

Gestin

Ano III - Nº 3 - Dezembro de 2004

Instituto Politécnico de Castelo Branco



Escola Superior de Gestão

ISSN nº 1645-2534

DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL NAS PME

Paulo Jorge Madeira*

RESUMO

Compreender os factores que restringem e melhoram o desempenho das PME (Pequenas e Médias Empresas), percebendo o que as conduz a entrar em declínio e quais as melhores acções para as recuperar do mesmo, é essencial para os seus gestores assim como para os políticos. Identificar quais os factores explicativos (sintomas e causas) do declínio do desempenho organizacional, as características da sua manifestação e as respectivas consequências ao nível da gestão, permitirá dotar os gestores das PME de um quadro compreensivo do fenómeno que os auxiliará na tomada de decisões correctivas e de prevenção, tornando a empresa mais capaz de sobreviver no longo prazo, evitando uma eventual liquidação da actividade. Se o desempenho das PME poder ser melhorado, ganhará a empresa em si mesmo, evitando a falência, a sociedade e a economia como um todo. Sob as condições de declínio, os gestores não só se encontram perante uma variedade de prescrições de como responder, mas também se encontram perante pressões pessoais e organizacionais que fazem com que torne qualquer resposta de gestão difícil de implementar. Perante tais dificuldades, um conjunto de linhas directrizes que possam ajudar os gestores a diagnosticar e responder apropriadamente perante uma situação de declínio é especialmente útil.

1. INTRODUÇÃO

1.1. IMPORTÂNCIA E OBJECTIVOS DO TEMA

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”.

Mais do que nos concentrarmos no estudo da espiral descendente conducente à falência e eventual liquidação, a nossa visão da recuperação deverá começar bem cedo no ciclo de vida do negócio. Pelo que reside na capacidade de detectar e identificar os sinais de problemas o mais cedo possível no ciclo de vida do negócio que conduz a uma mais rápida e bem sucedida recuperação do desempenho organizacional.

* Docente da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Compreender os factores que restringem e melhoram o desempenho das PME, percebendo o que as conduz a entrar em declínio e quais as melhores acções para as recuperar do mesmo, é essencial para os gestores das PME assim como para os políticos. Se o desempenho das PME poder ser melhorado, ganhará a empresa em si mesmo, evitando a falência, a sociedade e a economia como um todo.

Sob as condições de declínio, os gestores não só se encontram perante uma variedade de prescrições de como responder, mas também se encontram perante pressões pessoais e organizacionais que faz com que torne qualquer resposta de gestão difícil de implementar. Perante tais dificuldades, um conjunto de linhas directrizes que possam ajudar os gestores a diagnosticar e responder apropriadamente perante uma situação de declínio é especialmente útil.

1.2. PRINCIPAIS CONCEITOS

A medição exacta do desempenho é crítico para compreender o sucesso ou fracasso nas PME (Murphy et al., 1996). Na análise de 50 estudos empíricos (onde o desempenho organizacional foi analisado como variável dependente) em *entrepreneurship*, Murphy et al. (1996) verificaram que o **desempenho organizacional** foi medido segundo as seguintes dimensões: Eficiência, Crescimento, Lucro, Dimensão, Liquidez, Sucesso/Falência, Quota de mercado e Alavanca Financeira. Desta forma o desempenho organizacional deverá ser entendido como uma variável composta por múltiplas dimensões. Os indicadores financeiros são necessários mas não são suficientes para capturar a totalidade do desempenho organizacional.

Alguns investigadores reclamam que as medidas tradicionais como a lucratividade não são relevantes nas PME, advogando que o emprego e o crescimento das vendas são mais apropriados para medir o desempenho. Estudos de sobrevivência das PME sugerem que o crescimento é o indicador de desempenho mais apropriado (Wiklund, 1998).

“Uma PME pode sobreviver durante longos períodos sem lucro. No entanto entra em estado de falência no dia em que não conseguir efectuar um pagamento crítico. Na PME o fluxo de caixa é mais importante que a magnitude do lucro ou do ROI. A liquidez é uma questão de vida ou morte nas PME” (Welsh e White, 1981:29).

Weitzel e Jonsson (1989) identificaram cinco definições de **declínio organizacional**: redução da dimensão organizacional; estagnação interna ou ineficiência; fracasso em reconhecer sinais de ameaças internas e externas; fracasso na adaptação às exigências do meio envolvente; e uma fase no ciclo de vida organizacional. Chowdury e Lang (1996a) consideraram o declínio como uma questão de desempenho. Para Weitzel e Jonsson (1989, 94) “uma organização entra em estado de declínio quando falha em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar-se às pressões externas e internas que ameaçam a sua sobrevivência no longo prazo”. Acrescentam também que o declínio pode começar quando a organização não consegue aproveitar oportunidades para melhorar o desempenho organizacional, passando a incluir na definição a “antecipação” e “reconhecimento” dos problemas e internos e externos e oportunidades.

Para Bibeault (1999,10) “o declínio significa falência empresarial do ponto de vista da gestão”, tendo no seu estudo sido definido como vários anos consecutivos com prejuízos crescentes. Nesta definição o declínio assume-se como uma forma de fracasso empresarial.

Segundo Bibeault (1999,81) “o declínio do desempenho pode não ameaçar a viabilidade financeira da empresa, mas tem um sério impacto na competitividade, na confiança do cliente em relação à empresa e na moral dos empregados”.

O conceito de empresa em **situação de recuperação** refere-se às empresas cuja situação financeira demonstra que irão à falência num futuro próximo, se nenhuma acção correctiva de curto prazo for feita. Uma definição genérica do que é uma situação de recuperação reconhece que existem sintomas de falência muito antes da crise (de tesouraria) começar. A situação de

recuperação pode ocorrer sem existir crise de tesouraria, bastando apenas que o seu desempenho económico, medido pela rentabilidade do capital investido, seja inferior ao que seria esperado no tipo de negócio em que a empresa está envolvida (Slatter e Lovett, 1999).

O conceito de **recuperação empresarial** pode ser definido como “*the recovery of a firm's economic performance following an existence-threatening decline*” (Pandit, 2000:32). A recuperação pode conduzir a empresa a atingir de forma sustentada uma posição competitiva sustentável nas áreas de actividade escolhidas. As definições de “*an existence-threatening decline in performance*” e “*recovery*” podem ser baseadas na combinação corroborada de indicadores contabilísticos e no testemunho de especialistas. Para Bibeaull (1999) a recuperação empresarial significa uma mudança positiva substancial e sustentada no desempenho organizacional.

A **Estratégia de recuperação** Compreende o conjunto de esforços de uma empresa em situação financeira difícil no sentido de prosseguir uma estratégia de regressar ao crescimento (*return-to-growth strategy*). Consiste tipicamente na manipulação estratégica de componentes tais como: a postura da oferta de produtos e serviços, os mercados primários, tecnologias principais, competências distintivas e alianças estratégicas (Robbins e Pearce, 1992).

Segundo Cochran (1981) é presumido como empresa fracassada (falida) qualquer negócio que não consiga uma adequada rendibilidade do investimento (ou não consiga atingir os objectivos inicialmente propostos). Genericamente, no presente artigo o conceito de **falência empresarial** está associado ao fracasso organizacional, similar à definição de Cochran (1981), não implicando forçosamente a falência jurídica¹ mas antes como um resultado de um longo processo de degradação dos recursos da empresa (declínio organizacional) sobre o qual ainda não foi encetada qualquer tentativa de recuperação, ou tendo sido, não teve sucesso. Ou seja, é o resultado do processo declínio do desempenho organizacional (Madeira, 2003).

2. DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.1. DETERMINANTES DO DESEMPENHO

Para melhor compreender quando é que uma empresa se encontra em declínio organizacional, é preciso perceber o que determina o desempenho. Iakovleva (2002) desenvolveu uma estrutura conceptual explicativa do desempenho das PME, baseada nas perspectivas teóricas da ecologia das populações, comportamental, da dependência de recursos (*resource-based*) e da escolha estratégica (*strategic-adaption*) (Figura 1).

O modelo de Iakovleva (2002) sugere que o desempenho da organização é influenciado pelo **ambiente onde a organização emerge**. O ambiente e as condições da indústria moldam as oportunidades e são centrais nos respectivos quadros de análise. A indústria, a hostilidade, heterogeneidade e dinamismo do ambiente influenciará directamente o desempenho, e através de estratégias empreendedoras a empresa poderá escolher a forma de adaptação ao ambiente. As características ambientais podem fornecer o quadro de oportunidades a encontrar. Os investigadores sugerem que a qualidade das oportunidades tem um 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.

Hofer e Schendel (1978) sugeriram uma classificação dos **recursos internos** em seis categorias: financeiros, tecnológicos, físicos, humanos, reputação e organizacionais. Contudo,

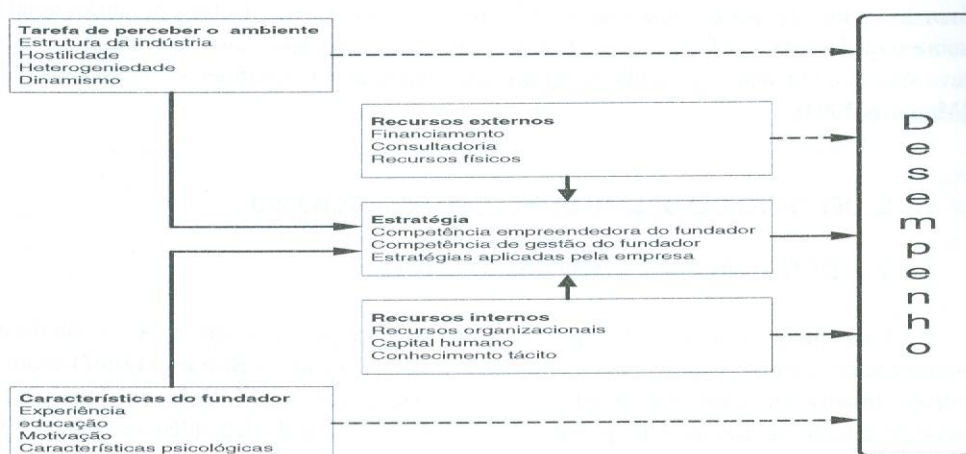
¹ Em alternativa, o conceito de falência jurídica a adoptar é o momento em que, perante o cenário de insolvência económico-financeira, a empresa faz entrar no tribunal judicial um processo de recuperação ou falência, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 315/98 de 20 de Outubro.

do nem sempre estas categorias podem ser aplicadas às PME (Greene et al., 1997). Estes autores sugerem uma tipologia que reconhece a importância do papel do fundador, os seus recursos sociais (redes de trabalho e relações) e as características dos recursos físicos e organizacionais.

As características dos fundadores tais como a educação, experiência, colaboração, prática de gestão, factores genéticos, influência familiar determinam indirectamente o desempenho condicionando a estratégia empresarial.

A estratégia empresarial é um determinante principal do desempenho organizacional, função da competência empreendedora e da competência de gestão. A competência empreendedora compreende as tarefas de rastreio do ambiente, selecção de oportunidades promissoras e formulação de estratégias para obter vantagens competitivas sustentáveis sobre essas oportunidades (Mintzberg e Waters, 1982). A competência de gestão compreende o desenvolvimento de tarefas relacionadas com a realização de programas, orçamentos, procedimentos, avaliação do desempenho e outras tarefas essenciais para implementar estratégias. A realização das tarefas de gestão pressupõe que o empreendedor possua um conjunto de competências tais como: capacidade de liderança, compreender e motivar trabalhadores e sócios, capacidade de delegação, gestão de clientes, relacionamento com empregados, e exercer habilidades nas relações interpessoais.

Figura 1 – Modelo teórico explicativo do desempenho nas PME



Fonte: Traduzido e adaptado de Iakovleva (2002)

2.2. SINTOMAS E CAUSAS DO DECLÍNIO

Quando se analisa o declínio organizacional é importante distinguir entre sintomas e causas do fracasso. Segundo Argenti (1976) existem dois tipos de determinantes do declínio organizacional: os primeiros sinais de alerta (*early warning signals*) – os sintomas – ou as “sementes” (*seeds*) do declínio – as causas –.

Os **Sintomas de declínio** são os primeiros sinais de perigo que a perspectiva do analista externo à empresa consegue discernir. Os sintomas dão-nos indícios sobre o que poderá estar errado com a empresa, mas não nos fornece as linhas de orientação para acções de gestão. O que é importante é descobrir as causas originais dos problemas, conhecê-las para ajudar a recuperar uma empresa em dificuldades (Slatter e Lovett, 1999).

Não obstante não ter significado a elaboração de uma lista exaustiva de sintomas de declínio, e muitos existem em empresas saudáveis (Slatter e Lovett, 1999), segundo Bibeault (1999) existem três tipos de categorias de sinais de alerta (sintomas):

- **Obtidos através de métodos de previsão matemática** – são usados para apresentar red flags de falência potencial. Estes métodos utilizam variáveis económico-financeiras relacionadas com a actividade da empresa como um todo, (Altman, 1993; Madeira, 2002). Como são baseados em informação publicada, ficam dependentes de informação relativamente antiga. “*Sem dúvida uma crítica de peso numa economia em que o tempo é um factor determinante de sucesso e insucesso*” (Bibeault, 1999: 66);
- **Sinais adversos de longa duração** – são aplicados à empresa como um todo. São exemplos de indicadores: o declínio de margens, da quota de mercado e o aumento rápido de dívidas a pagar (fornecedores, bancos, etc. ...); e
- **Sinais comportamentais adversos** – O sinal comportamental mais adverso é a falta ou a má comunicação dentro da empresa. Infelizmente esta não pode ser medida. Quando uma empresa se aproxima da falência, outros sinais comportamentais aparecem visíveis: os clientes sentem um declínio da qualidade dos produtos e serviços; redução de preços; redução da política de concessão de créditos; redução do número e dimensão das encomendas de matérias-primas ou mercadorias; atraso no pagamento a fornecedores; eventuais atrasos no pagamento de salários; cortes nas horas extraordinárias; aumento do volume de existências; produtos fora de prazo (baixa rotação de existências); redução da quota de mercado e crescimento do volume de reclamações dos clientes.

As **causas de declínio**, como origem do fracasso (declínio e eventual falência) empresarial nas PME, podem ser resumidas numa só frase – ela parece estar relacionada com o aparente comportamento e tomada de decisão irracional do empreendedor e/ou proprietário gestor que não obedece às “regras” da teoria clássica da gestão.

Logicamente a má gestão ou incompetência no exercício da função de gestão é a principal ou a origem da causa do severo declínio no desempenho organizacional. A gestão da empresa é culpada quer dos erros cometidos que comprometam o futuro da organização, quer dos erros de omissão, i.e., fracassar na realização de algo que faça aumentar as possibilidades de sobrevivência (v.g. o não aproveitamento de oportunidades). O declínio organizacional é causado por razões externas incontroláveis e por razões internas controláveis. Contudo, em muitos casos, os problemas dos negócios são gerados internamente.

As **causas externas do declínio organizacional**, segundo Bibeault (1999), podem ser divididos em dois tipos: mudanças externas e constrangimentos externos. A diferença entre os dois tipos de factores reside no seu grau de severidade. Os constrangimentos externos bloqueiam as acções de gestão e, como tal, são mais difíceis de lidar do que com as mudanças externas. No estudo de Bibeault (1999) foram apontados como factores externos de declínio organizacional:

- **Mudanças na economia – procura de mercado** - A redução da procura de um produto ou serviço, ou mudança no padrão de procura perante a qual a empresa não consegue responder pode ser uma importante causa de declínio. A recessão económica tende a expor as fraquezas competitivas, que normalmente são resultado de decisões ou omissões de actos de gestão durante a fase prévia de expansão económica.
- **Mudança social** - muitas empresas perderam o contacto com o mercado ou com os seus clientes porque, não “viram”, ou não reagiram, às mudanças nos estilos de

vida, provocados pelos *trends* sociais (v.g. novas atitudes dos consumidores pelas questões ambientais).

- **Mudança tecnológica** - o progresso tecnológico tem permitido num curto espaço de tempo desenvolver a um ritmo cada vez mais elevado novos materiais, processo, e técnicas de produção que possibilitam cada vez uma maior combinação de produtos. Os consumidores têm ao seu dispor uma gama de opções cada vez maior de materiais, qualidade, preço, características de serviços, estilos, cores e formatos.
- **Mudança na concorrência** - a concorrência ao nível do preço e/ou produto são causas comuns de declínio. São várias as razões porque as empresas não conseguem desenvolver novos produtos para substituir os obsoletos (**Slatter e Lovett, 1999**): elevada taxa de insucesso na introdução de novos produtos; acreditam que os produtos antigos ainda são os melhores do mercado; recursos financeiros e know-how técnico inadequados para o desenvolvimento de novos produtos; falta de ideias para novos produtos; a empresa que falha em responder às mudanças nas necessidades do mercado, ou responde demasiado tarde, está a encontrar uma forma de caminhar para a extinção. A severidade da concorrência pelo preço num determinado mercado dependerá das características de estrutura do mercado. **Porter (1980)** identificou as cinco forças estruturais determinantes da intensidade competitiva numa determinada indústria: a ameaça dos novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos ou serviços; poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos clientes e natureza da rivalidade entre concorrentes. Algumas indústrias são claramente mais lucrativas do que outras – aquelas que têm uma maior intensidade competitiva pelo preço são geralmente menos lucrativas. No entanto o sucesso empresarial, medido pela sua lucratividade, é função não só de variáveis da indústria (externas) – as quais a empresa não controla – mas também de variáveis relacionadas com a estratégia e qualidade da sua implementação – variáveis controladas pela empresa.
- **Constrangimentos governamentais** - afectam a produção de recursos e a actividade ao nível financeiro, das matérias-primas e dos mercados. Estabelecendo quotas de importação e exportação, impostos e taxas, e legislação de toda a espécie. Para além da atitude política em relação aos negócios em geral e em relação a certas indústrias em particular. O governo interfere na vida empresarial através da fiscalidade, legislação laboral, controlo ambiental, condições de higiene e segurança e garantias do consumidor. A crescente regulamentação empresarial exige cada vez mais o recurso a organizações de serviços tais como consultores, advogados, consultores fiscais e agências de publicidade.

É simplesmente insuficiente dizer que a principal **causa interna do declínio organizacional** é a má gestão. Esta fundamenta-se essencialmente em aspectos comportamentais (**Bibeault, 1999**): Na **incompetência** – os problemas normalmente devem-se às pessoas; na **visão estreita dos seus líderes** – muitas empresas promovem uma pessoa a uma posição de topo porque este teve sucesso numa área funcional estreita; e **falta de disciplina** – muitos homens de negócios passam o tempo a efectuar as coisas que gostam em vez de fazerem as coisas que deveriam ser feitas. Logo a falta de disciplina é uma importante razão para o declínio organizacional, ao afectar os métodos de gestão e consequentemente a actuação estratégica. Segundo **Bibeault (1999)** existem sintomas visíveis da má gestão, tais como: regras de um só homem (**Argenti, 1976**); falta de profundidade na gestão – consequência da autocracia; problemas relacionais com a mudança na gestão – consequência da autocracia; gestão burocrática; equipe de gestão desequilibrada (**Argenti, 1976**); uma função financeira fraca; e um quadro de direcção pouco participativo (**Argenti, 1976**).

Quando a gestão é fraca, facilmente se cometem erros, quer por omissão quer por decisões erradas, que conduzem ao declínio. Os erros vitais de omissão podem-se manifestar sob a forma de: (a) Fracasso em responder adequadamente às mudanças de mercado (Bibeault, 1999); (b) Controlo interno inadequado (Bibeault, 1999), (c) Falta de esforço de marketing (Slatter e Lovett, 1999) e (d) Inércia organizacional (Slatter e Lovett, 1999).

Outros autores procuraram outras abordagens para organizar os factores explicativos do declínio do desempenho organizacional na perspectiva das PME. Após uma extensa revisão bibliográfica, Boyle e Desai (1991) dividiram os factores causadores do declínio e eventual falência nas tradicionais tipologias nas seguintes categorias: por funções de gestão: Financeira; Marketing e Recursos Humanos; tendo em conta a origem da causa: interna ou externa; de acordo com a natureza estratégica ou operacional; e controláveis ou não pelo proprietário/gestor.

Boyle e Desai (1991) organizaram os factores responsáveis pelo declínio do desempenho organizacional em quatro tipos de falência descritos na seguinte matriz de resposta ao meio ambiente (Figura 2 – as causas aparentes da cada uma das células encontram-se na Tabela 1).

Célula I – Interna-administrativa - Os factores da célula administrativa interna estão relacionados com os procedimentos administrativos de rotina. Em primeiro lugar os factores com impacto financeiro, que reflectem o estado económico-financeiro da empresa. Em segundo lugar os factores relacionados com mudança da estrutura organizacional, i.e., lidam com as questões e problemas de adaptação da estrutura organizacional ao ritmo de crescimento organizacional. E por último os factores relacionados com a escassez de recursos humanos nas PME.

Figura 2 – Causas aparentes do fracasso empresarial na matriz de resposta/meio ambiente

A m b i e n t e	Internas: Eventos controláveis pela gestão	Célula I 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,13,14	Célula II 14,15,16,17,18,19,20,21
	Externas: Eventos não controláveis pela gestão	Célula III 22,23	Célula IV 16,17,24
		Administrativas (Sistemas e procedimentos)	Estratégicas (Planeamento de longo prazo)
R e s p o s t a s			

Fonte: Traduzido e adaptado de Boyle e Desai (1991:36)

Tabela 1 - Causas aparentes de falência nas PME

I. Internas – Administrativas

A. Impacto financeiro

1. Fracasso na análise cuidadosa das demonstrações financeiras
2. Má gestão do capital próprio
3. Má gestão das contas de terceiros e cobranças
4. Sub utilização dos activos
5. Declínio das margens
6. Aceitar contratos abaixo do preço e/ou conceder grandes descontos para pagamentos antecipados, de forma a gerar entrada de fundos de caixa
7. Grandes aumentos de dívidas a terceiros

8. Manutenção de elevados valores em existências: matérias-primas, produtos e vias de fabrico e produtos acabados
9. Gastar tanto como ganhar antes de começar a crescer
- B. Estrutura/mudança organizacional
 10. Falhar na gestão do sucesso (ex. atrasos na produção e fornecimento de encomendas incompletas na fase de crescimento da empresa)
 11. Indisponibilidade do proprietário/gestor em delegar responsabilidade, especialmente quando o negócio se encontra em expansão
 12. Incapacidade para ultrapassar barreiras psicológicas com sucesso (ex. 5 milhões de euros)
- C. Recursos humanos
 13. Saída de colaboradores chave
 14. Incapacidade do proprietário/gestor desempenhar as funções administrativas e de planeamento com sucesso

II. Internas – Estratégicas

- A. Recursos humanos
 14. Incapacidade do proprietário/gestor desempenhar as funções administrativas e de planeamento com sucesso
 15. Falta de conhecimento do produto/mercado por parte do proprietário/gestor
- B. Vendas/Marketing
 16. Declínio da quota de mercado
 17. Queda repentina do número de prospectos ou inquéritos efectuados a clientes
 18. Perda do principal cliente
- C. Planeamento
 19. Excessivo optimismo no planeamento
 20. Falta de compreensão/conhecimento do planeamento estratégico
 21. Falta de informação em profundidade acerca do mercado antes de iniciar o negócio e/ou ignorar a informação negativa

III. Externas – Administrativas

22. O produto ou serviço da empresa sofreu alguma sentença judicial
23. O proprietário/gestor ficou doente ou sofreu alguma sentença judicial

IV. Externas – Estratégicas

- A. Vendas/Marketing
 16. Declínio da quota de mercado
 17. Queda repentina do número de prospectos ou inquéritos efectuados a clientes
- B. Economia
 24. Recessões nacionais, regionais ou industriais

Fonte: Traduzido e adaptado de Boyle e Desai (1991:35)

Célula II – Interna-estratégica - Os factores desta célula estão relacionados com questões internas, ao nível dos recursos humanos, do marketing e do planeamento que requerem respostas estratégicas associadas ao médio e longo prazo. Planeamento é o elemento característico da célula e é considerado a componente principal do processo de elaboração estratégica.

Célula III – Externa-administrativa - Os factores nesta célula apesar de serem poucos podem provocar de uma forma rápida elevados estragos na gestão da empresa.

Célula IV – Externa-estratégica - Os factores dentro desta célula estão relacionados com questões que estão essencialmente fora do controlo da gestão. A resposta a este tipo de factores requer frequentemente uma mudança no rumo estratégico da empresa.

Estes factores de fracasso inibem o crescimento, reduzem a eficiência das operações, e contribuem para um inadequada afectação dos recursos da organização. Através do seu reconhecimento e da tomada de acções correctivas rápidas e efectivas para

contrariar os seus efeitos, as PME podem-se desenvolver e evitar enfrentar a dramática situação da falência.

2.3. CARACTERÍSTICAS DO DECLÍNIO

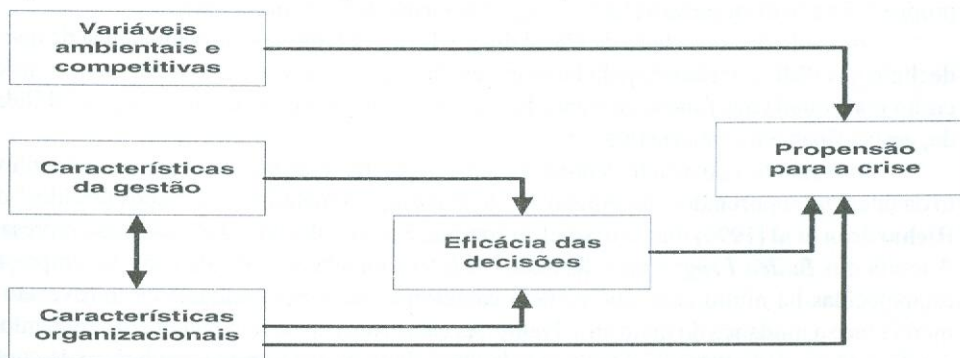
Se nenhuma medida for tomada para reverter as causas do declínio, a situação de crise começará a desenvolver-se. A palavra “crise” pode ser definida na literatura de gestão como “a situação que ameaça as metas de maior prioridade da organização (i.e., a sua sobrevivência), restringindo a quantidade de tempo disponível para responder, e a sua ocorrência surpreende os tomadores de decisão, desse modo contribuindo para o desenvolvimento de elevados níveis de stress” **Hermann (1963, 56)**.

Apenas depois de se compreender as características das situações de crise se pode compreender as estratégias e as táticas necessárias para estabilizar a crise e efectuar com sucesso a recuperação.

As crises uma vez reconhecidas pela gestão induzem *stress*. A crise pode existir por algum tempo antes de ser reconhecida. A crise tende a acentuar os factores internos que causam o declínio, reforçando e acelerando a tendência descendente. Todas as empresas, na opinião de **Slatter e Lovett (1999)**, têm um determinado grau de susceptibilidade para a crise – “*The forces causing decline are present, to some degree, in all firms*” **Slatter e Lovett (1999, 53)**.

Os factores causadores do declínio interagem entre si criando a situação de crise. **Figura 3** ilustra um modelo teórico onde se descrevem as características das empresas que aumentam ou diminuem a vulnerabilidade e a susceptibilidade de desenvolvimento de crises nas suas organizações.

Figura 3 – Modelo teórico da susceptibilidade da crise empresarial

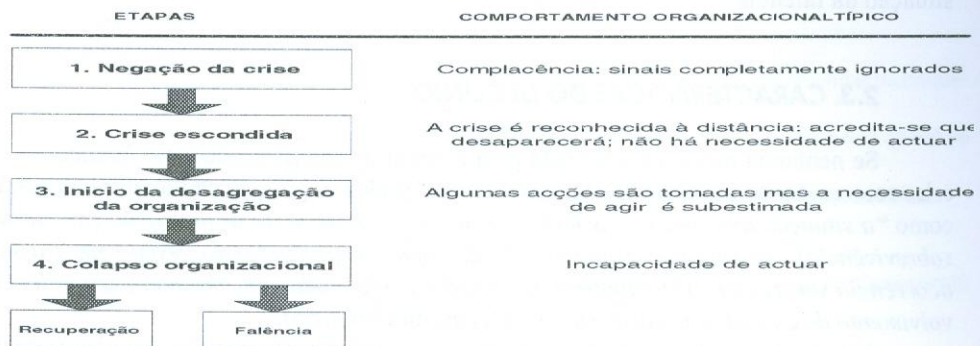


Fonte: Traduzido e adaptado de Smart, C.; Thompson, W. e Vertinsky, I. (1978)

As empresas que competem em **ambientes externos** com flutuações imprevisíveis terão mais dificuldades em manterem-se alinhadas com o mercado e logo é mais susceptíveis de entrarem em crise do que as empresas que actuam em ambientes externos mais estáveis. **As características da gestão**, tais como as capacidades individuais, desequilíbrios pessoais e estilos de gestão determinam a qualidade da tomada de decisão a qual por sua vez afecta a susceptibilidade para a crise. **As características organizacionais** afectam a qualidade da tomada de decisão. A existência de “*slack*” organizacional – conceito que descreve a construção de ineficiências e reservas – pode aumentar a resistência da empresa à crise reduzindo o risco de falência.

O desenvolvimento de uma severa situação de crise não ocorre de um dia para outro, normalmente, a crise desenvolve-se ao longo de quatro fases, conforme descrito na **Figura 4**.

Figura 4 – As 4 etapas do desenvolvimento de crise



Fonte: Traduzido e adaptado de Slatter e Lovett (1999, 61)

No se estudo, **Chowdury e Lang (1996a)** verificaram que as PME em declínio apresentavam as seguintes características: falta de orçamento de tesouraria; parece que existe uma tendência para estender o crédito a quem conhecem; não compreendem as técnicas de fixação do preço; não compreendem a análise do ponto de equilíbrio das vendas – não consideram os custos fixos nas suas análises; os proprietários tornam-se desmazelados nos detalhes das tarefas diárias: não fazem encomendas, não verificam as existências, deixam o negócio correr por si próprio; e uma obsessão pelo crescimento.

Estes casos sugerem que o declínio na lucratividade é induzido pela omissão de acções apropriadas que resultam do fracasso em reconhecer os problemas operacionais chave, tais como fluxos de caixa inapropriados, cobrança de clientes, erros na fixação dos preços dos produtos e incompreensão do ponto de equilíbrio das vendas.

Os proprietários têm relutância em delegar poder e autoridade. Desde que seja o proprietário a realizar todas as tarefas, o problema mantém-se mascarado.

Os resultados do estudo de **Chowdury e Lang (1996a)** corroboram a ideia de que o declínio nas PME é acelerado pela incompetência da gestão em conjunto com uma compreensão inadequada das funções básicas do negócio, especialmente nas áreas da contabilidade, gestão financeira e marketing.

Os resultados do estudo demonstraram o papel perverso da complacência no contexto da falência, suportando o fenómeno do “*boiled frog*”. A metáfora dos “sapos fervidos” de **Richardson et al (1994)** ilustra o papel da complacência no declínio das pequenas empresas. A teoria dos *Boiled Frog*¹ (sapos fervidos) está relacionada com as falências das empresas estabelecidas há muito anos que exibem características organizacionais de introversão e inércia face a mudança do meio envolvente. As catástrofes aparecem lentamente enquanto a gestão está ocupada como os problemas do dia-a-dia: um concorrente apodera-se de quota de mercado da empresa, a procura do produto diminui rapidamente, a falta de investimento em novas tecnologias torna a empresa menos competitiva. Ao longo do tempo vai-se desenvolvendo um hiato estratégico crescente entre o paradigma organizacional, de actividade imutável e o meio envolvente em constante mudança. Este hiato estratégico crescente, associado com crises financeiras atingirá tais proporções (atingirá um tal nível de declínio) que apenas uma reorganização e uma recuperação estratégica poderá salvar a organização da insolvência (**Richardson et al., 1994**). Os proprietários acostumam-se a operar em situa-

² Baseia-se na reconstrução da experiência psicológica clássica de resposta que Tichy e Devanna (1986) designaram por fenómeno de “*boiled frog*”. De acordo com este fenómeno, o sapo vivo é deitado numa panela de água fria. A água começa a aquecer lentamente. O sapo é gradualmente aquecido até ao ponto de fervura, isso faz com que o sapo não reaja e morre. Tal como Tichy e Devanna (1986, 44) explicaram, o sapo “podiam saltar para fora da panela a qualquer momento, mas a mudança no ambiente que o rodeava acontece tão lentamente que não houve nada que despoletasse uma resposta por parte o sapo pelo que se seguiu a morte”.

ções estáveis no passado e recusam-se a aceitar que o contexto ambiental mudou, conforme salientam **Chowdury e Lang (1996a, 328)** “*He’s very set in his way. He doesn’t want to introduce any new technology. He doesn’t want to change his marketing mix. He’s been doing one particular thing in one particular way for the last 10 years, and he’s going to do the same thing the same way for the next 10.*”

2.4. CONSEQUÊNCIAS DO DECLÍNIO

Segundo **Cameron et al. (1987)** existe uma variedade de atributos disfuncionais organizacionais associados com as condições de declínio. Dos quais se destacam os seguintes problemas comuns associados aos períodos de declínio: aumento do conflito, secretismo, comportamentos de auto protecção, bodes expiatórios, rigidez, redução da moral, falta de inovação e de participação. **Cameron et al. (1987)** investigaram a existência de atributos disfuncionais durante os períodos de declínio organizacional, resumindo na **Tabela 2** o resultado do seu estudo.

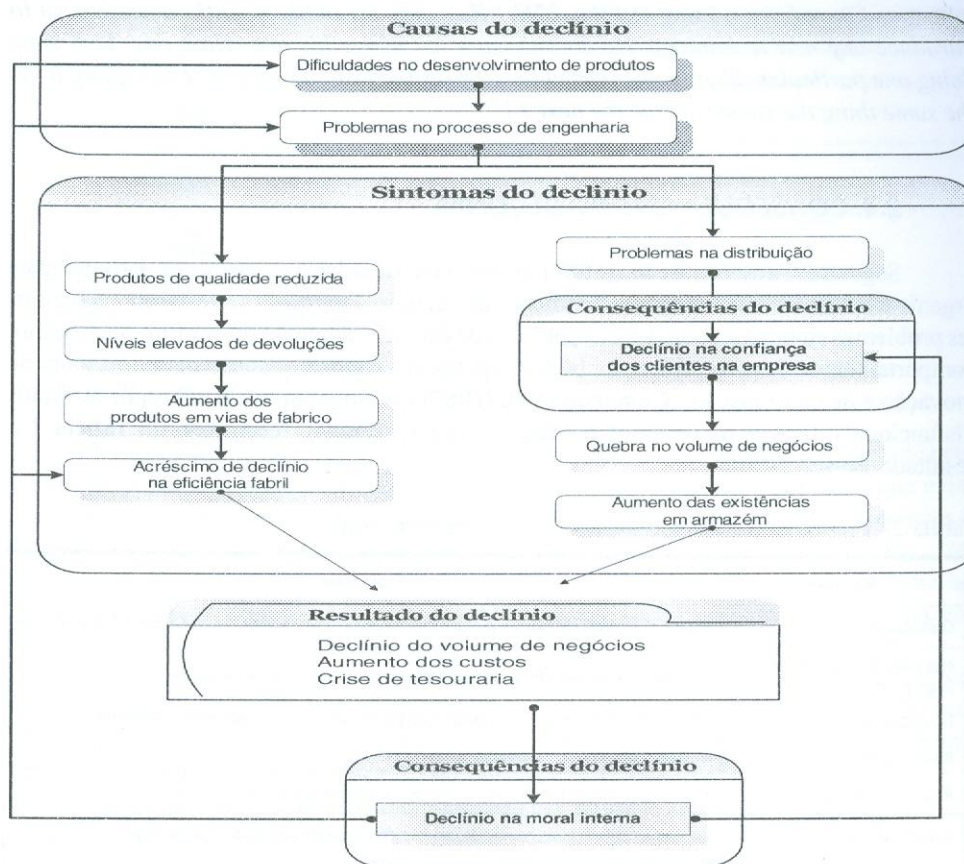
Tabela 2 – Consequências disfuncionais do declínio organizacional

Atributos	Explicações
Centralização	A tomada de decisão é passada para um nível superior, a participação diminui, o controlo é enfatizado
Não existe planeamento de longo prazo	As crises e as necessidades de curto prazo conduzem o planeamento estratégico
Inovação truncada	Não existe experimentação, aversão ao risco e cepticismo acerca de actividades “ <i>non-core</i> ”
Bodes expiatórios	Os líderes queixam-se das ameaças e incertezas
Resistência à mudança	Conservadorismo e proteccionismo conduzem à rejeição de novas alternativas
Rotação de Pessoas	Os líderes mais competentes abandonam primeiro causando uma anemia na liderança
Nível de moral baixo	Poucas necessidades são satisfeitas e o fugir à “luta” é predominante
Abrandamento da actividade	Os recursos não afectados (v.g. novos projectos) são usados para encobrir despesas operacionais
Pluralismo fragmentado	Organização de grupos de interesse especiais que passam a ter mais voz activa
Perda de credibilidade	Os líderes perderam a confiança nos subordinados
Cortes sem critério	No sentido de minimizar o conflito conduz a tentar igualar os cortes uniformemente
Conflito	A competição pelo domínio do controlo predomina quando os recursos são escassos

Fonte: Traduzido e adaptado de Cameron et al (1987,128).

Dado o carácter holístico e multidimensional que o fenómeno do declínio do desempenho organizacional pode assumir apresentamos em seguida, na **Figura 5**, um esquema exemplificativo da sequência e encadeamento que os diversos aspectos da gestão, quando não são elaborados e implementados com o sucesso adequado, podem causar no desempenho organizacional.

Figura 5 – Exemplo de causas sequenciais de declínio do desempenho organizacional



Fonte: O Autor.

2.5. PREVENIR O DECLÍNIO

É senso comum afirmar que mais vale prevenir do que remediar pelo que **Ault e Miller (1985)** apresentaram um conjunto de procedimentos práticos para facilitar o desenvolvimento da gestão das PME no sentido de prevenir o seu declínio e uma eventual falência:

- Desenvolver um plano de negócio – *start up* – que permita estabelecer prioridades, validar objectivos e converter actividades em resultados;
- Definir o mercado de produto de uma forma única no intuito de criar e desenvolver um conjunto de capacidades que permitam obter uma significativa vantagem competitiva no segmento;
- Adequar as fontes de financiamento aos objectivos e estratégia comercial;
- Pesquisar o mercado para obter factos (e não opiniões) que permitam elaborar um plano de marketing (comercial);
- Elaborar as demonstrações financeiras oportuna e adequadamente;
- Seleccionar um parceiro (de negócio) com experiência e conhecimentos na área da contabilidade e da gestão, que sirva de consultor (interno ou externo);
- Contratar apenas empregados bem qualificados para as tarefas específicas da empresa – (recrutar pessoas inovadoras, permitir a oportunidade de evolução,

definir regras claras e estabelecer um compensador sistema de avaliação do desempenho);

- Proceder à previsão na área da contabilidade orçamental (custos, vendas e lucros, etc.);
- Escutar e procurar as ideias e conhecimentos dos colaboradores. Mas a responsabilidade final das decisões é do empresário;
- Proceder ao máximo controlo das existências – se possível funcionar em “*just in time*”; e
- Estabelecer elevados padrões de qualidade a todos os níveis organizacionais.

Prevenir o declínio é actuar de forma a reduzir o risco de falência e aumentar a probabilidade de sobrevivência. **Douglas e Shepherd (1997)** apontam como exemplos de estratégias de redução do risco de declínio (falência) em PME:

- Elaboração de seguros, publicidade e promoção;
- Promover a educação e a formação;
- Cativar (“roubar”) os empregados mais experientes e qualificados da concorrência;
- Aumentar os capitais próprios da empresa através dos actuais sócios ou entrada de novos sócios;
- *Leasing* operacional em vez de compra de activos;
- Evitar crescer depressa;
- Efectuar acordos comerciais com empresas estabelecidas;
- Contratar consultores externos.

3. ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO

Abordando os estudos que se preocupam principalmente com as estratégias de recuperação nas PME, uma questão se levanta quanto ao porquê das PME tomarem determinadas escolhas estratégicas. **Jennings e Beaver (1997)** argumentam que as estratégias nas PME são adaptadas às suas circunstâncias, ou seja, fortemente contingenciais. São baseadas na manipulação de limitados recursos, e reflectem as preferências e atitudes do empresário. Assim, as estratégias são provavelmente estreitamente ligadas à – e restringidas pela – base de recursos e ambiente da PME, bem como às atitudes e comportamentos do empresário.

Face aos tipos de causas que provocaram o fracasso e declínio do desempenho organizacional [**Figura 2 - Boyle e Desai (1991)**] recomendam uma matriz idêntica onde contrapõem um conjunto de acções para poder debelar os problemas que conduziram a empresa a entrar numa fase de declínio do desempenho organizacional.

Célula I – Interna-administrativa - Os factores da célula administrativa interna estão relacionados com os procedimentos administrativos de rotina, pelo que políticas, procedimentos, regras, e sistemas concebidos para melhorar o controlo de gestão e fluxos de informação são determinantes. Exemplos de acções incluem a elaboração de balancetes de clientes por antiguidade de saldos, a análise sistemática de rácios económico-financeiros, iniciar um programa de qualidade total da gestão, criar um sistema de controlo de processamento de encomendas, etc.

Célula II – Interna-estratégica - Os factores internos causadores de declínio no desempenho organizacional que requerem acções estratégicas apelam à formalização de um adequado sistema de planeamento, análise e previsão, tal como um sistema custeio de afectação de custos gerais de produção.

Célula III – Externa-administrativa - A gestão do risco é a principal resposta administrativa para eventos fora do controlo da empresa. Avaliação da opção entre o potencial estrago e o custo do respectivo seguro para determinados eventos deverá ser avaliado. A criação de um sistema de gestão do risco é sempre desejável para protecção e minimização da negligência. Proteger os proprietários, gestores, e empregados contra acidentes e eventuais encargos deverá ser tido em consideração. A formação dos empregados para poderem desempenhar funções e postos de trabalhos alternativos, pode ser a salvação de muitas empresas, em especial das de menor dimensão, permitindo dotá-los de capacidades multi-funcionais aumentando o valor do capital intelectual da empresa e logo tornando-as mais capazes de sobreviver.

Figura 6 – Abordagens genéricas de recuperação na matriz resposta/meio ambiente

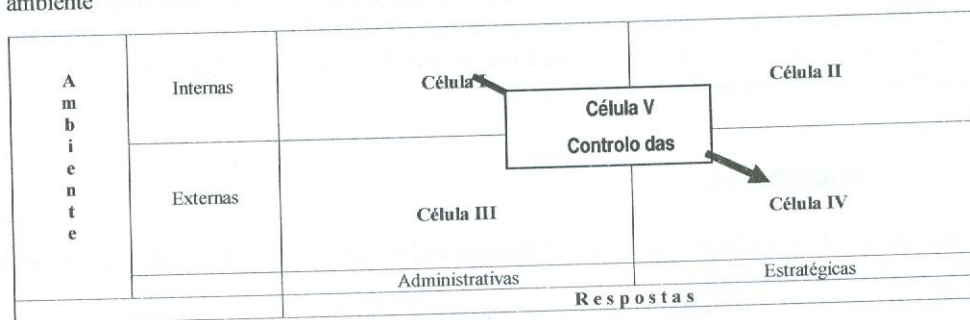
A m b i e n t e	Internas	Célula I Políticas Procedimentos Regras Sistemas	Célula II Análise dos custos de produção Planeamento Posicionamento
	Externas	Célula III Gestão do risco, formação e melhoria de processos	Célula IV Desenvolvimento de produto Diversificação Nicho de mercado Desenvolvimento de mercado Penetração de mercado
		Administrativas	Estratégicas
Respostas			

Fonte: Traduzido e adaptado de Boyle e Desai (1991:38)

Célula IV – Externa-estratégica - Diversificação da linha de produção, novos serviços, desenvolvimento de novos produtos e penetração de mercado são o tipo de respostas aos factores estratégicos externos. Podemos apresentar como exemplos a formação de alianças, alteração de linhas de produtos, modificação de serviços e desinvestimentos em activos que não pertencem ao “*core business*”.

Dado que as principais causas da falência parecem ter origem interna, o elemento chave em falta nas PME em dificuldades parece ser a falta de controlo das operações. Os proprietários/gestores tem que tomar uma decisão fundamental sobre se querem que a sua empresa se mantenha no tamanho que eles conseguem controlar todas as operações sozinhos, ou se pretendem que a empresa cresça para além deste estágio. A experiência e o conhecimento necessário para uma sobrevivência no longo prazo dependem do reconhecimento por parte do proprietário/gestor que a transição de uma empresa baseada em operações pequenas, informais e geridas pelo próprio, para uma maior capacidade produtiva, envolve um aumento da capacidade de liderança e na delegação de parte do controlo da gestão (Greiner, 1972). Para ter sucesso na gestão dessa transição é preciso contratar colaboradores especializados nas diversas funções de gestão e construir uma hierarquia bem definida da divisão do trabalho. Gráficamente, este facto é ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Movimento da preocupação interna para a preocupação externa na matriz resposta/meio ambiente



Fonte: Traduzido e adaptado de Boyle e Desai (1991:40)

Segundo Boyle e Desai (1991) as empresas sem a célula V tem poucas possibilidades de sobreviver no longo prazo. A falta de controlo das actividades apresentou-se como o elemento chave comum das empresas em dificuldades. Pelo que o desenvolvimento do controlo interno e do sistema de informação deverá ser prioritário no sector das PME.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenómeno da falência (fracasso) empresarial, como é abordado no presente artigo, é um longo processo que passa pelo declínio do desempenho organizacional, instalando-se posteriormente na empresa uma crise financeira que termina na falência jurídica e na eventual liquidação da sociedade. Contudo, mais do que o momento da falência em si, o que é necessário é compreender onde e como o negócio começou a seguir os passos que o levaram ao evento da falência (Argenti, 1976). Esta afirmação é importante porque, excluindo raros casos de falência devido a eventos exógenos extraordinários, a falência empresarial, como um processo, pode ser previsto e talvez prevenido. No entanto, antes da empresa entrar em estado de falência, o declínio pode ocorrer durante largos anos antes de acontecimentos extraordinários ameaçarem a sobrevivência da empresa (Altman, 1993). Desta forma o espírito da investigação da área do fracasso empresarial não fará sentido senão tiver como objectivo a obtenção de resultados que possam ajudar as empresas a ter mais sucesso tal como afirma Bibeault (1999,7): «*Few among us would advocate studying failure in order to succeed. Studying failure to avoid failure does make a lot of sense, however.*»

Pelo que a perspectiva de estudar o fracasso empresarial no presente artigo, mais do que apenas se concentrar no estudo da espiral descendente conducente ao estado de falência e eventual liquidação, visa compreender melhor o fenómeno do declínio do desempenho organizacional, para contribuir com um corpo de conhecimento sistemático, que permita ajudar os gestores das PME a iniciar o processo da recuperação o mais cedo possível no ciclo de vida do negócio da empresa e análise. Desta forma, reside na capacidade de detectar e identificar os sinais de eventuais problemas o mais cedo possível no ciclo de vida do negócio que determina a rapidez e o sucesso da recuperação do desempenho organizacional para níveis adequados aos objectivos previamente propostos pelos promotores de um empreendimento chamado empresa.

O desempenho nas organizações é vital para a sua sobrevivência. Por isso tem sido desenvolvida uma considerável investigação académica sobre o contínuo declínio do desempenho das organizações, a sua recuperação e revitalização. Infelizmente, o presente

estado de conhecimento ao nível dos estudos sobre o declínio e recuperação no sector das PME é insuficiente para responder a estas questões, pelo que mais investigação é necessária para um melhor conhecimento sistemático, tal como afirma **Chowdhury e Lang (1996b:169)** “*There is only a very small body of empirical research on turnaround of small firms, and it does not directly explore this issue*” .

BIBLIOGRAFIA

- Altman, E. (1993). Corporate financial distress and bankruptcy (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Argenti, J. (1976). Corporate collapse. New York: McGraw-Hill.
- Ault, T. & Miller, M. (1985). Eliminate small business failures: twelve basic rules. Paper presented at the annual conference of the Small Business Institute Director's Association. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbanet.uca.edu/research/>, 23-05-2000, 15.30.
- Bibeault, D. (1999). Corporate turnaround: how managers turn losers into winners. Washington: BeardsBooks.
- Boyle, R. & Desai, H. (1991). Turnaround strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), July, 33-43.
- Cameron, K & Zamuto, R. (1983). Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*, 22, 359-375.
- Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academic of Management Journal*, 30, 126-138.
- 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.
- Cochran, A. (1981). Small business mortality rates: a review of the literatures. *Journal of Small Business Management*, 19(4), 50-59.
- Douglas, E. & Shepherd, D. (1997). New venture survival: ignorance, external shocks e risk reduction strategies. Paper presented at the 42nd world conference of the International Council on Small Business. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbanet.uca.edu/research/>, 14-11-2001, 16.55.
- Greene, F., Kirby, D. & Najak, B. (1997, June). A study of small businesses in the northern region of england: developing a taxonomy of small firm growth and development. Paper presented at the world conference of the International Council on Small Business, California. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbanet.uca.edu/research/>, 14-01-2001, 16.55.
- Greenhalgh, L. (1983). Organizational decline. In Samuel B. Bacharach (Ed.). *Research in Sociology of Organizations*, 2, 231-276. Greenwich: JAI Press.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Hermann, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytic concepts*. St. Paul, MN: West.
- Iakovleva, T. (2002, September). Theorizing on entrepreneurial performance. Paper presented at First European Summer University, EPI – Equipe de recherche sur les processus de creation 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.
- Longenecker, C., Simoneti, J. & Sharkey, T. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503-513.
- Madeira, P. (2002). Falência empresarial – modelos discriminante e logístico de previsão aplicados ao sector têxtil e do vestuário. *Gestin*, 1(12), Julho, 135-151.
- Madeira, P. (2003) Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional – uma estrutura conceptual explicativa. *Gestin*, 2 (), Dezembro, - .
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499.
- Murphy, G., Trailer, J. & Hill, R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *M@n@gement*, 3(2), 31-56.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Richardson, B., Nwankwo, S. & Richardson, S. (1994). Understanding the causes of business failure crises – generic failure types. Boiled frogs, drowned frogs, bull frogs and tadpoles. *Management Decision*, 32(4), 9-22.
- Robbins, D. & Pearce II, J. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.
- Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround: managing companies in distress*. London: Penguin Books.
- Smart, C.; Thompson, W. e Vertinsky, I. (1978). Diagnosing corporate effectiveness and susceptibility to crises. *Journal of Business Administration*, 9(2), p.59
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Thomson Learning.
- Tichy, N. & Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley & Sons
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, March, 34, 91-109.
- Welsh, J. & White, J. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-26.
- Wiklund, J. (1998, April). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral Dissertation submitted, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping.
- Zimmerman, F. (1989). Managing a successful turnaround. *Long Range Planning*, 22(3), 105-124.