

# Gestin

Ano II - Nº 2 - Dezembro de 2003

Instituto Politécnico de Castelo Branco



Escola Superior de Gestão

ISSN nº 1645-2534

# FALÊNCIA OU RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL COMO RESULTADO DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL – UMA ESTRUTURA CONCEPTUAL EXPLICATIVA

*Paulo Jorge Madeira\**

---

## RESUMO

O declínio organizacional é um processo complexo e holístico que compreende uma degradação prolongada no tempo do desempenho organizacional ditada por um conjunto de factores ambientais, da estrutura organizacional, do capital humano e da postura estratégica, determinando um resultado positivo (recuperação) ou negativo (falência) que é função de uma reacção da gestão ao fenómeno. O presente artigo pretende desenvolver um modelo explicativo do fenómeno do declínio organizacional procurando evidenciar a importância dos aspectos não financeiros, descrevendo um conjunto de factores estudados na literatura que fornecem sinais de declínio organizacional (indicadores não financeiros) antes do advento da crise financeira (indicadores financeiros) se instalar.

---

## 1. INTRODUÇÃO

«There is often more to be learned from failure than there is from success if we but take the time to do so.»

*Henry Ford  
Longenecker (1999:503)*

O estudo da falência empresarial, declínio organizacional e recuperação de empresas começou a interessar particularmente aos investigadores no início de 1980. O tema da falência empresarial é similar à morte. A similitude mais óbvia é que quando a empresa vai à falência, as suas operações cessam. Tal como a morte, as razões que levam uma empresa à falência podem não ser óbvias ao longo do tempo. Nalguns casos, as empresas podem com uma decisão desastrosa ser conduzidas a um rápido definhamento. Noutros casos, a falência pode resultar de um acumular de problemas internos ou de efeitos externos ou de ambos. Não importa qual seja a razão, a informação acerca da falência empresarial fornece um guia para os empresários reflectirem antes de começarem um determinado negócio. Fornece uma clara indicação dos factores de risco de uma determinada indústria ou sector de actividade.

Existem muitas definições de falência. Em geral, do ponto de vista financeiro, falência é a incapacidade da empresa pagar as suas obrigações quando elas são devidas. Esta situação ocorre frequentemente como consequência de uma forte quebra no volume de negócios,

---

\* Docente da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

causado pela recessão económica, a perda de um cliente principal, escassez de matérias-primas, deficiências na gestão, etc. **A falência é um resultado de um complexo processo e raramente depende de um só factor.**

Os teóricos organizacionais, dependendo da linha de pensamento de cada escola, definem (explicam) o destino da empresa com diferentes paradigmas. Os ecologistas organizacionais (**Hannan e Freeman, 1984**) são defensores do determinismo ambiental e reclamam que o destino da empresa é determinado por uma selecção de forças ambientais. A escola da gestão estratégica que se fundamenta no modelo da selecção das estratégias coloca em ênfase a importância das decisões de gestão e as acções que afectam o destino das empresas. Outras linhas de pensamento defendem a tese da importância da interacção entre o ambiente e as decisões de gestão.

Em geral, é possível visualizar o fenómeno da falência como função de duas grandes categorias de factores: dependentes do ambiente e dependentes da liderança estratégica. O desenvolvimento de uma estrutura conceptual que incorpore dados organizacionais e de gestão em vez de rácios financeiros não tem sido desenvolvida pelos investigadores.

### **Objectivos e âmbito**

O principal objectivo desta investigação é desenvolver um modelo conceptual que os gestores das empresas possam usar para avaliar o estado da sua empresa: se é saudável, se se encontra numa fase de desenvolvimento do declínio ou se o declínio se encontra numa fase avançada. A detecção precoce do declínio é necessária para poderem ser despoletadas medidas correctivas para prevenir o declínio e uma eventual falência. De forma a atingir o objectivo principal, pretende-se alcançar os seguintes objectivos: definir a estrutura conceptual do fenómeno do declínio organizacional e determinar as causas primárias do declínio organizacional.

### **A importância da investigação**

No presente estudo argumenta-se que as causas primárias do declínio (organizacional) das empresas assentam nas condições ambientais e organizacionais, no capital humano e nas características estratégicas. Ao longo da vida da empresa, quando as condições de gestão se degradam, esta pode eventualmente entrar em crise financeira, nessa altura pode ser tarde para encetar uma recuperação – levando-a a fazer entrar um processo especial de recuperação e falência (Decreto-Lei n.º 315/98, de 20/10) num tribunal judicial de 1ª instância. O estudo do declínio organizacional é importante devido às enormes consequências sócio-económicas nos indivíduos e nas organizações. Contudo diferentes abordagens têm os seus prós e contras, pelo que é importante rever cada uma delas e analisar o respectivo conceito de declínio organizacional no intuito de encontrar um corpo teórico comum.

Neste estudo é argumentado que o declínio nas empresas passa por quatro fases: desenvolvimento do declínio, reconhecimento do declínio, resposta ao declínio e resultado do declínio. Esta abordagem do fenómeno do declínio pressupõe que a degradação da empresa começa com sintomas primários, que incluem a deterioração do desempenho organizacional e estratégico. **A degradação da empresa torna-se oficial com a ocorrência da crise financeira.** Portanto, quanto mais cedo a fase de degradação for reconhecida, maior a probabilidade de recuperação da empresa.

## 2. A FALÊNCIA EMPRESARIAL NO CONTEXTO DA TEORIA ORGANIZACIONAL

O declínio organizacional é um processo que decorre ao longo do tempo e que mostra diferentes sintomas em diferentes fases. Os investigadores centraram-se no estudo do declínio organizacional no final de 1970 e no princípio de 1980 procurando analisar aquele fenómeno utilizando diferentes abordagens da teoria organizacional.

### Declínio organizacional

Na literatura algumas definições de declínio referem-se à redução do tamanho organizacional, como da força de trabalho, quota de mercado, activos, lucros, cotação das acções, capacidade física de produção, número ou qualidade das entradas e saídas (**Greenhalgh, 1982**). Segundo **Koksal (2002)** o declínio organizacional é um processo temporal que evidencia diferentes sintomas nas diferentes fases do seu desenvolvimento. A quantificação desses factores é difícil, a menos que o processo de declínio se prolongue por um período de tempo considerável. **Greenhalgh (1982)** definiu declínio como deterioração na habilidade organizacional em adaptar-se ao ambiente ou quando se falha em aumentar o domínio no nicho de mercado em declínio. Para **Levy (1986)** declínio é definido como um estágio no qual necessidades internas e externas não se adaptam de forma apropriada, e os sinais de necessidade de mudança são ignorados. Então, o declínio pode começar com um lapso de acção resultante de falha na capacidade de reconhecer um problema ou na falta de vontade de enfrentá-lo.

Em geral, os estudos sobre declínio relatam a inabilidade das gerências das organizações em adaptarem-se ao ambiente. O declínio organizacional produz conflito, secretismo, rigidez, centralização, formalização da organização e diminuição da moral, da participação, do cumprimento, da influência da liderança, da capacidade de inovação e do planeamento e longo prazo (**Whetten, 1987**). O estudo do declínio organizacional é importante devido às enormes consequências económicas e sociais nos indivíduos e nas organizações.

### Declínio organizacional na perspectiva da Teoria dos Sistemas

De acordo com a teoria dos sistemas, o sistema – a organização – é a composição de unidades incluindo o seu ambiente e as suas interacções para atingir um objectivo específico. A teoria dos sistemas estuda as interacções mediante uma relação de causa efeito através de processos de decisão organizacional e sistemas de informação e controlo. Uma vez que a relação de causa efeito é um processo dinâmico, o sistema tende a encontrar um equilíbrio entre as unidades e o ambiente externo. As alterações nos processos representam mudanças nos estados do equilíbrio dinâmico e são cruciais para a sobrevivência.

Na sua investigação, **Katz e Kahn (1996)** procuram relacionar os dois maiores conceitos dos sistemas sociais e dos sistemas de gestão descrevendo as organizações como sistemas abertos – as organizações são sistemas abertos que estão continuamente em adaptação aos factores ambientais em constante mutação, e os gestores deverão reconhecer que todas as decisões organizacionais e acções influenciam por sua vez o ambiente. Adicionalmente **Thompson (1967)** defendeu que segundo a presunção de racionalidade as organizações procuram antecipar-se e adaptar-se às mudanças ambientais. Quando as mudanças no ambiente externo são grandes, rápidas e difíceis de prever, a organização terá de ser capaz de efectuar uma rápida mudança (adaptação) se pretender sobreviver. O fracasso em encontrar uma mudança adequada conduz a organização no sentido da sua eventual liquidação.

### Declínio organizacional na perspectiva da Ecologia das Populações

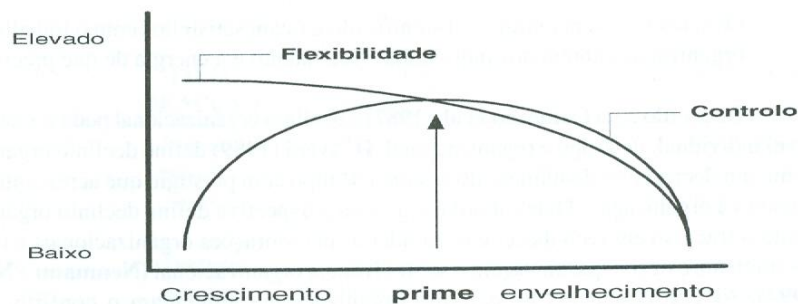
Ecologia organizacional, adaptação, selecção ambiental, ónus da juventude (*liabilities of newness*) e da pequena dimensão (*liabilities of smallness*) são conceitos usados para explicar e validar a perspectiva da ecologia das populações do declínio organizacional. Populações consistem em espécies – organizações – como o mesmo conhecimento, capacidades e interesses similares que compõem ecologias ou ambientes. A ecologia das populações procura compreender como as condições sociais afectam as taxas de criação de novas organizações, as taxas de transformação das formas organizacionais e as taxas a que as empresas morrem (**Hannan e Freeman, 1989**). A perspectiva da ecologia das populações explica estas questões utilizando a teorias dos nichos. Um nicho da população é definido como um grupo de organizações, as quais partilham os mesmos recursos e interesses num ambiente particular (**Hannan e Freeman, 1977**). Contudo os nichos não têm capacidade infinita. Estes têm as suas fronteiras definidas pelos recursos existentes e as organizações que são mais competitivas sobrevivem e as outras morrem.

O processo de generalização no sentido de descrever as curvas de aprendizagem das organizações conduz aos conceitos de ónus da adolescência (*liabilities of adolescence*) e ónus da juventude (*liabilities of newness*). De acordo com a perspectiva do ónus da juventude, as organizações recém fundadas tem elevada possibilidade de falirem devido à falta de curvas de aprendizagem das novas regras e tarefas, aos constrangimentos de capital e criatividade (**Bruderl e Schussler, 1990**). Contudo a perspectiva do ónus da adolescência sugere que é difícil avaliar as organizações recém estabelecidas devido às diferenças de recursos iniciais utilizados e aos diferentes graus de ambição dos seus fundadores. A perspectiva do ónus da adolescência argumenta que o risco de falência cresce quando a jovem organização estabiliza a sua estrutura e inicia o seu período de adolescência. Uma das principais questões da perspectiva ecológica é a adaptação da organização ao meio ambiente. Segundo a definição de **Greenhalgh (1983)** o declínio ocorre quando as organizações não conseguem se manter capazes de se adaptar a um ambiente estável, ou quando não conseguem alargar ou aumentar o seu domínio do nicho, o qual está perdendo capacidades.

### Declínio organizacional na perspectiva da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional

A teoria do ciclo de vida começa por analisar o produto, a organização e a indústria e seguem-se as hipotéticas etapas do crescimento, maturidade, declínio e morte. De acordo com a teoria do ciclo de vida, em cada etapa da vida de uma organização esta mostra diferentes tipos de competências e vulnerabilidades. A procura do produto, a estrutura competitiva, a intensidade populacional, a intervenção governamental e outros factores mudam ao longo do tempo de vida da organização. Estes factores definem as características da indústria (v.g., maturidade, declínio, etc.) e conseqüentemente, as organizações devem adaptar as suas estratégias de acordo com aqueles factores (**Valentim, 1994**).

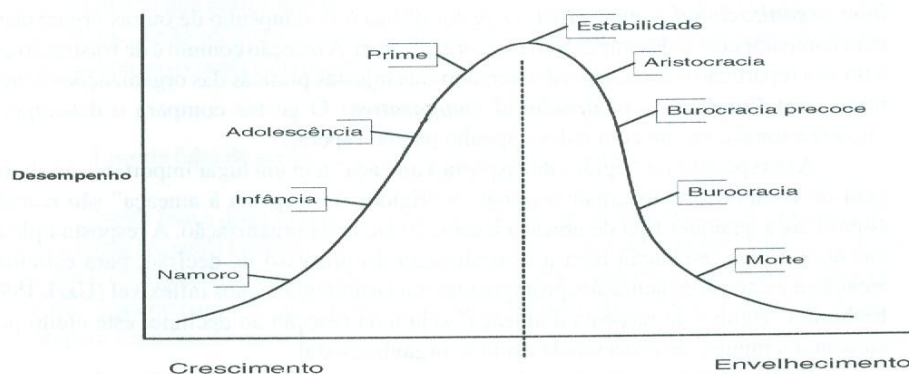
**Adizes (1989,1999)** sugere que existe uma relação inversa entre flexibilidade e controlo na natureza da organização ao longo da sua vida. As organizações jovens têm um elevado nível de flexibilidade e um baixo nível de controlo enquanto que as organizações maduras têm uma relação inversa. De acordo com esta teoria, durante o processo de crescimento e envelhecimento, uma organização atinge o ponto chamado “prime” onde o nível de flexibilidade e o controlo encontram o seu equilíbrio (**Figura 1**). Quando a organização atinge o ponto de equilíbrio, o seu sistema funcional e a sua estrutura operacional funcionam correctamente. A organização estabelece a sua visão e a criatividade é institucionalizada. A organização torna-se mais orientada para os resultados, i.e., elabora planos e procura segui-los. O desempenho e a rentabilidade aumentam.



Fonte: Traduzido e adaptado de Adizes, I (1989). *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die what to do about it*. Prentice Hall: Paramus

Figura 1 – Flexibilidade versus controlo no desenvolvimento organizacional

Adizes (1989) divide o ciclo de vida organizacional em nove etapas (Figura 2) e dois períodos: crescimento e envelhecimento.



Fonte: Traduzido e adaptado de Adizes, I (1989). *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die what to do about it*. Prentice Hall: Paramus.

Figura 2 – As fases do ciclo de vida organizacional

O argumento comum na teoria do ciclo de vida é saber se o movimento em cada etapa é linear ou reversivo. O movimento linear descreve a organização movimentando-se numa só direcção. Contudo as fusões, aquisições outras crises repentinas podem empurrar a organização para fases anteriores do ciclo de vida, (Churchill, 1983; Greiner, 1972).

### Declínio organizacional na perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional

A perspectiva do comportamento organizacional é estruturada no corpo de teoria e investigação construído à volta das seguintes suposições (Shefritz e Ott, 1996):

- As organizações existem para servir necessidades humanas (mais do que o contrário);
- As organizações e as pessoas precisam umas das outras;
- Quando o ajustamento entre os indivíduos e as organizações é fraco, uma das partes ou ambas sofrem. Os indivíduos serão explorados, ou tentarão explorar as organizações, ou ambas as situações;
- Um bom ajustamento entre indivíduos e organizações traz benefícios para ambos.

Os seres vivos encontram um significado e ficam satisfeitos com o trabalho, e as organizações obtêm dos indivíduos o seu talento e a energia de que precisam.

De acordo com **Cameron et al. (1987)** o declínio organizacional pode ser analisado ao nível individual, de grupo e organizacional. **D'Aveni (1989)** define declínio organizacional como um decréscimo do número de gestores de topo com prestígio que acrescentam capital humano à organização. Outra abordagem nesta perspectiva define declínio organizacional como o fracasso em reconhecer e responder às deteriorações organizacionais e tendências do ambiente externo que ameaçam a sobrevivência organizacional (**Neumann e Neumann, 1994**). As consequências do declínio organizacional aumentam o conflito, os bodes expiatórios, o comportamento auto protector, a rigidez e diminuição da moral, a capacidade de inovação, a participação e o planeamento de longo prazo.

**Cummings (1988)** argumenta que existem três condições conducentes ao declínio e analisa a resposta dos gestores em cada uma das condições de declínio: (a) **Condição – temporal comparativa**: o gestor verifica que os recursos não estão disponíveis quando comparados com o desempenho passado. A reacção individual é de ansiedade acerca das capacidades pessoais, ignorância em relação ao conhecimento relevante; (b) **Condição – inter organizacional comparativa**: O gestor utiliza o desempenho de outras organizações para comparar com o desempenho da sua organização. A reacção comum é de frustração com a injusta repartição dos recursos de mercado e as injustas práticas das organizações concorrentes; (c) **Condição – aspiracional comparativa**: O gestor compara o desempenho organizacional corrente com o desempenho padrão esperado.

A perspectiva da “rigidez de resposta à ameaça” tem um lugar importante na abordagem do comportamento organizacional. A “rigidez de resposta à ameaça” são reacções cognitivas a qualquer tipo de ameaça à sobrevivência da organização. A resposta típica às ameaças é uma tendência para a centralização do processo de decisão, para estreitar a atenção e o campo de actuação, protagonizar uma estratégia menos inflexível (**Uzzi, 1997**). Embora a “rigidez de resposta à ameaça” seja uma reacção ao declínio, este efeito pode aumentar a rapidez do processo de declínio organizacional.

Existem também outros estudos que provam que a causa do declínio está relacionada com o gestor executivo (CEO<sup>1</sup>), a estrutura da direcção ou erros de gestão (**D'Aveni, 1989; Barker e Mone, 1998; Neumann e Neumann, 1994; Cameron et. al, 1987; Sutton e Callahan, 1987 e Daily, 1995**).

### Padrões do declínio organizacional

A investigação empírica do fenómeno do declínio organizacional começou na década de 1980. Contudo ainda não existe um consenso quanto à definição de declínio organizacional. No entanto, baseado nos poucos estudos empíricos e observações de estudos de caso, é possível determinar as causas e consequências do declínio organizacional.

O modelo de **Wetzel e Jonsson (1989)** é baseado em três aspectos, designados por progressões dos problemas organizacionais, nível de suporte ambiental e estratégia organizacional (**Tabela 1**).

### Fase da cegueira

A falta de compreensão do ambiente externo ou a existência de recursos ociosos é difícil de compreender no início. Embora as organizações sejam sensíveis a mudanças quan-

<sup>1</sup> CEO – Chief Executive Office

Tabela 1 – Modelo das fases de declínio

| CEGUEIRA                         | FALTA DE ACÇÃO           | ACÇÕES ERRADAS     | CRISE  | DISSOLUÇÃO  |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------|--|---|
| Fracasso em antecipar o declínio | Fracasso em tomar acções | Decisões erradas   | Decisões erradas imperdoáveis acerca do ambiente externo | Definhamento rápido ou lento baseado no ambiente  |
| Começo do declínio               | Declínio anunciado       | Declínio anunciado | Começo da erosão   | Processo de declínio irreversível para a falência |

Fonte: Traduzido e adaptado de Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.

titativas, as organizações nesta fase são incapazes de reconhecer as mudanças. Mudanças qualitativas são mais difíceis de reconhecer e uma insuficiente avaliação interna torna ainda mais difícil se essas mudanças qualitativas ocorrem internamente. Nesta fase a importância da liderança é determinante. Alguns não hesitarão em assumir riscos em situação de incerteza e enquanto que outros não farão nada para evitar a situação. Assim, nesta fase o modelo sugere que, a não ser que os principais decisores consigam antecipar as mudanças, ou então eles ignorarão o começo do declínio.

#### Fase da falta de acção

Nesta fase a deterioração começa a tornar-se óbvia. Duas reacções comuns desviam a organização para a terceira fase. Primeiro é a negação ou a má interpretação da informação disponível. Segundo, os principais decisores assumem as ameaças como condições temporárias. “Esperar para ver” pode parecer racional mas para o planeamento de longo prazo, mas não para decisões de curto prazo.

#### Fase das acções erradas

Nesta fase do declínio a falência organizacional pode não ser imediata, mas torna-se óbvia que as acções correctas têm que ser tomadas. Cresce a tensão, a quebra da moral leva a que alguns valiosos colaboradores deixem a organização, conseqüentemente, empregados competentes ainda têm uma hipótese de encontrar uma oportunidade de trabalho. Nesta fase a qualidade da liderança é questionada devido ao elevado nível de stress. Vários factores conduzem a organização para esta fase. Podem-se apontar alguns dos factores: decisões rápidas e mal calculadas tomadas debaixo de stress, respostas de curto prazo para resoluções de problemas e elevada centralização. As principais acções tomadas nesta fase são: mudança de liderança, aquisição e diversificação de produtos, desinvestimento de certos produtos ou unidades de negócio e despedimento de pessoal. Autoridade, abertura e metas realísticas são factores que poderão ter sucesso nesta fase.

#### Fase da crise

Nesta fase aparecem as reacções externas negativas face às tentativas mal sucedidas de reorientação por parte da organização. Aparecem os primeiros cortes dos principais clientes e fornecedores. A situação de caos dá lugar à situação de desespero, a busca de financiamentos

torna-se um problema. Mudanças revolucionárias na estrutura, pessoal e ideologia são essenciais para retirar a organização desta fase. Os consultores externos podem ser úteis a ajudar a encontrar novos nichos de mercado assim como a reduzir a escalada de actividades sem futuro.

#### **Fase da dissolução**

Esta é uma fase irreversível. A organização está perante sérios problemas através da delapidação do capital, perda de mercados, má reputação e perda de recursos humanos. A entrada de um processo especial de recuperação e falência em tribunal é essencial pelo menos para parar a completa delapidação da empresa e conseqüente dissolução.

### **3. O MODELO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL**

Este capítulo é uma síntese das quatro perspectivas (teorias dos sistemas, ecologia as populações, ciclo de vida e comportamento organizacional), no sentido de tentar congregá-las num modelo. O modelo sustenta a sua teoria nos aspectos não financeiros do declínio. É argumentado que a crise financeira ocorre na fase de reconhecimento do declínio, que pode ser descrito como um sinal de alerta para a gestão de topo. O modelo proposto cobre os aspectos ambientais, estratégicos, organizacionais e de capital humano das empresas e argumenta que estes aspectos tem um impacto conjunto no padrão de declínio.

#### **As causas do declínio organizacional**

Podemos afirmar que existem três categorias genéricas de causas que estão na génese do declínio organizacional: factores ambientais, factores operacionais; factores estratégicos.

#### **Factores ambientais**

Quais as condições ambientais que permitem as organizações ter um melhor desempenho? Alguns investigadores argumentam que ambientes dinâmicos contribuem para a falência organizacional devido a dados indisponíveis e falta de relações permanentes (Fredrickson, 1984; Priem et al., 1995). As organizações preferem actuar racionalmente e não gostam da incerteza porque esta ameaça a racionalidade. Argumentos contrários são produzidos por outros investigadores, decisores operando em ambientes dinâmicos aceleram o processo cognitivo através da utilização de mais informação, consideram mais alternativas, e procuram mais conselhos que possa conduzir a empresa para melhores desempenhos (Miller e Friesen, 1983 e Eisenhardt, 1989). Não obstante a argumentação de que as causas da recessão da empresa nem sempre são previsíveis, os gestores deverão compreender a desenvolver planos de contingência para compensar a volatilidade do ambiente externo da empresa, quer esteja ou não no horizonte tais cenários de recessão.

As forças externas que afectam o desempenho da empresa podem ser resumidas:

- Ao ciclo natural do negócio: condições gerais da indústria, inovações no sistema de distribuição de projectos, mudanças tecnológicas, mudança nas preferências dos consumidores, declínio no mercado dos produtos e fornecedores;
- Às condições económicas: problemas laborais, desastres naturais, escassez de recursos estratégicos;
- Às condições políticas: questões de regulamentação sectorial, outra legislação em geral ou específica do sector.

**Platt e Platt (1994)** sugerem que o ciclo natural da economia pode provocar a falência empresarial. Segundo **Koksal (2002)** as mudanças ambientais que afectam o declínio das empresas são: a recessão económica, aumento das taxas de juros, fraco crescimento da indústria, diminuição na procura, quebras de fornecimento, problemas laborais, incapacidade de adaptação às mudanças tecnológicas, desastres naturais e mudanças nas regulamentações e nova legislação.

### Factores operacionais

Os factores operacionais incluem as questões relacionadas com a estrutura organizacional e o capital humano. Diferentes organizações podem dispor de diferentes tipos de arquitecturas humanas e ao mesmo tempo partilhar um conjunto de características semelhantes. São vários os aspectos da estrutura organizacional que contribuem para o declínio das empresas: comunicação vertical ineficiente, comunicação horizontal ineficiente, descentralização, elevada dependência de terceiros (v.g., clientes, bancos, organismos de apoio, etc.): Outros aspectos protegem a organização de um eventual declínio: formalização dos procedimentos, especialização, standardização e práticas de gestão avançada (v.g. contabilidade de gestão), (**Koksal, 2002**). A estrutura organizacional é desenvolvida como resposta às tarefas organizacionais e ao ambiente que as rodeiam. Os recursos humanos constituem uma dimensão adicional nesta equação.

O capital humano nas organizações é definido na sua essência por uma equipa de gestores com a sua educação e experiência profissional (**Bruderl et al., 1992**), o seu conhecimento do negócio (**Bruderl et al., 1992; Keasey e Watson, 1987**), a sua experiência de gestão (**Keasey e Watson, 1987**), o seu estilo cognitivo (**Neumann e Meumann, 1994**), e a composição dos membros da direcção (**Argenti, 1976, Daily 1995, Keasey e Watson, 1987**).

A inexistência de gestão é descrita por **Argenti (1976)** como sendo causada pela existência de um conjunto de características dentro da organização tais como: a lei de “um só homem”, um quadro directivo não participante, uma equipa de gestão de topo desequilibrada, a falta de profundidade na gestão, uma função financeira fraca, o presidente da assembleia-geral (*Chairman*) é simultaneamente o gestor executivo (CEO). A lei de “um só homem” aplica-se em particular com bastante propósito às pequenas empresas. Nas pequenas empresas, o gestor executivo (também o proprietário) domina a empresa e também actua como um líder, permitindo menor debate dos problemas e está relutante a receber conselhos. Nas pequenas empresas, o gestor executivo está demasiado envolvido nas tarefas do dia-a-dia e pode falhar por erro ou omissão na formulação de estratégias de longo prazo para o crescimento da empresa. A existência de um quadro directivo não participativo é normalmente composto por um conjunto de directores (ou responsáveis intermédios) passivos que por omissão, impedimento ou incapacidade normalmente falham em dirigir e aplicar políticas de curto e médio prazo. A falta de profundidade na gestão e uma função financeira fraca são também características de um quadro de directores não participativos. A existência de membros do quadro directivo externos à organização pode gerar um maior grau de objectividade e de controlo do desempenho organizacional. Segundo um estudo de **Daily (1995)**, as reorganizações bem sucedidas são caracterizadas por o seu quadro directivo ser composto em 65 por cento de membros externos à organização. No mesmo estudo **Daily (1995)** verificou que as empresas falidas tinham o quadro directo composto maioritariamente por directores internos.

Segundo **Koksal (2002)** os seguintes aspectos relacionados com os recursos humanos que afectam o declínio organizacional: o capital humano, a falta de educação, a falta de experiência profissional, falta de conhecimento do negócio, falta de experiência em gestão e falta de equilíbrio no quadro directivo (membros internos versus externos).

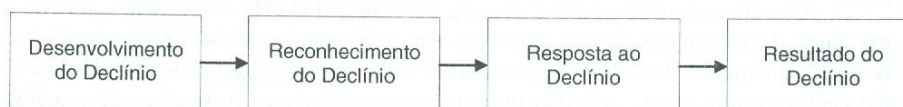
### Factores estratégicos

A estratégia pode ser descrita como um plano de acção que cobre a missão, valores e políticas de uma organização e que posicionará o negócio de forma a maximizar as suas capacidades face à concorrência (Aldrich et al., 1984). Segundo Koksai (2002) os seguintes aspectos relacionados com estratégia que afectam o declínio organizacional: Incapacidade para definir o âmbito das actividades da empresa, ineficiente utilização de recursos, incapacidade para explorar uma vantagem competitiva, falta de sinergia para activar uma estratégia competitiva., incapacidade para diversificar os mercados da empresa e incapacidade para diversificar a gama de produtos.

### As fases do declínio organizacional

Levy (1986) define declínio organizacional em termos de falta de reconhecimento das ameaças ambientais, das fraquezas internas e da falta das respectivas acções correctivas. De acordo com Weitzel e Jonsson (1989), as organizações entram em estado de declínio quando falham em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar ou adaptar-se às pressões externas e internas que ameaçam a sobrevivência na organização no longo prazo. A visão de declínio de Rozanski (1994) é a condição na qual uma redução substancial e absoluta da base dos recursos organizacionais ao longo de um período específico de tempo. É óbvio que a palavra-chave na definição é “ao longo de um período específico de tempo”. O declínio pode ocorrer a diferentes taxas (Daily, 1994).

A falência empresarial como resultado de um longo processo de declínio organizacional ocorre ao fim de quatro fases conforme representadas na **Figura 3**.

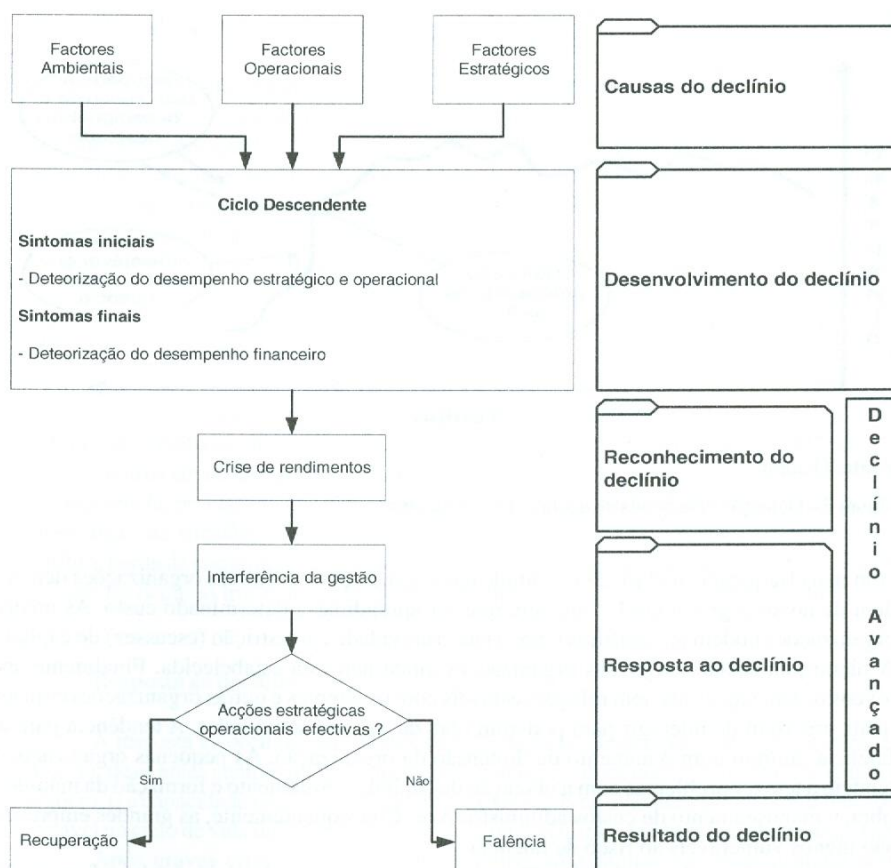


Fonte: O autor.

Figura 3 – Fases do declínio organizacional

Neste contexto é postulado que o desenvolvimento do declínio é causado primeiro por factores ambientais, operacionais e estratégicos que posteriormente se transforma numa crise financeira (Figura 4). Uma vez que a organização se encontra em dificuldades financeiras, o declínio organizacional como ameaça de falência torna-se oficial, esta é fase de reconhecimento do declínio. Após o declínio ser reconhecido pelos seus gestores, um conjunto de medidas são tomadas no sentido da recuperação. Se a recuperação for possível a organização continuará com as suas actividades senão a organização irá à falência.

O desempenho de uma organização bem sucedida é normalmente estável ou crescente ao longo do tempo. Existirão pequenas oscilações para cima ou para baixo, mas o principal dever da gestão é evitar quebras bruscas no desempenho que possam conduzir a empresa ao declínio organizacional. Desta forma é mais desejável detectar de uma forma precoce eventuais crises através de uma gestão pró-activa e preventiva do que tomar medidas reactivas após as crises se tornarem mais graves.

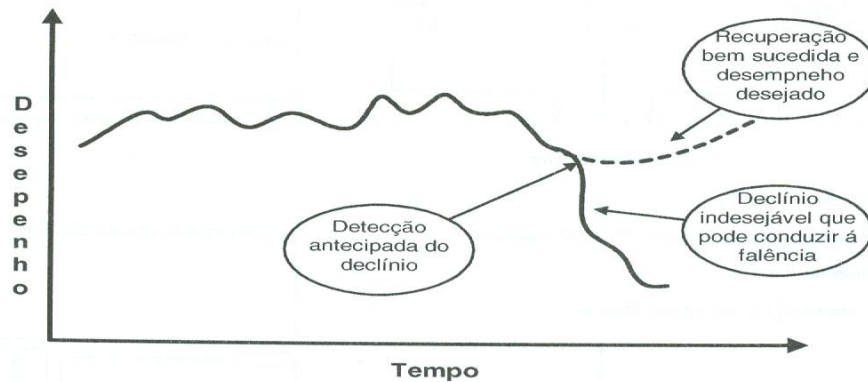


Fonte: o autor.

Figura 4 – Modelo do declínio organizacional

### O desenvolvimento do declínio

Segundo **Koksal (2002)** o desenvolvimento do declínio começa em empresas saudáveis e com estratégias implementadas e bem sucedidas no passado e que a partir de certa altura os gestores **não conseguem reconhecer as forças negativas (ameaças)** que envolvem a organização. O desenvolvimento do declínio pode começar quando a organização **não consegue aproveitar oportunidades** que podem afectar as condições presentes e futuras da organização. Ou seja, os seus gestores falham em efectuar um adequado diagnóstico externo do meio envolvente da organização. O declínio tanto pode começar na fase inicial da vida organizacional como na sua fase de desenvolvimento. Alguns investigadores tentam relacionar o conceito de ónus da juventude com a mortalidade organizacional (**Freeman et al., 1983 e Stichcombe, 1965**). O ónus da juventude assume que a falta de aprovação social, estabilidade e recursos suficientes são características dos recém entrados nas populações e as insuficiências aumentam o risco de falência. Alguns estudos empíricos demonstram que as taxas de mortalidade tendem a diminuir quando a idade das organizações aumenta (**Stichcombe, 1965, Bruderl e Schussler, 1990, Levinthal, 1991, Baum e Oliver, 1991**). Estes investigadores apresentam vários argumentos para justificar porque a falência ocorre



Fonte: O autor

Figura 5 – Detecção antecipada do declínio organizacional

com mais frequência na fase de juventude das organizações. As novas organizações dependem de novas regras e tarefas que tem que ser aprendidas a determinado custo. As novas organizações podem ter conflitos entre a sua criatividade e a restrição (escassez) de capital. A hierarquia social nas jovens organizações ainda não está estabelecida. Finalmente, as jovens organizações não tem relações estáveis com os clientes e outras organizações com as quais precisam de interagir para poderem realizar as suas actividades. A tendência para a falência diminui com o aumento da dimensão da organização. As pequenas organizações tendem a tem ter problemas com a obtenção de capital, recrutamento e formação da mão-de-obra, e manuseamento de custos administrativos. Consequentemente, as grandes empresas são menos vulneráveis ao risco de falência.

A literatura da gestão científica define as causas do declínio de duas formas. O primeiro tipo de causa está relacionado com o **declínio industrial**, o qual ocorre quando as empresas de uma dada indústria (nicho) diminuem em número ou sofrem transformações, reduzindo o número de empresas que a indústria pode suportar, o que pode afectar todas ou grande parte das empresas da indústria (Cameron et al, 1988). Por exemplo, a indústria de têxtil e confecções portuguesa encontra-se numa fase de declínio devido à diminuição da procura deste tipo de oferta em Portugal, estando a ser deslocalizada para países onde a mão-de-obra é mais barata. Um segundo tipo de causa do declínio organizacional ocorre quando uma empresa em actividade numa indústria estagnada ou em crescimento apresenta um desempenho abaixo da média da indústria (Cameron et al, 1988).

Existem três causas principais que conduzem as empresas a entrar na fase de desenvolvimento do declínio: uma mudança ambiental desfavorável para a organização, a estrutura ineficiente, e fracas estratégias desenhadas pelos decisores da organização (Figura 4). A fase de desenvolvimento do declínio é o momento a partir do qual o movimento descendente da organização começa. Os sintomas nesta fase podem ser observados a dois níveis: os sintomas iniciais relacionados com problemas operacionais e estratégicos e os sintomas finais que estão associados ao declínio do desempenho financeiro.

As organizações começam a perder os seus recursos (financeiros, humanos e materiais) quando entram numa tendência de declínio. Normalmente esta escassez de recursos limita as tentativas de recuperação bem sucedidas. Consequentemente, é de extrema importância reconhecer o momento em que se inicia o declínio porque permite maximizar as hipóteses de recuperação atempada da organização.

### Reconhecimento do declínio

O desempenho organizacional começa por se deteriorar durante a fase de desenvolvimento do declínio. A fase do reconhecimento do declínio é um ponto importante no processo de falência/recuperação. O reconhecimento precoce aumenta as hipóteses de sobrevivência da organização. Na fase de desenvolvimento do declínio existe um hiato entre os sintomas iniciais e finais. O reconhecimento tardio do declínio por parte da gestão pode ser explicado de diversas maneiras. Primeiro que tudo, face ao hiato atrás referenciado, os sintomas iniciais de deterioração são provavelmente os principais indicadores inequívocos do declínio organizacional. Em segundo lugar, em muitos casos a equipa de gestão não dá a devida importância aos primeiros sinais uma vez que estes não afectam o desempenho financeiro. Desde que a deterioração não seja visível, a equipa de gestão faz centrar as suas atenções em assuntos que não são cruciais para a organização. A equipa de gestão costuma negar o desenvolvimento do declínio até que a crise (normalmente financeira tais como dificuldades de obtenção de linhas de crédito em instituições de crédito) ocorra na organização. **Koksal (2002)** apresenta como outros sinais iniciais de declínio organizacional: pessoal excessivo, tolerância face à incompetência, procedimentos administrativos incómodos, poder desproporcionado do *staff*, substituição da substância pela forma, escassez de objectivos e decisões claras, receio do conflito, perda de comunicação efectiva e estrutura organizacional desactualizada. O reconhecimento do declínio trás consigo a necessidade de resposta ao processo de declínio.

### Resposta ao declínio

A resposta ao declínio em vez de estar focada na tendência que conduz a organização à falência, deve antes centrar-se na recuperação a começar o mais cedo possível no ciclo de vida negócio. É a capacidade para detectar e identificar os sinais de eventuais problemas o mais cedo possível no ciclo de vida do negócio que conduz a uma mais rápida e bem sucedida recuperação.

Após graves crises financeiras, nem sempre mas muitas empresas acabam com a entrada de um processo especial de recuperação e falência (Decreto-Lei n.º 315/98, de 20/10) num tribunal judicial de 1ª instância.

De qualquer maneira, com ou sem protecção do tribunal, a equipa de gestão procurará responder com uma reorientação estratégica, através da implementação de um conjunto de medidas ao nível corporativo tais como: diversificação da linha de produtos, estabelecimento de novas alianças com outros parceiros; ao nível do negócio tais como: aumentar a quota de mercado e volume de negócios, redução da linha de produção e liquidação de alguns activos para gerar fundos (**Barker, 1992**). No modelo proposto na **Figura 4** a resposta ao declínio ocorre ao nível das actividades estratégicas e operacionais da organização.

Durante a fase de resposta ao declínio, a qualidade dos recursos humanos diminui devido ao abandono da organização de gestores com valor, dado que estes não querem ter no seu curriculum a passagem por uma empresa falida. Este tipo de situações força a organização a realizar os esforços de recuperação com uma equipa de gestão menos competente. Uma outra questão que se coloca nesta fase do declínio está relacionada com a culpa de todos os problemas, que é normalmente atribuída a uma só pessoa, geralmente o presidente ou o sócio-gerente principal. Alguns investigadores defendem que a substituição do responsável máximo trará “sangue novo” à organização. A teoria sugere que o novo gestor tem poder suficiente para quebrar o “*status quo*” e ser capaz de observar as principais disfunções na estrutura da organização com a sua visão de “*outsider*”. Contudo uma abordagem contrária sugere que as organizações podem mostrar resistência ao novo gestor, um “*outsider*”, e às suas novas ideias. Esta abordagem argumenta que a falta de confiança joga um importante papel na resistência. No modelo apresentado na **Figura 4** a interferência da gestão começa

com a substituição de liderança e/ou substituição parcial da equipa de gestão. Por outras palavras, a resposta começa no topo da hierarquia organizacional.

A centralização do processo de tomada de decisão é inevitável como resposta ao declínio de forma a controlar a organização através de sistemas de controlo eficazes. As **mudanças estratégicas** que podem ser consideradas como resposta ao declínio podem ser agrupadas em cinco categorias (**Whetten, 1987**): **domínio da defensivo** – orientadas para preservar a legitimidade do domínio das actividades actuais e proteger a organização das condições ambientais hostis; **domínio da parceria e joint venturing** – não só permitem aliviar a pressão financeira como permitem diminuir os riscos e responsabilidades podem ainda ajudar a recuperar a credibilidade junto das instituições financeiras; **domínio ofensivo** – procura expandir as actividades que a organização desenvolve com sucesso; **domínio da consolidação** – implica a redução da dimensão do domínio ocupado pela organização, limitando a sua actividade aos principais produtos e serviços; e **domínio da substituição** – envolve a substituição de um conjunto de actividades por outras.

### Resultado do declínio

O resultado do processo de declínio tem como resultado a recuperação da organização ou a falência e eventual liquidação. Em virtude da temática da recuperação empresarial não ser objectivo de desenvolvimento no presente artigo, recomendamos a leitura dos trabalhos de **Pandit (2000)** e de **Slatter e Lovett (1999)**.

## 4. LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

A literatura da especialidade tem desenvolvido modelos explicativos das causas que levam as empresas a entrar em declínio e eventualmente caminhar para a falência. Ou seja, é o resultado negativo do processo de declínio organizacional que tem sido mais explorado e em particular numa vertente financeira. O segundo resultado possível do declínio organizacional é uma eventual recuperação para níveis de desempenho organizacionais que tornem as empresas viáveis económica e financeiramente como entidades sociais na prossecução dos seus objectivos. 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 tema tendo em conta o **conteúdo** [das estratégias de recuperação - **Hambrick e Shecter (1983)**], **contexto** [precisamos primeiro compreender o como e o porquê da empresa ter entrado numa situação de crise - **Slatter e Lovett (1999)**] e **processo** [identificação das características dos gestores que recuperam as empresas com sucesso - **Bibeault (1982)** e **Slatter e Lovett (1999)**] da recuperação empresarial como resultado positivo do declínio organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O declínio organizacional é um processo complexo e holístico que compreende uma degradação prolongada no tempo do desempenho organizacional ditada por um conjunto de variáveis comportamentais relacionadas com factores ambientais, a estrutura organizacional, o capital humano e a postura estratégica, determinando um resultado positivo (recuperação) ou negativo (falência) que é função de uma reacção da gestão ao fenómeno. O presente artigo pretendeu evidenciar a importância dos aspectos não financeiros, descrevendo um conjunto de factores estudados na literatura de diferentes escolas de pensamento que fornecem sinais de declínio organizacional (indicadores não financeiros) antes do advento da crise financeira (indicadores financeiros) se instalar.

## BIBLIOGRAFIA

- Adizes, I (1989). Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die what to do about it. Prentice Hall: Paramus.
- Adizes, I (1999). Managing corporate lifecycles. Paramus: Prentice Hall.
- Aldrich, H., McKelvey, B. & Ulrich, D. (1984). Design strategy from the population perspective. *Journal of Management*, 10(1), 67-86.
- Argenti, J. (1976). Corporate collapse. London: MacGraw Hill.
- Barker, V & Mone, M. (1998). The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Human Relations*, 51(10), 1227-1258.
- Barker, V. (1992). Corporate turnarounds as strategic reorientations. Doctoral Dissertation submitted to University of Illinois, Urbana Champaign, Chicago.
- Baum, J. & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-218.
- Bruderl, J. & Schussler, R. (1990): Organizational mortality: the liability of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530-547.
- Bruderl, J., Preisdorfer, P. & Zeigler, R. (1990). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 52(2), 227-242.
- Cameron, K., Whetten, D. & Kim, M. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 31(1), 126-138.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 6(3), 30-50.
- Cummings, L. (1988). In Cameron, Sutton and Whetten (Eds.), *Readings in Organizational Decline*, (pp.417-424). Cambridge: Ballinger Publishers.
- D'Aveni, R. (1989b). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605
- Daily, C. (1994). Bankruptcy in strategic studies: past and promises. *Journal of Management*, 20(2), 263-295.
- Daily, C. (1995). The relations between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes. *Journal of Management*, 21(6), 1041-1056.
- Eisenhardt, K (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environment. *Academy of Management Journal*, 32(2), 543-576.
- Frederickson, J. (1984). The comprehensiveness of strategic decision process: extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 399-423
- Greenhalgh, L. (1982). Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 155-170.
- Greenhalgh, L. (1983). Organizational decline. In Samuel B. Bacharach (Ed.), *Research in Sociology of Organizations*, 2, (pp.231-276). Greenwich, JAI Press.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Hambrick, D. & Scheter, S (1983). Turnaround strategies for mature industrial product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231-248
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 83(5), 929-964.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1989). Setting the record straight on organizational ecology: rebuttal to young. *American Journal of Sociology*, 95(2), 425-438.
- Katz, D. & Kahn, R. (1996). The social psychology of organizations. Wiley & Sons: New York.

- Keasey, K. & Watson, R. (1987). Non-financial symptoms and the prediction of small company failure: a test of Argenti's hypotheses. *Journal of Business Finance and Accounting*, 4, 335-355.
- King, A. (1996). Organon of business failure: phase model of organizational decline. *Journal of Information Science*, 22 (4), 259-275.
- Koksal, A. (2002, May). Predicting the development of decline in construction companies. Doctoral Dissertation submitted to Illinois Institute of Technology, Illinois, Chicago.
- Levinthal, D. (1991). Random walks and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 397-420.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15(1), 5-20.
- Longenecker, C., Simoneti, J. & Sharkey, T. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503-513.
- Miler, D. & Friesen, P. (1983). Strategy making and environment the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Miler, D. (1977). Common syndromes of business failure. *Business Horizons*, 20(6), 43-53.
- Neumann, Y. & Neumann, E. (1994). Management strategy, the CEO's cognitive style and organizational growth/decline. *Journal of Education Administration*, 32(4), 66-76.
- Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *M@n@gement*, 3(2), 31-56.
- Platt, H. & Platt, M. (1994). Business cycle effects on the state corporate failure rates. *Journal of Economics and Business*, 46(2), 113-127
- Priem, R., Rasheed, A. & Kotulic, A. (1995). Rationality in strategic decision process, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929.
- Rozanski, M. (1994). Response to persistent organizational decline: a sense making perspective. Doctoral Dissertation submitted to University of Southern California, California.
- Shafritz, J. & Ott, J. (1996). Classics of organization theory (4<sup>th</sup> ed.). New York.: Harcourt Brace Collage Publishers.
- Slatter, S. & Lovett, D. (1999). Corporate turnaround: managing companies in distress. London: Penguin Books.
- Stinchcombe, A. (1965). Social structure and organizations. In James March (Ed.), *Handbook of Organizations*, (pp.153-193). Chicago, Rand MacNally.
- Sutton, R. & Callahan, A. (1987). The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405-436.
- Thompson, J. (1967). Organizations in action. New York: McGraw Hill.
- Uzzi, B. (1997). Towards net work perspective on organizational decline. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 17(7/8), 111-155.
- Valentim, E. (1994). Anatomy of fatal business strategy. *Journal of Management*, 31(3), 359-382.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.
- Whetten, D. (1987). Organizational growth and decline process. *Annual review of sociology*, 13, 335-358.