 2015).

Contudo, a globalização continua a ser um tema controverso, visto originar um novo conjunto de potenciais oportunidades e ameaças para os negócios das empresas (Prasad e

Rajan, 2006), com o surgimento de enormes desafios como a liberalização dos mercados, forte concorrência, diminuição de rendimentos, instabilidade económica dos mercados e crises cíclicas (Awuah e Amal, 2011).

As crises financeiras têm consequências para as economias, originando enormes problemas no setor bancário, que se repercutem nas empresas pela falta de financiamento, durante períodos de crise (Vithessonthi, 2011; Vermoesen *et al.*, 2013; Li, 2015). A instabilidade do ambiente económico em períodos de crise, surge de forma diversificada. Makkonen *et al.* (2014), ao estudarem a relação entre as capacidades dinâmicas e a instabilidade ambiental, com base na crise financeira de 2008, concluíram que as capacidades dinâmicas afetam o desempenho em ME instáveis. As restrições ao crédito durante a crise mundial iniciada em 2008 (Vermoesen *et al.*, 2013) implicaram nas empresas da Europa, EUA e Ásia uma redução substancial do emprego e do investimento, resultando em quedas acentuadas na produtividade, volume de negócios e lucros (Tikicia *et al.*, 2011). Esta crise, para além de desvalorizar os preços dos ativos, pelo facto de existir por parte das empresas uma tendência de venda dos bens para o financiamento da atividade, afetou negativamente o mercado de ativos reais (Campello *et al.*, 2010).

As crises económicas podem ser consideradas como uma das causas fundamentais do declínio (Tikicia *et al.*, 2011). Quando as empresas não compreendem as condições de mercado e não adaptam o seu comportamento para enfrentar tempestades em ambiente de negócios, causadas pelas crises, caminham para situações críticas (Hager *et al.*, 1996).

As restrições financeiras tornam-se mais relevantes quando as empresas têm um deficiente desempenho, pois com pouca flexibilidade financeira são mais propensas a restrições em opções estratégicas (Vithessonthi, 2011). Contudo, as empresas vivem a crise de forma diversificada: enquanto algumas não ultrapassam as dificuldades, outras conseguem evitar os seus piores efeitos (Makkonen *et al.*, 2014).

Os recursos externos permitem às empresas, através da interpretação oportuna do ME competitivo onde estão inseridas, gerir as suas capacidades de criação de redes com fornecedores, canais de distribuição, outras empresas e clientes, respondendo assim às dificuldades mais rapidamente e de forma inovadora, comparativamente aos seus concorrentes (Giaglis e Fouskas, 2011).

As empresas criam vantagem competitiva através de uma adequada estratégia internacional, reforçando assim as vantagens competitivas obtidas internamente (Schendel *et al.*, 1976; Porter, 1989, Chen *et al.*, 2014). Porém, se as empresas não aproveitam as oportunidades em tempo real, se não aplicam as melhores estratégias de

diversificação de produtos e se não adequam os recursos tecnológicos, correrão sérios riscos (Chen *et al.*, 2014), pela alteração do nível de competição. Neste contexto de competição cada vez mais intensa, exige-se uma elevada capacidade de gestão e inovação contínua, respondendo às necessidades dos clientes, partilhando informações com os fornecedores e projetando parcerias facilitadoras da entrada em novos mercados (Prasad e Rajan, 2006; Chen *et al.*, 2014).

As empresas que promovem uma forte criatividade e ênfase na novidade assumem riscos, visto destinarem grande parte dos seus recursos à I&D (Moulton *et al.*, 1996; Seybert, 2010; Colvin e Maravelias, 2011). A aquisição de novas tecnologias para a inovação de produtos e o investimento em estratégias de marketing inovadoras, para aumentarem a capacidade de oferta e para atenderem às necessidades extremamente variáveis dos clientes, obrigam a um desempenho superior (Weber, 2002). Contudo, com investimentos direcionados para a inovação, poderão surgir situações de ameaça à viabilidade. Apesar das empresas criarem um alto nível de exploração, para atingirem alguma flexibilidade estratégica perante a concorrência, poderão comprometer grande parte dos lucros devido aos elevados custos operacionais (Yang e Li, 2011).

As mudanças e imprevisibilidade do ME, como por exemplo a promulgação de um novo regulamento sobre a concorrência (Vithessonthi, 2011), assim como os recursos externos, estão diretamente ligados à capacidade de resposta da empresa (Giaglis e Fouskas, 2011). Quando as empresas não apresentam uma estrutura forte, os cortes e mudanças em regulamentos governamentais poderão ter um efeito negativo no seu funcionamento (Chan, 1993).

Porém, os desafios externos aliados à falta de inovação podem afetar a rentabilidade (Miller e Friesen, 1984). Com o amadurecimento da indústria o crescimento desacelera, emergem concorrentes com produtos idênticos resultantes da difusão da tecnologia. As preferências dos consumidores convergem, verificando-se uma tendência para a intensificação da concorrência, quer no âmbito dos preços, quer de outras formas de competição. A natureza da rivalidade altera-se com fusões ou aquisições, que procuram introduzir novos recursos e formas de concorrência (Porter, 2008).

Quando as empresas praticam preços base superiores aos dos concorrentes (Balgobin e Pandit, 2001; Bachmann, 2009) e estratégia inadaptada à concorrência (Schendel *et al.*, 1976), perdem vantagem competitiva. Segundo Sorensen e Stuart (2000), as principais pressões detetadas no ambiente competitivo relacionam-se com a rápida desatualização dos produtos e serviços existentes, e a necessidade de desenvolvimento célere de outros. O surgimento de produtos substitutos na concorrência, resultantes de avanços tecnológicos,

pode implicar também perda de competitividade, pois estes conseguem desempenhar a mesma função, de forma menos onerosa para os consumidores (Porter, 1980; Bachmann, 2009; Bumgardner *et al.*, 2011; Giaglis e Fouskas, 2011). Logo, com custos de produção menores, esses produtos podem proporcionar um melhor desempenho qualitativo. Assim, destaca-se a aumento da concorrência como uma das causas do declínio (Slatter, 1984a). Mas as mudanças nos estilos de vida ou preferências dos consumidores, ao implicarem a diminuição da procura, também podem ser consideradas causas relevantes (Schendel *et al.*, 1976; Bumgardner *et al.*, 2011).

Os fatores endógenos poderão facilitar o nível de afetação dos fatores exógenos. Em situações de crise financeira generalizada, a supervisão do ME deve ser um processo dinâmico (Pandelica *et al.*, 2010), tendo em conta as repercussões na organização interna, obrigando a ajustar a estratégia ao contexto externo. O desalinhamento das empresas com os seus ME, obriga os gestores a promoverem ações estratégicas adequadas (Liang *et al.*, 2018).

No seguimento destas considerações, apresenta-se um primeiro modelo de análise para avaliar se a hostilidade do ME tem efeito moderador na relação entre a PE e o declínio (figura 3.2), o que conduz à formulação da primeira hipótese de investigação (H1).



Figura 3.2 – Efeito moderador do ME na relação entre a PE e o declínio

H1: Num ME hostil, uma PE conservadora está positivamente relacionada com o declínio empresarial.

Diferentes investigadores (Prasad e Rajan, 2006; Campello *et al.*, 2010; Tikicia *et al.*, 2011; Vithessonthi, 2011) apresentam um portefólio de causas endógenas que conduzem as empresas ao declínio e crise. Os fatores internos dependem essencialmente do funcionamento da EO, da perceção das condições de mercado e ações de gestão (Rasheed, 2005).

Uma gestão deficiente é considerada uma das maiores causas do declínio sustentado (Bibeault, 1982; Chan, 1993; Slatter e Lovett, 1999; Longenecker *et al.*, 1999; Balgobin e Pandit, 2001; Charan e Useem, 2002; Fisher, 2002; Collett *et al.*, 2014). Geralmente,

surgem sinais de alerta muito antes de um negócio iniciar o seu declínio, apesar de muitas vezes os gestores os ignorarem ou não se aperceberem. Quando reconhecem o problema, consideram-no como um fenómeno temporário, não aplicando quaisquer medidas que travem o declínio, o que pode provocar danos irremediáveis para a empresa (Scherrer, 2003).

Crises repentinas podem implicar uma rigidez cognitiva, o que prejudica gravemente a tomada de decisões e impulsiona o fracasso (Chowdhury e Lang, 1993). Assim, as razões organizacionais para atrasos na ação, podem ter origem num pensamento distorcido, incapaz de conduzir a uma decisão racional (Gopinath, 2005).

Ao compreender o ambiente de negócio e como estas situações o afetam negativamente, podem ser localizados e corrigidos problemas, antes que atinjam maiores dimensões (Scherrer, 2003), pois quanto mais cedo os mesmos forem combatidos, menores serão os prejuízos futuros. Às equipas de gestão, ou simplesmente aos gestores, é-lhes incumbido perceber as fontes de declínio e desenvolver uma compreensão de como estas fontes afetam negativamente a concretização dos objetivos da organização (Barker, 2005). São reconhecidas algumas particularidades que indiciam uma gestão incapaz de travar um processo decadente.

Longenecker *et al.* (1999) referem como sinais negativos: i) o deixar de ter uma visão clara e uma direção para a organização; ii) o não antecipar ou implementar as mudanças necessárias; iii) a incapacidade de desenvolver uma estratégia de negócios eficaz; iv) o perder o contato com a realidade do local de trabalho ou mercado; v) uma pobre previsão de negócios e a ausência de planeamento; vi) a incapacidade de forjar uma cultura organizacional eficaz; vii) o permitir disputas políticas internas; viii) a incapacidade de tomar decisões em situações difíceis; ix) o não criar uma equipa de gestão eficiente; x) a ausência de uma abordagem transparente para a assunção de riscos; xi) o permitir a complacência e a inércia organizacional; xii) o não ter uma abordagem séria para questões de recursos humanos; xiii) o desconhecer o negócio e o mercado.

Scherrer (2003) salienta como características nocivas: i) a gestão por exceção em vez de um planeamento flexível; ii) a delegação de funções sem qualquer controlo; iii) um organograma vertical com pouca interação entre os departamentos; iv) gerentes responsáveis por muitos subordinados diretos; v) a não utilização de um sistema de comunicação formal; vi) o excesso de confiança no plano estratégico, implicando um comportamento de rotina em vez de pensamento criativo; vii) o excesso de confiança na gestão por objetivos; viii) o abuso de atividades externas e regalias concedidas aos administradores; ix) um controlo financeiro inadequado.

Alguns investigadores do declínio organizacional e *turnaround* defendem que a queda de desempenho pode aumentar a rigidez organizacional (Barker e Mone, 1998; Mintzberg, 2010), e diminuir a probabilidade de mudanças inovadoras, ao mesmo tempo que dificulta a possibilidade de proceder à reorientação estratégica (Barker e Mone, 1998).

Burns e Stalker (1961) introduzem os conceitos de sistemas de gestão "mecanicista" e "orgânico", e legitimam-nos como variáveis dependentes da mudança do meio envolvente. O paradigma mecanicista, encontra-se estreitamente ligado à burocracia, embora permita a sobrevivência organizacional num ME estável, e não se adequa a um ME turbulento (Brown, 2014), podendo criar mais dificuldade na mudança da orientação estratégica numa situação de declínio (Barker e Mone, 1998). Por seu lado, o sistema orgânico é adequado às condições de mudança, pois estas obrigam a novas exigências e necessidades de ação imprevisíveis, que dificilmente podem ser ultrapassadas a partir das funções definidas numa estrutura hierárquica (Burns e Stalker, 1961).

A tabela 3.1 pretende ilustrar as principais diferenças e características dos dois paradigmas, e é resultante de uma revisão da literatura sobre os sistemas organizacionais mecanicista e orgânico, referidos em Burns e Stalker (1961), Klarner *et al.* (2013), Brown (2014), Ylinena e Gullkvist (2014).

Tabela 3.1 - Características dos paradigmas organizacionais

	Mecanicista	Orgânico
Tomada de decisão	Baseada em políticas definidas superiormente	Baseada em valores
	Limitada na ação dentro dos parâmetros estabelecidos	Baseada em informações Apropriada às circunstâncias particulares
Liderança	Hierarquia de cima para baixo	Fluxos de processos horizontais
		Interativa
		Estabelece a visão e valores para guiar a organização
Autoridade	Baseada na função	Baseada no conhecimento
	Exercida por quem pouco interage diretamente com o ambiente	
Extensão de controlo	Estreito	Amplio
As medidas de desempenho	Direcionadas para resultados	Apoiadas em processos e sistemas
	Dirigidas a curto prazo	Longo prazo
	Metas controladas dentro das áreas funcionais	Metas específicas e comuns a toda a organização
Rotatividade de funcionários	Alta	Moderada
Mudança	Baixa capacidade	Alta capacidade
Âmbito da inovação	Baixo	Alto
Compreensão dos objetivos	Limitada na ação dentro dos parâmetros estabelecidos	Alta
Envolvimento dos funcionários	Baixo	Alto

Fonte: Adaptado de Brown (2014, pp. 182)

Nas empresas com EO mecanicista, a autoridade é exercida por pessoas que pouco interagem diretamente com o ME. Os gestores de topo desenvolvem menos alternativas, devido a uma comunicação vertical e procedimentos que pouco favorecem soluções inovadoras (Mintzberg, 2010). Ao não ser delegada autonomia aos funcionários, constrange-se a possibilidade de inovação (Barker e Mone, 1998; Brown, 2014; Ylinena e Gullkvist, 2014). As estruturas orgânicas, por oposição, caracterizam-se por promoverem a aprendizagem, permitindo adquirir ou gerar novos conhecimentos e utilizá-los em bem benefício das organizações, dando menor atenção à hierarquia e possibilitando maior flexibilidade entre as diferentes funções (Brown, 2014).

Não existe um conjunto ideal de princípios orientadores para um modelo ideal de gestão, mas sim a necessidade de interpretar corretamente a situação de mercado, a evolução tecnológica, a instabilidade e as condições de mudança (Burns e Stalker, 1961, p.108).

Nesta perspetiva, coloca-se uma segunda hipótese (H2), em consonância com o seguinte modelo (figura 3.3):

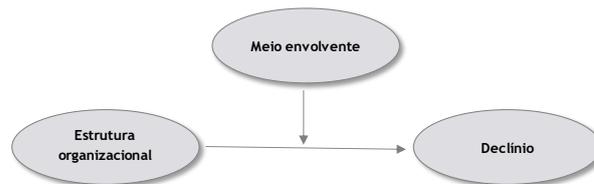


Figura 3.3 – Efeito moderador do ME na relação entre a EO e o declínio

H2: Num ME hostil, uma EO mecanicista está positivamente relacionada com o declínio empresarial.

As mudanças conjunturais geradas pela atual crise económica e financeira podem envolver uma maior taxa de insucesso, quando os indicadores apresentam, à priori, um fraco desempenho financeiro (DF) (Balan, 2012). Neste sentido, Koyuncugil e Ozgulbas (2012) afirmam que a capitalização insuficiente é uma das razões que origina o encerramento de empresas. Estes autores referem que as empresas financiadas por capitais de risco têm maiores hipótese de sobrevivência do que as que são exclusivamente financiadas por instituições bancárias. Quando os investidores são sociedades de capital de risco, exigem um plano de negócios de médio ou longo prazo, como condição basilar para a sua participação. Os bancos, apenas obrigam a apresentação de elementos referentes ao histórico recente da empresa, analisam a sua situação económica no momento, mas não consideram de forma exaustiva a capacidade de cumprimento do empréstimo até ao seu vencimento.

Por outro lado, quando o fluxo de caixa negativo absorve os recursos disponíveis, ao ponto de diferir os pagamentos a terceiros, origina a aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento da empresa através de condições menos vantajosas, e a pronto pagamento (Hager *et al.*, 1996). A par desta situação, surgem as dívidas fiscais e parafiscais. As empresas que se encontram em situação de declínio têm mais dificuldade em obter o apoio financeiro necessário para o seu funcionamento (Chowdhury e Lang, 1993). A inexistência de crédito bancário implica a concessão de melhores condições aos clientes, na expectativa de gerar liquidez, repercutindo-se na margem de negócio. É na fase em que surgem as dificuldades que as informações financeiras nem sempre revelam, tempestiva e literalmente, que aparecem as situações de risco.

As lacunas da gestão financeira devem-se a diferentes fatores: controlo financeiro inadequado (Bibeault, 1982; Slatter e Lovett, 1999; Barker, 2005; Sulaiman *et al.*, 2005), dívida elevada proporcionalmente ao património, política financeira excessivamente conservadora, fontes de financiamento inadequadas (Slatter e Lovett, 1999; Decker, 2018), incapacidade de planear o crescimento, procedimentos de orçamentação ineficazes, geração de dados imprecisos para o DF, incapacidade de avaliar adequadamente o valor de uma aquisição e alavancagem excessiva (Longenecker *et al.*, 1999; Sulaiman *et al.*, 2005, Waqas e Md-Rus, 2018).

A queda de DF pode ser detetada atempadamente, através de instrumentos que permitem a sua previsão. O *return on investment* (ROI) é um dos indicadores financeiros utilizados (Abebe *et al.*, 2012). Este indicador, ao ser utilizado ao longo de pelo menos três anos consecutivos, permite detetar se o declínio é grave. Mas existem outros instrumentos e muitos investigadores são unânimes na confiabilidade do modelo Z-score de Altman de 1968 (Slatter, 1984a; Barker e Mone, 1994; Barker *et al.*, 2001; Abebe *et al.*, 2012; Alareeni e Branson, 2013; Celli, 2015; Lohmann e Ohliger, 2019; Muñoz-Izquierdo *et al.*, 2020).

Outro aspeto a considerar é o facto de o *Chief Executive Officer* (CEO), responsável pelas consequências negativas, tentar omitir os resultados negativos, o que pode levar a consequências ainda mais nefastas (Chowdhury e Lang, 1993). Assim, e face à dependência das instituições financeiras para a sobrevivência a curto prazo, são ocultados resultados negativos. Os resultados muitas vezes são irreais (Beke, 2010), aumentam-se o valor dos ativos intangíveis, que podem criar valor para as organizações, o que não significa que têm valores de mercado desagregáveis (Kaplan e Norton, 2001). Sobrevalorizam-se os inventários, revalorizam-se bens sem que o seu efetivo valor económico o justifique e apresentam-se imparidades que se revelam insuficientes, em

função dos riscos. Estes fatores alteram os componentes de análise económico-financeira (Griffiths, 1992), distorcendo os rácios de liquidez, de solvabilidade e autonomia, a análise do risco e as necessidades de fundo de maneio.

Assim, a por vezes designada contabilidade criativa explora possibilidades nas normas contabilísticas e processos de avaliação, com a finalidade de proporcionar melhores resultados, apresentando declarações financeiras que dão uma visão deturpada da situação da empresa, com a finalidade de obtenção de financiamentos (Gaskill *et al.*, 1993; Kosmidis e Terzidis, 2011; Mayr e Lixl, 2019).

Surgem situações de falta de informações contabilísticas (Argenti, 1976; Sulaiman *et al.*, 2005), de informações contabilísticas falsas ou de sistemas sem informações financeiras (Fredenberger *et al.*, 1997; Scherrer, 2003) e de fraudes (Oliver, 2017). Estas não são as causas imediatas do colapso das empresas, mas sim meios de esconder, durante algum tempo, as falhas generalizadas (Marwa e Zairi, 2008).

A pouca informação ou a sua má qualidade, impulsionam os problemas das organizações. A maioria dos sistemas de contabilidade comunicam dados operacionais sobre os rendimentos e gastos, mas como a contabilidade fornece dados gerais, não são revelados os reais problemas que assombram as organizações, não se detetando, por exemplo, quando a estrutura de custos é elevada (Schendel *et al.*, 1976; Slatter e Lovett, 1999). Assim, as causas do declínio ficam por perceber (Barker, 2005).

O aumento da competitividade e a diminuição do ciclo de vida dos produtos (Aggarwal, 1999), exigem informação mais precisa e detalhada, nomeadamente no âmbito de um controlo financeiro que detete as fragilidades. Jiang e Li (2010) afirmam que a resistência, por parte dos gestores, para a criação de um sistema de controlo justifica-se, muitas vezes, pelos custos elevados que estes sistemas representam para as empresas. O fracasso pode advir do facto de se ignorar a relação entre causas não financeiras e efeitos financeiros específicos, tais como a liquidez, rentabilidade e solvência.

Os fatores endógenos enunciados contribuem para o fracasso das empresas. A postura empreendedora dos gestores deve comportar um suporte de aprendizagem organizacional (Stokes e Blackburn, 2002), capaz de permitir uma visão holística da organização. A abordagem da pesquisa sobre o insucesso nas pequenas empresas tem sido fundamentalmente relacionada com os gestores e o empreendedorismo, tentando estabelecer-se assim um vínculo entre a atividade empreendedora e o desempenho (Beaver e Jennings, 2005).

Contudo, num ME hostil, exige-se capacidade de pensar criativamente e atuar de forma inovadora, como base em recursos e processos, para lidar com os inerentes desafios (Sulistyo, 2016). Essas capacidades dinâmicas de gestão estão diretamente relacionadas com a postura empreendedora (Helfat, 2015), e como tal, consideradas fator de sucesso nas PME (Tehseen e Ramayah, 2015).

Uma PE empreendedora, pode ser particularmente benéfica para as pequenas empresas em ME hostis, pois estes apresentam menos oportunidades e são mais competitivos do que os ME estáveis. Já a postura conservadora, com muita resistência à inovação, pouco vocacionada para ter uma posição competitiva, com timidez na assunção de riscos, representa uma postura contrária à desejável em ME hostis (Covin e Slevin, 1989).

Neste contexto, surge a terceira hipótese de investigação (H3), formulada em consonância como o modelo seguinte (figura 3.4):

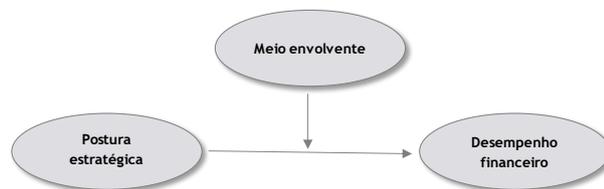


Figura 3.4 – Efeito moderador do ME na relação entre a PE e o DF

H3: Num ME hostil, uma PE conservadora conduz a um fraco DF.

O tipo de EO infere no DF da empresa. Enquanto em ME hostis pedem uma EO orgânica, a EO mecanicista é mais apropriada para ME estáveis (Covin e Slevin, 1989; Mintzberg, 2010).

Um ME hostil, caracterizado pela imprevisibilidade, exige respostas rápidas, implica alguma flexibilidade organizacional (Mintzberg, 2010), o que corresponde a uma EO orgânica. A EO mecanicista adequa-se a ME estáveis. Partindo do pressuposto que todos os fatores se mantêm constantes, as empresas podem prever situações futuras, estabelecer regras rígidas, formalizar o trabalho, planejar com relativa segurança (Mintzberg, 2010).

Assim surge a quarta hipótese de investigação (H4), formulada em consonância com o modelo seguinte (figura 3.5).

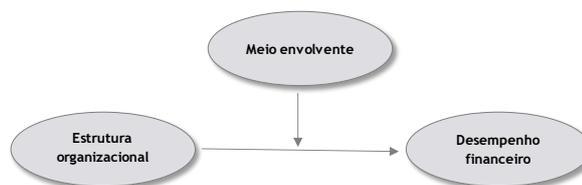


Figura 3.5 – Efeito moderador do ME na relação entre a EO e o DF

H4: Num ME hostil, uma EO mecanicista conduz a um fraco DF.

Das hipóteses enunciadas, resulta o modelo concetual evidenciado na figura 3.6. Este modelo procura relacionar os fatores endógenos, PE e EO, com o DF e declínio, num ME hostil, em função da concorrência, da turbulência e das oportunidades.

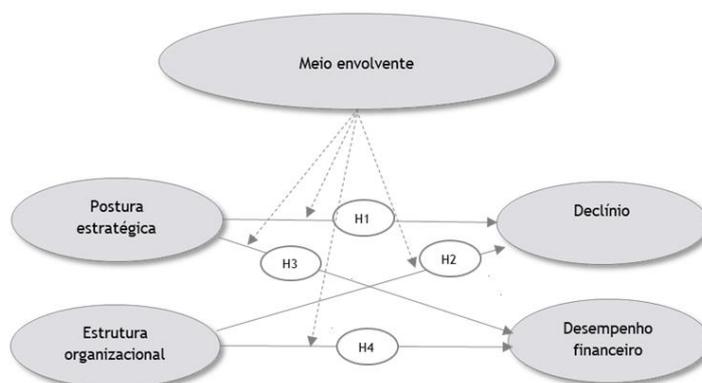


Figura 3.6 - Modelo concetual de investigação

3.3. Metodologia

Esta secção apresenta o método de investigação seguido, o instrumento de recolha de dados, assim como as variáveis estudadas, é ainda apresentada e fundamentada a amostra do estudo, bem como o método de tratamento dos dados.

3.3.1 Método

A seleção dos métodos de investigação depende da metodologia e da questão de investigação. O objetivo é verificar a interdependência ou conexão entre os conceitos identificados nas hipóteses, determinando a sua aceitação ou rejeição (Amaratunga *et al.*, 2002; Eldabi *et al.*, 2002; Gama, 2009; Haneef, 2013).

A literatura realça que o paradigma positivista está relacionado com os métodos quantitativos (Lee, 1992; Amaratunga *et al.*, 2002; Hjørland, 2005; Mangioni e McKerchar, 2013), e a investigação quantitativa utiliza preferencialmente os inquéritos por questionário (Eldabi *et al.*, 2002) como ferramenta de recolha de dados.

O questionário é um instrumento composto por um conjunto de perguntas ordenadas, sobre uma determinada situação. Este instrumento de recolha de dados permite indagação particular acerca de determinada situação, englobando indivíduos de uma determinada população e tendo como objetivo a generalização dos resultados. A verificação das

hipóteses formuladas, sobre a forma de relação entre as variáveis estudadas, é um dos propósitos do questionário (Ghiglione e Matalon, 1997).

A partir de um posicionamento metodológico positivo que norteou o desenvolvimento desta investigação, procurou-se verificar quais as relações causais entre as variáveis definidas que contribuem para o declínio e desempenho das PME. A opção recaiu num estudo empírico quantitativo, desenvolvido de modo a permitir testar as hipóteses formuladas, a partir da revisão da literatura.

Neste sentido, foi efetuado um inquérito por questionário (Anexo III), que contempla duas partes para análise e validação das hipóteses formuladas: i) a primeira, com recurso ao modelo Z-score de Altman (1968), para analisar o DF das empresas questionadas; ii) a segunda, através da análise bivariada e multivariada das variáveis estudadas.

3.3.2. Instrumento de recolha de dados e variáveis estudadas

Na construção do questionário houve recurso ao trabalho desenvolvido por Covin e Slevin (1989), com as respetivas adaptações à presente investigação, tratando-se consequentemente de um instrumento já testado e validado empiricamente. As questões relacionadas com a gestão de topo resultam de uma adaptação do questionário de Covin e Slevin (1989), desenvolvido a partir de Miller e Friesen (1983). Os restantes itens são adaptados a partir de Covin e Slevin (1989).

A primeira parte do questionário, com a solicitação de elementos financeiros, destina-se a analisar a variável dependente “DF”. A segunda parte, contempla questões para verificar o comportamento das variáveis independentes: “PE” e “EO”, em função da variável moderadora “hostilidade do ME”, que contribuem para o “declínio”, também esta como variável dependente.

Na segunda parte do questionário, é solicitado aos inquiridos para indicarem, numa escala progressiva de sete pontos, do tipo *Likert*, o grau em que cada item caracteriza a sua empresa.

Variável dependente DF

Em cenários de crise económica, maior é a atenção direcionada ao DF. Consequente, tem-se desenvolvido o estudo dos modelos preditivos de falência das empresas, na perspetiva de verificar a necessidade de ações estratégicas, para minimizar os riscos de sobrevivência. A literatura académica contempla uma diversidade de estudos, com a aplicação da técnica

de análise discriminante múltipla, também utilizada no modelo desenvolvido por Altman (1968). Este modelo designado por Z-score, foi originalmente formulado em 1968 como técnica de previsão de falências. No modelo, os índices foram selecionados tendo em consideração a sua popularidade na literatura e a sua relevância potencial para o estudo. Foram sinalizadas quatro variáveis do balanço e da demonstração dos resultados, com uma variável adicional do mercado. As variáveis escolhidas consideraram a liquidez, rentabilidade, alavancagem, solvabilidade e atividade, permitindo uma melhor articulação para a previsão da falência.

O indicador Z-score apresenta um grau de confiabilidade relativamente alto, podendo ser um instrumento valioso na deteção de dificuldades financeiras graves (Slatter, 1984a; Barker e Mone, 1994; Barker *et al.*, 2001; Abebe *et al.*, 2012; Alareeni e Branson, 2013; Celli, 2015). Ao longo de mais de trinta anos, Altman foi atualizando o modelo, com incidência nos parâmetros iniciais e adaptação dos índices a diferentes populações (Altman *et al.*, 2013).

Os resultados obtidos por Altman (1968) evidenciam um grau de exatidão de 95% dos casos um ano antes das empresas falirem, e em 72% dos casos dois anos antes da falência. A evidência empírica indica que o modelo Z-score é mais fiável quando aplicado até dois anos antes da falência (Slatter e Lovett, 1999). Diversos estudos provaram que o Z-score tem mais de 80 por cento de precisão, verificando-se que é uma ferramenta robusta e útil na avaliação do desempenho e previsão do potencial perigo de empresas (Zaabi, 2011). Alguns estudos sobre o declínio empresarial salientam o modelo Z de Altman como indicador adequado na verificação da gravidade do declínio, ou seja, quando chega ao ponto de ameaçar a sobrevivência das empresas (Balcaena e Ooghe, 2006; Bernini *et al.*, 2013; Celli, 2015; Steinker *et al.*, 2016), justificando uma ação estratégica (Barker e Mone, 1994; Abebe *et al.*, 2012).

Variável dependente declínio

Esta variável dicotómica corresponde às respostas dadas em relação à situação de declínio, tendo respetivamente os valores “1” para as empresas que declararam encontrar-se em situação de declínio, e “0” para as empresas que indicaram situar-se noutros estádios do ciclo de vida.

Variável moderadora hostilidade do ME

As avaliações dos inquiridos sobre a concorrência, a turbulência e oportunidades são calculadas para se obter um índice de hostilidade do ME, para cada empresa (tabela 3.2).

Recorreu-se a uma escala de declaração oposta, de 1 a 7. Quanto maior for o índice, mais hostil é o ME.

Tabela 3.2 - Questão 1 (ME)

1 - Indique, para cada um dos seguintes itens, recorrendo a uma escala de 1 a 7 de declaração oposta, qual a afirmação que melhor representa a sua empresa			
<i>1. Questão: como caracteriza o ME em que a empresa atua?</i>			
1.a	Muito seguro, com pouca ameaça para a sobrevivência e a tranquilidade da empresa	1 ____ 7	Muito arriscado, um passo em falso pode levar a empresa à ruína
1.b	Rico em oportunidades de investimento e marketing	1 ____ 7	Muito agressivo, exigente e hostil, muito difícil de manter em competição
1.c	Um ME em que a empresa pode controlar e manipular a seu favor, como uma empresa dominante num setor com pouca concorrência e alguns obstáculos	1 ____ 7	Um ME dominante em que as iniciativas da empresa contam muito pouco contra as forças competitivas, tecnológicas ou políticas

Variável independente PE

A variável PE considera a PE conservadora e a PE empreendedora. Para medir a PE recorreu-se a uma lista de itens que incidem sobre a inovação, a proatividade e a assunção de riscos (tabela 3.3). A PE conservadora apresenta um mínimo de inovação tecnológica e de produto, uma orientação competitiva cautelosa, e fraca propensão de risco. A PE empreendedora é caracterizada pela inovação tecnológica frequente, por uma orientação competitiva agressiva e por uma forte propensão de risco assumida pela gestão de topo (Covin e Slevin, 1989). Quanto maior a pontuação, mais empreendedora é a PE.

Tabela 3.3 - Questão 2 (PE)

2 - Indique, para cada um dos seguintes itens, recorrendo a uma escala de 1 a 7 de declaração oposta, qual a afirmação que melhor representa a sua empresa			
<i>2.1 - Questão: em geral, a gestão de topo da empresa favorece...</i>			
2.1.a	Uma forte ênfase na comercialização de produtos e serviços experimentados	1 7	Uma forte ênfase em I&D, inovações e liderança tecnológica
<i>2.2 - Questão: quantas novas linhas de produtos ou serviços a empresa comercializou nos últimos 5 anos?</i>			
2.2.a	Nenhuma nova linha de produtos ou serviços	1 7	Muitas novas linhas de produtos ou serviços
2.2.b	As mudanças nas linhas de produtos ou serviços têm quase sempre sido irrelevantes	1 7	As mudanças nas linhas de produtos ou serviços são normalmente bastante intensas
<i>2.3 - Questão: ao lidar com os concorrentes, a empresa...</i>			
2.3.a	Normalmente responde a ações que os concorrentes iniciam	1 7	Normalmente inicia ações e os concorrentes respondem em seguida
2.3.b	É muito raro ser a primeira empresa a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.	1 7	Muitas vezes é a primeira empresa a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.
2.3.c	Normalmente procura evitar confrontos competitivos, preferindo uma postura "viva e deixe viver"	1 7	Normalmente adota uma postura muito competitiva de "anular os concorrentes"
<i>2.4 - Questão: em geral, os gestores de topo da empresa têm...</i>			
2.4.a	Uma forte tendência para projetos de baixo risco (com normais e certas taxas de retorno)	1 7	Uma forte tendência para projetos de alto risco (com oportunidades de retorno muito elevadas)
<i>2.5 - Questão: em geral, os gestores de topo da empresa acreditam que...</i>			
2.5.a	Devido à natureza do ME, é melhor explorá-lo gradualmente, através de um comportamento tímido e incremental	1 7	Devido à natureza do ME, são necessários atos corajosos e firmes para atingir os objetivos
<i>2.6 - Questão: quando confrontada com situações de tomada de decisões que envolvem incerteza, a empresa...</i>			
2.6.a	Normalmente adota uma postura cautelosa (esperar para ver), para minimizar a possibilidade de tomar decisões dispendiosas	1 7	Normalmente adota uma postura ousada, agressiva, com o objetivo de maximizar a possibilidade de explorar potenciais oportunidades

Variável independente EO

A análise da EO mede a organicidade, ou seja, de que forma estão estruturadas as organizações, contemplando as estruturas orgânicas vs. estruturas mecanicistas. Os inquiridos indicaram o grau em que cada item caracteriza a EO das empresas (tabela 3.4). Quanto maior for o índice, maior é a correspondência com a EO orgânica.

Tabela 3.4 - Questão 3 (EO)

3 - Indique, para cada um dos seguintes itens, recorrendo a uma escala de 1 a 7 de declaração oposta, qual a afirmação que melhor representa a sua empresa			
3. Questão: em geral a filosofia de gestão operacional da empresa favorece...			
3.a	Canais de comunicação altamente estruturados e acesso muito restrito às importantes informações financeiras e operacionais	1 7	Abre canais de comunicação com informações financeiras e operacionais importantes, que circulam livremente em toda a organização
3.b	Um estilo de gestão muito formal e constante em toda a empresa	1 7	Estilo de gestão operacional que permite alterar desde o muito formal ao informal
3.c	Uma forte ênfase nas decisões formais dos órgãos de gestão	1 7	Uma forte tendência em permitir que as tomadas de decisão tenham a participação ativa de especialistas, mesmo que signifique que se ignora temporariamente a autoridade formal em função da estrutura
3.d	Uma forte ênfase em cumprir princípios de gestão rígidos, independentemente das mudanças nas condições de negócios	1 7	Uma forte ênfase em adaptar-se à evolução das circunstâncias sentidas
3.e	Uma forte ênfase em verificar se o pessoal segue os procedimentos formalmente estabelecidos	1 7	Uma forte ênfase em atingir objetivos, mesmo que isso signifique abandonar alguns procedimentos formais
3.f	Controlo formal da maioria das operações por meio de sistemas de controlo de informação sofisticados	1 7	Controlo informal, preferindo relações informais e normas de cooperação para atingir objetivos
3.g	Uma forte ênfase em ter um quadro de funcionários que cumpram as funções formalmente definidas para cada posto de trabalho	1 7	Uma forte tendência em deixar que as exigências da situação e a personalidade do indivíduo definam o comportamento adequado no trabalho

3.3.3. Amostra

A amostra depende das restrições materiais, dos dados disponíveis e dos objetivos a atingir (Barañano, 2004). Por sua vez, o universo corresponde ao conjunto de todos os elementos que queremos estudar; a unidade básica de amostragem, trata cada um dos elementos que se inquire; a população inquirida é a população estreitamente relacionada com a população objetivo, definida quando não é possível conhecer o universo e serve de base para a amostragem (Barañano, 2004).

O universo deste estudo é constituído pelas PME portuguesas. O questionário foi disponibilizado através de uma aplicação na *internet* (Anexo III), cujo *link* foi enviado por e-mail para os inquiridos. Foram obtidas 103 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 10,3% da totalidade dos inquéritos enviados à população estudada. A amostra é constituída por 70 PME, visto terem sido validados 70 questionários e rejeitados 33, por não indicarem todos os elementos necessários ao estudo. Esta amostra de 70 PME foi ainda dividida em dois grupos para se poder estabelecer a comparação dos resultados entre as empresas em declínio (58 empresas) e as empresas que se encontram em outros estádios do ciclo de vida (12 empresas).

3.3.4. Métodos de tratamento dos dados

Nesta investigação recorreu-se ao modelo Z-score de Altman (1968) para por um lado, confirmar a situação de declínio das empresas que declararam encontrar-se nessa fase, comparando o valor deste indicador com o das empresas em outros estádios do ciclo de vida. Por outro lado, este indicador foi também utilizado para verificar o DF das empresas inquiridas.

Altman (1968), para atingir o perfil final das variáveis, utilizou um conjunto de procedimentos: i) observação da significância estatística de várias funções alternativas, incluindo a diminuição das contribuições relativas de cada variável independente; ii) avaliação das inter-correlações entre as variáveis relevantes; iii) observação da precisão de previsão dos vários perfis; iv) julgamento do analista. Trata-se de um processo essencialmente iterativo, o que traduz otimização da função discriminante resultante. A fórmula Z-score é a seguinte:

$$Z = V_1X_1 + V_2X_2 + V_3X_3 + V_4X_4 + V_5X_5$$

Os valores das variáveis individuais são transformados numa única pontuação discriminante, onde “V” corresponde aos coeficientes discriminantes, e “X”, às variáveis independentes.

A combinação otimizada dos coeficientes com os cinco rácios é conforme a seguir se apresenta:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,06X_4 + 1X_5$$

Os rácios selecionados, são os seguintes:

X₁ - Fundo de maneo/Ativo

X₂ - Lucros retidos/Ativo

X₃ - EBIT/Ativo

X₄ - Valor da empresa/Capitais alheios

X₅ - Vendas/Ativo

X₁ - Fundo de maneo/Ativo: Altman (1968) define fundo de maneo como a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Considera que numa empresa que apresenta perdas operacionais constantes, tem uma diminuição de ativos circulantes em relação ao total de ativos.

X₂ - Lucros retidos/Ativo: quanto aos lucros retidos, o autor atribui o valor total de lucros reinvestidos e / ou perdas de uma empresa durante toda a sua existência. Ressalva a situação de empresas mais jovens, que poderá apresentar um valor mais baixo de lucros acumulados, o que poderá prejudicar a análise. Contudo, refere que na realidade a incidência de falha é muito maior nos primeiros anos de vida das empresas, de acordo com as estatísticas.

X₃ - EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) /Ativo: a proporção entre ganhos antes de ganhos e perdas financeiras e impostos / ativos totais é uma medida da verdadeira produtividade dos ativos da empresa, independente de qualquer imposto ou outros fatores de alavancagem, argumenta Altman (1968).

X₄ - Valor da empresa/Capitais alheios: segundo Altman (1968), o valor da empresa corresponde ao seu património líquido, sendo mensurado pelo valor de mercado, enquanto os passivos incluem tanto a curto como a longo prazo. Não se tratando de empresas com cotação em bolsa, o seu valor é determinado pelo capital próprio.

X₅ - Vendas/Ativo: o índice de rotatividade de capital é um índice financeiro padrão que ilustra a capacidade de geração de vendas dos ativos da empresa. É uma medida da capacidade da administração em lidar com condições competitivas (Altman, 1968).

Segundo Altman (1968), os valores mais baixos de Z sugerem maior risco de falência, e que uma pontuação Z inferior a 3, durante pelo menos um ano antes do período de declínio, indica alta probabilidade de falência. Neste contexto, a pontuação Z de Altman é usada para garantir que o declínio do desempenho é grave o suficiente para ameaçar a sobrevivência da empresa (Barker e Mone, 1994).

Os níveis de classificação da pontuação, resultante do modelo (Altman, 1968), são os seguintes:

- financeiramente saudável, se $Z > 2,99$;
- incerto, considerada a zona cinzenta, com pontuações entre 1,81 e 2,99, dividido em dois níveis de perigo de incumprimento: menor, se $2,675 < Z < 2,99$; maior, se $1,81 < Z < 2,675$, considerando como valor médio de intervalo 2,675;
- maior risco de falência, se $Z < 1,81$.

Para estimar a consistência da escala utilizada na análise, houve recurso ao indicador alfa de Cronbach. Este coeficiente foi desenvolvido por Cronbach, como uma medida generalizada da consistência interna, para uma escala de vários itens (Cronbach, 1951).

Para analisar se existe relação entre as variáveis quantitativas (hostilidade do ME, PE e EO), a forma como variam entre si e a respetiva intensidade da relação linear, houve recurso à determinação do coeficiente de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson tem uma variação varia entre -1 e 1. Uma relação de -1 ou 1 indicariam um relacionamento perfeito entre duas variáveis, no primeiro em sentido inverso, e no segundo, no mesmo sentido. Quanto mais se aproximar de 1, mais forte é a associação entre as variáveis e, se a correlação apresentar o valor zero, não existe associação entre as variáveis (Bryman e Cramer, 2003), ou seja, não dependem uma da outra. Bryman e Cramer apresentam a seguinte classificação para a intensidade da correlação: inferior a 0,20, muito baixa; superior a 0,20 até 0,40, baixa; superior a 0,40, até 0,70, moderada; superior a 0,70, até 0,90, alta e superior a 0,90, muito alta.

Para determinar a relação das variáveis quantitativas face à variável declínio (tipo nominal dicotómica), aplicou-se a correlação de Bisserial por pontos (D'Hainaut, 1992). A análise da regressão destinou-se a testar se a variável moderadora hostilidade do ME tem efeito nas relações entre as variáveis independentes (PE e EO) e as variáveis dependentes (declínio e desempenho).

A regressão logística foi aplicada para verificar se as variáveis independentes (PE e EO) explicam o declínio, por se estar perante uma variável do tipo nominal dicotómico (declínio). Na regressão linear, o coeficiente de determinação (R^2), expressa em que medida cada variável independente, contemplada na regressão, explica a variação do desempenho, em percentagem. O R^2 ajustado é o coeficiente de determinação, ajustado à dimensão da amostra. Dá a qualidade do ajustamento do modelo e a percentagem de explicação das variáveis independentes sobre a variável dependente.

3.4. Análise e discussão dos resultados

Para averiguar a situação de declínio das empresas, recorreu-se ao modelo Z-score de Altman (1968). Procedeu-se à análise estatística, por cada um dos rácios integrantes do modelo Z-score, com o objetivo de determinar as médias, para os dois grupos amostrais (empresas em declínio e em outros estádios do ciclo de vida), bem como o desvio padrão, conforme tabela 3.5.

Das médias apuradas, verifica-se que em todos os rácios, as empresas em situação de declínio apresentam valores mais baixos do que as restantes.

Tabela 3.5 - Comparação estatística de grupo

	Declínio	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
X1 - Fundo de maneiio/Ativo	Sim	52	0,1155	0,3660	0,0508
	Não	18	0,1906	0,2669	0,0629
X2 - Lucros retidos/Ativo	Sim	52	-0,0500	0,3885	0,0539
	Não	18	-0,0067	0,2550	0,0601
X3 - EBIT/Ativo	Sim	52	0,0136	0,0929	0,0129
	Não	18	0,0417	0,1645	0,0388
X4 - Valor da empresa/Capitais alheios	Sim	52	0,2146	0,6102	0,0846
	Não	18	0,4028	0,6152	0,1450
X5 - Vendas/Ativo	Sim	52	0,8506	0,5153	0,0715
	Não	18	1,9406	1,0770	0,2538

A tabela 3.6 fornece as médias dos resultados Z-score, desagregado pelos diferentes grupos de empresas, em cada estágio do ciclo de vida. O indicador Z-score evidencia uma média de 1,09 para as empresas que declararam encontrar-se em declínio. De acordo com a classificação de Altman, este valor situa-se no campo de risco de falência, uma vez que é inferior a 1,81. Esta é a zona de maior risco, e a situação é grave o suficiente para ameaçar a sobrevivência das empresas, justificando imediatas ações estratégicas (Barker e Mone, 1994). A tabela completa consta do Anexo II.

Tabela 3.6 - Z-score

	Arranque	Crescimento	Maturidade	Declínio	Total
Nº empresas	2	7	9	52	70
% empresas	2,85%	10,00%	12,86%	74,29%	100,00%
Média Z-score	3,38	1,98	2,79	1,09	

O gráfico de dispersão (figura 3.7) é representativo da correlação entre as variáveis (estágio do ciclo de vida e indicador Z-score).

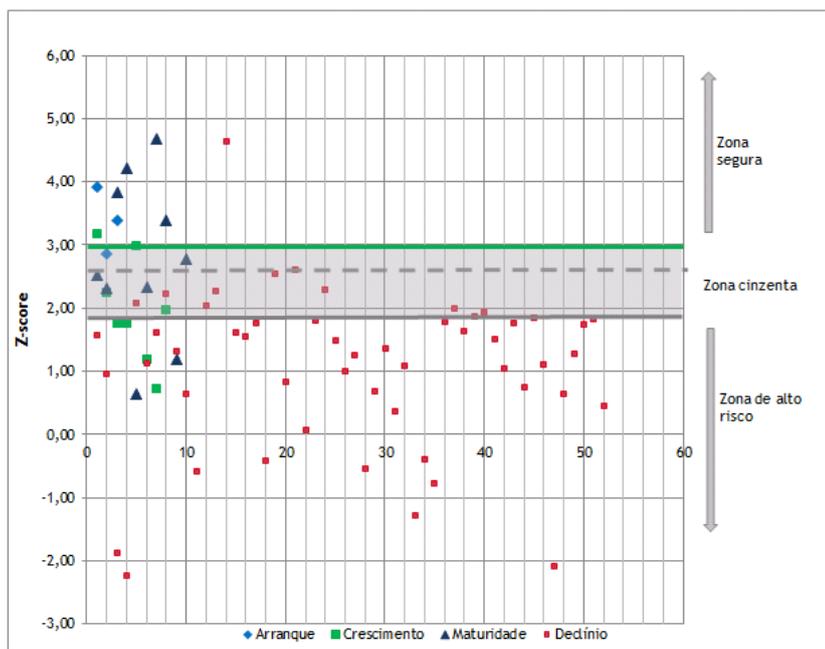


Figura 3.7 - Z-score

A evidência empírica, através do modelo Z-score, confirma que o maior número de empresas que declararam encontrar-se em situação de declínio, está concentrado na zona de alto risco, com uma pontuação inferior a 1,81 no âmbito do DF. Um grupo mais restrito encontra-se na designada zona cinzenta, com uma pontuação entre 1,81 e 2,99, indicando uma probabilidade de risco, confirmando assim o modelo criado por Altman (1968), na previsão de risco de falência das empresas.

A consistência dos dados foi verificada através do coeficiente alfa de Cronbach (tabela 3.7).

Tabela 3.7 - Análise de fiabilidade - α Cronbach

	Nº de questões	Alfa de Cronbach
Hostilidade do ME	3	0,714
PE	9	0,889
EO	7	0,812

Os coeficientes alfa médios apresentam valores superiores ao valor 0,70, tido com referência (Peterson, 1994; Maroco e Garcia-Marques, 2006), podendo assim afirmar-se que há consistência nos dados.

Para analisar as causas do declínio recorreu se ao coeficiente de correlação de Pearson (tabela 3.8). Constata-se que existe uma correlação significativa positiva de moderada intensidade entre o declínio e a hostilidade do ME ($R=0.683$, $p<0,001$). A situação de declínio empresarial encontra-se assim associada à elevada hostilidade do ME. Este

resultado corrobora a revisão da literatura, quando se analisam as causas externas do declínio organizacional. Um ME arriscado, agressivo, exigente, muito competitivo (Covin e Slevin 1989; Davis *et al.*, 1991; Lee *et al.*, 2008; Sila, 2010) e eventos externos impossíveis de controlar, podem tornar as estratégias ineficazes, implicando o declínio organizacional (Trahms *et al.*, 2013).

Existe uma correlação significativa negativa de moderada intensidade entre o declínio e a EO ($R=-0.574$, $p<0.001$). Os resultados indicam que o declínio se encontra associado a estruturas organizacionais mais mecanicistas.

Observam-se correlações negativas significativas de moderada intensidade entre a hostilidade do ME e a PE ($R=-0.456$) e o DF ($R=-0.461$), e de baixa intensidade entre a hostilidade do ME e EO ($R=-0.299$). Quanto mais hostil o ME, maior tendência para estruturas organizacionais mecanicistas e posturas estratégicas conservadoras.

Contudo, os resultados do estudo de Covin e Slevin (1989) mostram que o desempenho das PME em ME hostis está positivamente relacionado com uma EO orgânica e uma PE empreendedora, enquanto em ME não hostis, o desempenho está positivamente associado à EO mecanicista e PE conservadora.

Tabela 3.8 – Correlações de Pearson

		PE	EO	DF	Hostilidade ME	Estádio de declínio
PE	Pearson	1				
	p (bilateral)					
	N	70				
EO	Pearson	.592**	1			
	p (bilateral)	.000				
	N	70	70			
DF	Pearson	.390**	.348**	1		
	p (bilateral)	.001	.003			
	N	70	70	70		
Hostilidade ME	Pearson	-.456**	-.299*	-.461**	1	
	p (bilateral)	.000	.012	.000		
	N	70	70	70	70	
Estádio de declínio	Bisserial Pontos	-.574**	-.561**	-.457**	.683**	1
	p (bilateral)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

As hipóteses H1 e H2 foram testadas com recurso à regressão logística, visto a variável dependente (declínio) ser do tipo nominal dicotómico.

O modelo determinante da variável dependente declínio (tabela 3.9) é significativo para as variáveis estudadas, sendo 49,78% e 56,6% das variações ocorridas explicadas pelas variáveis utilizadas. Por outro lado, o modelo explica 73,18% e 83,2%, respetivamente, das variações registadas na variável dependente.

Tabela 3.9 - Modelo determinante do declínio

Variáveis	-2LL	p-value	McFadden	CoxSnell	Nagelkrk	N
PE	315.982	.0000***	.6041	.4978	.7318	70
EO	213.841	.0000***	.7321	.5660	.8320	70

*** p<0.001

A tabela 3.10 apresenta os resultados da regressão logística para a variável dependente declínio. Dos cálculos efetuados, pode inferir-se que a PE tem um efeito significativo negativo no declínio, pelo que, quanto mais empreendedora é a PE, menor será a probabilidade de declínio (B =-2.4312, t = -2.3739, p = 0.0176, 95% IC = -4.4385; -0.4239). Os resultados evidenciam ainda que a hostilidade do ME não modera a relação entre a PE e o declínio (B=-0.9737, t=-.7598, p=.4474).

Assim, relativamente à hipótese H1, apesar de nos resultados obtidos não se encontrar o efeito moderador da hostilidade do ME, verifica-se que uma PE conservadora está positivamente relacionada com o declínio empresarial. Assim, quanto mais conservadora se apresentar a PE, maior é a probabilidade de declínio. A literatura indica que as causas do declínio dependem de fatores envolventes externos (Scherrer, 1989; Covin e Slevin, 1989; Tikicia *et al.*, 2011; Vithessonthi, 2011; Li, 2015), bem como de fatores relacionados com o estilo de gestão e organização interna (Scherrer, 1989). Contudo, os fatores internos têm grande influência no declínio (Scherrer, 1989; Hager *et al.*,1996; Scherrer 2003; Panicker e Manimala, 2015), com maior incidência nas PME (Mayr *et al.*, 2020). Uma PE empreendedora pode ser particularmente benéfica para as pequenas empresas em ME caracterizados por elevada competitividade e com menos oportunidades, orientando os seus esforços para manter vantagem competitiva (Covin e Slevin, 1989).

Observa-se também que a EO tem um efeito significativo negativo no declínio empresarial, pelo que, quanto mais orgânica a EO, menor a probabilidade de declínio empresarial (B =-5.1881, t = -2.6498, p = 0.0081, 95% IC = -9.0255; -0.2189). Os resultados evidenciam também que a hostilidade do ME modera significativamente a relação entre a EO e o declínio (B=-3.5149, t=-2.0902, p=0,0366). Estes resultados confirmam a hipótese H2. Ou seja, num ME hostil, a EO mecanicista está positivamente relacionada com o declínio empresarial. Os resultados indicam assim que o declínio está associado a estruturas

tendencialmente mecanicistas e o não declínio a estruturas organizacionais orgânicas. Segundo a literatura, quanto mais orgânica se caracterizar a EO, menor é a probabilidade de declínio em ME hostile (Burns e Stalker, 1961; Barker e Mone, 1998; Brown, 2014), obtêm-se assim resultados que corroboram a literatura.

Tabela 3.10 – Resultados da regressão logística para o declínio (variável dependente)

Variáveis	B	se	t	p	95% IC	
					inferior	superior
Constante	2.3059	.7253	3.1794	.0015**	.8844	3.7274
Hostilidade do ME	3.3119	1.0797	3.0675	.0022**	1.1958	5.4281
PE	-2.4312	1.0241	-2.3739	.0176*	-4.4385	-.4239
ME X PE	-.9737	1.2814	-.7598	.4474	-3.4852	1.5379
Constante	3.7468	1.1981	3.1272	.0018**	1.3985	6.0954
Hostilidade do ME	4.8211	1.5506	3.1092	.0019**	1.7820	7.8602
EO	-5.1881	1.9579	-2.6498	.0081**	-9.0255	-1.3506
ME X EO	-3.5149	1.6817	-2.0902	.0366*	-6.8109	-.2189

*p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

Como se pode verificar na figura 3.8, o efeito da EO no declínio empresarial vai diminuindo à medida que aumenta a hostilidade do ME, ou seja, quanto maior a hostilidade do ME, menor o efeito da EO sobre o declínio empresarial. Especificamente, quando a hostilidade do ME é baixa, quanto mais orgânica a EO da empresa, menor é a probabilidade de declínio empresarial. Quando a hostilidade do ME é elevada, menor o impacto da EO na diminuição da probabilidade de declínio empresarial, quando a empresa tende para uma EO orgânica.

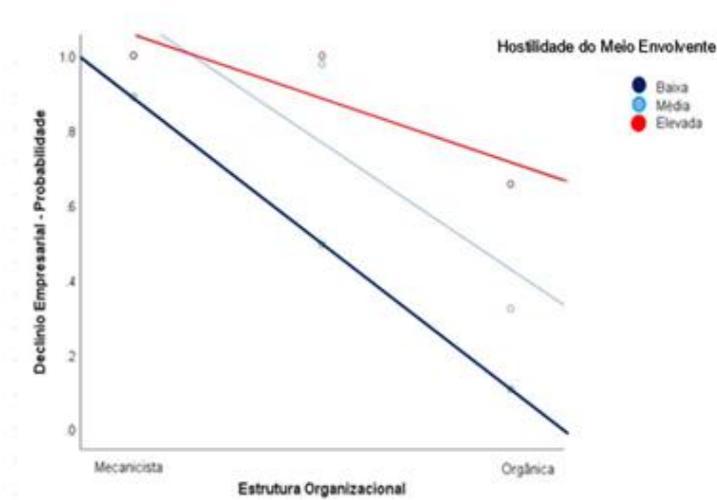


Figura 3.8 - Moderação da hostilidade do ME na relação entre a EO e o declínio empresarial

Para testar as hipóteses H3 e H4 e modelar as relações entre as variáveis independentes (PE e EO) e analisar o efeito moderador da hostilidade do ME, utilizou-se a técnica de regressão linear (tabela 3.11).

O modelo mostra que 35.05% ($R^2=0.3505$) da variação do DF é explicada pela variável independente PE, e 26,31% ($R^2=0.2631$) da variação do DF explicada pela EO, valores estes estatisticamente significativos: $F=11.8730$, $p < 0,001$; $F=7.8530$, $p < 0,001$.

O efeito de moderação da hostilidade do ME melhorou significativamente a explicação da relação entre a PE e o DF em 9.71% ($R^2=0.0971$, $F = 9.8642$, $p=0.0025$).

Tabela 3.11 – Modelo determinante do DF

Variáveis	R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
PE	.5920	.3505	1.3203	11.8730	3.0000	66.0000	.0000***
EO	.5129	.2631	1.4981	7.8530	3.0000	66.0000	.0001***
PE x Hostilidade do ME		.0971*		9.8642	1.0000	66.0000	.0025**
EO x Hostilidade do ME		.0020*		.1756	1.0000	66.0000	.6766

*R² alterado devido à interação
 p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

Verifica-se que a PE tem um efeito significativo positivo no DF (tabela 3.12), pelo que, quanto mais empreendedora a PE, mais elevado o DF ($B = 0.4253$, $t = 2.6130$, $p = 0.0111$, 95% IC = 0.1003; 0.7504).

Relativamente à hipótese H3, confirma-se que uma PE conservadora influencia negativamente o DF. Relativamente ao ME, quanto mais hostil ele se mostra, maior é a influência no DF. Num ME hostil, as capacidades dinâmicas de gestão, que representam uma postura empreendedora, são consideradas fatores de sucesso no desempenho das PME (Helfat, 2015; Tehseen e Ramayah, 2015; Sulisty, 2016).

Igualmente a EO tem um efeito significativo positivo no DF, pois quanto mais orgânica a EO, mais elevado o DF ($B = 0.3970$, $t = 2.1005$, $p = 0.0395$, 95% IC = 0.0196; 0.7744). Os resultados evidenciam que a hostilidade do ME modera significativamente a relação entre a PE e o DF ($B=0.5750$, $t = 3.1407$, $p = 0,0025$), mas não influencia a relação entre a EO e o DF ($B=0.0962$, $t = 0.4190$, $p = 0,6766$) (tabela 3.12).

Da análise, conclui-se que a EO tem um efeito significativo no DF, pelo que quanto mais orgânica se apresenta a EO, mais elevado é o DF. Segundo Covin e Slevin (1989), uma EO

orgânica está positivamente relacionada com o desempenho das pequenas empresas em ME hostis, o que vai ao encontro dos resultados desta investigação.

Tabela 3.12 – Resultados da regressão linear para o DF

Variáveis	B	se	t	p	95% IC	
					inferior	superior
Constante	1.6616	.1510	11.0072	.0000***	1.3602	1.9630
Hostilidade do ME	-1.0063	.2306	-4.3644	.0001***	-1.4666	-.5459
PE	.4253	.1628	2.6130	.0111*	.1003	.7504
PE x Hostilidade do ME	.5750	.1831	3.1407	.0025**	.2095	.9406
Constante	1.4841	.1533	9.6789	.0000***	1.1779	1.7902
Hostilidade do ME	-.7056	.1979	-3.5649	.0007***	-1.1007	-.3104
EO	.3970	.1890	2.1005	.0395*	.0196	.7744
EO x Hostilidade do ME	.0962	.2295	.4190	.6766	-.3621	.5544

*p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Como é demonstrado na figura 3.9, o efeito da PE no DF vai aumentando à medida que aumenta a hostilidade do ME. Em termos particulares, verifica-se que quando a hostilidade do ME é baixa, a PE não influencia significativamente o DF. Essa influência somente emerge e se revela como significativa, quando a hostilidade do ME se apresenta média ou elevada (respetivamente níveis médio e elevado da variável moderadora), sendo a influência de maior magnitude quando a hostilidade do ME se apresenta elevada.

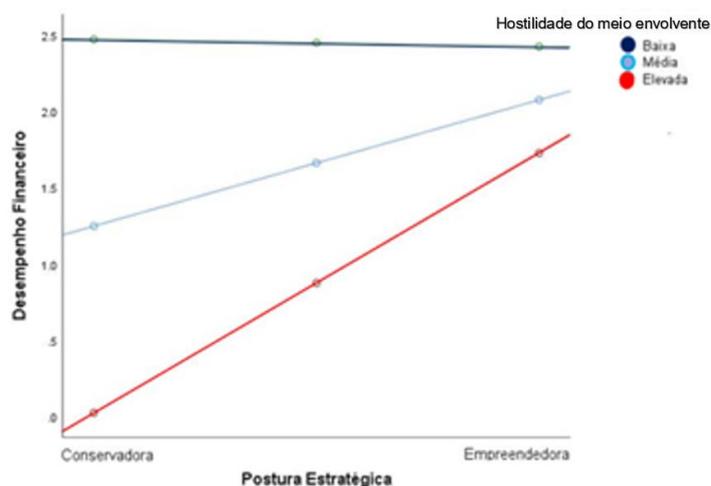


Figura 3.9 - Moderação da Hostilidade do ME na relação entre a PE e o DF

A tabela 3.13 apresenta a síntese dos efeitos encontrados para cada uma das hipóteses formuladas nesta investigação.

Tabela 3.13 – Resultados das hipóteses

Hipóteses	Efeito encontrado	Resultado
<i>H1: Num ME hostil, uma PE conservadora está positivamente relacionada com o declínio empresarial.</i>	+	<i>Suportada</i>
<i>H2: Num ME hostil, uma EO mecanicista está positivamente relacionada com o declínio empresarial.</i>	+	<i>Suportada</i>
<i>H3: Num ME hostil, uma PE conservadora conduz a um fraco DF.</i>	+	<i>Suportada</i>
<i>H4: Num ME hostil, uma EO mecanicista conduz a um fraco DF.</i>	+	<i>Suportada</i>

3.5. Conclusões, contribuições, limitações e futuras linhas de investigação

Com esta investigação, procurou-se responder à questão de investigação sobre quais os fatores que explicam o declínio nas PME. Em simultâneo, procurou-se verificar de que forma, em ME hostil a PE e/ou a EO contribuem para o desempenho das PME. Em síntese, sinalizar os fatores que permitam encontrar respostas para melhorar os procedimentos estratégicos e estruturais, com vista a melhorar o desempenho e ultrapassar situações de insucesso das PME.

Para isso foi aplicado um inquérito por questionário aplicado às PMEs portuguesas. Os dados recolhidos permitiram diversos tipos de análise. Assim, o desenvolvimento da investigação tem presente, em primeiro lugar, o modelo Z-score de Altman (1968), para verificar a situação de declínio das empresas que declararam encontrar-se nessa fase, comparando o indicador com as empresas em outros estádios do ciclo de vida. Este indicador foi utilizado para averiguar a situação de declínio das empresas estudadas, para os dois grupos amostrais (empresas em declínio e em outros estádios do ciclo de vida), assim como para determinar o respetivo fator DF.

Os resultados confirmam que o maior número de empresas que declararam encontrar-se em situação de declínio, está concentrado na zona denominada de alto risco da classificação do modelo de Altman (1968). Ainda de acordo com os resultados obtidos

através do modelo Z-score, constata-se que o declínio pode ocorrer em qualquer estágio do ciclo de vida, o que corrobora com vários estudos anteriores (Miller e Friesen, 1983; Hanks *et al.*, 1994; Lichtenstein e Lyons, 2008).

Para além disso, as evidências empíricas mostraram que, uma PE empreendedora e uma EO orgânica contribuem positivamente para o DF, para além de permitirem travar a ameaça de declínio. Também se verifica que existe uma relação positiva entre a hostilidade do ME e o declínio, ou seja, quanto mais hostil se apresenta o ME, maior é a propensão para o declínio.

Este estudo reforça assim que a EO tem um efeito no declínio, evidenciando que quanto mais mecanicista a EO se apresentar, maior é a propensão para o declínio empresarial. A literatura indica que as causas principais do declínio empresarial são as fraquezas internas da organização, pois as mudanças externas podem afetar adversamente as empresas, se existir debilidade na organização (Scherrer, 2003; Panicker e Manimala, 2015).

A abordagem efetuada neste estudo fornece contributos para um melhor conhecimento dos fatores que conduzem ao declínio das PME, pois apesar de já existirem alguns estudos ao longo dos anos, as evidências empíricas são ainda inconsistentes e fragmentadas (Trahms *et al.*, 2013; Kücher *et al.*, 2020).

Neste sentido, procura-se evidenciar procedimentos estratégicos e estruturais adequados para contrariar situações de insucesso. Conclui-se que uma PE empreendedora e uma EO orgânica são fatores que permitem combater situações de declínio.

O ambiente de negócios do século XXI, caracterizado pela complexidade, incerteza e mutações profundas (Grimaldi, 2019; Lozano-Torró *et al.*, 2019), mostra que não há tréguas nos esforços a desenvolver para o sucesso das empresas. Neste sentido, este estudo representa também um contributo prático, pois assinala os fatores que permitem melhorar o desempenho e acautelar situações de declínio das empresas, apontando para a necessidade de redefinição de estratégias, de novas formas de planeamento, de estrutura organizativa interna.

São considerados dois fatores que podem contrariar o declínio das PME: uma PE empreendedora e um estilo de gestão orgânico, caracterizado pelo dinamismo, descentralização, e um controlo dos objetivos.

No entanto, este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, a reduzida dimensão da amostra pode afetar a generalização dos resultados. Em segundo lugar, a

amostra apesar de se limitar às PME, é heterogénea, pois contém respostas de empresas de muito pequena dimensão, assim como de pequena e de média dimensão. Este não foi um aspeto desenvolvido ao longo do estudo, apesar das particularidades subjacentes à dimensão. Em terceiro lugar, não foi possível determinar a intensidade da severidade do declínio das inquiridas. Finalmente, as respostas foram obtidas apenas no período de crise financeira global, iniciada em 2008, período de ME bastante hostil.

Apesar das contribuições deste estudo, de âmbito teórico e prático, muito há ainda a investigar para o aprofundamento do conhecimento sobre as causas que provocam o declínio das PME. Neste contexto, as linhas de investigação para trabalhos futuros deverão corresponder a estudos mais abrangentes, de preferência sectoriais, que corroborem ou contrariem os resultados obtidos. As análises deverão incidir em empresas em declínio, com dimensões semelhantes: microempresas, pequenas empresas e médias empresas, para inclusão na literatura dos pontos intrínsecos a cada grupo. A investigação deverá conter estudos empíricos abrangentes em empresas em declínio, com diferentes níveis de severidade e em empresas nas diferentes fases do processo *turnaround*, empresas que alcançaram o sucesso e empresas que não ultrapassaram a adversidades e atingiram a falência.

CAPÍTULO 4 – Os Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão (SCCG) na recuperação das empresas em situação de *turnaround*

4.1. Introdução

O processo *turnaround* pressupõe uma mudança estratégica (Bibeault, 1982). Uma eficaz interpretação dessa estratégia está diretamente relacionada com a existência dos mecanismos necessários, para aumentar e melhorar o uso da informação (Rajagopalan e Spreitzer, 1997). Neste contexto, destaca-se a contabilidade de gestão que tem por função fornecer informação adequada, relevante e oportuna, para os processos de tomada de decisão e de controlo.

O primeiro desafio que se colocou teve a ver com a terminologia a utilizar. Através da revisão da literatura efetuada, constatou-se que na investigação desta área, os termos sistemas de informação de gestão e sistemas de informação contabilística são usados muitas vezes como sinónimos (Bouwens e Abernethy, 2000). De igual modo, os termos contabilidade de gestão, sistemas de contabilidade de gestão, sistemas de controlo de gestão e controlo de gestão são por vezes usados como sinónimos (Chenhall, 2003; Vicente *et al.*, 2011; Becker *et al.* 2011). Alguns autores consideram mesmo que os sistemas de contabilidade de gestão são parte integrante dos sistemas de controlo (Cunningham, 1992). Assim, nas últimas três décadas, a investigação tem caminhado no sentido de agregar as informações provindas da contabilidade de gestão com o controlo de gestão, em detrimento do estudo exclusivo das técnicas de contabilidade de gestão (Otley, 2016). Por isso, e à semelhança de outros trabalhos (Ferreira, 2002; Macintosh e Quattrone, 2010; Lopez-Valeiras *et al.*, 2016), neste estudo será utilizada a expressão Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão (SCCG), como uma visão mais abrangente que agregue a contabilidade e o controlo de gestão num único conceito.

Os SCCG podem ser fundamentais para a melhoria do desempenho no processo *turnaround* (Fredenberger *et al.*, 1997). Os SCCG, ao terem uma função integradora e motivacional, ao ajudarem na tomada de decisão e na informação dos objetivos, ao fornecerem *feedback*, influenciam a estratégia (Cunningham, 1992), permitindo afirmar que também influenciam o desempenho.

Sabe-se que os SCCG podem contribuir para um melhor desempenho nas empresas em processo *turnaround*, quando as funções organizacionais são desempenhadas de forma adequada e eficiente (Laitinen, 2011). Contudo, tanto quanto julgamos saber não existe nenhum estudo que tenha procurado analisar de que forma os SCCG poderão influir para essa melhoria. Também não foram identificados, até ao momento, estudos que tenham procurado averiguar qual o papel dos SCCG no processo de *turnaround* e de que forma os SCCG podem auxiliar as empresas que se encontram neste processo. De facto, a literatura destaca a necessidade da existência de mecanismos para melhorar o uso da informação (Rajagopalan e Spreitzer, 1997) e de sistemas de controlo adequados (Fredenberger *et al.*, 1997), fatores considerados relevantes para a melhoria do desempenho.

Com este capítulo, pretende-se averiguar se os SCCG podem auxiliar a empresa no processo de *turnaround* e de que forma. Neste sentido, foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) analisar o estilo de utilização da informação dos SCCG nas empresas em situação de *turnaround* (papel ativo dos SCCG); ii) analisar o impacto da natureza de algumas características/especificidades dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround* (papel passivo dos SCCG); iii) averiguar se existem diferenças no papel que é atribuído ao SCCG entre as PME em situação de *turnaround* e as PME que não se encontram nessa situação; e iv) verificar o impacto da existência de um sistema de contabilidade de gestão formalizado. Para isso iremos analisar que características possui a informação proporcionada pelos SCCG das pequenas e médias empresas (PME) em situação de *turnaround* e de que modo essa informação pode ser utilizada para melhorar o desempenho dessas empresas. Ou seja, procura-se dar resposta à seguinte questão de partida: Qual o papel dos SCCG na estratégia de *turnaround* das PME? E, consideraram-se duas questões de investigação: i) existem diferenças na forma como é utilizada e se caracteriza a informação do SCCG nas PME em situação de *turnaround* e nas restantes PME?; ii) quais as particularidades/especificidades dos SCCG que podem ajudar as PME em situação de *turnaround* a melhorar o seu desempenho?

Abernethy e Guthrie (1994) destacam a importância da configuração dos sistemas de informação contabilística na implementação da estratégia. E, constata-se, em trabalhos recentes que procuram relacionar os SCCG com a estratégia das organizações, que são geralmente analisadas várias dimensões do sistema. Assim, dimensões como o estilo de utilização dos SCCG (Roque *et al.* 2019; Novas *et al.*, 2017; Naranjo-Gil e Hartmann, 2006), a natureza da informação disponibilizada pelos SCCG (Bouwens e Abernethy, 2000; Roque *et al.* 2019; Novas *et al.*, 2017), o tipo de decisão apoiado pelos SCCG (Roque *et al.* 2019; Novas *et al.*, 2017) e a oportunidade da informação fornecida pelos SCCG (Bouwens e Abernethy, 2000), têm surgido nos trabalhos de investigação desta área.

À semelhança destes trabalhos serão aqui estudadas três dimensões distintas dos SCCG, nomeadamente o estilo de utilização da informação disponibilizada pelos SCCG, a natureza e as características dessa mesma informação. Procura-se compreender de que forma é utilizada a informação proporcionada pelos SCCG, ao nível da previsão de variações de risco e *insights* sobre o processo de desempenho organizacional, da rendibilização de recursos e processos, da promoção da melhoria financeira, no auxílio na tomada de decisões e na ajuda ao funcionamento interno.

Verifica-se na literatura uma inexistência de estudos que aprofundem como os SCCG poderão interferir no desempenho das empresas em situação de *turnaround*.

Como forma de suprir essa lacuna e contribuir para o conhecimento nesta área, sugere-se um modelo de investigação que permita avaliar o impacto dos SCCG na estratégia de recuperação e, conseqüentemente, no desempenho das empresas em processo de *turnaround*. Para pôr em prática este modelo e, testar as hipóteses formuladas a partir da revisão da literatura, foi desenvolvido um estudo empírico que incidiu sobre PME portuguesas. Através de um inquérito por questionário, foram recolhidos dados de 103 PME, que foram posteriormente analisados com recurso ao software *IBM SPSS Statistics 25*. As conclusões obtidas permitiram corroborar algumas ideias já presentes na literatura, mas também permitiram abrir novos caminhos para a investigação nesta área.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução ao tema, é apresentada a revisão da literatura que conduziu à formulação de hipóteses e à construção de um modelo de investigação (secção 2). De seguida é apresentada a metodologia utilizada, no estudo empírico desenvolvido, os métodos e instrumentos usados (secção 3). A apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos surgem na secção 4. Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações da investigação e propostas para linhas de investigações futuras (secção 5).

4.2. Revisão da literatura, hipóteses e modelo de investigação

Esta secção abrange a revisão da literatura, que aborda uma breve sequência histórica da investigação em contabilidade de gestão, o SCCG aplicado ao processo *turnaround*, as hipóteses e o modelo de investigação.

4.2.1. Investigação em Contabilidade de Gestão

A investigação em contabilidade de gestão desenvolveu-se sobretudo a partir de meados do século XX. Nas décadas de 1950 e 1960, período a partir do qual os gestores passaram a considerar vital a informação proporcionada pela contabilidade de gestão, sobretudo como elemento de apoio à tomada de decisão (Major, 2009). Alicerçada na economia neoclássica, a investigação inicial assume cariz manifestamente normativo, considerando que a contabilidade de gestão corresponde a um conjunto de técnicas adequadas à operacionalização (Oliveira *et al.*, 2009).

A partir da década de 1970, a investigação em contabilidade de gestão evolui de uma perspetiva normativa para uma perspetiva positivista, ou seja, a ênfase da investigação passa a centrar-se na explicação dos factos e na previsão, e de acordo com Oliveira *et al.* (2009, pp. 65), deixa de estar focada em “o que deve ser”, para “explicar e prever” fenómenos em função de conotações implícitas de racionalidade e objetividade (Major, 2009).

Nessa mesma década, surgem investigadores que questionam aspetos de âmbito organizacional, baseando-se em teorias organizacionais, com destaque para a teoria da contingência (Vieira, 2009). Apesar de não coincidir com os fundamentos do positivismo, a investigação é baseada em questionários e na análise quantitativa de dados (Oliveira *et al.* 2009; Vieira, 2009).

Durante grande parte do século XX, nomeadamente a partir da grande depressão do final dos anos 20 e até aos anos 80, a contabilidade de gestão apresenta-se conotada como subserviente da contabilidade financeira, pela relevância atribuída aos mercados de capitais (Major, 2009) e ao relato financeiro. Segundo Bricker e Chandar (1998), o desenvolvimento destes mercados está dependente do fluxo de informações procedentes da contabilidade financeira. Neste período, a contabilidade de gestão chega a ser classificada como hostil à gestão, por não apresentar informação ajustada às necessidades dos gestores (Otley, 1999; Johnson e Kaplan, 1987).

Mais recentemente a investigação na área da contabilidade de gestão sofreu um novo impulso, com os contributos de trabalhos das áreas das ciências sociais e mais concretamente nos domínios da filosofia e sociologia (Burrell e Morgan, 1979), procurando encontrar explicação para o desenvolvimento das organizações. Não se regista, contudo, uma clara mudança de paradigma, pois as abordagens revelam-se inconclusivas (Major, 2009), continuando a verificar-se um fosso entre os procedimentos

formais e as práticas de trabalho que a teoria existente não consegue explicar (Otley, 1980; Scapens, 2006).

A investigação na área da contabilidade e controlo de gestão tem-se apoiado num conjunto de pressupostos, que foi evoluindo ao longo do tempo, com o desenvolvimento dos temas e do posicionamento epistemológico e ontológico da investigação nesta área. Andon *et al.* (2007) afirmam que os métodos relativos à natureza experimental e relacional das mudanças na contabilidade aumentam o interesse em considerar a contabilidade como um objeto de estudo, caracterizado por múltiplas ontologias.

A teoria da contingência tem sido uma das teorias mais populares na investigação em contabilidade e controlo de gestão (Chapman, 1997, Chenhall 2003; Gerdin e Greve, 2004). Porém a investigação realizada tem gerado pouco conhecimento e resultados inconclusivos (Chapman, 1997; Otley, 2016), para além de se ter centrado no estudo de grandes empresas, tendo as PME recebido muito pouca atenção (Chenhall 2003).

Na abordagem contingencial, o SCCG desenvolve-se e atua de acordo com as especificidades das empresas, com as respetivas características ambientais, com o tipo de estrutura interna, de acordo com o estágio do ciclo de vida. As empresas em declínio, nas diferentes etapas de *turnaround*, exigem SCCG adequado para alcançarem o crescimento (Moore e Yuen, 2001). Será esta a abordagem usada neste trabalho de investigação.

4.2.2. O SCCG e o processo *turnaround*

Numa abordagem contingencial da contabilidade de gestão, a criação de um sistema de controlo, tem por objetivo responder a um determinado conjunto de propósitos (Weetman, 2006). Os SCCG constituem um todo, pois os sistemas de contabilidade de gestão são parte integrante dos sistemas de controlo (Cunningham, 1992). Consequentemente, para compreender o funcionamento dos SCCG, é necessário analisá-los em relação a toda a sucessão de instrumentos de contabilidade e controlo utilizados pelas organizações (Macintosh e Quattrone, 2010).

A capacidade da gestão de antecipar e responder às oportunidades e pressões para a mudança é fundamental, para a sobrevivência organizacional (Abernethy e Brownell, 1999). Neste contexto, atribui-se ao controlo de gestão o papel de comprovar e induzir a melhoria do desempenho e da competitividade das empresas.

Anthony (1965) define sistemas de controlo como “o processo em que os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente para a realização dos objetivos da organização” (pp.17), e acrescenta que o controlo de gestão

também corresponde a procedimentos que permitem aos gestores influenciarem os membros da organização para implementar as respectivas estratégias. O controlo também pode ser entendido como o processo de conduzir um conjunto de variáveis para atingir um objetivo ou uma meta pré-definida (Anthony e Govindarajan, 2006). Neste sentido, o SCCG poderá ser utilizado para apoiar a empresa na implementação da estratégia *turnaround*.

Os SCCG fornecem informações úteis quer para a atividade dos gestores, quer para auxiliar as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões de comportamento, sendo que a avaliação do papel destas informações depende da sua utilização (Otley, 1999).

Os SCCG resultam de processos de planeamento consistentes, em que os gestores decidem quais as ações a empreender, seguindo-se a fase de controlo, através da comparação entre os planos definidos e as realizações efetivas. Incluem, entre outros, as tarefas de planeamento estratégico, a preparação de orçamentos, a alocação de recursos, a mensuração do desempenho, a alocação dos centros de responsabilidade, todas elas necessitando de informações. As organizações terão de possuir as infraestruturas necessárias para o processamento dessas mesmas informações (Anthony e Govindarajan, 2006), sendo a configuração dos sistemas de informação importante para a implementação da estratégia (Abernethy e Guthrie, 1994).

No estudo da relação entre os SCCG e a estratégia, Simons (1995), apresenta uma abordagem do controlo de gestão orientada para a ação, com a criação de um modelo focado no controlo da estratégia de negócios, abrangendo quatro variáveis que correspondem às alavancas básicas do controlo: sistemas de crenças, sistemas de limite, sistemas de controlo de diagnóstico e sistemas de controlo interativo, cuja seleção e uso correto são determinantes para o sucesso das empresas, pois refletem os valores pessoais dos gestores, revelam as opiniões sobre os subordinados, afetam a probabilidade de concretização dos objetivos e influenciam a capacidade da organização se adaptar e prosperar a longo prazo. O enfoque aqui está centrado na opção por um uso diagnóstico ou interativo dos SCCG (Otley, 2016) no apoio à estratégia.

Mais tarde, Henri (2006) salienta a tensão existente entre as quatro alavancas do modelo de Simons, referindo que os sistemas de crenças e os sistemas de controlo interativo geram energias positivas, em contraste com os sistemas de limite e controlo de diagnóstico, que criam energias negativas.

Os sistemas de crenças, segundo Simons (1995), correspondem ao conjunto explícito de definições organizacionais, comunicadas formalmente aos membros de uma organização de forma sistemática, compartilhando os valores básicos, o propósito e as normas de comportamento organizacionais. O objetivo principal é inspirar e orientar o processo criativo, para a exploração de novas oportunidades. As crenças comuns, que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações tangíveis da organização, estão representadas na cultura organizacional, adaptam-se ao conhecimento tácito e enquadram-se na sua dimensão cognitiva (Duarte e Santos, 2011).

No entanto, porque os indivíduos não conseguem articular todas as suas crenças e justificá-las, transformando-as assim em conhecimento tácito, não se pode considerar que toda a crença seja conhecimento. A transformação em conhecimento implica que, ao longo do tempo, as crenças se tornaram realidades justificadas no dia a dia, e úteis para o indivíduo ou grupo em questão (Takeuchi e Nonaka, 2004). Nenhum sujeito possui todo o conhecimento necessário para todas as decisões, aos níveis das leis da física e da limitada capacidade intelectual, conforme o conceito de racionalidade limitada de Simon. Este conceito vem pôr em causa o conceito de “*homo economicus*”, ao alegar que a racionalidade do homem é limitada porque há limites para a sua capacidade de raciocínio, para a informação que ele consegue processar e para o tempo que ele tem disponível (Simon, 1982). O conhecimento específico, usado na tomada de decisões, requer descentralizar muitos direitos de decisão, tanto na economia como nas empresas (Jensen e Meckling, 1992).

A visão e missão de uma organização são parte integrante dos sistemas de crenças. Estes elementos são fundamentais no processo de controlo (Simons, 1995), que em situações de mudança fornecem a inspiração e orientam o processo de decisão, indicando a estratégia num contexto eficaz para cumprir a missão da empresa (Collins e Porras, 1996; Ramos e Hidalgo, 2003; Laitinen, 2011; O’Kane e Cunningham, 2012).

O processo *turnaround* implica, após a fase de declínio, o desafio de avaliar as estratégias atuais e iniciar novas estratégias, a fim de trazer grandes mudanças, para estabilizar e recuperar do processo de declínio (Pearce e Robbins, 1993; Bonn e Pettigrew, 2009; Ndofor *et al.*, 2013).

Porém, no modelo de Simons (1995) os sistemas de limite correspondem às fronteiras criadas na perspetiva de evitar os riscos, podendo induzir um impacto negativo ao inibir o comportamento de busca de oportunidades. Nos sistemas de limite, as estratégias são realizadas dentro do domínio aceitável da atividade, garantindo que as atividades de

negócios ocorrem em mercados definidos e com níveis de risco aceitáveis (Simons, 1995; Ramos e Hidalgo, 2003).

Num processo *turnaround*, os sistemas de limite assumem ainda maior relevo, em função da necessidade de recuperação a partir de situações financeiras difíceis, caracterizadas por baixa liquidez (Barker e Mone, 1998; Laitinen, 2011), dependendo do grau de declínio existente. Num trabalho de investigação em pequenas e médias empresas, Boyle e Desai (1991) concluem que o fracasso das empresas depende essencialmente de fatores internos, relacionados com o deficiente controlo de gestão, conclusão que é corroborada por outros estudos (Bibeault, 1982; Slatter e Lovett, 1999; Balgobin e Pandit, 2001; Panicker e Manimala, 2015).

Seguindo o modelo de Simons (1995), a primeira categoria estudada será o estilo de utilização da informação disponibilizada pelo SCCG, que assume neste estudo, duas configurações/dimensões: diagnóstico e interativo (Novas *et al.*, 2017). O estilo diagnóstico, corresponde a um sistema de controlo de gestão centralizado, onde predominam a definição de objetivos e metas, suportados por planos definidos, com um acompanhamento das realizações e desvios. O estilo interativo, é caracterizado pela participação dos responsáveis operacionais na negociação dos objetivos e metas a alcançar, na discussão de hipóteses e planos de ação, mantendo-se uma interação contínua com os órgãos de gestão (Simons, 1995; Ferreira e Otley, 2009). Sistemas interativos fomentam a aprendizagem organizacional, promovendo estratégias de resposta a ameaças e oportunidades (Bisbe e Otley, 2004; Hosoda, 2018). Os dois estilos podem ser utilizados em simultâneo, complementando-se, reforçando assim o sistema de controlo. Novas (2008) constata que "*o uso do tipo diagnóstico pode não constituir um fim em si mesmo, mas um meio necessário para dar início e suportar uma utilização do tipo interativo que privilegie o diálogo estratégico e a comunicação entre as partes. Entendido desta forma, o uso do tipo diagnóstico constitui um pré-requisito para uma utilização do tipo interativo.*" (p. 179).

Os SCCG são também sistemas de informação, e os gestores de topo usam as informações para diversos fins: para sinalizar o domínio em que os funcionários devem procurar oportunidades, para comunicar planos e metas, para acompanhar a realização dos planos e metas e informar sobre a evolução decorrente (Simons, 1995).

Em empresas de menor dimensão, um fator comum relaciona-se com o tipo de informação contabilística que é disponibilizada: normalmente, a única informação que existe é proporcionada pela contabilidade financeira (Lohr, 2012), no âmbito da prestação de contas (e só nalguns casos sujeitas a revisão por auditores externos) apenas no final de

cada exercício económico. A contabilidade financeira, apresenta informação consolidada, mas não fornece as informações adequadas para o controlo de gestão.

Tendo como base a literatura sobre *turnaround*, uma das características salientadas correntemente é a insuficiência de informações, para diagnosticar problemas e implementar as ações nas empresas (Bonnici e Fredenberger, 1995; Fredenberger *et al.*, 1997; Marwa e Zairi, 2008; Lim *et al.*, 2013). Sabe-se ainda que cabe aos SCCG produzir informação contabilística para apoiar o decisor na identificação e diagnóstico dos problemas e na sua resolução (Alves, 2017).

Como estas empresas (PME) apresentam estruturas muito centralizadas, a tomada de decisão dos gestores é sustentada com níveis mínimos de informação (Moores e Yuen, 2001). Normalmente os sistemas de informação são negligenciados (Argenti, 1976; Bibeault, 1982; Scherrer, 1989; DeThomas *et al.*, 1994). Não são adotados sistemas de supervisão de orçamentos anuais, relatórios de variação mensais, previsões de fluxo de caixa, sistemas de custeio, e a valorização de ativos é inadequada ou inexistente. Ou seja, nestas empresas não se encontra implantado um adequado SCCG.

Sabe-se que quanto maior for a qualidade da informação, maior é a probabilidade de obtenção de resultados positivos, facilitando decisões de gestão mais eficazes e implicando um melhor desempenho organizacional (Hammad *et al.*, 2010). Nas estratégias genéricas do *turnaround*, Slatter *et al.* (2006) salientam a necessidade de melhorias na informação dos SCCG, para dar resposta aos processos críticos. Os gestores terão de considerar informações mais detalhadas (Fredenberger *et al.*, 1997), pois do ponto de vista do controlo, são imprescindíveis as informações proporcionadas pela contabilidade de gestão, com alguma regularidade (Slatter e Lovett, 1999).

As informações disponibilizadas devem permitir comparabilidade e compreensão, fatores que são obtidos através de apropriados padrões de agregação e integração (Moores e Yuen, 2001). Uma vez que, quando os fatores agregação e integração apresentam níveis de informação adequados às empresas, eles permitem uma maior compreensão da organização e a criação de mais alternativas de resposta (Bouwens e Abernethy, 2000).

Assim, outra categoria do SCCG a estudar é a natureza da informação. Para satisfazer as necessidades de comparabilidade e compreensão da informação, ela deve apresentar níveis adequados de agregação e integração (Moores e Yuen, 2001). A informação agregada é prestada periodicamente, por áreas funcionais, abrangendo dados básicos ou mais completos, permitindo obter uma visão global da empresa (Chenhall e Morris, 1986; Bouwens e Abernethy, 2000). A informação integrada proporciona informação sobre

elementos integradores das diferentes áreas da empresa, na medida em que as informações obtidas sobre as atividades e decisões de uns departamentos, podem influenciar o desempenho de outros departamentos (Bouwens e Abernethy, 2000). Assim os níveis de agregação e integração da informação variam em função das necessidades dos utilizadores e em função do grau de sofisticação do SCCG (Moore e Yuen, 2001; Novas *et al.*, 2017).

Também a extensão da informação e a sua oportunidade são características influentes no tipo de informação proporcionada (Bouwens e Abernethy, 2000).

Em termos de extensão, e numa perspectiva mais ampla, as informações incluem fatores como: i) o meio envolvente (ME); ii) as informações não financeiras; iii) e consideram orientações para o futuro (Chenhall e Morris, 1986; Bouwens e Abernethy, 2000). Assim, pode concluir-se que informações de âmbito mais alargado incluem, para além dos dados internos, informações externas relativas ao ME onde a empresa se encontra inserida. Nesta perspectiva, as informações não se cingem ao conteúdo das demonstrações e relatórios financeiros, consideram-se também dados de cariz não financeiro, que permitem uma análise mais abrangente. O facto de se considerarem orientações para o futuro, que correspondem às probabilidades de acontecimentos, permite-lhes fazer face à incerteza ambiental (Bouwens e Abernethy, 2000).

A oportunidade da informação refere-se ao intervalo de tempo entre a solicitação de informações e a respetiva prestação, bem como à frequência e rapidez da comunicação. Assim, não está relacionada com a forma como a informação é apresentada, mas sim com a sua rapidez e frequência (Moore e Yuen, 2001). É considerada de dimensão oportuna, a informação que é fornecida frequentemente, não se verificando atrasos entre o momento em que ocorre um determinado evento, e o momento em que as informações são fornecidas aos elementos da gestão (Bouwens e Abernethy, 2000).

Neste sentido, a terceira dimensão considerada neste estudo tem a ver com as características da informação. Foram consideradas aqui duas características: extensão da informação e oportunidade da informação. A extensão da informação contempla os fatores foco (e.g. informações financeiras, informações não financeiras), a quantificação e o horizonte temporal (e.g. probabilidade de acontecimentos futuros) (Chenhall e Morris, 1986). A oportunidade da informação refere-se a dois fatores: ao intervalo de tempo entre a solicitação de informações e a respetiva prestação, e também à frequência da comunicação (Bouwens e Abernethy, 2000).

4.2.3. Hipóteses e modelo de investigação

Os SCCG nas empresas em situação de turnaround

O *turnaround* inclui a reestruturação financeira e a melhoria do desempenho. Contudo, a reestruturação financeira é uma ação inicial, de curto prazo, fundamental para superação da decorrente asfixia financeira (Laitinen, 2011). Ora o propósito fundamental do SCCG é facilitar a consecução dos objetivos de gestão, definidos no plano estratégico, através de procedimentos e sistemas que utilizam a informação, para manter ou alterar os padrões da atividade operacional (Henri, 2006).

Para a melhoria do desempenho, em todos os processos aliados ao *turnaround*, destacam-se os sistemas de controlo (Barker e Duhaime, 1997; Fredenberger *et al.*, 1997; Pearce e Robbins, 2008). O controlo de gestão surge assim como um dos fatores mais citados nos estudos sobre o processo *turnaround*, com incidência em diferentes fases do seu desenvolvimento. O controlo financeiro assume prioridade (Slatter, 1984a; Robbins e Pearce, 1992; Pearce e Robbins, 2008; Ó, 2010), aliado à política de recompensas e motivação (O’Kane e Cunningham, 2012), à formulação e mudança da estratégia (Slatter, 1984a; Sharma e Manimala, 2007; Barker e Mone, 1998) e à descentralização (Pearce e Robbins, 2008).

Uma das causas do declínio das empresas refere-se à falta de informação, nomeadamente no âmbito do controlo financeiro. Em muitos casos, as informações contabilísticas são deficientes, não permitindo detetar com exatidão as debilidades (Argenti, 1976; Fredenberger *et al.*, 1997; Scherrer, 2003; Sulaiman *et al.*, 2005; Oliver, 2017), não divulgando, por exemplo, se a estrutura de custos é adequada em relação aos rendimentos obtidos (Schendel *et al.*, 1976; Slatter e Lovett, 1999).

Assim, uma das características das empresas em situação de *turnaround* é a carência de informações, que permitam detetar os problemas e encontrar soluções para os superar (Bonnici e Fredenberger, 1995; Fredenberger *et al.*, 1997; Marwa e Zairi, 2008; Lim *et al.*, 2013).

É nesta perspetiva que se coloca a seguinte hipótese de investigação:

H1: As PME em processo de turnaround recorrem menos ao SCCG do que as restantes PME.

A inexistência de um verdadeiro SCCG é uma lacuna que assola muitas PME em situação de *turnaround*. Nestas empresas, verificam-se alguns entraves por parte dos gestores na

implementação de SCCG, argumentando os custos elevados que os mesmos implicam (Jiang e Li, 2010). Neste sentido formula-se a seguinte sub-hipótese:

H1.1: Os SCCG das PME em situação de turnaround são menos utilizados do que os das restantes PME.

Um estilo de utilização diagnóstico da informação dos SCCG visa um sistema de controlo de gestão centralizado, com a definição de objetivos e o acompanhamento periódico das realizações e desvios. Já um estilo de utilização interativo da informação, permite uma interação entre a estrutura da empresa e os seus órgãos de gestão (Simons, 1995; Ferreira e Otley, 2009).

Para averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas na utilização da informação, para efeitos de diagnóstico e interativo, entre as PME em *turnaround* e as restantes empresas, colocam-se as seguintes sub-hipóteses:

H1.1a – A utilização da informação dos SCCG para efeitos de diagnóstico é menor nas PME em situação de turnaround do que nas restantes PME.

H1.1b: A utilização da informação dos SCCG de modo interativo é menor nas PME em situação de turnaround do que nas restantes PME.

De um modo geral, constata-se que no início de um *turnaround* a informação disponível apresenta algumas limitações. Conforme referem Moores e Yuen (2001), na fase de declínio, a informação apresentada é menos agregada e integrada que noutros estádios do ciclo de vida das empresas, pois as estruturas tornam-se altamente centralizadas e os gestores dão pouca atenção à análise das suas decisões. Na fase de recuperação, as empresas concentram as suas estratégias na diversificação e expansão do mercado, mantendo-se, ainda assim, o poder altamente centralizado, o que dá continuidade à informação menos agregada e integrada.

É nesta perspetiva que se formula a seguinte sub-hipótese:

H1.2: Os SCCG das PME em situação de turnaround possuem informações menos agregadas e integradas do que os das restantes PME.

A agregação refere-se ao grau em que os dados são tratados para fornecer informações resumidas, em relação a períodos de tempo ou diferentes áreas de gestão. Um baixo nível de agregação traduz-se em sistemas que apenas fornecem dados básicos brutos e não

processados em unidades de análise de nível inferior (Biabe e Malagueño, 2009). Nas empresas em *turnaround*, os gestores cingem-se a informações menos formais. Consequentemente, as informações apresentadas são muito menos agregadas (Moore e Yuen, 2001).

Para analisar a natureza da informação dos SCCG em termos de agregação, e averiguar se existem diferenças entre as PME em *turnaround* e as restantes empresas, formula-se a seguinte sub-hipótese:

H1.2a: Os SCCG das PME em situação de turnaround possuem informações menos agregadas do que os das restantes PME.

Nas empresas em declínio, as informações apresentadas são muito menos integradas. Com uma estrutura bastante centralizada, na fase de declínio empresarial e *turnaround*, os gestores não analisam as informações sobre a forma como as decisões tomadas num departamento (ou área), podem influenciar o desempenho de outros departamentos (Moore e Yuen, 2001). Assim, com a sub-hipótese seguinte procura-se analisar a natureza da informação dos SCCG em termos de integração, e averiguar se existem diferenças entre as PME em *turnaround* e as restantes empresas:

H1.2b: Os SCCG das PME em situação de turnaround possuem informações menos integradas do que os das restantes PME.

A informação associada ao SCCG apresenta duas dimensões relacionadas entre si: níveis de extensão e a frequência/rapidez de obtenção, dependendo da contextualização organizacional. Esta dependência é justificada pelas necessidades dos gestores, face ao contexto particular de cada empresa e de acordo com as necessidades dos gestores, de usufruírem de informação mais ou menos detalhada, e com maior ou menor frequência (Gerdin, 2005). A informação oportuna tem o potencial de reduzir a incerteza (Bouwens e Abernethy, 2000). Assim, em condições de incerteza ambiental, como na situação de *turnaround*, é desejável que a informação seja oportuna. Neste contexto surge a seguinte sub-hipótese:

H1.3: Os SCCG das PME em situação de turnaround possuem informações menos extensas e oportunas do que os das restantes PME.

Para operacionalizar esta hipótese e comparar as características da informação, no âmbito da sua extensão e oportunidade/rapidez, entre as PME em *turnaround* e as restantes empresas, foram criadas duas sub-hipóteses:

H1.3a: Os SCCG das PME em situação de turnaround possuem informações menos extensas do que os das restantes PME.

H1.3b: Os SCCG das PME em situação de turnaround possuem informações menos oportunas do que os das restantes PME.

A interligação de todas estas hipóteses é apresentada na figura seguinte (figura 4.1) que representa o recurso ao SCCG na estratégia *turnaround*.

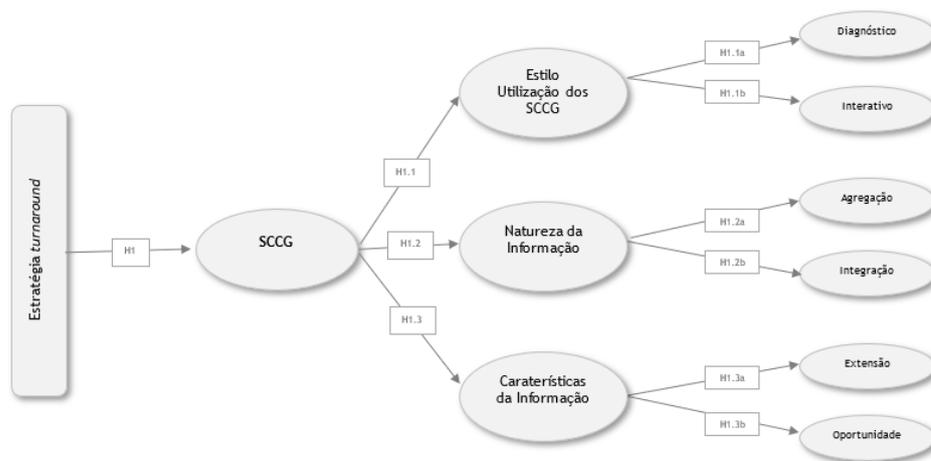


Figura 4.1 – O SCCG nas empresas em situação de *turnaround*

De acordo com a literatura, a informação é relevante na medida em que facilita a consecução dos objetivos definidos no plano estratégico (Henri, 2006), necessário no processo *turnaround*. Neste sentido, esta análise irá centra-se na forma como é utilizada a informação dos SCCG, na sua natureza e nas suas caraterísticas.

Estilo de utilização da informação proporcionada pelos SCCG e seu impacto no desempenho

De um modo geral, o tipo de controlo utilizado pelos gestores influencia o comportamento organizacional e a tomada de decisão, com repercussões no desempenho organizacional (Simons 1995). Diversos estudos têm aprofundado a relação entre o SCCG e a estratégia (Abernethy e Brownell, 1999; Naranjo-Gil e Hartmann, 2006; Roque *et al.*, 2019), com foco no estilo de utilização da informação proporcionada pelo SCCG e destinada à gestão, no apoio à tomada de decisão e na otimização dos recursos. Geralmente, a dimensão estilo de utilização da informação do SCCG considera duas vertentes: um uso para efeitos de diagnóstico e um uso interativo. O uso dos SCCG para efeitos de diagnóstico refere-se ao controlo e monitorização da eficiência das operações, resultando numa mudança

estratégica baixa; o uso da informação do SCCG de modo interativo relaciona-se com a motivação e coordenação, valorizando a aprendizagem contínua, resultando numa mudança estratégia alta (Naranjo-Gil e Hartmann, 2006).

Os sistemas de controlo de diagnóstico, que representam a terceira alavanca de Simons (1995), estão associados aos sistemas de limites, pela rigidez implícita. Assentes na estrutura de controlo de gestão tradicional, projetada para garantir a realização do objetivo previsível e com uma abordagem mecanicista (Simons, 1995; Henri, 2006; Ferreira e Otley, 2009), fornecem as bases de motivação e direção, garantindo que as decisões estão alinhadas com as metas estabelecidas pela organização. No entanto, os sistemas de controlo de diagnóstico têm um efeito negativo sobre os recursos, o empreendedorismo, a inovação e a aprendizagem organizacional (Ferreira e Otley, 2009). A influência destes sistemas sobre o desempenho é fundamentada na definição de objetivos e na teoria da agência (Su *et al.*, 2015).

As metas incorporadas nos planos e programas estratégicos são utilizadas para acompanhar o cumprimento organizacional das estratégias definidas (Abernethy *et al.*, 2010). Regularmente devem ser estabelecidas metas e planos claros, alinhados à EO, com a participação e motivação de toda a equipa, para implementação das medidas do *turnaround*. A evolução do progresso do *turnaround* deve ser controlada continuamente e, caso necessário, devem ser tomadas rapidamente as necessárias ações corretivas (Scherrer, 1992; Wren, 2001; Bachmann, 2009; Agbejule, 2011), atuações fundamentais para o sucesso.

Os sistemas de controlo de diagnóstico são usados para motivar, monitorar e recompensar o cumprimento de metas específicas (Darja, 2007). Estes sistemas, ao permitirem a supervisão dos resultados organizacionais, são alavancas essenciais para a implementação de estratégias (Simons, 1995; Henri, 2006).

A contabilidade de gestão produz informação para o acompanhamento da estratégia definida, integrando-se deste modo nos sistemas de controlo de diagnóstico (Simons, 1995; Chenhall e Morris, 1995). Alguns instrumentos de contabilidade têm mesmo um papel relevante nos sistemas de controlo de diagnóstico. Neste sentido, Abernethy e Brownell (1999), afirmam que a maioria das pesquisas em contabilidade de gestão assume, de forma explícita ou implícita, que instrumentos como os orçamentos estão associados à função de diagnóstico.

Arachchilage e Smith (2013) referem que os sistemas de controlo de diagnóstico são utilizados com base em critérios específicos, adequados no apoio a iniciativas de redução

de custos, uma das medidas amplamente discutidas na literatura *turnaround* (Robbins e Pearce, 1992; Barker e Mone, 1994; Balgobin e Pandit, 2001; Rasheed, 2005; Evans *et al.*, 2013; Schoenberg *et al.*, 2013).

Os sistemas de controlo de diagnóstico tentam medir variáveis de saída que representam as dimensões importantes de desempenho de uma determinada estratégia (Simons, 1995). Assim, um estilo diagnóstico do SCCG indica que a informação do SCCG é utilizada de forma diagnóstico.

Formula-se assim a seguinte hipótese de investigação:

H2 – Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com um estilo de utilização de diagnóstico da informação do SCCG.

Simons (1995) destaca quatro características que caracterizam os sistemas interativos: i) as informações produzidas representam um contributo significativo para a gestão de topo; ii) exigem particular atenção dos gestores operacionais ao longo de toda a EO; iii) os dados produzidos pelo sistema são analisados e discutidos abertamente entre superiores e subordinados; iv) são um desafio contínuo para o debate dos dados e hipóteses para a construção de planos de ação.

O uso interativo dos SCCG permite a construção de modelos de comunicação, que concentram a atenção e força no diálogo (Henri, 2006; Widener, 2007; Agbejule, 2011). Também permitem auxiliar no estabelecimento de valores comuns, que irão orientar os subordinados na tomada de decisões, através do intercâmbio e interação contínuos entre os diferentes níveis de gestão (Abernethy *et al.*, 2010). Os sistemas interativos são orientados para a aprendizagem (Abernethy e Bouwens, 1999; Ramos e Hidalgo, 2003; Henri, 2006, Darja, 2007; Ferreira e Otley, 2009), ao proporcionarem o desenvolvimento de novas ideias, novos projetos, novas linhas de produtos e abertura a novos mercados, estão capacitados para lidarem com problemas imprevistos (Simons, 1995) e altos níveis de mudanças estratégicas (Naranjo-Gil e Hartmann, 2006). Numa perspetiva de visão futura, o uso dos sistemas interativos ajuda as empresas no seu posicionamento estratégico, ao integrarem um mercado dinâmico (Widener, 2007) e ME de incerteza estratégica (Simons, 1995; Henri, 2006; Darja, 2007). Neste contexto, um estilo de utilização interativo dos SCCG significa que a informação do SCCG é utilizada de forma interativa.

No processo *turnaround*, a recuperação obriga a que as estruturas orgânicas permitam a descentralização, a participação dos funcionários e flexibilidade organizacional para a

inovação e mudança (Schmitt e Raisch, 2013), promovendo a abertura necessária à sua contribuição, com sugestões criativas para a solução de problemas (Boyd, 2011). Yandava (2012) realça que uma liderança visionária deve assentar numa estrutura forte e motivadora, capaz de envolver os funcionários na estratégia de recuperação.

O sucesso na recuperação pode ser difícil de alcançar, quando o controlo está centralizado num líder carismático que abandona a organização (Landrum *et al.*, 2000). A informação e conhecimento, partilhados entre os vários membros de uma equipa, podem funcionar como uma salvaguarda.

Durante a reorganização, os gestores de topo devem transmitir segurança e fomentar a inspiração aos seus funcionários, recuperando assim a sua confiança e compromisso contínuo (Chan, 1993). Como a motivação é da responsabilidade da gestão, os gestores de topo terão de encontrar os meios para motivar os empregados a partilharem o que sabem e a aplicarem novo conhecimento, contribuindo para uma cultura de partilha de conhecimento (Egbu *et al.*, 2005).

As empresas necessitam de reinventar estratégias e posicionar-se de forma a permitir o cumprimento de metas de curto prazo, enquanto funcionam num cenário competitivo de longo prazo (Bonnici e Fredenberger, 1995). A implementação do *turnaround* tem início num processo de organização, sendo determinante a comunicação de todos os objetivos reconhecidos como tangíveis aos elementos-chave da equipa, assim como a sua participação nas soluções (Ó, 2010). Estas características correspondem a um estilo de utilização interativo dos SCCG. Nesta perspetiva, surge a seguinte hipótese de investigação:

H3 - Na estratégia de turnaround das PME, o desempenho melhora com um estilo de utilização interativo da informação dos SCCG.

Nas organizações em que os SCCG são mais utilizados numa perspetiva de diagnóstico, a gestão de topo delega apenas algum nível de autoridade aos subordinados, envolvendo-se quando se verificam desvios significativos entre os resultados esperados e os efetivamente obtidos, enquanto uma utilização mais interativa tende a incentivar a inovação e a aprendizagem (Su *et al.*, 2015).

Os sistemas de controlo de diagnóstico e os sistemas de controlo interativo, classificados como detendo características antagónicas (Simons, 1995), podem, contudo, ser utilizados em simultâneo numa mesma organização. No seu estudo longitudinal, Simons (1995), deixa transparecer que um melhor desempenho da empresa depende da conjugação das

quatro alavancas de controlo (sistema de crenças, de fronteira, controlo de diagnóstico e controlo interativo).

O uso conjunto de sistemas de controlo de gestão, diagnóstico e interativo, para gerir as inerentes tensões organizacionais cria uma tensão dinâmica, com elementos contraditórios e inter-relacionados, que pode gerar benefícios para as organizações ao nível das suas escolhas estratégicas (Naranjo-Gil e Hartmann, 2006; Henri, 2006). Segundo Takeuchi e Nonaka (2004), o processo dinâmico em que uma organização cria, preserva e explora o conhecimento, é análogo ao padrão dialético, no qual as tendências contrárias (tese e antítese) se opõem, resultando numa síntese. Transpondo estas ideias para o nível do desenvolvimento do conhecimento, pode afirmar-se que este processo dinâmico sintetiza o que aparentemente mostra ser oposto e contraditório. Os opostos são caracterizados como interdependentes (pois dependem uns dos outros) e interpenetrantes (por poderem ser encontrados uns nos outros). No contexto de interdependência, citando Takeuchi e Nonaka (2004), “cada membro de um polo oposto parece necessitar de outro para fazê-lo ser o que é” (pp. 21). Transpondo para a oposição controlo de diagnóstico e controlo interativo, o primeiro necessita do segundo para se afirmar; na caracterização dos opostos como interpenetrantes, em que estes autores utilizam a seguinte analogia: “existe alguma luz em toda a escuridão e alguma escuridão em toda a claridade”.

Esta analogia reforça as afirmações de que os estilos de utilização diagnóstico e interativo da informação dos SCCG podem funcionar em conjunto, complementando-se e podendo criar benefícios para as organizações (Henri, 2006; Widener, 2007, Su et al., 2015). Alguns autores apelam mesmo a uma utilização equilibrada destas dimensões dos SCCG (Mundy, 2010). Neste contexto, coloca-se a seguinte hipótese de investigação:

H4 – Na estratégia de turnaround das PME o desempenho melhora com uma utilização simultânea dos estilos de utilização diagnóstico e interativo da informação dos SCCG.

Na figura 4.2 é retratado o efeito do uso das dimensões de diagnóstico e interativo de SCCG, na relação entre a estratégia *turnaround* e o desempenho.



Figura 4.2 - Efeitos do estilo de utilização da informação dos SCCG na relação entre a estratégia de *turnaround* e o desempenho

Natureza da informação disponibilizada pelos SCCG

Existe a percepção de que informação e conhecimento são dois conceitos diferentes, embora relacionados, pois as informações conduzem ao conhecimento (Toften e Svein, 2003). Takeuchi e Nonaka (2004) definem informação como um fluxo de mensagens, que torna visíveis os significados previamente invisíveis, criando assim o conhecimento, acrescentando algo ou reestruturando-o, nas suas dimensões ontológica e epistemológica.

A teoria dinâmica do conhecimento organizacional, apresentada por Nonaka (1994), mostra que o conhecimento organizacional é criado através de um diálogo contínuo entre o conhecimento tácito e explícito, expondo os padrões de interação que o envolvem. Uma distinção entre estas duas dimensões (conhecimento tácito e conhecimento explícito) é significativa do ponto de vista administrativo. O conhecimento explícito pode ser gerado por meio de dedução lógica e adquirido através de estudo formal, enquanto o conhecimento tácito só pode ser adquirido através da experiência prática. É mais fácil copiar um sistema de conhecimento explícito do que copiar o conhecimento tácito, que está enraizado na experiência de indivíduos (Toften e Svein, 2003). Por outro lado, as empresas tendem a dar maior ênfase ao conhecimento explícito (Takeuchi e Teece, 2001), pois a sua natureza formal e sistemática torna-o mais fácil de comunicar (Gupta *et al.*, 2000).

Como Bock *et al.* (2005) argumentam, o conhecimento organizacional reside em grande parte dentro dos indivíduos. Mesmo com a codificação do conhecimento, os objetos de conhecimento permanecem na sombra, caso os detentores do conhecimento não os exponham. A cooperação ou colaboração é, certamente, um eficaz meio de trabalho para alcançar os resultados desejados numa organização (Siemsen *et al.*, 2007; Sveiby, 2007). Por outro lado, numa economia em que impera a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento, pois a criação de novos conhecimentos significa a recriação da empresa (Takeuchi e Nonaka, 2004). Verifica-se uma dicotomia informação e conhecimento, mas reconhece-se também a sua inter-relação.

Assim, a qualidade das informações proporcionadas pelo SCCG deve corresponder às características necessárias para que elas sejam utilizadas na tomada de decisão. Os sistemas devem apresentar informações que satisfaçam os conceitos de comparabilidade e compreensibilidade, alcançada por níveis adequados de agregação e integração (Moores e Yuen, 2001).

Relativamente à categoria natureza da informação proporcionada pelo SCCG, são consideradas nesta investigação duas dimensões: a agregação e a integração. Níveis

adequados de agregação da informação fornecem aos gestores uma visão holística da empresa, permitindo-lhes identificar os fatores que restringem os resultados, na perspectiva de encontrarem as medidas adequadas, sectorialmente e em conjunto, para um melhor desempenho.

Uma das características fundamentais do controlo organizacional é a coordenação das várias áreas funcionais. O SCCG também tem como função auxiliar essa coordenação, através do estabelecimento de metas, que explicam os efeitos sobre o impacto que a decisão numa área tem, em operações de toda a organização (Chenhall e Morris, 1986). Nesta perspectiva, durante o processo *turnaround*, níveis adequados de agregação e integração da informação disponibilizada pelos SCCG, poderão contribuir para a melhoria do desempenho. Neste contexto, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H5: Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com a agregação e integração da informação do SCCG.

A agregação é definida como uma união de partes homogéneas. A informação agregada reporta-se ao conjunto de informações periódicas, por áreas funcionais, produzidas especificamente para modelos formais de decisão (Chenhall e Morris, 1986). Estas informações comportam desde dados básicos até a informações mais completas (e.g. departamentos, centros de custos). A nível funcional, fornece informações sobre os resultados das decisões tomadas por outras áreas funcionais. Agregação por período permite que os gerentes avaliem os resultados das suas decisões ao longo do tempo, em função das decisões tomadas pelas respetivas áreas funcionais (Chenhall e Morris, 1986; Bouwens e Abernethy, 2000). Assim, para operacionalizar a H5 apresenta-se a seguinte sub-hipótese:

H5.1: Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com a agregação da informação do SCCG.

O nível de integração define-se como a coordenação da atividade de vários órgãos, com o objetivo de encontrar um funcionamento homogéneo. A dimensão da integração, no âmbito da informação, consiste em obter informações sobre as atividades e decisões de uns departamentos (e.g. volume de produção, custos, receitas, tecnologia utilizada, processos operacionais), e como esse fator pode influenciar o desempenho de outros departamentos, permitindo assim a sua coordenação (Bouwens e Abernethy, 2000).

Coloca-se a seguinte sub-hipótese:

H5.2: Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com a integração da informação do SCCG.

O papel da natureza da informação na relação entre a estratégia *turnaround* e o desempenho, é apresentada na figura seguinte (figura 4.3).



Figura 4.3 - Efeitos/impacto da natureza da informação dos SCCG na relação entre a estratégia de *turnaround* e o desempenho

Caraterísticas da informação disponibilizada pelo SCCG

Depois de analisar o estilo de utilização e a natureza da informação proporcionada pelos SCCG iremos em seguida analisar as características dessa informação. Para isso, foram consideradas duas dimensões: extensão da informação/*escopo* e oportunidade da informação. E foi formulada uma sexta hipótese de investigação:

H6: Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com o aumento da extensão e oportunidade da informação do SCCG.

A primeira dimensão considerada, extensão da informação, espelha a forma como a informação é fornecida, e refere-se às subdimensões de foco, quantificação e horizonte temporal (Chenhall e Morris, 1986). A informação de âmbito mais extenso permite aos gestores considerarem diversas soluções, e encontrarem mais facilmente alternativas adequadas aos objetivos, entretanto definidos (Chenhall e Morris, 1986), sendo aspetos que assumem particular relevância num processo *turnaround*, com interferência no desempenho. Neste sentido formula-se uma primeira sub-hipótese:

H6.1: Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com o aumento da extensão da informação do SCCG.

Quanto à segunda dimensão, considera-se que as informações oportunas permitem informar rapidamente sobre eventos recentes e obter um *feedback* rápido sobre os efeitos das decisões (Chenhall e Morris, 1986). Quanto maior a qualidade e oportunidade da informação, maior é a probabilidade de obtenção de resultado positivos, facilitando decisões de gestão mais eficazes e implicando um melhor desempenho organizacional (Hammad *et al.*, 2010). Neste sentido formula-se uma segunda sub-hipótese:

H6.2: Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com o aumento da oportunidade da informação do SCCG.

A figura 4.4 permite retratar os efeitos da extensão da informação e da oportunidade da informação, na relação entre a estratégia *turnaround* e o desempenho.

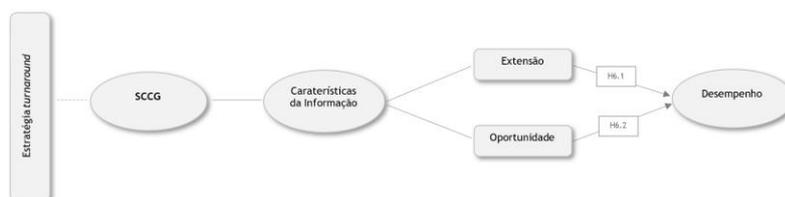


Figura 4.4 - Efeitos das características da informação dos SCCG na relação entre a estratégia de *turnaround* e o desempenho

O estudo desenvolvido tem em consideração que pode existir uma certa sobreposição entre as dimensões (Bouwens e Abernethy, 2000). Ou seja, a informação mais extensa e a informação integrada podem ser fornecidas de forma agregada ou desagregada. Da mesma forma, as dimensões extensão da informação, integração e agregação podem variar ao longo da dimensão e oportunidade. Por outro lado, a relevância de cada dimensão, é diferente em cada contexto.

Existência de um Sistema de Contabilidade de Gestão formal

A contabilidade de gestão permite às empresas obter informação desagregada, por exemplo entre os componentes custos fixos e variáveis, assim como sobre as diferentes áreas funcionais, permitindo a construção de projeções e facilitando a tomada de decisão (Bouwens e Abernethy, 2000), e possibilitando o desenvolvimento das estratégias necessárias.

As principais atividades definidas num plano de *turnaround* devem estar articuladas com o sistema de contabilidade de gestão existente na empresa (Thomson, 2010; Jamaluddin *et al.*, 2018). Porém, muitas das PME, nomeadamente as empresas em dificuldades, não possuem uma contabilidade de gestão formalmente implantada (Fredenberger *et al.*, 1997). Assim, os decisores veem-se obrigados a recorrer a processos informais para obtenção de alguma informação detalhada, mas insuficiente para o controlo das ações estratégicas. Nesta perspetiva, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

H7: Nas PME em situação de turnaround o desempenho melhora com a formalização dos SCCG, e mais especificamente com a formalização do sistema de contabilidade de gestão.

A figura 4.5 permite apresentar os efeitos da formalização dos SCCG, e mais especificamente com a formalização do sistema de contabilidade de gestão, na relação entre a estratégia *turnaround* e o desempenho.



Figura 4.5 - Efeitos da formalização da contabilidade de gestão na relação entre a estratégia de *turnaround* e o desempenho

Da conjugação de todas as hipóteses formuladas, resulta um modelo concetual, apresentado na figura 4.6. Este modelo procura evidenciar o papel do SCCG na relação entre a implementação da estratégia *turnaround* e o desempenho das PME, em função da forma como é utilizada a informação dos SCCG pelos gestores, da natureza e das características da informação proporcionada pelos SCCG aos órgãos de gestão e da existência de sistemas contabilísticos formalizados. Ou seja, procurando aqui analisar um papel ativo (forma como é utilizado) e um papel passivo (impacto de algumas especificidades) do SCCG (Naranjo-Gil, 2016; Coller *et al.*, 2018) na relação entre o processo de *turnaround* e o desempenho da PME.

Em suma, pretende-se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas na forma como é utilizada e como se caracteriza a informação do SCCG nas PME em situação de *turnaround* e nas restantes PME. Esta análise é desenvolvida nas categorias Estilo de Utilização da Informação, Natureza da Informação e Características da Informação. Na categoria Estilo de Utilização da Informação, analisam-se as dimensões Diagnóstico e Interativo, na categoria Natureza da Informação, analisam-se as dimensões Agregação da Informação e Integração da Informação e, na categoria Características da Informação, analisam-se as dimensões Extensão da Informação e Oportunidade da Informação.

Procura-se analisar também o impacto de algumas especificidades dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround*, respondendo à questão de investigação: quais as particularidades/especificidades dos SCCG que podem ajudar as PME em situação de *turnaround* a melhorar o seu desempenho. Assim, em relação à categoria Estilo de Utilização da Informação proporcionada pelo SCCG, analisar-se o seu efeito no Desempenho nas dimensões Diagnóstico, Interativo e simultânea Diagnóstico e Interativo. Em relação ao efeito da categoria Natureza da Informação no Desempenho, são consideradas as dimensões Agregação da Informação e Integração da Informação. Quanto

ao efeito da categoria Características da Informação no Desempenho, as dimensões consideradas são Extensão da Informação e Oportunidade da Informação.

Pretende-se analisar igualmente se o desempenho nas PME em situação de *turnaround* melhora com a formalização do sistema de contabilidade de gestão (H7).

Uma vez que também se pretende averiguar se existem diferenças no papel que é atribuído ao SCCG entre as PME em situação de *turnaround* e as PME que se encontram em outros estádios do ciclo de vida, todas as categorias e respetivas dimensões são analisadas nos dois grupos.

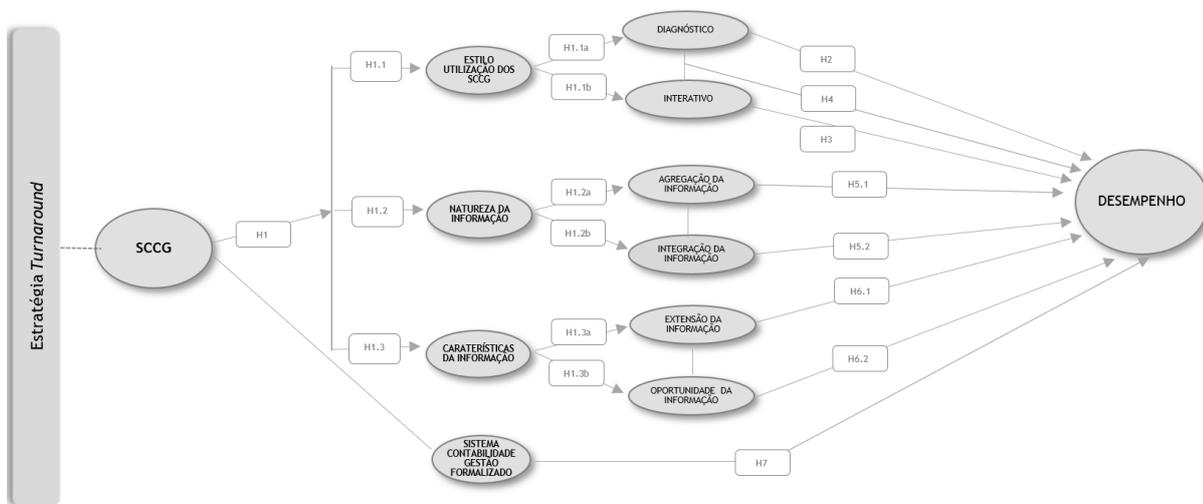


Figura 4.6 - Modelo conceitual de investigação

4.3. Metodologia

Nesta secção apresenta-se o método de investigação, o instrumento de recolha de dados, as variáveis estudadas, é apresentada a amostra para este estudo e o método de tratamento dos dados.

4.3.1. Método

O investigador, de acordo com o desenho da investigação que se propõe desenvolver, aplica a metodologia mais adequada aos objetivos da investigação que pretende analisar. Dada a nossa questão de investigação de partida: “Qual o papel dos SCCG na estratégia de *turnaround* das PME?”, optou-se por um estudo quantitativo.

Como ferramenta de recolha de dados recorreu-se ao inquérito por questionário. Ghiglione e Matalon (1997) definem o inquérito como uma interrogação particular acerca

de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar, em que a intervenção do investigador se limita a colocar questões, sem a intenção explícita de modificar a situação na qual age enquanto inquiridor. Contudo, a utilização do inquérito implica cuidados de âmbito científico e metodológico. O rigor científico recai sobre os métodos a utilizar, depois de determinado o problema da investigação, refletindo o estado de desenvolvimento das ciências, no conjunto de conhecimentos e teorias anteriores (Ghiglione e Matalon, 1997). Após a definição do problema e objetivo da investigação, a etapa seguinte é a formulação das hipóteses, derivando da observação, considerada hipótese indutiva, ou de uma teoria capaz de estabelecer previsões, a hipótese dedutiva (Deshaies, 1992). Com a formulação das hipóteses, o método de investigação a desenvolver, no caso do inquérito, remete para uma dupla racionalidade metodológica e prática (Ghiglione e Matalon, 1997).

Nesta investigação, não se conhecendo outros estudos que tenham analisado empiricamente a relação entre o fenómeno *turnaround* nas PME e os SCCG, optou-se pelo método de investigação quantitativa na recolha e análise de dados, perspetivando-se a generalização dos dados obtidos.

4.3.2. Instrumento de recolha de dados e variáveis estudadas

O questionário usado na recolha de dados é composto por perguntas fechadas recorrendo-se a uma escala progressiva, tipo *Likert*, de 7 pontos para a avaliação das questões colocadas. Este instrumento foi disponibilizado através de uma aplicação na *internet* (Anexo III), com um *link* enviado por e-mail para os inquiridos. A opção pelo questionário foi feita com o objetivo de se conseguir estudar uma população mais abrangente, num prazo de tempo mais reduzido e com menores custos (Ghiglione e Matalon, 1997; Coutinho, 2014).

Para mensurar as variáveis que nos propomos estudar (utilização, natureza e características da informação do SCCG e desempenho) foram colocadas cinco questões, sendo as três primeiras caraterizadoras da informação disponibilizada pelo SCCG. A primeira incide sobre o estilo de utilização da informação disponibilizada pelos SCCG, a segunda, sobre a natureza da informação e a terceira, sobre as caraterísticas da informação. A quarta questão reporta à avaliação do desempenho organizacional. A última questão incide sobre a utilização de um SCCG formalizado, com o objetivo de determinar se as empresas atendem aos benefícios da sua utilização.

O questionário aplicado foi contruído a partir de outros instrumentos (questionários) testados e utilizados em outros estudos (Chenhall e Morris, 1986; Abernethy e Brownell,

1999; Bouwens e Abernethy 2000; Kaynak e Kara, 2004; Naranjo-Gil e Hartmann, 2006; Su *et al.*, 2015), com as necessárias adaptações. Ou seja, algumas alterações foram efetuadas, para garantir que o instrumento se adaptasse ao estudo em causa. Nomeadamente ao tipo de organização estudada, uma vez que esta investigação é direcionada para as PME e não para a generalidade das empresas. Essas alterações contemplam: i) a primeira questão do questionário que pretende avaliar a utilização da informação disponibilizada pelo SCCG; ii) a segunda questão que pretende avaliar a natureza da informação proporcionada pelo SCCG, em função do nível de agregação e integração; iii) finalmente, algumas perguntas sofreram alteração na sua redação, em função da sua adaptação ao estudo em causa.

Para avaliar o estilo de utilização da informação oriunda dos SCCG, foram consideradas as variáveis independentes “controlo diagnóstico” e “controlo interativo”; Para avaliar a natureza da informação utilizada, as variáveis independentes são os domínios “agregação” e “integração”; Para avaliar as características da informação utilizada, as dimensões “oportunidade da informação” e “extensão da informação” representam as variáveis independentes. Nestas análises, o “desempenho” representa sempre a variável dependente. Também foi utilizada variável independente “existência de um SCCG formalizado”.

Utilização dada à informação oriunda dos SCCG

Na elaboração do questionário recorreu-se ao instrumento desenvolvido por Naranjo-Gil e Hartmann (2006) para investigar como é que as equipas de gestão utilizam os sistemas de contabilidade de gestão para a implementação da estratégia em hospitais. Por sua vez, este instrumento já tinha sido construído a partir de um questionário desenvolvido por Abernethy e Brownell (1999), para estudar o papel que o SCCG pode desempenhar na mudança organizacional. Mais recentemente, e tendo por base os trabalhos de Abernethy e Brownell (1999) e de Naranjo-Gil e Hartmann (2006) também Novas *et al.* (2017) criou um questionário para estudar o papel dos sistemas de contabilidade de gestão, no desenvolvimento do capital intelectual e na performance das empresas.

Como observado anteriormente, o SCCG produz informação para o acompanhamento da estratégia definida. De acordo com a literatura referida (Simons, 1995; Chenhall e Morris, 1995; Heny, 2006), o estilo de utilização da informação para efeitos de diagnóstico é adequado na definição de objetivos e metas, contemplados num plano, alinhado à EO, uma das medidas para implementar a estratégia *turnaround*. Consideram-se fatores para o sucesso do *turnaround*: i) avaliação do seu progresso, através do controlo contínuo do plano, para identificar os desvios e tomar as necessárias ações corretivas; ii) a monitoração

e a recompensa pelo cumprimento de metas específicas, ao supervisionar os resultados organizacionais.

Da literatura ressalta também que, nos SCCG que apresentam uma utilização interativa da informação os gestores de topo envolvem, de forma regular e frequente, os seus subordinados nas atividades de conceção de novos programas e metas, bem como nas respetivas avaliações. Como a implementação do *turnaround* tem início num processo de participação da organização (Ó, 2010), com o envolvimento dos elementos-chave da equipa nas soluções, considera-se a variável “uso interativo” como outro domínio influente no desempenho.

Porém, o uso conjunto do estilo de utilização diagnóstico e interativo dos SCCG, por ter a função de gerir as inerentes tensões organizacionais, poderá gerar benefícios para as organizações nas escolhas estratégicas (Henri, 2006; Widener, 2007; Mundy, 2010; Su *et al.*, 2015).

Para recolher os dados necessários para testar H1, H2, H3 e H4, foi inserida no questionário a seguinte pergunta (tabela 4.1):

Tabela 4.1 – Estilo de Utilização dos SCCG

Indique que benefícios advêm, para a sua empresa, da utilização da informação disponibilizada pelo SCCG, em cada uma das situações relatadas de seguida (considere uma escala progressiva de 7 níveis: "1 - nenhuns benefícios", "4 - benefício" e "7 - muitos benefícios").
1. Na definição de objetivos e metas
2. Na negociação de objetivos e metas
3. Ao debater hipóteses e planos de ação
4. Ao alinhar a EO aos novos planos organizacionais
5. Ao acompanhar e controlar os desvios significativos
6. Na manutenção de uma interação contínua entre os órgãos de gestão e os responsáveis dos departamentos operacionais.
7. Na avaliação e controlo dos subordinados
8. No acompanhamento de planos e metas pré-definidas
9. No alinhamento das medidas chave de desempenho com os objetivos estratégicos
10. Na avaliação do desempenho

Natureza da informação: agregação e integração

Para a segunda questão, sobre a natureza da informação prestada pelo SCCG, foi adaptado um questionário elaborado por Bouwens e Abernethy (2000). Neste estudo, os autores examinaram a relação entre a estratégia e os sistemas de contabilidade de gestão. Bouwens e Abernethy (2000) ajustaram uma versão criada por Chenhal e Morris (1986), numa investigação sobre o efeito da descentralização estrutural, a incerteza ambiental e a interdependência organizacional, no âmbito da informação associada aos sistemas de contabilidade de gestão.

Para o sucesso do *turnaround*, a melhoria no processamento da informação pode também promover a renovação organizacional. As variáveis independentes consideradas foram: agregação da informação e integração da informação. A dimensão “agregação”, quando contempla um nível adequado de informação, pode fornecer aos gestores uma visão global da empresa, facilitando a identificação dos fatores que afetam os resultados, permitindo-lhes a aplicação das medidas adequadas, sectorialmente e em conjunto. Já a dimensão “integração”, ao integrar informações sobre como as decisões de uma área funcional tem repercussões no desempenho de outras áreas da empresa, permite a coordenação e, conseqüente impacto no desempenho geral.

Para recolher os dados necessários para testar H5 foi inserida no questionário a seguinte pergunta (tabela 4.2):

Tabela 4.2 – Natureza da informação

Assinale em que medida, na sua empresa lhe é facultada pelo SCCG, informação sobre os seguintes itens (considere uma escala progressiva de 7 níveis, que varia entre: "1 - não disponibiliza", "4 - disponibiliza" e "7 - disponibiliza amplamente").
11. Custos e outras informações dos diversos departamentos
12. Informação desagregada (por exemplo: entre os componentes custos fixos e variáveis)
13. Informações sobre as diferentes áreas funcionais (como secções, centros de custo, etc.)
14. Definição de metas para as atividades desenvolvidas em cada área da estrutura da empresa
15. Informações sectoriais, relativas a áreas específicas (por exemplo: análise de desvios relativamente às previsões, indicadores financeiros, etc.)
16. Informação preparada para permitir a construção de projeções
17. Informação sobre o efeito de eventos em diferentes funções (por exemplo: campanhas publicitárias nas vendas, etc.)
18. Informação sobre o efeito das decisões de uma área funcional no desempenho de outras áreas funcionais
19. Produção de relatórios síntese de atividade nas diferentes áreas específicas e organização em geral (por exemplo, de resultados financeiros, resultados por centros de custo, etc.)
20. Informação em formatos adaptados para a produção de indicadores, modelos de decisão, etc.

Caraterísticas da informação: extensão da informação e oportunidade da informação

A terceira questão incidente sobre as caraterísticas da informação, também foi adaptada a partir dos questionários elaborados por Bouwens e Abernethy (2000). Para esta questão, as variáveis independentes consideradas foram: a extensão da informação e a oportunidade da informação.

As informações de âmbito mais extenso, apresentam informações internas de cariz financeiro e não financeiro. Consideram informações externas, relativas ao ME onde a empresa se encontra inserida e conferem orientações para o futuro, fundamentais para o desempenho, em situações de incerteza ambiental. Informações oportunas, que contemplam a rapidez de comunicação e a sua frequência, aumentam a facilidade de informar sobre os eventos mais recentes, reduzindo a incerteza e permitindo, igualmente, uma resposta rápida. Quanto maior for a pontuação obtida, melhor é o âmbito e oportunidade da informação.

Para recolher os dados necessários para testar H6 foi inserida no questionário a seguinte pergunta (tabela 4.3):

Tabela 4.3 – Características da informação

Assinale a importância que na sua empresa é atribuída as seguintes características do SCCG. Considere uma escala progressiva de 7 níveis que varia entre: "1 - pouco importante", "4 - importante e "7 - extremamente importante".
21. Informação respeitante a eventos futuros (por exemplo: alteração da legislação)
22. Quantificação da probabilidade de ocorrência de eventos futuros (por exemplo: estimativas em função da probabilidade de ocorrência)
23. As informações solicitadas são rapidamente disponibilizadas
24. Obtenção de informações internas, não financeiras, tais como: a eficiência, as taxas de saída, absentismo, etc.
25. Obtenção de informações de mercado, tais como: tamanho de mercado, quota de crescimento...
26. Relatórios fornecidos numa base sistemática e regular (por exemplo: relatórios diários, relatórios semanais).
27. Informações fornecidas imediatamente aos responsáveis, após a sua receção nos sistemas de informação
28. Após a ocorrência de um evento a informação relevante é rapidamente transmitida aos responsáveis

Desempenho

A questão relacionada com o desempenho foi avaliada com recurso a um instrumento utilizado por Su *et al.* (2015), num estudo que examina o efeito moderador da fase do ciclo de vida das empresas no uso interativo e de diagnóstico, dos mecanismos de controlo. Este questionário, que corresponde a uma versão adaptada de Kaynak e Kara (2004), é composto por seis itens que medem o DF e não financeiro das empresas. Considera-se que quanto maior for a pontuação obtida nas respostas subjacentes a esta questão, mais forte é o desempenho (tabela 4.4).

Tabela 4.4 – Desempenho

Por favor, indique em que medida as seguintes declarações refletem as situações em termos do desempenho da sua empresa. Considere uma escala progressiva de 1 a 7, que varia entre: “1 – em nada reflete”, “4 – reflete” e “7 - reflete totalmente”.
29. As metas de lucro foram alcançadas.
30. As metas de volume de negócios foram alcançadas
31. As previsões de retorno sobre o investimento foram alcançadas.
32. Os nossos produtos/serviços são de maior qualidade do que os dos concorrentes.
33. Temos uma taxa de rotatividade de empregados menor do que os nossos concorrentes.
34. Temos uma taxa de retenção de clientes maior do que os nossos concorrentes.

Existência de um sistema de contabilidade de gestão formalizado

Conforme já foi referido na secção da revisão da literatura, os sistemas de contabilidade de gestão são parte integrante dos sistemas de controlo (Cunningham, 1992). A contabilidade de gestão é um ramo da contabilidade que funciona como instrumento de informação para a gestão, para a tomada de decisão e para controlo de gestão das organizações (Bouwens e Abernethy, 2000; Weetman, 2006; Beke, 2011). Neste sentido, para implementar uma estratégia de *turnaround*, a informação técnica obtida pela contabilidade de gestão torna-se crucial (Jamaluddin *et al.*, 2018). Assim, o questionário contempla a seguinte pergunta dicotómica: “a empresa possui um sistema de contabilidade de gestão (contabilidade analítica) formalizado?”, com resposta “sim/não”.

4.3.3. Amostra

A amostra recolhida é constituída por 103 PME portuguesas, que cumprem os requisitos do estudo, o que corresponde a uma taxa de 10,3% da totalidade dos inquéritos enviados à população estudada. Para testar as hipóteses foi necessário formar dois grupos. Um primeiro grupo composto por empresas que ainda não conseguiram recuperar e que conseqüentemente se encontram em situação de *turnaround*. Este grupo é constituído por 58 empresas em situação de declínio, com processo de *turnaround* (o estágio do ciclo de vida é declínio, mas como as empresas se encontram em processo de *turnaround*, será este o termo utilizado ao longo do estudo). Um segundo grupo composto por outras PME. Este segundo grupo é composto por 45 empresas em outros estádios do ciclo de vida.

Conseguimos deste modo obter dois grupos que nos irão permitir testar as hipóteses formuladas.

4.3.4. Método de tratamento dos dados

Antes de entrar nos métodos de tratamento dos dados, foi necessário verificar se as escalas utilizadas eram suficientemente consistentes e robustas para o estudo a desenvolver. Para estimar a consistência da escala utilizada na análise, houve recurso à aplicação do coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente foi desenvolvido por Cronbach, como uma medida generalizada da consistência interna, para uma escala de vários itens (Cronbach, 1951).

Para analisar os efeitos das variáveis estilo de utilização dos SCCG (diagnóstico e interativo), natureza da informação (agregação e integração), características da informação (extensão da informação e oportunidade da informação), desempenho e existência de um sistema de contabilidade de gestão formalizado, recorreu-se a quatro instrumentos: análise descritiva, teste paramétrico t, coeficiente de correlação de Pearson e regressão linear.

Numa primeira fase foi feita uma análise descritiva para analisar o comportamento de todas as variáveis independentes.

Para averiguar se a maioria das empresas utiliza um sistema de contabilidade de gestão (contabilidade analítica) formalizado, foram observadas as tabelas de frequência. Foram ainda realizados testes, para averiguar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de PME estudados (empresas em *turnaround* e outras empresas). Ou seja, procurou-se averiguar se havia diferenças estatisticamente significativas, ao nível da existência de sistemas de contabilidade de gestão formalizados, entre PME em *turnaround* e restantes PME.

Recorreu-se ao teste t, com o objetivo de averiguar se existem diferenças significativas entre os dois grupos (empresas em *turnaround* e outras empresas), relativamente ao estilo de utilização dos SCCG, natureza da informação e características da informação.

Para a questão sobre a existência na empresa de um sistema de contabilidade de gestão formalizado, recorreu-se ao teste t para averiguar se existiam diferenças estatisticamente significativas ao nível do desempenho.

Foi efetuada a análise do coeficiente Pearson (R) para verificar se cada uma das variáveis independentes (estilo de utilização diagnóstico do SCCG, estilo de utilização interativo do

SCCG, agregação, integração, extensão da informação e oportunidade da informação) está relacionada com a variável desempenho. Testou-se se existia uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis independentes e o desempenho.

A análise da regressão destinou-se a demonstrar, nas empresas em declínio, em que medida as variáveis independentes (estilo de utilização diagnóstico do SCCG, estilo de utilização interativo do SCCG, agregação, integração, extensão da informação e oportunidade da informação), explicam a variável dependente (desempenho).

O coeficiente de determinação (R^2 - correlação ao quadrado), expressou em que medida cada variável independente, contemplada na regressão, explica a variação do desempenho, em percentagem.

O R^2 ajustado é o coeficiente de determinação, ajustado à dimensão da amostra. Permite analisar a qualidade do ajustamento do modelo e a percentagem de explicação das variáveis independentes sobre a variável dependente. Com os R^2 ajustados, fizeram-se comparações entre regressões diferentes.

4.4. Análise e discussão dos resultados

A) Análise dos resultados

i) Análise descritiva

Inicia-se este ponto com uma análise da consistência interna do instrumento usado na recolha de dados. A tabela 4.5 apresenta o resultado para cada um dos domínios analisados, para verificação da consistência dos dados, através da análise de fiabilidade – alfa de Cronbach.

Tabela 4.5 - Análise de fiabilidade – α Cronbach

Domínio	Nº de itens	Alpha de Cronbach
Estilo de Utilização dos SCCG	10	0,974
<i>Diagnostico</i>	7	0,965
<i>Interativo</i>	3	0,907
Natureza da Informação	10	0,963
<i>Integração</i>	4	0,905
<i>Agregação</i>	6	0,942
Característica da Informação	8	0,932
<i>Oportunidade da Informação</i>	4	0,900
<i>Extensão da Informação</i>	4	0,887
Desempenho	6	0,884

Os valores dos coeficientes alfa médios, obtidos nesta análise, variam de 0,884 para a variável “desempenho” a 0,974 para a “utilização da informação”, superando o valor tido como referência (0.70), revelando assim uma boa consistência dos dados. Um teste é classificado como tendo fiabilidade, quando o valor de alfa é pelo menos 0.70 (Peterson, 1994; Maroco e Garcia-Marques, 2006). Coeficientes na ordem dos obtidos neste estudo são considerados como muito bons ou até mesmo excelentes (George e Mallery, 2003).

Em relação aos fatores relativos ao estilo de utilização da informação, disponibilizada pelo SCCG, apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos na tabela 4.6.

Tabela 4.6 – Estilo de Utilização da Informação

Itens (escala: “1 - nenhuns benefícios”... “4 - benefícios”... “7 - muitos benefícios”)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Estilo de Utilização dos SCCG (valor médio)	103	1	6,70	3,7641	1,78105
Diagnóstico	103	1	6,71	3,7933	1,78571
Interativo	103	1	7,00	3,6958	1,84066

Para o total das empresas respondentes, a média da utilização da informação, é de 3,7641, não atingindo o número médio da escala (4-benefício). Estes resultados não surpreende dado tratar-se de PME. Contudo, verifica-se que a média relativa ao estilo de utilização diagnóstico (3,7933) é superior à do estilo de utilização interativo (3,6958). O que evidencia um maior uso da informação oriunda dos SCCG para efeitos de diagnóstico, ou seja, para um controlo clássico, mais financeiro.

Os valores médios e desvio padrão desagregados, obtidos através da análise fatorial, constam da tabela 4.7.

Tabela 4.7 - Estilo de utilização da informação disponibilizada pelo SCCG – valores médios e desvio padrão

Itens (escala: “1 - nenhuns benefícios” ... “4 – benefícios”... “7- muitos benefícios”)	Média		Desvio Padrão	Análise e N
	Diagnóstico	Interativo		
1. Na definição de objetivos e metas	3,86		1,951	103
2. Na negociação de objetivos e metas		3,78	1,965	103
3. No debate de hipóteses e planos de ação		3,66	2,003	103
4. No alinhamento da EO aos novos planos organizacionais	3,72		1,881	103
5. No acompanhamento e controlo dos desvios significativos	3,98		2,063	103
6. Na manutenção de uma interação contínua entre os órgãos de gestão e os responsáveis dos departamentos operacionais.		3,65	2,047	103
7. Na avaliação e controlo dos subordinados	3,44		1,893	103
8. No acompanhamento de planos e metas pré-definidas	3,90		1,963	103
9. No alinhamento das medidas chave de desempenho com os objetivos estratégicos	3,81		1,995	103
10. Na avaliação do desempenho	3,84		2,004	103

Os itens com valores médios mais elevados correspondem a um estilo de utilização diagnóstica (questões 1, 5 e 8). Já os itens associados ao estilo de utilização interativo, apresentam valores médios ligeiramente mais baixos. Nenhum dos itens analisados atingiu o valor médio da escala (4 – benefício). O que indica uma baixa utilização da informação dos SCCG.

A pontuação obtida sugere uma maior utilização da informação dos SCCG para efeitos de diagnóstico, o que traduz um estilo de gestão mais centralizado. De um modo geral, os resultados indicam que são estabelecidas metas, acompanham-se os desvios, mas existe pouca interação com os funcionários.

Relativamente à natureza da informação disponibilizada pelos SCCG, os resultados obtidos através da análise fatorial, respeitante à totalidade das empresas, são apresentados na tabela 4.8.

Tabela 4.8 – Disponibilização de informação integrada e agregada pelo SCCG

Itens (escala: “1 - não disponibiliza” ... “4 – disponibiliza” ... “7 - disponibiliza amplamente”)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Natureza da Informação	103	1	7	3,1837	1,62138
Agregação	103	1	7	3,2403	1,64008
Integração	103	1	7	3,0704	1,66179

Nas empresas analisadas verificam-se níveis de agregação e integração baixos, sendo a média 3,1837. A agregação tem uma média de 3,2403, e a integração 3,0704. Estes dados mostram que, em média, os níveis de agregação são ligeiramente superiores aos da integração.

Explorando estes resultados, são apresentados na tabela 4.9 o valor médio e o desvio padrão por cada item do questionário, obtidos através da análise fatorial, para a totalidade das empresas.

Tabela 4.9 - Natureza da informação disponibilizada – valores médios e desvio padrão, para todas as empresas inquiridas

Itens (escala: “1- não disponibiliza” ... “4 – disponibiliza” ... “7- disponibiliza amplamente”)	Média das dimensões		Desvio Padrão	Análise N
	Agregação	Integração		
11. Custos e outras informações dos diversos departamentos		3,78	2,077	103
12. Informação desagregada (por exemplo: entre os componentes custos fixos e variáveis)	3,40		1,977	103
13. Informações sobre as diferentes áreas funcionais (como secções, centros de custo, etc.)	3,43		2,037	103
14. Definição de metas para as atividades desenvolvidas em cada área da estrutura da empresa		3,13	1,974	103
15. Informações sectoriais relativas a áreas específicas (por exemplo: análise de desvios relativamente às previsões, indicadores financeiros, etc.)	3,18		2,033	103
16. Informação preparada para permitir a construção de projecções	3,34		1,923	103
17. Informação sobre o efeito de eventos em diferentes funções (por exemplo: campanhas publicitárias nas vendas, etc.)		2,78	1,771	103
18. Informação sobre o efeito das decisões de uma área funcional no desempenho de outras áreas funcionais		2,71	1,730	103
19. Produção de relatórios síntese de atividade nas diferentes áreas específicas e organização em geral (por exemplo, de resultados financeiros, resultados por centros de custo, etc.)		3,47	2,052	103
20. Informação em formatos adaptados para a produção de indicadores, modelos de decisão, etc.	3,14		1,900	103

Dos resultados obtidos, verifica-se que as médias não alcançam o valor médio da escala (4). Os mais relevantes, relacionados com o a agregação, correspondem aos pontos 12 e 13. Estes resultados traduzem que é disponibilizada pouca informação pela contabilidade de gestão, ou seja, é fornecida pouca informação desagregada por áreas funcionais.

Quanto à integração, os resultados indicam a reduzida disponibilização de informação sobre o retorno de benefícios de eventos promovidos sectorialmente pelas empresas, e sobre o efeito que as decisões, ações e resultados de uns departamentos exercem sobre os outros.

Quanto às caraterísticas da informação disponibilizada pelo SCCG, a tabela 4.10 apresenta os resultados agrupados, da estatística descritiva dos itens do questionário, relativos à extensão da informação e à oportunidade da informação.

Tabela 4.10 – Importância da extensão e oportunidade da Informação

Itens (escala: "1 - pouco importante" ... "4 - importante" ... "7 - extremamente importante")	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Caraterísticas da Informação (valor médio)	103	1	7	3,9110	1,69290
Extensão da Informação	103	1	7	3,5049	1,78585
Oportunidade da Informação	103	1	7	4,3172	1,77331

Esta tabela, cujos níveis variam entre 1 e 7, apresenta um valor médio de 3,9110, próximo do valor médio da escala (4-importante). A extensão da informação apresenta uma média mais baixa (3,5049) que a oportunidade da informação. Ou seja, é dada mais importância à oportunidade da informação do que à sua extensão.

Os itens correspondentes às características da informação, apresentam os valores médios e desvio padrão, constantes da tabela 4.11.

Tabela 4.11 - Características da informação: valores médios e desvio padrão, para todas as empresas inquiridas

Itens (escala: "1 - pouco importante" ... "4 - importante" ... "7 - extremamente importante")	Média das dimensões		Desvio Padrão	Análise N
	Extensão	Oportunidade		
21. Informação respeitante a eventos futuros (por exemplo: alteração da legislação)	3,19		1,853	103
22. Quantificação da probabilidade de ocorrência de eventos futuros (por exemplo: estimativas em função da probabilidade de ocorrência)	2,67		1,729	103
23. As informações solicitadas são rapidamente disponibilizadas		4,57	1,918	103
24. Obtenção de informações internas, não financeiras, tais como: a eficiência, as taxas de saída, absentismo, etc.	3,64		1,955	103
25. Obtenção de informações de mercado, tais como: tamanho de mercado, quota de crescimento...	3,57		1,933	103
26. Relatórios fornecidos numa base sistemática e regular (por exemplo: relatórios diários, relatórios semanais). Para prazos mais dilatados, indique por favor, escala mais baixa.		3,30	2,043	103
27. Informações fornecidas automaticamente aos responsáveis, após a sua receção nos sistemas de informação		3,95	1,977	103
28. Após a ocorrência de um evento a informação relevante é rapidamente transmitida aos responsáveis		4,43	1,933	103

Os resultados mostram que os indicadores mais elevados (23, 28 e 27) referem-se à velocidade da informação, superando a média do valor da escala (4). As médias mais

baixas correspondem à dimensão e extensão da informação, o que realça alguma desvalorização pela informação sistematizada.

Quanto à variável desempenho, a tabela 4.12 refere-se à média da pontuação obtida, através da estatística descritiva, no conjunto das questões relacionadas com o desempenho.

Tabela 4.12 – Desempenho

<i>(escala: “1 – em nada reflete”, “4 – reflete” e “7 - reflete totalmente”)</i>	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Desempenho	103	1	7	4,2184	1,41672

Nas respostas, as 103 empresas apresentam um nível de desempenho médio de 4,2184 (DP=1,41672), numa amplitude de resposta que variou entre 1 e 7. Este indicador, na globalidade, ultrapassa o valor médio da escala (4), o que evidencia um desempenho, médio, positivo dos inquiridos.

A tabela 4.13 apresenta as médias para cada item do questionário.

Tabela 4.13 - Avaliação do desempenho

<i>Itens (escala: “1 – em nada reflete”, “4 – reflete” e “7 - reflete totalmente”)</i>	Média	Desvio Padrão
29. As metas de lucro foram alcançadas.	4,13	1,813
30. As metas de volume de negócios foram alcançadas	4,22	1,726
31. As previsões de retorno sobre o investimento foram alcançadas.	3,89	1,754
32. Os nossos produtos/serviços são de maior qualidade do que os dos concorrentes.	4,58	1,666
33. Temos uma taxa de retenção de clientes maior do que os nossos concorrentes.	4,22	1,720
34. Temos uma taxa de rotatividade de empregados menor do que os nossos concorrentes.	4,26	1,990

De acordo com os dados apresentados, o item 32, relativo à qualidade dos serviços/produtos da empresa, é o mais expressivo, com uma média de 4,58, e o mais baixo é o item 31, relativo à taxa de retorno do investimento, na escala entre 1 e 7. Este resultado denota uma preocupação maior na qualidade de bens e serviços prestados, e menor relativamente aos benefícios obtidos em função dos investimentos.

Quanto à existência de um SCCG formalizado nas empresas, a tabela 4.14 apresenta os resultados obtidos em termos de frequências e percentagens.

Tabela 4.14 – SCCG formalizado

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Sim	26	25,2	25,2	25,2
Não	77	74,8	74,8	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Do total, apenas 25,2% das empresas afirmaram que têm sistemas de contabilidade de gestão formalmente implementados.

A tabela 4.15 mostra o resultado do teste paramétrico t, para verificar se existem diferenças significativas entre as duas amostras independentes (variáveis independentes: utilização da contabilidade de gestão formalizada Sim/Não) relativamente à variável dependente de tipo quantitativo (desempenho).

A variável dependente desempenho foi medida por um conjunto de seis itens, integrando a parte VI do questionário (Anexo III), para respostas ao DF e não financeiro das empresas.

Tabela 4.15 - Desempenho e existência de sistemas de contabilidade de gestão formalizados - Teste T

Domínio	Sistema de contabilidade de gestão formal	N	Média	Desvio padrão	t	p (bilateral)
Desempenho	Sim	26	4,7628	1,15871	2,314	,023*
	Não	77	4,0346	1,45481		

*p_value < 0,05

Verificam-se diferenças estatisticamente significativas ao nível do desempenho ($t(101)=2,314$; $p=0,023$), entre empresas com e sem um sistema de contabilidade de gestão formal. As empresas com um sistema de contabilidade de gestão formal, apresentam um desempenho médio (de 4,7628), superior às empresas sem sistema de contabilidade de gestão formalizado (4,0346), e a diferença é estatisticamente significativa. Ou seja, a existência de um sistema de contabilidade de gestão formalizado contribui significativamente para a melhoria do desempenho das PME.

ii) Análise multivariada

O teste paramétrico t, para comparar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas amostras independentes (empresas em *turnaround* e outras empresas), relativamente às variáveis: estilo diagnóstico, estilo interativo, agregação, integração, extensão da informação, oportunidade da informação, e desempenho, apresenta-se na tabela 4.16. Foram asseguradas as condições de aplicação de testes paramétricos, nomeadamente de normalidade de distribuição por grupo e homogeneidade de variância.

Tabela 4.16 - Teste t de Student para analisar as diferenças entre grupos (PME em *turnaround* / outras PME) por domínio

	Domínios	<i>Turnaround</i>	N	Média	Desvio padrão	t	P (bilateral)	Hipóteses
H1.1	Estilo de Utilização dos SCCG	Sim	58	3,3621	1,79754	-2,678	,009**	Suportada
		Não	45	4,2822	1,63711			
H1.1a	EU - Diagnóstico	Sim	58	3,3744	1,78706	-2,792	,006**	Suportada
		Não	45	4,3333	1,65088			
H1.1b	EU – Interativo	Sim	58	3,3333	1,87213	-2,317	,023*	Suportada
		Não	45	4,1630	1,70801			
H1.2	Natureza da Informação	Sim	58	3,0000	1,54710	-1,310	,193	Não suportada
		Não	45	3,4204	1,70050			
H1.2a	NI-Agregação	Sim	58	3,0582	1,58758	-1,283	,202	Não suportada
		Não	45	3,4750	1,69424			
H1.2b	NI-Integração	Sim	58	2,8836	1,53912	-1,299	,197	Não suportada
		Não	45	3,3111	1,79658			
H1.3	Caraterísticas da Informação	Sim	58	3,6983	1,63790	-1,456	,149	Suporta parcialmente
		Não	45	4,1852	1,74122			
H1.3a	CI-Extensão da Informação	Sim	58	3,1897	1,75842	-2,066	,041*	Suportada
		Não	45	3,9111	1,75724			
H1.3b	CI-Oportunidade da Informação	Sim	58	4,2069	1,73916	-,715	,476	Não suportada
		Não	45	4,4593	1,82614			
	Desempenho	Sim	58	3,7385	1,42010	-4,211	,000**	
		Não	45	4,8370	1,15988			

*p_value <0,05; **p-value <0,01

Verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre empresas em *turnaround* e as outras empresas, ao nível de algumas variáveis (tabela 4.16):

- Ao nível do Estilo de utilização da informação dos SCCG as empresas em *turnaround*, apresentam em média (M=3,3621) menor utilização da informação dos SCCG do que as outras empresas (M=4,2822). E, a diferença é estatisticamente significativa. Ou seja,

comprova-se que as PME em situação de *turnaround* utilizam em média menos informação dos SCCG que as restantes PME e a diferença é estatisticamente significativa.

- Ao nível do Estilo de Utilização diagnóstico, as empresas em *turnaround*, apresentam em média (M=3,3744) menor uso da informação para diagnóstico que as outras empresas (M=4,3333). E, a diferença é estatisticamente significativa. Ou seja, comprova-se que as PME em situação de *turnaround* fazem um menor uso da informação dos SCCG para efeitos de diagnóstico do que as restantes PME e a diferença é estatisticamente significativa.

- Ao nível do Estilo de Utilização Interativo, as empresas em *turnaround*, apresentam em média (M=3,3333) um menor uso interativo da informação dos SCCG do que as outras empresas (M=4,1630). E, a diferença é estatisticamente significativa. Ou seja, comprova-se que as PME em situação de *turnaround* fazem um menor uso interativo da informação dos SCCG menor do que as restantes PME e a diferença é estatisticamente significativa.

Não se verificam diferenças significativas ($p > 0,05$) ao nível das duas dimensões associadas com a categoria natureza da Informação (agregação e integração).

Quanto às características da informação, para um intervalo de confiança de 95 %, verificam-se diferenças significativas ao nível da extensão da informação: $t(103) = -2,066$; $p = 0,041$). As empresas em *turnaround* apresentam em média (M=3,1897) menor extensão da informação do que as outras empresas (M=3,9111). E, a diferença é estatisticamente significativa. Ou seja, comprova-se que as PME em situação de *turnaround* possuem uma informação significativamente menos extensa do que as restantes PME e a diferença é estatisticamente significativa.

Como esperado, as empresas que afirmaram encontrar-se em situação de *turnaround*, apresentam diferenças estatisticamente significativas no desempenho, em relação às restantes empresas: desempenho $t(103) = -4,211$; $p = 0,000$. As empresas em *turnaround* apresentam a média de 3,7385, enquanto as outras empresas têm uma média de 4,8370. Ou seja, as empresas em situação de *turnaround* têm um desempenho significativamente menor, e a diferença é estatisticamente significativa.

A figura 4.7 reflete as diferenças, em todos os domínios face à informação proporcionada pelos SCCG, para as duas populações.

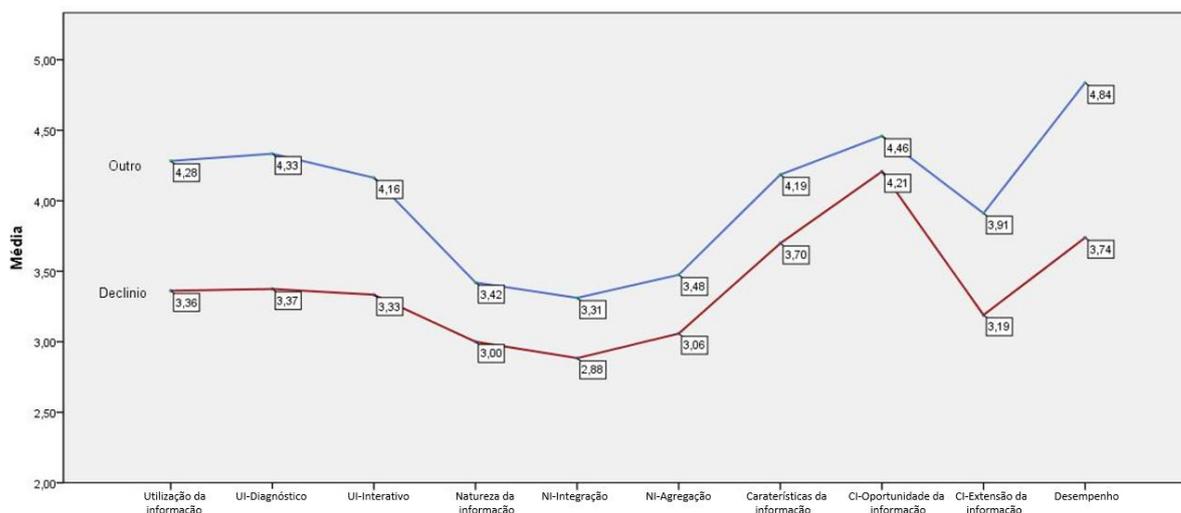


Figura 4.7 – Diferenças entre grupos em relação às variáveis analisadas

Em geral, as empresas que se situam nas outras fases do ciclo de vida (não declinantes) utilizam mais informação proporcionada pelo SCCG, do que as empresas que se situam num estágio do ciclo de vida de *turnaround*. Contudo, as diferenças mais significativas, refletidas na figura 4.7, respeitam ao estilo de utilização e à extensão da informação (refletidas nas diferenças entre as duas curvas).

A tabela 4.17 representa o uso de sistemas de contabilidade de gestão formalizados, ao nível das frequências e percentagens entre as duas populações (empresas em *turnaround* e outras empresas).

Tabela 4.17 - Diferenças entre grupos ao nível da existência de um sistema de contabilidade de gestão

		<i>Turnaround</i>	Outras	Total
Sistema de contabilidade de gestão formal	Sim	7	19	26
	%	12,10%	42,20%	25,20%
	Não	51	26	77
	%	87,90%	57,80%	74,80%
Total		58	45	103
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Verifica-se uma diferença substancial entre as empresas em *turnaround* e as outras, quanto à existência de um sistema de contabilidade formal no total das empresas em *turnaround*, apenas 12,07% dispõe de um sistema formalizado, contra 42,22% das restantes.

As PME em situação de *turnaround* possuem sistemas de contabilidade de gestão menos formalizados do que as restantes. Esta situação poderá ter reflexo no seu desempenho, uma vez que as PME com sistema de contabilidade de gestão formalizado apresentam um

desempenho médio significativamente superior às empresas sem sistema de contabilidade de gestão (Tabela 4.15).

A tabela 4.18 apresenta o resultado do teste paramétrico t, para verificar se existem diferenças significativas entre a existência de contabilidade de gestão formalizada e o desempenho das empresas em situação de *turnaround*.

Tabela 4.18 - Teste t de Student para analisar as Diferenças entre grupos (Empresas em *Turnaround* com e sem sistema de contabilidade de gestão forma) em relação à variável desempenho

Domínio	Sistema de contabilidade de gestão formal	N	Média	Desvio padrão	t	p (bilateral)
Desempenho	Sim	7	4,3571	1,629	1,235	,222
	Não	51	3,6535	1,386		

Porém, não se verificam diferenças significativas ao nível do desempenho entre empresas em situação de *turnaround* com e sem sistema de contabilidade de gestão formal. Contudo, as empresas com um sistema de contabilidade de gestão formal, apresentam um desempenho médio (de 4,3571), superior às empresas sem sistema de contabilidade de gestão (3,6535), mas a diferença não é estatisticamente significativa. Ou seja, não se comprova que um sistema de contabilidade de gestão formalizado contribui significativamente para a melhoria do desempenho das PME em situação de *turnaround*.

Em seguida, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson (R) para verificar se existe correlação entre o desempenho e as variáveis utilização da informação, natureza da informação e características da informação, para as duas populações, relacionadas com o desempenho, e se existem diferenças estatisticamente significativas, entre as PME em situação de *turnaround* e as restantes PME, conforme a tabela 4.19.

Tabela 4.19 - Correlação de Pearson entre os domínios e o desempenho

Domínios		Desempenho		
		Total	Turnaround	Outras
Estilo de utilização do SCCG	Correlação	,495**	,633**	,117
	p. (bilateral)	,000	,000	,443
	N	103	58	45
EU-Diagnóstico	Correlação	,480**	,627**	,077
	p. (bilateral)	,000	,000	,614
	N	103	58	45
EU-Interativo	Correlação	,512**	,631**	,200
	p. (bilateral)	,000	,000	,187
	N	103	58	45
Natureza da Informação	Correlação	,372**	,568**	,050
	p. (bilateral)	,000	,000	,744
	N	103	58	45
NI-Agregação	Correlação	,353**	,547**	,019
	p. (bilateral)	,000	,000	,900
	N	103	58	45
NI-Integração	Correlação	,393**	,583**	,106
	p. (bilateral)	,000	,000	,489
	N	103	58	45
Caraterísticas da Informação	Correlação	,442**	,725**	-,017
	p. (bilateral)	,000	,000	,911
	N	103	58	45
CI-Extensão da Informação	Correlação	,460**	,685**	,013
	p. (bilateral)	,000	,000	,935
	N	103	58	45
CI-Oportunidade da Informação	Correlação	,380**	,672**	-,045
	p. (bilateral)	,000	,000	,769
	N	103	58	45

** p_value <0,01

O que ressalta dos presentes resultados, é que nas empresas noutros estádios de desenvolvimento, nenhuma das variáveis apresenta relação significativa com o desempenho ($p > 0,01$).

Nas empresas em *turnaround*, todas as variáveis apresentam uma correlação significativa com o desempenho ($p < 0,01$), sendo de moderada a alta intensidade, a mais baixa com a

agregação ($R=0,547$) e a mais elevada com as características da informação ($R= 0,725$). Estes resultados revelam uma relação linear entre o fraco desempenho e o pouco uso das informações proporcionadas pelos SCCG.

iii) Regressão – empresas em *turnaround*

A regressão linear foi a técnica estatística utilizada para modelar a relação entre a variável dependente desempenho, e as variáveis independentes, relativas ao estilo de utilização do SCCG, natureza da informação e características da informação.

Os testes efetuados validaram o modelo para as empresas em situação de *turnaround*.

- Com o teste F, testou-se a validade do modelo, tendo o resultado permitido validar todas as regressões ($p < 0,05$).
- Com o teste t, testou-se a validade dos Betas (β), em que o β é significativamente diferente de zero ($p < 0,05$), ou seja, as variáveis independentes são significativas a predizer/explicar a variável dependente desempenho.
- O Beta (estandardizado) é o coeficiente de correlação transformado, que indica o peso explicativo das variáveis independentes sobre a variável dependente desempenho. Constatou-se que a variável “estilo de utilização dos SCCG simultaneamente de diagnóstico e interativo” é que tem maior poder explicativo sobre o rendimento (0,633).

Verificaram-se as condições necessárias para a validade da regressão:

- Durbin-Watson (auto correlação dos resíduos), apresentou-se válida em todas as regressões. Pretendem-se valores próximos de 2, o que é indicador de que os erros de previsões anteriores não são transportados para as previsões seguintes. Não há autocorrelação dos resíduos; os erros são independentes.
- A normalidade da distribuição dos resíduos (resíduos = erros de previsão) foi assegurada para todas as regressões ($p \geq 0,05$). A probabilidade de cometer um erro positivo é igual à probabilidade de cometer um erro negativo.

A tabela 4.20 evidencia os resultados dos testes das hipóteses H2, H3, H4, H5, e H6, e evidencia em que medida as variáveis independentes explicam a variável dependente Desempenho, para as empresas em situação de *turnaround*.

Tabela 4.20 - Empresas em *turnaround*: teste das hipóteses, em que medida as variáveis explicam o desempenho

	VI	VD	R	R ²	R ² _{Ajust}	Durbin-Watson	F	β	t	p	Hipóteses
H2	EU - Diagnóstico	Desempenho	,627 ^a	,393	,382	1,686	36,187	,498	6,016	,000	H2 - suportada
H3	EU - Interativo	Desempenho	,631 ^a	,398	,387	1,818	36,962	,478	6,080	,000	H3 - suportada
H4	EU simultânea diagnóstico/interativo	Desempenho	,633 ^a	,401	,390	1,733	37,447	,500	6,119	,000	H4 - suportada
H5	Natureza da Informação	Desempenho	,584 ^a	,341	,317	1,626	14,203				
H5.1	NI-Agregação							,512	1,860	,068	H5.1 – não suportada
H5.2	NI-Integração							,028	,103	,918	H5.2 – não suportada
H6	Caraterísticas da Informação	Desempenho	,725 ^a	,525	,508	1,742	30,432				
H6.1	CI-Extensão da Informação							,293	2,540	,014	H6.1 – não suportada
H6.2	CI-Oportunidade da Informação							,334	2,926	,005	H6.2 - suportada

Da análise da tabela 4.20 retiram-se as seguintes conclusões:

A relação entre o estilo de utilização (EU) e o desempenho é significativa. As variáveis EU-diagnóstico e EU-interativo, explicam 38,2% e 38,7% da variação, respetivamente.

Não se verifica uma relação significativa entre o desempenho e a natureza da informação (NI). As variáveis agregação e integração também não explicam significativamente o desempenho, explicando apenas 31,7% da sua variação.

Nas características da informação (CI), apenas as variáveis oportunidade da informação e extensão da informação, explicam significativamente o desempenho (BOportunidade=0,293; t=2,540; p=0,014), com 50,8% da sua variação.

B) Discussão dos resultados

A componente empírica contida neste capítulo teve como objetivo analisar qual o papel dos SCCG na estratégia de *turnaround* nas PME, na procura de respostas às questões de investigação enunciadas na introdução.

Existem diferenças na forma como é utilizada e se caracteriza a informação do SCCG, nas PME em situação de turnaround e nas restantes PME?

Através do teste paramétrico t, para comparação dos grupos (empresas em situação de *turnaround* e outras empresas), comprova-se que as PME em processo de *turnaround* utilizam menos ao SCCG do que as restantes PME (H1.1). Verifica-se também que o estilo de utilização da informação dos SCCG para efeitos de diagnóstico e interativo é menor nas PME em situação de *turnaround* do que nas restantes PME (H1.1a e H1.1b).

Estes resultados corroboram a literatura, quando é enfatizada a insuficiência de informações que se verifica nas empresas em situação de declínio, o que dificulta o diagnóstico da situação e a implementação de uma estratégia de sucesso do *turnaround* (Bonnici e Fredenberger, 1995; Fredenberger *et al.*, 1997; Marwa e Zairi, 2008; Lim *et al.*, 2013).

Quanto ao nível de agregação e integração da informação dos SCCG, não se comprova que as PME em situação de *turnaround* possuem informações menos agregadas e integradas do que os das restantes PME (H1.2, H1.2a e H1.2b). As empresas necessitam de níveis de agregação e integração de informações adequados, que permitam comparabilidade e compreensão da organização e criação de alternativas de resposta (Bouwens e Abernethy, 2000). Contudo, na fase de início do *turnaround*, a informação é menos agregada e integrada que nas restantes empresas (Moore e Yuen, 2001). Neste estudo, embora os

valores médios sejam mais baixos nas empresas em situação de *turnaround* (tabela 4.16) a diferença não é estatisticamente significativa (tabela 4.20), situação que poderá explicar-se pela pequena dimensão das empresas estudadas.

Os SCCG das PME em situação de *turnaround* possuem informações menos extensas do que os das restantes PME (H1.3a). Comprova-se assim apenas parcialmente a H1.3. A tomada de decisão baseia-se em níveis de informação bastante baixos, pelo facto destas empresas possuírem estruturas bastante centralizadas (Moore e Yuen, 2001). Não se comprova que possuem informações menos oportunas do que os das restantes PME (H1.3b), ou seja, as informações são obtidas em tempo oportuno, o que permite reduzir a incerteza (Bouwens e Abernethy, 2000).

Quais as particularidades/especificidades dos SCCG que podem ajudar as PME em situação de turnaround a melhorar o seu desempenho?

Os dados obtidos através da técnica estatística de regressão, permitem verificar que nas PME em situação de *turnaround*, o desempenho melhora com um estilo de utilização diagnóstico do SCCG (H2). O uso diagnóstico é reconhecido na literatura sobre *turnaround*, pela necessidade de cumprimento rigoroso das metas definidas pelos respetivos planos estratégicos (Barker e Mone, 1998; Barker e Barr, 2002; Pearce e Robbins, 2008), associados à função de diagnóstico (Abernethy e Brownell, 1999).

Também se confirma que o desempenho melhora com um estilo de utilização interativo dos SCCG (H3). Os sistemas interativos contemplam um posicionamento dinâmico, com estruturas que permitam a descentralização, a participação ativa dos funcionários para a inovação e mudança (Schmit e Raisch, 2013), com a motivação necessária para o processo de recuperação (Yandava, 2012).

Um estilo de utilização, simultaneamente de diagnóstico e interativo do SCCG permite melhorar o desempenho (H4), conforme os resultados obtidos. A literatura aponta no sentido da utilização destas duas dimensões, pois completam-se e podem ser benéficas para as organizações (Henri, 2006; Widener, 2007; Mundy, 2010; Su *et al.*, 2015).

Não se comprova que nas PME em situação de *turnaround* o desempenho melhore com a agregação e integração da informação do SCCG (H5, H5.1 e H5.2), conforme os dados obtidos através da técnica estatística de regressão (tabela 4.20). Embora se saiba que níveis adequados de agregação e integração permitem a comparabilidade e compreensão da informação (Moore e Yuen, 2001).

O nível de agregação é definido como o conjunto de informações periódicas, por áreas funcionais e produzidas especificamente para a tomada de decisão e a respectiva avaliação (Chenhall e Morris, 1986; Bouwens e Abernethy, 2000). Não se conseguiu comprovar que, nas empresas em situação de *turnaround*, a agregação da informação do SCCG está a contribuir para a avaliação dos resultados das decisões estratégicas (H5.1).

Neste estudo não se conseguiu comprovar (possivelmente pela pequena dimensão da amostra) que a integração da informação contribui para melhoria do desempenho nas empresas em situação de *turnaround*, pelo que a H5.2 não é suportada.

Ainda no âmbito da agregação e integração da informação, as evidências não corroboram que o uso de indicadores e outras informações contabilísticas, por si só, contribuam para a implementação de uma estratégia *turnaround* (Pandit, 2000).

Comprova-se parcialmente que nas PME em situação de *turnaround*, o desempenho melhora com o aumento da extensão e oportunidade da informação do SCCG (H6). E mais concretamente verifica-se que o desempenho melhora com o aumento da oportunidade da informação do SCCG (H6.2) o que permite facilitar decisões de gestão eficazes e, conseqüentemente, melhor desempenho organizacional (Hammad *et al.*, 2010). Porém, não se comprova que nas PME em situação de *turnaround* o desempenho melhore com o aumento da extensão da informação do SCCG (H6.1), o que poderá justificar-se também pela pequena dimensão das empresas.

Os dados obtidos através do teste paramétrico t comprovam que as PME que possuem SCCG formalizados têm melhor desempenho. Também os dados obtidos através do coeficiente de correlação de Pearson mostram que nas PME em *turnaround*, todas as dimensões dos SCCG têm correlações positivas com o desempenho, o que revela uma relação diretamente proporcional entre o fraco desempenho e o pouco uso das informações proporcionadas pelo SCCG.

Pode-se atestar que nas PME em situação de *turnaround*, o desempenho melhora com a formalização dos SCCG, e mais especificamente com a formalização do sistema de contabilidade de gestão (H7). Estes resultados sugerem alguma discordância com Haron *et al.* (2013), quando consideram que a contribuição da contabilidade de gestão formalizada permanece questionável, num processo *turnaround*.

Através dos resultados, há a realçar o papel ativo dos SCCG, ou seja, a forma como os SCCG são utilizados. Na análise das diferenças entre as empresas em situação de *turnaround* e as que não se encontram nessa situação (teste t, tabela 4.16), assim como no

teste de hipóteses (variáveis que explicam o desempenho, tabela 4.20), comprova-se que as empresas em situação de *turnaround* utilizam significativamente menos informação dos SCCG (quer para efeitos de diagnóstico, quer em termos interativos) do que as restantes.

4.5. Conclusões, contribuições, limitações e futuras linhas de investigação

Este capítulo teve como objetivo analisar o impacto do papel “ativo” forma de utilização e “passivo”, configuração dos SCCG nas empresas em situação de *turnaround*. Procurou-se analisar o estilo de utilização da informação dos SCCG nas empresas em situação de *turnaround*, o impacto de algumas especificidades dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround* e averiguar se existem diferenças no papel que é atribuído ao SCCG entre as PME em situação de *turnaround* e as PME que se encontram em outros estádios do ciclo de vida.

Este estudo centrou-se na informação disponibilizada pelo SCCG, integrando aspetos do modelo de Simons (1995), e procurando identificar que dimensões dos SCCG contribuem para a melhoria do desempenho das PME, em situação de *turnaround*.

Foram consideradas as categorias: estilo de utilização dos SCCG (com as dimensões diagnóstico e interativo), natureza da informação (com as dimensões integração e agregação) e características da informação (com as dimensões oportunidade da informação e extensão da informação).

A revisão da literatura efetuada, permitiu formular diversas hipóteses de investigação, e construir um modelo de investigação que pretende retratar o estilo de utilização, a natureza e as características da informação dos SCCG e verificar o seu impacto nas PME em situação de *turnaround*. O foco direcionou-se para a contribuição dos SCCG na recuperação do declínio, ajudando na obtenção de um bom desempenho.

No estudo empírico desenvolvido, obtiveram-se respostas ao questionário de duas amostras independentes: empresas em declínio, com processo *turnaround* a decorrer, e empresas em outros estádios do ciclo de vida. Estes dados permitiram também a análise comparativa nestas duas dimensões.

Pretendeu-se analisar a forma como é utilizada e como se caracteriza a informação dos SCCG nas empresas em situação de *turnaround*, analisar o impacto de algumas especificidades dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround* e

averiguar se existem diferenças no papel que é atribuído ao SCCG entre as PME em situação de *turnaround*, e as restantes.

Da análise efetuada, pode concluir-se que há uma menor utilização da informação, proporcionada pelo SCCG, nas empresas em *turnaround*, do que nas restantes empresas, e a diferença é estatisticamente significativa. Os resultados permitem comprovar que nas PME em *turnaround* os sistemas de informação e controlo apresentam limitações.

Em relação à utilização da informação dos SCCG, no conjunto das empresas inquiridas, constata-se que o uso diagnóstico é o estilo mais usado. A ênfase está na rigidez relacionada com a definição de objetivos e metas, no acompanhamento de metas pré-definidas, no controlo dos desvios e na avaliação do desempenho, em detrimento da motivação e valorização da aprendizagem, o que se traduz num estilo de gestão mais centralizado. O uso interativo do SCCG permite um melhor desempenho organizacional nas mudanças estratégicas, visto envolver o diálogo e a comunicação entre todos os níveis hierárquicos das empresas, estimulando assim a procura de oportunidades e incentivando o surgimento de novas iniciativas (Naranjo-Gil e Hartmann, 2007).

Os resultados, quanto à natureza da informação, mostram que não se verificam diferenças significativas entre os níveis de agregação e integração, nas empresas em *turnaround* e nas empresas em outro estágio de desenvolvimento.

Numa análise mais detalhada de todos os itens relativos à extensão da informação e oportunidade da informação, as empresas em *turnaround* apresentam médias significativamente mais baixas do que as restantes empresas, com informações menos extensas, menos dados de cariz não financeiro, e menos informações externas. Ao nível da oportunidade das informações, que consideram a rapidez de comunicação e a sua frequência, não apresentam diferenças significativas.

As evidências recolhidas neste estudo indicam que as empresas em situação de *turnaround* melhoram o seu desempenho com uma maior utilização da informação, tanto ao nível do estilo de utilização diagnóstico como do interativo. Mais, constata-se que as empresas em *turnaround* melhoram significativamente o seu desempenho com uma utilização interativa e de diagnóstico, em simultâneo, da informação dos SCCG. Comprova-se que o uso diagnóstico tem uma função preponderante no cumprimento dos planos estratégicos do *turnaround*. O posicionamento com estruturas dinâmicas e motivadoras também contribuem para melhorar o desempenho. Assim, estes dois estilos combinados, permitem caminhar no sentido de um *turnaround* de sucesso.

Constata-se que a categoria natureza da informação, que inclui as dimensões agregação e integração, ou seja, a informação por áreas funcionais (departamentos, centros de custo), assim como a informação mais integrada, não produzem influência no desempenho. Esta situação poderá advir da falta, ou da pouca fiabilidade, dos elementos contabilísticos na fase de início do processo de recuperação. Contudo no processo *turnaround*, é desejável uma abordagem triangulada, que use indicadores não contabilísticos, para corroborar indicadores baseados na contabilidade (Pandit, 2000; Waqas e Md-Rus, 2018).

Nas PME em situação de *turnaround*, não se comprovou que as informações mais extensas influenciam o desempenho. No entanto, comprovou-se que o desempenho melhora com informações rápidas e frequentes, dos SCCG, que permitem as tomadas de decisão atempadas e eficazes (tabela 4.20, H6.2).

Em geral, as empresas em outras fases do ciclo de vida (não declinantes) utilizam mais a informação proporcionada pelo SCCG, do que as empresas em *turnaround* (tabela 4.16). Apenas não se verificam diferenças estatisticamente significativas no âmbito da agregação e integração da informação, assim como na sua oportunidade.

Conclui-se que as PME que possuem SCCG formalizados têm um desempenho significativamente melhor (tabela 4.15). Porém, nas empresas em situação de *turnaround*, como apenas 12,07% dispõem de contabilidade de gestão formalizado, não se conseguiu comprovar a existência de diferenças estatisticamente significativas no desempenho entre as que têm e as que não têm sistemas de contabilidade de gestão formalizados (tabela 4.18). Estes resultados inconclusivos poderão dever-se à reduzida dimensão da amostra do estudo.

Em termos de contributos deste trabalho de investigação, apresentou-se um novo paradigma na literatura de *turnaround*, ao questionar o papel (ativo e passivo) dos SCCG na estratégia de recuperação. Em simultâneo e numa perspetiva heurística, ao conduzir-se a investigação para aferir o efeito da utilização, natureza e características da informação proporcionada pelo SCCG, procurou-se aprofundar o conhecimento sobre o seu impacto no desempenho das empresas em situação de *turnaround*. Procurou-se demonstrar a importância que tem o papel ativo dos SCCG (forma com é utilizado o sistema) para um bom desempenho das empresas em situação de *turnaround*.

A informação é imprescindível para a construção de um painel visionário dos fatores-chave, com maior probabilidade de obtenção de resultados positivos, visto permitir decisões de gestão mais eficazes e influenciar positivamente o desempenho organizacional (Hammad *et al.*, 2010). Nas situações de *turnaround*, o controlo de gestão e as estratégias de resposta, assumem particular relevância (Boyle e Desai, 1991; Laitinen, 2011).

As PME utilizam menos os SCCG do que as empresas de maior dimensão (López e Hiebl, 2015). Contudo, os resultados demonstram que são as PME em situação de *turnaround*, que menos utilizam a informação proporcionada pelo SCCG. Apesar de alguns autores enfatizarem o relevo que a informação tem nas PME em processo de *turnaround* (Boyle e Desai, 1991; Fredenberger *et al.*, 1997; Lester e Parnell, 2002; Laitinen, 2011), também se reconhece que os respetivos sistemas são muito deficientes, (Marwa e Zairi, 2008; Lim *et al.*, 2013), o que corrobora os resultados obtidos. Também Ferreira *et al.* (2008), num estudo direcionado para as etapas do ciclo de vida das empresas, referem que nas empresas em estágio de declínio não existem ou não se desenvolvem bons mecanismos de processamento de informações.

Este estudo torna-se inovador, ao analisar o contributo dos SCCG na estratégia de *turnaround* das PME. Verifica-se que estas empresas melhoram o seu desempenho se optarem por uma maior utilização da informação proporcionada pelos SCCG. A maioria dos estudos considera que os SCCG fornecem informações necessárias às pequenas empresas para superarem as dificuldades (Pelz, 2019).

A principal limitação deste estudo, traduz-se na obtenção de um reduzido número de respostas de empresas em situação de *turnaround*, não obstante o empenho e a persistência desenvolvidos no processo de recolha dos dados. As investigações futuras deverão integrar um maior número de empresas em situação de *turnaround*, nas suas diferentes fases de recuperação e numa perspetiva longitudinal. A utilização de estudos de caso poderá ajudar a responder a resultados inconclusivos, resultantes deste estudo, como forma de consolidar o conhecimento científico sobre este tema.

Face ao modelo de investigação desenhado, um contributo mais relevante para perceção da influência dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround* deverá emergir de trabalhos empíricos de carácter qualitativo, incidentes em empresas com diferentes níveis de severidade de declínio, e incluindo empresas que atingiram um *turnaround* bem-sucedido. A utilização de estudos de caso poderá ajudar a responder aos resultados inconclusivos, resultantes deste estudo, como forma de consolidar o conhecimento científico sobre este tema.

Capítulo 5 - *Turnaround*: o declínio, a estratégia de recuperação, a influência dos SCCG e as implicações da revolução digital

5.1. Introdução

Para melhorar o desempenho nas empresas em processo de *turnaround* é necessário conhecer claramente a origem das causas do declínio, assim como o seu grau de severidade (Schendel *et al.*, 1976; Castrogiovanni e Bruton, 2000). Para isso, torna-se determinante diagnosticar as causas que conduzem ao declínio (Slatter e Lovett, 1999), o que remete para a perceção da necessidade da existência de um diagnóstico rigoroso, baseado na obtenção de dados consistentes e confiáveis. É através do conhecimento desses elementos que se podem encontrar as respostas necessárias a um melhor desempenho. Neste sentido, torna-se pertinente averiguar como e por que motivo surge o declínio nas pequenas e médias empresas (PME).

As PME contribuem para o crescimento económico e para o emprego. No entanto, as PME não são homogéneas, pois para além das diferenças se registarem na dimensão (microempresas, pequenas e médias empresas), desenvolvem atividades que vão desde as não qualificadas às atividades de alta tecnologia (Sousa e Wilks, 2018). Contudo, e apesar da sua relevância na economia, as PME encontram-se mais expostas a ameaças do que as empresas de maior dimensão (Cook *et al.*, 2000; Ropega, 2011), visto serem mais propensas a dificuldades financeiras (Mayr *et al.*, 2017; Mayr e Lixl, 2019), dificuldades essas que as poderão conduzir para situações de declínio e comprometer a sua continuidade.

O processo de *turnaround* pode descrever-se como a reversão da situação de declínio de uma empresa. Na literatura, o *turnaround* é descrito como um processo de duas etapas, ou seja, o declínio do desempenho seguido pela melhoria do desempenho (Schendel, *et al.*, 1976; Harker e Harker, 1998). Para melhorar o desempenho e reverter a situação de declínio, a formulação da estratégia de recuperação é uma fase determinante no processo *turnaround* (Pearce e Robbins, 1993; Balgobin e Pandit, 2001; Bonn e Pettigrew, 2009; Ndofor *et al.*, 2013).

A definição da estratégia de recuperação no processo *turnaround* implica a existência de sistemas de controlo de gestão, que permitam melhorar a tomada de decisão e consequentemente, melhorar o desempenho. Nesta perspetiva, importa perceber como é que os sistemas de contabilidade e controlo de gestão (SCCG) influenciam o desempenho das PME, nas diferentes fases do processo *turnaround*.

A operacionalização da estratégia e dos SCCG leva uma empresa a enfrentar novos desafios resultantes da atual transformação digital da sociedade. A era digital tem vindo a transformar as organizações, o que obriga a respostas eficazes. É neste sentido que importa também refletir e aprofundar as implicações provocadas pelas inovações disruptivas nas PME em *turnaround*, em função de um novo paradigma digital.

A era digital obriga as empresas a lidar com novos desafios: novos e emergentes segmentos de clientes, diversidade cultural num mercado global, volatilidade do mercado, expectativas dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços, assim como o impacto da internet no foco dos negócios (Sousa e Wilks, 2018). Estes desafios obrigam os líderes das PME a alinharem a estratégia de negócios com a tecnologia digital, para alavancar totalmente o potencial oferecido por essas tecnologias em busca de longevidade e crescimento (Li *et al.*, 2016).

Torna-se relevante averiguar porque surge o declínio nas PME e que papel podem desempenhar os SCCG e as ferramentas digitais no processo de *turnaround*. Todo o processo *turnaround* corresponde a uma sequência de eventos, durante determinado período específico, permitindo alcançar o desempenho desejado (Zimmerman, 1991; Chowdhury, 2002; O’Kane, 2006). Neste estudo, para analisar o processo de *turnaround*, será utilizada uma abordagem processual num estudo de casos múltiplo. Procura-se deste modo contribuir para o avanço do conhecimento deste fenómeno, uma vez que são ainda escassos os estudos de carácter qualitativo sobre o processo de *turnaround*. Da revisão da literatura sobre o *turnaround*, não surgiram artigos com foco na contribuição dos SCCG e das ferramentas digitais durante o processo *turnaround*.

Neste contexto, este estudo tem como objetivo averiguar “como” e “porquê” as PME declinam, e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de *turnaround*. Este estudo de carácter qualitativo é inovador uma vez que visa analisar o fenómeno *turnaround* em três perspetivas: as causas do declínio, a função dos SCCG na fase de recuperação do declínio e o papel das ferramentas digitais na estratégia de *turnaround*. Tanto quanto se conhece, esta abordagem e este tipo de estudo ainda não foi feito.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: a próxima secção (5.2) diz respeito à fundamentação teórica do declínio empresarial, da estratégia *turnaround* e dos SCCG e da revolução digital. Na secção 5.3 é apresentada a metodologia dos estudos de caso desenvolvidos. Na secção 5.4 é feita a análise e discussão dos resultados. Finalmente, na secção 5.5 são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras.

5.2. Revisão da literatura

Nesta secção são relevadas as causas do declínio das PME, as estratégias de recuperação, bem como o papel desempenhado pelos SCCG, e ainda o efeito da revolução digital no processo de *turnaround*.

5.2.1. Causas do declínio das PME, estratégias de recuperação e o papel dos SCCG

Não existe um método específico para a prevenção de uma crise financeira empresarial. Contudo, é importante definir com coerência os fatores que poderão causar essa condição, tomar as precauções com medidas corretivas a longo prazo, permitindo a construção de um plano de emergência flexível, em relação a uma potencial crise futura (Koyuncugil e Ozgulbas, 2012).

Para além de se considerar que as crises económicas podem ser uma das principais causas do declínio (Tikicia *et al.*, 2011), outros fatores exógenos constituem motivos para um meio envolvente (ME) hostil, apresentando diversas restrições e contingências às empresas (Kotey, 2014). Assinalam-se fatores como o aumento da concorrência, a instabilidade do mercado financeiro e a rápida evolução tecnológica (Scherrer, 2003; Collett *et al.*, 2014), que tornam os mercados agressivos e com relativa dificuldade de explorar novas oportunidades (Francis e Desai, 2005). O ambiente de negócios tem sofrido rápidas alterações nas últimas décadas, devido principalmente à inovação tecnológica e digitalização. Estas alterações implicam mudanças disruptivas, o que torna difícil para muitas empresas sustentarem a sua viabilidade e, em alguns casos, podem caminhar para o declínio (Tangpong *et al.*, 2021). Contudo, mesmo nas situações adversas, podem ser geradas algumas oportunidades com hipóteses de serem exploradas, através de uma melhor adaptação da estratégia e desenvolvimento dos recursos (Kotey, 2014; Mayr *et al.*, 2017).

A falta de visão e criação de uma estratégia, capaz de responder às condições adversas criadas pelos fatores exógenos, contrariando o impacto de um ME hostil, pode conduzir as

empresas a situações críticas (Hager *et al.*, 1996; Panicker e Manimala, 2015; Ghazzawi, 2018). O desalinhamento estratégico das empresas com o ME, a não exploração do seu potencial de competitividade, as decisões de gestão imprudentes, a incapacidade para atualizar as linhas de produtos e superar as fraquezas funcionais, são alguns dos fatores estratégicos considerados potenciadores do declínio (Lawton *et al.*, 2011).

Por outro lado, as empresas enfrentam a incursão de novas tecnologias e outras mudanças tecnológicas no mercado, fatores que podem comprometer a sua sobrevivência, caso não se adaptem ao novo paradigma (Lei e Slocum, 2005). Para continuarem na senda da competitividade, devem acompanhar todas as formas de inovação, o que implica a definição de novas estratégias baseadas na produção de bens e serviços inovadores, em detrimento da redução de custos (Schwab, 2016; Cokins, 2017; Teece e Linden, 2017).

Para a implementação de estratégias de recuperação, deverá existir uma liderança forte, com capacidade de resposta adequada às situações de declínio, com o objetivo de alcançar um *turnaround* bem sucedido. Aliás, são diversos os investigadores que defendem a mudança de gestão como ação prioritária na recuperação, pois atribuem as causas do declínio à deficiente gestão (Schendel *et al.*, 1976; Bibeault, 1982; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Boyle e Desai, 1991; Richardson *et al.*, 1994; Theng e Boon, 1996; Longenecker *et al.*, 1999; Sudarsanam e Lai, 2001; Sulaiman *et al.*, 2005; Furrer *et al.*, 2007; Ooghe e De Prijcker, 2008; Bachmann, 2009; Aspara *et al.*, 2011; Wiersema e Zhang, 2011).

As estratégias de recuperação obedecem à formulação de um plano estratégico (Balgobin e Pandi, 2001), que implica uma mudança de modelo empresarial, orientado pela gestão de topo (Aspara *et al.*, 2011).

A operacionalização do plano estratégico obedece a um acompanhamento, que exige a presença de sistemas de informação eficazes e eficientes. Também os sistemas de controlo de gestão são considerados fundamentais para a melhoria do desempenho (Barker e Duhaime, 1997; Fredenberger *et al.*, 1997; Pearce e Robbins, 2008). Surge assim a relevância dos sistemas de contabilidade e controlo de gestão (SCCG), pois a informação que fornecem é decisiva para as opções estratégicas e controlo do desempenho, em função do plano estabelecido (Jamaluddin *et al.*, 2018)

A informação oriunda dos SCCG funciona como fator facilitador do acompanhamento e desenvolvimento do plano estratégico, para atingir os objetivos de melhoria de desempenho. Assim, ganha relevo o papel dos sistemas de controlo no *turnaround* (Fredenberger *et al.*, 1997), bem como a necessidade de obtenção frequente e tempestiva

de informações facultadas pela contabilidade de gestão (Fredenberger *et al.*, 1997; Slatter e Lovett, 1999; Jamaluddin *et al.*, 2018).

As vertentes utilizadas neste estudo, em relação ao estilo de utilização da informação disponibilizada pelo SCCG, foram as dimensões diagnóstico e interativo. Enquanto o estilo diagnóstico respeita a um sistema de controlo de gestão mais centralizado e que limita a inovação, o estilo interativo, é caracterizado pela participação dos responsáveis operacionais na negociação dos objetivos e metas a alcançar, estimulando a inovação e a aprendizagem, pela interação desenvolvida pelos participantes (Simons, 1995; Ferreira e Otley, 2009; Novas *et al.*, 2017).

O SCCG apresenta a informação em diferentes níveis de agregação e integração, extensão e oportunidade, dependentes das estratégias, estruturas organizacionais e estilos de gestão (Chenhall e Morris, 1986; Abernethy e Guthrie, 1994; Novas *et al.*, 2017).

Quanto à natureza da informação, são consideradas duas dimensões: informação agregada e informação integrada, cujos níveis são adequados em função das necessidades dos utilizadores. A agregação da informação refere-se a informações resumidas que cobrem períodos de tempo ou diversas áreas de gestão, permitindo obter uma visão global da empresa (Chenhall e Morris, 1986; Bouwens e Abernethy, 2000; Novas *et al.*, 2017). A integração da informação consiste em informações sobre as atividades dos diferentes departamentos da empresa, assim como informações sobre como as decisões tomadas num departamento pode influenciar o desempenho de outros departamentos (Bouwens e Abernethy, 2000; Novas *et al.*, 2017).

São também refletidas duas características da informação: extensão da informação e oportunidade da informação. A extensão da informação considera o foco, a quantificação e orientada para o futuro. (Chenhall e Morris, 1986). Quanto à oportunidade da informação referem-se dois fatores: a pontualidade e a frequência das informações (Bouwens e Abernethy, 2000).

No âmbito dos SCCG, os desafios recentes da digitalização abrem novas possibilidades de abordagem e melhoria no domínio da informação para a gestão.

5.2.2. A revolução digital e o processo de *turnaround*

A sociedade contemporânea enfrenta uma transição profunda, em função do impacto da revolução digital. A digitalização está a transformar não só a forma como se vive, como se comunica, mas também como se desenvolve a atividade económica (Tilson *et al.*, 2010; Yoo *et al.*, 2010; Schwab, 2016; Cokins, 2017; Bader e Kaiser, 2017; Teece et Linden, 2017;

Griffiths e Ooi, 2018). Esta nova realidade, designada por quarta revolução industrial (indústria 4.0), implica uma mudança na forma de pensar as organizações. Neste contexto, as PME que ocupam posição preponderante no crescimento económico (Wilson, 1995; Burrone, 2005; Nijhawan e Dubas, 2007; Altman e Sabato, 2007; Vasilescu e Popa, 2010; Halilem *et al.*, 2012; Kuzmisiin e Kuzmisiinova, 2017), apresentam, por vezes, vulnerabilidade nas fases de transição, pela sua dimensão e contexto de origem (Ivanova e Castellano, 2011). Schwab (2016) configura a quarta revolução industrial, distinguindo-a das revoluções anteriores do seguinte modo:

“Velocidade: ao contrário das revoluções industriais anteriores, esta evolui em um ritmo exponencial e não linear. Esse é o resultado do mundo multifacetado e profundamente interconectado em que vivemos; além disso, as novas tecnologias geram outras mais novas e cada vez mais qualificadas.

Amplitude e profundidade: ela tem a revolução digital como base e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e dos indivíduos. A revolução não está modificando apenas o “o que” e o “como” fazemos as coisas, mas também “quem” somos.

Impacto sistémico: ela envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda sociedade.” (pp. 15)

A designada quarta revolução industrial, cenário que tem como foco o uso das ferramentas digitais, também nas empresas vem revolucionar todo o contexto organizacional, desde o processo produtivo aos serviços (Fabela e Flores, 2018), através da criação de redes inteligentes, que se desenvolvem ao longo de toda a cadeia de valor (Santos *et al.*, 2017).

No contexto da quarta revolução industrial, um dos principais componentes são os chamados *Big data* (Hermann *et al.*, 2016; Santos *et al.*, 2017), considerados um fator revolucionário no âmbito dos negócios e da gestão (Fiorinia *et al.*, 2018). O termo *Big data* refere-se ao uso de grandes volumes de dados, que se desenrolam em alta velocidade, originários de uma multiplicidade de fontes e formatos (Santos *et al.*, 2017; Mikalef *et al.*, 2018; Oussousa *et al.*, 2018), facilitando e apoiando as tomadas de decisão (Fiorinia *et al.*, 2018). No entanto, para que o impacto do novo paradigma tecnológico permita acrescentar valor às empresas, é necessário o conhecimento acerca dos processos e dos procedimentos inerentes (Mikalef *et al.*, 2018). Novas formas de produção, de comunicação, de marketing, de vendas e de gestão, surgem neste novo mundo global, com um forte impacto da tecnologia digital.

As formas de interação entre as empresas, com funcionários, clientes, fornecedores e processos de produção, estão a sofrer grandes mutações (Yoo *et al.*, 2010). O caráter inovador proporcionado pela adoção da tecnologia digital, terá reflexo nos processos e procedimentos produtivos (Saavedra *et al.*, 2013; Fabela e Flores, 2018), com um elevado grau de especialização em diferentes áreas de trabalho e com um sistema de produção flexível, adaptado às necessidades dos clientes (Safar *et al.*, 2018).

Nas últimas décadas, a tecnologia digital provocou uma alteração profunda nos meios de comunicação. As redes sociais *on-line* tornaram-se o fenómeno dominante no âmbito da comunicação, facilitando a interação e atingindo uma dimensão global, influenciando também a forma de comunicar das empresas (Saavedra *et al.*, 2013; Scuotto *et al.*, 2017; Holland e Gutiérrez-Leefmans, 2018). Os clientes têm, cada vez mais, acesso a informação sobre as ofertas de mercado, permitindo-lhes conhecer melhor as ofertas (Fabela e Flores, 2018). Para além da divulgação dos produtos e serviços através das redes sociais, as empresas utilizam hoje as plataformas de comércio eletrónico, onde promovem e desenvolvem atividades de venda (Scuotto *et al.*, 2017; Holland e Gutiérrez-Leefmans, 2018). Os canais de comunicação digitais permitem a partilha de informações entre as empresas e os seus clientes (Kauffman e Wang, 2008). Mas o mercado digital, pela sua complexidade, não permite que isoladamente uma empresa possa fornecer aos seus clientes soluções que contemplem todas as suas necessidades, o que implica a criação de valor de redes estabelecidas com parceiros (Ferreira *et al.*, 2019).

Depois da transformação digital, os processos ao funcionarem como canais de comunicação no interior das organizações permitem que a informação necessária flua com celeridade entre os diferentes patamares da hierarquia (Teece e Linden, 2017), assim como entre os diferentes departamentos.

Estas inovações disruptivas, provocadas pelo novo paradigma digital, envolvem profundas mudanças organizacionais nas empresas, com ênfase nas formas e locais de execução dos serviços. Com o uso de dispositivos móveis, o contexto do trabalho pode ser desenvolvido em ME e locais diferenciados, permitindo uma maior flexibilidade, surgindo em simultâneo, a necessidade de novos padrões de controlo e vigilância (Bader e Kaiser, 2017).

Face ao novo cenário socioeconómico, motivado pelo efeito da globalização, as empresas inevitavelmente têm de optar pela tomada oportuna das decisões estratégicas, o que obriga à utilização das ferramentas adequadas ao nível do controlo de gestão. Neste novo paradigma, caracterizado pela era digital, as empresas para consolidarem a sua posição competitiva, a prosperidade e assegurarem a sobrevivência, não têm outra alternativa

senão apostar na mudança (Srivastava e Gips, 2009; Pinheiro e Tigre, 2015; Schwab, 2016; Cokins, 2017; Safar *et al.*, 2018). Torna-se, pois, necessário adequar as tecnologias aos novos modelos de organização, dotando também as pessoas com as capacidades necessárias para a implementação de uma estratégia digital potenciadora do crescimento das empresas (Cokins, 2017; Bader e Kaiser, 2017; Dery *et al.*, 2017; Fabela e Flores, 2018; Sousa e Rocha, 2019).

Uma orientação empreendedora, que se caracteriza pela capacidade de gestão em encetar inovação para alcançar vantagem competitiva, abarca também a capacidade de obter o conhecimento tendente a implementar novas tecnologias, no sentido de responder às necessidades dos clientes (Urbano *et al.*, 2018). A utilização de sistemas de informação, integrados na gestão, permite uma visão holística das PME, com a consecução de uma avaliação correta da situação financeira (Patalas-Maliszewska, 2012). Estes sistemas denominados por sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) são exemplos das ferramentas que permitem integrar todas as operações da empresa, fornecendo as informações necessárias para o controlo dos objetivos e metas estratégicas da empresa (Srivastava e Gips, 2009; Chung *et al.*, 2011). Estes sistemas integrados, compostos por diferentes módulos, correspondem às diferentes áreas funcionais da empresa (gestão de compras, vendas e marketing, gestão da produção, gestão de recursos humanos, contabilidade, gestão de tesouraria e bens de investimento).

A extensão e rapidez com que as mudanças ocorrem, envolvem riscos e oportunidades. Enquanto alguns planos de implementação de ferramentas digitais permitem obter retorno do investimento, outros não permitem alcançar os objetivos inicialmente traçados (Archibugia, 2017). Porém, as transformações provocadas pelo uso das ferramentas digitais, não implicam apenas a melhoria de eficiência na recolha e tratamento da informação. São também significativas para estimular o âmbito dos negócios, melhorando assim a probabilidade de sobrevivência e sucesso das PME (Aureli *et al.*, 2014; Holland e Gutiérrez-Leefmans, 2018).

Contudo, as evidências empíricas sobre o novo paradigma digital são escassas, limitando-se a estudos pontuais (Mikalef *et al.*, 2018), e com incertezas acerca do seu impacto global na recuperação económica, sobretudo após a crise instalada em 2008 (Archibugia, 2017) e a crise pandémica atual designada COVID-19. Neste contexto, é relevante entender de que forma a revolução digital pode acrescentar valor às empresas (Mikalef *et al.*, 2018). Também em relação às empresas em situação de *turnaround*, é pertinente perceber como essas empresas gerem o negócio neste contexto da revolução digital, e quais os contributos

do uso das ferramentas digitais para a capacidade de recuperação e obtenção de uma vantagem competitiva.

5.3. Metodologia

Nesta secção é apresentado o método de investigação do estudo de caso, o desenho da investigação, a unidade de análise e a forma de seleção dos casos de estudo.

5.3.1. Método

Nesta investigação, procedeu-se a um estudo de caso múltiplo (Yin, 2010, 2014), com o objetivo de compreender as causas do declínio das PME, o contributo dos SCCG na fase de *turnaround* e em que medida a utilização das ferramentas digitais contribuem positivamente para o sucesso das PME em situação de *turnaround*.

A investigação através de estudo de caso é especialmente adequada para dar respostas ao “como” e ao “porquê” dos factos em análise, ou para descrever um fenómeno e o respetivo contexto da vida real em que se verificou a ocorrência (Yin, 2010; De Massis e Kotlar, 2014), situação que se aplica ao estudo que se pretende desenvolver aqui, até porque “*um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes*” (Yin, 2010 p.39), como é o caso quando se estudam processos com a complexidade o processo *turnaround* numa PME. A abordagem qualitativa, através de estudo de caso, é útil quando o investigador trabalha sobre: i) fenómenos complexos e dinâmicos, onde muitas variáveis estão envolvidas, das quais algumas não são quantificáveis; ii) experiências autênticas, incluindo os detalhes de atividades significativas que podem ser comuns, atípicas ou pouco frequentes, como por exemplo mudanças provocadas por alterações legislativas; iii) fenómenos em que o contexto é decisivo, pois o contexto afeta os fenómenos em investigação e, simultaneamente, onde os fenómenos também podem interagir e influenciar o seu contexto (Cooper e Morgan, 2008).

Tendo por base o modelo de Yin (2010), foi concebido o desenho desta investigação (figura 5.1).

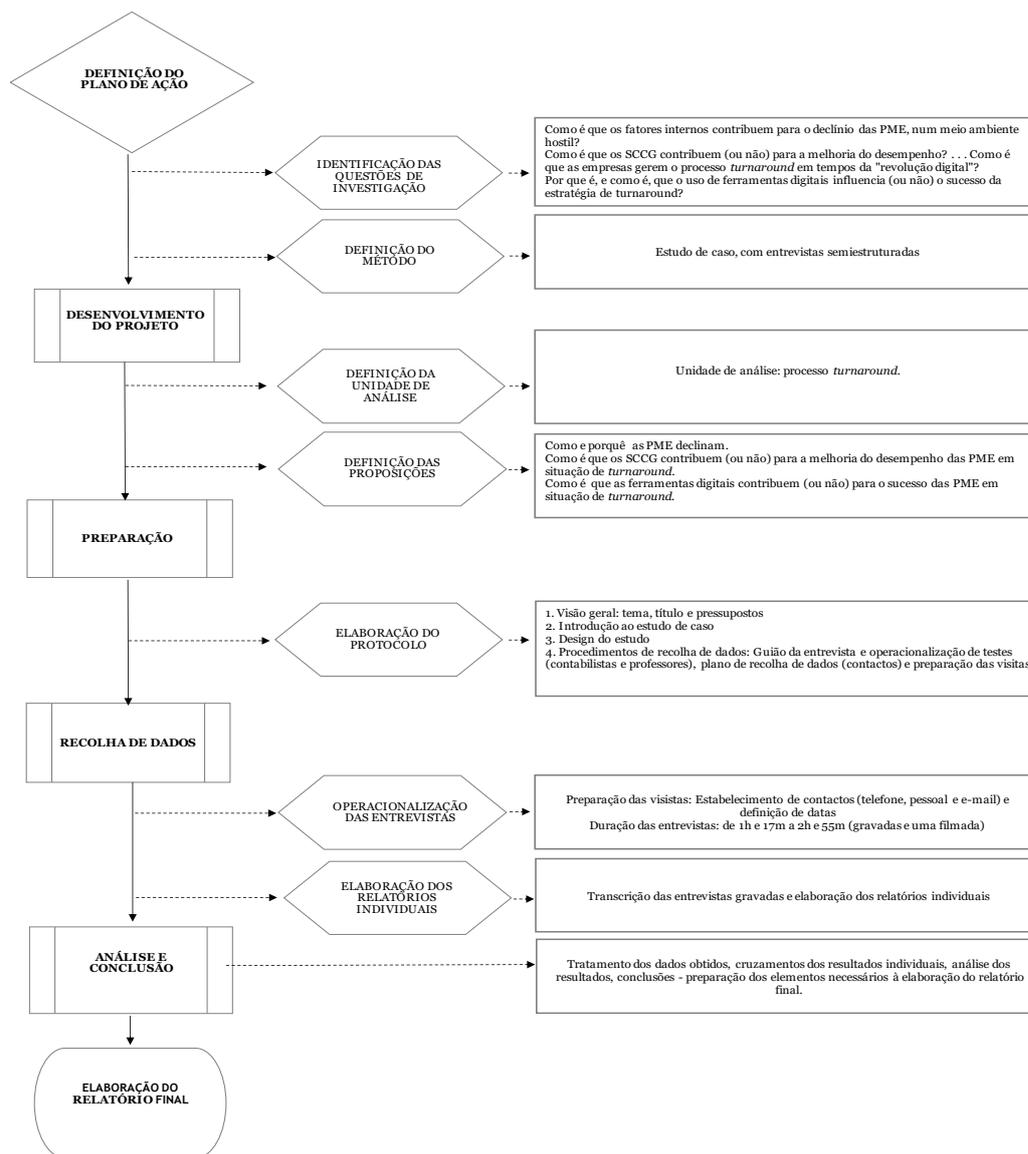


Figura 5.1 - Desenho da investigação

Analisando agora o processo desenvolvido e de acordo com a primeira etapa (Fig. 5.1), constata-se que após a revisão da literatura, a questão de investigação definida visa compreender as razões que conduziram ao declínio empresarial, o papel do SCCG e, em simultâneo, perceber de que modo estas empresas se adaptaram a esta era da revolução digital, e qual o papel das ferramentas digitais no processo *turnaround*.

Optou-se pelo método de estudo de caso, visto o enfoque incidir num evento contemporâneo (Yin, 2010), tendo como objetivo encontrar respostas ao “como” e “porquê” em torno da unidade de análise: o processo *turnaround*.

Foi elaborado um protocolo (Anexo IV) com a finalidade de aumentar a confiabilidade da investigação e de orientar o investigador no desenvolvimento do trabalho. O protocolo

para além de conter o guião da entrevista, contém as regras e procedimentos, destinando-se a orientar o investigador na recolha de dados (Yin, 2010).

O guião de entrevista contemplou quatro áreas distintas do processo *turnaround*: causas do declínio das PME, contributo dos SCCG na melhoria do desempenho, gestão do *turnaround* na era digital e contributo das ferramentas digitais no sucesso do processo *turnaround*. Este procedimento permitiu obter respostas às questões de investigação propostas, para se obter um melhor entendimento dos fatores que implicam o declínio, e dos que podem contribuir para o sucesso do *turnaround*.

As diferentes fases de construção do protocolo permitem também: i) garantir que as perguntas da entrevista estejam alinhadas com as questões de investigação; ii) construir o diálogo com os inquiridos com foco na investigação; iii) receber o feedback sobre o protocolo da entrevista, aumentando a sua confiabilidade ao fornecer ao pesquisador informações sobre as dificuldades de compreensão das perguntas da entrevista por parte dos participantes; iv) verificar o protocolo da entrevista, fazer os ajustamentos necessários no que pode ser melhorado, fazer as revisões finais e preparar a redação do estudo (Castillo-Montoya, 2016).

Para selecionar o tipo de entrevista mais adequado, analisaram-se os diferentes tipos de entrevista existentes: entrevistas estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas (Qu et Dumay, 2011). As entrevistas estruturadas caracterizam-se por perguntas pré-estabelecidas, limitando deste modo as respostas possíveis. Neste tipo de entrevista, todos os entrevistados são convidados a responderem objetivamente às mesmas questões (Qu et Dumay, 2011; Doody e Noonan, 2013), correspondendo a um posicionamento positivista. Nas entrevistas não estruturadas, os dados são obtidos através de conversação informal, pois o investigador não tem as perguntas previamente preparadas (Qu et Dumay, 2011), apenas tem umas ideias gerais do tema em análise, o que permite explorar em profundidade as ideias transmitidas pelo entrevistado, gerando dados ricos para a investigação (Doody et Noonan, 2013). Apesar das respostas recolhidas serem consideradas como espelhando a realidade, o contexto social, político ou ambiental pode ser ignorado. Finalmente, temos as entrevistas semiestruturadas que são as mais comuns nos trabalhos qualitativos da área da gestão, e se caracterizam por uma análise e elaboração prévia, consistente, sistemática e flexível. Baseiam-se na conversação, permitem confrontar respostas a questões idênticas, formuladas de forma diferente. Este método de entrevista requer alto rigor na preparação e planeamento (Qu e Dumay, 2011). A natureza aberta de algumas das questões incentiva maior profundidade, o que permite despontar novos conceitos, resultando na obtenção de dados ricos para análise (Doody et Noonan,

2013). No presente estudo, o método de entrevista utilizado foi a entrevista semiestruturada.

5.3.2. Unidade de análise

A unidade de análise, ou seja, o caso a investigar (Yin, 2010), é definida como a unidade que constitui a base para a medição de um conceito ou evento (Hook *et al.*, 1999). A sua escolha está associada à seleção do fenómeno que se pretende estudar, tendo em conta o seu contexto (Yin, 2010; De Massis et Kotlar, 2014). Nesta investigação, a unidade de análise é o processo *turnaround*.

Pretende-se encontrar respostas para o “como” e o “porquê” as PME declinam, e “como” os SCCG contribuem (ou não) para a melhoria do desempenho e o “como” é que o uso de ferramentas digitais influencia (ou não) o sucesso da estratégia de *turnaround* nas PME portuguesas. Tratando-se de uma investigação exploratória, são utilizadas proposições como fatores facilitadores da informação relevante a ser recolhida sobre o foco em estudo (Yin, 2010).

5.3.3. Seleção dos casos

Os estudos de casos múltiplos normalmente fornecem uma base mais robusta para a construção ou explicação de uma teoria, permitindo comparações (De Massis e Kotlar, 2014). A seleção dos casos deve ser prudente, permitindo a obtenção de resultados similares ou contrastantes, previstos no início da investigação (Yin, 2010; De Massis e Kotlar, 2014).

Neste estudo, e dado os objetivos da investigação, as empresas selecionadas devem cumprir duas condições: i) encontrarem-se em situação de *turnaround*; ii) e integrarem a classificação de PME (micro, pequena ou média empresa). Embora não exista um número ideal de casos, normalmente, neste tipo de estudo, devem ser utilizados entre quatro a dez casos (Eisenhardt, 1989), foram selecionadas para o estudo de caso múltiplo seis empresas, e foram realizadas nove entrevistas.

Os casos selecionados, apresentam alguma diversidade quanto à dimensão, contemplam desde microempresas a médias empresas, com atividades distintas, com vista a obter uma compreensão mais rica e evitar observações em setores e dimensões específicas, em função da unidade de análise. Procurou-se analisar casos de sucesso e insucesso do processo *turnaround*.

5.4. Recolha de dados

Conforme referido anteriormente, a recolha dos dados consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas a informadores chave. Contudo, em algumas situações, e pela dificuldade de obtenção de elementos através de entrevistas a empresários e/ou altos cargos de gestão (sobretudo em empresas com *turnaround* malsucedido, com a dissolução das respetivas empresas) recorreu-se a gestores e consultores externos que acompanharam, ou acompanham, os respetivos planos de recuperação.

As PME estudadas restringiram-se aos distritos de Lisboa (Caso 1 - ACR, Caso 2 – JCO, Caso 3 – MCA e Caso 4 – JRA), Setúbal (Caso 5 – QMA) e Faro (Caso 6 – HUB). Houve a preocupação de selecionar empresas distintas quanto à dimensão (três microempresas e três pequenas empresas), inseridas em diferentes setores de atividade, assim como em diferentes fases do processo *turnaround*. Uma síntese das características das empresas estudadas é apresentada na tabela 5.1.

Para analisar o fenómeno *turnaround*, seguiu-se o modelo desenhado por Balgobin e Pandit (2001), que identifica cinco fases do processo *turnaround*, sobrepostas, mas distintas, e que são: declínio e crise, mudança, formulação da estratégia e recuperação, contenção e estabilização, crescimento.

Neste contexto, uma das empresas inquiridas encontra-se na fase de início da mudança e duas em fase de crescimento. Outras duas empresas alcançaram um *turnaround* de sucesso, ao considerar-se que a situação do desempenho económico apresenta níveis similares ou superiores aos standards do sector (Pandit, 2000; Ó, 2010). Foi ainda incluída uma empresa que iniciou o processo *turnaround*, apenas procedeu a uma reestruturação financeira, mas acabou por declarar falência e, posteriormente foi liquidada e encerrada (Caso 3, representando esta empresa um caso de fracasso).

Por questões de confidencialidade foi mantida anónima a identidade das empresas e dos inquiridos. Todas as entrevistas foram gravadas, e uma foi também filmada. As entrevistas decorreram entre junho e setembro de 2019. Numa das empresas (Caso 4) foram feitas duas entrevistas e noutra (Caso 2), foram feitas três entrevistas, pois os gestores em causa têm responsabilidades específicas nas diferentes áreas estudadas.

Tabela 5.1 - Caracterização geral das empresas estudadas

	Setor económico da atividade	Data da constit.	Dimensão da empresa	Nº de trab.	Situação	Nº Pessoas entrev.	Função dos entrevistados	Duração da entrevista
Caso 1 ACR	Comunicação e informação	1991	Micro	6	<i>Turnaround crescimento</i>	1	Gestor	1h 17m
Caso 2 JCO	Produção vitivinícola	1964	Pequena	28	<i>Turnaround sucesso</i>	3	Gestores	2h 55m
Caso 3 MCA	Panificação	1970	Pequena	89	Falência/ liquidação	1	Consultor	1h 25m
Caso 4 JRA	Contabilidade e Consultoria	1992	Micro	5	<i>Turnaround crescimento</i>	2	Gestores	1h 35m
Caso 5 QMA	Comércio por grosso de sucatas e desperdícios metálicos	2014	Micro	18	<i>Turnaround fase inicial</i>	1	Consultor	2h 10m
Caso 6 HUB	Hotelaria	2009	Pequena	20	<i>Turnaround sucesso</i>	1	Consultor	1h 30m

5.5. Análise e discussão dos resultados

Fatores determinantes do declínio das PME

As respostas obtidas relativas às questões colocadas, incidentes sobre as causas do declínio, sobre “como” e “porquê” os fatores internos contribuem para o declínio num ME hostil, e sobre a relação das características organizacionais com o declínio, estão refletidas a título exemplificativo, na tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Causas do declínio

	Excertos das entrevistas	Causas do declínio
Caso 1 ACR	<i>“A quebra da empresa foi devido essencialmente à conjuntura externa, que implicou as empresas fazerem menos publicidade, perdendo-se clientes e resultando em diminuição do volume de negócios. Também se deve ao custo elevado dos impostos”</i>	Fatores externos
Caso 2 JCO	<i>“O declínio ficou a dever-se à falta de preparação dos quadros dirigentes, isto é, uma gestão deficiente. Também a perda de produtividade e eficiência, em relação aos concorrentes.”</i>	Deficiente preparação dos órgãos de gestão
Caso 3 MCA	<i>“Falta de controlo de gestão, principalmente no setor da produção, vendas e vendedores...falta de qualidade dos produtos a comercializar e investimentos sem retorno.”</i>	Falta de controlo de gestão
Caso 4 JRA	<i>“Os problemas começaram com a crise financeira que implicou a falência de muitas empresas, que influenciou a quebra do número de clientes, sem registo de entrada de novos até 2013.”</i>	Fatores externos
Caso 5 QMA	<i>“Relativamente a antecedentes internos... foi sempre a falta de uma estratégia delineada... A outra questão prendia-se com a demasiada exposição ao crédito bancário. Quanto aos fatores externos... nomeadamente devido ao erro estratégico de concentração de vendas num único cliente.”</i>	Falta de estratégia
Caso 6 HUB	<i>“Um hotel é uma estrutura pesada. Havia uma estrutura centralizada nos donos, falta de estratégia, e os funcionários eram apenas os operacionais, não existindo quadros intermédios. Os antecedentes externos, corresponderam ao período da crise financeira global.”</i>	Estrutura interna centralizada, falta de estratégia e fatores externos

Em respostas às questões relacionadas com as causas do declínio, foram identificados fatores externos e fatores internos. Os fatores externos assinalados nas respostas corresponderam à elevada carga fiscal e os efeitos da crise financeira global, desencadeada em 2008. Quanto aos fatores internos, foram indicadas como causas fundamentais para o declínio das empresas: a deficiente gestão, a falta de controlo de gestão e uma estrutura interna centralizada. Reconhece-se assim que as causas do declínio são, para além dos fatores externos (Scherrer, 1989; Covin e Slevin, 1989; Tikicia *et al.*, 2011; Vithessonthi, 2011; Li, 2015) a uma gestão deficiente (Bibeault, 1982; Chan, 1993; Slatter e Lovett, 1999;

Longenecker *et al.*, 1999; Balgobin e Pandit, 2001; Charan e Useem, 2002; Fisher, 2002; Mayr e Lixl, 2019).

Os temas mais proeminentes subjacentes à gestão deficiente são a falta de estratégia, a insuficiência de liderança, a falta de controlo de gestão, o conservadorismo e a centralização das decisões nos órgãos de gestão. Relativamente à perda de clientes, os inquiridos atribuem este facto a uma causa externa: a crise financeira global, desencadeada em 2008. Quanto ao ME, as crises económicas podem ser consideradas uma das causas do declínio (Tikicia *et al.*, 2011). Makkonen *et al.* (2014), concluíram que as capacidades dinâmicas afetam o desempenho em ME instáveis, ao efetuarem um estudo com base na crise global de 2008.

A tabela 5.3 apresenta a relação das características organizacionais com o declínio e a escolha de uma estratégia de recuperação específica, ou seja, resume a caracterização das empresas quanto à sua postura estratégica (PE) e estrutura organizacional (EO), durante a fase de declínio e a estratégia na fase de recuperação.

Tabela 5.3 – Relação das características organizacionais com o declínio e estratégia de recuperação

Excertos das entrevistas	No período de declínio		Estratégia de recuperação			
	PE	EO	PE	EO	Ações	
Caso 1 ACR	<i>“Há sempre a tendência para um certo conservadorismo... Em resposta ao declínio, houve necessidade definir uma estratégia, com uma liderança capaz de motivar as pessoas, os grupos e equipas... Houve necessidade de criar um plano, proporcionar formação, sempre com disponibilidade e empenho de toda a equipa.”</i>	Conservadora / empreendedora	Mecanicista /Orgânica	Conservadora / empreendedora	Mecanicista /Orgânica	Plano estratégico
Caso 2 JCO	<i>“Primeiro a negação de parte da liderança, fazer de conta que não existia crise. ... a estratégia foi reativa, não preventiva. Postura retrógrada, que implicou perda de mercado. Na recuperação, o líder teve de se rodear de bons colaboradores para a concretização do plano... e procurou novos mercados”</i>	Conservadora	Mecanicista	Conservadora / empreendedora	Mecanicista /Orgânica	Alteração órgãos de gestão Plano estratégico
Caso 3 MCA	<i>“O declínio resultou de uma má gestão, conservadorismo e funcionários desmotivados. Na recuperação, apesar de haver um plano de reestruturação financeira, não foram introduzidas outras alterações.”</i>	Conservadora	Mecanicista	Conservadora	Mecanicista	Plano reestruturação financeira
Caso 4 JRA	<i>“Teve uma postura conservadora na fase de declínio pelo receio, só na fase de recuperação passa uma posição mais empreendedora, mais arrojada e predisposta para investir. Na recuperação ... tem de ter bem delineada uma boa estratégia para conseguir ultrapassar e fazer crescer. ... deve desenvolver estratégias de diferenciação. Foi este o procedimento. ... controlo informal, com a chamada de todos os trabalhadores ao problema e incentivar para atingir os objetivos.”</i>	Conservadora / empreendedora	Mecanicista /Orgânica	Empreendedora	Mecanicista /Orgânica	Plano estratégico
Caso 5 QMA	<i>“... estrutura organizacional típica familiar, em que o Gerente chama a si todo e qualquer responsabilidade na condução da entidade, Predomina a cultura do “Eu é que sei...” o que deixa pouco espaço para implementação de uma estratégia/processo de recuperação com viabilidade. O declínio acontece face a uma rápida ascensão da entidade e que se traduziu num enriquecimento precoce desses mesmos órgãos gestores.”</i>	Conservadora	Mecanicista	Conservadora	Mecanicista	Plano estratégico
Caso 6 HUB	<i>“Na fase de declínio, verificava-se falta de organização e falta de um foco estratégico. Sem visão, apenas se geria o dia a dia da empresa. A estratégia de recuperação incluiu a identificação do segmento alvo da empresa, aliado à definição de uma estratégia definida e orientada para o cliente”.</i>	Conservadora	Mecanicista	Empreendedora	Mecanicista /Orgânica	Alteração órgãos de gestão Alteração da composição societária Plano estratégico

Nas empresas que se encontram na fase de crescimento (Caso 1 e Caso 4), surge já uma PE empreendedora, e a EO mais orgânica. Num ME hostil, uma PE empreendedora contribui para o sucesso no desempenho das PME (Covin e Slevin, 1989; Helfat, 2015; Tehseen e Ramayah, 2015; Sulisty, 2016). Também quanto à EO, o desempenho das PME está positivamente relacionado com uma EO orgânica (Covin e Slevin, 1989; Crisan-Mitra, 2019).

A figura 5.2 sumariza as causas do declínio, ações de resposta e resultados do processo *turnaround* das empresas estudadas.

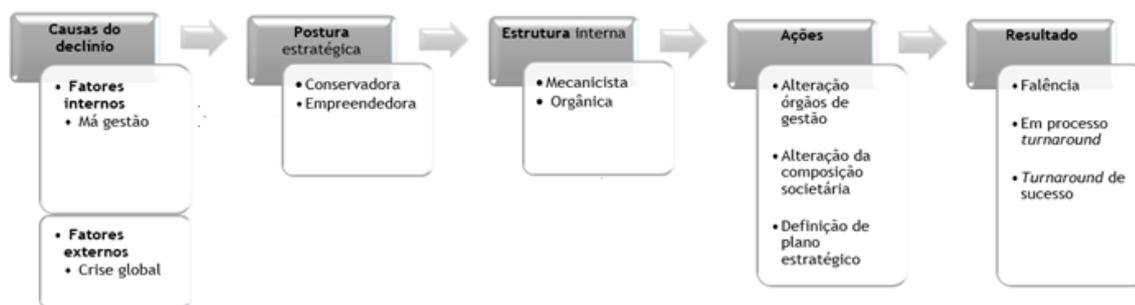


Figura 5.2 - Causas do declínio, ações de resposta e resultado do processo *turnaround*

Durante o declínio (figura 5.3), todas as empresas apresentam uma PE conservadora. Nalguns casos, implicou a perda de quota de mercado, a desmotivação dos funcionários e, como consequência, a falta de visão estratégica perante uma crise que se ia instalando. Uma cultura predominantemente conservadora promove ações confiáveis e previsíveis, com de aversão ao risco (Choi *et al.*, 2019), ou seja, resistente à inovação e pouco vocacionada para a competitividade. Perante um ME hostil, exigem-se características criativas e procedimentos inovadores, para lidar com os inerentes desafios (Sulisty, 2016).

Todavia, as empresas que se encontram em fase de crescimento (Caso 1 e Caso 4), também procuraram ter uma componente empreendedora durante o declínio. Nestes casos, foi percebida a necessidade da implementação de estratégias para aproveitamento dos recursos existentes e para a criação de novas capacidades, para melhorar o posicionamento no mercado (He *et al.*, 2020).

A figura 5.3 apresenta a caracterização da PE no período de declínio:

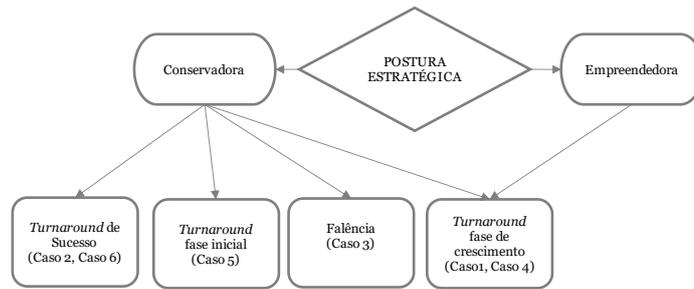


Figura 5.3 - Caraterização da PE no período de declínio

Porém, na fase de aplicação da estratégia de recuperação, apenas os casos na situação de insucesso (Caso 3) e na fase inicial de *turnaround* (Caso 5) mantêm uma postura meramente conservadora. No Caso 3 é apresentada uma postura conservadora, com muita resistência à inovação, pouco vocacionada para uma posição competitiva e com a ausência de uma estratégia ajustada ao ME, não conseguiu alcançar um *turnaround* de sucesso. Já os casos na situação de sucesso (Caso 2) e fase de crescimento (Caso 1) para além de ainda manterem ainda algum conservadorismo, apostam no empreendedorismo. A outra situação de sucesso (Caso 6) e a de fase de crescimento (Caso 4) passaram a ter uma postura empreendedora (figura 5.4). A definição de novas estratégias implica a mudança no padrão de utilização dos recursos e a criação de novas capacidades. Para além da definição de um plano estratégico, a envolvimento e motivação dos recursos humanos na estratégia *turnaround* é comum a todos os casos de fase de crescimento e de sucesso. Uma PE empreendedora valoriza as características e comportamentos organizacionais inovadores e vocacionados para a renovação estratégica (He *et al.*, 2020).

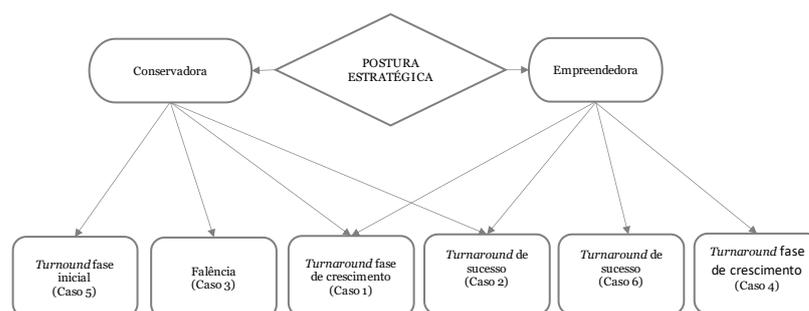


Figura 5.4 – Caraterização da PE com estratégia de recuperação

Situação similar verifica-se quanto à EO, pois apesar de todas considerarem a existência de uma estrutura mecanicista, os dois casos em fase de crescimento (Caso 1 e Caso 4) a estrutura apresentava uma caracterização mista, ou seja, uma integrante mecanicista e, em simultâneo uma orgânica. Ou seja, uma EO mecanicista, caracterizada pela centralização da tomada de decisão, com pouca interatividade, pouco vocacionada para a mudança, está

associada à burocracia e apresenta alguma rigidez organizacional. Esta rigidez organizacional pode ser provocada por uma fase de declínio (Chowdhury e Lang, 1993; Barker e Mone, 1998; Mintzberg, 2010).

A figura 5.5 apresenta a caracterização da EO no período de declínio:

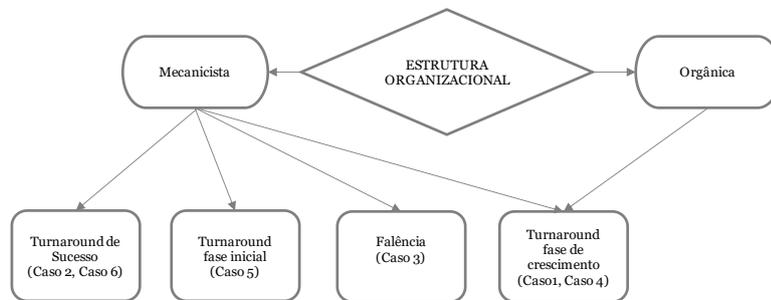


Figura 5.5 – Caraterização da EO no período de declínio

Na fase de aplicação da estratégia de recuperação, os casos de *turnaround* de sucesso (Caso 2 e Caso 6) passaram a ter uma caracterização mista, ou seja, para além de mecanicista integraram a componente orgânica (figura 5.6). A EO orgânica é adequada às condições de mudança (Burns e Stalker, 1961), caracterizada pela tomada de decisões baseada em informações e adequada às circunstâncias, com um estilo de liderança interativo, baseada no conhecimento e com envolvimento dos funcionários (Brown, 2014).

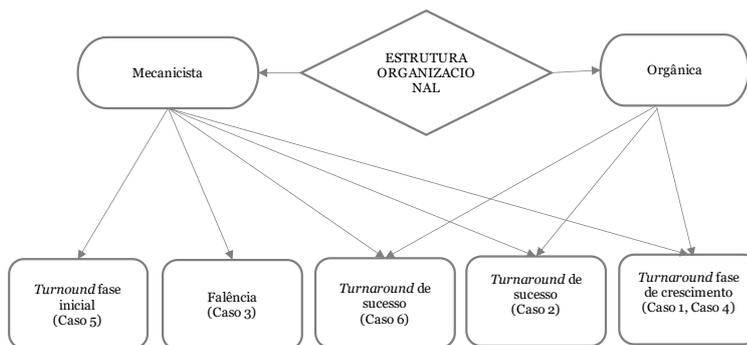


Figura 5.6 – Caraterização da EO com estratégia de recuperação

Quanto às ações de recuperação durante o processo *turnaround*, nos dois casos de sucesso (Caso 2 e Caso 6) houve alteração dos órgãos de gestão. São diversos os investigadores que defendem, como primeiro passo para a retoma, a mudança dos órgãos de gestão (Schendel *et al.*, 1976; Bibeault, 1982; Stopford e Baden-Fuller, 1990; Boyle e Desai, 1991; Richardson *et al.*, 1994; Theng e Boon, 1996; Longenecker *et al.*, 1999; Sudarsanam e Lai, 2001; Sulaiman *et al.*, 2005; Furrer *et al.*, 2007; Ooghe e De Prijcker, 2008; Bachmann,

2009; Aspara *et al.*, 2011; Wiersema e Zhang, 2011). Iniciar a mudança corresponde à primeira fase do modelo do processo *turnaround* proposto por Balgobin e Pandit (2001), após o declínio.

Com exceção do caso de falência (Caso 3), em que apenas foi definido um plano de reestruturação financeira, a definição do plano estratégico foi comum a todos os restantes casos. A formulação de um plano estratégico de recuperação é considerada determinante do processo *turnaround*, e corresponde à segunda fase do modelo de Balgobin e Pandit (2001), e deve assumir uma mudança de modelo empresarial (Aspara *et al.*, 2011).

“Como” os SCCG contribuem (ou não) para a melhoria do desempenho

Os SCCG poderão funcionar como um fator relevante no apoio à implementação das estratégias. O controlo pode ser considerado como o processo de conduzir um conjunto de variáveis para atingir objetivos (Anthony e Govindarajan, 2006).

Neste estudo, foram consideradas duas vertentes no estilo de utilização da informação dos SCCG: o uso diagnóstico e o uso interativo, alguns excertos das respostas obtidas encontram-se sintetizados na tabela 5.4.

Tabela 5.4 – Estilo de utilização da informação dos SCCG

	Excertos das entrevistas	Estilo de utilização
Caso 1 ACR	<i>“Sistema mais interativo, com a participação de todos os intervenientes ... no acompanhamento, e na perspetiva de melhorar sempre e cumprir os objetivos que foram definidos em conjunto.”</i>	Interativo
Caso 2 JCO	<i>“Interativa com participação de alguns quadros conhecedores. Mas também com controlo rigoroso do cumprimento dos objetivos definidos.”</i>	Interativo /diagnóstico
Caso 3 MCA	<i>“Utilização da informação apenas pelos órgãos de decisão”</i>	Diagnóstico
Caso 4 JRA	<i>“Interativo com a participação de todos e com a aprendizagem dos funcionários - ações de formação específicas e gerais).”</i>	Interativo
Caso 5 QMA	<i>O Sistema de controlo ... muito deficiente. Não foram delineadas metas, nem objetivos, salvo o período anterior ao declínio em que houve metas definidas.”</i>	Diagnóstico
Caso 6 HUB	<i>“Um pouco dos dois: rígido relativo às metas específicas. Interativo, como é um negócio com flutuações, terão de existir adaptações, de acordo com as decisões nas reuniões que fazem o acompanhamento.”</i>	Interativo /diagnóstico

Apenas a empresa em situação inicial de *turnaround* (Caso 5) e a empresa que não alcançou o sucesso (Caso 3), correspondem a um estilo de utilização da informação apenas para efeitos de diagnóstico, embora com um controlo bastante deficiente. Os sistemas que apresentam um estilo de utilização diagnóstico estão articulados com o sistema de limites, pela rigidez implícita, conotado com uma estrutura de controlo de gestão tradicional e com uma abordagem mecanicista, (Simons, 1995; Henri, 2006; Ferreira e Otley, 2009). O estilo de utilização diagnóstico tem um efeito negativo sobre os recursos, o empreendedorismo, a inovação e a aprendizagem organizacional (Ferreira e Otley, 2009).

Os casos de *turnaround*/crescimento (Caso 1 e Caso 4), responderam no sentido de utilizarem a informação de forma mais interativa. Os sistemas que apresentam um estilo de utilização da informação mais interativo, são orientados para a aprendizagem (Simons, 1995; Abernethy e Bouwens, 1999; Ramos e Hidalgo, 2003; Henri, 2006, Darja, 2007; Ferreira e Otley, 2009), adequados para lidarem com problemas imprevistos e mudanças estratégicas (Naranjo-Gil e Hartmann, 2007). Sistemas que apresentam um estilo de utilização mais interativo ajudam as empresas no seu posicionamento estratégico, ao integrarem um mercado dinâmico (Widener, 2007) e ME de incerteza estratégica (Simons, 1995; Henri, 2006; Darja, 2007).

As empresas que alcançaram os níveis de sucesso (Caso 2 e Caso 6), referiram recorrer a um estilo de utilização simultaneamente de diagnóstico e interativo. Ou seja, os SCCG apresentam simultaneamente um estilo de utilização interativo ao nível da tomada de decisão do dia a dia e um estilo de utilização diagnóstico, quando periodicamente se usa a informação para proceder ao diagnóstico da situação. Os gestores, ao recorrerem complementarmente a estes dois estilos de utilização dos SCCG criam tensões dinâmicas que se podem traduzir em benefícios para as organizações (Henri, 2006; Widener, 2007; Mundy, 2010; Su *et al.*, 2015).

A tabela 5.4 apresenta os resultados quanto à natureza da informação proporcionada pelos SCCG, onde foram consideradas duas dimensões: informação agregada e informação integrada.

Tabela 5.5 – Natureza da informação dos SCCG

	Excertos das entrevistas	Natureza da informação
Caso 1 ACR	<i>“Os custos são fixos, a preocupação reside no acompanhamento do volume de faturação. A informação obtida permite comparar com os períodos anteriores e com as previsões.”</i>	Informação agregada
Caso 2 JCO	<i>“Permite dados, nomeadamente volume de negócios, gastos, tesouraria...”</i>	Informação agregada
Caso 3 MCA	<i>“Só em termos gerais ... não se confiavam nos dados, pois essencialmente existia um problema no controlo das existências e consumos de matérias-primas. Os dados não eram fiáveis para comparação.”</i>	Informação agregada
Caso 4 JRA	<i>“Sim, nomeadamente em relação aos resultados globais, por tipo de clientes e serviços prestados, e os respetivos custos, para apuramento dos desvios.”</i>	Informação agregada
Caso 5 QMA	<i>“Sim. No entanto toda e qualquer informação veiculada nesse sentido esbarraria sempre na prepotência da gerência ... não teria aplicação prática no terreno.”</i>	Informação agregada
Caso 6 HUB	<i>“Sim, pois era necessário acompanhar toda a evolução da empresa. Foi desenvolvido um sistema que facultava toda a informação atual e histórica, para melhor compreensão do segmento alvo da empresa, aliado à definição de uma estratégia definida e orientada para o cliente.”</i>	Informação agregada

Todas as respostas apontam no sentido de ser utilizada informação agregada. A informação agregada é facultada essencialmente para avaliar os resultados das decisões (Chenhall e Morris, 1986; Bouwens e Abernethy, 2000) e abrange desde as informações mais simples, até às mais completas.

Em nenhum caso do estudo foi referido o uso de informação integrada, ou seja, informação abrangendo as atividades e decisões de uns departamentos, em função do impacto que poderá ter nos outros departamentos, ajudando a coordenação (Bouwens e Abernethy, 2000).

Quanto às características da informação dos SCCG, os inquiridos foram questionados sobre o tipo de informação proporcionada para se averiguar se era suficiente e obtida em tempo útil. As informações oportunas permitem informar rapidamente sobre eventos recentes e obter um *feedback* rápido sobre os efeitos das decisões (Chenhall e Morris, 1986), sendo assim relevantes para a tomada de decisão. Como evidenciam as seguintes afirmações dos inquiridos, à exceção do Caso 5 que considera a informação insuficiente, todos os

restantes casos afirmam que a informação é suficiente e obtida em tempo útil. Porém, no Caso 3 (situação de falência) é reconhecida a existência de informação com regularidade, mas pouco utilizada (tabela 5.6).

Tabela 5.6 – Características da informação dos SCCG

	Excertos das entrevistas	Caraterísticas da informação
Caso 1 ACR	<i>“Sim, é suficiente, é regular e em tempo útil.”</i>	Suficiente; em tempo útil
Caso 2 JCO	<i>“... existe informação financeira e não financeira, mas ainda se pretende melhorar. Pelo tipo de negócio é mesmo necessária informação em tempo útil, visto ser uma atividade muito inconsequente.”</i>	Suficiente; em tempo útil
Caso 3 MCA	<i>“Era apresentada regularmente, mas pouco aproveitada.”</i>	Suficiente; em tempo útil
Caso 4 JRA	<i>“Sim, até porque é obrigatório para a atividade... as obrigações fiscais têm prazos rigorosos impostos legalmente.”</i>	Suficiente; em tempo útil
Caso 5 QMA	<i>“Não é suficiente para a atividade, ... esta informação é minimalista e não prevê com fiabilidade as oscilações e implicações ambientais referentes à atividade exercida.... A oportunidade da informação obtida é razoável. Não lhe é dado grande uso...”</i>	Insuficiente; em tempo útil
Caso 6 HUB	<i>“Sim, pois era necessário acompanhar toda a evolução da empresa. Foi desenvolvido um sistema que faculta toda a informação atual e histórica, para melhor compreensão do segmento alvo da empresa, aliado à definição de uma estratégia definida e orientada para o cliente.”</i>	Suficiente; em tempo útil

Na maioria dos casos, a informação é suficiente e obtida em tempo oportuno. Contudo, no Caso 3 (falência/em liquidação) e no Caso 5 (fase inicial do *turnaround*), existe informação mas é pouco utilizada. As informações oportunas permitem informar rapidamente sobre eventos recentes e obter um *feedback* rápido sobre os efeitos das decisões (Chenhall e Morris, 1986), sendo assim relevantes para a tomada de decisão.

Na generalidade dos casos é dada pouca relevância à extensão da informação. A extensão da informação refere-se à forma como a informação é fornecida quanto ao foco (informações financeiras e não financeiras, quantificação e horizonte temporal

(previsional), permitindo encontrar opções adequadas aos objetivos definidos (Chenhall e Morris, 1986), aspetos pertinentes num processo *turnaround*.

Apenas os casos de sucesso (Caso 2 e Caso 6) e um caso de *turnaround*/fase de crescimento (Caso 4), reponderam possuir sistemas de contabilidade de gestão (SCCG) formalizados (figura 5.7). Existem vários investigadores (Thomson, 2010; Jamaluddin *et al.*, 2018) que alegam que as principais atividades definidas num plano de *turnaround* devem estar articuladas com a contabilidade de gestão.

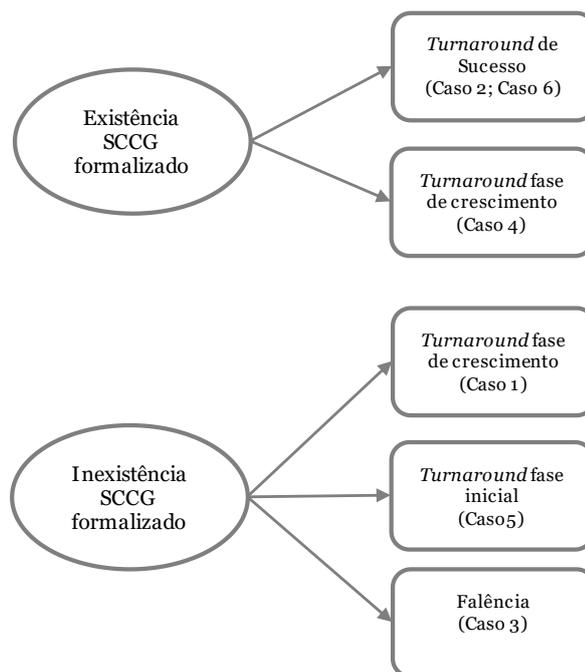


Figura 5.7 - Contabilidade de gestão/SCCG formalizado

A figura 5.8 evidencia uma síntese dos resultados obtidos, referentes à utilização da informação dos SCCG, natureza da informação e características da informação, dos SCCG, assim como a existência (ou não) de um SCCG formalizado.

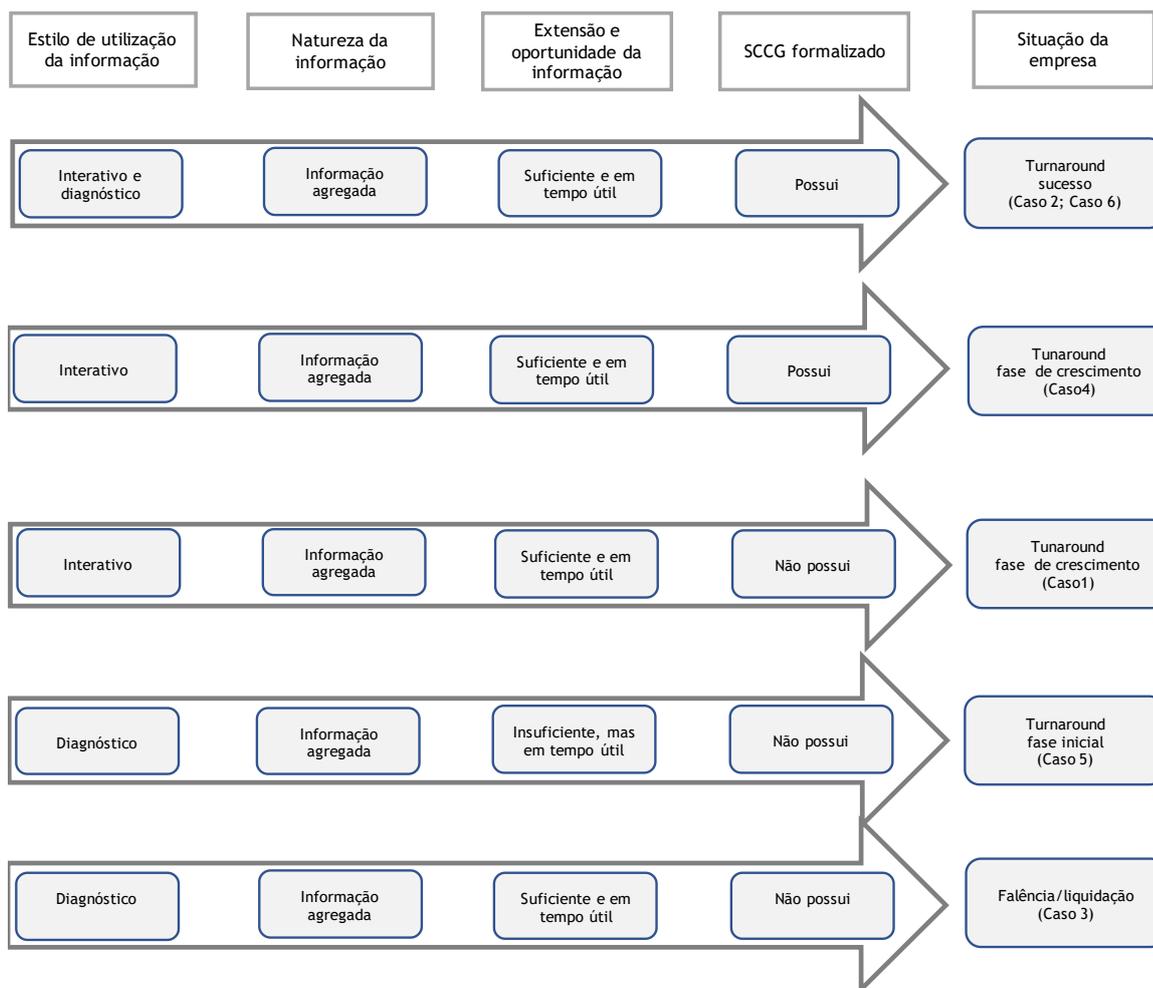


Figura 5.8 – Estilo de utilização, natureza e características da informação dos SCCG e existência de um SCCG formalizado

Em relação ao estilo de utilização da informação dos SCCG, constata-se que existe um uso interativo em casos de crescimento e sucesso (Caso 1, Caso 2, Caso 4 e Caso 6). O estilo diagnóstico, exclusivo na situação de fracasso e de *turnaround* numa fase inicial (Caso 3 e Caso 5, respetivamente). Nos dois casos de sucesso (Casos 2 e 6) é feito simultaneamente um uso do estilo diagnóstico e interativo da informação dos SCCG. Ou seja, há evidências que apontam para que o uso concomitante dos dois estilos (diagnóstico e interativo) da informação seja o caminho certo para as empresas que pretendam alcançar um *turnaround* de sucesso.

Em relação às especificidades do SCCG (natureza e características da informação do SCCG), constata-se que, quanto à natureza da informação, todos os casos apresentam informação agregada, não possuindo informação integrada, situação que poderá justificar-se pela pequena dimensão das empresas estudadas. Quanto às características da informação, a perceção dos inquiridos é que esta é suficiente e apresentada em tempo útil,

à exceção do caso de *turnaround* numa fase inicial, que declara que a informação se apresenta insuficiente.

Constata-se que nos dois casos de sucesso (Casos 2 e 6) e num dos que se encontram em fase de crescimento (Caso 4), existem SCCG formalizados. No processo *turnaround* a existência de um SCCG formalizado poderá ser importante ao facultar a informação necessária para a melhorar a eficiência e utilizar melhor os recursos.

Gestão do processo turnaround em tempos da "revolução digital"

Para averiguar quais os contributos do uso das ferramentas digitais para o sucesso do processo *turnaround*, procurou-se investigar como é que as empresas que se encontram nessa situação gerem o negócio, como atuam e qual o retorno que obtêm, neste contexto de revolução digital.

A tabela 5.7 apresenta excertos dos depoimentos dos inquiridos à questão colocada sobre a gestão do processo *turnaround* na nova era digital, quanto às características organizacionais.

Tabela 5.7 - Características organizacionais durante o *turnaround* na era digital

	Excertos das entrevistas	Caraterísticas organizacionais
Caso 1 ACR	<i>“Há sempre resistência à mudança, mas há vontade de mudar... A cultura digital é imprescindível, sobretudo nesta área de atividade”... “As práticas para gerir o recurso digital são comuns aos recursos humanos, havendo a necessidade de desenvolver formação.”</i>	Liderança que aposta na mudança; cultura que valoriza os recursos humanos
Caso 2 JCO	<i>“Tem de existir capacidade de liderança. Apesar da resistência de alguns trabalhadores, apostamos na mudança relacionada com todo o controlo de gestão, delegando tarefas, apostando nos quadros intermédios, e criando motivação em toda a estrutura”... “Há necessidade de apostar nas pessoas e orientando para resultados. Ferramentas são ferramentas, há de facto uma mais-valia, mas tem de existir uma boa gestão das ferramentas.”</i>	Liderança que aposta na mudança; cultura que valoriza os recursos humanos
Caso 3 MCA	<i>“A gestão era centralizada...cultura do “quero, posso e mando”, sem qualquer abertura a propostas inovadoras”</i>	Liderança autoritária; cultura tradicional
Caso 4 JRA	<i>“Houve facilidade de adaptação de parte das gestoras ... houve vontade, com a participação de trabalhadores capazes de tirarem partido das alterações, para agilizar o trabalho. Apostou-se na formação e adaptação dos recursos humanos, assim como foram efetuados investimentos em equipamentos e programas”</i>	Liderança que aposta na mudança; cultura que valoriza os recursos humanos
Caso 5 QMA	<i>“Apesar de tratar-se de entidades onde a gerência se foca em demasia em processos já existentes, mantendo alguma relutância na implementação de novos processos,</i>	Liderança que aposta pouco na mudança; cultura tradicional
Caso 6 HUB	<i>“Na fase de declínio, as reservas dos clientes eram efetuadas através de agências, cujo público-alvo era restrito”... Na liderança anterior havia receio de investir. Na fase de recuperação a estratégia passou pela utilização digital, ferramenta fundamental para esta mesma recuperação. ... com grande sensibilidade de todos os colaboradores e formação para transmitir os valores das novas estratégias e da nova visão da empresa.”</i>	Liderança que aposta na mudança; cultura que valoriza os recursos humanos

Constata-se pela resposta dos entrevistados que, na fase de recuperação, em todos os casos, houve uma adaptação funcional à nova era digital. Em quase todos os casos estudados, a mudança deveu-se à iniciativa dos líderes do *turnaround*, que sentiram a necessidade de adaptação. Excetua-se o único caso de insucesso estudado, em que a gerência manteve uma postura autoritária e uma cultura tradicional, e que pouca relevância atribuiu à necessidade de mudança.

Estes resultados vêm confirmar estudos anteriores, quando afirmam que as empresas para sobreviverem, têm obrigatoriamente de apostar na mudança, adaptando-se à utilização das novas tecnologias (Srivastava e Gips, 2009; Pinheiro e Tigre, 2015; Schwab, 2016; Cokins, 2017; Safar *et al.*, 2018).

Com uma cultura tradicional, nalguns casos verificou-se de início alguma resistência à mudança, considerada como um dos obstáculos à gestão da inovação (Dent e Goldberg, 1999; Bovey e Hede, 2001; Kouri *et al.*, 2020; Gerasimenko e Razumova, 2020; Paipa-Galeano *et al.*, 2020). Esta resistência é uma resposta normal à mudança, pois geralmente implica caminhar do conhecido para o desconhecido. Scott e Jaffe delineiam o processo de mudança organizacional em quatro fases: i) inicialmente a reação de negação; ii) a resistência; iii) a exploração gradual; iv) o compromisso, como fase final (Bovey e Hede, 2001).

Nos casos de sucesso e em fase de crescimento, verificou-se o papel preponderante dos líderes do processo. Segundo Li *et al.* (2016), a liderança desempenha um papel importante na adoção bem-sucedida da tecnologia digital. Pode assumir-se que existe uma liderança capaz de ultrapassar as adversidades, quando é eficiente no esforço de ajudar a equipa a atingir os seus objetivos dentro da organização (Mihai e Cretu, 2019).

Por outro lado, foi evidenciada a necessidade de capacidade de resposta dos recursos humanos à nova realidade da era digital. Houve referência ao seu contributo na mudança de atividades, nas diferentes fases do processo de *turnaround*. Constata-se que a motivação dos recursos humanos é essencial no crescimento das PME (Li *et al.*, 2016). Para isso, a nova realidade implica que a capacidade individual seja determinada por qualificações elevadas e aprendizagem contínua (Marković, 2008).

Em relação à estratégia de *turnaround* na era digital, transcrevem-se de seguida excertos das respostas obtidas (tabela 5.8).

Tabela 5.8 - Estratégia de *turnaround* na era digital

	Excertos das entrevistas	Estratégia de recuperação na era digital
Caso 1 ACR	<i>“As publicações eram só em papel. Neste contexto, e com a evolução digital, a empresa sentiu necessidade de se adaptar, passando a publicar através da internet, não abandonando as publicações em papel”</i>	Publicações digitais
Caso 2 JCO	<i>“Apostamos na mudança relacionada com todo o controlo de gestão, tirando o melhor partido no âmbito da comunicação e no desenvolvimento do trabalho “just in time”... “As ferramentas digitais permitem ter maior acesso à informação, maior rapidez e ajudam na estratégia definida.” ... “Rápido conhecimento das situações, permitiu decisões mais rápidas, quer para analisar, quer para a difusão das medidas corretivas”...”houve disponibilidade e transparência”</i>	Plano estratégico adequado à era digital
Caso 3 MCA	<i>“Houve alguma preocupação em renovar e utilizar os equipamentos, apenas responder a obrigações legais, não se vislumbrando relação com qualquer estratégia. O próprio ROC (Revisor Oficial de Contas) nunca utilizava um computador...”</i>	Sem estratégia
Caso 4 JRA	<i>“Na fase de recuperação foi desenvolvido um plano estratégico adequado à nova fase digital... com toda a pressão que o meio envolvente apresenta, para se conseguir adaptar em tempo útil”</i>	Plano estratégico adequado à era digital
Caso 5 QMA	<i>“...foi concretizado algum investimento em matéria digital, como estratégia de desenvolvimento e recuperação. O recurso ao “digital” permitiu alavancar alguma recuperação, no âmbito de contactos com clientes e fornecedores”</i>	Negócios com recurso às ferramentas digitais
Caso 6 HUB	<i>“A estratégia passou pela utilização digital”...“Tanto nas vendas como no funcionamento interno...” “Na era digital, e na fase de recuperação, a estratégia de vendas está centrada na estratégia digital, o que aumentou o número de clientes ...”</i>	Estratégia de vendas com recurso às ferramentas digitais

O recurso às ferramentas digitais foi considerado uma estratégia fundamental para a recuperação do desempenho. Aliás, a abertura à implementação das novas tecnologias foi comum às estratégias definidas pela quase totalidade das empresas.

Em dois casos (Caso 1 e Caso 6), a estratégia fundamental passou pelo recurso a sistemas digitais, como ferramenta básica para esta mesma recuperação. Nestes casos, a digitalização contribuiu substancialmente para a melhoria do desempenho. No Caso 1, as publicações em suporte de papel passaram a ter menos relevo que as publicações digitais;

no Caso 6, por se tratar de uma atividade de hotelaria, a quase totalidade das reservas passaram a ser efetuadas via *internet*, em detrimento das tradicionais agências.

Estes casos corroboram estudos anteriores, onde se alega que o caráter inovador da tecnologia digital terá reflexos no processo produtivo das empresas (Saavedra *et al.*, 2013; Fabela e Flores, 2018), e o sucesso está na resposta aos desafios e na criação de oportunidades (Marković, 2008).

No âmbito das estratégias de recuperação, também foi dada ênfase ao controlo de gestão, à aposta nos aspetos diferenciadores na interação com os clientes, a novas formas de comercialização e à otimização de procedimentos e processos. Para obter uma vantagem competitiva sustentável, a empresa deve ter atividades diferenciadoras dos concorrentes, ou realizar atividades semelhantes de maneiras diferentes (Porter, 2001).

A tabela 5.9 Apresenta excertos das declarações dos inquiridos sobre os efeitos da transição digital.

Tabela 5.9 - Efeitos da transição digital

	Excertos das entrevistas	Efeitos
Caso 1 ACR	<i>“Há transparência interna e externa”... “A velocidade depende mais da evolução dos meios. Estamos atentos e quando esses meios surgem, aproveitamos e tentamos que as coisas resultem, mudando e adaptando ao rumo certo... é obrigatório, se não acompanharmos a evolução dos tempos, dos mercados e dos utilizadores, assim como os meios para chegar até eles, deixamos de estar no mercado”... “há ainda a referir a redução de custos de deslocações”</i>	<p>Maior transparência interna e externa</p> <p>Necessidade de atualização constante dos meios</p> <p>Redução de custos</p>
Caso 2 JCO	<i>“... há disponibilidade e transparência... comum a toda a informação e comunicação, não só interna como externa...” “maior acesso à informação e com maior rapidez que ajudam na estratégia organizacional... obtenção de resultados na hora”... “Melhoria substancial nos sistemas de controlo, com especial atenção ao setor produtivo e stocks”... “Permite detetar as ocorrências internas, o comportamento do mercado, tanto no âmbito de clientes como de fornecedores. Com rápida consulta, permitem-se rápidas decisões.”...</i>	<p>Transparência interna e externa</p> <p>Maior rapidez no acesso à informação</p> <p>Melhoria dos sistemas de controlo de gestão</p>
Caso 4 JRA	<i>“Se soubermos aproveitar bem a disponibilidade da informação, consegue-se que as novas estratégias funcionem, mais facilmente e com mais efeito”... “Sim, houve maior disponibilidade de informações, conseguindo-se que as novas estratégias funcionassem mais facilmente e com mais efeito”... “o investimento inclui nova imagem na internet, para além de novas instalações físicas, totalmente adaptadas à era digital”... “há a necessidade de uma permanente atualização e adaptação para que, em tempo útil, se acompanhe todo o processo”... “... redução de custos, evita deslocações a instituições e perda de tempo de trabalho em filas para atendimento, que seriam diárias: menos custos de deslocação e tempo”.</i>	<p>Maior disponibilidade da informação</p> <p>Necessidade de atualização constante dos meios</p> <p>Redução de custos</p>
Caso 5 QMA	<i>“É um facto que a disponibilização do manancial de informação veiculado pelo “digital” se revelasse de elevada importância na implementação das estratégias de recuperação, abrindo novas perspetivas de negócio e novos rumos.</i>	<p>Maior disponibilidade da informação</p>
Caso 6 HUB	<i>“A informação passou a ser sistematizada e organizada.” “Informação na hora certa, pois se tardar, pode perder-se decisões fundamentais”.</i>	<p>Melhoria na qualidade da informação</p> <p>Maior rapidez no acesso à informação</p>

De acordo com o estudo, houve maior disponibilidade e rapidez na obtenção das informações, transparência na utilização e alavancagem dos recursos digitais, na implementação das estratégias de recuperação. Aliás, é enfatizado o papel relevante que tem na comunicação interna e externa, desde que a informação se encontre sistematizada e organizada. Contudo, foi também salientada a necessidade de atualização constante dos respectivos meios que permitem essa mesma transferência de informação.

Verificou-se que nos casos de sucesso e de crescimento, houve um aproveitamento dos recursos digitais no âmbito da comunicação interna e externa, da adaptação a novas formas de vendas, da otimização das tarefas, para além da referência à redução de custos.

Observou-se igualmente que o acesso à informação rápida, quer através da comunicação interna como externa (Yoo *et al.*, 2010), ajuda na estratégia definida, desde que a mesma se apresente sistematizada.

A tabela 5.10 apresenta uma síntese dos resultados obtidos nas entrevistas, evidenciando as correspondências entre as características organizacionais, a estratégia durante o processo *turnaround* e os efeitos da transição digital.

Tabela 5.10 - Efeitos da transição digital

	Caraterísticas organizacionais	Estratégia	Efeitos da transição digital
Caso 1 ACR	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Publicações digitais	Maior transparência interna e externa Necessidade de atualização constante dos meios Redução de custos
Caso 2 JCO	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Plano estratégico adequado à era digital	Transparência interna e externa Maior rapidez no acesso à informação Melhoria dos sistemas de controlo de gestão
Caso 3 MCA	Liderança autoritária Cultura tradicional	Sem estratégia	Apenas cumprimento de obrigações legais e agilização dos procedimentos
Caso 4 JRA	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Plano estratégico adequado à era digital	Maior disponibilidade da informação Necessidade de atualização constante dos meios Redução de custos
Caso 5 QMA	Liderança que aposta pouco na mudança Cultura tradicional	Negócios com recurso às ferramentas digitais	Maior disponibilidade da informação
Caso 6 HUB	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Estratégia de vendas com recurso às ferramentas digitais	Melhoria na qualidade da informação Maior rapidez no acesso à informação Aumento do volume de negócios

Constata-se que nos casos de sucesso (Caso 2 e Caso 6) e nas empresas em fase de *turnaround*/crescimento (Caso 1 e Caso 4), com uma liderança que aposta na mudança e com uma cultura que valoriza os recursos humanos, a transição digital obedeceu à definição de estratégias. Também nestes casos verificou-se maior transparência interna e externa, maior rapidez e disponibilidade de informação, redução de custos de funcionamento, e nos casos de sucesso (Caso 2) melhoria dos sistemas de controlo de gestão e (Caso 6) aumento do volume de negócios. Contudo, esta transição digital obriga à atualização constante das ferramentas digitais.

Como é que o uso de ferramentas digitais influencia (ou não) o sucesso da estratégia de turnaround

Nos casos em estudo, os canais utilizados são o *e-mail*, *website* e redes sociais. Enquanto as duas empresas de sucesso (Caso2 e Caso 6) e a empresa em fase de *turnaround*/crescimento (Caso 1) declararam como retorno o aumento das vendas, as restantes apenas referiram a influência destes canais na divulgação das empresas.

Assim, os canais utilizados, na maioria dos casos, destinam-se à divulgação da empresa. Em duas empresas, contemplam também a vertente de comércio eletrónico. Neste caso, enquadram-se na tipologia de divulgação e vendas as duas empresas de sucesso (Caso 2 e Caso 6) e a empresa em fase de *turnaround*/crescimento (Caso 1).

A figura 5.9 apresenta quais os canais utilizados pelas empresas inquiridas, assim como o retorno dessa utilização.

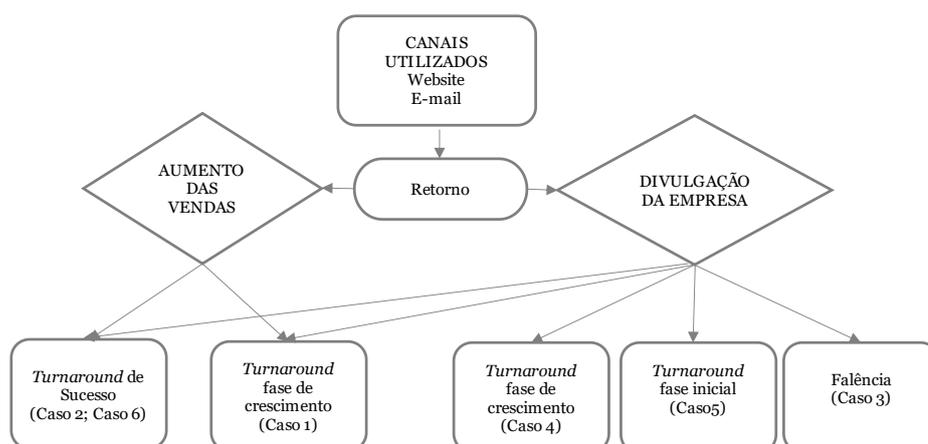


Figura 5.9 - Canais digitais utilizados e respetivo retorno

Quanto ao tipo de presença através de *website*, a figura 5.10 sintetiza os resultados obtidos. O caso mais relevante na recuperação é o Caso 6 (atividade hoteleira), cujas

vendas passaram a ser feitas na sua totalidade através da *internet* (*website* da empresa e *websites* específicos), conseguindo chegar a muitos pontos do mundo. As restantes, têm apenas presença informativa. No Caso 1 (comunicação e informação), dependeu da estratégia traçada, passado de apenas publicações em suporte de papel, para publicações *on-line*. Constata-se que as empresas recorrem a formas de comércio eletrónico para promoverem as empresas e respetivos produtos, assim como para efetuarem vendas de bens e de prestação de serviços (Scuotto *et al.*, 2017a; Holland e Gutiérrez-Leefmans, 2018). Foi este o caminho encontrado por duas das empresas estudadas para a recuperação do negócio.

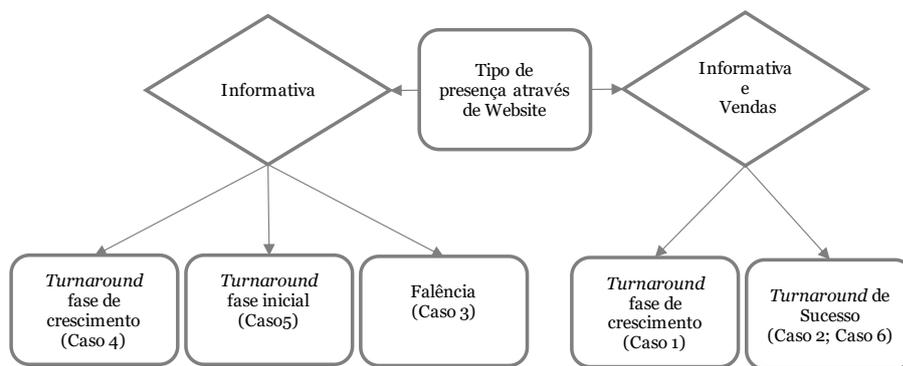


Figura 5.10 – Tipo de presença através de *website*

Quanto ao impacto de cada um dos canais para a melhoria da atividade, a figura 5.11 mostra uma síntese dos resultados. Destaca-se a redução de custos de comunicação e deslocações com a utilização do *e-mail*. Relativamente ao aumento do número de clientes, referem-se todos os canais utilizados pelas empresas estudadas: *e-mail*, *website* e redes sociais. Quanto ao aumento de negócios com o exterior, foi apenas mencionado o *website*.

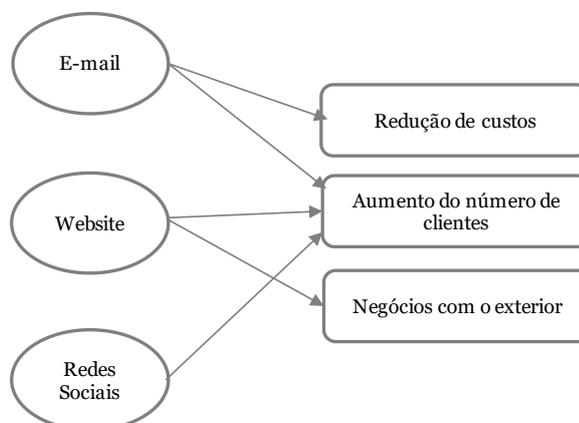


Figura 5.11 - Impacto de cada um dos canais para a melhoria da atividade

Os sistemas de informação integrados de gestão (ERP - *Enterprise Resource Planning*), estão implantados apenas em três das empresas estudadas: nos dois casos de *turnaround* de sucesso (Caso 2 e Caso 6) e num dos casos de *turnaround*/crescimento (figura 5.12). A implementação do sistema ERP melhora significativamente o fluxo de informações (Galani *et al.*, 2010). Estes sistemas permitem uma visão holística da empresa, assim como um acompanhamento “na hora” da sua evolução, fornecendo os elementos necessários para o acompanhamento das metas e objetivos estabelecidos (Srivastava e Gips, 2009; Chung *et al.*, 2011). Constatou-se que nos dois casos de sucesso, assim como num caso que se encontra na fase de crescimento, os gestores optaram por implantar sistemas ERP, na expectativa de contribuir para o aumento a eficiência do seu negócio, o que se tem vindo a consubstanciar.

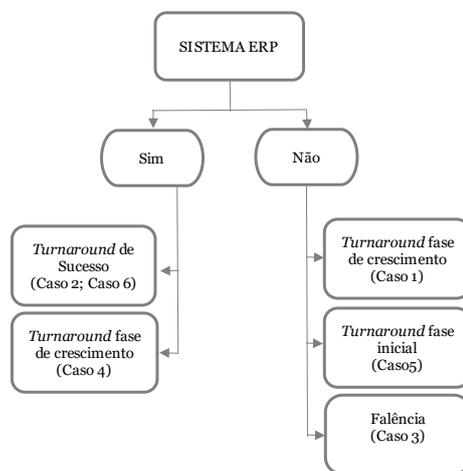


Figura 5.12 - Sistemas integrados de gestão

5.6. Conclusões, contribuições, limitações e futuras linhas de investigação

Este capítulo partiu de questões que se colocam às empresas em situação de *turnaround*. Com este estudo, procurou-se averiguar “como” e “porquê” os fatores internos contribuem para o declínio das PME, e como é que os SCCG e as ferramentas digitais podem auxiliar/estimular a estratégia de *turnaround*. Através de um estudo de casos múltiplos, o foco centrou-se em três vertentes relacionadas em este tema: como e porquê as PME declinam, como é que os SCCG contribuem (ou não) para a melhoria do desempenho das PME em situação de *turnaround*, e como é que as ferramentas digitais contribuem (ou não) para o sucesso das PME em situação de *turnaround*.

Como e porquê as PME declinam?

O declínio nas empresas surge com a redução de desempenho, motivado por fatores de internos e externos às respetivas organizações (Covin e Slevin, 1989; Scherrer, 1989; Tikicia *et al.*, 2011; Vermoesen *et al.*, 2013).

Os resultados deste estudo destacam como causa interna, fomentadora do declínio, a deficiente estratégia de condução de negócios. Daqui, ressaltam a falta de liderança forte, a ausência de controlo de gestão, a política conservadora e o excesso de centralismo nos órgãos de decisão. Esta conclusão que é corroborada por outros estudos (Bibeault, 1982; Boyle e Desai, 1991; Slatter e Lovett, 1999; Balgobin e Pandit, 2001; Panicker e Manimala, 2015).

Face à contingência do ME, caracterizado por um período de crise global em que decorreu a investigação (crise financeira desencadeada em 2008), conclui-se que este também foi um dos motivos do declínio das PME estudadas.

Salienta-se que a PE e a estrutura interna têm influência na sobrevivência das empresas em ME hostis. As empresas que conseguiram sobreviver à crise global de 2008, mantiveram o equilíbrio, compreenderam as adversidades e conseguiram responder com estratégias de contenção de custos, mantiveram um foco estratégico, e apostaram numa postura mais empreendedora e numa estrutura mais orgânica.

A aptidão empreendedora pode favorecer as empresas em ME hostis, pela capacidade de resposta ao nível de competitividade e agressividade que os caracteriza, (Helfat, 2015), contrária ao conservadorismo, que se caracteriza pela resistência à inovação, por não assumir riscos e pela fraca vocação para a competitividade (Covin e Slevin, 1989). Porém, e como foi constatado na empresa que resultou em *turnaround* de insucesso, a assunção de riscos elevados, com investimentos inadequados, com altos custos operacionais, poderá não proporcionar retorno e conduzir as empresas a situações gravosas (Yang e Li, 2011).

Num ME instável, um sistema orgânico é o adequado às condições de mudança, pelas suas características: i) promovem a aprendizagem, o que conduz à aquisição de novos conhecimentos para serem utilizados em benefício das organizações; ii) é dada menor atenção à hierarquia o que possibilita maior flexibilidade entre as diferentes funções; iii) há um efetivo envolvimento dos recursos humanos (Brown, 2014).

Deste estudo conclui-se ainda que as empresas que conseguem diagnosticar os problemas e apresentam capacidade de gestão, estrutura adequada e postura estratégia orientada

para enfrentar os desafios, conseguem mais facilmente enfrentar as adversidades e ultrapassar as situações de declínio.

Como é que os SCCG podem auxiliar/estimular a estratégia de turnaround

De uma forma geral, conclui-se que existe evidência em como os SCCG poderão funcionar como fator relevante no apoio à implementação das estratégias, no processo *turnaround*. Dos casos estudados, verifica-se que no início do processo *turnaround*, os SCCG eram insuficientes. Contudo, na estratégia *turnaround* dos casos de sucesso, verificou-se a necessidade de utilizar sistemas de controlo adequados. Em contraste, no caso de insucesso, continuou a existir um controlo deficitário.

A informação contabilística é extremamente útil para conter a incerteza (Lal e Hassel, 1998), na medida em que os gestores necessitam de informação de contabilidade de gestão de apoio à tomada de decisão em ambientes incertos e para monitorar as estratégias organizacionais (Baines e Langfield-Smith, 2003).

Na utilização da informação, constata-se que um estilo interativo e uma utilização, em simultâneo, do estilo diagnóstico e interativo, contribuem positivamente para a retoma do crescimento, bem como para o sucesso do processo *turnaround*. Verifica-se que nos casos de sucesso e de *turnaround* em fase de crescimento existe uma utilização interativa da informação dos SCCG. Essa utilização é impulsionada pela existência de sistemas ERP nestas empresas. Alguns dos principais motivos para as empresas implementarem sistemas ERP residem na necessidade de obter informações em tempo real, de obter informações para a tomada de decisão, de implementar novos planos de negócios, de reduzir custos e integrarem a informação das aplicações existentes na empresa (Alves e Matos, 2013).

Através dos casos estudados, infere-se que a natureza da informação corresponde apenas à informação agregada (resultados gerais, e nalguns casos, por centros de custo). Pode concluir-se que fica a dever-se à pequena dimensão das empresas, a não obtenção da informação mais integrada (influência das decisões interdepartamentais).

Constata-se ainda que, nas empresas que se encontram em processo *turnaround*, bem e nos casos de sucesso, a extensão da informação é suficiente, considerada uma boa ferramenta de gestão. A informação é obtida em tempo útil. Contudo, por vezes não foi aproveitada da melhor forma, especialmente no caso específico de insucesso/falência.

A existência de um SCCG formalizado é fundamental para articular as principais atividades definidas no plano estratégico do *turnaround*, seja para a definição de objetivos

e metas, como para o acompanhamento da sua concretização. Esta constatação deriva do estudo efetuado, visto os casos de sucesso terem considerado fundamental a sua implementação. Aliás, a contabilidade de gestão é reconhecida hoje como um elemento significativo para o sucesso dos negócios, num ambiente competitivo (Chand e Sharma, 2020).

Como é que as ferramentas digitais podem auxiliar/estimular a estratégia de turnaround

Verifica-se que para uma adaptação à nova era digital, o papel da liderança é preponderante. Uma liderança que aposta na mudança e com uma cultura que valoriza os recursos humanos, é relevante para a definição das estratégias a adotar nesta fase de mudança.

De acordo com os dados obtidos, pode concluir-se que transição digital proporciona maior transparência interna e externa, maior rapidez e disponibilidade de informação, redução de custos de funcionamento e melhoria dos sistemas de controlo de gestão, podendo afetar também no aumento do volume de negócios. Porém, esta transição digital obriga à atualização constante dos meios digitais.

Constata-se que os canais digitais utilizados pelas empresas em estudo são o *e-mail*, o *website* e as redes sociais. Deste estudo ressalta que: i) *e-mail* implica uma substancial redução de custos e permite agilizar os procedimentos no âmbito da comunicação e divulgação das empresas; ii) o *website* aumenta a visibilidade das empresas e tem o poder de alcançar um maior número de clientes; iii) as redes sociais são utilizadas essencialmente para conceder maior visibilidade às empresas.

Conclui-se que, a área de atividade e a capacidade estratégica, são fatores que determinam um maior ou menor impacto no sucesso da empresa, com a utilização dos canais digitais. Enquanto alguns casos utilizam os referidos canais para divulgação da empresa, noutros casos o retorno está no aumento direto do volume de negócios.

Uma forma de promover a redução de custos nas empresas reside na utilização de canais digitais, conforme foi apurado. Segundo este estudo, as comunicações e deslocações permitiram essa mesma redução de custos. Foram quase extintos os custos com as comunicações externas em suporte de papel (enviadas por correio). O *e-mail* contribui em grande parte para essa redução de custos.

Quanto às obrigações fiscais e parafiscais, ao serem tratadas diretamente nas respetivas plataformas eletrónicas, reduziram-se os custos de deslocação e o tempo despendido pelos

funcionários. As relações com outras entidades públicas e privadas tornaram-se mais agilizadas. Para além da redução de custos, a utilização dos canais digitais imprime maior rapidez nos processos, tanto nas relações externas, como no interior das organizações.

Em relação aos sistemas integrados de gestão (ERP), estes são utilizados nos casos de sucesso estudados, assim como num dos casos de *turnaround*/crescimento. As aplicações são desenvolvidas para melhorar o controlo dos resultados financeiros e não financeiros.

Finalmente, uma das conclusões deste trabalho refere-se ao papel preponderante da liderança, enquanto principal motivador dos trabalhadores para a adaptação à nova realidade, assim como para a necessidade da sua capacitação para as novas formas de planificação, preparação e desenvolvimento das tarefas, com recurso à tecnologia digital.

Contribuições, limitações e futuras linhas de investigação

O presente capítulo fornece contribuições para o conhecimento científico de três formas. Em primeiro lugar, a identificação das principais causas do declínio das PME, através do estudo de caso, focadas essencialmente em insuficiências de gestão e liderança. Em segundo lugar, o contributo dos sistemas de contabilidade e controlo de gestão (SCCG) no processo *turnaround*, situação que até aqui a literatura não tem explorado. Em terceiro lugar, o reconhecimento do papel preponderante que a revolução digital tem no processo *turnaround*.

O estudo desenvolvido neste capítulo também proporciona contribuições práticas, que poderão ser úteis para gestores e empresários. Por um lado fornece elementos que permitem diagnosticar as causas que podem influenciar o declínio empresarial, pois quanto mais cedo essas causas forem detetadas, com maior facilidade serão colmatadas e podem permitir travar a situação de declínio. Por outro lado, pretende-se informar os gestores sobre a configuração, as características da informação e a forma de utilização dos SCCG mais pertinentes para um *turnaround* de sucesso. Finalmente, sensibilizar para os benefícios que as ferramentas digitais podem proporcionar para a agilização de processos e procedimentos, para a redução de custos e para a expansão do negócio.

Muito há ainda a explorar, no âmbito do conhecimento científico sobre/acerca das PME em situação de *turnaround*, no que se refere às causas do declínio e estratégia de recuperação. A este tema, acresce o impacto das grandes transformações resultantes do

desenvolvimento cada vez mais rápido, das tecnologias da informação e comunicação, assim como das formas de fabricação inteligente com que as empresas se irão deparar.

Apesar de se tratar de um tema inovador, pelo facto de integrar o processo *turnaround* na fase da revolução digital, este estudo tem limitações, que residem em primeiro lugar, no reduzido número de casos estudados. Em segundo lugar, os resultados indicam que a existência de um SCCG formalizado (contabilidade de gestão) é fundamental para acompanhar o desenvolvimento do plano estratégico *turnaround*, resultados estes contraditórios a outros estudos efetuados. Em terceiro lugar, não se explorou o contributo da tecnologia digital na automatização do processo produtivo em empresas em situação de *turnaround*. Finalmente, outro tema pertinente que poderá ser desenvolvido no futuro é a capacidade, no caso das empresas em situação de *turnaround*, de proporcionarem formação e de contratarem trabalhadores especializados, que a nova era digital exige.

As pesquisas futuras deverão abranger um maior número de casos de sucesso e insucesso, na combinação de estudos de carácter quantitativo e qualitativo, com o objetivo de alargar o conhecimento acerca das causas do declínio das empresas e a sua relação com a estratégia, assim como do impacto dos SCCG na recuperação das empresas em situação de *turnaround*. Quanto à revolução digital, também futuros estudos poderão aprofundar quais e como poderão as empresas em situação de *turnaround* obter benefícios/ou não com o uso das ferramentas digitais.

Parte III

Capítulo 6 - Conclusões Gerais

6.1. Conclusões

O objetivo geral desta tese foi analisar o fenómeno *turnaround*, mais concretamente identificar os fatores explicativos do declínio empresarial nas PME, o papel dos SCCG e das ferramentas digitais na estratégia de recuperação. A partir deste objetivo geral, foram definidos quatro objetivos específicos: i) analisar o estado da arte relativamente ao processo *turnaround*, através da revisão da literatura existente e respetivos fundamentos teóricos; ii) Verificar o papel do ME, a PE e/ou a EO no declínio e no desempenho das PME; iii) Analisar o impacto da forma de utilização e da configuração dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround*; iv) Averiguar “como” e “porquê” as PME declinam e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de *turnaround*.

Face às dificuldades que muitas PME atravessam, pretendeu aprofundar-se o estudo sobre o processo *turnaround*, fenómeno este que ocorre quando as empresas tentam recuperar do declínio que ameaça a sua sobrevivência. Assim, o objetivo do primeiro ensaio (Capítulo 2) foi analisar o estado da arte relativamente ao processo *turnaround*, através de uma revisão da literatura sobre o tema e respetivos fundamentos teóricos.

No segundo ensaio (Capítulo 3), procurou-se investigar as causas que levam as PME ao declínio. Após uma revisão da literatura sobre o tema e a formulação das hipóteses de investigação, foi efetuado um estudo empírico, de caráter quantitativo, aplicado nas PME portuguesas, com o objetivo de verificar o papel do ME, a PE e/ou a EO no declínio e no desempenho das PME.

No terceiro ensaio (capítulo 4) foi analisado o papel dos SCCG no processo de *turnaround*, através de um estudo empírico, também de caráter quantitativo, cujo objetivo foi analisar o impacto da forma de utilização e da configuração dos SCCG no desempenho das empresas em situação de *turnaround*. E, ainda, averiguar se existem diferenças no papel que é atribuído ao SCCG entre as PME em situação de *turnaround* e as PME que se encontram em outros estádios do ciclo de vida.

O quarto ensaio (Capítulo 5) teve o objetivo de averiguar “como” e “porquê” as PME declinam e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de *turnaround*. Neste capítulo, foi desenvolvido um estudo empírico

qualitativo, que permitiu estudar empresas que se encontram em diferentes fases do processo de *turnaround*, incluindo casos de sucesso ou insucesso na sua estratégia de recuperação. Pretendeu-se através de um estudo de casos múltiplos completar e tornar mais robustos e conclusivos os resultados obtidos nos capítulos anteriores (Capítulo 3 e Capítulo 4), e também averiguar como as empresas em situação de *turnaround* lidam e tiram proveito das ferramentas digitais no processo de recuperação.

Com base nos estudos realizados e respetivos resultados obtidos é possível dar resposta às questões de investigação inicialmente formuladas. No caso da primeira questão:

O que é o turnaround e o que se conhece sobre este fenómeno?

Foi possível concluir, através de uma revisão da literatura, que apesar do crescente interesse neste tema, subsistem algumas indefinições e dualidade de posições. Estudos inconsistentes, assim como terminologias e perspetivas conflitantes, são fatores que se apresentam como obstáculos ao desenvolvimento de uma nova teoria (Pearce e Robbins, 1993; Chowdhury, 2002; Ndofor *et al.*, 2013).

As diferentes perspetivas incidem fundamentalmente sobre o conceito do fenómeno *turnaround*. O termo *turnaround* surge na literatura com perceções algo conflitantes em função do estágio, extensão e objetivo de estudo: i) uma mudança substancial para o desempenho sustentado (Bibeault, 1992; O’Kane, 2006; Pretorius, 2008); ii) uma mera sobrevivência da empresa (Faghfouri, 2013); ou um processo que visa alcançar um desenvolvimento com posições competitivas superiores aos parâmetros do setor de atividade (Pandit, 2000).

Este fenómeno deve considerar a definição e medição do desempenho e a definição do ciclo de *turnaround*, desde o declínio à recuperação (Pandit, 2000). Para alguns investigadores de *turnaround*, o desempenho é avaliado através de resultados contabilísticos e indicadores financeiros (Bibeault, 1982; Hambrick e Schecter, 1983; Chowdhury e Lang, 1996). O desempenho deve ser medido através de indicadores contabilísticos, corroborados com indicadores não contabilísticos (Pandit, 2000).

A literatura não apresenta consenso acerca das características que definem uma empresa em situação de *turnaround*, o que pode ser o resultado da dificuldade em detetar o ciclo do processo, ou seja, quando se inicia declínio e quando ocorre a recuperação completa.

Também existem conclusões antagónicas quanto ao papel desempenhado pela liderança: enquanto alguns investigadores concluem que na primeira fase do processo deve ser alterada a composição dos órgãos de gestão (Bibeault, 1982; Daily e Dalton, 1995; Slatter

et al., 2006), outros investigadores afirmam que esta posição não deve ser assumida categoricamente (Stanwick, 1996; Jarzabkowski, 2003).

Cabe aos órgãos de gestão a responsabilidade pela formulação da estratégia de *turnaround* (Balgobin e Pandit, 2001). Contudo, existem também resultados inconsistentes no que se refere à formulação da estratégia. Enquanto alguns investigadores defendem que a redução de gastos e o desinvestimento na primeira fase do processo é o fator-chave para o sucesso do *turnaround* (Robbins e Pearce, 1992; Balgobin e Pandit, 2001; Rasheed, 2005; Tangpong *et al.*, 2015; Schmitt *et al.*, 2019), outros investigadores afirmam que a contenção/redução como prioridade, poderá ser um fator inibidor do crescimento (Barker e Mone, 1994; Lim *et al.*, 2013; Schoenberg *et al.*, 2013; Purves *et al.*, 2016).

A literatura realça o facto de não existir uma teoria que sustente e sistematize as investigações sobre o processo *turnaround* (Pearce e Robbins, 1993; Barker e Barr, 2000; Pandit, 2000). Como não existe uma teoria unificadora, a investigação sobre o *turnaround* é caracterizada por uma abordagem teórica pluralista. Da pesquisa efetuada sobre o enquadramento teórico dos estudos sobre o *turnaround*, verifica-se um predomínio da teoria da contingência, da teoria dos recursos e capacidades, a teoria da estratégia de negócios, da teoria da agência e da teoria do ciclo de vida. Apesar da utilização de algum enquadramento teórico em diferentes estudos, poderá ser insuficiente na perspetiva da criação de uma teoria consistente. Corrobora-se que existe alguma fragmentação na investigação do fenómeno *turnaround*.

Visto que o fenómeno *turnaround* ocorre quando as empresas declinam, a questão de investigação seguinte procurou encontrar respostas acerca dos motivos que conduzem as empresas ao declínio:

Quais os fatores que explicam o declínio nas PME?

No que concerne a esta segunda questão de investigação, conclui-se no estudo empírico quantitativo, apresentado no Capítulo 3, que uma PE mais empreendedora e uma estrutura mais orgânica, contribuem positivamente para o DF, para além de permitirem travar a ameaça de declínio.

Este estudo considerou que dois pressupostos podem travar o declínio das PME: um relacionado com a PE, que valoriza a I&D, a inovação e a liderança tecnológica, que explora as oportunidades, que apresenta uma postura competitiva e um elevado foco para atingir os objetivos; outro, no âmbito da estrutura interna, com um estilo de gestão

flexível, permitindo que as tomadas de decisão tenham a participação ativa de quadros da empresa, com capacidade de adaptar-se à evolução das circunstâncias e preferindo relações informais e normas de cooperação para atingir objetivos.

Verificou-se que, quanto mais hostil se apresenta o ME, maior é a propensão para o declínio. Contudo, constata-se que as causas principais do declínio empresarial são as fraquezas internas de organização, devido à falta de liderança forte, de estratégia competitiva e de EO adequada. As empresas com fraquezas internas de organização, quando não compreendem as condições de mercado e quando não adaptam o seu comportamento para enfrentar crises globais, caminham para situações críticas (Hager *et al.*, 1996; Koyuncugil e Ozgulbas, 2012; Panicker e Manimala, 2015; Ghazzawi, 2018).

O processo *turnaround* obriga a existência de um plano estratégico (Tron *et al.*, 2018), o que implica medidas de controlo de gestão para o seu cumprimento. Nesse sentido, colocou-se uma questão de investigação, acerca das características e contribuição dos SCCG para a melhoria do desempenho:

Qual o papel dos SCCG na estratégia de turnaround das PME?

Da análise efetuada no estudo empírico desenvolvido no Capítulos 4 e 5, concluiu-se que há uma menor utilização da informação proporcionada pelos SCCG nas empresas em *turnaround*, do que nas restantes empresas. Os resultados comprovam ainda que nas PME em *turnaround* se verifica uma maior ausência de planeamento estratégico formal e, conseqüentemente, os sistemas de informação e controlo são deficientes.

Os dados recolhidos refletem a relevância do papel ativo dos SCCG para as empresas em *turnaround*. O estilo de utilização diagnóstico é o estilo predominante nas empresas em situação de *turnaround* situação que não surpreende uma vez que o estilo de utilização diagnóstico é comum em situações de mudança estratégica baixa (Naranjo-Gil e Hartmann, 2006). Porém, há evidências que indicam que o uso concomitante dos estilos diagnóstico e interativo da informação seja o caminho a seguir para as empresas em situação de *turnaround*.

Já no que respeita ao papel passivo dos SCCG, quanto à natureza da informação, verifica-se que é disponibilizada pouca informação pela contabilidade de gestão. Também quanto à integração da informação, existe uma reduzida informação global sobre a influência das decisões interdepartamentais. Este facto pode justificar-se pela reduzida dimensão das empresas estudadas. Em relação à extensão da informação, constatou-se que é suficiente, e considerada uma boa ferramenta de gestão.

Há ainda a considerar que a existência de um SCCG formalizado (contabilidade de gestão) tem um papel relevante no processo *turnaround*, de acordo com as conclusões deste estudo. Nos dois estudos de caso de sucesso analisados existiam SCCG formalizados. Verificou-se, ainda, que as empresas em *turnaround* utilizam menos SCCG formalizados do que as empresas noutros estádios do ciclo de vida.

Para responder à última questão de investigação:

Como e porquê os fatores internos contribuem para o declínio das PME, e como é que os SCCG e as ferramentas digitais podem auxiliar/estimular a estratégia de turnaround?

A análise da investigação qualitativa corrobora os resultados da investigação quantitativa efetuada no capítulo 3, quando se constata que as causas principais do declínio empresarial são as fraquezas internas da organização, devido à falta de liderança forte, de uma PE competitiva e de uma EO adequada. As empresas com fraquezas internas da organização, inseridas em ME hostil, têm elevada propensão para o declínio.

Concluiu-se que melhor poderá resistir ao declínio uma organização com uma PE empreendedora e uma EO orgânica. Neste contexto, considera-se uma PE empreendedora aquela que valoriza a I&D, a inovação e a liderança tecnológica, que explora as oportunidades, que apresenta uma postura competitiva e um elevado foco para atingir os objetivos. E, uma EO orgânica caracterizada por um estilo de gestão flexível, que permita que as tomadas de decisão tenham a participação ativa de especialistas, que se adapte ao meio em que se insere, numa vertente de cooperação para atingir objetivos.

Relativamente à utilização da informação, os dados recolhidos no Capítulo 4 indicam que o estilo de utilização diagnóstico é o estilo predominante nas empresas em situação de *turnaround*. Este estilo de utilização é também encontrado no Capítulo 5 no caso de insucesso que foi analisado. Esta situação não surpreende uma vez que o estilo de utilização diagnóstico é comum em situações de mudança estratégica baixa (Naranjo-Gil e Hartmann, 2006). Nos casos de sucesso e de crescimento é o estilo de utilização interativo isoladamente ou em conjunto com o estilo de utilização diagnóstico que prevalece na estratégia de recuperação. Ou seja, as evidências recolhidas indiciam que um estilo de utilização interativo ou simultaneamente interativo e de diagnóstico seria desejável para uma estratégia de recuperação de sucesso.

Quanto ao impacto dos SCCG, no Capítulo 5 conclui-se que nos casos de sucesso e crescimento existe informação agregada (resultados gerais, e nalguns casos, por centros de custo). Quanto à integração da informação, os resultados obtidos nos dois estudos

(Capítulos 4 e 5) apontam para a pouca relevância desta variável. Este facto pode justificar-se pela reduzida dimensão das empresas estudadas. A utilização dos sistemas ERP poderá contribuir para uma melhor disponibilização de informação, sobretudo informação integrada.

Verifica-se nos casos de sucesso analisados, que as empresas referem a necessidade de SCCG formalizados (contabilidade de gestão), quer para a articulação das principais atividades definidas no plano estratégico *turnaround*, quer para a definição de objetivos e metas, como para o acompanhamento da sua concretização. Ou seja, as evidências recolhidas indiciam que a existência de um SCCG formal poderá contribuir para uma estratégia de recuperação de sucesso.

As ferramentas digitais contribuem para agilizar os procedimentos e melhoria do controlo de gestão. Contudo, a sua abrangência alargou-se a toda a atividade das empresas, quer no âmbito interno, quer no externo. Neste sentido, analisou-se o impacto das ferramentas digitais no processo de *turnaround*.

Pretendeu-se refletir sobre a adaptação das PME em situação de *turnaround* ao novo paradigma imposto pela "revolução digital", e averiguar qual a contribuição da utilização das ferramentas digitais no processo *turnaround*.

O mundo enfrenta um novo paradigma, caracterizado pela era digital que, já designado por 4ª Revolução Industrial. Face a esta nova realidade, as empresas para solidificarem a competitividade e assegurarem a sobrevivência, não têm outra alternativa senão apostar na mudança (Srivastava e Gips, 2009; Pinheiro e Tigre, 2015; Schwab, 2016; Cokins, 2017; Safar *et al.*, 2018). Esta constatação é corroborada por este estudo, ao concluir-se que as empresas estudadas, tanto as que se encontram em fase de crescimento, como as que alcançaram um *turnaround* de sucesso, alteraram os procedimentos e têm vindo a adaptar-se à nova era digital.

Esta alteração de procedimentos, para além dos procedimentos administrativos, da redução de custos nas comunicações, do controlo de gestão, da agilização na comunicação interna e externa, comum a todos os casos estudados, nos dois casos de sucesso passou mesmo a ser a ferramenta fundamental para o desenvolvimento do negócio. Num caso, a publicação de periódicos de informação, que anteriormente era apenas em suporte de papel, passou a ocupar um espaço substancial nas publicações através da *internet*. No outro caso, cuja atividade é a hotelaria, as vendas passaram a consumir-se, na sua quase totalidade, por ferramentas da *internet*. Nestes dois casos, verificou-se uma melhoria substancial no desempenho, cujo contributo das ferramentas digitais foi determinante.

Contudo, conclui-se que o papel da liderança é fundamental. Os líderes das empresas devem exercer a motivação nos seus recursos humanos para a sua colaboração nas novas formas de planificação, preparação e desenvolvimento das tarefas, para melhor aproveitamento dos recursos proporcionados pela tecnologia digital.

6.2. Principais contribuições

Com este estudo concluído, e face aos resultados obtidos nos diferentes ensaios que compõem esta tese, poder-se-ão referir as principais contribuições teóricas e práticas que esta investigação dá à Gestão.

O fenómeno *turnaround* tem vindo a ser objeto de estudo desde há quatro décadas, mas com perspetivas conflitantes e com resultados inconsistentes. Neste trabalho são sintetizadas as principais questões que geram essa falta de consenso e que têm de certa forma inviabilizado a criação de uma nova teoria. Tratando-se de um tema relevante, procurou-se através de um relato atualizado, sintetizar a base do conhecimento e contribuir para uma discussão contínua sobre os factos que originam o declínio e as formas de sobrevivência das empresas que se deparam com dificuldades.

Como Corley e Gioia (2011, p. 15) argumentam “*a ideia de contribuição se apoia na capacidade de fornecer uma visão original de um fenómeno, promovendo o conhecimento de uma maneira que se considera ter utilidade ou utilidade para algum propósito*”. Foi nesta perspetiva que esta investigação se desenvolveu, procurando evidências empíricas sobre as causas do declínio das PME, sobre o papel dos SCCG no processo de recuperação e, em simultâneo, sobre o impacto nas PME em *turnaround* das transformações motivadas pela revolução digital.

Não se conhece a existência de estudos em Portugal que, em simultâneo desenvolvam o processo *turnaround*, as causas do declínio empresarial e as estratégias de recuperação, com relevo para o papel dos SCCG, aliando os novos paradigmas de atuação face à transformação digital.

Uma contribuição relevante refere-se à sinalização das causas que conduzem ao declínio empresarial das PME. A identificação destes fatores poderá permitir encontrar as respostas adequadas para melhorar os procedimentos estratégicos e estruturais, como forma de prevenir o declínio e encontrar soluções para ultrapassar situações de insucesso das PME. Do estudo efetuado, foram identificados os fatores facilitadores do declínio, em ME hostil. Uma PE conservadora, com uma deficiente estratégia na condução dos negócios, assim como uma EO mecanicista, caracterizada pela ausência de controlo de

gestão, com um excesso de centralismo nos órgãos de decisão, têm influência na sobrevivência das PME. Os resultados evidenciam que uma PE empreendedora e uma EO, com um estilo de gestão caracterizado pelo dinamismo, pela descentralização e por um controlo dos objetivos, podem ajudar a contrariar o declínio.

Outra contribuição deste estudo está na apresentação de um novo paradigma na literatura, ao incluir-se papel dos SCCG no processo *turnaround*. Uma das conclusões refere que as empresas em *turnaround* são as que menos utilizam a informação proporcionada pelos SCCG. Também se evidencia que os SCCG poderão contribuir positivamente no apoio à implementação das estratégias no processo *turnaround*. Poder-se-á concluir que as PME, para conseguirem um *turnaround* de sucesso, terão de mudar a forma como é utilizada a informação dos SCCG. Quanto à utilização da informação, o estilo interativo e o diagnóstico usados em simultâneo, proporcionam a retoma e contribuem para o sucesso do *turnaround*. Também procurar melhorar a natureza da informação, ou seja, pugnar por mais informações agregadas (por centros de custo, por exemplo) e integradas (baseada na influência das decisões interdepartamentais) poderá ser relevante, assim como obter a informação necessária e em tempo útil.

Verificou-se que as empresas em *turnaround* utilizam menos os SCCG formalizados do que as restantes. Constatou-se, porém, que nos casos de sucesso estudados, é dada uma grande importância a SCCG formais. Ou seja, para as empresas em *turnaround* será essencial poderem dispor de SCCG formalizados.

Finalmente, em plena era digital, é revelado o contributo das ferramentas digitais para melhorar o desempenho em situações de *turnaround*. A introdução das ferramentas digitais implica um novo conceito de organização, que poderá contribuir para um melhor funcionamento, tanto no âmbito interno como nas relações externas das empresas. Este estudo realça que a sua utilização poderá gerar melhores resultados nos negócios, proporcionando maior interatividade com clientes, fornecedores e outras instituições, maior agilidade nos procedimentos e também redução de custos. Verificou-se que para além dos canais digitais serem utilizados como meio de divulgação das empresas, também podem proporcionar um substancial aumento do volume de negócios, como sejam as vendas *on-line*, fator que poderá ser relevante nas empresas que se encontram em situação de declínio.

Em síntese, o declínio pode ter origem na falta de sensibilidade para assinalar as ameaças do meio envolvente, externo à empresa, ou nas fragilidades internas de gestão. Para os gestores, este estudo para além de constituir um alerta para a possibilidade de declínio, mostra a importância de entender a necessidade de detetar atempadamente as suas causas

e aplicar as medidas corretivas antes de surgir a crise. A estratégia inadaptada à concorrência, a política de preços praticados e outros fatores que implicam a perda de vantagem competitiva, são algumas das causas que podem ser detetadas oportunamente para prevenir o declínio.

Este estudo evidencia a necessidade da definição de estratégias que conduzam à elaboração de um plano estratégico adequado, quando surgem os primeiros sinais de declínio. Aqui, os gestores têm uma função preponderante na revitalização dos recursos disponíveis, optando por uma PE empreendedora, com vista a atingir os objetivos estratégicos. Uma estratégia que invista em I&D, em novas linhas de produtos ou serviços, que opte por tomar a dianteira na introdução de novos produtos ou serviços no mercado, que ajuste as ações estratégicas ao ME, que adote uma postura ousada, agressiva, com o objetivo de maximizar a possibilidade de explorar potenciais oportunidades, são algumas das características basilares do sucesso.

Podemos, contudo, afirmar que os fatores internos poderão facilitar o nível de afetação ao ME. A evidência mostra que um estilo de gestão descentralizado e interativo, a aposta nos recursos humanos, a tomada de decisão baseada em valores e informações, apoiada em processos e sistemas e com estabelecimento de metas específicas e comuns a toda a organização, são fatores caracterizadores de uma PE orgânica, favorável ao sucesso. Neste estudo fica claro que uma EO que envolva toda a estrutura em torno dos objetivos definidos é determinante para gerir situações de declínio.

Este estudo também alerta para o facto que a falta de informações contabilísticas que permitam determinar o grau da estrutura de custos, o deficiente controlo de tesouraria, as deficientes informações contabilísticas que permitam determinar as falhas generalizadas, contribuem para a decadência dos negócios. Corresponde às exigências de uma gestão eficaz a existência de adequados SCCG, que permitam obter elementos financeiros e acompanhar com regularidade o cumprimento dos planos, ajustando-os em função das mutações e necessidades das empresas, permitindo em simultâneo uma eficaz gestão de tesouraria.

Sugere-se a implementação de adequados sistemas que permitam tirar o melhor partido das ferramentas digitais, quer para a informação interna, quer externa, assim como para o aumento do volume de negócios.

6.3. Limitações e linhas futuras de investigação

Nesta secção são apresentadas essas limitações, propondo-se simultaneamente futuras linhas de investigação. Não obstante os contributos teóricos e práticos, esta investigação apresenta as suas próprias limitações.

Apesar da aplicação de fundamentos teóricos nalguns estudos, para a criação de uma teoria ampla e consistente será fundamental o desenvolvimento de amplos e abrangentes estudos empíricos nas diferentes fases, desde o declínio à recuperação das empresas.

Em relação aos estudos quantitativos (Capítulos 3 e 4), há a realçar a reduzida taxa de resposta obtida. Nestes estudos, apesar da amostra se limitar às PME, as respostas obtidas correspondem a realidades empresariais muito díspares entre si: diferentes atividades e diferentes dimensões (desde micro a pequenas e médias empresas). Este não foi um aspeto relevado ao longo do estudo, apesar das particularidades subjacentes à dimensão. Também não foi possível determinar a intensidade da severidade do declínio das empresas inquiridas. Seria interessante que investigações futuras colmatassem estas limitações, ou seja, investigações direcionadas para empresas por tipo de atividade desenvolvida e com dimensões semelhantes, procurando também alinhar o grau de declínio em que as mesmas se encontram.

Quanto à análise qualitativa (Capítulo 5), houve dificuldade em obter entrevistas, sobretudo em casos de insucesso, limitação esta que se relaciona com a recusa de consultores e gestores que viram fracassar os seus projetos. Acresce que sobre o fenómeno *turnaround*, tanto entidades privadas como entidades públicas, não dispõem de dados históricos e atuais, incidentes na realidade portuguesa. As linhas de investigação futuras deveriam considerar situações de fracasso, fator que muito poderá ajudar a compreender o insucesso das PME

Uma questão que este trabalho levanta e que poderá ser objeto de novas investigações, reporta-se à contribuição do SCCG formalizado (contabilidade de gestão) em empresas em processo de *turnaround*. Os estudos empíricos apresentam resultados aparentemente contraditórios, pois enquanto a análise quantitativa subestima a utilização do SCCG, no estudo de casos constatou-se que os casos de sucesso realçam a sua existência como fundamental para articular as principais atividades definidas no plano estratégico.

Também não se explorou o contributo da tecnologia digital na automatização do processo produtivo, em empresas em situação de *turnaround*. Outro tema pertinente prende-se

com a especialização dos trabalhadores que a nova era digital exige. Estes temas poderão ser desenvolvidos em investigações futuras.

Foram referidas as limitações desta tese, devido a várias questões que não foram incluídas ao longo da investigação realizada. Este trabalho poderá servir como ponto de partida para novos trabalhos. Assim torna-se pertinente o estudo do fenómeno *turnaround* em investigações futuras, mais abrangente e numa perspetiva longitudinal, podendo facultar mais contributos para o avanço do conhecimento científico sobre este tema.

Recentemente surgiu a pandemia de COVID-19, que veio criar uma nova crise global, pelo seu efeito na economia mundial. Estudos futuros deverão também incidir sobre a sua influência no declínio das PME, assim como sobre o desenvolvimento do processo *turnaround* durante este período. Esta pandemia, que surgiu em plena era de transição digital, veio imprimir novas dinâmicas na atividade empresarial que merecem ser provavelmente incluídas numa agenda de investigação futura.

Referências

- Abebe, M., (2009). “Leadership characteristics of declining firms attempting turnaround: An empirical examination”. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, N. 3, pp. 201-216.
- Abebe, M. (2010). “Top team composition and corporate turnaround under environmental stability and turbulence”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, N. 3, pp. 196-212.
- Abebe, M., Angriawan, A., Ruth, D. (2012). “Founder-CEOs, External Board Appointments, and the Likelihood of Corporate Turnaround in Declining Firms”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, N. 19, pp. 273-283.
- Abebe, M., Tangpong, C. (2018). “Founder-CEOs and corporate turnaround among declining firms”. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 26, N. 1, pp. 45-57.
- Abernethy, M., Guthrie, C. (1994). “An Empirical Assessment of the “Fit” between Strategy and Management Information System Design”. *Accounting and Finance*, Vol. 34, N. 2, pp. 49 – 66.
- Abernethy, M., Brownell, P. (1999). “The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, pp. 189-204
- Abernethy, M., Bouwens, J., Lent, L. (2010). “Leadership and control system design”. *Management Accounting Research*, Vol. 21, pp. 2–16.
- Adizes, I. (1979). “Organizational passages - diagnosing and treating lifecycle problems in organizations”. *Organizational Dynamics*, Vol. 8, N.1, pp. 3-25.
- Agbejule, A. (2011). “Organizational culture and performance: the role of management accounting system”. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 12 N. 1, pp. 74-89.
- Aggarwal, R. (1999). “Technology and Globalization as Mutual Reinforcers in Business: Reorienting Strategic Thinking for the New Millennium”. *Management International Review*, Vol. 39, N. 2, pp. 83-104.
- Ahsan, T., Wang, M., Qureshi, M. (2016). How do they adjust their capital structure along their life cycle? An empirical study about capital structure over life cycle of Pakistani firms. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 10, N. 3, pp. 276-302.
- Alareeni, B.; Branson, J. (2013). “Predicting Listed Companies' Failure in Jordan Using Altman Models: A Case Study”. *International Journal of Business and Management*, Vol.1, pp. 113-126.

- Aliyu, A., Bello, M., Kasim, R., Martin, D. (2014). "Positivist and Non-Positivist Paradigm in Social Science Research: Conflicting Paradigms or Perfect Partners?". *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 4, N. 3, pp. 79-95.
- Altman, E. (1968). "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy". *The Journal of Finance*, Vol. XXIII, N. 4, pp. 589-609.
- Altman, E., Sabato, G. (2007). "Modelling Credit Risk for SMEs: Evidence from the U.S. Market". *ABACUS*, Vol. 43, N. 3, pp. 332-357.
- Altman, E., Danovi, A., Falini, A. (2013). "Z-Score Models' Application to Italian Companies Subject to Extraordinary Administration". *Journal of Applied Finance*, Vol. 23, N. 1, pp. 128-137.
- Alves, M., Matos, S. (2013). "ERP adoption by public and private organizations – a comparative analysis of successful implementations". *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 14, N.3, pp. 500-519,
- Alves, M. (2017). "Perspectives on Accounting Information Use: A Multiple Case Study". *International Business Management*, Vol. 11, N. 6, pp. 1316-1327.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., Newton, R. (2002). "Quantitative and qualitative research in the built environment: Application of "mixed" research approach". *Work Study*, Vol. 51, N.1, pp. 17-31.
- Andon, P., Baxter, J. e Chua, W. (2007). "Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement". *Management Accounting Research*, N. 18, pp. 273–308.
- Angelova, B., Petroska-Angelovska, N., Ackovska, M. (2017). "Possibilities For Managing Financial Crises Of Macedonian Companies". *Journal of Accounting & Finance*, Special Issue, pp. 106-115.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business Press, Boston (180 pp.)
- Anthony, R., Govindajara, V. (2006). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education, Europe. 12^a Ed.
- Arachchilage, N., Smith, M. (2013). "The Effects of the Diagnostic and Interactive Use of Management Control Systems on the Strategy-Performance Relationship". *JAMAR*, Vol. 11, N. 1, pp. 9-28.
- Arasti, Z. (2011). "An empirical study on the causes of business failure in Iranian context". *African Journal of Business Management*, Vol. 5, N. 17, pp. 7488-7498.

- Archibugia, D. (2017). "Blade Runner economics: Will innovation lead the economic recovery?". *Research Policy*, Vol. 46, pp. 535–543.
- Arend, R. (2008). "Differences in RBV Strategic Factors and the Need to Consider Opposing Factors in Turnaround Outcomes". *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, pp. 337–355.
- Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*. London: McGraw-Hill.
- Arogyaswamy, K., Barker, V., Yasai-Ardekant, M. (1995). "Firm Turnarounds: an integrative two-stage model". *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N.4, pp. 493-525.
- Arora, R., Stoner, C. (2009). "A mixed method approach to understanding brand personality". *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 18, N. 4, pp. 272-283.
- Aspara, J., Lamberg, J., Laukia, A., Tikkanen, H. (2011): "Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia". *Management Decision*, Vol. 49, N. 4, pp. 622-647.
- Assa, J. (2011). "Many Roads to Paris: A Comparative Review of Pension Policies in Two OECD Countries". *Modern Economy*, Vol. 2, N. 5, pp. 850-861.
- Aureli, S., Ciambotti, M., Sasvári, P. (2014). "The Penetration of Business Information Systems in Small and Medium-sized Enterprises in Italy and Hungary: A Comparative Study". *The International Journal of Management Science and Information Technology*, N. 11, pp. 64-95.
- Awuah, G., Amal, M. (2011). "Impact of globalization: The ability of less developed countries' (LDCs') firms to cope with opportunities and challenges". *European Business Review*, Vol. 23, N. 1, pp. 120-132.
- Bachmann, C. (2009): "Sustainable performance increase and strategic turnaround management: current corporate restructuring experiences in the Romanian market". *Business Strategy Series*, Vol. 10, N. 6, pp. 331-338.
- Bader, V., Kaiser, S. (2017). "Autonomy and Control? How Heterogeneous Sociomaterial Assemblages Explain Paradoxical Rationalities in the Digital Workplace". *MREV*, Vol. 28, N. 3, pp. 338-358.
- Baines, A., Langfield-Smith, K. (2003). "Antecedents to management accounting change: a structural equation approach". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 675-698.
- Baker, C. (2015). "Organizational change at Ford Motor Company in the face of international financial crisis". *Research in Management Sciences*, Vol. 5, N. 110, p.p. 23-35.
- Balan, M., (2012). "Stochastic methods for prediction of the bankruptcy risk of SMEs". *Procedia Economics and Finance*, Vol. 3, pp. 125-131.

- Balcaena, S., Ooghe, H. (2006). "35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems." *British Accounting Review*, Vol. 38, pp. 63–93.
- Balgobin, R., Pandit, N. (2001). "Stages in the Turnaround Process: The Case of IBM UK". *European Management Journal*, Vol. 19, N. 3, pp. 301–316.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barbero, J., Martínez, J., Moreno, A. (2020). "Should Declining Firms Be Aggressive During the Retrenchment Process?". *Journal of Management*, Vol. 46, N. 5, pp 694-725.
- Barker, V., Mone, M. (1994). "Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline?". *Strategic Management Journal*, Vol.15, N. 5, pp. 395-405.
- Barker, V., Patterson, P. (1996). "Top Management Team Tenure and Top Manager Causal Attributions at Declining Firms Attempting". *Group e Organization Studies*, Vol. 21, N. 3, pp. 304-336.
- Barker, V., Duhaime, I. (1997). "Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N. 1, pp. 13-38.
- Barker, V., Mone, M., (1998). "The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds". *Human Relations*, Vol. 51, N. 10, pp.1227-1258.
- Barker, V., Patterson, P., Mueller, G. (2001). "Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts". *Journal of Management Studies*, Vol. 38, N. 2, pp. 235-270.
- Barker, V., Barr, P. (2002): "Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds". *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 963–979.
- Barker, V. (2005). "Traps in diagnosing organization failure". *The Journal of Business Strategy*, Vol. 26, N. 2, pp. 44-50.
- Baxter, J., Chua, W. (2003). "Alternative management accounting research—whence and whither". *Accounting, Organizations and Society*, Vol., N. 2–3, pp. 97-126.
- Beaver, G., Jennings, P. (2005). "Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, N. 1, pp. 9-23.
- Becker, W., Ulrich, P., Staffel, M. (2011). "Management accounting and controlling in German SMEs: Do company size and family influence matter?". *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 3, N. 3, pp. 281–300.

Behling, G., Lenzi, F. (2019). "Entrepreneurial Competencies and Strategic Behavior: a Study of Micro Entrepreneurs in an Emerging Country". *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, Vol. 16, N. 3, pp. 255-272.

Beke, J. (2010). "Accounting Management by International Standards". *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, N. 5, pp. 36-43.

Beke, J. (2011). "International Accounting Standards Effects on Business Management". *Business Management and Strategy*, Vol. 2, N. 1, pp. 1-12.

Bernini, F., Mariani, G., Panaro, D. (2013). "The corporate governance drivers: What relations with performance and risk? Empirical evidence from Italian context". *Corporate Ownership et Control*, Vol. 10, N. 4-5, pp. 510-523.

Bibeault, D. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*. New York, Mc-Graw-Hill.

Bisbe, J., Otley, D. (2004). "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, N. 8, pp. 709-737.

Biabe, J., Malagueño, R. (2009). "The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes". *European Accounting Review*, Vol. 18, N. 2, pp. 371-405.

Blanché, R. (1983). *A Epistemologia*. 3ª Ed. Lisboa: Editorial Presença.

Bock, G., Lee, J., Zmud, R. (2005). "Behavioral intention formation in knowledge sharing". *MIS Quarterly*, Vol. 29, N. 1, pp. 87-111.

Bodolica, V., Spraggon, M. (2020). "Leadership in times of organizational decline: a literature review of antecedents, consequences and moderators". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 29, N. 2, pp. 415-435.

Bonn, I., Pettigrew, A. (2009). "Towards a dynamic theory of boards: An organizational life cycle approach". *Journal of Management & Organization*, Vol. 15, pp. 2-16.

Bonnici, J., Fredenberger, W. (1995). "Information priorities in turnaround situations". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 11, N. 3, pp. 94-100.

Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2010). "Challenges Facing Polish SMES in the Face of Globalization Processes". *Folia Oeconomica Stetinensia*, Vol. 9, N.1, pp. 52-71.

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. United Kingdom: Cambridge University Press. Disponível em:

<https://books.google.pt/books?id=WvhSEMrNWHAC&printsec=frontcover&dq=pierre+bourdieu&hl=pt-P> (consultado em 2015-07-26)

- Bourdieu, P. (1988). *Homo Academicus*. Stanford University, California. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=hfURo28Z-okC&printsec=frontcover&dq=pierre+bourdieu&hl=pt-PT> (consultado em 2015-07-26)
- Bourdieu, P. (1998). *Meditações Pascalianas*. Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Bouwens, J., Abernethy M. (2000), “The consequences of customization on management accounting system design”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, N. 3, pp. 221-241.
- Boyd, D. (2011). “Lessons from turnaround leaders”. *Strategy & Leadership*, Vol. 39, N. 3, pp. 36-43
- Boyle, R., Desai, H. (1991). “Turnaround Strategies for Small Firms”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, N. 3, pp. 33-42.
- Boyne, G., Meier, K. (2009). “Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround”. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, N. 5, pp. 835-863.
- Bricker, R., Chandar, N. (1998). “On applying agency theory in historical accounting research”. *Business and Economic History*, Vol. 27, N.2, pp. 486-499.
- Brockmann, E., Hoffman, J., Dawley, D. (2006). “A Contingency Theory of CEO Successor Choice and Post-bankruptcy Strategic Change”. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, N. 2, pp. 213-231.
- Bovey, W., Hede, A. (2001). “Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes”. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 22, pp. 372 – 381.
- Brown, A. (2014). “Organizational paradigms and sustainability in excellence: From mechanistic approaches to learning and innovation”. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6, N.2/3, pp. 190-181.
- Bruynseels, L., Willekens, M. (2012). “The effect of strategic and operating turnaround initiatives on audit reporting for distressed companies”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 37, pp. 223–241.
- Bryman, A., Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows*. 3ª Ed. Oeiras: Celta
- Bumgardner, M., Buehlmann, U., Schuler, A., Crissey, J. (2011). “Competitive Actions of Small Firms in a Declining Market”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, N. 4, pp. 578-598.
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. England: Ashgate Publishing Limited.

- Burrone, E. (2005). "Intellectual Property Rights and Innovation in SMEs in OECD Countries". *Journal of Intellectual Property Rights*, Vol. 10, N.1, pp. 34-43.
- Campello, M., Graham, J., Harvey, C. (2010). "The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis". *Journal of Financial Economics*, Vol. 97, N. 3, pp. 470-487.
- Castillo-Montoya, M. (2016) "Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework". *The Qualitative Report*, Vol. 5, N. 21, pp. 811-831.
- Castrogiovanni, G., Bruton, D. (2000). "Business Turnaround Processes Following Acquisitions: Reconsidering the Role of Retrenchment". *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 25–34.
- Celli, M. (2015). "Can Z-Score Model Predict Listed Companies' Failures in Italy? An Empirical Test". *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, N.3, pp. 57-66.
- Chan, P. (1993). "Managing successful turnarounds: Lessons from global companies". *Management Decision*, Vol. 31, N. 3, pp. 29-33.
- Chand, M., Sharma, K. (2020). "Understanding the Importance of Management Accounting Practices in Indian Hotel Industry". *International Journal of Hospitality e Tourism Systems*, Vol. 13, N. 2, pp. 29-36.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington, D.C., BardBooks.
- Chapman, C. (1997). "Reflections on a contingent view of accounting". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, pp. 189-205.
- Charan, R., Useem, J. (2002). "Why companies fail". *Fortune*, Vol. 145, N. 11, pp. 50-62.
- Chen, H. (2008). "The Timescale Effects of Corporate Governance Measure on Predicting Financial Distress". *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, Vol. 11, N. 1, pp. 35-46.
- Chen, Y., Jiang, Y., Wang, C., Chung Hsu, W. (2014). "How do resources and diversification strategy explain the performance consequences of internationalization?". *Management Decision*, Vol.52, N. 5, pp. 915-897.
- Chenhall, R., Morris, D. (1986). "The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems". *The Accounting Review*, Vol. LXI, N. 1, pp.16-35.
- Chenhall, R., Morris, D. (1995). "Organic Decision and Communication Processes and Management Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Business Organizations". *Omega*, Vol. 23, N. 5, pp. 485-497.

- Chenhall, R. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, N. 2, pp. 127-168.
- Choi, B., Ravichandran, T., O'Connor, G. (2019). "Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation". *Engineering Management*, Vol. 66, N. 4, pp. 529-541.
- Chowdhury, D., Lang, J. (1993). "Crisis, decline, and turnaround: A test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms". *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, N. 4, pp. 8-17.
- Chowdhury, D., Lang, J. (1996). "Turnaround in Small Firms - An Assessment of Efficiency Strategies". *Journal of Business Research*, Vol. 36, N. 2, pp. 169-178.
- Chowdhury, D. (2002). "Turnarounds: A stage theory perspective". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 19, N. 3, pp. 249 – 266.
- Chua, W. (1986). "Radical developments in accounting thought". *The Accounting Review*, Vol. LXI, N. 4, pp. 601-632.
- Chung, S., Tang, H., Ahmad, I. (2011). "Modularity, Integration and IT Personnel Skills Factors in Linking ERP to SCM Systems". *J. Technol. Manag. Innov*, Vol. 6, N. 1, pp. 1-13.
- Cokins, G. (2017). "Enterprise Performance Management (EPM) and the Digital Revolution". *Performance Improvement*, Vol. 56, N. 4, pp. 14-19
- Coller, G., Frigoto, M., Costa, E. (2018). "Management control system and strategy: the transforming role of implementation". *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 19, N. 1, pp. 141-160.
- Collett, N., Pandit, N., Saarikko, J. (2014). "Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 26, N. 1-2, pp. 123-141.
- Collins, J., Porras, J. (1996). "Building Your Company's Vision". *Harvard Business Review*, Vol. 74, N. 5, pp. 65-77.
- Colvin, M., Maravelias, C. (2011). "R&D pipeline management: Task interdependencies and risk management". *European Journal of Operational Research*, Vol. 215, N. 3, pp. 616–628.
- Comissão Europeia (2003) Recomendação 2003/361/CE, de 6 de maio. Jornal Oficial da União Europeia, L 124.

- Cook, G., Pandit, N., Milman, D. (2000). "Small firm rehabilitation and the legal system: The case of Great Britain". *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N.3, pp. 78-85
- Cook, J., Deakin, S. (1999). *Stakeholder and Corporate Governance Theory and Evidence on Economic Performance*. United Kingdom: ESRC Centre for Business Research.
- Cooper, D., Morgan, W. (2008). "Case Study Research in Accounting". *Accounting Horizons*, Vol. 22, N. 2, pp. 159-178.
- Corley, K., Gioia, D. (2011). "Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution?". *Academy of Management Review*, Vol. 36, N. 1, 12-32.
- Costa, W., Macedo, M., Yokoyama, K., Almeida, J. (2017). "The Determinants of the Life Cycle Stages of Brazilian Public Companies: A Study Based on Financial-Accounting Variables". *Brazilian Business Review*, Vol. 14, N.3, pp. 304-320.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. 2ª Ed. Coimbra: Almedina.
- Covin, J., Slevin, D. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N. 1, pp. 75-87.
- Cox, J., Hassard, J. (2005). "Triangulation in Organizational Research: A Re-Presentation". *Organization*, Vol. 12, N. 1, pp. 109-133.
- Crisan-Mitra, C. (2019). "Organizational structure as a factor of development of corporate social responsibility in Romanian companies". *Economy*, Vol. 14, N. 1, pp.145-159.
- Cronbach, L. (1951). "Coefficient Alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, Vol. 16, N. 3, pp. 297-334.
- Cunningham, G. (1992). "Management Control and Accounting Systems Under a Competitive Strategy". *M. Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5, N. 2, pp. 85-102.
- D'Hainaut, L. (1992). *Conceitos e Métodos da Estatística - Volume II: Duas ou três variáveis segundo duas ou três dimensões*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Daily, C., Dalton, D. (1995). "CEO and Director Turnover in Failing Firms – An Illusion of Change". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N. 5, pp. 393-400.
- Darja, P. (2007). "The role of management control systems in strategy implementation: The case of a Slovenian company". *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, Vol. 9, N. 3, pp. 257-282.

- Darus, F., Mohamad, A. (2011). "Corporate Governance and Corporate Failure in the Context of Agency Theory". *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 17, N. 1, pp. 125-132.
- Davis, D., Killanin, M., Lord; Allen, J.(1991). "Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, N. 1, pp. 43-51.
- Davson-Galle, P. (1994). "Leadership, hermeneutics and empiricism". *Journal of Educational Administration*, Vol. 32, N. 3, pp. 46-92.
- De Massis, A., Kotlar, J. (2014). "The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship". *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, N. 1, pp. 15-29.
- Decker, C. (2018). "Stakeholders' Impact on Turnaround Performance: The Case of German Savings Banks". *Journal of Small Business Management*, Vol. 56, N. 4, pp. 534-554.
- Denis, H. (1993). *História do Pensamento Económico*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Dent, E., Goldberg, S. (1999). "Challenging "Resistance to Change"". *J Appl Behav*, Vol. 35, pp. 25-41.
- Dery, K., Sebastian, I., Meulen, N. (2017). "The Digital Workplace is Key to Digital Innovation". *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16, N. 2, pp. 135-152.
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- DeThomas, A., Fredenberger, W., Ghosal, M. (1994). "Turnarounds: Lessons for the management accountant". *Management Accounting*, Vol. 76, N. 1, pp. 23-25.
- Direcção-Geral da Política de Justiça (DGPJ). Disponível em:
<https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt> (consultado em 2015-07-16)
- Doody, o., Noonan, M. (2013) "Preparing and conducting interviews to collect data". *Nurse Researcher*, Vol. 20, N. 5, pp. 28-32.
- Drucker, P. (1998). *O melhor de Peter Drucker*. Brasil: Editora Pioneira.
- Duarte, E., Santos, M. (2011). "O conhecimento na administração estratégica". *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, Vol. 1, N. 1, pp. 15-24.
- Dupleix, M., Rebori, A. (2017). "La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años". *Estudios Gerenciales*, Vol. 33, pp. 141-152.
- Egbu, C., Hari, S., Renukappa, S. (2005). "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices". *Structural Survey*, Vol. 23, N. 1, pp. 7-21.

- Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *The Academy of Management Review*, Vol. 14, N. 4, pp. 532-550.
- Eldabi, T., Irani, Z., Paul, R., Love, P. (2002), "Quantitative and qualitative decision-making methods in simulation modelling". *Management Decision*, Vol. 40, N.1/2, pp. 64-73.
- Elias, N. (1970). *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Edições 70.
- Ellermann, K., Steeger, J., Steffens, U. (2018). "An Extensible Enterprise Architecture Pattern for Turnaround Management". *IEEE 22nd International*, pp. 170-175.
- Evans, R., Chitnomrath, T., Christopher, T. (2013). "Successful turnaround strategy: Thailand evidence". *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 3, N. 2, pp. 115-124.
- Everett, J. (2002). "Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu". *Organizational Research Methods*, Vol. 5, N.1, pp. 56-80.
- Fabela, A., Flores, R. (2018). "Retos de la formación profesional del diseñador industrial en la Cuarta Revolución Industrial (4RI)". *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 8, N. 16, pp. 1-22.
- Faghfour, P. (2013). "The Role of Governance Structure in the Contexto d Crisis Management: Na Empirical Analysis on a German Sample of Non-Family and Family Businesses". *Scftcover*, Vol. XVII, 190 pp. Disponível em: <http://www.springer.com/978-3-658-00595-5> (consultado em 2019-08-01)
- Faustino, P. (2008). "Restructuring and Turnaround of A Public Service Broadcaster: Public Management with a Private Attitude". *Journal of Media Business Studies*, Vol. 5, N. 3, pp. 53-81.
- Ferreira, A. (2002). *Management Accounting and Control Systems design and use: An exploratory study in Portugal*. PHD Thesis, Lancaster University.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis". *Management Accounting Research*, Vol. 20, pp. 263-282.
- Ferreira, J., Azevedo, S., Cruz, R. (2011). "SME growth in the service sector: A taxonomy combining life-cycle and resource-based theories". *The Service Industries Journal*, Vol. 31, N. 2, pp. 251-271.
- Ferreira, J., Cruz, M., Azevedo, S. (2008). "A Logística e o Processo de Crescimento das Organizações: A Teoria do Ciclo de Vida". *Panorama Socioeconómico*, Vol. 26, N. 36, pp. 34 - 48.
- Ferreira, J., Fernandes, C., Ratten, V. (2017). "Entrepreneurship, innovation and competitiveness: what is the connection?" *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 18, N. 1, pp. 73-95.

Ferreira, J., Fernandes, C., Ferreira, F. (2019). “To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance”. *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 583-590.

Ferreira, L., Sarmiento, M. (2009). “Da Investigação Quantitativa em Contabilidade: Investigação por Inquérito”. In Major, M., Vieira, R., *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*, pp.167-208. Lisboa: Escolar Editora.

Fiorinia, P., Seles, D., Jabbourb, C., Mariano, E., Jabbour, A. (2018). “Management theory and big data literature: From a review to a research agenda”. *International Journal of Information Management*, Vol. 43, pp. 112-129.

Fisher, J. (2002). “Real leaders might have saved Enron”. *Executive Excellence*, Vol. 19, N. 3, pp. 6-7.

Flick, Uwe (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

Francis, J., Desai, A. (2005). “Situational and organizational determinants of turnaround”. *Management Decision*, Vol. 43, N. 9, pp. 1203-1224.

Fredenberger, W., Lipp, A. Watson, H. (1997). “Information requirements of turnaround managers at the beginning of engagements: JMIS”. *Journal of Management Information Systems*, Vol.13, N. 4, pp. 167-192.

Friedman, M. (1953). *The Methodology of Positive Economics*. Chicago: The University of Chicago Press. Disponível em:
<https://books.google.pt/books?id=Fv8846OSbvwc&printsec=frontcover&dq=Friedman,+M.&hl=pt> (consultado em 2015-07-28)

Furrer, O., Pandian, J., Thomas, H. (2007). “Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround”. *Management Decision*, Vol. 45, N. 3, pp. 372-392.

Galani, D., Gravas, E., Stavropoulos, A. (2010). “The Impact of ERP Systems on Accounting Processes”. *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 4, N. 6, pp. 774-779.

Gama, A. (2009). “O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em Marketing e Gestão”. *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 13, N. 25, pp. 71-83.

Gaskill, L., Van Auken, H., Manning, Ronald A. (1993). “A factor analytic study of the perceived causes of small business failure”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, N. 4, pp.18-31.

George, D., Mallery, P. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step A Simple Guide and Reference*. (4th ed.). London Pearson Education.

- Gerasimenko, V., Razumova, T. (2020). "Digital competencies in management: a way to superior competitiveness and resistance to changes". *Serbian Journal of Management*, Vol. 15, N. 1, pp. 115 – 126.
- Gerdin, J., Greve, J. (2004). "Forms of Contingency Fit in Managerial Accounting Research—A Critical Review". *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, N. 3, pp. 303-326.
- Gerdin, J. (2005). "Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, N. 2, pp. 99-126.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1997). *O Inquérito – teoria e prática*. Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Giaglis, G., Fouskas, K., (2011). "The impact of managerial perceptions on competitive response variety". *Management Decision*, Vol. 49, N. 8, pp. 1257-1275.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company
- Gómez, G.(2002). "La responsabilidad de la empresa frente al fracaso de sus negocios". *Gestión Financiera*, N. 3. Disponível em: <https://www.gestiopolis.com/responsabilidad-empresa-frente-fracaso-negocios> (consultado em 2015-08-16)
- Gopal, R. (1991). "Turning around sick companies-the Indian experience". *Long Range Planning*, Vol. 24, N. 3, pp. 79-83.
- Gopinath, C. (2005). "Recognizing Decline: The Role of Triggers". *American Journal of Business*, Vol. 20, N. 1, pp. 21-27.
- Gotteiner, S., Mas-Machuca, M., Marimon, F. (2019). "Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging". *Management Research Review*, Vol. 42, N. 11, pp. 1259-1277.
- Goyal, S., Sergi, B., Kapoor, A. (2014). "Understanding the Key Characteristics of an Embedded Business Model for the Base of the Pyramid Markets". *Economics e Sociology*, Vol.7, N. 4, pp. 26-40.
- Ghazzawi, I. (2017). "Organizational Turnaround: A Conceptual Framework and Research Agenda". *American Journal of Management*, Vol. 17, N. 7, pp. 9-23.
- Ghazzawi, I. (2018). "Organizational Decline: A Conceptual Framework and Research Agenda". *International Leadership Journal*, Vol. 10, N. 1, pp. 37-80.
- Greiner, L. (1972). "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review*, pp. 37-46.

- Griffiths, Ian (1992). *Creative Accounting*, London: Routledge.
- Griffiths, F., Ooi, M. (2018). "The Fourth Industrial Revolution – Industry 4.0 and Io T". *IEEE Instrumentation & Measurement Magazine*, Vol. 21, N. 6, pp. 29-43.
- Grimaldi, D. (2019). "Heuristic for the localization of new shops based on business and social criteria". *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 142, pp. 249-257.
- Gupta, B., Iyer, L., Aronson, J. (2000). "Knowledge management: practices and challenges". *Industrial Management CP e Data Systems*, Vol. 100, N. 1, pp. 17-21.
- Gurd, B.(2008). "Structuration and middle-range theory-A case study of accounting during organizational change from different theoretical perspectives". *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.19, N. 4, pp. 523-543
- Hager, M., Galaskiewicz, Bielefeld, W., Pins, J. (1996). "Tales From the Grave Organizations' Accounts of Their Own Demise". *American Behavioral Scientist*, Vol. 39, N. 8, pp. 975-994.
- Halilem, N., Bertrand, C., Cloutier, J., Landry, R., Amara, N. (2012). "The knowledge value chain as an SME innovation policy instrument framework: an analytical exploration of SMEs public innovation support in OECD countries". *International Journal of Technology Management*, Vol. 58, N. 3/4, pp. 236-260.
- Hambrick, D., Schecter, S. (1983). "Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units". *Academy of Management Journal*, Vol. 26, N. 2, pp. 231-248.
- Hammad, S., Jusoh, R., Elaine, Y. (2010). "Management accounting system for hospitals: a research framework". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, N^o5, pp. 762-784
- Haneef, N. (2013). "Empirical research consolidation: a generic overview and a classification scheme for methods". *Quality e Quantity*, Vol. 47, N. 1, pp.383-410.
- Hanks, S., Watson, C., Jansen, E., Chandler, G. (1994). "Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 18, N. 2, pp. 5-30.
- Harker, M., Harker, D. (1998). "The Role of Strategic Selling in the Company Turnaround Process". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII, N. 2, pp. 55-67.
- Harker, M., Sharma, B. (2000). "Leadership and the company turnaround process". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.21, N.1/2, pp. 36-47.
- Haron, N., Rahman, I., Smith, M. (2013). "Management accounting practices and the turnaround process". *Asian Review of Accounting*, Vol. 21, N. 2, pp. 100-112.

- He, Q., Wang, M., Martínez-Fuentes, C. (2020). "Impact of corporate entrepreneurial strategy on firm performance in China". *International Entrepreneurship & Management Journal*, Vol. 16, N. 4, pp. 1427-1444.
- Helfat, C., Martin, J. (2015). "Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change". *Journal of Management*, Vol. 41, N. 5, pp. 1281-1312.
- Henri, J. (2006). "Management control systems and strategy". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, N. 6 pp. 529-558.
- Hermann, M., Pentek, T., Otto, B. (2016). "Design principles for industrie 4.0 scenarios". 49th Hawaii *International Conference on System Sciences (HICSS)*, pp. 3928–3937.
- Herri, A., Johan, A., Handika, R., Yuliasri, A. (2017), "Ceos Characteristics and the Successful of Turnaround Strategy: Evidences from Indonesia". *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 16, N.1, pp. 69-80.
- Hill, L. (1992). "A comparative analysis of selected economic methodologies: Praxeology, positivism and institutionalism". *International Journal of Social Economics*, Vol. 19, N. 10-12, pp. 208-222.
- Hjørland, B. (2005). "Empiricism, rationalism and positivism in library and information science". *Journal of Documentation*, Vol. 61, N.1, pp. 130-155.
- Hofer, C. (1980). "Turnaround strategies". *Journal of Business Strategy* (pre-1986)., pp. 19-31.
- Holland, C., Gutiérrez-Leefmans, M. (2018). "A Taxonomy of SME E-Commerce Platforms Derived from a Market-Level Analysis". *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 22, N. 2, pp. 161–201.
- Holt, G. (2013). "Construction business failure: conceptual synthesis of causal agents". *Construction Innovation*, Vol. 13, N. 1, pp. 50-76.
- Hook, J., Bean, F., Glick, J. (1999). "Public assistance receipt among immigrants and natives: How the unit of analysis affects research findings". *Demography*, Vol. 36, N. 1, pp. 111-120.
- Hopper, T., Powell, A. (1985). "Making Sense of Research into the organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of its Underlying Assumptions". *Journal of Management Studies*, Vol. 22, N.5, pp. 429-465.
- Hoque, Z., Covalleski, M., Gooneratne, T. (2013). "Theoretical triangulation and pluralism in research methods in organizational and accounting research". *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, Vol. 26, N. 7, pp. 1170-1198.
- Hosoda, M. (2018). "Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company". *Corporate Governance*, Vol. 18, N. 1, pp. 68-80.

- Hoy, F. (2006). "The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, N. 6, pp. 831-836.
- Hunt, D. (2003). "The concept of knowledge and how to measure it". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N.1, pp. 100-113.
- Ivanova, O., Castellano, S. (2011). "The impact of globalization on legitimacy signals". *Baltic Journal of Management*, Vol. 6, N. 1, pp. 105-123.
- Jack, E., Raturi, A. (2006), "Lessons learned from methodological triangulation in management research". *Management Research News*, Vol. 29, N.6, pp. 345-357.
- Jamaluddin, A., Husin, N., Omar, N. (2018). "The Role of Management Accounting in a Turnaround Strategy". *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol. 13, N. 3, pp. 167-185.
- Jarzabkowski, P. (2003). "Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change". *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N. 1, pp. 23-55.
- Jensen, M., Meckling, W. (1992). "Specific and General Knowledge and Organizational Structure". *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, N. 2, pp. 1-31.
- Jiang, L., Li, X. (2010). "Discussions on the Improvement of the Internal Control in SMEs". *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, N. 9, pp. 214-216.
- Johnson, H; Kaplan, R. (1987) *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press
- Jordan, H., Neves, J., Rodrigues, J. (2002). *O Controlo de Gestão*. Áreas Editora, Lisboa. 4^a Edição.
- Kakabadse, N., Steane, P. (2010). "Meaning and interpretation: insights and discourse". *Journal of Management History*, Vol. 16, N.3, pp. 346-366.
- Kaplan, R., Norton, D. (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I". *Accounting Horizons*, Vol. 15 N. 1 pp. 87-104.
- Karaevli, A. (2016). "The "Turnaround Trap" of outsider CEOs: Causes and solutions for succession planning". *Organizational Dynamics*, Vol. 45, N. 4, pp. 278-282.
- Kauffman, R., Wang, B. (2008). "Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for Internet firm survival". *Inf Technol Manage*, Vol. 9, pp. 215-232.
- Kaynak, E., Kara, A. (2004). "Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR)". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, N. 8, pp. 743-753.

- Kim, S. (2003). "Research Paradigms in Organizational Learning and Performance: Competing Modes of Inquiry". *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol. 21, N. 1, pp. 9-18.
- Klarner, P., Treffers, T. Picot, A. (2013). "How companies motivate entrepreneurial employees: the case of organizational spin- alongs". *Journal of Business Economics*, Vol. 83, N. 4, pp. 319-355.
- Koh, S., Durand, R., Dai, L., Chang, M. (2015). "Financial distress: Lifecycle and corporate restructuring". *Journal of Corporate Finance*, Vol. 33, pp. 19-33.
- Kosmidis, K., Terzidis, K. (2011). "Manipulating an IRB model: Considerations about the Basel II framework". *EuroMed Journal of Business*, Vol. 6, N. 2, pp. 174-191.
- Kotey, B. (2014). "Small Business Innovation in the Hostil Environment of Australia's Drought Stricken Rural Communitie". *Australasian Journal of Regional Studies*, Vol. 20, N. 2, pp. 325-350.
- Kouri, G., Stamatopoulou, M., Tzavella, F., Prezerakos, P. (2020). "The Greek Resistance to Change Scale: A Further Validation". *International Journal of Caring Sciences*, Vol. 13, N. 1, pp. 294-306.
- Koyuncugil, A., Ozgulbas, N. (2012). "Financial early warning system model and data mining application for risk detection". *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, N. 6, pp. 6238-6253.
- Kraus, S., Moog, P., Schleppehorst, S., Raich, M. (2013). "Crisis and turnaround management in SMEs: a qualitative-empirical investigation of 30 companies". *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, Vol. 5, N. 4, pp. 406-430.
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). "Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure". *Review of Managerial Science*, Vol. 14, pp. 633-661.
- Kuhn, T. (1996). *The structure of scientific revolutions*. Third Edition. The University of Chicago Press. Chicago and London.
- Kumalo, M., Scheepers, C. (2020). "Leadership of change in South Africa public sector turnaround". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34, N. 1, pp. 137-157.
- Kurschus, R., Sarapovas, T., Pilinkiene, V. (2017). "The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SMEs". *Engineering Economics*, Vol. 28, N. 2, pp. 170-179.
- Kuzmisiin, P., Kuzmisiinova, V. (2017). "Small and medium-sized enterprises in global value chains". *Economic Annals-XXI*, Vol. 162, N. 11-12, pp. 22-27.

- Kuznetsova, N., Baksanskiib, O., Zholkovc, S. (2014). "From Pragmatic Knowledge to Scientific Theories: Part I". *Journal of Communications Technology and Electronics*, Vol. 59, N. 6, pp. 647–660.
- Laitinen, E. (2011). "Effect of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms". *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 7, N. 1, pp. 57-95
- Lakatos, I. (1980). *The methodology of scientific research programs*. Cambridge University Press. Disponível em: <http://strangebeautiful.com/other-texts/lakatos-meth-sci-research-phil-papers-1.pdf> (consultado em 2014-06-18)
- Lal, M., Hassel, L. (1998). "The impact of environmental uncertainty and tolerance of ambiguity on top managers' perceptions usefulness of non-conventional management accounting information". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, N. 3, pp. 259-271.
- Landrum, N., Howell, J., Paris, L. (2000). "Leadership for strategic change". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, N. 3, pp. 150-156.
- Laughlin, R. (1999). "Critical accounting: nature, progress and prognosis". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.12, N.1, pp. 73-78.
- Lawton, T., Rajwani, T., O'Kane, C. (2011). "Strategic reorientation and business turnaround: the case of global legacy airlines". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, N. 3, pp. 215-237.
- Lee, J. (1992). "Quantitative Versus Qualitative Research Methods - Two Approaches to Organisation Studies". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 9, N. 1, pp. 87-93.
- Lee, J., Johnson, K., Gahring, S., Lee, S. (2008). "Business Strategies of Independent Retailers: Effects of Environmental Hostility". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 21, N. 3, pp. 277-291.
- Lei, D., Slocum, J. (2005). "Strategic and organizational requirements for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, Vol. 19, N. 1, pp. 31-44.
- Lester, D., Parnell, J. (2002). "Aligning factors for successful organizational renewal". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, N. 1-2, pp. 60-67.
- Lester, D., Tran, T. (2008). "Information Technology Capabilities: Suggestions for SME Growth". *Institute of Behavioral and Applied Management*, pp. 72-88.
- Levie, J., Lichtenstein, B. (2010). "A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, N. 2, pp. 317-350.

- Li, Y. (2015). "SMEs and Entrepreneurial Finance in OECD Countries: Good Practice and Lessons Learned". *Journal of Business Systems, Governance e Ethics*, Vol. 10, N. 2, pp. 30-35.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A. (2016). "e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age". *Journal of Information Technology*, Vol. 31, N. 2, pp. 185-206.
- Liang, X., Barker, V., Schepker, D. (2018) "Chief Executive Cognition, Turnaround Strategy and Turnaround Attempts of Declining Firms". *Journal of Change Management*, Vol. 18, N. 4, pp. 304-326.
- Lichtenstein, G., Lyons, T. (2008). "Revisiting the business life-cycle: Proposing an actionable model for assessing and fostering entrepreneurship". *Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 9, N. 4, pp. 241-250.
- Lim, D., Celly, N., Morse, E., Rowe, G. (2013). "Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: the contingency effects of a firm's rent creation mechanism". *Strategic Management Journal*, Vol. 34, pp. 42-61.
- Lipson, J., Marotta, C. (2016). "Examining success". *American Bankruptcy Law Journal*, Vol. 90, N. 1, pp. 1-57.
- Lohmann, C., Ohliger, T. (2019). "Bankruptcy prediction and the discriminatory power of annual reports: empirical evidence from financially distressed German companies". *Journal of Business Economics*, <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00938-1> (consultado em 2020-09-09)
- Lohr, M. (2012). "Specificities of Managerial Accounting at SMEs: Case Studies from the German Industrial Sector". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 25, N. 1, pp. 35-56.
- Longenecker, C., Simonetti, J., Sharkey, T. (1999). "Why organizations fail: the view from the front-line". *Management Decision*, Vol. 37, N. 6, pp. 503-513.
- López, O., Hiebl, M. (2015) "Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research". *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 27, N. 1, pp. 81-119.
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., Naranjo-Gil, D. (2016). "Relación Entre los Sistemas de Contabilidad y Control de Gestión y los Sesgos en la Evaluación Y Toma de Decisiones". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 24, N.1, pp. 13-24.
- Lozano-Torró, A, García-Segura, T., Montalbán-Domingo, L., Pellicer, E. (2019). "Risk Management as a Success Factor in the International Activity of Spanish Engineering". *Administrative Sciences*, Vol. 9, N.1, pp. 2-20.

- Macintosh, N., Quattrone, P. (2010). *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Sociological Approach*. 2^a Ed., British Library, London.
- Maimon S., Ling, J., Agus A. (1987). "Corporate turnaround in the manufacturing sector of Malasia". *Malaysian Management Review*, Vol. 23, N. 1, pp. 35-48.
- Major, M. (2009). "Reflexão sobre a investigação em Contabilidade de Gestão". *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 8, N. 1, pp. 43-50.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponen, A. (2014). "Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis". *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 2707–2719.
- Mangioni, V., Mc Kerchar, M. (2013). "Strengthening the validity and reliability of the focus group as a method in tax research". *Journal of Tax Research*, Vol.11, N.2, pp. 176-190.
- Marković, M. (2008). "Managing the organizational change and culture in the age of globalization". *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 9, N. 1, pp. 3-11.
- Maroco, J., Garcia-Marques, T. (2006). "Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?" *Laboratório de Psicologia*, Vol. 4, N.1, pp. 65-90
- Marwa, S., Zairi, M. (2008). "An exploratory study of the reasons for the collapse of contemporary companies and their link with the concept of quality". *Management Decision*, Vol. 46, N. 9, pp. 1342-1370.
- Mayr, S., Mitter, C., Aichmayr, A. (2017). "Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs". *Journal of Small Business Management*, Vol. 55, N. 1, pp. 108–127.
- Mayr, S., Lixl, D. (2019). "Restructuring in SMEs-A multiple case study analysis". *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 29, N. 1, pp. 85-98.
- Mayr, S., Mittera, C., Kucher, A., Dullerc, C. (2020). "Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs". *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1786647> (consultado em 2020-09-09)
- Mckinley, W., Latham, S., Braun, M. (2014). "Organizational Decline and Innovation: Turnarounds and Downward Spirals". *The Academy of Management Review*, Vol. 39, N. 1, pp. 88-110.
- McMahon, R. (2001). "Deriving an Empirical Development Taxonomy for Manufacturing SMEs Using Data from Australia's Business Longitudinal Survey". *Small Business Economics*, Vol.17, pp. 197–212.

- Mellahi, K., Wilkinson, A. (2004). "Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6, N. 1, pp. 21-41.
- Mihai, R. , Cretu, A. (2019). "Leadership in the Digital Era". *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 10, N. 24.
- Mikalef, P., Pappas, I, Krogstie, J. Giannakos, M. (2018). "Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda". *Inf Syst E-Bus Manage*, Vol., pp. 547–578.
- Miller, D., Friesen, P. (1983). "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle". *Organization Studies*, Vol. 4, pp. 339-356
- Miller, D., Friesen, P. (1984). "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle". *Management Science*, Vol. 30, N. 2, pp. 1161-1183.
- Miller, P. (1996). *The relationship between qualitative and quantitative research*, presented at EAA congress, Bergen.
- Milner, S. (2014). "The politics of unemployment policy in an age of austerity: France in comparative perspective". *French Politics*, Vol. 12, N.3, pp, 193-217.
- Milošević, I., Mihajlović, I., Stojanović, A. (2019). "Dominant Factors of SMEs Failure – Multigroup Confirmatory Factor Analysis". *Serbian Journal of Management*, Vol. 14, N. 2, pp. 345 – 360.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 4ª Ed. Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Mone, M., McKinley, W., Barker, V. (1998). "Organizational decline and innovation: A contingency framework". *The Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 1, pp. 115-132.
- Moore, K. e Yuen, S. (2001), "Management accounting systems and organizational configuration: a lifecycle perspective". *Accounting, Organizations e Society*, Vol.26, pp. 351-389.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Moulton, W. N., Thomas, H., & Pruett, M. (1996). "Business failure pathways: environmental stress and organizational response". *Journal of Management*, Vol. 22, N. 4, 571–593.
- Muller, P., Mattes, A., Klitou, D., Lonkeu, O., Ramada, P., Ruiz, F., Devnani, S., Farrenkopf, J., Makowska, A., Mankovska, N., Robin, N., Steigertahl, L. (2018). *Annual Report on European SMEs 2017/2018 – European Commission*. Disponível em: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en#annual-repor (consultado em 2019-05-02)

- Mundy, J. (2010). "Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems". *Accounting, Organisations & Society*, Vol. 35, N. 5, pp. 499-523.
- Muñoz-Izquierdo, N., Laitinen, E., Camacho-Miñano, M., Pascual-Ezama, D. (2020). "Does audit report information improve financial distress prediction over Altman's traditional Z-Score model?". *Journal of International Financial Management and Accounting*, Vol. 31, N. 1, pp. 65-97.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. (2006). "How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 18, pp. 21-53.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. (2007). "Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, pp. 735-756.
- Naranjo-Gil, D. (2016). "Role of management control systems in crafting realized strategies". *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 17, N. 6, pp. 865 -881.
- Ndofor, H., Vanevenhoven, J., Barker, V. (2013). "Research notes and commentaries software firms turnarounds in the 1990: an analysis of reversing decline in a growing dynamic industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 34, pp. 1123–1133.
- Nijhawan, I., Dubas, K. (2007). "Entrepreneurship: Public or Private Good?" *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 13, N. 2, pp. 99-108.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, Vol. 5, N. 1, pp. 14–37.
- Nonaka, I., Von Krogh, G. (2009). "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory". *Organization Science*, Vol. 20, N. 3, pp. 635-652.
- Novas, J. (2008). *A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual – Elementos integradores e contributos para uma gestão estratégica das Organizações*. (Tese de doutoramento). Universidade de Évora, Portugal.
- Novas, J., Alves, M., Sousa, A., (2017), "The role of management accounting systems in the development of intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, N. 2, pp. 286-315.
- Ó, Rogério (2010). *Turnaround em Portugal*. Lisboa, Portugal: Bnomics.
- O'Kane, C. (2006). "Management Styles of a Newly Appointed Leader in a Turnaround Context". *Irish Journal of Management*, Vol. 27, N. 1, pp. 111-144.
- O'Kane, C., Cunningham, J. (2012). "Leadership Changes and Approaches During Company Turnaround". *Studies of Management e Organization*, Vol. 42, N. 4, pp. 52–85.

- O’Kane, C., Cunningham, J. (2014). “Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process”. *European Management Journal*, Vol. 32, pp. 963-980.
- Obiajunwa, C. (2013). “Skills for the management of turnaround maintenance projects”. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 19, N. 1, pp. 61-73.
- Ogawa, K., Tanaka, T. (2013). “The global financial crisis and small- and medium-sized enterprises in Japan: how did they cope with the crisis?”. *Small Business Economics*, Vol. 41, pp. 401-417.
- Oliveira, J., Pereira, S., Ribeiro, J. (2009). “Investigação em Contabilidade de Gestão”. In Major, M., Vieira, R., *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*, pp.63-88. Lisboa: Escolar Editora.
- Oliver, J. (2017). “Is «transgenerational response» a hidden cause of failed corporate turnarounds and chronic underperformance?”. *Strategy and Leadership*, Vol. 45, N. 3, pp. 23-29.
- Ooghe, H., De Prijcker, S. (2008). “Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology”. *Management Decision*, Vol. 46 N. 2, pp. 223-242.
- O’Shaughnessy, N. (1986). “Tactics for Turnaround”. *Management Decision*, Vol. 24, N. 3, pp. 3-6.
- Otley, D. (1980). “The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, N. 4, 1980, pp. 413-428.
- Otley, D. (1999). “Performance management: a framework for management control systems research”. *Management Accounting Research*, Vol.10, N. 1, pp. 363-382
- Otley, D. (2007). “Beyond Performance Measurement”. *Australian Accounting Review*, Vol.17, N.3, pp. 26-32.
- Otley, D. (2016). “The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014”. *Management Accounting Research*, Vol. 31, pp. 45–62.
- Oussousa, A., Benjellouna, F., Lahcena, A., Belfkih, S. (2018). “Big Data technologies: A survey”. *Computer and Information Sciences*. Vol. 30, pp. 431–448.
- Paipa-Galeano, L., Bernal-Torres, C., Agudelo-Otalora, L., Jarrah-Nezhad, Y., González-Blanco, H. (2020). “Key Lessons to Sustain Continuous Improvement: A Case Study of Four Companies”. *Journal of Industrial Engineering & Management*, Vol. 13, N. 1, pp. 195-211.
- Pandelica, I., Pandelica, A., Dabu, B. (2010). “The Response of Organizations in Crisis Conditions”. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, N. 2, pp. 151-160.
- Pandit, N. (2000). “Some Recommendations for Improved Research on Corporate Turnaround”. *Management*, Vol. 3, N. 2, pp. 31-56.

- Panicker, S., Manimala, M. (2015). "Successful turnarounds: the role of appropriate e entrepreneurial strategies". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8, N° 1, pp. 21-40.
- Papaoikonomou, E., Segarra, P., Li, X. (2012). "Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies". *International Advances in Economic Research*, N. 18, pp. 111-119.
- Patalas-Maliszewska, J. (2012). "Assessing the Impact of ERP Implementation in the Small Enterprises". *Foundations of Management*, Vol. 4, N. 2, pp. 51-62.
- Paviani, J. (2001). *Filosofia e Método em Platão*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Pearce, J., Robbins, K. (1993). "Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround". *Journal of Management*, Vol. 19, N. 3, pp. 613-636.
- Pearce, J. (2007). "The Value of Corporate Financial Measures in Monitoring Downturn and Managing Turnarounds: an Exploratory Study". *Journal of Managerial Issues*, Vol.19, N. 2, pp. 253-271.
- Pearce, J., Robbins, D. (2008), "Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround". *Business Horizons*, Vol. 51, pp. 121–130.
- Pelz, M. (2019). "Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 21, pp. 256–274.
- Peterson, R. (1994). "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, N. 2, pp. 381-391
- Petrella, F. (1966). "George Berkeley's Theory of Economic Policy and Classical Economic Liberalism". *Southern Economic Journal*, Vol. 32, N. 3, pp. 275-284.
- Phelps, R., Adams, R., Bessant, J. (2007). "Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, N. 1, pp. 1-30.
- Philippe e Partners, (2002). *Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy consequences of bankruptcy*. Brussels: Philippe e Partners, Deloitte & Touche, Corporate Finance.
- Pinheiro, A., Tigre, P. (2015). "Proposta de Investigação sobre o Uso de Software no suporte à Inovação em Serviços". *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 55, N. 5, pp. 578-592
- Platt, H., Platt, M., Pedersen, J. (1994). "Bankruptcy discrimination with real variables". *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 21, N. 4, pp. 491-510.

- Politzer, G. (1974). *Princípios Elementares de Filosofia*. 2ª Ed. Lisboa: Prelo Editora.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1989). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Porter, M. (2001). "Strategy and internet". *Harvard Business Review*, Vol. 79, pp. 62-78.
- Porter, M. (2002). *Planeamento Estratégico on Advances in Strategy: Estratégia e Internet*. 6ª Ed. Brasil: HRB, Editora Campus/Elsevier.
- Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, pp. 78-93.
- Poston, K., Harmon, W., Gramlich, J. (1994). "A test of financial ratios as predictors of turnaround versus failure among financially distressed firms". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, N. 1, pp. 41-48.
- Prasad, E., Rajan, R. (2006). "Modernizing China's Growth Paradigm". *American Economic Review*, Vol. 96, N. 2, pp. 331-336
- Pretorius, M. (2008). "When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations". *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, N. 6, pp. 19-28.
- Pretorius, M., Holtzhausen, G. (2013), "Business Rescue Decision Making Through Verifier Determinants – Ask the Specialists". *SAJEMS*, Vol.16, N. 4, pp. 468-485.
- Pretorius, M. (2016). "The debtor-friendly fallacy in business rescue: Agency theory moderation and quasi relationships". *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 19, N. 4, pp. 479-496.
- Pretorius, M. (2017). "A framework for turnaround practitioners to assess reasonable prospect for ventures operating in the zone of insolvency". *South African Journal of Business Management*, Vol. 48, N. 4, pp. 57-70.
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório do Desenvolvimento Humano. PNUD/RDH (1999). Lisboa: Trinova Editora.
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório do Desenvolvimento Humano. PNUD/RDH (2002). Aprofundar a democracia num mundo fragmentado. Disponível em: https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/PressReleases/undp-br-o-Indice_Introducao-2002.pdf (consultado em 2018-04-09)

- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório do Desenvolvimento Humano (2013). A ascensão do sul: progresso humano num mundo diversificado. Disponível em: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_portuguese.pdf (consultado em 2018-04-09)
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório do Desenvolvimento Humano (2015). O trabalho como motor do desenvolvimento humano. Disponível em: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_pt.pdf (consultado em 2018-04-09)
- Purves, N. Niblock, S., Sloan, K. (2016). “Are organizations destined to fail?”. *Management Research Review*, Vol.39, N.1, pp. 62-81.
- Qu, S., Dumay, J. (2011). “The qualitative research interview”. *Qualitative Research in Accounting e Management*, Vol. 8, N. 3, pp. 238-264.
- Rasheed, H. (2005). “Turnaround strategies for declining small business: the effects of performance”. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 10, N. 3, pp. 239-252.
- Rajagopalan, N., Spreitzer, G. (1997). “Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, N. 1, pp. 48-79.
- Ramos, M., Hidalgo, F. (2003). “From diagnostic to interactive style of management control”. *Management Research News*, Vol. 26, N. 5, pp. 21-31.
- Ravindran, T., Boh, W. (2020). “Lessons From COVID-19: Toward a Pandemic Readiness Audit Checklist for Small and Medium-Sized Enterprises”. *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 48, N. 3, pp. 55-62.
- Richardson, B., Nwankwo, S., Richardson, S. (1994). “Understanding the causes of business failure crises: Generic failure types”. *Management Decision*, Vol. 32, N. 4, pp. 9-22.
- Rico, M., Pandit, N., Puig, F. (2020). “SME insolvency, bankruptcy, and survival: an examination of retrenchment strategies”. *Small Business Economics*, pp. 1-16.
- Ricouer, P. (1976). *Interpretation Theory: Discourse and the Surplus of Meaning*. Texas: Christian University Press.
- Robbins, D., Pearce, J. (1992). “Turnaround: retrenchment and recovery”. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 N. 4, pp. 287-309.
- Ropega, J. (2011). “The Reasons and Symptoms of Failure in SME”. *International Advances in Economic Research*, Vol. 17, N. 4, pp. 476-483.

Roque, A., Alves, M., Raposo, M. (2019). "The Use of Management Accounting and Control Systems in the Internationalization Strategy: A Process Approach". *IBIMA Business Review*, Vol. 2019.

Rosslyn-Smith, W., De Abreu, N., Pretorius, M. (2020). "Exploring the indirect costs of a firm in business rescue". *South African Journal of Accounting Research*, Vol. 34, N. 1, pp. 24-44.

Saavedra, F., Criado, J., Andreu, J. (2013). "El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial". *Cuad. admon.ser.organ, Bogotá (Colombia)*, Vol. 26, N. 47, pp. 205-231.

Safar, L., Sopko, J., Bednar, S., Poklemba, R. (2018). "Concept of SME Business Model for Industry 4.0 Environment". *TEM Journal*, Vol. 7, N. 3, pp. 626-637.

Sanders, P. (1982). "Phenomenology: a new way of viewing organizational research". *Academy of Management Review*, Vol. 7, No 3, pp. 353-360.

Santana, M., Valle, R., Galan, J. (2017). "Counterintuitive perspectives: Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people". *Business Research Quarterly*, Vol. 20, N. 3, pp. 206-211.

Santos, M., Sá, J., Andrade, C., Lima, F., Costa, E., Costa, C., Martinho, B., Galvão, J. (2017). "A Big Data system supporting Bosch Braga Industry 4.0 strategy". *International Journal of Information Management*, Vol. 37, pp. 750-760.

Scapens, R. (2006). "Understanding management accounting practices: A personal journey". *British Accounting Review*, Vol. 38, N. 1, pp. 1-30.

Schendel, D., Patton, G., Riggs, J. (1976). "Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery". *Journal of General Management*, Vol. 3, N. 3, pp. 3-11.

Scherrer, P. (1989). "The Turnaround Consultant Steers Corporate Renewal". *Journal of Management Consulting*, Vol. 5, N^o 1, pp. 17-25.

Scherrer, P. (1992). "Turnaround Leadership". *Executive Excellence*, Vol. 9, N. 4, pp. 12-13.

Scherrer, P. (2003). "Management turnarounds: Diagnosing business ailments". *Corporate Governance*, Vol. 3, N. 4, pp. 52-62.

Schmitt, A., Raisch, S. (2013). "Corporate Turnarounds: The Duality of Retrenchment and Recovery". *The Journal of Management Studies*, Vol. 50, N. 7, pp.1216-1241.

Schmitt, A., Rauba, S., Schmida, S., Harrigan, K. (2019). "Changing tires on a moving car: the role of timing in hospitality and service turnaround processes". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 77, pp. 549-561.

- Schoenberg, R., Collier, N., Bowman, C. (2013). “Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis”. *European Business Review*, Vol. 25, pp. 1-24.
- Schwab, Klaus (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. Edipro, São Paulo. 1ª Ed.
- Schweizer, L., Nienhaus, A. (2017). “Corporate distress and turnaround: integrating the literature and directing future research”. *Business Research*, Vol.10, pp. 3–47.
- Scuotto, V., Giudice, M., Carayannis, E. (2017). “The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES’ innovation performance”. *J. Technol. Transf.*, Vol. 42, pp. 409–424.
- Scuotto, V., Caputo, F., Villasalero, M., Giudice, M. (2017a). “A multiple buyer – supplier relationship in the context of SMEs’ digital supply chain management”. *Production Planning & Control*, Vol. 28, N. 16, pp. 1378–1388.
- Semmler, W. (2013). “The Macroeconomics of Austerity in the European Union”. *Social Research: An International Quarterly*, Vol. 80, N. 3, pp. 883-914.
- Seybert, N. (2010). “R&D Capitalization and Reputation Driven Real Earnings Management”. *The Accounting Review*, Vol. 85, N. 2, pp. 671–693.
- Sharifi, O. (2014). “Financial Risk Management for Small and Medium Sized Enterprises (SMES)”. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, N. 2, pp. 82-94.
- Sharma, A., Manimala, M. (2007). “Sustainability of the Indian Railways Turnaround: A Stage Theory Perspective”. *South Asian Journal of Management*, Vol. 14, N. 4, pp. 66-95.
- Siemens, E., Balasubramanian, S., Roth, A. (2007). “Incentives that induce taskrelated effort, helping, and knowledge sharing in workgroups”. *Management Science*, Vol. 53, N. 10, pp. 1533–1550.
- Sila, I. (2010). “Do organisational and environmental factors moderate the effects of Internet-based interorganisational systems on firm performance?”. *European Journal of Information Systems*, Vol. 19, N. 5, pp. 581-600.
- Simon, H. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Slatter, S. (1984a). *Corporate Recovery*. Penguin Books. Disponível em:
<https://books.google.pt/books?id=ejmBQmF2woEC&printsec=frontcover&dq=STUART+SLATTER&hl=pt> (consultado em 2017-05-21)

Slatter, S. (1984b). "The impact of crisis on managerial behavior". *Business Horizons*, Vol. 27, N. 3, pp.65-68.

Slatter, S., Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround*. Penguin Books. Disponível em: [https://books.google.pt/books?id=ejmBQmF2woEC&printsec=frontcover&dq=Slatter,+S.+\(1999\).+Corporate+Turnaround&hl=pt-PT](https://books.google.pt/books?id=ejmBQmF2woEC&printsec=frontcover&dq=Slatter,+S.+(1999).+Corporate+Turnaround&hl=pt-PT) (consultado em 2017-05-21)

Slatter, S., Lovett, D., Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies*. England: John Wiley e Sons. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=RyKE9vVHUTIC&printsec=frontcover&dq=Leading+Corporate+Turnaround:+How+Leaders+Fix+Troubled+Companies&hl=pt-PT> (consultado em 2017-05-21)

Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P. (2012). "The impact of global economic crisis on SMEs". *Management Research Review*, Vol. 35, N.10, pp. 927-944.

Sorensen, J., Stuart, T. (2000). "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, N. 1, pp. 81-112.

Sousa, M., Wilks, D. (2018). "Sustainable Skills for the World of Work in the Digital Age". *Systems Research and Behavioral*, Vol. 35, pp. 399-405.

Sousa, M., Rocha, A. (2019). "Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations". *Future Generation Computer Systems*, Vol. 91, pp. 327-334.

Srivastava, M., Gips, B. (2009). "Chinese Cultural Implications for ERP Implementation". *J. Technol. Manag. Innov.*, Vol. 4, N. 1, pp. 105-113.

Stanwick, P (1996). "Mental Imagery an Alternative to Top Management Team Replacement for Declining Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, N. 2, pp. 47-65.

Staw, B., Lance, E., Jane, E. (1981). "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multivariate Analysis". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, N. 26, pp. 501-524.

Steinker, S., Pesch, M., Hoberg, K. (2016). "Inventory management under financial distress: an empirical analysis". *International Journal of Production Research*, Vol. 54, N. 17, pp. 5182-5207.

Stokes, D., Blackburn, R. (2002). "Learning the hard way: the lessons of owner managers who have closed their businesses". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, N. 1, pp. 17-27

Stopford, J., Baden-Fuller, C. (1990). "Corporate Rejuvenation". *The Journal of Management Studies*, Vol. 27, N. 4, pp. 399-415.

- Su, S., Baird, K., Schoch, H. (2015). “The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organizational performance”. *Management Accounting Research*, Vol. 26, pp. 40–53.
- Sudarsanam, S., Lai, J. (2001). “Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis”. *British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 183–199.
- Sulaiman, M., Ali, R., Ganto, J. (2005). “Causes of Decline and Turnaround Strategies of Kuala Lumpur Stock Exchange Companies”. *The Business Review*, Vol. 4, N. 1, pp. 226-233.
- Sulistyo, H. (2016). “Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment”. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 21, pp. 196-203.
- Takeuchi, H., Teece, D. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. Sage Publications, London.
- Takeuchi, H., Nonaka, I. (2004). *Gestão do Conhecimento*. Artemed Editora, Brasil. <https://books.google.pt/books?id=oNUYV8AoPgAC&printsec=frontcover&dq> (consultado em 2015-07-31).
- Tangpong, C., Abebe, M., Li, Z. (2015). “A Temporal Approach to Retrenchment and Successful Turnaround in Declining Firms”. *Journal of Management Studies*, Vol. 52, N. 5, pp. 647-677.
- Tangpong, C., Lehmborg, D., Li, Z. (2021). “CEO replacement, top management vacancy, and the sequence of top management team changes in high technology turnaround companies”. *Long Range Planning*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102103>, consultado em 18-04-2021.
- Tansey, P., Spillane, J., Brooks, T. (2018). “Creating opportunities in the face of an environmental jolt: exploring turnaround strategizing practices within large Irish construction contractors”. *Construction Management and Economics*, Vol. 36, N. 4, pp. 217-241.
- Teece, D., Linden, G. (2017). “Business models, value capture, and the digital enterprise”. *Journal of Organization Design*, Vol. 6, N. 8, pp 1-14.
- Tehseen, S., Ramayah, T. (2015). “Entrepreneurial competencies and smes business success: The contingent role of external integration”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6, N. 1, pp. 50-61.
- World Bank (2015). *Principles for Effective Insolvency and Creditor/Debtor Regimes*. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/the-world-bank-principles-for-effective-insolvency-and-creditor-rights> (consultado em 2020-02-01)

Theng, L., Boon, J. (1996). "An Exploratory Study of Factors Affecting the Failure of Local Small and Medium Enterprises". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 13, N. 2, pp. 47-61.

Thomson, J. (2010). "Staying on track in a turnaround". *Strategic Finance*, Vol. 62, N. 6, pp. 43-50.

Tinker, T. (2005). "The withering of criticism: A review of professional, Foucauldian, ethnographic, and epistemic studies in accounting". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18, N.1, pp. 100-135.

Tikicia, M., Omayb, E., Derinc, N., Seçkin, S., Mehmet, S., Cüreoglu, M. (2011). "Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 49-60.

Tilson, D., Lyytinen, K., Sorensen, C. (2010). "Digital infrastructures: The missing IS research agenda". *Information Systems Research*, Vol. 21, N. 4, pp. 748-759.

Toften, K., Svein, O. (2003). "Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: A conceptual framework". *International Marketing Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 95-110.

Trahms, C., Ndofor, H., Sirmon, D. (2013). "Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research". *Journal Of Management*, Vol. 39, N. 5, pp.1277-1307.

Tron, A., Valenza, G., Caputo, A. (2018). "Corporate crisis management in Italy: Execution, monitoring and performance analysis of recovery business and financial plans". *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, Vol. 13, N. 1-2, pp. 114-135.

Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J., Fernandes, C. (2018). "New technology entrepreneurship initiatives: Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape?". *The Journal of Technology Transfer*, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10961-018-9675-3.pdf> (consultado em 2020-01-14)

Vasilescu, L., Popa, A. (2010). "Bankruptcy - A Possible New Start For The Small Business?". *Annals of the University of Petrosani, Economics*, Vol. 10, N. 1, pp. 111-118.

Velez-Castrillon, S., Angert, C. (2015). "How Sony Got its Groove Back: A Case Study in Turnaround Management". *Business Education Innovation Journal*, Vol. 7, N. 2, pp. 144-154.

Ven, A., Poole, M. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 3, pp. 510-540.

Vermoesen, V., Deloof, M., Laveren, E. (2013). "Long-term debt maturity and financing constraints of SMEs during the Global Financial Crisis". *Small Business Economics*, Vol. 41, N. 2, pp 433-448.

- Vieira, R. (2009). “Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade”. In Major, M., Vieira, R., *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*, pp.11-34. Lisboa: Escolar Editora.
- Vicente, C., Major, M., Pinto, J. (2011). “Estudo da Mudança nas Práticas de Controlo de Gestão em Portugal”. *Contabilidade e Gestão – Revista Científica dos Técnicos Oficiais de Contas*, N.10, pp. 9-40.
- Visinescu, S., Micuda, D. (2009). “Challenges Faced By EU SMEs in The Context of the Global Economic Crisis”. *Romanian Economic and Business Review*, Vol. 4, N.3, pp. 187-198.
- Vithessonthi, C. (2011). “Financial Crisis and Corporate Restructuring”. *The Business Review*, Vol. 17, N. 1, pp. 72-82.
- Waikayi, L., Colm, F., Lynn, M., Heather, M. (2012). “Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross”. *Management Decision*, Vol. 50, N. 3, pp. 349-367.
- Waqas, H., Md-Rus, R. (2018). “Predicting financial distress: Importance of accounting and firm-specific market variables for Pakistan’s listed firms”. *Cogent Economics & Finance*, Vol. 6, pp. 1-16.
- Waters, M. (1999). *Globalização*. Oeira, Portugal. Celta Editora.
- Weber, J. (2002). “Managing the marketing budget in a cost-constrained environment”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, N. 8, pp. 705–717.
- Weetman, P. (2006). *Management Accounting*. Pearson Education, London.
- Widener, S. (2007). “An empirical analysis of the levers of control framework”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, pp. 757–788.
- Wiersema M., Zhang, Y. (2011). “CEO Dismissal: the Role of Investment Analysts”. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1161–1182.
- Wilson, L. (1995). “Occupational standards for small firms”. *Executive Development*, Vol. 8, N. 6, pp. 18-20.
- Wren, D. (2001). “Henri Fayol as strategist: A nineteenth century corporate turnaround”. *Management Decision*, Vol. 39, N. 5/6, pp. 475-487.
- Xia, J., Dawley, D., Jiang, H., Ma, R., Boal, K. (2016). “Resolving a dilemma of signaling bankrupt firm emergence: A dynamic integrative view”. *Strategic Management Journal*, Vol. 37, N. 8, pp. 1754-1764.
- Yandava, B. (2012). “A Capability-Driven Turnaround Strategy for the Current Economic Environment”. *Journal of Business Strategies*, Vol. 29, N.2, pp. 157-185.

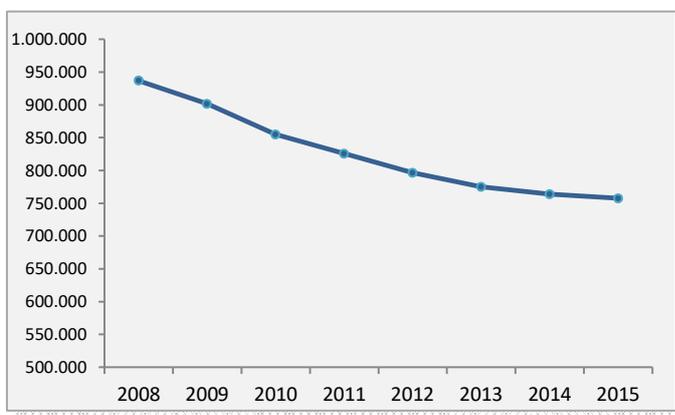
- Yang, T., Li, C. (2011). "Competence exploration and exploitation in new product development: The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness". *Management Decision*, Vol. 49, N. 9, pp.1444-1470.
- Yang, N. (2012). "Small Businesses and International Entrepreneurship in the Economic Hard Time: a Global Strategic Perspective". *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 16, pp. 113-131.
- Yeh, Q., Fang, P. (2011). "A resource-based analysis of organizational turnaround: The contingency role of organizational life stages". *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, pp. 782–796.
- Yiannaki, S. (2012). "A systemic risk management model for SMEs under financial crisis". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 20, N. 4, pp. 406-422.
- Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4^a Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2014). *Case study research*. London: Sage Publications.
- Ylinen, M., Gullkvist, B. (2014). "The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations". *Management Accounting Research*, Vol. 25, N. 1, pp. 93-112.
- Yoo, Y, Henfridsson, O, Lyytinen, K. (2010). "The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research". *Information Systems Research*, Vol. 21, N. 4, pp. 724-735.
- Yuliharsi, D., Johan, A., Handika, R., Herri, D. (2018). "A qualitative investigation on the successful turnaround strategy from top leader perspectives: examples from Indonesia". *Business: Theory and Practice*, Vol. 19, pp. 114–122.
- Zaabi, O. (2011). "Potential for the application of emerging market Z-score in UAE Islamic banks". *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 4, N. 2, pp.158 – 173.
- Zack, M. (1999). "Developing a Knowledge Strategy". *California Management Review*, Vol. 41, N. 3, pp. 125-145.
- Zehira, C., Canb, E., Karabogac, T. (2015). "Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N. 210, pp. 358–367.
- Zimmerman, F. (1991). *The Turnaround Experience: Real World Lessons in Revitalizing Corporations and Organizations*. Disponível em:
[https://books.google.pt/books?id=bHJPMRZ8BdAC&pg=PP2&dq=Zimmerman,+Frederick+M.+\(1991\)&hl=pt-PT&sa=X&ved](https://books.google.pt/books?id=bHJPMRZ8BdAC&pg=PP2&dq=Zimmerman,+Frederick+M.+(1991)&hl=pt-PT&sa=X&ved) (consultado em 2019-03-23)

ANEXOS

ANEXO I

Em Portugal, o número de PME sofreu uma queda constante desde 2008, verificando-se até 2015 uma variação negativa de 19,17% (Gráfico 1).

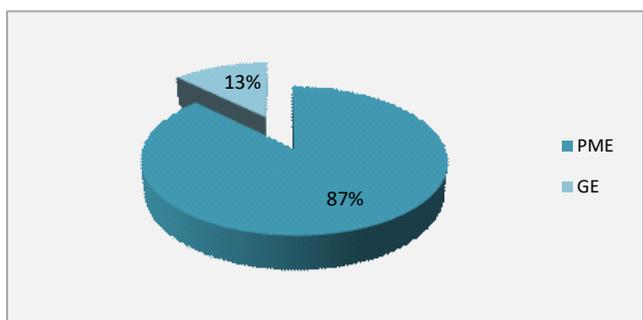
Gráfico 1 – PME em Portugal



Fonte: Adaptado do Relatório Anual sobre as PME europeias - European Commission

Existiam em finais de 2015 menos 679 149 empresas em comparação com o ano de 2008, situando-se a maior variação nas PME (87%), conforme reflete o Gráfico 2:

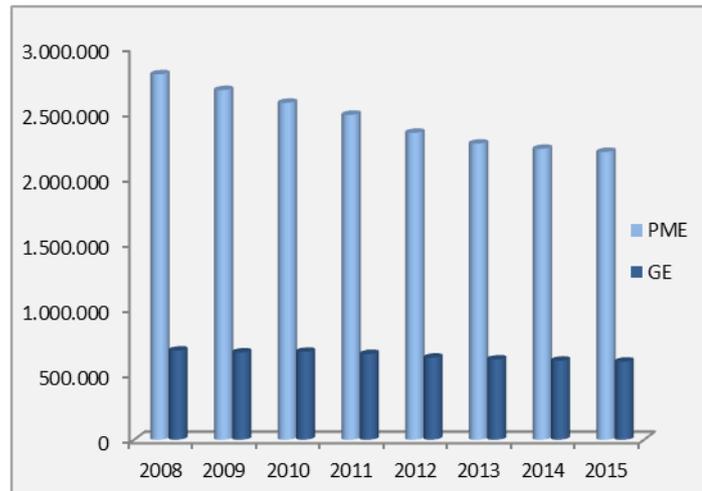
Gráfico 2 – Quebra do número empresas em Portugal



Fonte: Adaptado do Relatório Anual sobre as PME europeias - European Commission

O emprego nas PME no mesmo período reduziu 21,25% e nas grandes empresas 12,51% (Gráfico 3).

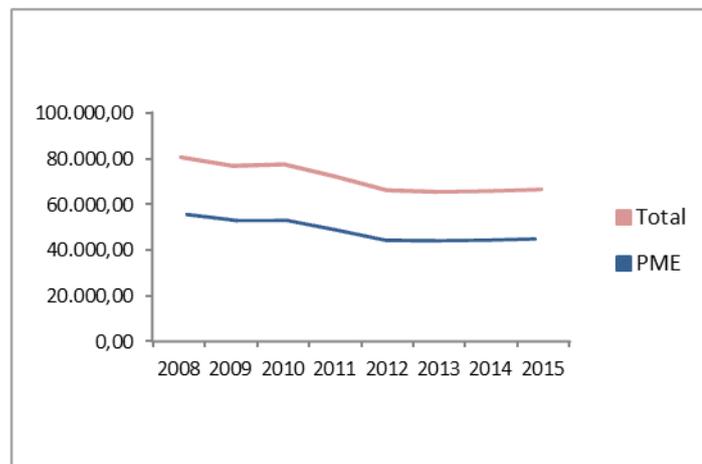
Gráfico 3 – Evolução do emprego em Portugal



Fonte: Adaptado do Relatório Anual sobre as PME europeias - European Commission

Verificou-se também uma diminuição no valor acrescentado (Gráfico 4), tendo como referência o mesmo período. Contudo, a maior contribuição cabe às PME.

Gráfico 4 – Valor acrescentado em Portugal



Fonte: Adaptado do Relatório Anual sobre as PME europeias - European Commission

Em Portugal, no ano de 2012, foi criado um programa designado “Revitalizar”, que contempla dois sistemas de recuperação: 1) Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial (SIREVE) e 2) o Processo Especial de Revitalização (PER) (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Revitalizacao-Transmissao.aspx>). Este programa fornece uma alternativa à insolvência, tendo como objetivos prioritários: i) permitir um enquadramento legal para a revitalização das empresas viáveis; ii) criar mecanismos facilitadores de recuperação pela via extrajudicial; iii) permitir a capitalização das empresas; iv) facilitar a interação entre as empresas e o Estado; v) fomentar a transação de ativos ou empresas.

Entretanto, através da Lei nº 8/2018, de 2 de março, o SIREVE foi extinto e criado um novo modelo de apoio à recuperação de empresas em dificuldades, designado Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE) (<https://dre.pt/home/-/dre/114796179/details/maximized>).

O SIREVE, tinha como entidade gestora o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), vigorando desde agosto de 2012 como uma das medidas estratégicas no âmbito do Programa Revitalizar. Destinava-se a empresas que se encontrassem em situação económica difícil, ou numa situação de insolvência iminente, mas com potencial de viabilização (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Revitalizacao-Transmissao/Revitalizacao-Empresarial/SIREVE-Sistema-de-Recuperacao-de-Empresas-por-Vi.aspx>).

Após alterações ao Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE) Lei n.º 16/2012, de 20 de abril, foi dada uma nova tendência à filosofia de liquidação e desmantelamento das empresas, com a criação do PER. Este é um instrumento alternativo à insolvência, que possibilita às empresas em situação económica difícil e em insolvência iminente, estabelecer negociações com os seus credores, tendentes à revitalização da sua atividade. Apresenta-se como uma solução de reestruturação empresarial, com intervenção judicial. As empresas beneficiam de proteção da capacidade produtiva e dos postos de trabalho, com manutenção da atividade e suspensão das cobranças de créditos, durante o processo negocial e de viabilização do plano de recuperação pelos credores (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Revitalizacao-Transmissao/Revitalizacao-Empresarial/PER-Processo-Especial-de-Revitalizacao.aspx>).

Desde o início da vigência do SIREVE até ao final do terceiro trimestre de 2016, das 578 empresas que recorreram a este sistema, 98,27% são PME. Dos 578 processos, 85,5% foram aceites, 13,3% recusados e 1,2% encontravam-se em curso (IAPMEI, 2016).

De acordo com os elementos publicados pela Turnwin (2015), após cerca de quatro anos de vigência do PER, os últimos dados disponíveis, reportados a setembro de 2015, são os seguintes:

- foram instaurados pelas empresas em situação financeira difícil, desde o ano de 2012, 3018 processos, dos quais 99,8% são de PME;
- de todos os processos, 1276 foram homologados pelos tribunais, o que representa uma taxa de sucesso de 50,8%. Contudo, esta taxa pode ser alterada em função da homologação dos 506 processos em curso.

• dos processos instaurados pelas empresas, 1024 foram convertidos em insolvência, o que representa 40,76%.

A caracterização sectorial dos processos SIREVE apresentados, indicam uma forte participação da indústria (27,16%), comércio (22,84%) e serviços com exclusão dos transportes e turismo (28,55%), construção (11,07%), verificando-se menor expressão no turismo (5,36%), transportes (3,29%) e agricultura (1,73%), de acordo com a figura 1.1.

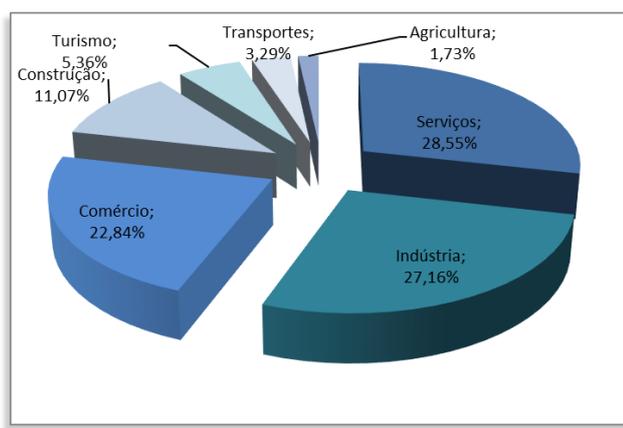


Figura 1.1– Repartição setorial dos processos SIREVE
Fonte: adaptado APMEI (2016)

Quanto à repartição setorial dos PER instaurados, a indústria apresenta o maior índice (25,82%), seguido do comércio (23,64%), construção (20,61%) e serviços, não incluindo transportes e turismo (19,88%), apresentando menor relevância o turismo (5,94%), os transportes (2,91%) e a agricultura (1,2), conforme a figura 1.2.

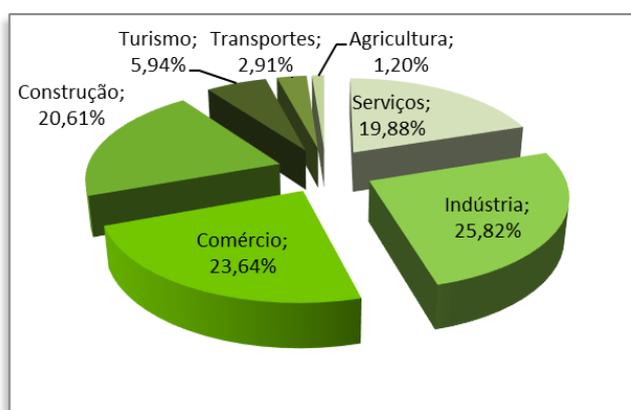


Figura 1.2 – Repartição setorial dos PER homologados
Fonte: Adaptado de Turnwin (2015)

A caracterização regional das empresas é apresentada de acordo a Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS), criada pelo Gabinete de Estatísticas da União Europeia (EUROSTAT) em colaboração com os Institutos Nacionais de Estatística dos diferentes países da União Europeia (UE) para efeitos de análise estatística de dados (INE). Este princípio com base numa divisão do território económico comunitário, que considera a delimitação correspondente ao nível II em função da dimensão geográfica (NUTS II), também é utilizado nos documentos estatísticos para apresentação dos resultados do SIREVE como do PER. A figura 1.3 indica a divisão territorial de Portugal, em função das NUTS.



Figura 1.3 – NUTS, Fonte: INE 2013

A região norte concentra o maior número de processos SIREVE (35,47%), seguida da região de Lisboa (29,24%) e região centro (24,57%). Alentejo (5,02%), Algarve (2,94%) e regiões autónomas da Madeira (2,25%) e Açores (0,52%) têm os menores índices, conforme figura 1.4.

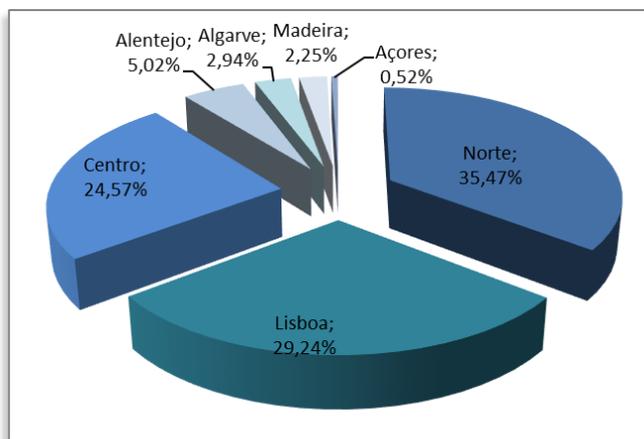


Figura 1.4 – Repartição regional dos processos SIREVE
 Fonte: Adaptado do IAPMEI (2016)

A repartição regional das empresas com PER homologados (figura 1.5), indica que a região norte tem a maior percentagem (38,91%), seguida da região de Lisboa (22,79%) e região centro (21,21%), enquanto a região do Alentejo (7,03%), do Algarve (6,30%) e das regiões autónomas têm as menores, Açores (2,42%) e Madeira (1,33%).

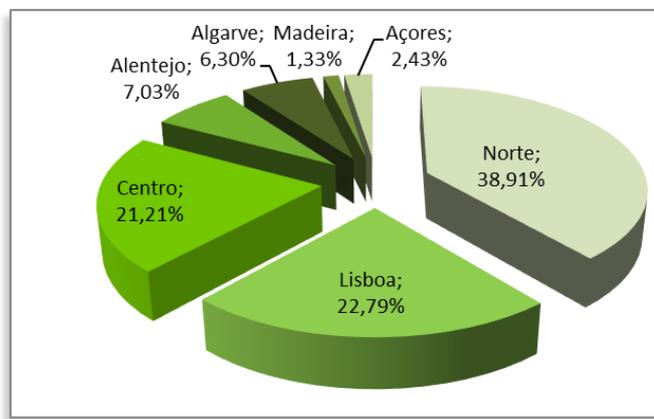


Figura 1.5 – Repartição regional dos PER homologados

Fonte: Adaptado de Turnwin (2015)

Da pesquisa efetuada, salienta-se que os indicadores relativos ao SIREVE correspondem à totalidade dos processos entrados no IAPMEI durante o período em referência, enquanto os dados do PER referem-se aos processos homologados.

No entanto, pode concluir-se que, em termos sectoriais, o maior peso está nas empresas com atividade industrial e serviços e o menor, na agricultura. Quanto à análise regional, o Norte surge em primeiro lugar e as regiões autónomas em último.

O número de empresas em dificuldades deverá ser superior, pois as bases de dados acessíveis correspondem apenas às empresas que recorreram formalmente para a sua recuperação, podendo existir outras que se encontrem em situação de *turnaround*, mas não apresentaram planos de recuperação às entidades (IAPMEI ou tribunais), não optando por qualquer sistema de proteção.

As situações de insucesso em Portugal registaram um aumento considerável nos últimos anos. Comparando os processos de insolvência entrados nos tribunais judiciais de 1.^a instância entre os anos de 2007 e 2019, em períodos homólogos relativos apenas aos últimos trimestres de cada ano, verificou-se um aumento de 229,6%, de acordo com os dados estatísticos publicados pela Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ). (<https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt>)

ANEXO II –

Cálculo Z-score

Carimbo de data/ hora	CAE	LOCAL	Ciclo de vida	X1 FM/A	X2 L/A	X3 EBIT/A	X4 CAP/CA	X5 V/A	X1*1,2	X2*1,4	X3*3,3	X4*,6	X5*1	Z-SCORE
06-04-2015 09:40	23703	CENTRO	Estádio de Declínio	0,2847	0,0745	0,0039	0,3979	0,9277	0,3416	0,1042	0,0127	0,2388	0,9277	1,5995
16-04-2015 11:27	10711	CENTRO	Estádio de Declínio	0,3531	0,0882	0,0052	0,0146	0,6875	0,4237	-0,1235	0,0170	0,0088	0,6875	0,9794
30-04-2015 10:48	14131	SUL	Estádio de Declínio	-0,8331	-1,1822	0,0766	-0,5438	0,8814	0,9998	-1,6550	0,2526	-0,3263	0,8814	-1,8470
07-05-2015 15:52	14131	CENTRO	Estádio de Declínio	0,9368	0,9689	0,0014	-0,4823	0,5551	-1,1242	-1,3565	0,0047	0,2894	0,5551	-2,2197
22-05-2015 13:05	1610	CENTRO	Estádio de Declínio	0,2772	0,1538	0,0071	0,7693	1,0703	0,3327	0,2154	0,0235	0,4616	1,0703	2,1034
22-05-2015 22:54	11021	CENTRO	Estádio de Declínio	0,1527	0,1078	0,0166	0,1802	0,6572	0,1832	0,1509	0,0547	0,1081	0,6572	1,1541
23-05-2015 11:49	77310	SUL	Estádio de Declínio	-0,0187	0,1085	0,3087	-0,0184	0,7936	0,0225	-0,1519	1,0187	-0,0110	0,7936	1,6270
25-05-2015 12:04	41200	SUL	Estádio de Declínio	0,2842	0,0241	0,0090	0,3971	1,6072	0,3411	0,0338	0,0298	0,2382	1,6072	2,2501
26-05-2015 08:05	86230	CENTRO	Estádio de Declínio	0,0215	0,1885	0,2428	-0,3098	2,5545	0,0257	0,2639	0,8011	-0,1859	2,5545	1,3293
26-05-2015 19:08	96021	CENTRO	Estádio de Declínio	0,1037	0,0404	0,0387	0,0906	0,5491	0,1245	0,0566	-0,1277	0,0544	0,5491	0,6568
26-05-2015 19:39	43120	CENTRO	Estádio de Declínio	0,3058	0,3403	0,0936	-0,4406	0,1295	0,3670	0,4764	0,3087	-0,2643	0,1295	-0,5530
26-05-2015 20:28	58140	CENTRO	Estádio de Declínio	0,5103	0,4002	0,0011	1,0420	0,2655	0,6123	0,5603	0,0037	0,6252	0,2655	2,0671
27-05-2015 10:04	78200	CENTRO	Estádio de Declínio	0,6860	-0,0751	0,0131	-0,0486	1,5576	0,8232	0,1052	0,0432	0,0292	1,5576	2,2897
29-05-2015 11:11	69200	CENTRO	Estádio de Declínio	0,7809	0,5423	0,0391	3,5631	0,6858	0,9370	0,7593	0,1291	2,1379	0,6858	4,6490
30-05-2015 15:01	17212	CENTRO	Estádio de Declínio	-0,0188	0,0134	0,1353	-0,0185	1,2406	0,0226	0,0188	0,4466	-0,0111	1,2406	1,6347
03-06-2015 12:57	46900	CENTRO	Estádio de Declínio	0,0250	0,0198	0,0476	0,0257	1,3958	0,0301	0,0277	0,1570	0,0154	1,3958	1,5706
03-06-2015 14:17	56101	CENTRO	Estádio de Declínio	0,2435	0,1939	0,0084	0,3219	1,5402	0,2922	-0,2714	0,0277	0,1931	1,5402	1,7819
04-06-2015 20:01	45200	CENTRO	Estádio de Declínio	0,1988	-0,5514	0,1825	0,2481	0,6012	0,2385	0,7720	0,6021	0,1489	0,6012	-0,3855
05-06-2015 18:50	87301	CENTRO	Estádio de Declínio	0,1145	0,8999	0,1898	0,1293	0,4552	0,1374	1,2599	0,6265	0,0776	0,4552	2,5564
23-06-2015 16:13	69200	CENTRO	Estádio de Declínio	0,0718	-0,1353	0,0607	0,0774	0,7005	0,0862	0,1894	0,2004	0,0464	0,7005	0,8440
05-07-2015 16:12	1470	SUL	Estádio de Maturidade	0,0975	0,1343	0,3591	0,3242	0,8289	0,1170	0,1880	1,1849	0,1945	0,8289	2,5135
05-07-2015 16:16	56102	SUL	Estádio de Declínio	0,6186	0,1638	0,0919	1,6219	0,3871	0,7423	0,2293	0,3032	0,9732	0,3871	2,6351

07-07-2015 18:04	47192	CENTRO	Estádio de Declínio	-0,1593	-0,1173	0,0812	-0,1374	0,2633	-0,1911	0,1642	0,2678	0,0824	0,2633	0,0934
08-07-2015 18:24	47523	CENTRO	Estádio de Arranque	0,1322	0,0956	0,2848	0,1523	2,5855	0,1586	0,1339	0,9399	0,0914	2,5855	3,9092
14-07-2015 17:21	17211	CENTRO	Estádio de Crescimento	0,3202	0,0745	0,1467	0,4710	1,9193	0,3842	0,1043	0,4842	0,2826	1,9193	3,1746
22-07-2015 17:12	1300	SUL	Estádio de Maturidade	0,3643	0,4752	0,0346	0,5731	0,7531	0,4372	0,6653	0,1143	0,3439	0,7531	2,3138
24-07-2015 10:01	38321	SUL	Estádio de Maturidade	0,6991	0,1036	0,0671	2,3238	1,2280	0,8390	0,1450	0,2216	1,3943	1,2280	3,8279
24-07-2015 10:12	10711	SUL	Estádio de Maturidade	0,5585	0,3190	0,1615	1,2648	1,8116	0,6702	0,4466	0,5330	0,7589	1,8116	4,2203
24-07-2015 10:23	49410	SUL	Estádio de Declínio	0,0815	0,1016	0,0784	0,0887	1,2677	0,0977	0,1423	0,2586	0,0532	1,2677	1,8196
24-07-2015 10:31	47521	SUL	Estádio de Declínio	0,0410	0,2496	0,0407	0,0427	2,0122	0,0492	0,3495	0,1343	0,0256	2,0122	2,3021
24-07-2015 10:39	46311	SUL	Estádio de Declínio	0,0336	0,0000	0,0347	0,0347	1,3239	0,0403	0,0000	0,1144	0,0208	1,3239	1,4994
13-08-2015 18:48	70220	CENTRO	Estádio de Declínio	0,3488	0,0359	0,0329	0,5357	0,2223	0,4186	0,0502	0,1087	0,3214	0,2223	1,0208
14-08-2015 09:30	31010	CENTRO	Estádio de Declínio	0,3750	0,0952	0,0058	0,6000	0,3185	0,4500	0,1333	0,0191	0,3600	0,3185	1,2808
14-08-2015 14:59	10130	SUL	Estádio de Declínio	0,4286	-0,1619	0,0467	-0,0967	0,4381	0,5143	0,2267	-0,1541	0,0580	0,4381	-0,5150
14-08-2015 16:41	45110	NORTE	Estádio de Declínio	0,0106	0,0064	0,0006	0,0107	0,7062	0,0127	0,0089	0,0021	0,0064	0,7062	0,7143
14-08-2015 18:14	33120	NORTE	Estádio de Declínio	0,2157	0,0436	0,0129	0,2750	0,9314	0,2588	0,0610	0,0425	0,1650	0,9314	1,3737
14-08-2015 19:00	43992	NORTE	Estádio de Declínio	0,1228	0,0089	-0,0131	0,1401	0,1795	0,1474	0,0125	0,0433	0,0840	0,1795	0,3800
17-08-2015 15:45	43770	CENTRO	Estádio de Maturidade	0,0730	0,3823	0,0280	0,0788	0,9473	0,0876	0,5352	0,0923	0,0473	0,9473	0,6393
20-08-2015 19:04	45320	NORTE	Estádio de Declínio	0,2732	0,0000	0,0024	0,3759	0,5552	0,3278	0,0000	0,0080	0,2255	0,5552	1,1006
24-08-2015 10:28	25734	CENTRO	Estádio de Declínio	0,4688	0,4968	-0,2741	-0,4204	1,1477	0,5625	0,6956	0,9045	-0,2522	1,1477	-1,2671
27-08-2015 12:26	1120	SUL	Estádio de Declínio	0,0534	0,3216	0,0076	-0,1571	0,0765	0,0641	0,4502	0,0250	0,0943	0,0765	-0,3790
01-09-2015 11:36	28222	CENTRO	Estádio de Declínio	-0,5148	0,6190	0,0229	-0,3399	1,0179	0,6178	0,8666	0,0756	0,2039	1,0179	-0,7460
03-09-2015 00:16	70220	SUL	Estádio de Declínio	0,1268	0,0651	0,0189	0,1452	1,6008	0,1522	-0,0911	0,0624	0,0871	1,6008	1,8114
03-09-2015 15:31	47510	NORTE	Estádio de Declínio	0,2489	0,1332	0,0807	0,3315	1,0592	0,2987	0,1865	0,2663	0,1989	1,0592	2,0096
03-09-2015 17:02	45200	SUL	Estádio de Declínio	0,3674	0,3061	0,0095	0,5807	0,4783	0,4408	0,4286	0,0312	0,3484	0,4783	1,6649
07-09-2015 09:19	46750	SUL	Estádio de Declínio	0,2609	0,0506	0,0789	0,3529	1,0347	0,3130	0,0708	0,2604	0,2118	1,0347	1,8907
01-12-2015 08:54	25620	CENTRO	Estádio de Declínio	0,1686	0,6039	0,0046	0,2028	0,7719	0,2024	0,8455	0,0152	0,1217	0,7719	1,9566

01-12-2015 09:34	51520	SUL	Estádio de Declínio	0,1470	0,0462	0,0149	0,1723	1,2659	0,1764	0,0647	0,0492	0,1034	1,2659	1,5302
01-12-2015 20:04	1130	CENTRO	Estádio de Crescimento	0,4009	0,7021	0,0847	-0,2862	4,1635	0,4810	0,9829	0,2795	-0,1717	4,1635	2,2484
01-12-2015 20:05	1130	CENTRO	Estádio de Crescimento	-0,1746	0,2921	0,4491	-0,1487	3,9598	0,2096	0,4090	1,4820	0,0892	3,9598	1,7700
02-12-2015 14:11	69200	CENTRO	Estádio de Declínio	0,1492	0,0993	0,0468	0,1754	0,4830	0,1791	0,1391	0,1544	0,1052	0,4830	1,0608
11-12-2015 12:58	69200	CENTRO	Estádio de Declínio	0,3331	0,4558	0,0509	0,4996	0,6069	0,3998	0,6382	-0,1679	0,2997	0,6069	1,7766
11-02-2016 11:02	45320	NORTE	Estádio de Declínio	0,2704	0,1283	0,0140	0,3707	0,0904	0,3245	0,1796	0,0461	0,2224	0,0904	0,7707
12-02-2016 09:58	15201	NORTE	Estádio de Crescimento	0,1043	0,0616	0,0051	0,1164	1,6344	0,1251	0,0862	0,0170	0,0698	1,6344	1,7601
12-02-2016 14:10	25992	NORTE	Estádio de Declínio	0,1702	0,0202	0,1693	0,2051	0,9482	0,2042	0,0283	0,5588	0,1231	0,9482	1,8627
23-02-2016 09:36	71120	NORTE	Estádio de Declínio	0,1083	0,0076	0,0140	0,1214	0,9802	0,1299	0,0106	0,0461	0,0728	0,9802	1,1263
24-02-2016 00:06	14132	CENTRO	Estádio de Declínio	-0,9784	-1,4270	0,1395	-0,4946	0,9512	-1,1741	-1,9978	0,4605	-0,2967	0,9512	-2,0569
02-03-2016 12:01	58140	CENTRO	Estádio de Declínio	-0,0190	0,0253	0,0097	-0,0187	0,7017	0,0228	0,0354	0,0320	-0,0112	0,7017	0,6643
03-03-2016 02:13	47781	SUL	Estádio de Declínio	0,0304	0,0652	0,0596	-0,0295	1,2415	0,0365	0,0913	0,1967	-0,0177	1,2415	1,2928
07-03-2016 17:27	25620	NORTE	Estádio de Declínio	0,9019	0,0347	0,0979	-0,2313	1,1881	1,0822	0,0486	0,3230	-0,1388	1,1881	1,7599
09-03-2016 09:27	15111	CENTRO	Estádio de Maturidade	0,1924	0,0017	0,0086	0,2382	1,9235	0,2309	0,0024	0,0283	0,1429	1,9235	2,3280
09-03-2016 09:46	25620	CENTRO	Estádio de Crescimento	0,3609	0,0318	0,0190	0,5647	2,1189	0,4331	0,0445	0,0626	0,3388	2,1189	2,9978
09-03-2016 09:55	18120	NORTE	Estádio de Maturidade	0,5058	0,0059	0,0197	1,0234	3,3994	0,6069	0,0083	0,0649	0,6140	3,3994	4,6770
09-03-2016 13:17	33120	CENTRO	Estádio de Maturidade	0,3904	0,0700	0,1239	0,3272	2,2132	0,4685	0,0980	0,4089	0,1963	2,2132	3,3850
09-03-2016 15:47	74900	NORTE	Estádio de Arranque	0,1038	0,0153	0,0119	0,1158	2,6416	0,1245	0,0215	0,0391	0,0695	2,6416	2,8533
10-03-2016 10:20	15201	NORTE	Estádio de Crescimento	-0,0151	0,0070	0,0300	-0,0149	1,3174	0,0182	0,0098	0,0989	0,0090	1,3174	1,1816
10-03-2016 12:17	15201	NORTE	Estádio de Declínio	0,3226	0,0075	0,0210	0,4763	1,0868	0,3872	0,0106	0,0693	0,2858	1,0868	1,8396
10-03-2016 18:52	88101	CENTRO	Estádio de Crescimento	0,0361	0,0177	0,0138	0,0374	0,5883	0,0433	0,0248	0,0455	0,0224	0,5883	0,7243
11-03-2016 08:07	15201	NORTE	Estádio de Maturidade	0,0821	0,0225	0,0310	0,0895	0,8974	0,0986	0,0315	0,1022	0,0537	0,8974	1,1834
11-03-2016 09:00	45320	CENTRO	Estádio de Declínio	0,2473	0,0140	0,0129	0,3285	0,0373	0,2967	0,0196	0,0425	0,1971	0,0373	0,4690

ANEXO III – QUESTIONÁRIO

Inquérito

Este inquérito faz parte de um trabalho de investigação sobre o declínio e recuperação das empresas portuguesas e tem por objetivo a recolha de dados conducentes à elaboração de uma tese de doutoramento de Gestão na Universidade da Beira Interior (UBI), sobre o tema declínio e recuperação de empresas. Solicito a sua colaboração no preenchimento deste questionário, sendo a sua contribuição extremamente útil. Este inquérito tem caráter confidencial. No entanto, se pretender colaborar à posteriori num estudo mais aprofundado e de caráter qualitativo (a nível de uma entrevista), poderá identificar-se no final do questionário. A sua participação será extremamente importante. Desde já, os mais sinceros agradecimentos pela colaboração prestada.

Pergunta

Opção 1

I - CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

Descrição (opcional)

Atividade ou CAE *

Texto de resposta curta

LOCALIZAÇÃO *

1. NORTE
2. CENTRO
3. SUL
4. REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
5. REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

IDADE DA EMPRESA *

Texto de resposta curta

NÚMERO DE TRABALHADORES

< 10

> 10, < 50

> 50, < 250

> 250

CAPITAL SOCIAL

Texto de resposta curta
.....

TOTAL DO ATIVO

Texto de resposta curta
.....

ATIVO FIXO

Texto de resposta curta
.....

PASSIVO CIRCULANTE

Texto de resposta curta
.....

RESULTADOS TRANSITADOS

Texto de resposta curta
.....

VOLUME NEGÓCIOS

Texto de resposta curta
.....

Na sua opinião em que fase de desenvolvimento se encontra a sua empresa? *

- Estádio de Arranque
- Estádio de Crescimento
- Estádio de Maturidade
- Estádio de Diversificação
- Estádio de Declínio

Indique, para cada um dos seguintes itens, recorrendo a uma escala de 1 a 7 de declaração oposta, qual a afirmação que melhor representa a sua empresa

Descrição (opcional)

Pergunta *

	1	2	3	4	5	6	7	
Um ambiente em que a empresa pode controlar e manipular a seu favor, como uma empresa dominante num setor com pouca concorrência e alguns obstáculos	<input type="radio"/>	Um ambiente dominante em que as iniciativas da empresa contam muito pouco contra as forças competitivas, tecnológicas ou políticas						

III - AMBIENTE INTERNO

Descrição (opcional)

II - MEIO ENVOLVENTE

Como caracteriza o meio envolvente em que a empresa atua?

Pergunta *

	1	2	3	4	5	6	7	
Muito seguro, com pouca ameaça para a sobrevivência e a tranquilidade da empresa	<input type="radio"/>	Muito arriscado, um passo em falso pode levar a empresa à ruína						

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

Rico em oportunidades de investimento e marketing

Muito agressivo, exigente e hostil, muito difícil de manter em competição

Em geral a filosofia de gestão operacional da empresa favorece... *

1 2 3 4 5 6 7

Canais de comunicação altamente estruturados e acesso muito restrito às importantes informações financeiras e operacionais

Abre canais de comunicação com informações financeiras e operacionais importantes, que circulam livremente em toda a organização

Pergunta

1 2 3 4 5 6 7

Um estilo de gestão muito formal e constante em toda a empresa

Estilo de gestão operacional que permite alterar desde o muito formal ao informal

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

Uma forte ênfase nas decisões formais dos órgãos de gestão

Uma forte tendência em permitir que as tomadas de decisão tenham a participação ativa de especialistas, mesmo que signifique que se ignora temporariamente a autoridade formal em função da estrutura

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

Uma forte ênfase em cumprir princípios de gestão rígidos, independentemente das mudanças nas condições de negócios

Uma forte ênfase em adaptar-se à evolução das circunstâncias sentidas

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

Uma forte ênfase em verificar se o pessoal segue os procedimentos formalmente estabelecidos

Uma forte ênfase em atingir objetivos, mesmo que isso signifique abandonar alguns procedimentos formais

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

Controlo formal da maioria das operações por meio de sistemas de controlo de informação sofisticados

Controlo informal, preferindo relações informais e normas de cooperação para atingir objetivos

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

Uma forte ênfase em ter um quadro de funcionários que cumpram as funções formalmente definidas para cada posto de trabalho

Uma forte tendência em deixar que as exigências da situação e a personalidade do indivíduo definam o comportamento adequado no trabalho

IV - POSTURA ESTRATÉGICA

Descrição (opcional)

Em geral, a gestão de topo da empresa favorece... *

1 2 3 4 5 6 7

Uma forte ênfase na comercialização de produtos e serviços experimentados

Uma forte ênfase em I&D (Investigação e Desenvolvimento), inovações e liderança tecnológica

Quantas novas linhas de produtos ou serviços a empresa comercializou nos últimos 5 anos? *

1 2 3 4 5 6 7

Nenhuma nova linha de produtos ou serviços

Muitas novas linhas de produtos ou serviços

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

As mudanças nas linhas de produtos ou serviços têm quase sempre sido irrelevantes

As mudanças nas linhas de produtos ou serviços são normalmente bastante intensas

Ao lidar com os concorrentes, a empresa... *

1 2 3 4 5 6 7

Normalmente responde a ações que os concorrentes iniciam

Normalmente inicia ações e os concorrentes respondem em seguida

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

É muito raro ser a primeira empresa a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.

Muitas vezes é a primeira empresa a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.

Pergunta *

1 2 3 4 5 6 7

Normalmente procura evitar confrontos competitivos, preferindo uma postura "viva e deixe viver"

Normalmente adota uma postura muito competitiva de "anular os concorrentes"

Em geral, os gestores de topo da empresa têm... *

1 2 3 4 5 6 7

Uma forte tendência para projetos de baixo risco (com normais e certas taxas de retorno) Uma forte tendência para projetos de alto risco (com oportunidades de retorno muito elevadas)

Em geral, os gestores de topo da empresa acreditam que... *

1 2 3 4 5 6 7

Devido à natureza do ambiente, é melhor explorá-lo gradualmente, através de um comportamento tímido e incremental Devido à natureza do meio ambiente, são necessários atos corajosos e firmes para atingir os objetivos

Quando confrontada com situações de tomada de decisões que envolvem incerteza, a empresa... *

1 2 3 4 5 6 7

Normalmente adota uma postura cautelosa (esperar para ver), para minimizar a possibilidade de tomar decisões dispendiosas Normalmente adota uma postura ousada, agressiva, com o objetivo de maximizar a possibilidade de explorar potenciais oportunidades

V - SISTEMAS DE CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Nota: Se algum dos itens apresentados nas questões seguintes não existir na sua empresa, por favor assinale o nível mais baixo da escala sugerida.

Que benefícios advêm para a sua empresa da utilização da informação disponibilizada pelo SCCG, em cada uma das situações relacionadas de seguida:

(Escala: "1 - nenhum benefício", "4 - benefício", "7 - muitos benefícios")

Na definição de objetivos e metas *

1 2 3 4 5 6 7

Nenhuns benefícios Muitos benefícios

Na negociação de objetivos e metas *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

No debate de hipóteses e planos de ação *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

No alinhamento da estrutura organizacional aos novos planos organizacionais *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

No acompanhamento e controlo dos desvios significativos *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

Na manutenção de uma interação contínua entre os órgãos de gestão e os responsáveis dos departamentos operacionais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

Na avaliação e controlo dos subordinados *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

No acompanhamento de planos e metas pré-definidas *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

No alinhamento das medidas chave de desempenho com os objetivos estratégicos *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

Na avaliação do desempenho *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuns benefícios	<input type="radio"/>	Muitos benefícios						

Que tipo de informação lhe é facultado pelo SCCG, considere os seguintes itens:

(Escala: "1 - não disponibiliza", "4 - disponibiliza" e "7 - disponibiliza amplamente").

Custos e outras informações dos diversos departamentos *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informação desagregada (por exemplo: entre os componentes custos fixos e variáveis) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informações sobre as diferentes áreas funcionais (como secções, centros de custo, etc.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Definição de metas para as atividades desenvolvidas em cada área da estrutura da empresa *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informações sectoriais relativas a áreas específicas (por exemplo: análise de desvios relativamente às previsões, indicadores financeiros, etc.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informação preparada para permitir a construção de projeções *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informação sobre o efeito de eventos em diferentes funções (por exemplo: campanhas publicitárias nas vendas, etc.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informação sobre o efeito das decisões de uma área funcional no desempenho de outras áreas funcionais *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Produção de relatórios síntese de atividade nas diferentes áreas específicas e organização em geral (por exemplo, de resultados financeiros, resultados por centros de custo, etc.) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informação em formatos adaptados para a produção de indicadores, modelos de decisão, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Informação respeitante a eventos futuros (por exemplo: alteração da legislação) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Quantificação da probabilidade de ocorrência de eventos futuros (por exemplo: estimativas em função da probabilidade de ocorrência) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Não disponibiliza	<input type="radio"/>	Disponibiliza amplamente						

Na sua opinião, qual é a importância que na sua empresa é atribuída às seguintes características do SCCG:

(Escala: "1 - pouco importante", "4 - importante e "7 - extremamente importante")

As informações solicitadas são rapidamente disponibilizadas *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante						

Obtenção de informações internas, não financeiras, tais como: a eficiência, as taxas de saída, absentismo, etc. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante						

Obtenção de informações de mercado, tais como: tamanho de mercado, quota de crescimento... *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante						

Relatórios fornecidos numa base sistemática e regular (por exemplo: relatórios diários, relatórios semanais). Para prazos mais dilatados, indique por favor, escala mais baixa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante						

Informações fornecidas automaticamente aos responsáveis, após a sua receção nos sistemas de informação *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante						

Após a ocorrência de um evento a informação relevante é rapidamente transmitida aos responsáveis *

	1	2	3	4	5	6	7	
Pouco importante	<input type="radio"/>	Extremamente importante						

VI - DESEMPENHO

Descrição (opcional)

Por favor indique em que medida as seguintes declarações refletem as situações em termos do desempenho da sua empresa:

(Escala: "1 – em nada reflete", "4 – reflete" e "7 - reflete totalmente").

As metas de lucro foram alcançadas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
em nada reflete	<input type="radio"/>	reflete totalmente						

As metas de volume de negócios foram alcançadas *

	1	2	3	4	5	6	7	
em nada reflete	<input type="radio"/>	reflete totalmente						

As previsões de retorno sobre o investimento foram alcançadas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
em nada reflete	<input type="radio"/>	reflete totalmente						

Os nossos produtos/serviços são de maior qualidade do que os dos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
em nada reflete	<input type="radio"/>	reflete totalmente						

Temos uma taxa de rotatividade de empregados menor do que os nossos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
em nada reflete	<input type="radio"/>	reflete totalmente						

Temos uma taxa de retenção de clientes maior do que os nossos concorrentes. *

	1	2	3	4	5	6	7	
em nada reflete	<input type="radio"/>	reflete totalmente						

Título

Descrição (opcional)

A empresa possui sistema de contabilidade de gestão (contabilidade analítica) formalizado? *

SIM

NÃO

Título

Muito obrigada pela colaboração!

Graça de Oliveira Saraiva
gracamfoliveira@gmail.com

ANEXO IV

PROTOCOLO – ESTUDO DE CASO

1. Visão Geral

- 1.1. Tema
- 1.2. Título
- 1.3. Pressupostos

2. Introdução ao estudo de caso

- 2.1. Introdução
- 2.2. Objetivo
- 2.3. Questões e proposições

3. Design do estudo

4. Procedimentos de recolha de dados

- 4.1. Guião da entrevista
- 4.2. Locais a visitar e pessoas a contactar
- 4.3. Plano de recolha de dados
- 4.4. Preparação das visitas

1. Visão Geral

1.1. Tema

Causas do declínio das PME, influência do SCCG no processo de recuperação e gestão e utilização das ferramentas digitais no processo *turnaround*.

1.2. Título

Turnaround: o declínio, a estratégia, a influência dos SCCG e as implicações da revolução digital

1.3. Pressupostos

As PME, enquanto tipo de empresas predominantes, são consideradas fundamentais para o crescimento económico (Wilson, 1995; Burrone, 2005; Nijhawan e Dubas, 2007; Altman e Sabato, 2007; Vasilescu e Popa, 2010; Halilem *et al.*, 2012; Kuzmisiin e Kuzmisiinova, 2017).

As PME são particularmente tendentes a declinar, pois muitas vezes não têm recursos para se adaptar às condições de mercado (Vasilescu e Popa, 2010), encontrando-se mais expostas a ameaças do que as empresas de maior dimensão (Roepga, 2011).

Em Portugal, os dados estatísticos indicam que as PME representam 99,9% das empresas, e empregam 78,8% do total dos trabalhadores no setor privado, não financeiro.

<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>

Nos últimos dez anos verifica-se o registo de um elevado número de insolvências de empresas coletivas em Portugal, decretadas pelos tribunais judiciais de primeira instância (cerca de 10% do total das empresas), conforme dados extraídos da Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ).

http://www.siej.dgpj.mj.pt/webeis/index.jsp?username=Publico&pgmWindowName=pgmWindow_633918141195530467 e Instituto Nacional de Estatística (INE) https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277092072&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt.

Contudo, há uma preocupação no sentido de reverter a situação, com a implementação de medidas que contrariem essa tendência, que se acentuou com maior ênfase a partir da crise financeira desencadeada em 2008. Para além dos planos formais e legais para

a recuperação das empresas, ainda está por aprofundar o desenvolvimento do processo *turnaround*, nas suas diversas vertentes e em plena era da revolução digital.

Há pois que: i) equacionar as causas do declínio, pois quanto mais as mesmas forem conhecidas, maiores são as hipóteses de reverter a situação; ii) e aprofundar como os SCCG podem ajudar no sucesso das empresas que se encontram em situação de declínio; iii) verificar como é que as empresas gerem o processo *turnaround* em tempos da "revolução digital"; iv) e em que medida a utilização de ferramentas digitais contribui positivamente para o sucesso das PME em situação de *turnaround*.

2. Introdução ao estudo de caso

2.1. Objetivos do estudo

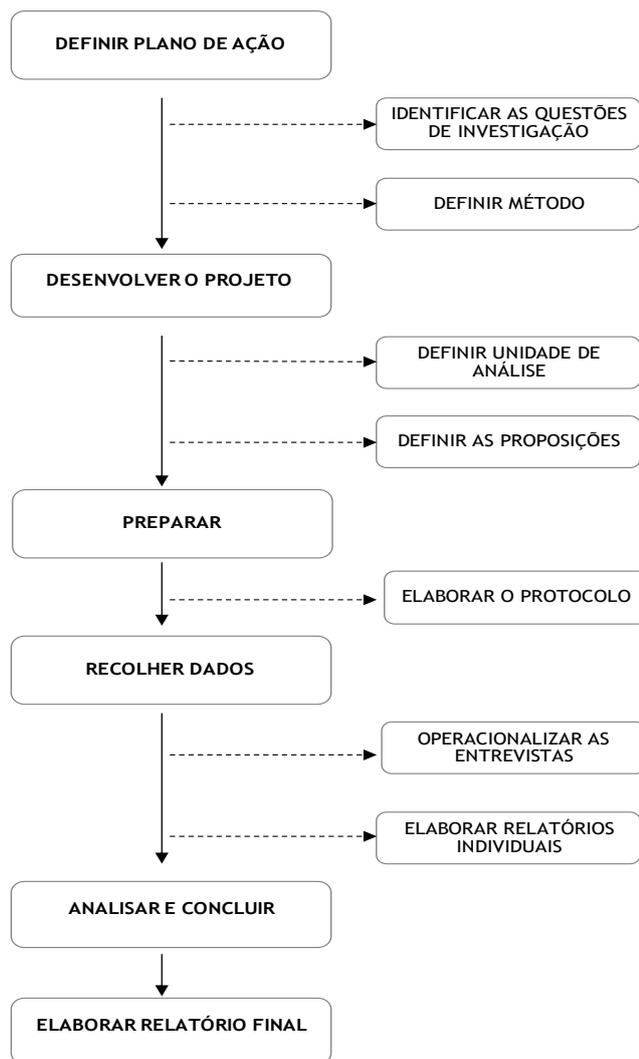
O objetivo desta investigação trata de averiguar “como” e “porquê” as PME declinam, e quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de *turnaround*.

2.2. Questões e proposições

Neste contexto, as proposições do estudo são: i) como e porquê os fatores internos contribuem para o declínio das PME? ii) e como é que os SCCG e as ferramentas digitais podem auxiliar/estimular a estratégia de *turnaround*?

3. Design do estudo

A figura seguinte mostra as fases no processo de desenvolvimento do estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Yin (2010)

4. Recolha de dados

4.1. Guião da entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Especialistas/gestores que acompanham ou acompanharam processos *turnaround*

OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO:

1. Como e porquê as PME declinam.
2. Quais os contributos dos SCCG e das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de *turnaround*.

Secção 1: Caraterização do Inquirido

Nome do entrevistado	
Experiência em consultoria empresarial (gestão, fiscalidade, contabilidade, outras)	
Processos <i>turnaround</i> que tenha acompanhado/ou acompanhe	
Empresa:	Ano de início de atividade _____ CAE _____ - _____ Número de trabalhadores _____
Uso de ferramentas digitais (quais?)	

Secção 2: Declínio e recuperação

OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÕES ESPECÍFICAS
Como e porquê as PME declinam.	“Como” e “porquê” os fatores internos contribuem para o declínio das PME?	<p>a) Como é que as características organizacionais, como liderança, estrutura e cultura, se relacionam com o declínio e a escolha de uma estratégia de recuperação específica?</p> <p>b) Quais são os antecedentes internos e externos da situação de declínio?</p> <p>c) Como caracteriza a PE da empresa na fase de declínio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservadora - Empreendedora (I&D, novas linhas de produtos, assunção de riscos...) <p>d) Como caracteriza a EO na fase de declínio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanicista (estilo de gestão muito formal, princípios rígidos de gestão, controlo muito formal) - Orgânica (capacidade de adaptação às circunstâncias, controlo informal para atingir objetivos) <p>e) Como caracteriza o ME:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguro, rico em oportunidades, facilmente controlável pela empresa - Hostil, agressivo, muita dificuldade na competição, as iniciativas pouco contam
Quais os contributos dos SCCG para o sucesso das PME em situação de <i>turnaround</i> .	“Como” e “porquê” os SCCG podem auxiliar/estimular a estratégia de <i>turnaround</i> ?	<p>a) A empresa possui Contabilidade de Gestão formalizada?</p> <p>b) Qual o estilo de informação utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico (com metas e objetivos rígidos) - Interativo (mais orgânico, valoriza a aprendizagem contínua) <p>c) O estilo de informação disponível permite a comparabilidade e compreensão?</p> <p>d) Qual o estilo de informação proporcionada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por centros de custo - Por departamentos - Integrada (entre diferentes departamentos para melhor compreender a organização?) <p>e) Considera suficiente o tipo de informação proporcionada?</p> <p>f) Considera oportuna a informação obtida (em tempo útil)?</p>

Secção 3 - Ferramentas digitais no processo *turnaround*

OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	QUESTÕES ESPECÍFICAS
Quais os contributos das ferramentas digitais para o sucesso das PME em situação de <i>turnaround</i> .	Como é que as ferramentas digitais podem auxiliar/estimular a estratégia de <i>turnaround</i> ?	<p>f) Como é que as características organizacionais, como liderança, estrutura e cultura, se relacionam com o declínio e a escolha de uma estratégia de recuperação específica (digital)?</p> <p>g) A disponibilidade de informações e a transparência da digitalização permitem que as empresas em declínio alavanquem recursos digitais ao implementar estratégias de recuperação adequadas?</p> <p>h) Quais são os antecedentes internos e externos das situações de declínio na era digital?</p> <p>i) Como as empresas desenvolvem estratégias de recuperação na era digital?</p> <p>j) Que práticas são usadas para gerir os recursos e processos existentes, ao mesmo tempo em que abordam programas estratégicos de mudança digital?</p> <p>k) Como é que as empresas/gestores mudam as suas atividades nas diferentes fases do processo de recuperação?</p> <p>l) Como é que o sucesso ou o fracasso das atividades implementadas anteriormente afetam a seleção e o sucesso das atividades de recuperação subsequentes?</p> <p>m) As empresas aprendem com esses eventos?</p> <p>n) Como é que a velocidade e o momento da implementação afetam o sucesso da recuperação?</p> <p>o) Quem são os principais atores das diferentes etapas do processo de recuperação?</p>
	Por que e como é que o uso de ferramentas digitais influencia (ou não) o sucesso da estratégia de <i>turnaround</i> ?	<p>g) Que canais utilizam as PME (E-mail, website, Redes sociais, Blogs, Fóruns, outros)?</p> <p>h) Qual o retorno do uso de canais digitais?</p> <p>i) Qual a importância de cada um dos canais para a melhoria da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - no âmbito da redução de custos (especifique) - no aumento do número de clientes - na expansão do negócio com o exterior - no aumento do volume de negócios <p>j) Qual o tipo de presença através de Website (Identifique as funções contidas no website):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apenas informativa - Loja online (venda de produtos e serviços, carrinho de compras, logística, pagamentos eletrónicos, marketing - Compras e vendas eletrónicas (negócios entre empresas de todo o mundo, catálogo de produtos, aprovisionamento - plataforma de compras) <p>k) Qual o retorno pela presença através de website?</p> <p>l) Qual a importância do website para a melhoria da atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - no âmbito da redução de custos (especifique) - no aumento do número de clientes - na expansão do negócio com o exterior - no aumento do volume de negócios <p>m) As empresas possuem Sistemas Integrados de Gestão - sistemas ERP - Enterprise Resource Planing (vendas, compras, recursos humanos, tesouraria, contabilidade financeira, contabilidade de gestão, gestão de inventários, gestão de bens de investimento e produz relatórios)?</p> <p>n) Registam-se contributos positivos pela utilização dos sistemas ERP, para o sucesso do <i>turnaround</i>?</p>

4.2. Locais a visitar e pessoas a contactar

4.2.1. CASO 1 - Empresa ACR

4.2.1.1. Gestor

4.2.2. CASO 2 - Empresa JCO

4.2.2.1. Administrador 1

4.2.2.2. Administrador 2

4.2.2.3. Administrador 3

4.2.3. CASO 3 - Empresa MAC

4.2.3.1. Consultor

4.2.4. CASO 4 - Empresa JRA

4.2.4.1. Gestor

4.2.4.2. Gestor

4.2.5. CASO 5 – EMPRESA QMA

4.2.5.1. Consultor

4.2.6. CASO 6 – EMPRESA HUB

4.2.6.1. Consultor

4.3. Plano de recolha de dados

4.3.1. Entrevistas

4.4. Preparação das visitas

4.4.1. Estabelecimento de contactos

4.4.1.1. CASO 1 - Empresa ACR - telefónico

4.4.1.2. CASO 2 - Empresa JCO - pessoal

4.4.1.3. CASO 3 - Empresa MAC – telefónico

4.4.1.4. CASO 4 - Empresa JRA – pessoal

4.4.1.5. CASO 5 – Empresa QMA – e-mail

4.4.1.6. CASO 6 – Empresa HUB – e-mail

4.4.2. Definição de datas

4.4.2.1. CASO 1 - Empresa ACR – 6 de junho de 2019, 14h 30m

4.4.2.2. CASO 2 - Empresa JCO – 11, 13 e 18 de junho de 2019, 18h, 13h, 15h

4.4.2.3. CASO 3 - Empresa MAC – 23 de julho de 2019, 18h

4.4.2.4. CASO 4 - Empresa JRA – 28 de julho de 2019, 10h

4.4.2.5. CASO 5 - Empresa QMA – 16 de setembro de 2019, 14h

4.4.2.6. CASO 6 – Empresa HUB – 27 de setembro de 2019, 15h

4.5. Duração das entrevistas

4.5.1.1. CASO 1 - Empresa ACR – 1h 17m

4.5.1.2. CASO 2 - Empresa JCO – 2h 55m

4.5.1.3. CASO 3 - Empresa MAC – 1h 25m

4.5.1.4. CASO 4 - Empresa JRA – 1h 35m

4.5.1.5. CASO 5 – Empresa QMA – 2h 10m

4.5.1.6. CASO 6 – Empresa HUB – 1h 30m

ANEXO IV - SÍNTESE CAPÍTULO V

Casos de estudo	POSTURA ESTRATÉGICA NO DECLÍNIO		ESTRATEGIA DE RECUPERAÇÃO			SCCG/TURNAROUND				TURNAROUND E EFEITOS DA TRANSIÇÃO DIGITAL				ERP	
	PE	EO	PE	EO	AÇÕES	Estilo utilização informação	Natureza informação	Extensão e Oportunidade Informação	SGGC Formalizado	Caraterísticas organizacionais	Estratégia	Efeitos da transição digital	Retorno da utilização dos canais digitais		
Turnaround/sucesso	Caso 2 JCO	Conservadora	Mecanicista	Conservadora/ Empreendedora	Mecanicista/ Orgânica	Alteração órgãos de gestão Plano estratégico	Interativo/ Diagnóstico	Agregada	Suficiente e em tempo útil	Sim	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Plano estratégico adequado à era digital	Transparência interna e externa Maior rapidez no acesso à informação Melhoria dos sistemas de controlo interno	Aumento das vendas	Sim
	Caso 6 HUB	Conservadora	Mecanicista	Empreendedora	Mecanicista/ Orgânica	Alteração dos órgãos de gestão Alteração da composição societária Plano estratégico	Interativo/ Diagnóstico	Agregada	Suficiente e em tempo útil	Sim	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Estratégia de vendas com recurso às ferramentas digitais	Melhoria na qualidade da informação Maior rapidez no acesso à informação Aumento do volume de negócios	Aumento das vendas	Sim
Turnaround/crescimento	Caso 1 ACR	Conservadora/ Empreendedora	Mecanicista/ Orgânica	Conservadora/ Empreendedora	Mecanicista/ Orgânica	Plano estratégico	Interativo	Agregada	Suficiente e em tempo útil	Não	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Publicações digitais	Maior transparência interna e externa Necessidade de atualização constante dos meios Redução de custos	Aumento das vendas	Não
	Caso 4 JRA	Conservadora/ Empreendedora	Mecanicista/ Orgânica	Empreendedora	Mecanicista/ Orgânica	Plano estratégico	Interativo	Agregada	Suficiente e em tempo útil	Sim	Liderança que aposta na mudança Cultura que valoriza os recursos humanos	Plano estratégico adequado à era digital	Maior disponibilidade da informação Necessidade de atualização constante dos meios Redução de custos	Divulgação empresa	Sim
Turnaround/fase inicial	Caso 5 QMA	Conservadora	Mecanicista	Conservadora	Mecanicista	Plano estratégico	Diagnóstico	Agregada	Insuficiente mas em tempo útil	Não	Liderança que aposta pouco na mudança Cultura tradicional	Negócios com recurso às ferramentas digitais	Apenas cumprimento de obrigações legais, com agilização dos procedimentos	Divulgação empresa	Não
Falência/ liquidação	Caso 3 MCA	Conservadora	Mecanicista	Conservadora	Mecanicista	Plano reestruturação financeira	Diagnóstico	Agregada	Suficiente e em tempo útil	Não	Liderança autoritária Cultura tradicional	Sem estratégia	Apenas cumprimento de obrigações legais, que agilizou os procedimentos	Divulgação empresa	Não