

Gestin

Ano VII - Nº 7 - Dezembro de 2008



Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Gestão

ISSN nº 1645-2534

MODELO HOLÍSTICO DO DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS PME PORTUGUESAS

Paulo Jorge Madeira dos Santos¹

RESUMO

Este artigo relata o estudo de investigação — realizado numa amostra de 122 Pequenas e Médias Empresas portuguesas, utilizando a metodologia estatística de modelação através de equações estruturais, analisando numa visão holística — padrões de inter-relações entre diversas dimensões organizacionais e ambientais: factor humano, ambiente, recursos e capacidades organizacionais, actuação estratégica, causas do declínio e acções estratégicas de recuperação, com o intuito de melhor compreender a sua influência no nível de desempenho, percebendo as razões (contextuais) do seu declínio e (o contexto e conteúdo) da sua recuperação.

Os resultados obtidos evidenciam uma associação directa, positiva e significativa, entre, a menor competência dos recursos humanos e o reduzido acesso a informação interna e externa de gestão, e os baixos níveis de desempenho. A percepção dos gestores de que a causa do declínio foi devida a um ambiente competitivo, leva-os a implementar um conjunto de acções visando a reestruturação operacional, melhorando a sua competitividade por via da redução da estrutura de custos e do número de efectivos. Esta actuação estratégica de recuperação revelou-se determinante na melhoria do desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Na actual economia em acelerada mutação e de elevado risco, a falência empresarial é parte integrante da vida das organizações. Face a uma crescente competição global, as PME têm cada vez maiores ameaças à sua sobrevivência. Pelo que é cada vez mais importante para as PME compreenderem como sobreviver às recessões externas e internas. Existe um corpo substancial de investigação na etiologia do declínio e recuperação para as grandes empresas. Contudo, é razoável questionar a aplicabilidade das prescrições endereçadas às grandes empresas ao universo do sector das PME, pois segundo Storey (1994, 47), “*as PME constituem virtualmente, não interessa como são definidas, pelo menos 95% das empresas na Comunidade Europeia.*”

Dada a natureza do fenómeno, parece natural categorizar e analisar as questões básicas de investigação utilizando um quadro de análise baseado no tempo incluindo uma análise do

¹ Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

processo de declínio e recuperação tendo em conta o conteúdo das acções estratégicas de recuperação (Hambrick e Schechter, 1983), o contexto *do como e do porquê* da empresa ter entrado numa situação de crise (Slatter e Lovett, 1999) e o processo da recuperação empresarial (Bibeault, 1982 e Slatter e Lovett, 1999).

A presente investigação tem por objectivo obter resposta às seguintes questões: É possível identificar os factores cruciais que conduzem uma PME a entrar em declínio? Se sim, quais são esses factores? De que forma esses factores conduzem ao declínio, i.e. como o declínio da PME pode ser traduzido num modelo? É possível identificar as características fundamentais do ambiente, empresa e do gestor-proprietário que determinam o sucesso de recuperação de uma PME em declínio? De que forma essas características conduzem à recuperação, i.e. como pode a recuperação das PME ser traduzida num modelo?

Este artigo está organizado da seguinte forma: após a introdução na actual secção sumariza-se a revisão literatura de investigação anterior e procede-se à formulação das hipóteses. Numa segunda secção descreve-se a metodologia de investigação. A secção seguinte contém a análise dos dados, seguida da discussão dos resultados. Por último da última secção realizam-se as conclusões e implicações do estudo realizado.

Revisão da literatura e desenvolvimento das hipóteses

Os efeitos dos recursos e capacidades organização no declínio do desempenho organizacional.

A falta de recursos² condiciona a capacidade organizacional comprometendo o seu desempenho. Thornhill e Amit (2002) sugerem que o posicionamento específico em termos de recursos e capacidades é crítico para a sobrevivência, e que uma deficiente gestão financeira, comercial (marketing) e de gestão em geral assume um papel principal no processo de declínio. No seu estudo, Edelman *et al.* (2001) procuraram relacionar os recursos da empresa com a sua estratégia argumentando que a qualidade da estratégia da empresa não pode ser julgada independentemente dos recursos em que ela é sustentada. Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H1. Os recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a actuação estratégica das PME em declínio.** Os recursos e capacidades mobilizados pela empresa têm um importante impacto no desempenho organizacional (Chandler e Hanks, 1993, 1994). Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H2. Um baixo nível de recursos e capacidades organizacionais estão positiva e significativamente relacionados com o declínio do desempenho organizacional.**

Os efeitos do factor humano no declínio do desempenho organizacional

As PME competem em sectores económicos muito populosos e competitivos com recursos limitados e por vezes inacessíveis, limitando o leque de estratégias alternativas viáveis. Nestes casos o capital humano, tais como a experiência pessoal, o comprometimento do gestor-proprietário e dos empregados têm maior impacto na escolha estratégica (Edelman *et al.*, 2001). Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H3. O factor humano está significativamente relacionado com a actuação estratégica.**

Os resultados do estudo de Chowdury e Lang (1996a) corroboram os resultados de anteriores investigações de Peterson *et al.* (1983) de que o declínio nas PME é acelerado pela

² Podemos entender por recurso organizacional “qualquer coisa, que poderia ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma dada firma “ (Wernerfelt, 1985:172). Esta definição inclui todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos da organização, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa que permitem conceber e implementar estratégias que melhoram a eficiência e eficácia empresarial.

incompetência da gestão em conjunto com uma compreensão inadequada das funções básicas do negócio, especialmente nas áreas da contabilidade, gestão financeira e do marketing. Conseqüentemente, o processo de gestão nas PME e as suas implicações sobre o desempenho organizacional não pode ser visto de forma isolada do binómio personalidade e experiência da(s) pessoa(s) chave que estabelecem as regras na organização (Beaver, 2001). Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H4. O factor humano está significativamente correlacionado com os recursos e capacidades organizacionais.**

O efeito do meio envolvente no declínio do desempenho organizacional

As PME debatem-se perante dramáticas alterações na estrutura competitiva, trazidas pelas constantes mutações na competição global e o advento de novas tecnologias. As mudanças ambientais influenciam directamente o perfil de actuação determinando as opções estratégicas e o desempenho futuro das PME (Eldeman *et al.*, 2001). Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H5. O ambiente está significativamente relacionado com a actuação estratégica das PME em declínio.**

As características ambientais fornecem o quadro de oportunidades a encontrar. Os investigadores sugerem que a qualidade das oportunidades tem impacto directo significativo no desempenho empresarial. As oportunidades são mais abundantes quando a procura pelo produto cresce mais rapidamente, os produtos são diferenciados e a concorrência é relativamente dispersa (Iakovleva, 2002). Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H6. O ambiente está significativamente relacionado com o declínio do desempenho organizacional.**

O efeito da estratégia organizacional no declínio do desempenho organizacional

Nas pequenas empresas existe uma fixação pelo imediatismo e pelo curto prazo que é provavelmente uma generalização acerca da contribuição da gestão para o estudo da falência das pequenas empresas. De outra forma, o fracasso nas PME está invariavelmente relacionado com a falta de sensibilidade para uma atenta gestão estratégica (Jennings e Beaver, 1997), confirmando o estudo de Smallbone *et al.* (1992) que examinou e comparou as características e os ajustamentos estratégicos nas empresas sobreviventes em oposição com as empresas que não sobreviveram. No seu estudo, Smallbone *et al.* (1992) sugerem que os ajustamentos nos produtos e mercados têm um papel crucial na sobrevivência das organizações ao longo da sua vida. Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H7. A actuação estratégica está significativamente relacionada com o declínio do desempenho organizacional.**

O efeito das causas de declínio na recuperação do desempenho organizacional

Para O'Neill (1986) um planeamento da recuperação com sucesso está significativamente dependente da capacidade da gestão em diagnosticar as causas do declínio. A severidade da crise em que se encontra a empresa em situação de recuperação é resultado das causas do fracasso (declínio) e do estado a que a crise chegou, i.e. o grau em relação ao qual a empresa progrediu em direcção da insolvência (Slatter e Lovett, 1999). A severidade dos problemas ao nível do desempenho organizacional provocado pelo declínio determina o grau de pressão sobre a gestão para mudar a estratégia da empresa se esta tiver recursos suficientes (Barker e Duhaime, 1997). Face ao acima exposto propomos a seguinte hipótese: **H8. As causas de declínio e a severidade do declínio estão significativamente relacionadas com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional.**

O efeito do factor humano na recuperação do desempenho organizacional

Dado que uma empresa face a uma situação de recuperação é ameaçada com uma possível extinção se não melhorar o desempenho organizacional, a motivação da gestão para implementar mudanças pode ser maior do que em situações normais (Grinyer *et al.*, 1988; Barker e Duhaime, 1997). Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H9. O Factor humano está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional.**

O efeito dos recursos e capacidades organizacionais na recuperação do desempenho organizacional

“*Todos os princípios básicos do planeamento estratégico aplicam-se em situações de recuperação... a escolha da estratégia deve ter em conta os recursos e as capacidades existentes na organização.*” Slatter e Lovett (1999, 83-84). Logo a falta de recursos financeiros, má gestão e falta de controlo financeiro que caracterizam as situações de recuperação podem alterar substancialmente o padrão tradicional das respostas estratégicas esperadas nas diferentes fases do ciclo de vida da organizacional. Pelo que a qualidade da estratégia da empresa não pode ser julgada independentemente dos recursos em que ela se baseia (Edelman *et al.*, 2001). Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H10. Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional.**

Diversos estudos preconizam que a existência de recursos tais como linhas de crédito (Chowdhury e Lang, 1993), injeção de novos fundos (Gopal, 1991; Castrogiovanni e Bruton, 2000), uma localização competitiva (Bibeault, 1999), existência de capacidade produtiva (Hofer, 1980), *slack resources* (Barker III e Duhaime, 1997) e capacidades organizacionais reflectidas na formação de pessoas (Arogyaswamy e Yasai-Ardekani, 1997), introdução de novos produtos e processos de gestão (Bibeault, 1999), atracção de apoio financeiro (Chowdhury e Lang, 1993), capacidades comerciais e de marketing (análise do mercado e dos canais de distribuição) tais como a análise criteriosa de encomendas (Gopal, 1991), análise sistemática das vendas e atenção centrada na elevada rentabilização dos clientes (Grinyer *et al.*, 1990), obtenção de informação acerca dos clientes (Kierulff, 1981, 1994), estão directamente relacionados com uma melhoria de alguma das dimensões do desempenho organizacional. Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H11. Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a melhoria do desempenho organizacional.**

O efeito do meio ambiente na recuperação do desempenho organizacional

No sector das PME o papel dos consultores externos (TOC, ROC, advogados, consultores de sistemas, etc.) pela sua ausência, quando não existe predisposição para a sua utilização (Baldwin *et al.*, 1997; Gaskill *et al.*, 1993), ou pela sua incompetência, é uma variável contextual determinante na situação de recuperação em que se encontram (Bruno *et al.*, 1987; Gaskill *et al.*, 1993; Hall, 1994 e Lussier, 1995, 1996; Chowdhury e Lang, 1993), podendo assumir um importante papel no processo de recuperação (Kierulff, 1981, 1994). Pois as empresas de menor dimensão por vezes não conseguem empregar gestores ou especialistas muito qualificados. Contudo tais competências podem ser disponibilizadas através de consultores independentes. Neste sentido, Kotey e Meredith (1997) verificaram que as empresas que procuram assistência junto de consultores apresentam melhor desempenho. Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H12. O ambiente está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional.**

A reversão do declínio no desempenho depende muitas vezes do apoio dos constituintes, designadamente dos fornecedores de recursos vitais que podem restringir seriamente a capacidade da gestão para reverter o declínio. A este nível os bancos assumem-

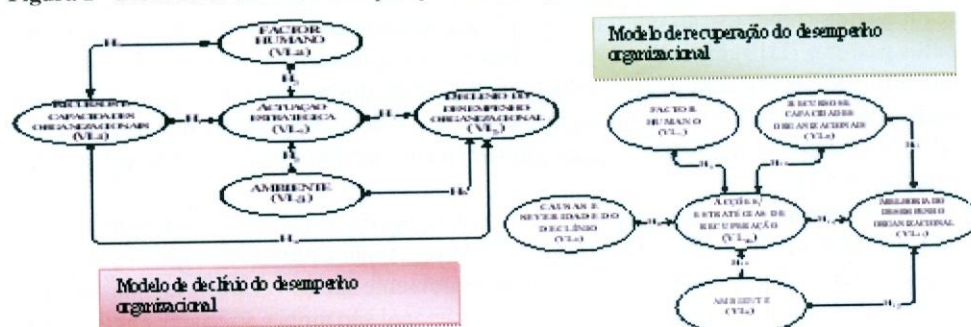
se como a principal fonte apoio externo para as PME, dada a natureza crítica dos fluxos de tesouraria nas PME (Chowdury e Lang, 1996a). Com a entrada de meios de tesouraria, torna-se mais fácil para o proprietário satisfazer as obrigações existentes melhorando directamente o desempenho organizacional. Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H13. O ambiente está directa e significativamente relacionado com a melhoria do desempenho organizacional.**

O efeito das acções estratégicas na recuperação do desempenho organizacional

Barker III (1992) e Barker III e Duhaime (1997) comprovaram nos seus estudos empíricos que nas organizações que se encontram num fase de declínio organizacional e que tentam encetar um processo de recuperação, o desempenho organizacional está positivamente relacionado com extensas alterações na estratégia e estrutura organizacional e controlos usados para implementar a estratégia de recuperação. As estratégias de recuperação podem ser definidas como um conjunto de actividades que quando implementadas permitirão parar o ciclo descendente do declínio no desempenho organizacional e estimular o ciclo ascendente. Pelo que propomos a seguinte hipótese: **H14. As acções estratégicas de recuperação estão directa e significativamente relacionadas com a melhoria do desempenho organizacional.**

Os modelos de hipóteses anteriormente desenvolvidas são esquematicamente representados na figura 1, evidenciando os factores determinantes de declínio e recuperação nas PME.

Figura 1 – Modelos de declínio e recuperação do desempenho organizacional



Fonte: O autor

2. METODOLOGIA

O universo do estudo é compreendido pela totalidade das PME³ portuguesas seja qual for o sector de actividade ou forma jurídica, que tenham experimentado um processo de declínio e recuperação, no período 1999-2003. Como o objectivo do presente estudo compreende a análise dos factores que moldam as PME que passaram pela experiência do declínio no desempenho organizacional, mas que consideraram inverter com sucesso tal processo através de um conjunto de acções, foi utilizado o seguinte critério de selecção:

³ De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia, eram segundo os últimos dados compilados disponíveis pelo IAPMEI, exerciam actividade no final de 2001 cerca de 245.564 PME. Recorrendo à base de dados da COFACE, esta possuía nos seus registos em Março de 2005, cerca de 23.896 PME (entre 10 e 250 empregados) com dados económicos disponíveis das quais 2.978 preenchiam os seguintes critérios de selecção, necessários para a realização do estudo: Área Geográfica: nacional incluindo as Ilhas; Possuir dados económicos de 1999 a 2003 (activo líquido, capital Próprio, resultados líquidos do exercício e volume de negócios); Constituição anterior a 1990; Têm ao serviço entre 10 e 250 empregados; e Número de Contribuinte, e-mail e telefone.

descida consecutiva do RLE e ROI relativa aos exercícios de 1999 a 2001 e subida consecutiva do RLE e ou ROI no exercício de 2002 e ou no exercício de 2003. A indisponibilidade da informação necessária à realização da presente investigação O estudo limitou o estudo a processo de amostragem não probabilística por conveniência. Obtendo-se uma amostra inicial disponível de 491 PME. Em seguida foi enviado um questionário⁴, por correio electrónico personalizado, a cada PME, com carta de apresentação dirigida à gerência ou à administração. Obtendo-se no final a resposta de 122 empresas, culminando numa taxa de resposta de 25% do total das PME convidadas a preencher o questionário.

Para testar as hipóteses dos modelos teóricos de declínio e recuperação do desempenho organizacional, foi utilizada a técnica estatística SEM (*Structural Equation Modeling*)⁵. Esta é uma metodologia de elaboração de modelos baseados em equações estruturais, permitindo o desenvolvimento de uma visão mais sistemática e holística dos problemas (Hair *et al.*, 1998).

3. ANÁLISE E RESULTADOS

Assim, para testar a influência que os recursos e capacidades organizacionais, factor humano e ambiente exercem na actuação estratégica e no desempenho organizacional nas PME portuguesas em declínio no período 1999-2001, foram considerados suficientemente consistentes e fiáveis na respectiva dimensão (factor), os seguintes indicadores: (1) *Recursos organizacionais*: a menor competência da força de trabalho (D6), dificuldade de acesso à informação interna e externa evidenciada pelos dos sistemas de informação para gestão (D7) e a reduzida comunicação interna (D8); (2) *Factor humano*: a complacência manifestada pelos gestores (D19) e o estilo de gestão autocrático e centralizado (D20); (3) *Ambiente*: o aumento da concorrência (D27) e o declínio da procura dos produtos no sector de actividade onde a PME actua (D28); e (4) *Actuação estratégica*: o deficiente rastreio do meio envolvente (D30) e uma determinação estratégica centrada na moderada expansão dos actuais produtos e mercados (D32).

O modelo de mensuração do declínio do desempenho organizacional dos cinco factores da figura 1 foi redefinido como um modelo de regressão estrutural no qual os recursos e capacidades organizacionais, factor humano e ambiente são as variáveis latentes exógenas e a actuação estratégica e desempenho organizacional são ambas variáveis endógenas.

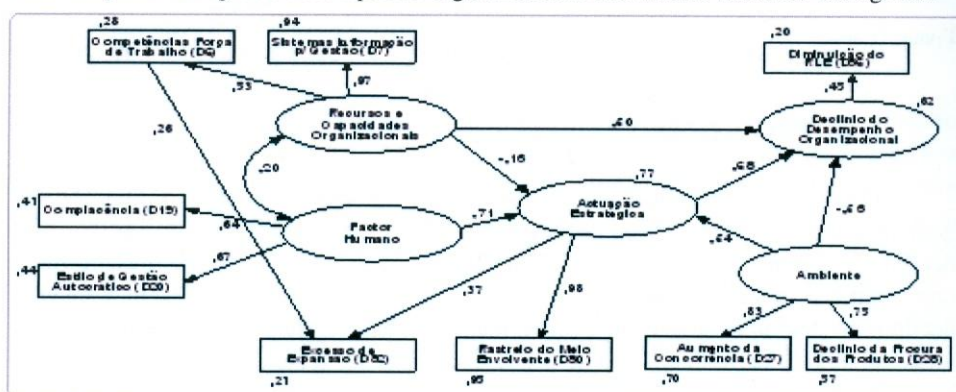


Figura 2 - Modelo de regressão estrutural (LISREL) – declínio (coeficientes normalizados)

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

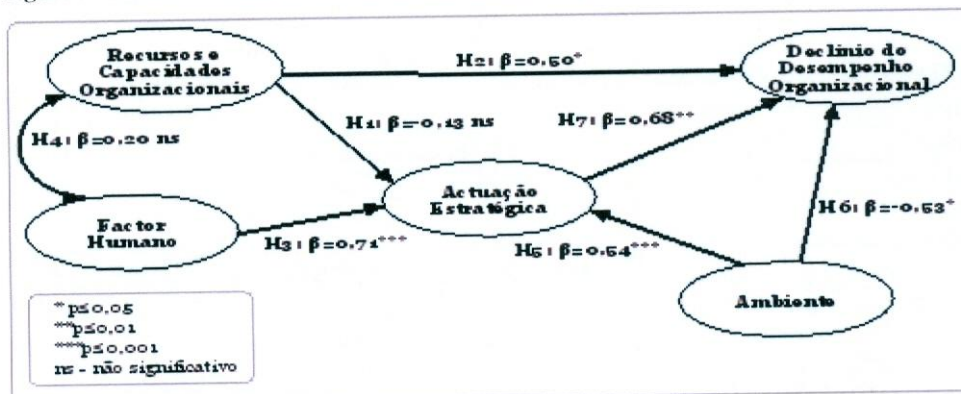
⁴ Será disponibilizado o questionário quando solicitado ao autor por endereço electrónico (mailto:pmadeira@meo.pt).

⁵ Utilizou-se o pacote de programas AMOS (versão 5.01) do produto SPSS, para aplicação da técnica SEM. Para a restante análise estatística foi utilizado o programa SPSS (versão 12.0).

O modelo estrutural, também designado de modelo híbrido ou modelo LISREL, pode ser visto como uma síntese do modelo de diagrama de caminhos (*path model*) e modelo de mensuração, ou seja, é um modelo estrutural com indicadores (Kline, 2005). A identificação do modelo de regressão estrutural do declínio é feita, de forma idêntica ao modelo de mensuração, pelo método da Identificação Unitária da Variância (IUV). Após a redefinição do modelo foi possível obter um modelo de regressão estrutural sobre identificado (figura 2) com 45 momentos, 26 parâmetros livres e 19 grau de liberdade.

O modelo apresenta um valor reduzido χ^2 (22,77) não significativo com um $p\text{-value} > 0,05$. Os indicadores *Goodness-of-Fit Index* (GFI) (0,96) e *Akaike Information Criterion* (AIC) (74,77) encontram-se dentro dos níveis considerados aceitáveis. Os valores de correlação múltipla quadrada (*smc* – *squared multiple correlation*) dos construtores endógenos actuação estratégica e declínio do desempenho organizacional são 0,77 e 0,62 (figura 2), respectivamente, significando um razoável nível explicativo dos construtores exógenos associados. Podemos então afirmar que existe evidência de que os recursos e capacidades organizacionais, factor humano e ambiente, tal como afirmam as perspectivas teóricas «baseada nos recursos», motivacional e da adaptação estratégica, são factores explicativos do declínio do desempenho organizacional. No sentido de testar as hipóteses da investigação apresenta-se o modelo estrutural na figura 3.

Figura 3 - Modelo estrutural de declínio do desempenho organizacional (final)

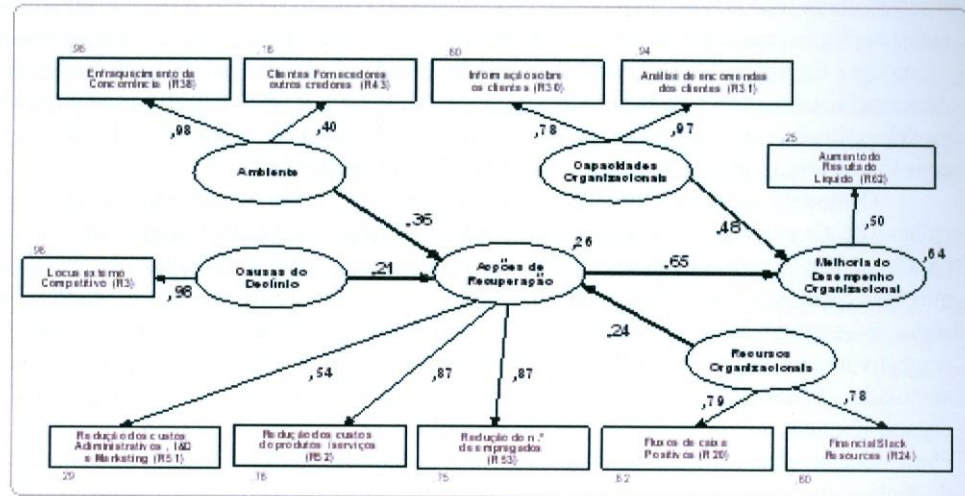


Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

Após um processo de redefinição foi possível estimar um modelo de regressão estrutural de recuperação do desempenho organizacional sobre identificado (figura 5), com 66 momentos, 24 parâmetros livres e 42 graus de liberdade. O modelo de regressão apresenta um aceitável nível de ajustamento aos dados da amostra, para um conjunto de índices de bondades de ajustamento: χ^2_M (48,294), GFI_M (0,928) e AIC_M (96,294).

Os valores de *smc* dos construtores endógenos actuação estratégica e melhoria do desempenho organizacional são 0,64 e 0,26 (figura 4), respectivamente. No primeiro caso significa um razoável nível explicativo da melhoria do desempenho por parte dos construtores exógenos capacidades organizacionais e acções de recuperação. Já no segundo caso os construtores exógenos ambiente, recursos organizacionais e causas do declínio apresentam um reduzido nível explicativo. Tal deve-se ao facto das fiabilidades dos factores causas de declínio e ambiente (factores exógenos) não serem suficientemente elevadas, o que indica uma medição das variáveis longe da perfeição. Conduzindo inevitavelmente a uma subestimação dos efeitos reais. Além de que o factor humano foi retirado do modelo teórico inicial devido à reduzida significância da sua relação com as acções estratégicas. Tal facto deve-se à reduzida dimensão da amostra ($n=108$) que não permitiu incorporar um número mais elevado de variáveis explicativas e simultaneamente fornecer um modelo ajustado.

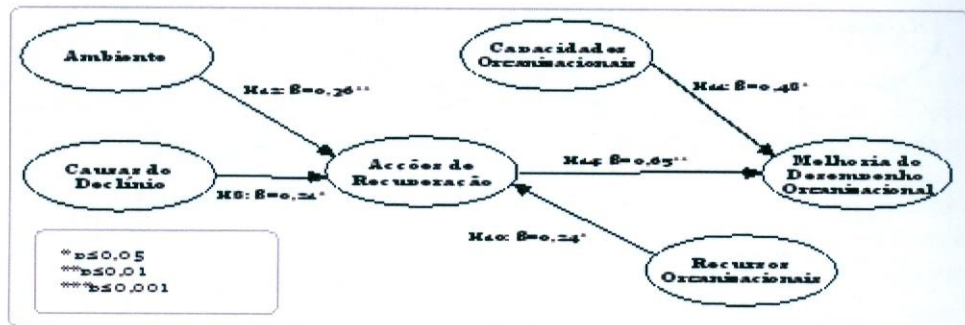
Figura 4 - Modelo de regressão estrutural (LISREL) - recuperação (coeficientes normalizados)



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

No intuito de testar as hipóteses da investigação apresenta-se o modelo estrutural na figura 5.

Figura 5 - Modelo estrutural de recuperação do desempenho organizacional (final)



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A verificação das hipóteses de investigação é elaborada através dos efeitos directos manifestados nas relações de causalidade dos coeficientes de regressão (caminhos) entre as variáveis latentes. O modelo estrutural evidencia uma associação positiva significativa ($p \geq 0,05$) entre os recursos e capacidades organizacionais e o desempenho nas PME. Traduzido de outra forma, níveis baixos de acesso à informação ($\mu = 2,64$, numa escala de 1-5) e competências da força de trabalho ($\mu = 2,67$) estão positiva e significativamente ($\beta = 0,50$ e $p < 0,05$) associadas com baixos níveis de desempenho ($\mu = -1,56$), com a diminuição do RLE (numa variação média de 156%). O que nos leva a não rejeitar e confirmar a hipótese **H2**. Este resultado é consistente com os resultados empíricos anteriores de King (1996) e Grinyer *et al.* (1990).

A falta de informação ou má utilização por falta de competência dos trabalhadores indicia e pode conduzir à inexistência ou existência de controlos internos inadequados, tais como, contabilidade de custos e orçamental, de gestão, responsabilização de resultados e

previsão de fluxos de caixa através do orçamento de tesouraria (Bibeault, 1999). A falta deste tipo de controlo de informação pode conduzir a posteriores crises financeiras e logo declínio organizacional.

A falta de aptidões técnicas dos empregados, dificulta a introdução dos controlos internos e aumenta a probabilidade de erros não controlados com consequências no desempenho organizacional, em consonância com a perspectiva «baseada nos recursos». No entanto o modelo estabeleceu uma associação reduzida ($\beta=-0,13$) não significativa ($p>0,05$) entre baixos níveis de Recursos e Capacidades Organizacionais (RCO) e uma actuação estratégica de “elevado nível” – i.e., baseado em níveis elevados de expansão dos actuais mercados e produtos e mais rastreio sistemático do meio envolvente. Pelo que não se confirma a hipótese **H1**. De facto o modelo não conseguiu validar a hipótese da existência de relação positiva significativa entre baixos níveis de RCO e uma actuação estratégica com baixos níveis de rastreio em simultâneo com elevados níveis de expansão (*overexpansion*) (Bibeault, 1999).

Foi encontrada evidência no modelo de que o factor humano, em termos de atitudes e competências organizacionais, tem uma forte influência positiva ($\beta=0,71$) e muito significativa ($p\leq 0,001$) sobre a actuação estratégica das PME em declínio. Levando-nos a não rejeitar e logo a confirmar a hipótese **H3**. A relação pode ser explicada da seguinte forma: baixos níveis de FH compreendendo alguma complacência da gestão ($\mu=3,05$) manifestada na pouca atenção dada ao meio envolvente, adicionado a um estilo de gestão autocrático e muito centralizado ($\mu=2,46$) estão associados a baixos níveis de actuação estratégica, baseada na determinação de uma estratégia de crescimento moderado ($\mu=3,08$) e uma reduzida utilização de técnicas de rastreio do meio envolvente (v.g. análise das condições concorrenciais e das preferências dos clientes) ($\mu=2,25$). De facto a complacência foi diversamente citada nos estudos de Slatter e Lovett (1999), Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b), Bibeault (1999), Gopal (1991), Chowdhury e Lang (1999a), como associada a diversas áreas de gestão. Basicamente centra-se na falta de acção dos gestores perante problemas, apresentados no nosso estudo sob forma de uma ameaça externa: a concorrência lançou um produto mais evoluído tecnologicamente. Perante tal ameaça os gestores de 27% das empresas analisadas afirmaram recusar saber ou manifestaram ignorar as informações negativas.

Quanto ao estilo de gestão demasiado centralizado, os resultados estão em perfeita sintonia com as investigações de Bibeault (1999) e Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b). Os resultados do presente estudo indiciam a existência de má gestão como factor determinante do declínio, pois esta segundo Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b) reflecte-se no estilo autocrático do gestor-proprietário dominante, auto-confiante que detém a propriedade do controlo, que muitas vezes conduz à falta de bons subordinados (indiciado pelo reduzido nível de competências da força de trabalho) que introduzem os necessários equilíbrios e verificações. No presente estudo a complacência influencia fortemente uma postura estratégica sem adequado rastreio do meio envolvente e avança com a evidência acerca da influência da perspectiva motivacional (características pessoais dos gestores - personalidade, capacidades, comportamentos e atitudes, etc.) na actuação organizacional (Kotey e Meredith, 1997) e a sua relação indirecta sobre o desempenho. Por último, importa referir que os resultados trazem evidência adicional, permitindo confirmar plenamente a crença de Chowdhury e Lang (1996a,322): “*nós acreditamos que uma preocupação centrada simultaneamente no conhecimento da complacência e na fraqueza da gestão pode melhorar a compreensão dinâmica do seu papel no declínio das pequenas e médias empresas.*”

A correlação entre RCO e o Factor Humano (FH) não se mostrou significativa ($p>0,05$). Isto é, não existem níveis de variabilidade (variâncias) partilhadas pelas dimensões factor humano e recursos e capacidades organizacionais que sejam explicadas pelo modelo, pelo que não se confirma a hipótese **H4**.

Nas PME que consideram que o ambiente, medido por elevados níveis de concorrência e declínio da procura de produtos do sector de actividade, tem bastante impacto sobre o

desempenho, existe uma forte relação positiva ($\beta=0,54$) e muito significativa ($p\leq 0,001$) com uma actuação estratégica baseada em mais rastreio sistemático do ambiente e maior ênfase no crescimento nos actuais mercados e produtos. Pelo que confirma-se a hipótese **H5** que estabelece a influência do ambiente na determinação estratégica. Os resultados indiciam que não obstante os gestores das PME reconhecerem que a redução da procura e aumento da concorrência são directamente responsáveis pelo declínio, não efectuam rastreio sistemático do meio envolvente (v.g. análise da concorrência e dos hábitos de compra dos clientes), eventualmente explicado pelo efeito da complacência conforme descrito no trabalho de Slatter e Lovett (1999).

No presente estudo existe evidência de que nas PME em declínio perante um ambiente hostil – intensa concorrência e escassez de oportunidades manifestada através da redução da procura (Covin e Slevin, 1989) – a actuação estratégica baseia-se na expansão do actual binómio mercado/produto. Esta determinação estratégica baseada na expansão do actual binómio mercado/produto, é considerada moderada ($\mu = 3,08$), não podendo por isso ser apelidada de excessiva, para a podermos enquadrar na actuação estratégica determinante do declínio do desempenho organizacional, designada de *overexpansion*, proposta por Slatter e Lovett (1999), Bibeault (1999) e Gopal (1991). Pelo contrário, a relação ambiente/estratégia no presente estudo sugere que níveis superiores de expansão do actual binómio mercado/produtos seriam necessários para compensar elevados índices de hostilidade ambiental e permitir melhor desempenho organizacional.

Existe evidência no modelo de que a percepção por parte do gestor de elevados níveis de concorrência estão significativamente associados a baixos níveis de desempenho, manifestado numa diminuição do RLE. Confirmando-se assim a hipótese **H6** na qual se propõem uma influência negativa de determinadas dimensões do ambiente no desempenho organizacional. A confirmação da hipótese **H6** vem em sintonia com o trabalho desenvolvido por Robbins e Pearce (1992) onde alterações competitivas tais como a concorrência de empresas estrangeiras, produtores de baixos preços, fusão entre concorrentes, nova linha de produtos da concorrência e novos concorrentes são importantes condicionantes do desempenho organizacional.

Os resultados também confirmam a tese desenvolvida por Slatter e Lovett (1999) acerca do efeito que mudanças, na procura de mercado no longo prazo⁶ e o ciclo do mercado⁷, têm ao nível do desempenho organizacional. Cada indústria é afectada de diferentes formas por esse ciclo económico em virtude das diferentes amplitudes de flutuações da procura de produtos e serviços das diferentes indústrias. O efeito destas flutuações cíclicas na procura pode ter consequências muito sérias nas empresas que já apresentam outros factores causadores de declínio no início do período de recessão económica.

De referir ainda que, os resultados confirmam o trabalho pioneiro de Cameron e Zammuto (1983), no qual se afirma que as mudanças que reduzem o tamanho do nicho ou que modificam a sua configuração⁸ criam condições favoráveis ao desenvolvimento do processo de declínio.

Por último, podemos visualizar uma forte influência ($\beta=0,68$) e bastante significativa ($p\leq 0,01$) da actuação estratégica de “baixo nível” baseada num moderado crescimento de mercados e produtos e uma reduzida utilização de técnicas de rastreio, e um baixo nível de desempenho. Este resultado leva-nos a confirmar a hipótese **H7**. A relação vem suportada pelos teóricos da adaptação estratégica na argumentação de que os gestores têm a liberdade de escolher entre diferentes orientações estratégicas dentro das mesmas contingências

⁶ À medida que os produtos de uma empresa se tornam obsoletos devido à introdução de novos produtos ou produtos melhorados, a procura no seu todo pelos produtos do sector de actividade ou de classes de produtos do sector de actividade em causa entra em declínio ao longo do tempo.

⁷ A economia mundial e as economias individuais de todos os países experimentam ciclos económicos regulares de crescimento e recessão.

⁸ V.g. diminuição da procura dos produtos e serviços, desenvolvimento de produtos que tornem todos os produtos actuais obsoletos aumentando a competição.

ambientais, criando uma interacção entre a estratégia e ambiente determinante do desempenho empresarial (Child, 1972). Isto é, perante um ambiente hostil, os gestores das PME inquiridas não o analisam adequadamente e a determinação estratégica de moderado crescimento no binómio mercados/produtos está associado a baixos níveis de desempenho. O que sugere a confirmação da tese de Porter (1980, 1985) de opções estratégicas intermédias pouco definidas fazem “encalhar” as empresas em indefinições dificultando a competitividade das mesmas.

Ao contrário do sugerido pela literatura de declínio e recuperação nas empresas de maior dimensão (Schendel *et al.*, 1976; Slatter e Lovett, 1999 e Bibeault, 1999) o modelo revela uma associação positiva significativa entre a atribuição das causas declínio, percebida pelos gestores como externas – competitivas, e a realização de um conjunto de acções de recuperação baseadas na reestruturação operacional, permitindo confirmar a hipótese **H8**, sustentando os estudos de Chowdhury e Lang (1996a, 1996b) e Kierulff (1981, 1994) de que qualquer que seja a causa do declínio nas PME predominam as acções baseadas na redução de custos.

Não foi possível verificar no modelo uma influência significativa ($p < 0,05$) do factor humano na actuação estratégica de recuperação do desempenho organizacional, tal como referenciado em investigações anteriores (v.g. Bibeault, 1999). Tal ausência deve-se à reduzida dimensão da amostra que não permitiu incluir todas as variáveis explicativas inicialmente propostas garantindo um ajustamento final superior a 0,90. Pelo que foram sendo retiradas do modelo as relações não significativas, e o factor humano foi uma delas. Desta forma não foi possível confirmar a **H9**.

O modelo estrutural evidencia uma associação positiva significativa ($p \leq 0,05$) entre as capacidades organizacionais e a melhoria do desempenho nas PME. Traduzido de outra forma, a recolha de informação acerca dos clientes (v.g. inquéritos, estudos de mercado, etc.) e análise criteriosa de encomendas de clientes estão positiva e significativamente associadas com o aumento do RLE, tornando-se um aspecto determinante no sucesso do processo de recuperação nas PME, tal como nos estudos de Grinyer *et al.* (1990) e Kierulff (1981, 1994). O que nos leva a confirmar parcialmente a hipótese **H11**, pois ao nível dos recursos organizacionais a relação não foi significativa. Situação inversa aconteceu em relação à influência dos recursos e capacidades organizacionais nas acções de recuperação (hipótese H10). Esta é parcialmente confirmada pois existe uma associação positiva e significativa entre os elevados níveis de fluxos de caixa positivos ($\mu = 3,44$) disponíveis durante a fase de recuperação e de recursos financeiros excedentários (*financial slack resources*) ($\mu = 1,17$) durante os últimos anos da fase de declínio e a implementação de estratégias de recuperação baseadas na redução de custos. Esta relação pode ser recíproca pois acções que visem a redução de custos permitem libertar meios necessários à recuperação e introdução de acções empreendedoras numa segunda fase (Chowdhury e Lang, 1996a, 1996b e Kierulff, 1981, 1994). No entanto quando introduzida no modelo, a relação não se mostrou significativa ($p > 0,05$) pelo que o modelo não foi reformulado por falta de evidência. Confirmando-se parcialmente a hipótese **H10**.

Nas PME que consideram que o ambiente, medido pela variação nas características da indústria (enfraquecimento da concorrência) e apoio dos (constituintes) clientes, fornecedores e outros credores (v.g. alteração de prazos de pagamento e recebimento), tem bastante impacto sobre o desempenho, existe uma relação positiva e muito significativa ($p \leq 0,01$) entre o ambiente e a actuação estratégica de recuperação baseada na redução de custos. Pelo que se confirma a hipótese **H12** que estabelece a influência do ambiente na determinação estratégica. Estes resultados confirmam o estudo de O’Neill (1986) no qual argumenta que as características da indústria e as mudanças no padrão da concorrência, as causas de declínio (hipótese 8) apresentam-se como os factores determinantes que afectam a escolha de determinada estratégia dentro de diferentes situações de recuperação. No presente estudo podemos verificar que o enfraquecimento da concorrência e a negociação de prazos de pagamento são indicadores ambientais determinantes (influenciadores) de um processo de recuperação do desempenho organizacional bem sucedido mediante acções de redução de custos.

O modelo de recuperação das PME portuguesas, prevê a influência indirecta do ambiente no desempenho organizacional, mediante a actuação estratégica. Contudo esta influência de directa verificou-se não ser significativa ($p > 0,05$) pelo que foi retirada do modelo, não se confirmando assim a hipótese **H13**.

Por último, podemos validar uma relação positiva e bastante significativa ($p \leq 0,01$) entre a elaboração das acções de recuperação baseadas na redução dos custos administrativos, Investigação e Desenvolvimento (I&D) e de marketing, dos produtos e redução do número de empregados produtos e a melhoria do RLE. Confirmando-se a hipótese **H14**, em perfeita sintonia com a teoria e investigação empírica anterior que preconizam reestruturações operacionais, i.e. as acções de *retrenchment* (Robbins e Pearce, 1992) baseadas na redução de custos, independentemente do contexto, são uma resposta comum para recuperar o desempenho nas PME (Michael e Robbins, 1998). A redução de custos aqui investigada sugere que foi essencialmente efectuada em factores facilmente transaccionáveis com pouca ou nenhuma especificidade (v.g. custos administrativos e mão-de-obra pouco qualificada), que podem ser recontratados ou recomprados nos mercados. Contém pouco investimento específico, e por isso os mais adequados para actividades de *retrenchment*, conforme proposto por Michael e Robbins (1998). A redução nestes elementos que não pertencem ao *core business*, não causam problemas, porque não são contribuintes de uma vantagem competitiva. Pelo contrário, a redução dos custos dos produtos e serviços, apresenta-se como uma estratégia determinante na melhoria do desempenho, aumentando a posição competitiva de mercado (Porter, 1985) conducente a obtenção de uma recuperação bem sucedida, baseada numa vantagem competitiva (Slatter e Lovett, 1999). Estes resultados também reforçam os argumentos de Barker e Mone (1994) de que empresas que não realizam actividades de *retrenchment* continuam o seu processo de declínio organizacional e possivelmente irão à falência.

Quadro 1 - Resumo das hipóteses testadas sobre o declínio e recuperação organizacional

Hipóteses		
H ₁	Os recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a actuação estratégica das PME em declínio	Não confirmada
H ₂	Um baixo nível de recursos e capacidades organizacionais estão positiva e significativamente relacionados com o declínio do desempenho organizacional	Confirmada
H ₃	O factor humano está significativamente relacionado com a actuação estratégica	Confirmada
H ₄	O factor humano está significativamente correlacionado com os recursos e capacidades organizacionais	Não confirmada
H ₅	O ambiente está significativamente relacionado com a actuação estratégica das empresas em declínio	Confirmada
H ₆	O ambiente está significativamente relacionado com o declínio do desempenho organizacional	Confirmada
H ₇	A actuação estratégica está significativamente relacionada com o declínio do desempenho organizacional	Confirmada
H ₈	As causas de declínio e a severidade do declínio estão significativamente relacionadas com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Confirmada
H ₉	Factor humano está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Não confirmada
H ₁₀	Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Parcialmente confirmada
H ₁₁	Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a melhoria do desempenho organizacional	Parcialmente confirmada
H ₁₂	O ambiente está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Confirmada
H ₁₃	O ambiente está directa e significativamente relacionado com a melhoria do desempenho organizacional	Não confirmada
H ₁₄	As acções estratégicas de recuperação estão directa e significativamente relacionadas com a melhoria do desempenho organizacional	Confirmada

Os resultados permitem dar resposta a duas importantes questões da investigação. Que é possível desenvolver uma investigação empírica suportada num número limitado de construtores elaborados a partir das abordagens teóricas. O estudo suporta a noção de que para explicar recuperação organizacional nas PME são necessárias variáveis explicativas contextuais de múltiplas dimensões. As dimensões relacionadas com a percepção do gestor acerca das causas do declínio, os recursos e capacidades organizacionais, a influência do ambiente envolvente e a actuação estratégica, são importantes factores explicativos da melhoria do desempenho organizacional nas PME.

5. CONCLUSÃO

Numa visão holística do fenómeno investigado podemos concluir com algum grau de confiança que as PME que entram num *processo de declínio* caracterizam-se por apresentarem carências ao nível dos recursos humanos e da informação interna e externa disponível, levando os gestores a adoptar um estilo de gestão centralizado, autocrático e algo complacente, o que está significativamente relacionado com um insuficiente rastreio do meio envolvente (*causas internas operacionais e humanas do declínio*). Tal efeito coloca em evidência a deterioração da capacidade organizacional da PME em se adaptar às exigências do meio envolvente.

Adicionalmente os gestores das PME que apresentam aquele perfil consideram que o aumento da concorrência e a diminuição da procura dos produtos do sector de actividade económico onde se encontram inseridos, eventualmente devido a um ciclo económico menos favorável, são responsáveis pelo sub-desempenho (locus externo competitivo - *causas externas do declínio*). No entanto a sua actuação estratégica, assente num moderado crescimento de produtos e mercados, não consegue inverter o efeito directo negativo do ambiente no desempenho com o efeito indirecto do ambiente no desempenho mediado por um adequado posicionamento estratégico. O que é explicado também, como vimos, pelo fraco nível de rastreio do meio envolvente (*causas internas estratégicas do declínio*). Estes factores contextuais, interagem degradando a situação económico-financeira conforme explicado no modelo estrutural de declino, até um determinado *grau de severidade*. O qual despertará na gestão, a dado momento por influência de um factor despoletador (*stimulus*) uma necessidade de actuar. Neste ponto a situação é avaliada pelos gestores e corresponde à fase em que existe uma percepção de qual a origem e natureza do declínio, sendo então iniciado o *processo de recuperação*⁹.

O contexto do processo de recuperação das PME portuguesas analisadas é caracterizado por um conjunto de factores determinantes inter relacionados, desenvolvido no modelo estrutural de recuperação. Estes factores afectam de forma contínua o nível de lucros e o seu posicionamento no mercado, apresentando níveis de crescimento do volume de negócios e de rendibilidade do investimento superiores à média do sector de actividade económica onde estão inseridas, no período subsequente ao de declínio.

Os *factores contextuais externos* compreendem a percepção dos gestores de que uma influência positiva do enfraquecimento da concorrência e da negociação de melhores condições de pagamento e recebimento são importantes numa actuação estratégica de recuperação. Esta também é influenciada por importantes *factores contextuais internos* tais como a existência de adequados meios financeiros manifestada sobre a forma de fluxos de caixa positivos e recursos financeiros excedentários. O modelo estrutural de recuperação revelou também que de uma forma significativa, a actuação comercial e de marketing através da obtenção de informações sobre os clientes, através de inquéritos e estudos de mercado, e de uma selecção de análise criteriosa de clientes são determinantes factores contextuais da recuperação do desempenho organizacional.

⁹ Na presente investigação atribuído ao período compreendido entre 2001 e 2002.

Estes factores contextuais internos e externos determinam uma actuação estratégica, fase da implementação, baseada predominantemente em actividades de *retrenchment*. O estudo também revelou que acções empreendedoras, indiciadoras de mudança estratégica, de diversificação no binómio produto/mercado foram frequentemente utilizadas pela maioria das empresas inquiridas. Podemos assim concluir que a implementação conjunta de acções empreendedoras, incluindo eventuais movimentos estratégicos, e reestruturações operacionais, foram determinantes para a melhoria do desempenho organizacional, garantido um primeiro sucesso de curto prazo, no processo de recuperação. O que significa inverter o declínio atingindo de novo um patamar de regresso a uma fase de crescimento do RLE e ROI. Importa referir que o crescimento sustentado de médio e longo prazo da recuperação só é possível atingir através da obtenção de uma estratégia de crescimento suportada numa vantagem competitiva sustentada, conforme preconiza Slatter e Lovett (1999). Tal só poderia ser analisado com um período de estudo superior ao da presente investigação, o que não foi possível por manifesta falta de base de dados em Portugal.

A maior contribuição do modelo conceptual elaborado no presente estudo foi a organização num único esquema explicativo, das principais teorias e resultados empíricos sobre o declínio e recuperação organizacional dispersos nos diversos trabalhos realizados segundo diferentes abordagens nas últimas três décadas, representando um contributo para uma abordagem holística e eclética do declínio e recuperação do desempenho organizacional, aplicada às PME.

Implicações para os gestores das PME e entidades institucionais

Um resultado consistente da presente investigação revela que as acções dos gestores das PME, e eles próprios, são cruciais no desenvolvimento das suas organizações. A possibilidade de influenciar o destino das suas empresas deverá ser encorajador para os gestores das PME. Pelo que, quer o declínio quer a recuperação do desempenho não são resultado de forças determinísticas fora do controlo das PME. Pelo contrário, o declínio e a recuperação do desempenho são largamente influenciados por decisões conscientes feitas pelos gestores das PME. A omissão de acções que poderiam ser realizadas e não foram, por autocracia ou complacência, tais como o rastreio sistemático do meio envolvente podem conduzir a um menor desempenho. Mas por outro lado, acções de reestruturação operacional ao nível da redução de custos e empregados, empreendidas pelos gestores nas PME, permitem melhorar os indicadores de desempenho organizacional.

Podemos afirmar com algum grau de confiança que, para evitar o declínio desempenho organizacional, a actual investigação sugere que, os gestores das PME, deverão tomar mais atenção ao nível da(s)/do(s): (1) *Recursos e capacidades organizacionais* (implementação de adequados sistemas de informação para a gestão e Recrutamento selectivo e formação dos seus recursos humanos); (2) *Actuação estratégica* (Rastreio sistemático do meio envolvente dos clientes, fornecedores, concorrência, tendências da procura, hábitos de consumo, etc.; Crescimento do negócio ao nível do binómio produto/mercado); (3) *Factor humano* (Estilo de gestão mais descentralizado; e Preocupação integrada de todos os factores anteriores reduzindo a atitude complacente perante a gestão global).

Perante uma situação de recuperação, é crítico para os gestores das PME, centrarem a sua atenção nas (os): (1) *Capacidades organizacionais* (Obtenção de informação acerca dos seus clientes actuais e potenciais, no intuito de conhecer melhor, através de inquéritos e estudos, o actual mercado em termos das suas necessidades actuais e potenciais, visando uma estratégia de crescimento no binómio produto/mercado; Análise criteriosa das encomendas dos clientes, analisando sistematicamente a sua lucratividade, visando o incremento da rendibilidade); (2) *Recursos organizacionais* (Adequada gestão de tesouraria para manter fluxos de tesouraria positivos, implicando a necessidade de implementar pelo menos orçamentos de tesouraria, e permitir criar “bolsas” de recursos financeiros não

comprometidos (*financial slack resources*) sem as quais a estratégia de crescimento não é possível; e (3) *Acções estratégicas de recuperação* (Acções de redução de custos administrativos e dos produtos e do número de empregados).

A presente investigação vem confirmar que a principal causa do declínio se deve à falta da boa prática dos princípios de gestão científica, pelo que mais formação dos gestores e dos recursos humanos é necessário. Foram evidentes no estudo as carências de gestão ao nível do planeamento (v.g. insuficiente análise SWOT do meio ambiente envolvente e baixo nível de sofisticação), da organização (v.g. insuficientes sistemas de informação e de comunicação interna), da liderança (v.g. estilo de liderança centralizado e complacência) e do controlo (v.g. controlo interno insuficiente ou inexistente). Importa referir que as PME inquiridas consideraram de menor importância o apoio institucional na melhoria do desempenho organizacional. Pelo que sugerimos às diversas instituições comerciais, industriais e governamentais, que se dedicam ao apoio das PME portuguesas, a intensificação da promoção, sistemática e convincente, do desenvolvimento de acções de formação em gestão global para os gestores das PME portuguesas e incentivos à formação dos seus recursos humanos.

Sugestões para futuras investigações

Como sublinharam Grinyer *et al.* (1988), as situações de estagnação do desempenho diferem claramente das situações de recuperação pela falta da «atmosfera de crise pela sobrevivência» e criam muito menos pressão sobre as acções de gestão. Como tal sugere-se o desenvolvimento da presente investigação considerando uma amostra de PME que se encontrem numa situação de recuperação mais severa, elaborando modelos semelhantes e confrontar com os actuais resultados.

Vimos durante a investigação que não foi possível determinar o factor despoletador do processo de recuperação, o *stimulus*. O conhecimento desse momento e as razões que o condicionam é em nossa opinião, como diria Bibeault (1999), o momento da verdade, com uma influência determinante no sucesso da recuperação. E perceber como interromper o mais cedo possível o lento ciclo descendente dos “sapos fervidos” (Richardson, 1994) analisando os factores que influenciam a complacência e a má gestão são interessantes áreas de investigação sobre o declínio do desempenho nas PME.

Por último, será particularmente interessante desenvolver a componente comportamental na fase de recuperação, dado ter sido uma limitação na presente investigação. Designadamente o perfil do gestor recuperador, pois conforme advoga Bibeault (1999, 150) “*o estilo pessoal do líder, o carácter, e a atitude são mais importantes num processo de recuperação do que em qualquer a outra hora na vida da empresa.*”. Assim, é importante desenvolver a análise das características como a capacidade intelectual, espírito de iniciativa, criatividade, habilidade social e flexibilidade que transmitem qualidades que vão moldar estilos de liderança tão variados que imprimem por sua vez a necessária energia e dinâmica a uma recuperação empresarial bem sucedida. Mais importante ainda, se considerarmos que as PME são o sustentáculo da economia portuguesa, e que são as pessoas, gestores e colaboradores que a movem, compreender melhor o seu papel na flutuação do desempenho organizacional é determinante, e sem dúvida, um dos principais desafios no campo do estudo das PME.

6. BIBLIOGRAFIA

- Arbuckle, J. & Wothke, W. (2003). *Amos 5.0 User's Guide*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Arogyaswamy, K. & Yasai-Ardekani, M. (1997). Organizational turnaround: understanding the role of cutbacks, efficiency improvement, and investment in technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(1), 3-11.

- Baldwin J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M. & Sabourin, D. (1997). *Failing concerns: business bankruptcy in Canada*. Ottawa: Minister of Industry.
- Barker III, V. (1992). *Corporate turnarounds as strategic reorientations: a field study of turnaround attempts form firm-based decline*. Doctoral Dissertation submitted, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Barker III, V. & Barr, P. (2002). Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Journal of Business Research*, 55 (12), 963-979.
- Barker III, V. & Duhaime, I. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18, 13-38.
- Barker III, V. & Mone, M. (1994). Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15, 395-405.
- Beaver, G. (2001). Competitive advantage and entrepreneurial power: the dark side of the entrepreneur. *The Internet Journal of Strategy and Planning*, April. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.strategyfirst.net>, 17-05-2002, 15.25.
- Bibeault, D. (1999). *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*. Washington: Beards Books. Originalmente publicado em New York: McGraw-Hill, [1982].
- Bruno, A., Leidecker, J. & Harder, J. (1987). Why firms fail. *Business Horizons*, 30(2), March-April, 50-58.
- Cameron, K. & Zammuto, R. (1983). Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*, 22, 359-375.
- Chandler, G. & Hanks, S. (1993). Measuring performance of emerging business: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8, 32-40.
- Chandler, G. & Hanks, S. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 331-349.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Chowdhury, S. & 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*, 31(4), October, 8-18.
- Chowdhury, S. & Lang, J. (1996a). The decline of small firms: a preliminary investigation into the concept of complacency. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(4), 321-331.
- Chowdhury, S. & Lang, J. (1996b). Turnaround in small firms: An assessment of efficiency strategies. *Journal of Business Research*, 36(2), 169-178.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Edelman, L.; Brush, C. & Manolova, T. (2001). The impact of human and organizational resources on small firm strategy. *Frontiers of entrepreneurial research*, VII-a. Wellesley, MA: Babson College. Disponível a partir da World Wide Web: www.babson.edu/entrep/fer/babson2001/, 12-06-2003, 17.58.
- Filatotchev, I. & Toms, S. (Eds.) (2000). *Corporate governance, strategy and survival in declining industry: a study of UK cotton textile (working paper n. ° 00/1)*. London, UK: University of London, Birkbeck College, department of management. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.bbk.ac.uk/manop/man/workpaps.htm>, 5-09-2001, 15.00.
- Freeman, J., Carrol, G. & Hannan, M. (1983). The liability of newness: age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48, 692-710.
- Gaskill, L., Van Auken, H. & Manning, R. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, October, 18-31.

- Gopal, R. (1991). Turning Around Sick Companies — The Indian Experience. *Long Range Planning*, 24(3), 79-83.
- Grinyer, P., Mayes, D. & McKiernan, P. (1988). *Sharp benders: The secrets of unleashing corporate potential*. Oxford: Basil Blackwell.
- Grinyer, P., Mayes, D. & McKiernan, P. (1990). The sharp benders: achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning*, 23(1), 116-125.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hambrick, D. & Schecter, S. (1983). Turnaround strategies for mature industrial product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231-248.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª Edição). Edições Sílabo.
- Hofer, C. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, Summer, 1(1), 20-31.
- Iakovleva, T. (2002, September). Theorizing on entrepreneurial performance. Paper presented at First European Summer University, EPI – Equipe de recherche sur les processus de création d'activités innovantes. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.epi-entrepreneurship.com>, 22-04-2003, 11.35.
- Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), January-March, 63-76.
- Kierulff, H. (1981). Turnarounds of entrepreneurial firms. In K.H. Vesper (Ed.). *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 483-495). Wellesley, MA: Babson College.
- Kierulff, H. (1994). Turnaround management: planning and implementing change during a financial crisis. *Small Business Forum*, Winter, 1-23.
- King, A. (1996). Organon of business failure: phase model of organizational decline. *Journal of Information Science*, 22 (4), 259-275.
- Kline, R. (2005). *Structural Equation Modeling* (2nd Ed.). London: The Guilford Press.
- Kotey, B. & Meredith, G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, April, 37-64.
- Lussier, R. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), January, 8-21.
- Madeira, P. (2003). Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional – uma estrutura conceptual explicativa. *Gestin*, Dezembro, 2, 191-206.
- Madeira, P. (2008). *Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas – uma abordagem holística*. Tese de Doutoramento submetida à Universidade Aberta, Lisboa.
- Michael, S. & Robbins, K. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 35-45.
- O'Neill, H. (1986). Turnaround and recovery: what strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80-88.
- Peterson, R., Kozmetsky, G. & Ridgway, N. (1983). Perceived causes of small business failures: a research note. *American Journal of Small Business*, 8, 15-19.
- Platt, H. & Platt, M. (1994). Business cycle effects on the state corporate failure rates. *Journal of Economics and Business*, 46(2), 113-127
- Platt, H. (1998). *Principles of corporate renewal*. Michigan: University of Michigan Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, chapter 3.
- Richardson, B. (1994). Comprehensive approach to strategic management: leading across the strategic management domain. *Management Decision*, 32(8), 27-41.
- Robbins, D. & Pearce II, J. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.

- Schendel, D., Patton, G. & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3 (3), Spring, 3-11.
- Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround: managing companies in distress*. London: Penguin Books.
- Smallbone, D., North, D. & Leigh, R. (1992). Managing change for growth and survival: the study of mature manufacturing firms in London during 1980's. Working Paper n. ° 3, *Planning Research Centre*, Middlesex Polytechnic.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Thomson Learning.
- Thain, D. & Goldthorpe, R. (1989a). Turnaround management: causes of decline. *Business Quarterly*, 54(1), 55-62.
- Thain, D. & Goldthorpe, R. (1989b). Turnaround management: recovery strategies. *Business Quarterly*, 54(2), 7-13.
- Thornhill, S. & Amit, R. (May, 2002). Learning about failure: bankruptcy, firm age and the resource-based view. Paper submitted to Organization Science. Forthcoming.
- Wernerfelt, B. (1995). A resource based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.

Contacto:

Paulo Madeira. pmadeira@meo.pt