O PAPEL DO CONSULTOR-MENTOR NO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E COCRIAÇÃO DE VALOR EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE ENFRENTAM CRISES FINANCEIRAS

The Role of the Consultant-Mentor in Stakeholder Engagement and Value Co-creation in Small and Medium-Sized Enterprises Facing Financial Crises

WENDELL ALVES SOARES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

BENNY KRAMER COSTA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MARCELO RABELO HENRIQUE

DENIS IBANEZ SILVA DE OLIVEIRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001"

O PAPEL DO CONSULTOR-MENTOR NO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E COCRIAÇÃO DE VALOR EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE ENFRENTAM CRISES FINANCEIRAS

Objetivo do estudo
o objetivo deste trabalho é compreender de que maneira a mentoria-consultoria contribui para ativar o engajamento dos stakeholders no processo de cocriação de estratégias de sobrevivência em PMEs.

Relevância/originalidade
A leitura do conjunto indica que os Antecedentes impõem uma barreira relacional O desgaste prévio do capital relacional, decorrente de promessas de pagamento não cumpridas, gera ceticismo nos credores A introdução dos Mecanismos de transparência de dados promovidos pelo consultor-mentor.

Metodologia/abordagem
Este trabalho é um relato técnico de natureza qualitativa e aplicada, construído a partir da experiência profissional direta do autor como consultor-mentor contratado pela organização descrita. A abordagem é a de participação direta, com registro sistemático das ações do consultor

Principais resultados
Redução do spread bancário, alongamento das dívidas, alivio no fluxo de caixa, redução da estrutura da empresa, gerando economia financeira, terceirização de processes secundários a atividade fim da empresa. Melhora na comunicação dos dirigentes.

Contribuições teóricas/metodológicas
Os resultados obtidos dialogam com o referencial A literatura clássica de finanças trata o turnaround como corte unilateral de custos e injeção de capital Os dados deste caso indicam que, na ausência de liquidez, o engajamento dos atores.

Contribuições sociais/para a gestão
A atuação híbrida do consultor-mentor responde à limitação da consultoria estritamente técnica (Pereira, 2018) O consultor técnico isolado falha porque a paralisia do gestor de PME em crise é, em parte, de ordem comportamental Ao associar a escuta ativa e o suporte.

Palavras-chave: CONSULTOR-MENTOR, COCRIAÇÃO DE VALOR, PARTES INTERESSADAS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, CRISES FINANCEIRAS

The Role of the Consultant-Mentor in Stakeholder Engagement and Value Co-creation in Small and Medium-Sized Enterprises Facing Financial Crises

Study purpose
The objective of this study is to understand how mentorship-consultancy contributes to fostering stakeholder engagement in the process of co-creating survival strategies for SMEs.

Relevance / originality
An analysis of the overall picture indicates that the antecedents impose a relational barrier The prior erosion of relational capital, resulting from unfulfilled payment promises, breeds skepticism among creditors This is compounded by the introduction of data transparency mechanisms promoted by the

Methodology / approach
This work is a technical report of a qualitative and applied nature, based on the author's direct professional experience as a consultant-mentor engaged by the organization described. The approach involves direct participation, with a systematic record of the consultant's actions.

Main results
Reduction of banking spreads, debt maturity extension, cash flow relief, downsizing of the corporate structure (generating financial savings), and outsourcing of non-core processes. Improved communication among executives.

Theoretical / methodological contributions
The results obtained engage with the existing literature; classical finance literature treats a turnaround as a unilateral cost-cutting measure and a capital injection. The data from this case indicate that, in the absence of liquidity, the engagement of the actors.

Social / management contributions
The consultant-mentor’s hybrid role addresses the limitations of strictly technical consulting (Pereira, 2018). The isolated technical consultant fails because the paralysis experienced by an SME manager in crisis is, in part, behavioral in nature—whereas combining this role with active listening and support.

Keywords: CONSULTANT-MENTOR, Value Co-creation, STAKEHOLDERS, Small and Medium-Sized Enterprises, FINANCIAL CRISES

O PAPEL DO CONSULTOR-MENTOR NO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E COCRIAÇÃO DE VALOR EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE ENFRENTAM CRISES FINANCEIRAS

1 Introdução

O cenário mercadológico atual expõe as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) a volatilidades severas. Em crises financeiras, a sobrevivência ultrapassa meros cortes de custos, exigindo reorganização de dívidas e alinhamento de interesses. Contudo, as PMEs carecem de braço técnico e governança para gerenciar tal complexidade, gerando assimetria de dados e paralisia no processo decisório. Este relato aborda essa problemática a partir da intervenção do consultor-mentor, profissional que atua em serviços intensivos em conhecimento para transformar cenários de pré-insolvência por meio do engajamento de inúmeros atores que fazem parte da organização.

O problema central relatado reside no severo desgaste relacional e financeiro que bloqueia a recuperação da firma. Para resolvê-lo, a intervenção utilizou o consultor-mentor como um elo neutro (boundary spanner), mediando conflitos entre sócios, colaboradores, fornecedores e credores. O estudo analisa o engajamento desses stakeholders como o microfundamento essencial para reverter a crise. Assim, o objetivo deste trabalho é compreender de que maneira a mentoria-consultoria contribui para ativar o engajamento dos stakeholders no processo de cocriação de estratégias de sobrevivência em PMEs.

Este relato descreve uma intervenção conduzida em uma empresa do seguimento de distribuição no setor de óleo e o mineral básico, com 96 colaboradores e faturamento anula de aproximadamente R$ 192.000.000 (cento e noventa e dois milhões, em situação de pré-insolvência entre junho de 2025 janeiro de 2026. O autor deste relato atuou como consultor-mentor contratado, em participação direta, o que caracteriza a abordagem como observação participante com registro sistemático. As informações foram interpretadas sob a lógica de Antecedentes, Mecanismos, Condições e Efeitos, com o objetivo de extrair lições prescritivas transferíveis a situações semelhantes.

O relato está estruturado na seguinte sequência de seções: esta Introdução contextualiza a situação-problema; o Referencial Teórico enquadra a intervenção; o Método detalha como o relato foi construído e quais evidências o sustentam; a Análise e Discussão dos Resultados caracteriza a organização, descreve a intervenção e apresenta os resultados obtidos; e as Considerações Finais reúnem as proposições prescritivas, as limitações e as sugestões de novos relatos.

2 Referencial Teórico

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) possuem importância central para o tecido socioeconômico pela capacidade de geração de empregos e pela flexibilidade de mercado. No contexto brasileiro, essa flexibilidade é acompanhada por vulnerabilidade ligada à gestão e à estrutura de capital: as PMEs enfrentam barreiras de permanência no mercado decorrentes de escassez crônica de recursos, fragilidade no fluxo de caixa e centralização da tomada de decisão na figura do fundador (Sebrae, 2021).

Na literatura internacional, as crises financeiras em empresas de menor porte são tratadas como o ápice de um colapso relacional e operacional em cascata, e não apenas como episódios isolados de insolvência. Sob a perspectiva ecológica das organizações, as PMEs sofrem com a vulnerabilidade do pequeno porte (liability of smallness), o que significa que a ausência de um colchão de liquidez traduz distúrbios macroeconômicos imediatamente em risco de falência (Aldrich & Auster, 1986).

Ao contrário de grandes corporações, as PMEs em crise operam com escassez de braço técnico, falta de governança estruturada e um ecossistema de relacionamentos sensível a quebras de confiança. A instalação da crise gera assimetria de informações e desalinhamento de interesses entre a empresa e seus stakeholders, o que degrada o capital de giro e paralisa a tomada de decisão. A sobrevivência da firma passa a depender de sua capacidade de reorganizar as dinâmicas internas e reestruturar o ecossistema de relacionamentos por meio de suporte externo especializado (Pereira, 2018).

A literatura sobre estratégia e finanças corporativas evoluiu de uma perspectiva tradicional, na qual a recuperação de uma empresa em crise é conduzida por decisões unilaterais de corte de custos e injeção de capital, para uma visão contemporânea na qual a sobrevivência organizacional depende da integração de múltiplos interesses e recursos. Sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço, o valor e as soluções estratégicas não são pacotes estáticos produzidos e entregues de forma unilateral pela organização, mas emergências geradas e cocriadas na interação e no uso (Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2004, 2016).

Nesse cenário, a inovação e o reposicionamento estratégico dependem da capacidade de compartilhar ativos de conhecimento entre organizações. Para uma PME sem recursos financeiros para investimentos de grande porte, a cocriação é a alternativa mais viável para o turnaround institucional (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

A Teoria dos *Stakeholders* postula que uma organização deve criar e gerenciar valor de forma balanceada para todas as partes que afetam ou são afetadas por suas operações (Freeman, 1984). Em ambientes de PMEs sob turbulência de caixa, o engajamento de *stakeholders* deixa de ser uma escolha de responsabilidade social e passa a ser uma estratégia de sobrevivência (Odonkor, Urefe, Agu, & Obeng, 2024), atuando como o microfundamento essencial para a cocriação. É por meio do comprometimento e do alinhamento desses atores que os recursos críticos são mobilizados e integrados para a emersão de valor (Storbacka et al., 2016; Brodie et al., 2011).

Contudo, embora o engajamento de *stakeholders* tenha se consolidado como um construto central na pesquisa em administração, a literatura ainda se apresenta fragmentada e com sentidos variados (Kujala et al., 2022), o que dificulta sua aplicação prática em momentos de alta vulnerabilidade organizacional.

A abordagem tradicional de consultoria empresarial, pautada em um modelo diretivo de diagnóstico externo e entrega de relatórios e planilhas, mostra-se insuficiente para a realidade de PMEs em colapso financeiro (Pereira, 2018). É desse hiato que emerge a figura híbrida do consultor-mentor como agente de intervenção em serviços profissionais intensivos em conhecimento (von Nordenflycht, 2010).

Enquanto a consultoria clássica foca na resolução de problemas técnicos, o que fazer, a mentoria atua no desenvolvimento continuado e comportamental do tomador de decisão, como sustentar a mudança. Na relação com um mentor, o empreendedor adquire competências gerenciais, autoconfiança e comportamentos profissionais que dão suporte à tomada de decisão sob pressão (Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2012).

Em períodos de crise severa, em que o gestor se encontra paralisado pelo isolamento estratégico e pelo estresse emocional (Abbud, Silva & Penha, 2023), a atuação do consultor-mentor desdobra-se em duas frentes integradas:

- **Dimensão Técnica (Consultoria):** Focada em ações emergenciais de curto prazo, como reestruturação de passivos, corte de custos operacionais e otimização do capital de giro (Pereira, 2018).
- **Dimensão Comportamental (Mentoria):** Pautada na escuta ativa, transferência de capital social por meio de redes de contatos e desenvolvimento de resiliência psicológica no líder (Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2012).

Essa atuação conjunta visa o desenvolvimento de capacidades organizacionais duradouras (capacity-building), mitigando a dependência futura da PME em relação a agentes externos (Abbud, Silva & Penha, 2023).

Como os empreendedores dependem profundamente da aprendizagem e dos relacionamentos com seus stakeholders para navegar na instabilidade (Rae & Carswell, 2000), o grande desafio de uma PME em crise reside no fato de que seu capital relacional já se encontra severamente desgastado por conflitos operacionais, como atrasos com fornecedores e colaboradores.

Neste contexto de fricção, o consultor-mentor assume a função de um elemento neutro de ligação (boundary spanner). Sua presença legitima as intenções de reestruturação da PME perante os agentes de mercado, reconstruindo os canais transparentes de comunicação e transformando conflitos iminentes em coalizões de apoio mútuo (Odonkor, Urefe, Agu, & Obeng, 2024).

O resultado dessa intervenção não se limita à entrega de um relatório técnico estático ou de uma fórmula de turnaround padronizada. O mentor-consultor não transfere uma solução pronta; o valor real emerge do trabalho conjunto, da mediação de conflitos, da renegociação de dívidas e do engajamento ativo das partes ao longo do desenvolvimento da relação (Grönroos & Voima, 2013; Frow et al., 2015).

Portanto, o consultor-mentor atua como o arquiteto desse ecossistema integrado de cocriação de valor. Ao incentivar o compartilhamento de ideias, ele remove o foco do gestor da escassez estritamente financeira e direciona os atores organizacionais para a mobilização de competências e recursos complementares que já estão disponíveis na própria rede de stakeholders (Vargo & Lusch, 2016).

Apesar da interdependência evidente na prática gerencial, as literaturas que fundamentam esse fenômeno desenvolveram-se de forma segregada. Existem revisões consolidadas sobre a cocriação de valor (Galvagno & Dalli, 2014) e sobre o engajamento de stakeholders (Kujala et al., 2022), mas a interseção entre elas, isto é, como o engajamento contribui para a cocriação de valor em ambientes de aconselhamento e gestão de crises, permanece sem síntese integrada.

A questão prática que este relato enfrenta é a seguinte: de que maneira as práticas de mentoria e consultoria ativam o engajamento de múltiplos atores organizacionais, convertendo resistência e pânico em um ambiente de cocriação de estratégias de sobrevivência? O relato responde a essa questão identificando os antecedentes que ativam o engajamento, os mecanismos que o sustentam, as condições contextuais que o moderam e os efeitos observados na organização atendida.

3 Método

Este trabalho é um relato técnico de natureza qualitativa e aplicada, construído a partir da experiência profissional direta do autor como consultor-mentor contratado pela organização descrita na seção 4. A abordagem é a de participação direta, com registro sistemático das ações e das reações dos atores ao longo da intervenção. As habilidades profissionais mobilizadas na observação, na análise e na solução do problema foram o diagnóstico financeiro e de fluxo de caixa, a negociação com credores, a mediação de conflitos entre sócios e equipes e a condução de sessões de mentoria com a liderança.

As evidências primárias são as notas de campo do consultor, as atas das reuniões do comitê de crise, as propostas de renegociação enviadas e os termos de acordo firmados. As evidências secundárias são os demonstrativos financeiros, os extratos de posição de dívida antes e depois da intervenção e os registros de contato com credores.

O diagnóstico realizado inicialmente comprova a situação de criticidade da empresa, relatórios extraídos no portal dos parceiros financeiros, apresenta evidências do endividamento e antecipação de recebíveis, junto aos parceiros. Reunião com fornecedores realizados de forma presencial e virtual, demonstra o quanto a relação com os mesmos, encontra-se desgastada pelas inadimplências. A empresa autorizou por escrito o uso das informações para fins acadêmicos, sob condição de não identificação, e por isso razão social, localidade e valores absolutos são apresentados de forma agregada ou indexada.

O autor tem interesse profissional na atividade relatada, uma vez que a intervenção foi objeto de contrato de prestação de serviço. Essa condição favorece o acesso ao campo e ao detalhe operacional, e ao mesmo tempo limita o distanciamento na avaliação dos resultados. Para atenuar esse efeito, os efeitos declarados na seção 4 são apenas os que podem ser confirmados por documento, e as percepções dos demais atores são identificadas como tais sempre que não houver corroboração documental.

3.1. Fases do Processo de Coleta e Análise de Dados

O procedimento foi conduzido em quatro fases consecutivas, apresentadas na Figura 1.

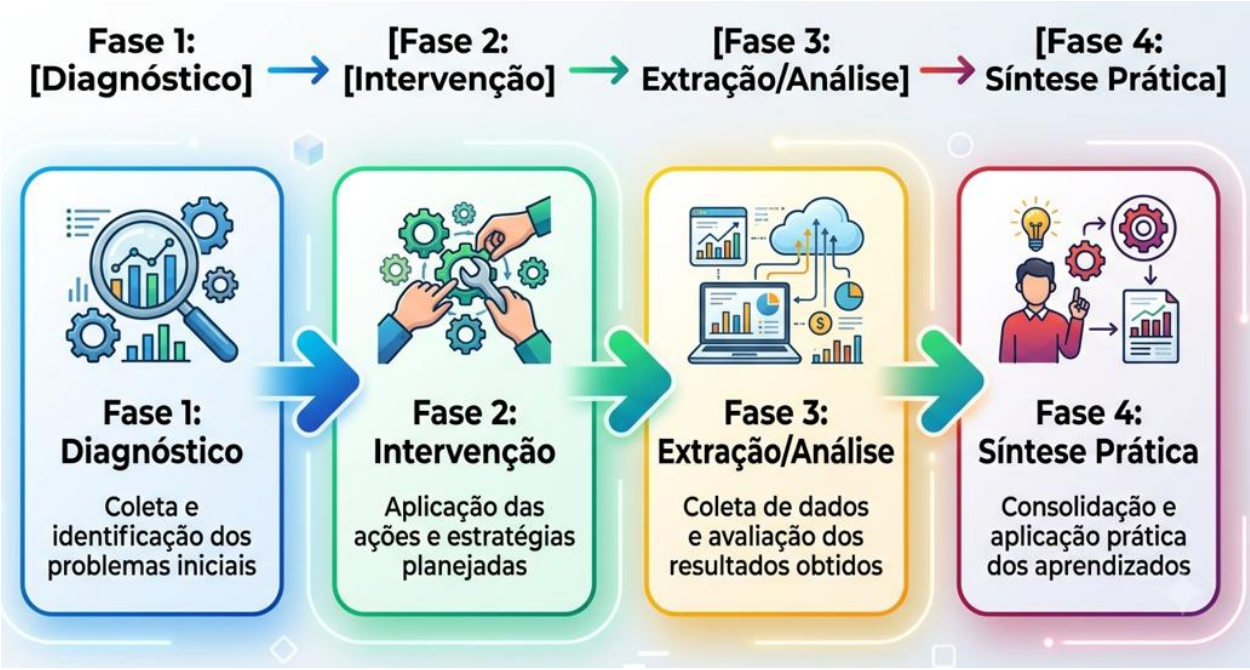


Figura 1. Fases do processo de intervenção e de construção do relato. Fonte: elaborado pelo autor (2026), com apoio de ferramenta de inteligência artificial para a diagramação.

Fase 1, Diagnóstico da crise e mapeamento: levantamento da situação financeira e do fluxo de caixa da empresa e identificação dos stakeholders críticos, entre eles instituições bancárias, fornecedores primários e equipe interna (Freeman, 1984).

Fase 2, Intervenção do consultor-mentor: registro cronológico das ações implementadas no ecossistema da empresa, incluindo os workshops de cocriação, as sessões de mentoria com a liderança e as mesas de negociação com credores.

Fase 3, Extração padronizada de evidências: categorização dos dados a partir de três perguntas norteadoras, que tipo de stakeholder precisava ser engajado, qual mecanismo de cocriação foi acionado e quais entraves contextuais foram enfrentados.

Fase 4, Análise de efeitos e lições aprendidas: avaliação da execução das estratégias de sobrevivência e mensuração do valor cocriado, tangível e intangível, para a empresa, para o prestador e para os terceiros envolvidos.

3.2 Estrutura de organização das evidências (AMCE)

As evidências foram organizadas na estrutura Antecedentes, Mecanismos, Condições e Efeitos. A escolha decorre da própria natureza do problema relatado, que exige separar o que já existia antes da intervenção, o que o consultor fez, o que o contexto permitiu ou impediu e o que resultou. Trata-se de uma estrutura de organização das evidências do caso, e não de um protocolo de pesquisa importado de outra modalidade de estudo. A nomenclatura acompanha a forma como a literatura de engajamento de stakeholders organiza seus achados (Kujala et al., 2022), o que facilita o confronto entre a experiência relatada e a teoria disponível.

- **Os Antecedentes:** Identificação dos fatores preexistentes à intervenção (como o nível de endividamento inicial da PME ou o histórico do relacionamento com parceiros comerciais) que ativam ou travam o engajamento inicial dos atores organizacionais.
- **Os Mecanismos:** Mapeamento das ferramentas práticas e dinâmicas relacionais (ex: workshops de cocriação, adoção de transparência radical de dados e formação de comitês de crise) utilizadas pelo consultor-mentor para converter o engajamento em estratégias reais de sobrevivência, operando como o microfundamento para a manifestação da cocriação de valor (Storbacka *et al.*, 2016).
- **As Condições:** Análise dos fatores contextuais (como a cultura organizacional interna da PME ou o comportamento do setor bancário externo) que funcionam como moderadores, auxiliando ou inibindo o sucesso da cocriação de valor.
- **Os Efeitos:** Mensuração e distinção dos resultados tangíveis e intangíveis que foram efetivamente cocriados para o cliente (PME), para o prestador (mentor) e para os terceiros (credores e colaboradores), consolidando o ecossistema integrado proposto por Frow *et al.* (2015).

3.3 Declaração de uso de inteligência artificial

Em conformidade com as exigências contemporâneas de transparência científica, o processo de pesquisa contou com suporte de ferramentas de Inteligência Artificial (IA). Estabeleceu-se uma divisão estrita de trabalho para assegurar que a agência intelectual e a responsabilidade científica permanecessem integralmente com o pesquisador humano:

- **Revisão da Literatura:** A IA foi utilizada estritamente para auxiliar no agrupamento de conceitos sobre Gestão de Crise e *Turnaround* de PMEs. A atividade humana concentrou-se na definição do escopo, seleção dos autores de base e articulação teórica substantiva.
- **Análise dos Dados do Caso:** A ferramenta tecnológica foi aplicada para agrupar e categorizar depoimentos, atas de reunião ou notas de campo nos eixos temáticos do framework analítico (Antecedentes, Mecanismos, Condições e Efeitos). O julgamento interpretativo crítico sobre o que realmente funcionou ou falhou na consultoria foi realizado exclusivamente pelo pesquisador.
- **Redação Técnica**: A IA atuou na revisão da fluência textual, clareza gramatical e sugestão de melhorias para um tom profissional. A argumentação substantiva, as escolhas estratégicas de conteúdo e a validação final do texto escrito foram de responsabilidade inteiramente humana.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização da organização e do problema

A empresa foco do estudo atua no seguindo de comercio de óleo mineral, compra e revenda da Petrobras, seu produto principal e óleo mineral derivado do petróleo bruto, a empresa possui 96 funcionários, divididos entre as áreas de produção, logística, laboratório, administrativo financeiro, comercial e recursos humanos. O faturamento está em aproximadamente R$ 192.000.000,00 (cento e noventa e dois milhões de reais) anual, a estrutura societária da empresa e composta por duas Holdings que controla a empresa em partes igualitárias.

A dívida da empresa está diretamente ligada com fornecedores, bancos e Fid's (Fundo de investimentos em direitos creditórios), com vencimentos de curtos prazo. A crise teve seu início quando o administrador retirou do fluxo de caixa, capital para realizar investimentos em uma nova unidade produtiva com foco em óleo vegetal, adquirindo prédio e equipamentos para nova operação, tornando o CCL (capital circulante líquido) negativo. Comprometendo a solvência da empresa no curto prazo.

4.2 Intervenção realizada e mecanismos adotados

No inicio do mês de junho de 2025, iniciou o processo de consultoria com duração prevista de 6 meses, durante 20 dias, foi realizado o diagnostico da empresa nas áreas financeira e produtiva, com foco em identificar o real problema da empresa, tais como: pré faturamento, produção atrasada, linha de envase ineficientes, demanda acima da capacidade, contas a pagar em atraso, clientes inadimplentes, fornecedores inadimplentes e prazo de títulos vencido.

Após o diagnóstico, foi realizado a apresentação do resultado e validação junto a direção da empresa. Após essa etapa foi estabelecido as linhas de trabalho com atuação no processo produtivo e no financeiro.

Houve reunião de forma individual com os principais parceiros financeiro para anunciar a chegada a consultoria e a renovação dos limites de créditos, totalizando 8 (oito) parceiros financeiros.

Reuniões diárias de comitê de crédito, foram realizadas para estabelecer a prioridades em relação as operações de desconto de duplicatas, com foco em destinar as operações para os parceiros financeiros.

Iniciamos o processo de mentoria com os líderes e a alta gestão para orientar no processo de construção das métricas para monitorar as ações resultados de forma semanal.

No financeiro foi implantado relatórios como o COD (controle das operações de desconto) e RMD (relatório de movimentação diária) e CAF (controle de operações de fomento).

Foi criado um fluxo de caixa diário através de planilha em Excel para validar as informações de contas a pagar e receber advindas do sistema utilizando pela empresa o Totys. Realizando o controle e conciliação das operações diárias realizadas pelos colaboradores da empresa. Validação está executada de forma diária com acesso aos extratos das contas correntes da empresa.

Acordos com os principais fornecedores foi iniciada, a matéria prima e derivada da Petrobras, sendo necessário o pagamento antecipado necessário para ocorrer o agendamento da retirada no material em Santos – SP ou Rio de Janeiro. Fato esse que onera o fluxo de caixa da empresa.

O prazo médio de recebimento é de 52 dias, fato esse que exige a antecipação dos recebíveis com deságio de 2,20% a 3,00% a.m sobre o valor de face das notas. Nesta

modalidade do impacto do custo financeiros é de aproximadamente R$ 430.000,00 (Quatrocentos e trinta mil reais) mensal com custos financeiros.

Foi tomado a decisão de não realizar mais aportes financeiros na nova unidade fábril por um período mínimo de 12 meses.

4.3 Resultados obtidos

A empresa conseguiu em um espaço curto de tempo, realinhar suas dívidas financeiras, redução do custo financeiros com deságio das operações de desconto reduzindo de 2,20% a 3,00 % para 1,70% a 2,00% a.m. Esse ganho somente foi possível, com a captação de novos parceiros financeiros, totalizando 10 (Dez) parceiros financeiros.

As principais dívidas com fornecedores foram renegociadas e alongadas entre 12 e 24 meses, com assinatura de confissão de dívidas com PMTs fixas (*Payment* (Pagamento ou Prestação).

Foi renegociado o principal contrato de fornecimento de óleo junto a Petrobras, contrato este que obriga a empresa a comprar uma cota mínima de 2.000.000 (dois milhões) de litros de óleo mensal, passando para 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos) mil litros mês.

Elaboração de uma política de crédito credito mais a assertiva em relação a análise de crédito os clientes, novos e de carteira. Redução de 3,75% na inadimplência e 6,78% nos pagamentos em atraso, realizando uma cobrança ativa.

O prazo médio de recebimento foi reduzido em 6 dias, meta essa possível com a ajuda e incentivos da área comercial.

Redução do portifólio de produtos, visando priorizar a comercialização dos produtos eu possui maior margem de contribuição para empresa. Desenvolvimento de uma área de novos negócios com foco em produtos voltado para seguimentos antes não trabalhado pela empresa.

A empresa precisou reajustar seu quadro de funcionários, reduzindo em 22% a folha de pagamento, realizando cortes de 12% no número de funcionários.

Redução de R$60.000,00 (sessenta mil reais) mensais com manutenção da frota, esse montante foi possível com a terceirização da manutenção.

Matriz Explicativa da Intervenção (Mecanismo AMCE)

Dimensão Analítica	**Elementos Identificados no Campo**	**Impacto no Processo de Reestruturação**
Antecedentes	Altíssimo nível de endividamento de curto prazo; histórico relacional desgastado por atrasos de pagamento; paralisia decisória e isolamento emocional do fundador.	Determina o nível inicial de resistência e desconfiança dos *stakeholders* em relação à empresa.
Mecanismos	Implementação de comitês de crise semanais; transparência radical de dados (*open book*); workshops interativos de cocriação de planos de metas.	Converte o pânico e as fricções em canais transparentes de comunicação e propostas de sobrevivência mútua.
Condições	Rigidez das políticas de cobrança do setor bancário (inibidor);	Funcionam como moderadores ambientais que

Dimensão Analítica	Elementos Identificados no Campo	Impacto no Processo de Reestruturação
	flexibilidade dos fornecedores primários (facilitador); cultura organizacional centralizadora (inibidor).	aceleram ou retardam a aceitação do plano de *turnaround*.
Efeitos	**Tangíveis:** Alongamento do perfil da dívida e recomposição do fluxo de caixa. **Intangíveis:** Desenvolvimento de competências gerenciais no líder (*capacity-building*) e resgate do capital relacional.	Consolida a sustentabilidade de longo prazo, reduzindo a dependência futura de agentes externos.

A leitura do conjunto indica que os Antecedentes impõem uma barreira relacional. O desgaste prévio do capital relacional, decorrente de promessas de pagamento não cumpridas, gera ceticismo nos credores. A introdução dos Mecanismos de transparência de dados promovidos pelo consultor-mentor altera a percepção de risco dos atores externos.

As Condições de contexto ditaram o ritmo das negociações. Setores bancários tradicionais apresentaram maior rigidez regulatória, exigindo que o consultor-mentor utilizasse seu próprio capital social e reputação no mercado para chancelar a viabilidade do plano. Por fim, os Efeitos observados revelaram que o valor gerado transcendeu a mera reestruturação de balanço; a liderança passou por um processo de maturação comportamental, mitigando o isolamento estratégico.

Os resultados obtidos dialogam com o referencial. A literatura clássica de finanças trata o turnaround como corte unilateral de custos e injeção de capital. Os dados deste caso indicam que, na ausência de liquidez, o engajamento dos atores opera como o motor substitutivo para a sobrevivência, o que é coerente com a Lógica Dominante do Serviço (Vargo & Lusch, 2004, 2016).

A atuação híbrida do consultor-mentor responde à limitação da consultoria estritamente técnica (Pereira, 2018). O consultor técnico isolado falha porque a paralisia do gestor de PME em crise é, em parte, de ordem comportamental. Ao associar a escuta ativa e o suporte à decisão às ferramentas de reestruturação de passivos, o profissional preenche o hiato de liderança característico de firmas familiares sob estresse severo.

Os achados também dão contorno ao conceito difuso de engajamento de stakeholders (Kujala et al., 2022). Em pré-insolvência, o engajamento não se apoia em preceitos normativos ou de responsabilidade social discricionária, mas em uma necessidade instrumental de mitigação mútua de prejuízos. O consultor-mentor atua como elo neutro ao evidenciar aos credores que a falência da PME destrói mais valor do que a concessão de carência ou deságio em um plano cocriado. Essa delimitação é a contribuição conceitual mais direta deste relato.

5 Considerações finais e contribuições

O relato atingiu seu objetivo ao identificar os mecanismos e as condições sob os quais o consultor-mentor ativa o engajamento de stakeholders e promove a cocriação de estratégias

de sobrevivência em PME em crise. A união entre as dimensões técnica e comportamental foi o elemento que diferenciou a intervenção relatada de uma consultoria convencional.

Para empresas e profissionais que enfrentem situação semelhante, o relato sugere quatro proposições prescritivas. Primeira, instalar o comitê de crise com cadência fixa antes de iniciar qualquer negociação com credores, de modo que a empresa chegue à mesa com posição de caixa consolidada. Segunda, adotar transparência de dados com os credores prioritários, porque o custo reputacional da abertura é menor do que o custo do ceticismo acumulado. Terceira, tratar as sessões de mentoria com a liderança como parte do plano financeiro, e não como atividade acessória, uma vez que a decisão travada é o principal gargalo. Quarta, encerrar o contrato com transferência documentada dos instrumentos criados, para que a empresa não permaneça dependente do agente externo.

Como principais contribuições, o estudo oferece:

1. **Para a Prática de Mercado:** Um modelo replicável e estruturado (Mecanismo AMCE) que serve de guia para consultores e gestores de PMEs enfrentando escassez severa de caixa, tirando o foco da escassez estritamente financeira e direcionando-o para a mobilização de competências complementares existentes na rede.
2. **Para a Academia:** A redução da ambiguidade do termo engajamento ao delimitá-lo empiricamente como microfundamento prático da cocriação de valor em Serviços Profissionais Intensivos em Conhecimento (KIBS) sob severa pressão econômica.

Este relato apresenta quatro limitações. A primeira é de escopo, por tratar-se de uma única intervenção, o que impede generalização e recomenda leitura por transferibilidade analítica a contextos semelhantes. A segunda é de fonte, porque as evidências provêm do próprio prestador do serviço, sem coleta direta de percepções de credores, fornecedores e colaboradores, cujas visões sobre o processo não foram capturadas. A terceira é de temporalidade, já que os efeitos foram apurados no encerramento do contrato, sem acompanhamento posterior que permita afirmar a sustentação dos resultados. A quarta é o viés geográfico e regulatório, pois as condições de acesso a crédito bancário no Brasil têm distorções específicas. Como novos trabalhos de natureza técnica, sugere-se o relato de intervenções acompanhadas por dois ou mais anos após o encerramento do contrato e o registro de casos em que a intervenção não evitou a insolvência, cuja documentação é tão instrutiva quanto a dos casos bem-sucedidos.

6 Referências

Abbud, R. H., Silva, L. F. da, & Penha, R. (2023). Desenvolvimento de competências das pessoas que atuam em projetos. Revista Organizações em Contexto, 19(37), 525-566.

Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. Research in Organizational Behavior, 8, 165-198.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. Journal of Service Research, 14(3), 252-271. https://doi.org/10.1177/1094670511411703

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. British Journal of Management, 26(3), 463-483. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087

Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. Managing Service Quality, 24(6), 643-683. https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), 133-150. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. Business & Society, 61(5), 1136-1196. https://doi.org/10.1177/00076503211066595

Odonkor, T. N., Urefe, O., Agu, E. E., & Obeng, S. (2024). Building resilience in small businesses through effective relationship management and stakeholder engagement. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, *6*(8), 2507–2532. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1368

Pamponet-de-Almeida, P. M., & Souza-Silva, J. C. (2012). O papel do mentor no desenvolvimento de competências empreendedoras: Um estudo multicaso. Revista de Administração Mackenzie, 13(4), 102-128.

Pereira, A. D. S. (2018). *A formação das capacidades dinâmicas por meio da gestão de indicativos de conhecimento* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. Strategy & Leadership, 32(3), 4-9. https://doi.org/10.1108/10878570410699249

Rae, D., & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6(3), 148-159. https://doi.org/10.1108/13552550010346587

Sebrae. (2021). Sobrevivência das empresas no Brasil. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmann, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. Journal of Business Research, 69(8), 3008-3017. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036
Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), 5-23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3

von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. Academy of Management Review, 35(1), 155-174. https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155