

PAULO JORGE MADEIRA DOS SANTOS

**DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS  
DE RECUPERAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS – UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA**

DOUTORAMENTO EM GESTÃO

ORIENTADOR: DOUTOR ANTÓNIO CAMPOS PIRES CAIADO



Lisboa, 2006



# *Agradecimentos*

---

Desejo expressar o meu reconhecimento e agradecimento, pelo precioso apoio que pessoas e instituições me deram para a realização deste trabalho:

- Ao Prof. Doutor António Pires Caiado pela inestimável colaboração e ensinamentos prestados, sem os quais esta tarefa teria sido bem mais árdua e demorada.
- Ao Prof. Doutor Amílcar Gonçalves pela sua disponibilidade e ajuda prestada, sem a qual não seria possível a concretização de um estudo desta natureza.
- À COFACE serviços Portugal S.A. pela colaboração e disponibilização da informação necessária permitindo a realização da investigação no sector das PME, nos moldes em que foi realizada.
- A todos os gestores e colaboradores das PME que se disponibilizaram a participar na presente investigação despendendo o seu precioso tempo no preenchimento do inquérito, fornecendo a sua opinião profissional.
- De um modo geral, a todos aqueles que, através de sugestões, dúvidas e críticas, me ajudaram a tornar mais completo e claro o conteúdo deste estudo, em especial ao Pedro Carvalho.
- E por último, mas não menos importante, à Maria José, Dinis e Tiago, pelo incentivo e entusiasmo que sempre manifestaram em me ajudar a ultrapassar os obstáculos ao longo do longo caminho que conduziu à realização desta grande empresa.

# Resumo

---

O objecto da tese é investigar — tomando como base uma amostra de 122 Pequenas e Médias Empresas portuguesas, utilizando a metodologia estatística de modelação através de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - AMOS 5.01 do SPSS), analisando numa visão holística — padrões de inter relações entre diversas dimensões organizacionais e ambientais: factor humano, ambiente, recursos e capacidades organizacionais, actuação estratégica, causas do declínio e acções estratégicas de recuperação, com o intuito de melhor compreender a sua influência no nível de desempenho, percebendo as razões (contextuais) do seu declínio e (o contexto e conteúdo) da sua recuperação.

Os resultados obtidos evidenciam uma associação directa, positiva e significativa, entre, a menor competência dos recursos humanos e o reduzido acesso a informação interna e externa de gestão, e os baixos níveis de desempenho. Perante a noção da existência de uma elevada competição e uma menor procura dos produtos do sector de actividade, a atitude da gestão baseada num estilo de gestão muito centralizado e com níveis moderados de complacência, relaciona-se de forma significativa com uma actuação estratégica, de crescimento moderado no actual binómio produto/mercado, com uma reduzida utilização de técnicas de rastreio do meio envolvente. Esta actuação estratégica afecta de forma contínua o desempenho, manifestado numa redução do Resultado Líquido do Exercício e na Rendibilidade do Activo. A percepção dos gestores de que a causa do declínio foi devida a um ambiente competitivo, leva-os a implementar um conjunto de acções visando a reestruturação operacional, melhorando a sua competitividade por via da redução da estrutura de custos e do número de efectivos. Tais acções são significativamente influenciadas pelo enfraquecimento da concorrência, pela capacidade negocial de melhores condições de pagamento e recebimento, e pela existência de adequados meios financeiros (fluxos de caixa positivos e *financial slack resources*). Esta actuação estratégica de recuperação revelou-se determinante na melhoria do desempenho, para a qual também contribuiu de uma forma significativa a actuação comercial e de marketing através da obtenção de informações sobre os clientes (inquéritos e estudos de mercado) e de uma análise criteriosa (selecção) de clientes.

**Palavras-chave:** Declínio organizacional; recuperação organizacional (JEL – M19); reorganizações (G34); declínio e recuperação de pequenas empresas.

# Résumé

---

Le sujet de cette thèse est de rechercher — ayant comme base une étude de 122 Petites et Moyennes Entreprises portugaises, utilisant la méthodologie statistique de modélisation par des équations structurales (*Structural Equation Modeling* — Amos 5.01 de la SPSS), et analysant d'un regard holistique —, des modèles d'interrelations parmi les diverses dimensions d'organisation et d'environnement: le facteur humain, environnement, ressources et capacités d'organisation, action stratégique, causes du déclin et les actions stratégiques de récupération, avec l'intention de mieux comprendre son influence au niveau du savoir-faire, se rendant compte des raisons (contextuelles) de leur déclin et (le contexte et le contenu) de leur récupération.

Les résultats obtenus mettent en évidence un rapport direct, positif et significatif entre la moindre compétence des ressources humaines et l'accès réduit à l'information interne et externe de gestion, et les bas niveaux d'accomplissement des tâches. Face à la prise de conscience de l'existence d'une compétition élevée contre une demande plus basse des produits du secteur d'activité, l'attitude de la gestion basée sur un style très centralisé et avec des niveaux modérés de complaisance, est significativement en rapport avec une actuation stratégique de croissance modérée dans l'actuel binôme produit/marché et avec une utilisation réduite de techniques d'observation de l'entourage. Cette actuation stratégique nuit continuellement le travail manifesté par une réduction du Résultat liquide de l'exercice et dans la Rentabilité de l'actif. La perception des gestionnaires de que la raison du déclin découle d'une ambiance compétitive, les mène à créer un ensemble d'actions ayant pour bout la restructuration opérationnelle, améliorant leur compétitivité à travers la réduction de la structure des coûts et du nombre du personnel. Ces actions sont fortement influencées par l'affaiblissement de la concurrence, par la capacité de négocier de meilleures conditions de paiement et de recevabilité, et par l'existence de moyens financiers adéquats (flux positifs dans la caisse et *financial slack resources*). Cette stratégie de récupération s'est avérée déterminante dans l'amélioration de l'accomplissement des tâches, ainsi que l'actuation commerciale et de *marketing* à travers l'acquisition d'informations sur les clients (des enquêtes et des études de marché) et d'une analyse critique (sélection) des clients.

**Mots-clé:** Déclin de l'organisation; récupération d'organisation (JEL — M19; réorganisations (G34) ; déclin et récupération de petites entreprises.

# *Abstract*

---

The aim of the thesis was to investigate – from a sample of 122 small and average portuguese companies, using structural equation modeling (AMOS 5.01 from SPSS) statistic methodology, analyzing in a holistic view – standards of relationships between several organizational and environment dimensions: human resources, environment, organizational resources and capabilities, strategy, causes of the decline and turnaround strategies. The propose of this study was to understand at the first time the perceiving contextual reasons influence on organizational performance decline and at second time the context's and content's turnaround in the organizational performance recovery.

The results evidence a significant direct influence between the lesser ability of the human resources, lower access to the internal and external of management information, and the low level of organizational performance. With an existence of raised competition and a lesser industry products demand, the management attitude based on a higher centered management style and with moderate levels of complacency, becomes significantly related with a moderate growth corporate strategy in the current markets and products, with lower using of scanning environment techniques. This corporate strategy posture influence continuously the organizational performance, showed in a decreased profit and ROI. The manager's perception that the cause of decline had it origin on a competitive environment takes them to implement a set of operational restructuring actions with the goal of improving its competitiveness. These actions included cost and number of employees reductions. In other way these turnaround actions are influenced by the competition weakness, better receiving and payment terms, positive cash flows and financial slack resources. This turnaround context seems critical to the organizational performance improvement, for which also contributed of a significant form the commercial and marketing performance through the attainment customer's information (inquiries and market surveys) and customer's selection analysis.

**Key-Words:** Organizational decline; business turnaround (JEL – M19); corporate turnaround; restructuring (JEL - G34); small business decline and turnaround.

# Índice

---

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>X</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>XI</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1. Enquadramento conceptual do declínio e recuperação .....	17
1.2. A importância do estudo do declínio e recuperação de pequenas e médias empresas .....	19
1.3. Propósito da investigação .....	25
1.4. Metodologia e plano da investigação .....	26
1.5. Definição dos conceitos utilizados.....	34
1.6. Descrição sumária da estrutura do trabalho.....	39
<b>CAPÍTULO 2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS PARA A ELABORAÇÃO DO MODELO DE DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>41</b>
2.1. Introdução .....	43
2.2. Perspectivas teóricas .....	43
2.2.1. A perspectiva «baseada nos recursos».....	44
2.2.2. A perspectiva da adaptação estratégica .....	48
2.2.3. A perspectiva motivacional .....	52
2.3. Sumário do capítulo.....	56
<b>CAPÍTULO 3. DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL NA LITERATURA.....</b>	<b>59</b>
3.1. Introdução .....	61
3.2. Evolução histórica da investigação sobre declínio e recuperação organizacional .....	61
3.3. Contexto conteúdo e processo do declínio e recuperação organizacional.....	71
3.3.1. O contexto do declínio e recuperação organizacional .....	72
3.3.2. O conteúdo da recuperação organizacional.....	79
3.3.3. O processo de recuperação organizacional.....	84
3.4. Sumário do capítulo.....	92
<b>CAPÍTULO 4. MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO DO DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>95</b>
4.1. Introdução .....	97
4.2. Factores determinantes do declínio organizacional nas PME.....	98
4.2.1. Recursos e capacidades organizacionais.....	98
4.2.2. Factor humano .....	100
4.2.3. Ambiente.....	103
4.2.4. Actuação estratégica .....	105
4.3. Factores determinantes da recuperação nas PME .....	106
4.3.1. Causas do declínio.....	107
4.3.2. Factor humano .....	110

4.3.3. Recursos e capacidades organizacionais .....	112
4.3.4. Ambiente.....	116
4.3.5. Acções estratégicas de recuperação .....	123
4.4. Modelos de investigação propostos .....	129
4.5. Sumário do capítulo.....	131
<b>CAPÍTULO 5. ESTUDO APLICADO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM PORTUGAL..</b>	<b>133</b>
5.1. Introdução .....	135
5.2. Desenho da investigação .....	135
5.3. Definição de PME e instrumento de recolha dos dados.....	136
5.4. Elaboração do questionário e medidas .....	138
5.4.1. Variáveis observáveis do modelo de declínio do desempenho organizacional.....	140
5.4.2. Variáveis observáveis do modelo de recuperação do desempenho organizacional .....	145
5.5. População e Amostra .....	151
5.5.1. Método de amostragem .....	151
5.5.2. Processo de recolha de dados e taxa de resposta.....	152
5.5.3. Características e representatividade da amostra.....	153
5.6. Metodologia de análise.....	157
5.6.1. Metodologia de elaboração dos modelos .....	157
5.6.2. Pressupostos da técnica SEM.....	158
5.6.3. Método e processo de estimação dos modelos .....	160
5.6.4. Critérios genéricos de selecção dos indicadores dos construtores .....	162
5.7. Análise prévia dos dados .....	164
5.8. Sumário do capítulo.....	168
<b>CAPÍTULO 6. MODELO DE ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DO DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS PME PORTUGUESAS.....</b>	<b>169</b>
6.1. Introdução .....	171
6.2. Análise univariada .....	171
6.3. O modelo de mensuração .....	178
6.3.1. Especificação do modelo de mensuração do declínio organizacional .....	185
6.3.2. Identificação do modelo.....	186
6.3.3. Estimação e nível de ajustamento do modelo de mensuração inicial .....	187
6.3.4. Redefinição do modelo de mensuração.....	189
6.4. O modelo de regressão estrutural .....	197
6.4.1. Redefinição do modelo de regressão estrutural .....	197
6.4.2. Estimação do modelo de regressão estrutural de declínio .....	198
6.5. Discussão e interpretação dos resultados .....	201
6.5.1. Verificação das hipóteses .....	202
6.5.2. Efeitos directos e indirectos .....	206
6.5.3. Modelo de regressão estrutural final .....	207
6.6. Sumário do capítulo .....	210

**CAPÍTULO 7. MODELO DE ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DA RECUPERAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS PME PORTUGUESAS. 213**

7.1. Introdução .....	215
7.2. Análise univariada .....	215
7.3. Os sub modelos de mensuração .....	224
7.4. O modelo de regressão estrutural .....	229
7.4.1. Redefinição do modelo de regressão estrutural.....	230
7.4.2. Estimacão do modelo de regressão estrutural de recuperaçã.....	231
7.5. Discussão e interpretação dos resultados .....	234
7.5.1. Verificação das hipóteses .....	234
7.5.2. Efeitos directos e indirectos .....	237
7.6. A influência das causas e severidade do declínio nas acções de recuperaçã.....	238
7.6.1. A influência das causas de declínio na tipologia das acções de recuperaçã.....	239
7.6.2. A influência da severidade de declínio na tipologia das acções de recuperaçã.....	241
7.6.3. Grau de eficácia das acções de recuperaçã.....	245
7.7. Sumário do capítulo .....	247

**CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....249**

8.1. Introdução .....	251
8.2. Sumário da investigação realizada.....	251
8.2.1. Factores determinantes das PME em declínio organizacional .....	251
8.2.2. Factores determinantes da recuperaçã do desempenho nas PME.....	254
8.2.3. Resultados globais.....	258
8.3. Implicações do estudo empírico .....	261
8.3.1. Avaliação dos modelos de investigação .....	261
8.3.2. Implicações das perspectivas teóricas nos modelos .....	262
8.3.3. Contribuições para o corpo científico da investigação do desempenho nas PME.....	264
8.3.4. Implicações para os gestores das PME e entidades institucionais.....	265
8.4. Limitações dos modelos .....	268
8.5. Sugestões para futuras investigações.....	271

**APÊNDICES ..... 275**

Apêndice I - Revisão bibliográfica sobre o declínio e recuperaçã empresarial .....	277
Apêndice II - Construtores e indicadores na literatura.....	294
Apêndice III – Questionário.....	334
Apêndice IV - Lista de variáveis e indicadores utilizadas no estudo .....	341
Apêndice V – Análise prévia dos dados .....	348
Apêndice VI – Respostas ao questionário .....	354

**BIBLIOGRAFIA ..... 372**

# *Lista de figuras*

---

Figura 1.1. Enquadramento conceptual do declínio e recuperação .....	17
Figura 1.2. Plano da investigação .....	28
Figura 1.3. Ciclo do declínio e recuperação organizacional .....	39
Figura 2.1. A perspectiva «baseada nos recursos» .....	46
Figura 2.2. A perspectiva da adaptação estratégica .....	49
Figura 2.3. A perspectiva motivacional.....	54
Figura 3.1. O processo de recuperação de Robbins e Pearce II.....	88
Figura 3.2. O processo de declínio e recuperação do desempenho organizacional .....	92
Figura 4.1. A influência das causas de declínio nas estratégias genéricas.....	108
Figura 4.2. Estratégias operacionais de recuperação <i>versus</i> grau de severidade .....	109
Figura 4.3. Factores determinantes do declínio e recuperação organizacional nas PME .....	130
Figura 5.1. Recursos e capacidades organizacionais em declínio .....	141
Figura 5.2. O factor humano no declínio .....	142
Figura 5.3. Ambiente no declínio .....	143
Figura 5.4. Actuação estratégica no declínio .....	144
Figura 5.5. Declínio do desempenho organizacional .....	145
Figura 5.6. Causas do declínio do desempenho organizacional .....	145
Figura 5.7. O factor humano na recuperação .....	146
Figura 5.8. Recursos e capacidades organizacionais na recuperação.....	147
Figura 5.9. Ambiente na recuperação .....	148
Figura 5.10. Acções estratégicas de recuperação.....	150
Figura 5.11. Melhoria do desempenho organizacional .....	150
Figura 6.1. Modelo de mensuração do declínio organizacional (inicial) .....	185
Figura 6.2. Modelo de mensuração do declínio redefinido (Coeficientes normalizados ) .....	192
Figura 6.3. Modelo de regressão estrutural (LISREL) – declínio (coeficientes normalizados) .....	199
Figura 6.4. Modelo estrutural de declínio final.....	201
Figura 6.5. Modelo de regressão estrutural de declínio final (revisto).....	209
Figura 7.1. Modelo de regressão estrutural (LISREL) - recuperação (coeficientes normalizados).....	232
Figura 7.2. Modelo estrutural de recuperação final .....	233
Figura 7.3. Modelo estrutural da influência das causas de declínio nas acções de recuperação.....	239
Figura 7.4. Tipologia das acções de recuperação por grau de severidade do declínio .....	243
Figura 7.5. Grau de eficácia das acções de recuperação.....	246

# *Lista de quadros*

---

Quadro 1.1. Recomendações de investigações na literatura da especialidade aplicada no presente estudo...	27
Quadro 3.1. Tipologia de estratégias de recuperação empresarial .....	79
Quadro 5.1. Representatividade sectorial da amostra.....	155
Quadro 5.2. Representatividade geográfica da amostra .....	156
Quadro 5.3. Representatividade da amostra por dimensão das PME.....	156
Quadro 6.1. Ajustamento do modelo de mensuração inicial .....	188
Quadro 6.2. Ajustamento do modelo de mensuração redefinido .....	193
Quadro 6.3. Consistência interna dos construtores do declínio .....	194
Quadro 6.4. Resultados ( <i>factor score</i> ) das variáveis latentes do modelo de mensuração de declínio ..	194
Quadro 6.5. Parâmetros estimados do modelo de mensuração redefinido (declínio organizacional) ..	195
Quadro 6.6. Ajustamento do modelo de regressão estrutural redefinido .....	199
Quadro 6.7. Parâmetros estimados do modelo de regressão estrutural (declínio organizacional).....	200
Quadro 6.8. Efeitos dos factores determinantes sobre o declínio organizacional .....	207
Quadro 6.9. Resumo das hipóteses testadas sobre o declínio organizacional .....	211
Quadro 7.1. Ajustamento do modelo de regressão estrutural redefinido (recuperação).....	231
Quadro 7.2. Parâmetros estimados do modelo de regressão estrutural.....	233
Quadro 7.3. Efeitos dos factores determinantes sobre a recuperação organizacional.....	237
Quadro 7.4. A influência das causas de declínio nas acções estratégicas de recuperação .....	240
Quadro 7.5. A influência da severidade do declínio no tipo de acção de recuperação.....	242
Quadro 7.6. Grau de eficácia das acções de recuperação .....	245
Quadro 7.7. Sucesso das acções de recuperação de acordo com as causas do declínio .....	247
Quadro 7.8. Resumo das hipóteses testadas (recuperação organizacional) .....	247

# ***Lista de abreviaturas***

---

<b>AMOS</b>	<i>Analysis <b>M</b>Oment <b>S</b>tructures</i>
<b>CAE</b>	Código de Actividade <b>E</b> conómica
<b>CEO</b>	<b>C</b> hief <b>E</b> xecutive <b>O</b> ffice
<b>IAPMEI</b>	Instituto de Apoio às <b>P</b> equenas e <b>M</b> édias <b>E</b> mpresas e ao <b>I</b> vestimento
<b>NIPC</b>	Número de <b>I</b> dentificação de <b>P</b> essoa <b>C</b> ollectiva
<b>PIB</b>	<b>P</b> roduto <b>I</b> nterno <b>B</b> ruto
<b>PME</b>	<b>P</b> equena (s) e <b>M</b> édia (s) <b>E</b> mpresa (s)
<b>RLE</b>	<b>R</b> esultado <b>L</b> íquido do <b>E</b> xercício
<b>ROI</b>	<i><b>R</b>eturn <b>O</b>n <b>I</b>nvestment</i> (rendibilidade do investimento ou do activo)
<b>SEM</b>	<i><b>S</b>tructural <b>E</b>quation <b>M</b>odeling</i>
<b>SPSS</b>	<i><b>S</b>tatistical <b>P</b>roduct and <b>S</b>ervice <b>S</b>olutions</i>
<b>SWOT</b>	<i><b>S</b>trengths, <b>W</b>eaknesses, <b>O</b>pportunities e <b>T</b>hreats</i>

# Glossário

---

<b>Alpha de Cronbach</b>	Usado normalmente como medida de <i>fiabilidade</i> de um conjunto de dois ou mais indicadores de construtores. A indicação de elevada fiabilidade fornece a confiança de que os indicadores de cada variável medem um único construtor.
<b>Análise Confirmatória</b>	Técnica estatística multivariável utilizada para testar (confirmar) uma relação pré especificada.
<b>Bondade do Ajustamento</b>	É o grau através do qual a matriz de dados introduzidos ou actual (de covariâncias ou correlações) é prevista pelo modelo estimado.
<b>Casos Heywood</b>	Ocorre quando o erro estimado para um determinado indicador torna-se negativo, designado de “valor sem sentido”. O problema é remediado eliminando o indicador ou restringindo o erro de medição a um valor positivo muito baixo.
<b>Causalidade</b>	É o principio pelo qual a relação causa efeito é estabelecida entre duas variáveis. Tal requer que existe um suficiente grau de associação (correlação) entre duas variáveis, onde uma variável ocorre antes da outra, (i.e. uma variável é claramente o resultado de outra), e não existem outras causas razoáveis para o resultado assim obtido.
<b>Construtor</b>	Conceito definido pelo investigador em termos conceptuais, formando a base das <i>relações causais</i> mas que não pode ser medido de forma directa. Contudo pode perfeitamente ser medido de forma aproximada por <i>indicadores</i> .
<b>Construtor Endógeno</b>	É um <i>construtor</i> que é uma variável dependente ou uma variável resultado de pelo menos uma relação causal. Em termos de um diagrama de caminho, existe uma ou mais setas direccionadas a uma variável ou <i>construtor endógeno</i> .
<b>Construtor Exógeno</b>	É um construtor que actua apenas como um “ <i>predictor</i> “ ou “ <i>causa</i> ” de outros construtores no modelo. Em termos de um diagrama de caminho, existe uma ou mais setas a sair duma variável ou <i>construtor exógeno</i> e não pode ser estimado (previsto) por nenhum dos outros construtores.
<b>Construtor Latente</b>	É uma operacionalização do conceito <i>construtor</i> no modelo de equações estruturais.
<b>Diagrama de Caminho</b>	Desenho gráfico do conjunto completo das relações entre os construtores do modelo. As <i>relações causais</i> são representadas através de setas direitas, iniciadas nas variáveis explicativas e terminadas nos construtores dependentes. As setas curvas representam as correlações entre construtores e indicadores, não implicando qualquer causalidade.
<b>Erro de Medição</b>	Grau através do qual as variáveis que podemos medir (variáveis manifestadas ou indicadores) não descrevem perfeitamente os construtores latentes.

<b>Estimação por Máxima Verossimilhança</b>	É um método de estimação normalmente utilizado nos modelos de equações estruturais, incluindo o utilizado na presente investigação (AMOS 5.01). É um procedimento que de uma forma interactiva melhora as estimativas dos parâmetros no intuito de minimizar uma função específica de ajustamento.
<b>Fiabilidade</b>	Grau através do qual um conjunto de <i>indicadores</i> de um <i>construtor latente</i> são consistentes nas suas medições. É a extensão em que um conjunto de dois ou mais indicadores “partilham” a sua medição do construtor. Os indicadores de construtores altamente fiáveis são muito inter-relacionados, indicando que todos eles medem o mesmo construtor latente.
<b>Graus de Liberdade</b>	São o número de correlações não redundantes ou de covariâncias na matriz de dados introduzidos menos o número de coeficientes estimados. O investigador tentará maximizar os <i>graus de liberdade</i> disponíveis enquanto obtém o melhor ajustamento do modelo. Cada coeficiente estimado utiliza um grau de liberdade. Um modelo nunca pode estimar mais coeficientes que o número de correlações não-redundantes ou covariâncias.
<b>Identificação</b>	É o grau em que existe um número suficiente de equações que “conseguem resolver atingindo uma solução” para cada um dos coeficientes ou parâmetros (desconhecidos). Os modelos podem ser <i>sub-identificados</i> (não podem ser resolvidos), <i>perfeitamente identificados</i> (o número de equações é igual ao número de coeficientes estimados com zero graus de liberdade) ou <i>sobre-identificados</i> (mais equações do que coeficientes estimados com um número de graus de liberdade superior a zero)
<b>Indicador</b>	É um valor observado ( <i>variável manifestada</i> ) usado como uma medida de um conceito ou de um <i>construtor latente</i> que pode ser medido directamente. O investigador deverá especificar quais os <i>indicadores</i> que estão associados com cada <i>construtor latente</i> .
<b>Medida de Ajustamento Parcimonioso</b>	Medida de bondade de ajustamento global representando o grau de ajustamento do modelo por coeficiente estimado.
<b>Modelo</b>	Conjunto específico de relações que podem ser testadas empiricamente, i.e. uma operacionalização da teoria. O propósito de um modelo é fornecer de forma concisa uma representação compreensiva das relações examinadas.
<b>Modelo de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling)</b>	Técnica de estatística multivariada combinando aspectos de Regressão Múltipla (examinando as relações de dependência) e Análise Factorial (representando conceitos que não se medem – factores – através de múltiplas variáveis) no intuito de estimar uma série de relações de dependência interrelacionadas simultaneamente.
<b>Modelo de Mensuração</b>	Sub modelo da técnica SEM que (1) especifica os <i>indicadores</i> para cada <i>construtor</i> , e (2) avalia a <i>fiabilidade</i> de cada <i>construtor</i> para estimar as <i>relações causais</i> . O modelo de medição é similar na sua forma à Análise Factorial. Enquanto que na Análise Factorial, o investigador pode especificar apenas o número de factores, no modelo de mensuração são especificados os indicadores a utilizar por cada <i>construtor</i> .
<b>Modelo Estrutural</b>	Conjunto de uma ou mais relações de dependência ligando os <i>construtores</i> do modelo previamente definidas através de hipóteses.

<b>Modelo Estrutural Perfeitamente Identificado</b>	Modelo estrutural com zero graus de liberdade, correspondendo a um modelo perfeitamente ajustado, mas sem qualquer possibilidade de generalização.
<b>Modelo Sobre-Identificado</b>	Modelo estrutural com um número positivo de <i>graus de liberdade</i> , indicando que algum nível de generalização pode ser efectuado. O objectivo é alcançar um máximo de ajustamento para o modelo com o mais elevado número de graus de liberdade.
<b>Modelo Sub-Identificado</b>	Modelo estrutural com o número negativo de grau de liberdade. Tal indica que se tenta estimar um número de parâmetros superior aquele que seria possível com a actual matriz de dados introduzidos.
<b>Parcimónia</b>	É o grau através do qual o modelo alcança a <i>bondade de ajustamento</i> para cada coeficiente estimado. O objectivo é não minimizar o número de coeficientes ou maximizar o ajustamento, no sentido de maximizar o montante de ajustamento por coeficiente estimado e evitar o excesso de ajustamento “ <i>over fitting</i> ” do modelo com coeficientes adicionais que alcançam apenas pequenos ganhos no ajustamento do modelo.
<b>Relação Causal</b>	Relação de dependência de duas ou mais variáveis, na qual o investigador especifica claramente que uma ou mais variáveis “causa” ou cria um resultado representado pelo menos por uma variável. Deve preencher os requisitos da causalidade.
<b>Variável Manifestada (Indicador)</b>	É um valor observado para um item ou questão específica, obtida a partir dos respondentes (mediante questionário) ou através de observações efectuadas pelo investigador.



# *Capítulo 1*

---

## **1. INTRODUÇÃO**

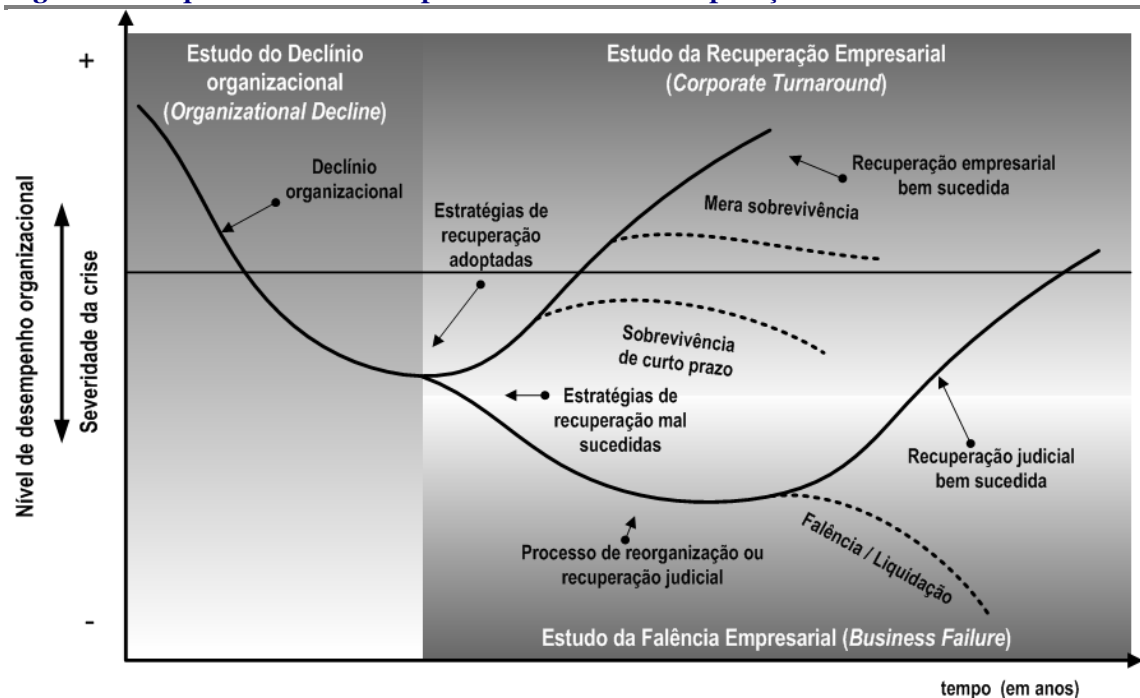


### 1.1. Enquadramento conceptual do declínio e recuperação

“O declínio é considerado pelos gestores como uma crise de baixo nível que nunca provoca acções correctivas até que a situação alcance o ponto que o lobo está à porta.” Chowdhury (1996a, 328).

Existem três linhas de investigação que são relevantes para as empresas que experimentam um declínio no seu desempenho organizacional: declínio organizacional, recuperação de empresas e falência empresarial (Hoffman, 1989), e que podemos observar esquematicamente na figura 1.1.

**Figura 1.1. Enquadramento conceptual do declínio e recuperação**



Os ciclos de recuperação empresarial são geralmente descritos como um declínio e recuperação do desempenho da empresa (Hoffman, 1989) numa determinada fase da vida das organizações. As empresas em declínio organizacional debatem-se perante problemas que são responsáveis pela erosão da sua base de recursos (v.g. clientes, empregados ou activos financeiros), colocando-as numa encruzilhada. No entanto se realizarem as opções sensatas poderão encetar uma recuperação (*corporate turnaround*). Se não, irão eventualmente mergulhar num profundo declínio que as

levará à falência. Desta forma a falência empresarial (*business failure*), como principal tipo de fracasso empresarial, é um resultado do declínio organizacional se as acções de recuperação empresarial não resultarem efeito (Koksal, 2002; Madeira, 2003). As empresas que se encontram em processo de falência (*bankruptcy*<sup>1</sup>) ou de recuperação por meios judiciais, chegaram a um tal estado de crise, de declínio, que o resultado predominante é a liquidação (Adler e Chaston, 2002), ou o insucesso do processo de reorganização (*bankruptcy reorganization*), sendo este visto como um caso particular de recuperação.

As organizações nascem, crescem e entram em declínio. Algumas vezes renascem e voltam a crescer e outras vezes desaparecem. O fenómeno do declínio empresarial é visto no presente estudo como uma das dimensões do ciclo da vida das organizações. Existem cada vez mais empresas que se debatem com a perda de mercados, desempenhos abaixo da média do sector de actividade ou que se encontram perto da falência, no entanto os investigadores fornecem pouca ajuda aos gestores que tem de lidar com a recuperação de níveis de desempenho em declínio. Apesar do esforço de investigação na área da recuperação de empresas nas últimas duas décadas, a nossa compreensão acerca do fenómeno é muito incompleta (Pandit, 2000).

Investigação anterior sugere uma estreita relação entre as causas de declínio e o sucesso da recuperação. As situações de recuperação são normalmente caracterizadas por diversas causas de fracasso, e cada uma requer diferentes estratégias genéricas para corrigir os problemas daí resultantes (Slatter e Lovett, 1999). Segundo Pearce e Robbins (1993) existe a necessidade de avaliar empiricamente a proposição de que a causa da crise (declínio) determina a resposta de recuperação.

---

<sup>1</sup>Watson e Everett (1999) analisaram os vários tipos conceitos de falência (fracasso) utilizados nos estudos sobre falência empresarial no sector das PME e classificaram-nos em três grandes categorias: (1) falência jurídica (*bankruptcy*), (2) descontinuidade da propriedade e (3) fracasso em “*make a go of it*” (Cochran, 1981), ou seja, nesta categoria é presumido que uma empresa fracassa em qualquer negócio quando não consiga uma adequada rentabilidade do investimento ao não conseguir atingir os objectivos inicialmente propostos. Contudo muitas empresas continuam em operação mesmo sabendo que são classificadas como falidas de acordo com esta última classificação.

## 1.2. A importância do estudo do declínio e recuperação de pequenas e médias empresas

Na actual economia em acelerada mutação e de elevado risco, a falência empresarial é parte integrante da vida das organizações. Conforme a disponibilidade de crédito continua a expandir-se, as oportunidades de crises financeiras e fracassos comerciais aumentam proporcionalmente (DiNapoli, 1999).

Segundo um estudo sobre a falência empresarial em Portugal realizado pela COFACE<sup>2</sup> as falências requeridas em 2003/2004 cresceram 40%. Cerca de 90% das empresas (negócios) que decretaram falência em 2003/2004 tinham um capital social inferior a 250.000 €, o que indicia que o fenómeno afecta na sua quase totalidade as PME.

A falência empresarial é um longo processo que, passa inicialmente pelo declínio do desempenho, instalando-se posteriormente uma crise financeira que termina na falência jurídica e 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, 1986). 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 eventualmente prevenido. No entanto, antes da empresa entrar em estado de falência, o declínio pode ocorrer durante largos períodos 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 Bibault (1999,7), *“poucos entre nós advogariam estudar o fracasso com a finalidade de se ser bem sucedido. Estudar o fracasso com o objectivo de simplesmente evitá-lo, faz contudo pouco sentido.”*

Enquanto os investigadores e os académicos enfatizam a teoria e a exactidão dos modelos de previsão da falência empresarial, para o gestor-proprietário, o grupo de factores que conduzem o negócio ao seu colapso é que interessa. De facto, as empresas que se encontram perto da falência têm tendência para perderem quota de mercado ou apresentarem um sub desempenho, mas os investigadores têm fornecido pouca ajuda

<sup>2</sup> COFACE (Julho, 2004). Estudo de Falências – Dados Comparativos 1.º sem. 2004 vs. 1.º sem. 2003.

aos gestores na recuperação do desempenho de empresas em declínio organizacional (Pandit, 2001).

A recuperação organizacional é consideravelmente importante porque lida com a reversão do desempenho organizacional (Chowdhury, 2002). Globalmente a ameaça do declínio organizacional tem vindo a aumentar em todos os sectores de actividade económica, quer em períodos de recessão económica, quer em fases de conjuntura económica favorável (Witteloostuijn, 1998), e tanto nos países desenvolvidos como nos países em vias de desenvolvimento (Maheshwari, 2000). A estrutura conceptual desta área de investigação deve procurar definir um esquema de ligações estratégicas precisas entre as causas das dificuldades financeiras, tais como a incerteza dos ciclos económicos ou o aumento da concorrência, má gestão financeira ou deficientes esforços de marketing, e as acções estratégicas de recuperação.

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.”*

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 nas organizações, a sua recuperação e revitalização (Hofer, 1980; Hambrick e Schecter, 1983; Cameron *et al.*, 1987a e 1987b; Weitzel e Jonsson, 1989; D’Aveni, 1989b; Boyle e Desai, 1991; Pearce II e Robbins, 1993 e 1994; Chowdhury e Lang 1996a e 1996b; Pandit, 1996; Witteloostuijn, 1998; Bibeault, 1999; Maheshwari, 2000; Mueller, 2001; Sudarsanam e Lai, 2001; Adler e Chaston, 2002). No entanto continuam a permanecer em aberto certas questões: o fenómeno do declínio organizacional é caótico ou existem padrões que o permitem explicar e ou prever? Em particular nas PME, existem características fundamentais que determinam o sucesso da recuperação quando as PME se deparam perante situação de declínio do seu desempenho? Qual a relação entre os factores que causam o declínio e as acções de recuperação na melhoria do desempenho organizacional?

Qualquer gestor ao analisar as demonstrações financeiras poderá dizer porque a empresa se encontra numa situação económico-financeira difícil. Porque as vendas estão em declínio ou porque não apresenta liquidez suficiente para solver os seus compromissos de curto prazo. O conhecimento do sintoma do eventual declínio no seu desempenho não é suficiente para restabelecer o equilíbrio, é necessário identificar as causas que levam as empresas a entrar numa situação económico-financeira difícil. À semelhança do que acontece com um paciente com dor de cabeça, não basta administrar um analgésico para a dor passar, é necessário apurar a origem da dor e prescrever a profilaxia adequada para resolver o problema que provoca a dor de cabeça. Assim, por exemplo, se as vendas estão a descer, qual a causa de tal situação? Deve-se à falta de serviço ao cliente (devido, por exemplo, ao desconhecimento das necessidades do cliente obtidas através de estudos de mercado) ou o produto não tem preço competitivo face à concorrência? (devido por exemplo a sistemas de custeio inexistentes ou inadequados).

A identificação e análise das empresas em dificuldades, i.e. que se encontram em declínio, e designadamente nas PME, não é possível ser suportada por uma única ferramenta analítica. Contudo, a combinação de julgamentos qualitativos da gestão, com a análise técnica quantitativa e a investigação das características da indústria e do gestor-proprietário, permitirá obter amplos recursos para o diagnóstico de empresas em declínio. Perante tais desafios qual o perfil do gestor das empresas nos tempos que correm?

Segundo Richardson (1994) a evolução da gestão estratégica é vista como *continuum* de tipos de liderança estratégica desde o clássico administrador (Fayol, 1916 e Taylor, 1911) passando pelo planeador desenhador de estratégias (Chandler, 1962 e Ansoff, 1965), o gestor que determina as regras (Mintzberg, 1973), o gestor da política contingencial (Pfeffer e Salancik, 1978), o posicionador competitivo (Porter, 1980), o transformador visionário (Peters e Waterman, 1982), o facilitador de auto organização (Pedler *et al.*, 1991), o estrategista recuperador (Slatter e Lovett, 1999) e terminando no actual “*solucionador*” ou “*evitador*” de crises.

No âmbito da presente dissertação é o papel do estrategista recuperador que se torna relevante sublinhar. Este é o líder que tem que tomar decisões para reorientar e “recuperar” o desempenho da organização em declínio. Mais recentemente Richardson

(1994) advoga um estrategista num estilo de “solucionador” ou “evitador” de crises em virtude da complexidade caótica do mundo actual. Este líder deve conhecer as probabilidades de ocorrerem crises, pelo que introduz sistemas organizacionais que reflectem uma compreensão das crises e desastres como parte integrante da vida empresarial moderna. Richardson (1994) defende que os actuais ambientes envolventes exigem que as organizações sejam lideradas por estrategistas que tem que ter necessariamente conhecimentos, capacidades técnicas e atitudes que facilitem uma abordagem simultânea através de todos os estilos de gestão estratégica acima descritos.

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. Outro 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 processo de declínio e recuperação tendo em conta o **conteúdo** (das acções estratégicas de recuperação - Hambrick e Schecter, 1983), o **contexto** (precisamos primeiro compreender *o como* e *o porquê* da empresa ter entrado numa situação de crise - Slatter e Lovett, 1999) e o **processo** (v.g. identificação das características dos gestores que recuperam as empresas com sucesso - Bibeault, 1982 e Slatter e Lovett, 1999) da recuperação empresarial.

Esta abordagem levanta algumas questões. É possível identificar no sector das PME, cuja gestão é essencialmente direccionada para o curto prazo, qual o perfil das empresas que entraram em declínio? E face às características de declínio, qual é a estratégia de recuperação mais adequada, face ao perfil de declínio no contexto organizacional, ambiental, e motivacional em que ocorreu? Qual o papel do gestor-proprietário no processo de declínio e recuperação do desempenho organizacional nas PME? Se pretendermos tomar medidas políticas para evitar o declínio nas PME e ou estimular as que se encontram em declínio, recuperando-as de uma eventual falência,

que grupos (constituintes<sup>3</sup>) deverão ser estimulados e que tipo de medidas poderão ser tomadas?

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 melhorar o conhecimento sistemático do fenómeno, pois conforme afirma Chowdhury e Lang (1996b: 169): “*existe um pequeno corpo de investigação empírica sobre a recuperação de pequenas empresas, e que não explora directamente esta temática.*”

Como foi observado anteriormente existe um nível de investigação insuficiente acerca da razão porque existem PME que entram em declínio e outras não, e porque quando entram em declínio, umas recuperam e outras não. Esta questão é simultaneamente encorajadora e desencorajadora. Por um lado, pode ser desencorajadora para o gestor da PME quando procura conselho junto da literatura da especialidade, linhas de actuação sobre as acções e estratégias mais adequadas quer para evitar o declínio quer para recuperar do declínio, ou para os organismos governamentais na busca de medidas políticas que evitem o declínio das empresas ou promovam a sua recuperação. Por outro lado, é encorajadora na medida em que, coloca um desafio e uma oportunidade para os investigadores interessados em avançar no desenvolvimento do corpo de conhecimento científico nesta área.

A falta de conhecimento dos factores determinantes do declínio no sector das PME (em particular em Portugal) e sua relação com o tipo de estratégia utilizada para recuperar o nível de desempenho pode ser desdobrado em áreas mais específicas.

Em primeiro lugar, é importante encontrar quais os factores que afectam e conduzem ao declínio do desempenho, que são determinantes para colocar as PME em dificuldades. O conhecimento destes factores formam a base para evitar que a empresa entre em declínio e ou permitir a elaboração de efectivas estratégias de recuperação do desempenho. E em segundo lugar, é importante obter conhecimento sobre como os diferentes factores contribuem de diferente forma para o declínio e como são considerados no processo de recuperação influenciando o resultado da mesma. Estas

---

<sup>3</sup> Por constituintes entendemos o que a terminologia anglo-saxónica refere como “*stakeholders*” ou “*constituencies*” na terminologia francófona: sócios ou accionistas, trabalhadores, clientes, fornecedores, bancos, Municípios, Estado e cidadãos em geral.

questões não foram totalmente analisadas e compreendidas nos estudos empíricos e conceptuais desenvolvidos pela anterior investigação no sector das PME. A principal insuficiência, mais do que o trabalho de investigação já desenvolvido isoladamente quer ao nível das causas do declínio em PME quer ao nível das estratégias de recuperação, é compreender a ligação entre o contexto (causas) de declínio e o sucesso da recuperação da organização para níveis de desempenho que assegurem os seus objectivos. Esta ligação só poderá ser conseguida através de um estudo conceptual e empírico. Por último, o declínio e recuperação empresarial têm sido estudadas, empírica e conceptualmente, segundo uma diversidade de perspectivas, no entanto quase sempre no contexto das grandes empresas.

Os principais problemas identificados durante a revisão da literatura sobre investigação do declínio e recuperação empresarial parecem ter origem nas três áreas seguintes, ao nível das PME:

- Falta de conceptualização e desenvolvimento de uma teoria do fenómeno do declínio e recuperação organizacional;
- Falta de integração das diversas abordagens teóricas explicativas em modelos de investigação; e
- Falta de evidência empírica que relacione as causas de declínio com o tipo de estratégias (acções) de recuperação.

Não obstante as contribuições já realizadas, o quadro conceptual explicativo do fenómeno do declínio e recuperação nas PME encontra-se fragmentadamente especificado. Não existe ainda um caminho para uma integração satisfatória com ênfase em simultâneo nas capacidades pessoais dos indivíduos, os seus estilos de gestão e do desempenho das PME (Storey, 1994), numa abordagem holística.

No intuito de ultrapassar os problemas acima mencionados na maior extensão possível, escolhemos a seguinte abordagem no desenvolvimento da investigação empírica do declínio e recuperação do desempenho organizacional ao nível das PME:

- Variáveis de diferentes níveis de análise são integradas. Na investigação do empreendedorismo, variáveis relacionadas com o indivíduo são várias vezes utilizadas para explicar o desempenho das PME. Estes modelos não são suficientes, pois existem outros factores para além do nível individual que influenciam o declínio ou a recuperação do desempenho. O mesmo é verdade para os estudos que se restringem a utilizar variáveis organizacionais, pois o

poder explicativo é reduzido quando se omitem as características dos proprietários-gestores.

- Um largo conjunto de variáveis são usadas para reflectir as múltiplas facetas do declínio e recuperação, permitindo integrar no mesmo modelo de investigação diversas perspectivas teóricas abordadas em estudos anteriores.
- As variáveis no estudo são tratadas como indicadores de conceitos teóricos (designados de construtores, factores ou variáveis latentes) na análise empírica. Isto é, os construtores teóricos são conceptualizados a partir de observações empíricas no sentido de construir um conhecimento teórico a um nível mais geral. Utilizando esta abordagem, os conceitos teóricos podem ser elaborados e empiricamente validados, estabelecendo-se uma forte ligação entre a teoria e os resultados empíricos.

### 1.3. Propósito da investigação

Conforme afirma Pandit (2000,31): *“apesar do esforço de investigação na área da recuperação de empresas nas últimas duas décadas, a nossa compreensão acerca do fenómeno é muito incompleta.”* e, como estudos anteriores sugerem, existe uma estreita relação entre as causas de declínio e o sucesso da recuperação (Chowdhury, 1993, 2002; Slatter e Lovett, 1999). Desta forma, propomos na presente investigação a elaboração e validação de dois modelos teóricos que contribuam para explicar o fenómeno do declínio e recuperação organizacional das PME portuguesas. Isto é, analisar o padrão de inter relações entre as diversas dimensões organizacionais (pessoas, ambiente, recursos e capacidades organizacionais), com o intuito de melhor compreender a sua influência no nível desempenho, percebendo as razões do seu declínio e recuperação. Adicionalmente será analisada a relação entre a tipologia e severidade das causas de declínio e a tipologia de acções estratégicas de recuperação.

A presente investigação pretende identificar as diversas causas do declínio empresarial, ou seja, quais os padrões de declínio organizacional que enformam o fenómeno do insucesso empresarial, para além da dimensão meramente financeira (Laitinen, 1991), procurando incorporar uma visão holística do fenómeno do declínio organizacional nas PME. E em simultâneo identificar os factores determinantes que permitem através de um conjunto de acções (estratégicas e operacionais) recuperar as PME para níveis de

desempenho que não ponham a empresa em risco de falência. E verificar se as recuperações bem sucedidas estão associadas a acções de gestão que procuram colmatar as causas que colocaram a PME em declínio.

De acordo com a visão contingencial, Hofer (1980) argumentou que a selecção de um conjunto de acções de recuperação estratégicas (o conteúdo) depende da situação (de recuperação), ou seja, de um conjunto de factores (contextuais) interrelacionados que se organizam numa sequência de eventos (o processo).

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, o 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.

#### **1.4. Metodologia e plano da investigação**

Yin (1989) sugere que a escolha do melhor método de investigação deve basear-se nas questões de investigação colocadas. As questões de investigação têm um sentido genérico e preocupam-se com as PME em geral. A questão central na literatura da especialidade é saber como os gestores respondem aos factores internos e externos que causam o declínio organizacional e ameaçam a sobrevivência (Filatotchev e Toms, 2002).

A metodologia de investigação desenvolvida no presente estudo foi influenciada pelas limitações e alternativas recomendadas nos estudos de recuperação organizacional precedentes, de acordo com o quadro 1.1.

---

### **Quadro 1.1. Recomendações de investigações na literatura da especialidade aplicada no presente estudo**

1. O campo de investigação foi definido para avaliar directamente as causas do declínio do desempenho organizacional, e a natureza dos componentes do processo de recuperação (Hambrick e Schechter, 1983; O’Neill, 1986).
2. Existe um corpo crescente de investigação na área do declínio organizacional que argumenta que a raiz do declínio organizacional pode estar baseado quer na contracção da indústria quer nos problemas específicos da empresa (Whetten, 1987; Cameron *et al.*, 1988).
3. O modelo teórico foi desenvolvido para integrar e avaliar a influência das dimensões estratégica, organizacional e ambiental no moldar do comportamento competitivo da empresa (Hofer, 1980; Thiétart, 1988; Bibeault, 1999; Slatter, 1984, Slatter e Lovett, 1999).
4. Em virtude das PME serem particularmente susceptíveis ao ónus da dimensão e juventude<sup>4</sup> apresentando taxas de falência desproporcionadamente elevadas nas empresas com menos de 5 anos (Stinchcombe, 1965; Schussler, 1990; Chowdhury e Lang, 1993, 1996), foram utilizadas empresas com mais de 10 anos de idade. Permitindo estudar empresas que já passaram pela fase inicial de crescimento.
5. Os investigadores deverão utilizar “dados recolhidos no terreno” para construir variáveis que são difíceis de construir a partir de fontes de arquivo (Barker III e Duhaime, 1997).
6. Os investigadores devem olhar para além dos movimentos de curto prazo (v.g. redução do passivo, aumento dos lucros), e examinar além das variações nas operações (v.g. melhorias de eficiências funcionais) as variações nas estratégias (v.g. âmbito e instrumentos estratégicos) que são as mais adequadas para guiar a empresa de novo ao sucesso (Winn, 1993).
7. Uma importante limitação da investigação em recuperação tem a ver com a falta de largos números de intervenientes que representem as inter relações entre causa, situação, severidade, *retrenchment*, resposta de recuperação e desempenho. Estender a investigação a múltiplas indústrias obrigará um esforço de encontrar uma dimensão de amostra que permita avaliar sistematicamente a generalização dos modelos quanto ao efeito dos factores organizacionais tais como a dimensão, estrutura, tecnologia (serviços versus indústria transformadora) e diversidade (Pearce II e Robbins, 1993).

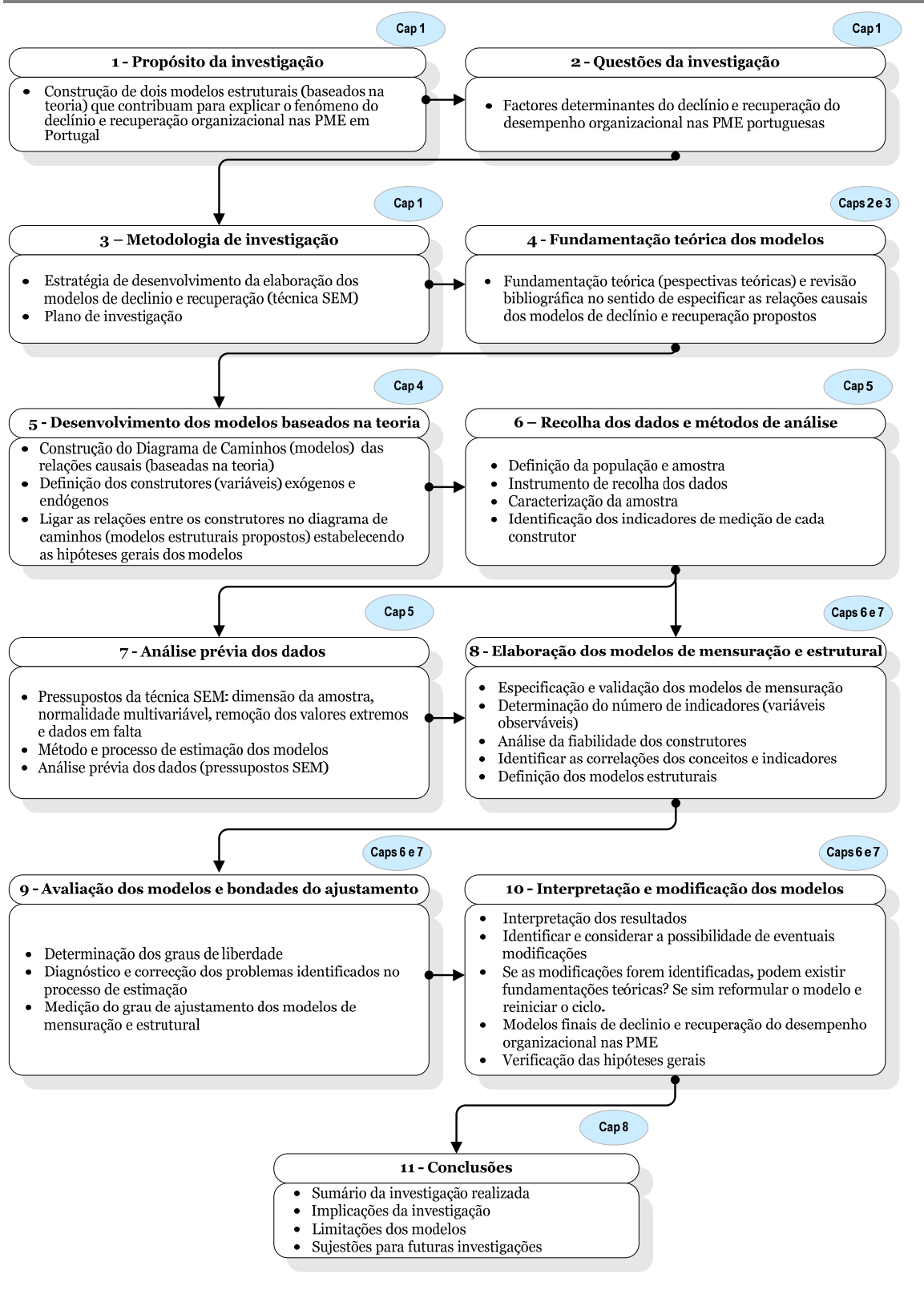
---

Tendo em conta o propósito da presente investigação foi elaborado plano de investigação proposto na figura 1.2.

---

<sup>4</sup> Tradução das expressões anglo-saxónicas: *Liabilities of smallness e Liabilities of newness*, respectivamente.

Figura 1.2. Plano da investigação



A partir do propósito da investigação (fase 1) foram elaboradas as seguintes questões de investigação (fase 2):

1. É possível identificar os factores cruciais (determinantes) que conduzem uma PME a entrar em declínio?
2. Se sim, quais são esses factores?
3. De que forma esses factores conduzem ao declínio, i.e. como o declínio da PME pode ser traduzido num modelo?
4. É possível identificar as características fundamentais (do ambiente, da empresa e do gestor) que determinam o sucesso da recuperação de uma PME em declínio?
5. De que forma essas características conduzem à recuperação, i.e. como a recuperação das PME pode ser traduzida num modelo?
6. Qual é a relação entre as causas e severidade do declínio, a sua influência no conjunto de acções de recuperação (estratégia) e o sucesso da recuperação?

O plano da investigação, conforme descrito na figura 1.2., baseia-se na aplicação da técnica de análise multivariada designada por Elaboração de Modelos baseados em Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), de ora em diante designado por técnica SEM (fase 3). Segundo Hair *et al.* (1998) a técnica SEM permite uma estimação de múltiplas relações de dependência, desenvolvendo uma visão sistemática e holística dos problemas, o que se adapta ao carácter multi-dimensional do fenómeno do declínio e recuperação empresarial. Assim como permite uma representação de conceitos não observáveis directamente, através de indicadores, como por exemplo a actuação estratégica, que apenas pode ser medida através acções tais como a expansão de mercados ou a introdução de novos produtos.

As relações entre as diversas dimensões do fenómeno (v.g. recursos e capacidades organizacionais, ambiente e factor humano) do declínio e recuperação do desempenho organizacional são especificadas, com base na teoria, estabelecendo-se as hipóteses do estudo. O objectivo é confirmar tais relações no objecto de estudo da investigação, ou seja as PME portuguesas. Esta abordagem estratégica de desenvolvimento dos modelos propostos é designada de estratégia ou abordagem confirmatória (Hair *et al.*, 1998).

No entanto, segundo Kline (2005), existem adicionalmente à abordagem exclusivamente confirmatória (1) da utilização da técnica SEM, uma abordagem de modelos alternativos (2) e uma de desenvolvimento de modelos (3).

Na primeira abordagem os modelos propostos são simplesmente aceites ou rejeitados com base nos dados da amostra. Na segunda abordagem são construídos modelos alternativos que representam hipóteses estruturais diferentes, contrapondo diferentes “teorias”, ou formulações alternativas de uma determinada teoria analisada. A última abordagem é utilizada quando o modelo inicial não se ajusta totalmente aos dados da amostra, pelo que se procede a ajustamentos (redefinições) nos modelos de mensuração e estrutural para chegar a um modelo estrutural revisto ajustado. De seguida, o modelo ajustado é testado novamente com a mesma amostra. O objectivo do processo desta abordagem passa por “descobrir” um modelo com duas importantes propriedades boa sustentação teórica e uma razoável correspondência estatística (Kline, 2005).

Numa primeira etapa da investigação empírica utilizou-se uma abordagem exclusivamente confirmatória, pretendendo-se confirmar em que medida, através do nível de ajustamento, as hipóteses teóricas que relacionam as diversas dimensões do declínio e recuperação organizacional na literatura internacional da especialidade são validadas empiricamente no contexto das PME portuguesas. Pretendeu-se com esta abordagem um ponto de partida para, numa segunda etapa, desenvolver um modelo teoricamente ajustado e justificado do declínio e recuperação (abordagem de desenvolvimento de modelos) o qual foi testado empiricamente, fornecendo orientações das relações entre as diversas dimensões do fenómeno analisado no contexto das PME portuguesas.

Na fase 4 procedeu-se ao desenvolvimento dos fundamentos teóricos (capítulo 2) e da revisão da literatura da especialidade (capítulo 3) que suportam as relações causais<sup>5</sup> entre os conceitos, também designadas de variáveis latentes, dos modelos teóricos do declínio e recuperação do desempenho organizacional. As variáveis latentes (constructores) são construções definidas em termos conceptuais mas que não podem

---

<sup>5</sup> Relação de dependência de duas ou mais variáveis na qual o investigador claramente especifica que uma ou mais variáveis “causa” ou cria um resultado representado por uma ou mais variáveis. “*Tal relação causa efeito requer a existência de um grau de associação (correlação) entre as duas variáveis, tal que uma variável ocorre antes da outra, i.e. uma é claramente o resultado de outra*” (Hair et al., 1998: 579).

ser medidas directamente<sup>6</sup>. As variáveis latentes são a base para construir as relações causais e podem ser medidas através de variáveis observáveis (indicadores), i.e. valores observados através de *itens* específicos, obtidos mediante questões de um questionário ou de observações efectuadas pelo investigador.

Na fase 5 definiram-se as ligações de causalidade entre as variáveis latentes exógenas e as variáveis latentes endógenas no modelo. Seguiu-se uma fase 6 em que se procedeu à chamada operacionalização dos conceitos (variáveis latentes ou construtores) definindo-se os indicadores associados a cada conceito, obtidos na revisão da literatura da especialidade. Procedeu-se então à selecção, segundo determinado critério, à frente explicado, dos indicadores que serão posteriormente recolhidos junto das empresas (mediante questionário) e utilizados como variáveis observáveis dos construtores. Nesta fase descreveu-se o processo de amostragem e recolheram-se os dados utilizados na matriz de introdução de dados (no programa AMOS 5.01) para posterior validação empírica dos modelos teóricos. Na presente investigação, a definição quantitativa sugerida pela Comissão Europeia foi usada para definir o universo das PME. Foram consideradas no âmbito do estudo as empresas autónomas que apresentavam nos seus quadros entre 10 e 250 empregados e com volume de negócios entre 2 e 50 milhões de euros.

Para recolha dos dados foi utilizada a Base de Dados da COFACE<sup>7</sup> para proceder à selecção das PME que cumprissem os requisitos do fenómeno (declínio e recuperação). De acordo com Robbins e Pearce II (1992) o ciclo completo entre o declínio do desempenho e a recuperação é -/+ 4 anos. No entanto a disponibilidade de dados completos só permitiu a análise no período de 1999 a 2003. Considerou-se o período de 1999 a 2001 (3 anos) de declínio e o período de 2001 a 2003 (2 anos) de recuperação.

Face à multidisciplinaridade e complexidade da temática e sabendo de antemão a reduzida taxa de retorno dos inquéritos enviados por correio tradicional, optou-se pela elaboração de um inquérito administrado por correio electrónico (ao gestor-proprietário da PME), após recolha do contacto da empresa e aceitação prévia da sua colaboração no estudo.

---

<sup>6</sup> O interlocutor não consegue elaborar uma resposta simples que permita medir na sua totalidade o conceito (Hair *et al.*, 1998).

<sup>7</sup> Base de dados elaborada pela empresa COFACE serviços Portugal S.A..

Após uma análise prévia dos dados recolhidos (fase 7), procedeu-se à elaboração dos modelos de mensuração e estrutural do declínio e recuperação organizacional (fase 8).

A fase 9 compreendeu o processo de avaliação dos modelos e da bondade do ajustamento. Seguiu-se a interpretação dos dados (fase 10), após a qual foram efectuadas redefinições que visaram melhorar a bondade do ajustamento. Procedeu-se então à verificação das hipóteses a partir das relações de causalidade estabelecidas nos modelos estruturais finais revistos e ajustados. Na última fase elaborou-se uma resenha global da investigação na qual se analisou e verificou se os modelos teóricos responderam às questões da investigação inicialmente propostas. Finalmente indicaram-se as implicações e limitações do estudo, sugerindo-se linhas de investigações futuras no campo da recuperação organizacional de PME.

O cerne da tese centra-se no declínio e recuperação de PME, enquanto entidades individuais. Assim, os modelos da ecologia da população, os quais estão centrados na morte e sobrevivência de populações organizacionais, ou estudos económicos regionais que comparam níveis de desempenho das PME em diferentes localizações, não são a principal preocupação.

Algumas linhas de investigação (v.g. economia industrial) assumem uma visão relativamente determinística da estrutura organizacional e dos resultados do desempenho. Contudo existem sempre algumas limitações em qualquer tomada de decisão. A visão do estudo na presente investigação considera que os gestores das PME possuem uma substancial discricção no exercício da escolha do curso de acção e que são capazes de influenciar o desempenho e os resultados das suas empresas. Nesta perspectiva, o destino da PME não é completamente determinado pelas características do ambiente e outros factores fora do seu controlo, mas faz também parte da sua vontade alcançar um nível de desempenho que garanta a sobrevivência no longo prazo.

Variáveis de diferentes níveis de análise relacionadas com o gestor-proprietário, a empresa e o ambiente serão integradas. O sector das PME é um domínio adequado para conduzir este tipo de investigação (Chandler e Hanks, 1994) devido à sua pequena dimensão, as PME estão menos isoladas dos impactos ambientais, pelo que estes deverão ser tomados em consideração como catalizadores ou perturbadores quer do processo de declínio quer do processo de recuperação. A sua pequena dimensão

também conduz a uma estrutura e cultura organizacionais simples, desenhada pela visão do gestor-proprietário. Na essência, a empresa e o gestor-proprietário entrelaçam-se numa esfera de actuação comum.

Na PME o gestor-proprietário tem uma influência directa e crucial nas acções da empresa, ao passo que nas grandes empresas mais pessoas são envolvidas no processo de tomada de decisão. Esta questão é largamente reflectida na literatura onde as acções das PME são estudadas pelos investigadores de empreendedorismo, essencialmente centradas no gestor-proprietário, enquanto que as acções das grandes empresas são estudadas pelos investigadores de estratégia, essencialmente focados na organização.

Existe uma gradual perda de influência do indivíduo (o gestor-proprietário) conforme as empresas se tornam de maior dimensão. A influência do indivíduo é em parte uma função inversa da dimensão da empresa. Então, em que dimensão a organização se torna mais importante que o gestor-proprietário e vice-versa? Segundo sugere o trabalho de Churchill e Lewis (1983), tal acontece quando a empresa contrata os primeiros elementos de *staff* com funções directivas e que se tornam responsáveis no processo de tomada de decisão. Contudo não existe uma dimensão precisa relativamente a este fenómeno. Pelo que uma abordagem focalizada em simultâneo no indivíduo e na organização é necessária ao nível da investigação no sector das PME (Wiklund, 1998).

Se as empresas são novas e ou muito pequenas, por vezes uma única pessoa é responsável por importantes decisões e acções e pouca necessidade existe para estudar a estratégia empresarial a este nível. Pois tal como afirma Mintzberg (1984, 534): “*tudo na organização gira em torno do empreendedor. Os objectivos organizacionais são os seus objectivos, a estratégia organizacional é a sua visão de seu lugar no mundo.*”

Conforme a empresa se torna maior, normalmente entre 10 e 20 empregados, variando de acordo com o sector de actividade, mais pessoas dentro da empresa vão sendo envolvidas na sua gestão (Wiklund, 1998). Conforme a empresa vai perdendo a influência de uma só pessoa, mais profissional a gestão se tornará. É nesta fase da empresa que se começa a reconhecer as questões estratégicas. Daí que o presente estudo se desenvolverá com empresas com mais de 10 trabalhadores.

## 1.5. Definição dos conceitos utilizados

Desempenho organizacional, declínio organizacional, situação de recuperação, recuperação empresarial, estratégia de recuperação, falência empresarial e jurídica são os conceitos essenciais desta dissertação e precisam ser claramente definidos.

A medição exacta do desempenho organizacional é crítico para compreender o sucesso ou fracasso nas PME (Murphy *et al.*, 1996). Genericamente, declínio organizacional define-se como uma diminuição dos recursos base da organização (Mone, 1998). Neste sentido o declínio do desempenho organizacional é visto como uma ameaça mensurável que coloca em causa a viabilidade da organização. O declínio organizacional tem sido definido em termos de diversos domínios da dimensão organizacional tais como a dimensão da força de trabalho, quota de mercado, activos, lucros, capacidade de produção, e o número ou qualidade de *inputs e outputs* (Greenhalg, 1983).

A maior dificuldade desta abordagem é que a mensuração destas dimensões do declínio *per se* não são indicadores de declínio se não se prolongarem no tempo e produzirem uma debilitação da organização. Nesta abordagem o declínio é definido como um movimento contrário ao crescimento numa das dimensões possíveis associadas ao crescimento tais como vendas, lucros ou outras mudanças na dimensão da organização em resposta ao meio ambiente. Esta ideia está associada ao facto do declínio só surgir após a organização passar por outras fases da sua vida (v.g. crescimento e maturidade). Tal como existem mudanças nas organizações que nos indicam sinais de expansão ou estagnação, a organização também pode mostrar sinais de declínio.

Weitzel e Jonsson (1989) identificaram cinco definições de declínio: 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, ou uma fase no ciclo de vida organizacional. Salientando que “as organizações entram em estado de declínio quando falham em anteciparem, reconhecerem, evitarem, neutralizarem, ou adaptarem-se às pressões externas e internas que ameaçam a sua sobrevivência no longo prazo” (Weitzel e Jonsson, 1989: 94). Acrescentam também que o declínio pode começar quando a organização não consegue aproveitar as oportunidades para melhorar o desempenho organizacional, passando a incluir na definição a “antecipação” e “reconhecimento” dos problemas

internos e externos. Na mesma linha de raciocínio, Greenhalg (1983) definiu declínio organizacional como uma deterioração da capacidade da organização em se adaptar ao meio envolvente. Como os ambientes estão em constante mutação, a questão crítica está relacionada com o grau de adaptação em termos de magnitude e velocidade. Em ambientes estáveis, uma resposta do tipo reactiva é suficiente, no entanto, os ambientes com rápidas mudanças, requerem das organizações respostas do tipo pró activo.

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. Assim, “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.” (Bibeault, 1999:81).

O declínio pode começar nas fases iniciais da existência da organização ou ocorrer em qualquer fase do ciclo de desenvolvimento organizacional (Weitzel e Jonsson, 1989). Logo as PME, não obstante poderem não chegar à fase maturidade também podem entrar em declínio organizacional, manifestado numa dimensão inerente às características específicas da sua gestão.

O conceito de empresa em situação de recuperação é aplicado às empresas cuja situação económico-financeira demonstra que irão à falência num futuro próximo se nenhuma acção correctiva de curto prazo for feita. Uma definição larga do que é uma situação de recuperação reconhece que existem sintomas de falência muito antes da crise de tesouraria começar, bastando para o efeito que o seu desempenho económico, medido pela rendibilidade do activo (ROI), seja inferior ao que seria esperado no tipo de negócio (sector de actividade económica) em que a empresa está envolvida (Slatter e Lovett, 1999). No entanto a rendibilidade por si só, pode não ser uma medida fiável da existência de uma situação de recuperação. Pois as empresas em fase de crescimento acelerado podem continuar a apresentar lucros e ao mesmo tempo apresentarem-se numa severa crise de tesouraria.

O cenário típico de uma situação de recuperação é a existência de sucessivos anos de lucros baixos (ou inexistentes) culminando numa situação de perdas económicas e numa crise de tesouraria (Robbins e Pearce II, 1992). Desta forma se nenhuma acção de

gestão (correctiva) for tomada na situação de recuperação, a empresa tornar-se-á insolvente, a não ser que eventos externos possam apenas adiar a insolvência, mas não reverte-la (Slatter e Lovett, 1999).

A situação de recuperação pode ser definida como o ponto de crise ou momento da verdade, ou seja, é o momento em que a empresa começa a ter crises de liquidez, que se traduzem de forma clara em fluxos de caixa operacionais negativos. A crise na gestão que afecta a empresa quando eclode o momento da verdade pode assumir diferentes formas consoante o tamanho da empresa (Bibeault, 1999):

- Nas empresas mais pequenas, não existe em geral uma crise na gestão até que severas perdas ameacem a empresa. Estas severas perdas assumem normalmente a forma de crises de liquidez e de tesouraria. A gestão normalmente não deseja conhecer o problema antes do dinheiro começar a faltar.
- Nas médias empresas o momento da verdade pode ser atrasado através da camuflagem no balanço da real situação económico-financeira. Por exemplo, as existências podem ocultar custos e as dívidas a receber podem ocultar créditos incobráveis. Contudo a certa altura, quando os fluxos de caixa operacionais se tornarem negativos, começa a não ser possível disfarçar a crise no balanço e a crise de liquidez torna-se evidente.
- Nas grandes empresas o momento da verdade não é tão claro dado que face à dimensão do seu património é possível camuflar crises de liquidez com a venda de activos e aumento do endividamento. Contudo, a crise de liquidez acaba por se tornar evidente, mais cedo ou mais tarde.

Para Keirulff (1981), nas empresas de menor dimensão as situações de recuperação ocorrem ao fim de uma longa série de crises, durante o período de declínio. A razão é normalmente atribuída ao próprio gestor-proprietário que não está predisposto e ou psicologicamente capaz de admitir que algo vai errado. *“The answer to all his problems, he reasoned, was just around the corner or in next week’s mail. In meantime, if he could just borrow a little more cash...”* (Keirulff, 1981: 491)<sup>8</sup>. Por esta razão, para Keirulff (1981) a definição duma situação de recuperação nas empresas de menor dimensão é deixar que o gestor-proprietário explicitamente reconheça que a tal situação existe, o que em termos práticos é quando a sua empresa se debate perante

<sup>8</sup> O que poderíamos traduzir da seguinte forma: *“A resposta a todos seus problemas, pensa o proprietário-gestor, que se encontra ao virar da esquina ou no correio da semana seguinte. Entretanto, se ele pudesse pedir emprestado um pouco mais dinheiro...”*

uma séria ameaça de falência ou descontinuidade operacional. Logo, o mecanismo despoletador não existe até que a ameaça seja o próprio encerramento do negócio, i.e. a falência jurídica.

Fica claro a partir das definições de situação de recuperação acima apresentadas que esta ocorre quando uma crise de liquidez com carácter de permanência que ameace a sobrevivência se instala na empresa e se reflecte nas demonstrações financeiras. Esta crise pode assumir diferentes graus de dificuldade, que Bibeault (1999) classificou segundo três níveis gerais de severidade do declínio (da crise) que coloca a empresa numa situação de recuperação:

- Sobrevivência ameaçada - nesta situação o perigo de falência é iminente se uma drástica acção não for tomada. Corresponde às empresas que fizeram entrar um processo de recuperação de empresas junto de um tribunal de 1ª instância.
- Prejuízos consecutivos - nesta situação a empresa encontra-se perante uma situação económica negativa consecutiva mas que não coloca em causa a sobrevivência, pelo menos no curto prazo. Apesar dos prejuízos afectarem o nível de confiança, é possível rapidamente recuperar a situação económica para níveis lucrativos.
- Declínio da posição de mercado - nesta situação a empresa não consegue manter a sua posição no mercado, traduzida num firme declínio da quota de mercado, margens comerciais e lucros. Attingiu os patamares inferiores da rentabilidade dos capitais próprios e do investimento no sector de actividade económico em que se insere.

O conceito de recuperação empresarial (organizacional) pode ser definido como “*a recuperação do desempenho económico de uma empresa após um período de declínio no qual a sua existência é ameaçada*” (Pandit, 2000:32). A recuperação pode conduzir a empresa a atingir de forma continuada uma posição competitiva sustentável nas áreas de actividade escolhidas para a análise. Para Bibeault (1999,81) “*a recuperação empresarial significa uma mudança positiva substancial e sustentada no desempenho organizacional*”, a qual pode ser encetada de uma forma concertada e organizada, por acções, às quais genericamente designamos de estratégia<sup>9</sup> de recuperação.

---

<sup>9</sup> Podemos definir estratégia como o caminho escolhido para alcançar os objectivos (Freire, 1997).

Uma estratégia de recuperação compreende então um conjunto de esforços de uma empresa em situação económico-financeira difícil, em situação de recuperação, no sentido de regressar à implementação de uma estratégia de crescimento<sup>10</sup>. Consiste tipicamente na manipulação estratégica de componentes tais como a postura da oferta de produtos e serviços, os mercados alvos, tecnologias principais, competências distintivas e alianças estratégicas (Robbins e Pearce II, 1992) ou ao nível operacional melhorando tarefas de controlo ou reduzindo custos de produção (Pandit, 2000). Este tipo de actividades também são descritas na literatura da especialidade como actividades de *retrenchment*. Estas são descritas como um conjunto de actividades realizadas pela empresa durante o período de recuperação planeado (Robbins e Pearce II, 1992), definido como um conjunto de actividades para alcançar reduções nos custos e activos, incluindo desinvestimentos (Michael e Robbins, 1998), traduzido num conjunto de sinais que manifestam uma transformação económica ascendente (D’Aveni, 1989; Bibeault, 1999; Slatter e Lovett, 1999) ou compreendendo apenas uma tática ou uma componente de um plano operacional de curto prazo (Schendel *et al.*, 1976; Hofer, 1980).

No caso de não ser tomada qualquer acção que corrija a tendência de declínio organizacional ou uma vez encetado um conjunto de acções correctivas, estas não consigam repor a empresa de novo num nível de desempenho organizacional que a permita adoptar uma estratégia de crescimento ou de rentabilização (Bibeault, 1999), então esta empresa está presumidamente falida. Esta situação corresponde a qualquer negócio que não consiga uma adequada rendibilidade do investimento, ou não consiga atingir os objectivos inicialmente propostos (Cochran, 1981; Gopal, 1991), traduzindo-se numa “*incapacidade para alcançar níveis satisfatórios de desempenho baseado nos actuais objectivos de desempenho organizacional*” (Longenecker *et al.*, 1999:506).

Genericamente, no presente estudo, o conceito de falência empresarial está associado ao fracasso organizacional, similar à definição de Cochran (1981) e Longenecker *et al.* (1999), não implicando forçosamente a falência jurídica, 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, a falência jurídica pode ser o resultado de um processo de declínio do desempenho organizacional (Madeira, 2003). Em alternativa, o conceito de

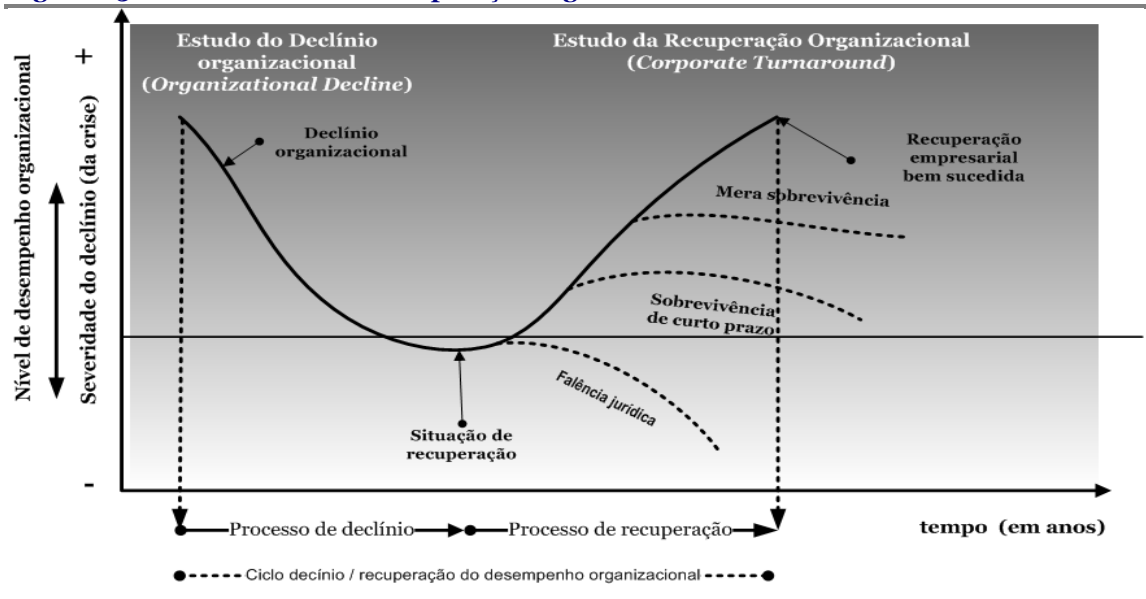
---

<sup>10</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *Return-to-growth strategy*.

falência jurídica pode ser o momento em que, perante o cenário de insolvência económico-financeira, a empresa faz entrar no tribunal judicial um processo de falência, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 53/2004, de 18 de Agosto. Importa sublinhar que este cenário é excluído do objecto de estudo da presente tese.

Na figura 1.3 apresenta-se um gráfico demonstrativo dos principais conceitos associados ao estudo da recuperação organizacional.

**Figura 1.3. Ciclo do declínio e recuperação organizacional**



## 1.6. Descrição sumária da estrutura do trabalho

A estrutura da investigação realizada ao longo do presente trabalho está organizada em oito capítulos.

Num capítulo introdutório é apresentada a temática, definido o enquadramento conceptual, apresentadas as principais questões, desenvolvida a metodologia e abordagem do estudo, esclarecidos os conceitos chave, propósitos e contributos da investigação.

No segundo capítulo são desenvolvidos os fundamentos teóricos e as perspectivas teóricas que enformam e sustentam a abordagem da investigação na área do declínio e

recuperação organizacional, bem como o contributo de cada uma para a presente investigação.

No terceiro capítulo elabora-se a revisão dos principais estudos empíricos realizados na perspectiva do declínio e recuperação empresarial.

No capítulo seguinte, o quarto, procede-se à conceptualização do modelo de investigação construindo-se os conceitos teóricos ou construtores fundamentados em proposições e hipóteses elaboradas a partir da revisão da literatura empírica e teórica da especialidade, as quais sustentam as relações entre os diversos conceitos que explicam o fenómeno, num modelo de declínio e recuperação organizacional.

Uma vez construído o modelo teórico, no capítulo cinco, descreve-se o processo de recolha dos dados dos inquéritos, definição da metodologia de análise e seu tratamento prévio.

Nos capítulos sexto e sétimo, utilizando a metodologia da técnica SEM procede-se à estimação e validação dos modelos testando as hipóteses gerais da investigação. Nestes capítulos procede-se ainda à análise e interpretação dos resultados do estudo.

Por último, um oitavo capítulo desenvolverá as principais conclusões do trabalho, verifica-se e analisa-se o alcance dos propósitos iniciais da investigação, assim como se indicam futuras linhas de investigação no sentido de melhorar o corpo científico do declínio e recuperação empresarial, em particular ao nível das PME.

# *Capítulo 2*

---

## **2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS PARA A ELABORAÇÃO DO MODELO DE DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL**



## 2.1. Introdução

O estudo do declínio e recuperação organizacional é importante pelas enormes consequências económico-sociais nos indivíduos e organizações (Koksal, 2002). Pelo que os investigadores tem centralizado a sua investigação no declínio e recuperação das organizações desde os finais da década de 1970 e início da década de 1980 tentando defini-lo mediante diferentes abordagens da teoria organizacional.

O fenómeno empírico do declínio organizacional e recuperação empresarial tem recebido a atenção dentro de várias áreas da investigação académica. Valiosas contribuições têm sido feitas a partir de vários campos da gestão, psicologia e economia, entre outros. Quando procuramos alcançar um conhecimento teórico dentro das áreas do declínio e recuperação de PME, não será prudente ignorar a existência de diferentes abordagens. No intuito de fornecer ao presente estudo uma fundamentação teórica, as premissas teóricas que sustentam a investigação empírica anterior, juntamente com outras teorias relevantes, são categorizadas em três diferentes perspectivas teóricas (Wiklund, 1998):

- A perspectiva «baseada nos recursos»<sup>11</sup>;
- A perspectiva da adaptação estratégica<sup>12</sup>; e
- A perspectiva motivacional ou comportamental.

Estas perspectivas são integradas nos modelos à frente desenvolvidos, fornecendo as bases teóricas para a condução do estudo empírico realizado na dissertação.

## 2.2. Perspectivas teóricas

O investigador ao estudar os eventos da vida real inevitavelmente efectua certas suposições acerca da natureza desses eventos. Essas suposições compõem o que se denomina de perspectivas teóricas. A perspectiva teórica delimita o que é observado e percebido pelo investigador (Wiklund, 1998), conforme afirmado por MacIver (1942)<sup>13</sup> “O conhecimento causal é sempre inferencial, nunca imediato... a afirmação de que

---

<sup>11</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *resource based perspective*.

<sup>12</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *strategic adaptation perspective*.

<sup>13</sup> Citado por Wiklund (1998): MacIver, R. (1942). *Social Causation*. New York: Gin and Company.

*qualquer relacionamento, não importa o quanto simples ou óbvio seja, apela à razão, e o seu estabelecimento é sempre uma construção científica.”*

A perspectiva teórica é um conceito mais amplo, menos restritivo e a um nível de abstracção mais elevado que a teoria<sup>14</sup>, centralizando a sua preocupação nos conceitos gerais e na forma como se interrelacionam. Através da análise a este nível é possível categorizar um largo número de teorias num reduzido número de perspectivas, (Wiklund, 1998).

Existem múltiplas perspectivas e dimensões de compreender o declínio organizacional e a gestão da recuperação. Os investigadores olharam para os diferentes elementos do declínio e recuperação com diferentes perspectivas. Pelo que existe a necessidade de desenvolver uma estrutura holística compreensiva do processo de declínio e recuperação organizacional.

### **2.2.1. A perspectiva «baseada nos recursos»**

As principais características da perspectiva «baseada nos recursos» centram-se nas forças internas da empresa. Esta perspectiva está ligada ao trabalho seminal de Penrose (1959). Na sua essência, esta perspectiva descreve a empresa em termos dos recursos que a integram<sup>15</sup>.

No entanto Penrose não analisou em profundidade a definição de recursos. A seguir a Penrose, foram elaboradas diversas classificações de recursos. Hofer e Schendel (1978) classificaram os recursos em seis categorias: recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos físicos (v.g. edifícios, equipamentos, etc.), recursos humanos, reputação e recursos organizacionais (v.g. sistema de controlo gestão, clima organizacional, relações internas, etc.). Outros investigadores utilizaram diferentes

---

<sup>14</sup> Uma definição de teoria é fornecida por Gartner (1989,29): “A teoria fornece a um estudo uma finalidade e uma lógica específicas, procura explicar o significado das variáveis e porque estão relacionadas umas com as outras nas organizações (...) a teoria é um conjunto de construções relacionadas (conceitos), definições, e proposições que apresentam uma visão sistemática dos fenómenos, especificando relações entre variáveis, com a finalidade de explicar e de prever.. Uma teoria prevê sugerindo a existência de causalidade, isto é, uma teoria indica um modelo do fenómeno assim como as definições de todas as variáveis.”

<sup>15</sup> “Assim, uma firma é mais do que uma unidade administrativa, é também uma colecção dos recursos à disposição da organização para diferentes utilizações, ao longo do tempo, determinados por decisão administrativa.” (Penrose, 1959: 24).

categorias (Barney, 1991; Grant, 1991) referindo-se basicamente aos mesmos tipos de recursos. No intuito de obter elevados níveis de desempenho e uma vantagem competitiva sustentada, é necessário possuir recursos que sejam heterogêneos entre as empresas e difíceis de criar, substituir ou imitar. A visão da empresa «baseada nos recursos» descreve a empresa como pacotes heterogêneos de recursos e capacidades difíceis de imitar (Barney, 1991). Nesta óptica os recursos podem ser utilizados pela empresa de diferentes formas e com diferentes propósitos. Neste sentido é importante diferenciar os recursos em si mesmo da forma como são organizados, e para que propósitos são utilizados. Na presente investigação o conceito capacidades é utilizado para definir como os recursos são utilizados pela empresa<sup>16</sup>.

Uma diferente forma de abordar a noção de capacidades é sugerida por Amit e Schoemaker (1993) que afirmam que a capacidade para a empresa capturar rendas económicas é função de como essas capacidades são usadas para desdobrar e utilizarem os recursos da empresa. Na sua visão (Amit e Schoemaker, 1993:35): *“os recursos são stocks de factores disponíveis que são propriedade e controlados pela empresa. (...) As capacidades são processos, baseados na informação, tangíveis e intangíveis, específicos de uma dada empresa e são desenvolvidos ao longo do tempo através de complexas interações entre os recursos da empresa.”*

A perspectiva «baseada nos recursos» sugere que diferenças de desempenho entre as empresas podem ser melhor explicadas através de diferenças entre a composição de activos e recursos e sua aplicação, do que através das diferenças na estrutura da indústria (Penrose, 1959). A empresa nesta perspectiva é compreendida como uma agregação de recursos e capacidades, as quais são transformadas pela gestão em fraquezas e forças da empresa. Neste sentido podemos entender por recurso como *“qualquer coisa, que poderia ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma dada firma”* (Wernerfelt, 1984:172), e inclui todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa que permitem conceber e implementar estratégias que melhoram a eficiência e eficácia empresarial (Barney, 1991).

---

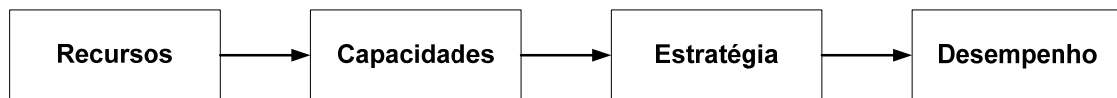
<sup>16</sup> “As capacidades de uma empresa são o que pode ser feito como resultado de equipas de recursos operando juntas” (Grant, 1991: 120).

A perspectiva «baseada nos recursos» tende a ver as diferenças de desempenho entre as empresas antes como o resultado das diferenças na eficiência, transformada a partir de recursos e capacidades adquiridas ao longo da existência da organização e de difícil imitação, do que como entre as diferentes estruturas de mercado.

Baden-Fuller (1995) não concorda com a principal visão da perspectiva «baseada nos recursos», ao reclamar que os recursos podem ser comercializados e desta forma transferíveis e imitáveis. No entanto, as capacidades são únicas e fonte de vantagem competitiva, o que reforça a sua importância.

Na perspectiva «baseada nos recursos», os gestores tem que seleccionar uma estratégia de forma a fazer o uso mais eficiente dos recursos e capacidades (Grant, 1991). A extensão com que os recursos e capacidades fundamentais da empresa são identificados e explorados de forma apropriada na estratégia da empresa irá influenciar o desempenho.

**Figura 2.1. A perspectiva «baseada nos recursos»**



**Fonte:** Traduzido e adaptado de Wiklund, J. (1998, April). Small firm growth and performance: Entrepreneurship and Beyond. Doctoral Dissertation submitted, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping, p. 25.

Na perspectiva «baseada nos recursos», o ambiente não é responsável pelo declínio da empresa nem fornece restrições no processo de recuperação. Não são tanto os crescentes custos dos recursos e o declínio das vendas de determinados produtos que podem catalizar o declínio ou limitar a capacidade de recuperação, mas é antes a má ou boa utilização dos recursos da empresa que determinará o declínio e ou recuperação. O ambiente não limita a empresa no estabelecimento das oportunidades de recuperação. Antes pelo contrário, as oportunidades de recuperação existem sempre em função da extensão em que a empresa consiga identificar e explorar os recursos existentes disponíveis.

Tendo em conta a contribuição da perspectiva «baseada nos recursos» no contexto da presente investigação da perspectiva as empresas podem entrar em declínio, inclusive em estado de falência, se forem incapazes de auto sustentar níveis de rendimento

organizacional (Amit e Schoemaker, 1993). O modelo de activos estratégicos e rendimento organizacional, desenvolvido por Amit e Schoemaker (1993) sugere que, internamente, os recursos e capacidades controlados pela empresa e, externamente, os factores estratégicos da indústria, determinam se a empresa tem os activos estratégicos necessários para gerar rendas económicas. Desta forma, o rendimento organizacional é mais provável quando os recursos e capacidades estão alinhados com os factores estratégicos da indústria. Consequentemente, o declínio e eventual falência aparecem com maior probabilidade nos casos de desalinhamento entre o que a empresa faz (a utilização dos recursos e capacidades) e o que o ambiente competitivo requer.

Thornhill e Amit (2002) sugerem que o posicionamento específico em termos de recursos e capacidades é crítico para a sobrevivência, e que uma deficiente gestão financeira, comercial (marketing) e gestão em geral assumem um papel determinante no processo de declínio. Por definição de Amit e Schoemaker (1993), as capacidades são processos baseados na informação, o que reforça o modelo de declínio desenvolvido por King (1996), onde todas as causas comuns de declínio (falência empresarial) são caracterizados por um conjunto vasto de insuficiências na gestão e uso da informação: conhecimentos e técnicas de gestão obsoletas; tratamento inadequado da informação; pouca ou nenhuma observação do ambiente no sentido de procurar oportunidades e ameaças; falta de conhecimento da indústria (sector de actividade); fracos sistemas de informação; falta de informação acerca dos clientes; informação inadequada acerca dos pontos fortes e fracos da empresa; fraca rede de fluxos de informação que permita uma adequada circulação e comunicação da informação entre os diversos órgãos e departamentos de gestão; e fraco planeamento e análise de informação.

Além de ser vista apenas como qualquer outro recurso, a informação é também considerada e utilizada em muitas organizações como um factor estruturante e um instrumento de gestão da organização bem como uma arma estratégica indispensável para a obtenção de vantagens competitivas (Porter, 1985), portanto um elemento central directa ou indirectamente no desempenho organizacional.

A principal contribuição da perspectiva «baseada nos recursos» é permitir ajudar a compreender a importância dos recursos internos na determinação da incapacidade de manter níveis desempenho adequados conduzindo a empresa ao declínio, e como as PME utilizam os diferentes recursos nas estratégias de recuperação. No entanto a perspectiva «baseada nos recursos» por si só é insuficiente para explicar as causas do

declínio ou justificar o sucesso de estratégias de recuperação. Nenhuma empresa pode ser analisada em separado do ambiente que a rodeia. É particularmente importante, quando se estuda o sector das PME, considerar as influências do meio ambiente, pelo facto de serem de reduzida dimensão, são mais influenciadas pelo seu meio ambiente (Chandler e Hanks, 1994). Quando a dimensão ambiental é acrescentada aos modelos baseados nos recursos, estes ficam melhorados. Conforme afirma Porter (1991, 108): “*O valor competitivo dos recursos pode ser melhorado ou eliminado por mudanças na tecnologia, no comportamento do concorrente, ou nas necessidades do comprador*”.

A perspectiva «baseada nos recursos» sustenta que a disponibilidade dos recursos internos e externos é crucial para a sobrevivência da empresa. Os recursos internos são transformados em capacidades empresariais, as quais influenciam o desempenho. A disponibilidade de recursos juntamente com as estratégias implementadas pela empresa é crucial para explicar o desempenho empresarial. Esta abordagem define o papel da gestão empresarial na determinação do resultado e do desempenho empresarial. Ao mesmo tempo, a perspectiva da adaptação estratégica sustenta que o sucesso é principalmente dependente do ajustamento entre as mudanças ambientais e a capacidade do gestor-proprietário em desenvolver e executar efectivas estratégias.

### **2.2.2. A perspectiva da adaptação estratégica**

Apesar dos recursos serem cruciais para o desempenho empresarial, os recursos por si só não são suficientes para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A perspectiva da adaptação estratégica (ou da escolha estratégica) sugere que a chave do sucesso empresarial está na forma como o gestor-proprietário toma decisões, na identificação de oportunidades, no desenvolvimento das estratégias, a afectar recursos e a tomar iniciativas (Low e MacMillan, 1988). Os teóricos da escolha estratégica argumentam que os gestores têm a liberdade de escolher entre diferentes orientações estratégicas dentro das mesmas contingências ambientais (Child, 1972). A estratégia depende, mas não é totalmente determinada pelo meio ambiente. Esta abordagem contingencial sustenta que a interacção entre a estratégia e ambiente determina o desempenho empresarial (Child, 1972).

As linhas de investigação da ecologia das populações, economia industrial e da adaptação estratégica procuram evidenciar que o ajustamento entre a procura

ambiental e a estratégia tem implicações no desempenho da empresa. Diferentes ambientes requerem diferentes estratégias para atingirem adequados níveis de desempenho (Tushman e Romaneli, 1985). Enquanto as linhas de investigação da ecologia das populações e da economia industrial estão centradas no estudo de populações de empresas, a linha de investigação da escolha estratégica está mais focalizada na empresa como entidade individual. Como esta dissertação está preocupada com as empresas como entidades individuais, esta secção é limitada às proposições colocadas pelos investigadores em estratégia relativamente às questões que relacionam o meio ambiente, a estratégia e o desempenho, na perspectiva da sua recuperação.

A teoria da adaptação estratégica sugere que a empresa terá um baixo desempenho se falhar em alcançar uma adequada consistência no ajustamento entre a orientação estratégica e o ambiente. Daqui se depreende que os gestores de diferentes empresas podem escolher diferentes cursos de acção, mas o que escolher a estratégia mais apropriada ao ambiente terá melhor desempenho comparada com aquele que escolher um estratégia menos ajustada ao ambiente. Esta escolha pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso, pois as empresas que não alcancem uma adequada consistência entre a orientação estratégica e o ambiente entram em sub desempenho (em declínio), e eventualmente poderão entrar em estado de falência (Tushman e Romaneli, 1985). No sentido inverso, para as empresas recuperarem para um nível de desempenho adequado, precisam de adaptar as suas estratégias de recuperação ao ambiente.

Segundo a perspectiva da adaptação estratégica face a um particular ambiente existem estratégias que suplementam outras, i.e., existem estratégias mais apropriadas para ambientes específicos que outras (figura 2.2.).

**Figura 2.2. A perspectiva da adaptação estratégica**



**Fonte:** Traduzido e adaptado de Wiklund, J. (1998, April). Small firm growth and performance: Entrepreneurship and Beyond. Doctoral Dissertation submitted, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping, p. 36.

Mudanças nas condições ambientais criam oportunidades e ameaças para as empresas. Estas mudanças podem alterar a congruência entre a estratégia da empresa e o

ambiente, pressionando a empresa no sentido de seleccionar uma orientação estratégica diferente.

Cameron e Zammuto (1983) construíram uma tipologia de declínio baseada apenas nas mudanças ocorridas no ambiente externo, ignorando os tipos de declínio que resultam da incapacidade de gestão e de erros organizacionais. De facto é evidente que as características do ambiente externo exercem um papel dominante na determinação dos sucessos e fracassos das respostas da gestão durante os períodos de declínio. Conforme as condições no meio ambiente mudam, diferentes constrangimentos são impostos às organizações e diferentes organizações experimentam qualitativamente diferentes tipos de declínio.

Para compreender a tipologia de declínio é primeiro necessário perceber as mudanças que ocorrem no meio ambiente. Cameron e Zammuto (1983) definem o meio ambiente como sendo composto por um conjunto de “nichos”. Um nicho é um segmento de um meio ambiente que é delineado por factores como os recursos disponíveis para suportar as actividades das organizações; os constrangimentos como a tecnologia e a cultura, e a presença da procura dos consumidores pelos *outputs* das organizações. O nível de tipos de desempenho organizacional que o nicho suporta está continuamente a ser alterado conforme os recursos disponíveis, constrangimentos, e a procura pelo *output* mudam ao longo do tempo. Estas mudanças criam as condições de crescimento ou declínio das organizações.

Cameron e Zammuto (1983) particularizaram as situações em que as mudanças reduzem o tamanho do nicho ou modificam a sua configuração, criando condições de declínio como por exemplo a diminuição da procura dos produtos e serviços, aumento da regulamentação por parte do governo, desenvolvimento de produtos que tornem todos os produtos actuais obsoletos. Schendel *et al.* (1976) sugeriram que padrão de mudança no meio ambiente é um importante factor na determinação das respostas de gestão ao declínio à mudança ambiental. Pelo que Cameron e Zammuto (1983) classificaram a mudança ambiental em mudança contínua e descontínua.

Quando o declínio contínuo ocorre, as organizações tem mais oportunidades para planear a adaptação do que quando o declínio descontínuo ocorre. Este obriga a uma magnitude da resposta estratégica ao ambiente elevada. As respostas envolvendo grandes reorientações estratégicas envolvem obviamente mais custos e logo são mais

difíceis de implementar que as mudanças de menor magnitude (Miller e Friesen, 1984). À medida que a complexidade estrutural vai crescendo com a dimensão, a inércia vai sendo cada vez maior nas grandes empresas, enquanto que as PME continuam a ser mais flexíveis na sua adaptação. Consequentemente, mudanças fundamentais são mais comuns nas PME do que nas grandes empresas (Wiklund, 1998).

Quando analisamos a contribuição da perspectiva da adaptação estratégica no contexto da presente investigação verificamos que existe uma clara relação entre a abordagem da organização quanto ao planeamento estratégico e o desempenho organizacional (Lyles *et al.*, 1993; Jennings, 1997). De facto, segundo defende Andersen (2001, 1): *“a causa de raiz quer do fracasso nas pequenas e médias empresas quer do fraco desempenho, é quase invariavelmente uma falta da atenção por parte da gestão com as questões estratégicas.”*

Por um lado, é importante considerar as influências do ambiente no estudo do declínio e recuperação das PME, porque estas são mais vulneráveis às influências ambientais, ilustrado pelo facto de que quanto menor for o negócio, maior a probabilidade de o negócio desaparecer em caso de uma recessão económica (Storey, 1994). Por outro lado, existe uma grande diferença entre as grandes e as PME, que reside na falta de recursos financeiros das segundas. Logo as alternativas estratégicas disponíveis para as PME estão limitadas a mudanças internas através da reafecção dos recursos escassos (Rasheed, 2002). No entanto, provavelmente, a necessidade de adaptar a estratégia ao ambiente é mais acentuada nas empresas de menor dimensão do que nas maiores (Jennings e Beaver, 1997). Então, o sucesso de uma estratégia de recuperação para níveis de desempenho adequados é dependente do ambiente em que a PME se insere.

A perspectiva da adaptação estratégica fornece uma interessante alternativa complementar à visão «baseada nos recursos» em virtude de se centrar na relação da empresa com o ambiente, em vez de se preocupar com os processos internos. Nesta perspectiva, o ambiente afecta directamente o desempenho seja qual for a estratégia seleccionada pela empresa (Aldrich, 1979). O problema com esta visão determinística do desempenho da empresa é que desresponsabiliza a influência da PME e seus gestores no destino da empresa.

Os factores organizacionais e ambientais não explicam a totalidade do fenómeno do desempenho organizacional. Segundo Aldrich e Marinez (2001, 44) “*a sobrevivência organizacional não depende apenas das escolhas ou das forças estratégicas do ambiente, mas antes no grau de ajustamento entre esforços empreendedores (acções estratégicas) e a força do meio ambiente*”. O que significa que ao tomar em consideração o poder explicativo da influência do meio ambiente no desempenho, é necessário incluir no modelo outras variáveis, tais como as características pessoais e estratégicas desenvolvidas pelos proprietários-gestores.

### **2.2.3. A perspectiva motivacional**

A lógica inerente à perspectiva motivacional assenta no facto da escolha de determinado conjunto de tarefas, o tempo e energia dedicado na recuperação empresarial, depende da motivação individual para a sua realização. Segundo Miner (1980) os indivíduos com elevados níveis motivacionais estão mais preocupados em alcançar o sucesso e evitar o fracasso. Miner (1980) propôs e verificou que existem padrões motivacionais tais como: o desejo de alcançar um objectivo através dos seus próprios esforços, o desejo de assumir riscos moderados, o desejo de estabelecer níveis de desempenho claros, o desejo de introduzir soluções inovadoras e de antecipar possibilidades futuras e que existem certas características da atitude perante a gestão tais como: auto-realização, evitar riscos, retorno dos resultados, inovação pessoal e planeamento do futuro. Quando os indivíduos exibem uma convergência apropriada dos padrões motivacionais com a atitude perante a gestão têm maiores probabilidades de sucesso.

Os valores pessoais estão no cerne da personalidade e influenciam todas as outras características pessoais tais como as atitudes, as avaliações, os julgamentos, as decisões e os compromentimentos (Kotey e Meredith, 1997).

Alguns negócios fracassam (entram em declínio) não porque os recursos ou sistemas necessários para se debaterem de forma efectiva com o ambiente externo não podem ser adquiridos ou implementados expedita e economicamente, mas porque vários factores comportamentais e motivacionais dos proprietários-gestores emperram a sensibilidade perante a resolução de problemas estratégicos ou o efectivo desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional (Valetim, 1994).

Existem muitas razões para o fracasso empresarial e a maioria atribui-o às deficiências de gestão dos seus proprietários (Argenti, 1976; Berryman, 1983; Boyle e Desai, 1991 e Sheldon, 1994). Assim, as fraquezas operacionais das organizações normalmente reflectem a incompetência na gestão. Embora uma ou mais fraquezas possam geralmente resultar no declínio organizacional e na eventual falência da empresa, as fraquezas e suas interacções realizam-se dentro de um contexto de atitudes de gestão, as quais são referidas pelos autores como complacência<sup>17</sup>.

A atribuição das causas de declínio e falência a uma extensa rubrica “deficiências de gestão” ignora este contexto da complacência e desafia a uma análise concreta do declínio (Chowdhury e Lang, 1996b). Por vezes, esses estados de complacência são devido a sucessos passados conduzindo à crença na infalibilidade e reforçam uma falsa confiança que conduz a um estado de arrogância (Reece, 1994). Assim a complacência está associada com um fenómeno cognitivo e comportamental envolvendo uma falta de atenção por parte da gestão em relação a áreas operacionais e estratégicas críticas (Reece, 1994) e ou incapacidade da gestão para abandonar estratégias que já não funcionam<sup>18</sup>.

É consensual que os problemas por si só não causam necessariamente declínio. O declínio é causado por uma combinação de problemas e uma falta de atenção, interesse, ou sentido de urgência para localizar os problemas (Chowdhury e Lang, 1996a). Os proprietários-gestores estão mais habilitados a sucumbir de complacência devido à centralização do processo de decisão. Erros graves de gestão aumentam a susceptibilidade da empresa às vicissitudes normais dos negócios (Argenti, 1976) e provocam mudanças nas variáveis competitivas.

A metáfora dos “sapos fervidos” de Richardson *et al.* (1994) ilustra o papel da complacência no declínio das PME. A teoria dos “sapos fervidos” (*Boiled Frog*<sup>19</sup>) está

---

<sup>17</sup> Definida por Chowdhury e Lang (1996b, 322) como “satisfação ou auto-satisfação acompanhada de desconhecimento dos actuais perigos e deficiências”.

<sup>18</sup> Este raciocínio leva a concordar com a seguinte afirmação de Chowdhury e Lang (1996a,322): “nós acreditamos que uma preocupação centrada simultaneamente no conhecimento da complacência e na fraqueza da gestão pode melhorar a compreensão dinâmica do seu papel no declínio das pequenas empresas.”

<sup>19</sup> Baseia-se na reconstituição 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 “*podia saltar para fora da panela a qualquer momento, mas a mudança no ambiente que o rodeava*

relacionada com a falência 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 com os problemas do dia-a-dia, um concorrente apodera-se da quota de mercado da empresa, a procura do produto diminui rapidamente, ou 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 e de actividade imutável em relação ao meio envolvente em constante mudança. Este hiato estratégico crescente, associado com crises financeiras atingirá tais proporções, um tal nível de declínio, que apenas uma reorganização e uma recuperação estratégica poderá salvar a organização da insolvência (Richardson *et al.*, 1994).

Segundo a perspectiva motivacional podemos inferir que existe uma relação entre os valores pessoais dos gestores das PME e o desempenho moderado pela actuação estratégica conforme figura 2.3.

**Figura 2.3. A perspectiva motivacional**



**Fonte:** Traduzido e adaptado de Kotey, B. & Meredith, G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, April, p. 41.

A principal contribuição da perspectiva motivacional permite trazer esclarecimentos acerca das razões que levam os gestores a tomar certas acções que conduzem ao declínio ou permitem a sua recuperação, enquanto que outros não. Pelo que a motivação não afecta o desempenho a não ser que alguma acção seja tomada. Isto é, são aspectos motivacionais e comportamentais reflectidos em acções que determinarão o desempenho organizacional.

Nas empresas de maior dimensão, os proprietários elegem uma direcção que emprega um CEO, existindo uma pressão por parte dos proprietários para maximizar os lucros. Nas PME, o gestor-proprietário pode ter metas muito diferentes das empresas de maior dimensão, assim como uma diferente discrição para tomar acções que possibilitem

---

*acontece tão lentamente que não houve nada que despoletasse uma resposta por parte do sapo, pelo que se seguiu a morte.”*

atingir aqueles objectivos. Pelo que poderá ser uma grande falha se a motivação for excluída dos estudos sobre PME que envolvam a avaliação do desempenho (Wiklund, 1998).

Os membros de uma organização são um dos principais recursos que afectam as hipóteses de recuperação após o período de declínio. A sua influência nos processos de melhoria é manifestada no incremento da motivação, na tomada de iniciativas, ao dar voz às críticas, na lealdade organizacional e através do comportamento cívico (Hoffi-Hostetter e Mannheim, 1999). Desta forma as acções de recuperação em resposta ao declínio organizacional são influenciadas pela personalidade e atitudes dos indivíduos que compõem as empresas.

Segundo Chowdury e Lang (1996a) três factores parecem afectar a iniciativa de tomar acções para remediar o declínio nas PME:

1. Os proprietários das PME ou fracassam em detectar mudanças subtis no desempenho, ou recusam ou ignoram informações negativas. Porque a sua incompetência e inexperiência em certas áreas operacionais não os torna capazes em reconhecer as fraquezas. Além disso, não existe um apoio interno, sob a forma de consultadoria interna, ou quando existe é inadequado. Nestas circunstâncias *“uma resposta séria e adequada não é despoletada, ou pelo menos não é despoletada até ser tarde demais”* (Hambrick e D’Aveni, 1988:4).
2. A vulnerabilidade das PME ao declínio gradual pode ter origem nas acções e experiências passadas. A estratégia passada bem sucedida, representando um sucesso num passado recente, está relacionada com a importância do passado estratégico no processo de recuperação (Pandit, 2000). Pode ser responsável pela rigidez nas acções presentes, prevenindo uma efectiva adaptação às actuais transformações ambientais, e estabelecer as bases do actual declínio e eventual morte organizacional.
3. As fraquezas podem ser detectadas mas o proprietário tenta esconder os resultados negativos.

Em suma, a abordagem comportamental e motivacional contribui para o presente estudo ao fazer compreender que são os indivíduos que realizam as tarefas, com as suas personalidades, comportamentos, atitudes e suas capacidades em perceber o ambiente explorando as suas oportunidades e evitando as ameaças. Tais factores são determinantes no resultado do desempenho organizacional. Pelo que é evidente que a

motivação, a experiência e as capacidades de negócio (Wiklund, 1998) são importantes variáveis para compreender quer as razões que levam ao declínio quer à recuperação do desempenho organizacional.

### **2.3. Sumário do capítulo**

As três perspectivas teóricas, descritas no início do presente capítulo foram introduzidas e identificadas de forma a ajudar a construir os construtores, isto é, os principais conceitos teóricos que afectam o declínio e recuperação nas PME. As perspectivas teóricas são derivadas de teorias que examinam em detalhe como dos conceitos teóricos que estão ligados ao declínio e ou recuperação.

Estas perspectivas teóricas não são necessariamente e explicitamente utilizadas na investigação nas PME. Contudo são baseadas em investigação fundamental onde a literatura sobre o declínio e recuperação nas PME formula as suas premissas teóricas.

A tendência evolutiva da maturidade das diversas linhas de investigação acima desenvolvidas mostra que as respectivas perspectivas teóricas são mais complementares entre si do que contraditórias. Ao mesmo tempo, cada uma das perspectivas por si só têm várias limitações, as quais poderão ser minimizadas se forem analisadas de forma integrada. Uma questão importante é compreender as suposições básicas de cada uma das linhas de investigação, as suas limitações e compatibilizar as diferentes teorias de forma a combiná-las.

Vamos agora analisar as três perspectivas em conjunto para avaliar a sua integralidade. A perspectiva «baseada nos recursos» sustenta que a disponibilidade dos recursos internos e externos é crucial para a sobrevivência da empresa. Os recursos internos são transformados em capacidades empresariais, as quais influenciam o desempenho. A disponibilidade de recursos juntamente com as estratégias implementadas pela empresa são cruciais para explicar o desempenho empresarial. Esta abordagem define o papel da gestão empresarial na determinação do desempenho empresarial. Ao mesmo tempo, a perspectiva da adaptação estratégica sustenta que o sucesso é essencialmente dependente do ajustamento entre as mudanças ambientais e a capacidade do gestor-proprietário em desenvolver e executar estratégias efectivas. Nesta abordagem as unidades de análise da investigação são a empresa e o gestor-proprietário, tendo em

consideração quer a influência ambiental quer as estratégias do gestor-proprietário como determinantes do desempenho empresarial. Por sua vez, na perspectiva motivacional, a sobrevivência da PME está dependente das características motivacionais e comportamentais dos proprietários-gestores. Esta perspectiva teórica tende a utilizar o gestor-proprietário individualmente como unidade de análise da investigação.

É aparentemente possível integrar a perspectiva da adaptação estratégica com a perspectiva «baseada nos recursos». De acordo Baden-Fuller (1995) é importante integrar as perspectivas *inside-out* e *outside-in* na investigação da estratégia. Cada uma fornece apenas uma parte do quadro da realidade, pelo que é relevante uma visão mais compreensiva da investigação a realizar junto das empresas, e em particularmente, no âmbito da presente investigação, no domínio do declínio e recuperação.

Enquanto que nas perspectivas «baseada nos recursos» e da adaptação estratégica a unidade de investigação são as organizações, na perspectiva motivacional a preocupação da investigação centra-se na unidade de análise do indivíduo. A estratégia é o elemento mediador entre as capacidades e o desempenho na perspectiva «baseada nos recursos» e também entre o ambiente e o desempenho na perspectiva da adaptação estratégica. De acordo com estas perspectivas o declínio e a recuperação do desempenho estão mais ligados a acções tomadas pela organização através da sua estratégia, do que relacionados com acções tomadas por indivíduos.

Por sua vez a perspectiva motivacional preocupa-se em conhecer o fenómeno da motivação ajudando-nos a compreender porque os indivíduos actuam como tal. Em particular nas PME, as acções tomadas pelos gestores tem um profundo impacto no comportamento da empresa. O indivíduo e a empresa estão intimamente interligados. Neste caso, é razoável assumir que motivação do gestor tem um efeito directo na estratégia da empresa, de tal forma “*que é virtualmente impossível separar os valores da gestão de topo das escolhas estratégicas de uma empresa.*” (Covin e Slevin, 1991:15).



# *Capítulo 3*

---

## **3. DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL NA LITERATURA**



### 3.1. Introdução

No sentido de restringir a amostra da revisão da literatura da especialidade aos principais trabalhos de investigação realizados na área do declínio e recuperação organizacional, foram utilizados os seguintes critérios, conforme sugerido por Pandit(2000): selecção dos estudos empíricos, baseados em dados recolhidos ou na experiência pessoal do autor, elaborados com amostras de grande dimensão, com maior capacidade de generalização do que os estudos empíricos qualitativos baseados em estudos de casos, cujos os resultados dos respectivos estudos foram publicados em forma de livro ou de artigo numa revista académica ou profissional. Para o efeito foi utilizada, além da pesquisa em diversas bases dados electrónicas disponíveis na *Internet*<sup>20</sup>, a biblioteca e bases de dados do Instituto Superior de Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

O desenho das investigações revistas foram decompostas nas seguintes dimensões: a) amostra, período de análise, fonte dos dados e metodologia, b) ciclo declínio/recuperação do desempenho organizacional, c) factores determinantes do declínio, d) acções de gestão conducentes ao declínio, e) factores determinantes da recuperação, f) medidas das acções de gestão utilizadas para realizar a recuperação, g) estratégias associadas com a recuperação e h) principais resultados (Apêndice I).

A literatura sobre declínio e recuperação organizacional procura dar resposta às seguintes questões:

- Porque as empresas entram em declínio e
- Como as empresas respondem ao declínio (recuperação).

### 3.2. Evolução histórica da investigação sobre declínio e recuperação organizacional

O contexto do declínio do desempenho organizacional é abordado na presente investigação num enquadramento que visa compreender a recuperação como fim

---

<sup>20</sup> A título de exemplo, indicam-se algumas das mais utilizadas: <http://www.findarticles.com/>; <http://www.scirus.com>; <http://www.sbaer.uca.edu/research/>; e <http://www.b-on.pt/>.

último, pelo que a revisão da literatura que a seguir se desenvolve coloca a tónica na recuperação, deixando a análise das causas do declínio do desempenho organizacional descritas no apêndice I para o ponto 3.3.

O estudo da recuperação organizacional começou na segunda metade da década de 1970 com o trabalho de Schendel *et al.* (1976). A sua principal contribuição foi o reconhecimento da relação entre causa e resposta nas empresas que recuperaram. Ou seja, os autores sugerem uma lista de “curas estratégicas” para alcançar a recuperação quando a causa de declínio é resultado de uma má estratégia, e uma lista de “curas operacionais” para alcançar a recuperação quando as dificuldades económico-financeiras são resultado de uma fraca eficiência operacional. Schendel *et al.* (1976) sugerem ainda que as recuperações parecem mais relacionadas com as acções dos gestores do que com os eventos do meio envolvente. É necessária uma significativa mudança na eficiência operacional e na estratégia global para quebrar a tendência decrescente do desempenho organizacional. Neste contexto, a recuperação ocorre a partir de um retorno a níveis de eficiência adequados ou mudanças na estratégia que permitam uma melhor adequação da empresa ao meio envolvente e aos seus objectivos.

Quatro anos mais tarde, Hofer (1980) foi o primeiro a conceptualizar e introduzir a relação entre a severidade do declínio organizacional e o grau de reduções de custos e activos que a empresa deve incluir na sua resposta ao declínio. Para Hofer (1980) a escolha da estratégia depende da saúde operacional e estratégica da empresa (avaliação da situação de recuperação), ajustando-se as acções de recuperação através de melhorias operacionais e movimentos estratégicos, consoante o problema tenha uma origem operacional ou de posicionamento estratégico, respectivamente. Desta forma as recuperações estratégicas são apropriadas quando o negócio não se encontra numa posição de crise operacional, mas apenas perdeu o posicionamento estratégico (v.g., situações de menor qualidade), salientando que no processo de recuperação, a análise da situação de recuperação é crítica, porque a selecção de uma estratégia de recuperação inadequada ou inviável pode resultar na falência da empresa. Um aspecto relevante da sua investigação está relacionado com as recuperações bem sucedidas requererem a substituição da equipa de gestão de topo.

Bibeault (1999) foi o primeiro autor a analisar o fenómeno da recuperação empresarial não como um evento, mas antes como um processo multifásico. A primeira fase compreende a elaboração de um plano de emergência para parar a “hemorragia

financeira” e um plano de estabilização para melhorar as principais actividades operacionais. Estes dois planos combinados resumem a actividade de *retrenchment*. A segunda fase de recuperação de Bibeault (1999) compreende uma fase de regresso ao crescimento ou de recuperação. A sua maior contribuição para o desenvolvimento da literatura de recuperação foi a separação das actividades de *retrenchment* do conceito de recuperação. Ao analisar as duas fases do processo de recuperação, Bibeault (1999) está de acordo com Hofer (1980) quando argumenta que o grau e a duração da fase de *retrenchment* dever-se-á basear na saúde financeira da empresa, e que a fase de recuperação propriamente dita deverá ser formulada em função das causas de declínio. Bibeault (1999) coloca em ênfase o papel da fase do *retrenchment* de fornecimento de uma plataforma de estabilidade para lançar a fase de recuperação. Verificou também no seu estudo que as recuperações mal sucedidas devem-se a uma gestão ineficaz, recursos financeiros insuficientes e uma fraca estratégia de recuperação, e que as acções estratégicas de recuperação diferem em função da fase do processo de recuperação onde a empresa se encontra.

Hambrick e Schechter (1983) foram os primeiros a representar as estratégias de recuperação através de múltiplas variáveis, classificando-as como empreendedoras ou de eficiência. A estratégia dominante não é um tipo perfeitamente definido (“*gestalt*”), mas antes um conjunto mesclado de movimentos que variam de negócio para negócio, o que se torna difícil a sua generalização. Contudo o seu estudo sugere que os grupos tipos de estratégias mal sucedidas são bastante diferentes dos grupos de estratégias bem sucedidas.

Para Slatter e Lovett (1999) as recuperações bem sucedidas nos Estados Unidos da América e Reino Unido são, nas grandes empresas, caracterizadas por mudanças na gestão através da entrada de um novo director geral que acumula a função de director financeiro, pela utilização de múltiplas estratégias para gerar entrada de fluxos de caixa, melhoria dos sistemas de controlo financeiro usados pela gestão para instalar uma cultura orientada para o desempenho. Verificaram também que as estratégias de redução de custos, não obstante serem importantes, são normalmente insuficientes para determinar uma recuperação bem sucedida, tal como já tinham constatado Hambrick e Schechter (1983). Segundo Slatter e Lovett (1999, 93) existem dois aspectos determinantes que separam uma recuperação bem sucedida de uma fracassada, “*em primeiro lugar, as empresas bem sucedidas usam duas vezes mais estratégias genéricas de recuperação que as empresas mal sucedidas, empreendendo muitas*

*estratégias genéricas em simultâneo. E segundo lugar, implementam-nas com mais vigor.”*

No estudo de O’Neill (1986) ao nível do processo de gestão, os esforços de recuperação são normalmente precedidos da substituição da gestão de topo, tal como sugerido por Slatter e Lovett, (1999), a redefinição do negócio e uma mudança das principais políticas da organização. As recuperações fracassadas estão relacionadas com uma menor utilização de estratégias de reestruturação e com o início da utilização de procedimentos formais de planeamento. A posição competitiva, o ciclo de vida do produto e condições gerais do mercado, as características da indústria e a natureza da empresa (serviços/transformadora), mudanças no padrão da concorrência, e as causas de declínio apresentam-se como os factores determinantes que afectam a escolha de determinada estratégia dentro de diferentes situações de recuperação.

Para Thiétart (1988) as estratégias de recuperação do desempenho organizacional devem ser realizadas em função das características concorrenciais (barreiras à entrada e saída, características da indústria, poder negocial dos fornecedores e clientes) e da postura estratégica (quota de mercado, dívidas de curto prazo/capitais próprios, capacidade de utilização, qualidade relativa dos produtos, juventude relativa dos produtos, custos directos relativos, despesas em publicidade relativa, relativa qualidade dos serviços a clientes, relativa compensação a empregados, dimensão da empresa e diversidade de negócios da empresa). À semelhança de Hambrick e Schecter (1983) e Slatter e Lovett (1999), uma só acção estratégica não melhora o desempenho organizacional, pelo que será uma combinação de diversas acções que serão efectivas para recuperar o desempenho organizacional.

Zimmerman (1989) verificou que as recuperações organizacionais bem sucedidas tendem a ter pessoas com mais experiência técnica e no sector de actividade, que procuram antes melhorias incrementais nos produtos e na eficiência organizacional do que grandes mudanças abruptas no posicionamento de mercado ou mudanças significativas na natureza do negócio. As empresas que encetaram uma recuperação bem sucedida passaram por um processo bi-etápico movendo-se inicialmente para uma produção de baixos custos e numa fase posterior para uma diferenciação do produto.

Com Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b) o declínio é resultado da incapacidade de uma organização em manter o equilíbrio entre os seguintes factores chave do sucesso

organizacional: (1) propósito organizacional estabelecido na missão, metas e objectivos, (2) estratégia apropriada para os objectivos, (3) cadeia de valor operacional a funcionar adequadamente no sentido de implementar a estratégia, (4) organização adequada de pessoas, estruturas e sistemas para implementar, orçamentar e controlar, (5) recursos suficientes e utilizados optimizadamente, (6) estratégias operacionais bem relacionadas e adaptadas ao ambiente e (7) obtenção de resultados. Infelizmente é impossível alcançar e manter o desempenho ideal por muito tempo. As atitudes mudam. A energia e a orientação entram em declínio. A complacência instala-se<sup>21</sup>. Os problemas desenvolvem-se. As operações tornam-se ineficientes. Os resultados ficam aquém do esperado. Partes importantes da estratégia não se ajustam aos mercados e à concorrência. A organização não consegue ajustar-se de forma a implementar a estratégia inicialmente traçada. O sistema de controlo falha. Os problemas de recursos aparecem. Novos concorrentes instalam-se e vão ganhando terreno através da inovação tecnológica. Como resultado destes reveses, normalmente causados por más atitudes, insensibilidade face à mudança, falta de informação vital, desafio competitivo, planeamento inadequado, más decisões, uma estratégia desactualizada e capacidade operacional desperdiçada, e com uma eventual deterioração do ambiente económico, o desempenho organizacional entra em declínio e a situação de recuperação desenvolve-se. Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b) verificaram que os factores ambientais tais como a melhoria da procura de mercado, dos preços das matérias-primas e concorrência enfraquecida, também ajudam a recuperação mas não se mostram essenciais.

Para Grinyer *et al.* (1990) as empresas que recuperaram com sucesso centram os seus esforços em realizar significativas melhorias nos aspectos operacionais dos seus negócios, em particular nas áreas do marketing e da produção. À semelhança de Bibault (1999) a motivação, rápido julgamento e carácter envolvidos no processo são cruciais para o sucesso da recuperação.

Com Pant (1991) desenvolveu-se a relação entre certas características específicas da empresa e da indústria e o sucesso da recuperação<sup>22</sup>, que em estudos anteriores foram consistentemente relacionados com o desempenho organizacional. As principais conclusões do estudo de Pant (1991) sugerem que empresas de maior dimensão são

---

<sup>21</sup> Tal como Chowdhury e Lang (1996a) defendem, a complacência na gestão pode conduzir a falta de sensibilidade acerca das mudanças nos mercados. A falta de atenção em relação aos clientes e à concorrência pode conduzir a perda de quota de mercado, de vendas e custos unitários mais elevados, e por aí a fora.

<sup>22</sup> Que Hambrick e Schechter (1983) haviam analisado relativamente à fase de maturidade.

incapazes de melhorar os resultados tão rápida e drasticamente como as empresas de menor dimensão. As indústrias caracterizadas por elevados investimentos em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e baixas barreiras à entrada parecem oferecer maiores oportunidades para os seus membros melhorarem os resultados. Elevados investimentos em I&D e reduzidas barreiras à entrada caracterizam indústrias com elevada competição e onde as empresas de menor dimensão e mais novas conseguem desafiar as empresas estabelecidas com sucesso.

Com Robbins e Pearce II (1992) a recuperação organizacional é um processo bi-etápico que se inicia com o desenvolvimento de actividades de *retrenchment* e de recuperação propriamente dita após a empresa ter consigo estabilizar os resultados económicos. Aqueles autores são defensores da universalidade da utilização de actividades de *retrenchment* (redução de custos e activos) considerada indispensável para uma recuperação bem sucedida. Robbins e Pearce II (1992) verificaram ainda que as empresas que atribuem a causas externas a razão do declínio não são tão predispostas a incluir uma fase de redução de custos no seu processo de recuperação. Pelo contrário as empresas que atribuem a causas internas a razão do declínio são mais predispostas a incluir uma fase de *retrenchment* no seu processo de recuperação.

Tal como Hofer (1980) havia concluído, existe uma forte relação entre a severidade do declínio e o tipo de resposta de recuperação. As actividades de recuperação devem começar por reduzir e controlar os custos e se a situação financeira indica um risco de insolvência futura então as actividades de redução de custos devem ser complementadas com a redução de activos. Robbins e Pearce II (1992) concluíram no seu estudo que o sucesso da recuperação está mais fortemente relacionado com o esforço sustentado das actividades de *retrenchment* do que com a implementação de qualquer estratégia que a empresa siga.

A importância da melhoria da eficiência por contraponto à redução de custos (*cutbacks*) como actividade de *retrenchment* é destacado no trabalho de Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997). Estes observaram que o papel da redução dos custos no processo de recuperação, apesar de manifestar um sinal de intenção de mudar algo, pode não ser essencial. Argumentando que as reduções de custos não são sinónimos de aumento de eficiência. Por exemplo, o despedimento de pessoas em funções chave pode reduzir a qualidade do produto e incapacitar o cumprimento de prazos de entrega, etc. Para além de que a melhoria de eficiência pode ser conseguida sem necessidade de

redução de custos, por exemplo, através da melhoria de técnicas de controlo de existências, melhor análise de custos, aumento da manutenção de edifícios e equipamentos ou melhor formação das pessoas. No estudo de Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997) constata-se que a melhoria da eficiência conjugado com investimentos em tecnologia<sup>23</sup> são determinantes para uma recuperação bem sucedida. No curto prazo um aumento da eficiência evita o continuar do declínio do desempenho organizacional, liberta recursos internos, necessários para futuras mudanças estratégicas, e aumenta a credibilidade da actual gestão. A escolha da área para efectuar as reduções de custos pode ser crítica para prevenir declínio adicional (Michael e Robbins, 1998).

Barker III e Duhaime (1997) analisaram os factores determinantes para uma mudança estratégica durante o processo de recuperação. Verificaram que a substituição do CEO aumenta os níveis de mudança estratégica, confirmando os resultados de Schendel *et al.* (1976), Hofer (1980) e Slatter e Lovett (1999). A acumulação de endividamento reduz a capacidade de gestores em mudar a estratégia. A dimensão e grau de diversificação aumentam a extensão da mudança estratégica durante o processo de recuperação. E o nível de mudança estratégica durante o processo de recuperação depende do grau da sua necessidade para reverter o declínio e da sua capacidade em implementá-la. Os resultados sugerem que se o declínio organizacional for causado pela contracção dos ciclos económicos dos sectores de actividade e ou corrigido por eventos subsequentes, os gestores das empresas que operam uma recuperação bem sucedida implementam acções menos estratégicas.

Segundo Barker III e Duhaime (1997) atributos específicos da empresa tais como o passado estratégico, cultura, estrutura de “*governance*”, diversidade (vários domínios produto-serviços/mercado) e dimensão podem aumentar ou diminuir a capacidade de implementar uma mudança estratégica. No seguimento do trabalho de Barker III e Duhaime (1997), Lai e Sudarsanam (1997) verificaram que as empresas em declínio reagem de forma diferente perante a deterioração do ambiente do negócio. Logo, a escolha de uma estratégia de recuperação é determinada por uma complexa inter-relação da estrutura accionista (dos sócios), *corporate governance* e acompanhamento por parte dos credores bancários das empresas em declínio.

---

<sup>23</sup> Confirmando o trabalho de Pant (1991).

Posteriormente, o principal contributo do estudo de Barker III e Mone (1998) foi observar que a mudança para uma estrutura mecanicista<sup>24</sup> tem mais probabilidades de ocorrer nas empresas mais pequenas e a partir de situações de reduzida liquidez. A mudança para uma estrutura mecanicista restringe significativamente a capacidade da empresa operar uma mudança estratégica. Desta forma Barker III e Mone (1998) sugerem que a substituição do CEO, como sucessão forçada, e a capacidade de endividamento não utilizada<sup>25</sup> aumenta directa e significativamente o grau de reorientação estratégica. Os resultados do estudo sugerem também que a mudança para estruturas mecanicistas não ocorrem em todas as empresas que tentam recuperar de fases de declínio do desempenho, mas tem maior probabilidade de ocorrer durante as tentativas de recuperação quando as empresas em declínio que se debatem perante uma crise financeira, trocaram de CEO ou são de menor dimensão. Além disso os resultados sugerem que a mudança para estruturas mecanicistas reduz a probabilidade das empresas em declínio iniciarem reorientações estratégicas durante as tentativas de recuperação.

Recentemente o estudo de Bruton *et al.* (2003) validou em parte o trabalho de Robbins e Pearce II (1992), verificando que as acções de *retrenchment*, baseadas na redução do activo fixo, durante o período de declínio melhoram a rendibilidade. E Morrow *et al.* (2004) observaram que a eficácia de qualquer estratégia escolhida por uma empresa é determinada não apenas pelo movimento inicial, mas também pela antecipação e localização dos movimentos da concorrência dentro da indústria. Pelo que a natureza competitiva da indústria afecta a direcção que a estratégia de *retrenchment* seguirá.

No seu estudo Morrow *et al.* (2004) verificaram que a dimensão da empresa está negativamente relacionada com a melhoria do desempenho organizacional e que os

<sup>24</sup> Staw *et al.* (1981) propuseram que os indivíduos, grupos e organizações comportam-se rigidamente quando se encontram perante situações de ameaça semelhantes às de uma crise provocada pelo declínio do desempenho. A maior componente do modelo da “ameaça de rigidez” (*threat-rigidity model*) é a proposição de que “*in to perceived needs to increase control over their firm’s decisions, initiate a “mechanistic shift” changing their firms structures and decisions processes to move closely resemble Burns e Stalker’s (1961) archetypical mechanistic firms*” (Barker III e Mone, 1998:1228). Estas empresas mecanicistas têm maior dificuldade em mudar a sua orientação estratégica em resposta ao declínio (v.g. consolidação da autoridade junto de pessoas que interagem menos com o ambiente, menor comunicação vertical e formalização de processos que bloqueiam a geração de soluções inovadoras). A tese da “ameaça de rigidez” e sua concomitante mudança mecanicista, i.e. deslocamento da estrutura organizacional para uma estrutura mais mecanicista, tem recebido uma vasta atenção da literatura sobre o declínio organizacional e recuperação (v.g. Cameron, Whetten e Kim, 1987a; D’Aveni, 1989b e Slatter e Lovett, 1999).

<sup>25</sup> Esta capacidade de endividamento está associada à expressão anglo saxónica *financial slack resources*, que significa recursos financeiros excedentários.

recursos excedentários<sup>26</sup> estão positivamente relacionados com o desempenho em indústrias em crescimento, que a severidade do declínio está negativa e significativamente relacionada com o desempenho organizacional. Constataram também que as empresas que operam em indústrias que se encontram na fase de maturidade deverão reduzir os custos e activos desnecessários (*retrenchment*) como forma de aumentar o desempenho no curto prazo e posicionar a empresa para um regresso à fase de crescimento. O estudo sugere ainda que as empresas devem desenhar a estratégia de *retrenchment* de acordo com a natureza dos ambientes competitivos em que estão inseridas.

Kierulff (1981) foi o primeiro autor a analisar o processo de recuperação organizacional no sector das PME, argumentado que a gestão da recuperação não é essencialmente um processo financeiro. A análise das demonstrações financeiras apenas fornece a estrutura metodológica para observar os sintomas de declínio da empresa. Pois os reais problemas são normalmente de gestão e mais dinheiro apenas adiará o inevitável.

Posteriormente Chowdhury e Lang (1993) abordaram a velocidade e intensidade do declínio nas PME, tendo observado que as empresas que experimentam uma crise, em vez de um lento declínio<sup>27</sup>, aparentemente são mais bem sucedidas na recuperação, o que vem suportar a tese do fenómeno do “*boiled frog*”. Verificaram também que as empresas que aumentam o grau de endividamento no período que precede o aumento do declínio têm maiores hipóteses de recuperação, funcionando como elemento despoletador das acções de recuperação.

Nos estudos de Chowdhury e Lang (1996a, 1996b) os movimentos no sentido da melhoria da eficiência, mais do que os movimentos estratégicos são a primeira escolha para as PME. O estudo sugere que no contexto das empresas mais pequenas, a melhoria da produtividade dos empregados é o contributo mais importante para melhorar os ganhos de eficiência. Estes resultados suportam o trabalho de Kierulff (1981, 1994) de que as estratégias de recuperação nas PME envolvem os mesmos elementos das recuperações utilizados nas grandes empresas. Ou seja, os processos de recuperação bem sucedidos assentam mais em conjuntos de acções de recuperação baseadas em redução de custos que conduzem à melhoria da eficiência, ao nível da

---

<sup>26</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *slack resources*.

<sup>27</sup> O autor define crise como uma queda abrupta do desempenho empresarial e declínio como uma queda lenta e sustentada do desempenho empresarial.

produtividade dos trabalhadores, do que em movimentos empreendedores (estratégicos).

Contudo existem importantes diferenças, se os movimentos de melhoria da eficiência podem ser similares, os movimentos no âmbito do binómio produto/mercado não se apresentam como uma opção viável, como para as grandes empresas, devido às restrições dos recursos organizacionais humanos, financeiros e materiais. Chowdhury e Lang (1996a, 1996b) verificaram que no sector das PME as medidas que produzem redução de custos, permitindo melhorar o desempenho organizacional no curto prazo, passam essencialmente pela redução das dívidas a pagar, das despesas gerais, administrativas e de distribuição, as quais estão correlacionadas com os movimentos de eficiência, confirmando a expectativa de senso comum de que as empresas em declínio efectuem cortes neste tipo de despesas. Por outro lado, o crescimento das vendas, como indicador de estratégias empreendedoras, geradoras de rendimentos, não tem qualquer relação significativa com a recuperação do desempenho organizacional no curto prazo. Este resultado é consistente com a teoria e investigação empírica anterior<sup>28</sup>.

Mais recentemente Michael e Robbins (1998) procuraram identificar que custos, activos e factores humanos de produção são prioritários no desenvolvimento de actividades de *retrenchment*, em especial como recuperação do desempenho organizacional em períodos de recessão económica. Aplicando a teoria «baseada nos recursos», Michael e Robbins (1998) efectuaram a sua investigação na tese de que os factores que não são *activos de elevada especificidade*<sup>29</sup> são factores facilmente transaccionados nos mercados (referidos na literatura como bens ou custos transaccionáveis), logo não podem sustentar uma vantagem competitiva, pelo que são alvos elegíveis nas actividades de *retrenchment*. O seu estudo sugere que em período de recessão económica, as despesas em I&D, os canais de distribuição, equipamento produtivo e os responsáveis de gestão do *front-line* são considerados *activos de elevada especificidade*, com baixa probabilidade de serem incluídos em actividades de *retrenchment*.

---

<sup>28</sup> v.g. Bibeault (1999), Finkin (1985), Hofer (1980), Kierulff (1981), Robbins e Pearce II (1992).

<sup>29</sup> Um activo com elevada especificidade possui uma ou mais das seguintes características: especificidade física (refere-se ao grau através da qual uma máquina ou outro equipamento é adaptada para aceitar um reduzido intervalo de *input*, com o qual ganha em eficiência criada por tal adaptação), especificidade do investimento (descreve os investimentos feitos para satisfazer exigências de um cliente) e especificidade humana (refere-se ao grau com que os indivíduos adaptam a formação, conhecimento, capacidades técnicas e educação às necessidades específicas da empresa) (Michael e Robbins, 1998).

### 3.3. Contexto conteúdo e processo do declínio e recuperação organizacional

A recuperação empresarial significa uma substancial e sustentada mudança positiva no desempenho organizacional, representando um regresso a uma situação de crescimento sustentado do desempenho organizacional (Bibeault, 1999), implicando uma mudança ou ruptura com o rumo anterior de declínio do desempenho organizacional. As estratégias de recuperação podem ser definidas como um conjunto de actividades que quando implementadas permitirão parar o ciclo descendente do declínio no desempenho organizacional e estimular o ciclo ascendente.

Segundo Pettigrew (1992) o conteúdo, o contexto e o processo são os conceitos chave para explicar o desempenho organizacional (Ketchen *et al.*, 1996). Dada a natureza do fenómeno, parece natural categorizar e analisar as questões básicas da presente investigação, utilizando um quadro de análise baseado no tempo incluindo o **contexto** (o “*porquê*” da mudança, i.e., o que determinou a necessidade de realizar um conjunto de acções para mudar - situação de recuperação), o **conteúdo** (“*que*” mudança se esconde debaixo do rótulo de estratégia ou acções de gestão para recuperar), e o **processo** (“*como*” a mudança pode ser realizada), conforme proposto por Pettigrew (1992)<sup>30</sup>.

Os estudos<sup>31</sup> que abordam questões relacionadas com o contexto da recuperação empresarial preocupam-se com o *como* e o *porquê* da empresa ter entrado numa situação de crise, i.e., quais as causas de declínio do desempenho que colocaram a organização numa situação de recuperação. Nestes estudos são abordadas questões sobre as quais se colocam as seguintes afirmações: “*Antes de abordar as questões sobre estratégias de recuperação, necessitamos ter uma boa compreensão de como e porque as empresas se encontram na situação da crise*” (Slatter e Lovett, 1999: 13), e “*tal como um médico competente necessita de compreender as causas da doença, também um gestor competente em recuperação deve compreender as causas do declínio.*” (Thaine e Goldthorpe, 1989: 59). Estes estudos empíricos baseados nesta abordagem

<sup>30</sup> A interligação dos três conceitos é explicada da seguinte forma por Pettigrew (1992: 9) “*Strategic choices and changes in the firm [have] to be embedded in an analysis of inner and outer context of organization. Outer context includes the economic, social, political, competitive and sectoral environments in which the firm is located. Inner context refers to the inner mosaic of firm, the structural and political environments which, in consort with outer context, shapes features of content and process of strategic development*”.

<sup>31</sup> V.g. Schendel *et al.* (1976), Hofer (1980), Bibeault (1999), Slatter (1984), Slatter e Lovett (1999), Robbins e Pearce II (1992) e Chowdhury e Lang (1996a).

procuram explicar a influência de certos factores contextuais no grau de sucesso da recuperação.

Os estudos<sup>32</sup> que abordam questões relacionadas com o conteúdo da recuperação organizacional procuram compreender que movimentos estratégicos estão associados com recuperações bem sucedidas. O exemplo típico é descrito através das seguintes questões “*em geral, que movimentos estratégicos estão associados com o sucesso da recuperação? (...) Existem combinações de movimentos estratégicos, isto é, estratégias que são especialmente consideradas caminhos comuns para retomar o crescimento dos lucros?*” (Hambrick e Schechter, 1983: 231). Estes estudos empíricos utilizam uma análise sectorial cruzada das razões das variações ocorridas entre os resultados da recuperação de diversas empresas, dentro do mesmo sector de actividade ou entre diferentes sectores de actividade.

Ao contrário da análise do conteúdo e contexto, são poucos os investigadores que analisaram as questões relacionadas com o processo de recuperação organizacional. Esta linha de investigação pretende compreender como as empresas conduzem um conjunto de actividades no sentido de retirar com sucesso a organização de uma situação de deterioração do desempenho organizacional o que passa, por exemplo, por estudar as características dos gestores que recuperam as empresas com sucesso<sup>33</sup>. Estes autores referem-se à recuperação organizacional com um conjunto de etapas: análise, emergência, mudança estratégica e crescimento (Slatter e Lovett, 1999:5); mudança na gestão, avaliação, emergência, estabilização e regresso ao crescimento (Bibeault, 1999:92); causa e severidade da situação de recuperação, *retrenchment* e recuperação (Pearce II e Robbins, 1993) ou declínio, iniciativa de resposta, transição e resultado (Chowdhury, 2002).

### **3.3.1. O contexto do declínio e recuperação organizacional**

Como vimos anteriormente, o estudo do contexto do declínio e recuperação empresarial preocupa-se com o *como* e o *porquê* da empresa ter entrado numa situação

---

<sup>32</sup> V.g. Schendel *et al.* (1976), Hofer (1980), Bibeault (1999), Hambrick e Schechter (1983), Slatter (1984), Slatter e Lovett (1999), Thiétart (1988), Chowdhury e Lang (1996b), Barker III e Duhaime (1997), Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997), Lai e Sudarsanam (1997, 2001), Castrogiovanni e Bruton (2000), Bruton *et al.* (2003) e Morrow *et al.* (2004).

<sup>33</sup> V.g. Bibeault (1999), Slatter (1984), Pearce II e Robbins (1993) Slatter e Lovett (1999), Chowdhury (2002).

de declínio, i.e., que factores determinaram o declínio do desempenho e que colocaram a organização numa situação de recuperação. Esses factores contextuais podem ser de origem interna e externa.

Nem todas as situações de crise são recuperáveis. Para uma estratégia de recuperação ter sucesso, a empresa terá que eliminar a crise financeira (grau de severidade da crise) (Schendel *et al.*, 1976, Bibeault, 1999), reverter as causas do declínio (Slatter e Lovett, 1999), ultrapassar as resistências dos constituintes (Kierulff, 1981, 1994; Welsh e White, 1981), ultrapassar os constrangimentos existentes no ambiente interno da empresa (recursos e capacidades existentes) (Edelman *et al.*, 2001; Barker e Duhaime, 1997), melhorar os métodos de gestão (Bibeault, 1999), ter em conta o passado estratégico (Slatter e Lovett, 1999), resistir e adaptar-se às mudanças do ambiente macro económico e ainda em muitas situações ultrapassar um conjunto de características da indústria pouco atractivas (Pant, 1991; Slatter e Lovett, 1999; e Pandit, 2000), e no fim esperar ainda que a equipa de gestão tenha as capacidades, os comportamentos e as motivações necessárias para lidar com os factores anteriores (Bibeault, 1999; Wiklund, 1998).

Quando se analisa o declínio organizacional é importante distinguir entre sintomas e causas do declínio organizacional. Segundo Argenti (1976) existem dois tipos de determinantes do declínio organizacional: os primeiros sinais de alerta<sup>34</sup> – os sintomas – e as “sementes”<sup>35</sup> do declínio – as causas –.

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 fornecem as linhas de orientação para acções de gestão. O que é importante é descobrir as causas originais dos problemas, conhece-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 manifestam-se também em empresas saudáveis (Slatter e Lovett, 1999), segundo Bibeault (1999) existem três tipos de categorias de sinais de alerta (sintomas):

---

<sup>34</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *Early warning signals*.

<sup>35</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *Seeds*.

- Obtidos através de métodos de previsão matemática – são usados para apresentar sinais de alerta de falência potencial. Estes métodos utilizam variáveis económico-financeiras relacionadas com a actividade da empresa como um todo (Altman, 1993; Madeira, 2000).
- Sinais adversos de longa duração – são aplicados à empresa como um todo ou a divisões de empresas. São exemplos de indicadores: o declínio de margens, da quota de mercado e o aumento rápido de dívidas a pagar (fornecedores, bancos, etc.).
- Sinais comportamentais adversos – o sinal comportamental mais adverso é a falta ou 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 podem ser de dois tipos: externas à organização (Mone, 1998; Cameron e Zammuto 1983) e internas à organização (Cameron e Zammuto 1983).

As causas internas de declínio têm fundamentação junto da teoria dos sistemas organizacionais. O excessivo controlo por parte da gestão é despoletado pela falta de “excedentes organizacionais”<sup>36</sup> (Staw *et al.*, 1981). Estes “excedentes organizacionais” – capacidades técnicas e de gestão e, recursos financeiros – são importantes para os gestores poderem reduzir o controlo e experimentarem novas ideias (inovar). Para recuperar as empresas em declínio, torna-se importante quebrar este círculo vicioso<sup>37</sup> (Hambrick e D’Aveni, 1988) arranjando fundos (v.g. reestruturação financeira ou redução de activos) e outras capacidades (apoio externo) para levar a cabo iniciativas no binómio produto/mercado (reorientação estratégica).

As causas internas e externas estão extensamente desenvolvidas nos trabalhos de Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999), as quais são confirmadas por outros investigadores tais como Grinyer *et al.* (1990), Gopal (1991) e Robbins e Pearce II

---

<sup>36</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *organizational slack*.

<sup>37</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *downward spirals*.

(1992). Para a elaboração da seguinte secção, em virtude da vastidão dos factores citados nas principais trabalhos de investigação, cingimo-nos aos aspectos mais relevantes, tomando por base o estudo de Bibeault (1999), remetendo para o apêndice I o desenvolvimento das causas internas e externas citadas na literatura da especialidade.

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 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.

As mudanças na economia, associadas a mutações na procura de mercado compreendem 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. O declínio na procura de um produto ou serviço pode ser cíclico ou de longo prazo (*trend*). No declínio da procura no longo prazo, à medida que os produtos de uma empresa se tornam obsoletos devido à introdução de novos produtos ou produtos melhorados, a procura no seu todo pelos produtos da indústria ou de classes de produtos da indústria em causa entra em declínio ao longo do tempo. No declínio cíclico do mercado, a economia mundial e as economias individuais de todos os países experimentam ciclos económicos regulares de crescimento e recessão. Cada indústria é afectada de diferentes formas por esse ciclo económico em virtude das diferentes amplitudes de flutuações da procura de produtos e serviços das diferentes indústrias. O efeito destas flutuações cíclicas na procura pode ter consequências muito sérias nas empresas que já apresentam outros factores causadores de declínio no início do período de recessão económica. No entanto “*recessão por si só, raramente, põe uma empresa na situação de recuperação; mas a recessão juntamente com outros factores tais como a falta do controlo financeiro, uma fraca posição competitiva, e uma política financeira baseada numa elevada alavancagem, pode chamar o desastre.*” (Slatter e Lovett, 1999: 43).

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. Quando ocorre a mudança no padrão da procura, a procura de um determinado produto pode não diminuir, mas a forma como é distribuído ou comprado pode mudar (v.g. venda retalho *versus* grandes superfícies e centros comerciais).

De acordo com Bibeault (1999), devido a mudanças sociais, 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.

Ao nível da 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.

A mudança na 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 conhecimento 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 empresa pode não ter os recursos para desenvolver qualquer vantagem competitiva à medida que a tecnologia ou as necessidades dos consumidores mudam, contudo, se pretender sobreviver como organização, terá que responder através da diversificação, entrar em *joint ventures* ou seguir outra estratégia (Slatter e Lovett, 1999).

São poucos produtos que são verdadeiramente insensíveis à variação do preço, porque assim que um produto consegue ser copiado ou um produto substituto consegue ser desenvolvido, o produto original, mesmo que diferenciado pelo nome da marca e características de *design*, começa a comportar-se como uma mercadoria normal (*commodity*). 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

rendibilidade, 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.

Os constrangimentos governamentais são muito relevantes para os problemas empresariais, na medida em que afectam a produção de recursos e a actividade ao nível financeiro, das matérias-primas e dos mercados. Estabelecendo impostos, 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 especializados tais como consultores de gestão, advogados, consultores fiscais e agências de publicidade.

Quando analisamos as causas internas do declínio organizacional, é simplesmente insuficiente dizer que a principal razão de declínio é a má gestão. Esta fundamenta-se essencialmente em aspectos comportamentais (Bibeault, 1999). Ao nível da incompetência, os problemas normalmente devem-se às pessoas, devido a uma visão estreita dos seus líderes<sup>38</sup> e na falta de disciplina<sup>39</sup>. 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) são sintomas visíveis da má gestão: regras de um só homem, falta de profundidade na gestão, problemas relacionais com a mudança na gestão, gestão burocrática, equipa de gestão desequilibrada, uma função financeira fraca e, um quadro de direcção pouco participativo (Argenti, 1976).

Quando a gestão é fraca, facilmente se comete erros, quer por omissão quer por decisões erradas, que conduzem ao declínio.

Os erros vitais de omissão compreendem essencialmente o fracasso em responder adequadamente às mudanças de mercado e a existência de um controlo interno inadequado (Bibeault, 1999). No seu estudo, Bibeault (1999, 51) revelou que “30% dos

---

<sup>38</sup> Muitas empresas promovem uma pessoa a uma posição de topo porque esta teve sucesso numa área funcional estreita.

<sup>39</sup> Muitos homens de negócios passam o tempo a efectuar as coisas que gostam em vez de fazerem as coisas que deveriam ser feitas.

erros que conduziram as empresas ao declínio são atribuídos à falta de controlo, causado pela falta de informação ou má utilização da mesma”. Argumento comprovado pelo estudo de King (1996). Existem cinco tipos de controlo da informação determinantes no processo de declínio empresarial: controlo orçamental, determinação do custo da produção, responsabilização dos resultados (totais e sectoriais), contabilidade do património (valorização de activos) e de previsão dos fluxos de caixa.

A seguir apresentam-se os principais erros vitais cometidos pela gestão que podem conduzir as empresas a entrar em declínio (Bibeault, 1999). O excesso de expansão e diversificação é o principal erro de gestão das empresas em declínio. “O excesso de expansão *pode ser estratégico – direccionar a empresa para negócios menos lucrativos– e operacional – problemas de crescimento internos. Ambos os problemas surgem da errada concepção de que o único caminho do sucesso se faz através do crescimento.*” (Bibeault,1999:54). Muitos dos movimentos estratégicos ao nível do binómio produto/mercado direccionam a empresa para territórios pouco familiares (demasiada diversificação) em relação ao *core business* onde as competências de gestão não são as mais adequadas para manter a empresa competitiva.

A “mania das vendas”<sup>40</sup> e a *excessiva alavanca financeira* são apontadas como importantes causas internas de declínio organizacional<sup>41</sup>. Esta orientação estratégica compreende um processo através do qual as vendas crescem a uma taxa superior àquela que a empresa tem capacidade para financiar através dos fluxos de tesouraria internos ou através de empréstimos bancários. Como o *overtrading* ou *salesmania* ocorre apenas como resultado de um fraco controlo financeiro, a falta de um controlo adequado é a causa mais precisa do declínio. Nas empresas em *overtrading* as margens são reduzidas e novos clientes são adicionados à carteira apenas para fazer volume (Slatter e Lovett, 1999). O excesso de expansão causa problemas financeiros. O princípio que enforma esta verdade deriva da aplicação de aritmética elementar que as empresas muitas vezes ignoram. Quando uma empresa expande a sua actividade, significa que devem ser injectados fluxos de caixa a uma taxa aproximada à do

---

<sup>40</sup> Tradução da expressão anglo saxónica *salesmania* ou *overtrading*. Esta terminologia procura descrever a obsessiva ênfase em aumentar o volume de negócios, em detrimento da busca da rentabilidade.

<sup>41</sup> O ciclo de vida das empresas não é diferente do das pessoas. Após uma grande fase de crescimento a pessoa deve fazer uma pausa para avaliação. “Quando a pessoa está obcecada por um rápido crescimento, e falha ao não pausar para reorientar o rumo a seguir, acabará por colapsar pelo seu próprio peso” (Bibeault, 1999: 58).

crescimento da actividade. Por exemplo, se empresa investiu inicialmente um milhão de euros e pretende expandir-se anualmente à taxa de 20%, então e simplificando, precisa influxos de caixa num montante de 200.000 euros para financiar existências, devedores, adiantamentos de pagamentos, etc. Pelo que se a empresa se expande a uma taxa superior à sua capacidade de gerar fluxos de caixa, então a empresa começa a endividar-se.

### 3.3.2. O conteúdo da recuperação organizacional

Esta linha de investigação preocupa-se com a mudança que se esconde debaixo do rótulo de estratégia ou acções de gestão para recuperar. Os investigadores tentaram desenvolver uma tipologia de estratégias de recuperação (quadro 3.1.), baseadas num conjunto de acções de gestão que permitissem a recuperação do desempenho organizacional para níveis anteriores ao início do declínio.

**Quadro 3.1. Tipologia de estratégias de recuperação empresarial**

Autor	Tipologia
Schendel <i>et al.</i> (1976)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mudança na organização e na gestão</li> <li>● Mudanças nos programas de marketing</li> <li>● Investimentos na capacidade fabril para aumentar a capacidade produtiva e maior produtividade.</li> <li>● Diversificação geográfica ou do produto</li> <li>● Aumento da eficiência</li> <li>● Desinvestimento</li> <li>● Integração vertical</li> </ul>
Hofer (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Operacionais - geração de proveitos, corte de custos e redução de activos</li> <li>● Estratégicas - nicho de mercado e aumento da quota de mercado</li> </ul>
Kierulff (1981, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redução de custos (curto prazo)</li> <li>● Novos produtos (médio longo prazo)</li> </ul>
Bibeault (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reestruturação dos activos</li> <li>● Mudança na gestão</li> <li>● Melhoria da eficiência</li> <li>● Desinvestimentos</li> <li>● Uma nova postura da gestão</li> <li>● Diversificação</li> </ul>
Hambrick e Schecter (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégias Empreendedoras - geradoras de proveitos e reposicionamento no binómio produto/mercado</li> <li>● Estratégias eficientes - redução custos e redução de activos</li> </ul>
Slatter e Lovett (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mudança na gestão</li> <li>● Forte controlo financeiro</li> <li>● Mudança organizacional e descentralização</li> <li>● Reorientação do binómio produto/mercado</li> <li>● Melhoria do Marketing</li> <li>● Crescimento via aquisições</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de activos</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Investimento</li> <li>• Reestruturação do endividamento e outras estratégias financeiras</li> </ul>
<b>O'Neill (1986)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de gestão</li> <li>• Estratégias de redução de custos</li> <li>• Estratégias de crescimento</li> <li>• Estratégias de reestruturação</li> </ul>
<b>Thiéart (1988)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização da organização</li> <li>• Reorientação dos esforços de mercado</li> <li>• Diferenciação de mercados/produtos</li> <li>• Desinvestimento de activos</li> <li>• Melhoria da eficiência</li> <li>• Integração vertical</li> </ul>
<b>Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação organizacional</li> <li>• Reestruturação financeira</li> <li>• Reestruturação estratégica</li> <li>• Reestruturação operacional</li> </ul>
<b>Grinyer et al. (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na gestão</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Intensificação das acções marketing</li> </ul>
<b>Gopal (1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de curto prazo - redução de custos e de activos, alteração do binómio produto/mercado</li> <li>• Estratégias de longo prazo - substituição do CEO, introdução de novos produtos e novos mercados, melhoria do controlo de gestão e formação de pessoal</li> </ul>
<b>Robbins e Pearce (1992)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de eficiência ou operacionais - acções de <i>retrenchment</i>: liquidação, desinvestimento, melhoria da eficiência operacional, eliminação de produtos e corte de custos gerais</li> <li>• Estratégias empreendedoras - acções de recuperação: penetração de mercado, segmentação, novos mercados, aquisições e novos produtos</li> </ul>
<b>Chowdhury e Lang (1996b)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de eficiência ou operacionais <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geradoras de rendimentos</li> <li>○ Redução de custos - custo dos produtos, produtividade dos trabalhadores, despesas gerais e dívida a pagar</li> <li>○ Redução de activos ao nível das existências, dívidas a receber, idade das instalações e nível de instalações</li> </ul> </li> </ul>
<b>Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da eficiência (estratégia de curto prazo)</li> <li>• Investimento em tecnologia (estratégia de longo prazo)</li> </ul>
<b>Lai e Sudarsanam (1997, 2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação operacional ; de activos; da gestão (despedimento do CEO); financeira e estratégias combinadas</li> </ul>
<b>Barker III e Duhaime (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças de domínio da empresa</li> <li>• Mudanças ao nível do binómio produto/mercado, no marketing, na produção, em investigação e desenvolvimento e políticas financeiras</li> <li>• Mudanças na estrutura da organização</li> <li>• Mudanças no sistema de controlo</li> </ul>

As empresas que experimentam dificuldades financeiras podem escolher uma variedade de métodos de reestruturação para as fazer regressar a um estado de saúde financeira (John *et al.*, 1992). Contudo a escolha de uma estratégia de reestruturação é contudo contingente num conjunto de factores. Em seguida faz-se uma exposição da

variedade de estratégias de recuperação identificadas na literatura propondo-se uma classificação adaptada de Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b), que será utilizada no presente estudo empírico, no capítulo 7: i) reestruturação organizacional, ii) reestruturação operacional (redução de custos), iii) reestruturação operacional do activo (e melhoria da eficiência), iv) reestruturação financeira e v) acções empreendedoras (ou reestruturação estratégica).

### ***i) Reestruturação organizacional***

A mudança da gestão de topo é vastamente citada como uma pré condição para as recuperações bem sucedidas (Schendel *et al.*, 1976; Hofer, 1980; Bibeault, 1982,1999; O'Neill, 1986; Grinyer *et al.*, 1990, Slatter e Lovett, 1999). Simplesmente, quando os antigos processos operacionais precisam de uma drástica mudança, é difícil incumbir a actual gestão de topo a tarefa de mudar os seus hábitos e instituir reformas radicais. Muitas vezes, bancos e credores continuarão a dar o seu apoio financeiro apenas se existir confiança na equipa de gestão para gerir a crise. Existe evidência empírica de uma relação inversa entre a probabilidade da mudança da gestão e o desempenho das acções das empresas (Sudarsanam e Lai, 2001). Contudo a eficácia da reestruturação da gestão no processo de recuperação não está conclusivamente estabelecida.

### ***ii) Reestruturação operacional (redução de custos)***

A literatura de gestão estratégica fornece suporte empírico para a existência de uma abordagem bi-etápica da recuperação de empresas: a etapa da estratégia de recuperação operacional e a etapa da estratégia empreendedora (Bibeault, 1999; Slatter e Lovett, 1999 e Robbins e Pearce, 1992). Dada a diversidade de acções que compreende a recuperação operacional, e de acordo com Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997), optámos por separar as acções em duas sub categorias: a reestruturação operacional que incide predominante em acções de pura redução de custos (*cutbacks*) e a reestruturação operacional do activo que incide prioritariamente na melhoria da eficiência e redução de activos. No entanto elas serão analisadas considerando que fazem ambas parte dum primeiro conjunto de acções de recuperação: a fase da recuperação operacional.

A fase da recuperação operacional tem como objectivo estabilizar e recuperar a lucratividade apenas através de reduções de custos e de activos operacionais. A

reestruturação operacional compreende um conjunto de estratégias de redução de custos e de activos operacionais para melhorar a eficiência e margens através da redução dos custos directos e dos custos gerais em linha com o volume (Slatter e Lovett, 1999). A reestruturação operacional é, geralmente, a primeira estratégia de recuperação a ser implementada por uma empresa em dificuldades financeiras (Hofer, 1980). Esta é principalmente desenhada para gerar, no curto prazo, uma melhoria nos lucros e nos fluxos de tesouraria. Esta estratégia tem uma natureza de “apagar fogos” e difere do objectivo de reestruturação do posicionamento e desempenho competitivo de longo prazo. Estas estratégias operacionais são necessárias mas não são uma condição suficiente para recuperar muitas das empresas (Sudarsanam e Lai, 2001).

### ***iii) Reestruturação operacional do activo (e melhoria da eficiência)***

As medidas de eficiência estão directamente relacionadas com a maximização do *output* (proveitos) e a minimização do *input* (recursos tais como as existências). Quando a empresa está a operar bem abaixo da capacidade de produção, a redução de activos para melhorar a utilização e produtividade dos activos é imperativa. As reduções de activos operacionais incluem fechar ou integrar activos fixos excedentários tais como fábricas, equipamentos e escritórios, e redução no curto prazo de activos tais como existências e clientes. Estas acções são guiadas pela necessidade de melhorar a actual eficiência operacional da empresa através da melhoria da utilização dos activos ao nível operacional (Bibeault, 1999; Hofer, 1980; Schendel *et al.*, 1976).

A reestruturação do activo compreende também o investimento em activos internos e é desenhada para alcançar melhorias na eficiência e produtividade através da aquisição de novos edifícios e equipamentos (Hambrick e Schechter, 1983 e Schendel *et al.*, 1976), computadorização de processos e controlo de equipamentos os quais diminuem os tempos de produção e de resposta ao mercado, melhoram a produtividade e reduzem os custos. As empresas podem também procurar adquirir negócios que se ajustem às suas competências centrais com potencial de lucro no longo prazo. Esta etapa é crucial em recuperações de empresas com estratégias inadequadas ou posicionadas em binómios produtos/mercados maduros ou em declínio onde uma nova estratégia de reposicionamento é imperativa (Hofer, 1980; Schendel *et al.*, 1976; Pearce II e Robbins, 1992).

#### **iv) Reestruturação financeira**

Estratégias de geração de fluxos de tesouraria, compreendem o desinvestimento de activos e participações e são comumente utilizadas para aliviar as dificuldades financeiras, pagar empréstimos bancários, e reduzir o nível de encargos financeiros e melhorar os influxos de tesouraria (Slatter e Lovett, 1999). A reestruturação financeira passa por uma reorganização da estrutura do capital para aliviar a tensão dos pagamentos de dívidas e encargos financeiros. De acordo com Gilson (1990), a reestruturação do passivo compreende um conjunto de transacções através das quais o actual passivo é substituído por um novo contrato com uma ou mais das seguintes características: (1) redução de juros e capital em dívida; (2) extensão da maturidade da dívida; e (3) conversão de passivos em capital próprio.

#### **v) Acções empreendedoras (ou reestruturação estratégica)**

A etapa da recuperação baseada em acções empreendedoras tem como objectivo alcançar um crescimento de longo prazo através de uma reestruturação da carteira ou de uma reorientação no binómio produto/mercado. Compreende acções geradoras de proveitos na tentativa de aumentar as vendas através de algumas combinações tais como a introdução de produtos, aumento da publicidade, aumento do esforço de vendas e redução de preços (Hambrick e Schecter, 1983), ou o reposicionamento no binómio produto/mercado envolvendo a mudança da ênfase para nichos de mercados mais lucrativos (Robbins e Pearce, 1992).

De entre das acções empreendedoras mais comumente utilizadas podemos incluir a reestruturação estratégica compreendendo a reorganização da empresa ao nível do desinvestimento das linhas de negócios que não se ajustam ao seu *core business*; aquisição de empresas que se relacionam com o seu *core business*; deixar de produzir/comercializar produtos “sem futuro”, estabelecer alianças estratégicas; *joint ventures* e acordos de licenciamento. Estas situações podem compreender investimentos e desinvestimentos em activos.

### 3.3.3. O processo de recuperação organizacional

Por definição, a teoria do processo compreende um corpo científico que fornece explicações e termos relativos à sequência ou progressão de eventos no sentido de um resultado. A partir desta definição, Chowdhury (2002) definiu processo de recuperação organizacional como uma sequência de eventos que, quando combinados, descrevem a ocorrência da melhoria do desempenho organizacional durante um determinado período de tempo. Por outras palavras, descreve um conjunto de eventos através dos quais uma determinada organização atravessa desde a saída de uma situação de declínio organizacional para finalmente entrar numa fase de regresso a um crescimento saudável.

Bibeault (1999) foi o primeiro autor a analisar o processo de recuperação organizacional como um modelo multifásico. O processo de recuperação organizacional é uma sequência de etapas discretas e bem definidas, que começa quando a empresa ainda se encontra na fase de declínio, compreendendo as seguintes etapas: mudança na gestão, avaliação, emergência, estabilização e regresso ao crescimento<sup>42</sup>. O processo de recuperação começa numa fase inicial com uma mudança da gestão durante a qual ocorre aquilo que o autor chama de momento da verdade, ou seja, altura que se toma a decisão de realizar transformações fundamentais na organização.

A fase seguinte do processo de recuperação é a etapa da avaliação na qual a atenção da empresa, com a nova ou actual equipa de gestão auxiliada ou não por consultores externos, está centrada na análise da viabilidade e na preparação de um plano de sobrevivência e ou recuperação. Reconhecendo a natureza das causas do declínio e a magnitude dos problemas (severidade do declínio) que originaram o declínio, bem como as soluções (acções de recuperação) para os resolver, traduzidos num plano de acção. Ainda nesta fase é proposto que o plano de recuperação seja comunicado internamente, a toda a equipa de gestão, e externamente, em especial aos principais credores (bancos e fornecedores).

---

<sup>42</sup> “O número de etapas pode variar significativamente, dependendo da situação concreta. Existem exemplos em que o ciclo declínio e recuperação evolui através de um elevado número de etapas, noutras situações saltam-se algumas etapas. Depende essencialmente do quanto crítico o problema é.” (Bibeault, 1999: 91). Na opinião de Bibeault (1999) o número de estágios depende do grau de severidade do declínio organizacional.

Na fase da emergência a empresa precisa assegurar a sobrevivência cuja intervenção é tanto mais traumática quanto menor forem os recursos tempo e dinheiro disponíveis. É nesta fase que a tónica é passada da avaliação para a acção, em particular para o desenvolvimento de acções de *retrenchment*. A intervenção, perante a estagnação persistente de situação de uma tesouraria negativa, pode ser desenvolvida nesta fase através do desinvestimento de activos corpóreos, ao nível da gestão financeira (v.g. análise e controlo dos fluxos de caixa, reestruturação do passivo, melhoria do fundo de maneio, análise da rendibilidade, redução dos custos e eliminação da contabilidade criativa), ao nível da gestão de operações (v.g. encerramento de operações, redução de pessoal, redução do nível de existências, controlo das compras e aumento da produtividade), ao nível do marketing (v.g. melhoria da técnica de fixação de preços e eliminação de linhas de produto menos competitivas), e ao nível da gestão de recursos humanos (v.g. redução de pessoal e melhoria da comunicação).

Após uma fase de concentração nos fluxos de caixa e na sobrevivência de curto prazo, a ênfase na fase de estabilização é colocada na melhoria da rendibilidade organizacional através do incremento das margens e da eficiência operacional. Nesta fase as acções podem ser realizadas ao nível da gestão financeira, através da melhoria da liquidez, continuar a reestruturação do passivo, desenvolvimento do sistema de controlo e da contabilidade de gestão. Ao nível da gestão de operações tais como a organização de eficientes programas de melhoria da rendibilidade, desenvolvimento da eficiência produtiva mediante aumento da produtividade laboral, tecnológica, de manutenção e controlo de existências. Bem como desenvolver uma análise de valor dos custos gerais de produção.

As acções ao nível do marketing passam pela implementação de estratégias de melhoria da rendibilidade (escolha de segmentos-alvo rentáveis e com taxas de crescimento elevadas e comercializar apenas categorias de produtos rentáveis) e de redução de custos (restringir os objectivos e alvos dos programas de marketing a áreas de reduzido risco de perda, minimização das despesas de marketing e selecção de técnicas de marketing com adequada relação custo benefício).

Segundo Bibeault (1999) o processo de recuperação organizacional completa-se com a fase do regresso ao crescimento. Nesta fase os esforços são concentrados no desenvolvimento e crescimento do volume de negócios da organização. Os principais objectivos passam por afectar os activos da empresa a áreas económicas com elevadas

margens e rendibilidades de investimentos, criar um suporte financeiro que permita sustentar um crescimento da actividade organizacional, investimento em competências operacionais no sentido de aumentar a produtividade e aumentar a capacidade produtiva, aumentar a ênfase em actividades de marketing que permitam suportar a expansão através de novos mercados de clientes, melhorar os produtos existentes e introdução de novos produtos, e por último, renovar a ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos através de iniciativas ao nível da motivação e de programas de formação.

À semelhança de Bibeault (1999) e no sentido de compreender o fenómeno da recuperação como um processo, Slatter e Lovett (1999) sugerem uma recuperação organizacional faseada em quatro etapas.

Na primeira fase, designada de análise da situação é realizado um diagnóstico da situação na qual se efectua a análise da situação económico-financeira, das questões estratégicas e operacionais, da viabilidade do negócio, e se efectua uma avaliação dos caminhos alternativos. Procede-se também à avaliação da equipa de gestão e da estrutura organizacional procurando assegurar o acordo dos sócios/accionistas acerca do caminho a seguir. Nesta fase é fundamental uma adequada gestão de tesouraria através da qual se avalia as necessidades imediatas de fundos, desenvolve-se um plano para gerar entrada de fundos e implementam-se fortes controlos de tesouraria. Slatter e Lovett (1999) sugerem que ainda nesta fase se proceda à mudança do CEO conforme já havia sido proposto por Schendel *et al.* (1976), Hofer (1980) e Thiétart (1988), e à introdução de apertados sistemas de controlo.

Numa segunda fase do processo de recuperação do desempenho organizacional, denominada de emergência, são realizadas um conjunto de acções com ênfase nos aspectos operacionais, para assegurar a sobrevivência e centrar a atenção em estratégias que possam ser implementadas no curto prazo (6 a 12 meses), tais como a geração de fluxos de caixa mediante a redução de custos e aumento dos preços e dos esforços de marketing através de acções, como por exemplo, encerrar instalações, desinvestir em subsidiárias, despedir gestores incompetentes e empregados redundantes, reduzir níveis de existências excedentárias, vender existências obsoletas, eliminar linhas de produtos pouco lucrativas, redução das dívidas a receber ou estender os prazos de pagamentos. É também nesta fase que se procuram financiamentos adicionais para implementar a estratégia de recuperação.

Na fase seguinte desenvolve-se então a mudança estratégica. É uma fase da recuperação com ênfase na implementação dos aspectos estratégicos tais como reorientação do binómio produto-mercado, reposicionamento de mercado e que requer investimentos de tempo e dinheiro.

A fase final da recuperação organizacional, segundo Slatter e Lovett (1999), compreende a etapa da vida da empresa em que este regressa a uma fase de crescimento traduzido num crescimento do desempenho organizacional, visível através de novos produtos, do desenvolvimento do mercado, via aquisições ou ambos.

Grinyer *et al.* (1990) foram os primeiros investigadores a introduzir o factor despoletador do início das acções de recuperação como um evento no processo. Definindo o processo de recuperação em quatro fases: causas do declínio<sup>43</sup>, factores despoletadores [intervenção de entidades externas (v.g. instituições de crédito, fornecedores ou consultores), mudança de proprietários ou ameaça de uma mudança, entrada de um novo CEO, reconhecimento (auto consciência) por parte da gestão dos problemas existentes, percepção por parte da gestão de novas oportunidades que uma melhoria operacional ou uma mudança estratégica proporcionará], acções de recuperação e características do desempenho sustentado. Esta última fase é a correspondente à do regresso ao crescimento proposta por Bibeault (1999).

A partir dos modelos de Bibeault (1999) e Slatter (1984), Robbins e Pearce II (1992) organizaram o processo de recuperação organizacional em duas fases: *retrenchment* e recuperação (figura 3.1). O momento da recuperação ou situação de recuperação existe quando a empresa se encontra perante múltiplos anos de declínio de desempenho financeiro subsequentes a um período de prosperidade (Bibeault, 1999; Hambrick e Schecter, 1983; Schendel *et al.*, 1976 e Zammuto e Cameron, 1985).

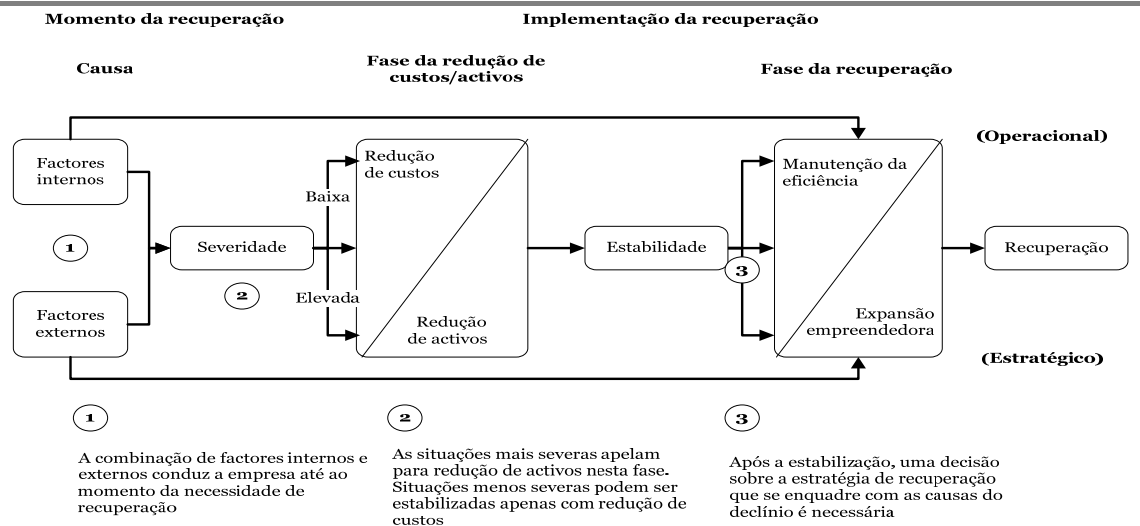
As situações de recuperação são causadas pela combinação de factores internos e externos (Schendel *et al.*, 1976). A proximidade da ameaça à sobrevivência da empresa colocada pela situação de recuperação é conhecido como o estado de severidade da situação de recuperação (Altman, 1968, 1983; Bibeault, 1999 e Hofer, 1980). Baixos níveis de severidade estão relacionados com declínios no volume de vendas e nas margens brutas, enquanto níveis extremos de severidade podem significar a presença

---

<sup>43</sup> V.g. mudanças adversas na procura no mercado, estrutura de custos elevada, controlo financeiro inadequado, má gestão e fraca qualidade dos produtos e serviços, etc.

de um estado falência iminente. A resposta à situação de recuperação entre as empresas bem sucedidas tipicamente inclui duas fases de actividades estratégicas (Bibeault, 1982 e Slatter, 1984): *retrenchment* e recuperação.

**Figura 3.1. O processo de recuperação de Robbins e Pearce II**



**Fonte:** Traduzido e adaptado de Robbins, D. e Pearce II, J. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), p. 291.

O primeiro objectivo da fase do *retrenchment* é estabilizar a situação económico-financeira da empresa (Bibeault, 1999). O estado de severidade das empresas que encetaram recuperações bem sucedidas está associado com as respectivas respostas na fase de *retrenchment* (Bibeault, 1999 e Hofer, 1980). As empresas em perigo de falência (i.e. situações extremas de severidade) atingem a estabilidade, parando o declínio, através de reduções de custos e activos. As empresas em situações de menor severidade atingem a estabilidade através da redução de custos. As causas primárias da situação de recuperação (declínio) estão associadas com a segunda fase do processo de recuperação, a fase da revitalização (recuperação), também é chamada por alguns investigadores de regresso ao crescimento (Hofer, 1980, Schendel *et al.*, 1976 e Bibeault, 1999).

Para empresas que entraram numa fase de declínio como resultado de problemas externos, a recuperação é geralmente alcançada mediante estratégias baseadas numa reconfiguração estratégica dos activos da empresa guiada por um cariz empreendedor. Para empresas que entraram numa fase de declínio como resultado de problemas internos, a recuperação é normalmente alcançada através de acções de revitalização baseadas essencialmente em estratégias de manutenção e melhoria da eficiência. A

revitalização (recuperação) diz-se que foi alcançada quando os indicadores económicos mostram que a empresa atingiu os níveis de desempenho anteriores ao do declínio.

A natureza, extensão e velocidade da resposta estratégica apropriada depende essencialmente de duas dimensões da situação de recuperação: severidade e causalidade. A severidade da situação de recuperação é medida pela situação económico-financeira, a qual define a magnitude da ameaça à sobrevivência da empresa. A procura de uma estratégia de recuperação é baseada na avaliação da causalidade da situação de declínio. Esta avaliação requer “*a determinação do papel da ineficiência operacional e desalinho estratégico que contribuem para o declínio financeiro da empresa*” (Pearce II e Robbins, 1993:625). O peso relativo dos problemas internos e externos vai determinar a preponderância da orientação mais operacional ou mais estratégica da resposta da empresa à situação de declínio.

No domínio das empresas de menor dimensão, Kierulff (1981,1994) foi o único autor que abordou metodologicamente o processo de recuperação organizacional aplicado às PME propondo quatro fases: (1) estabelecimento de objectivos e manutenção de tesouraria positiva, (2) desenvolvimento de um plano financeiro, (3) desenvolvimento de um plano de melhoria da rendibilidade e (4) implementação e controlo.

Numa primeira fase é proposto o estabelecimento de objectivos e a manutenção de uma tesouraria positiva. O que deve começar pela recolha de informação que permita conhecer a missão da organização, clientes, recursos humanos, canais de distribuição, fornecedores, credores, outros proprietários, identificar os factores críticos de sucesso da organização e do sector de actividade e finalmente proceder a uma análise SWOT. Esta é uma fase similar à fase de avaliação proposta por Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999). A tarefa seguinte compreende o estabelecimento de objectivos de rendibilidade utilizando como indicadores, por exemplo, a Rendibilidade dos Capitais Próprios ou Rendibilidade do Investimento Antes de Impostos<sup>44</sup>, e que a tesouraria líquida seja num mínimo positiva nos próximos 12 meses. Adicionalmente devem ser fixados objectivos de vendas.

A segunda fase envolve o desenvolvimento de um plano financeiro que passa pela construção das demonstrações financeiras previsionais para os próximos 12 meses.

---

<sup>44</sup> Kierulff (1994) sugere uma taxa de 10 a 15 %.

A terceira fase compreende a elaboração de um plano de melhoria da rentabilidade dos lucros que reflecta os objectivos estabelecidos na fase anterior e que podem ser alcançados através da redução de custos [redução de pessoal, dos materiais, do custo das vendas (v.g. congelar aumentos de ordenados) e administrativos], redução de activos como percentagem das vendas (v.g. redução de contas a receber e do nível de existências), encontrar novas formas de financiar a empresa (v.g. alargar prazos de pagamento e contar com a cooperação dos bancos), introduzir novos produtos (v.g. pequenas alterações nos produtos existentes), aumentar os preços e expandir para novos mercados<sup>45</sup>.

A última fase compreende a implementação e controlo do plano de recuperação. Nesta fase introduzem-se sistemas de controlo que permitam monitorizar o evoluir das actividades conducentes ao alcance dos objectivos previamente definidos e quantificados. Uma vez ultrapassadas todas as fases com sucesso a organização está então preparada para pensar no longo prazo e começar a desenvolver um plano estratégico a partir do resultado da análise SWOT anteriormente realizada.

Recentemente Chowdhury (2002) desenvolveu um modelo conceptual de recuperação organizacional composto por quatro fases: declínio, iniciação de resposta, transição e resultado. Abordando em cada fase de acordo com três atributos: incidentes (actividade recorrente, a qual pode ser empiricamente observada em cada uma das fases do modelo e que está associada ao nome de cada fase), eventos (uma entidade abstracta que explica o padrão de incidentes críticos e sua ordem temporal) e conceitos (variável que resume um determinado fenómeno em consideração, através da sua apresentação ao longo de todas as fases).

Os conceitos centrais de cada fase são o desempenho (declínio), estratégia (iniciação de resposta), implementação (transição) e novamente o desempenho (resultado), e servem de ligação entre as quatro fases ao longo do processo de recuperação. Relativamente aos eventos chave na fase de declínio, Chowdhury (2002) refere três: *K* - *extinção* (é colocada a ênfase na redução dos recursos - como principal causa de declínio - devido a factores externos - macro ambiente) (Pfeffer e Slancik, 1978), *R* - *extinção* (a redução

---

<sup>45</sup> Nesta fase Kierulff (1994:11) sugere que “*If the CEO cannot reach the profit and cash flow goals after working through all of the steps, it may be time to consider liquidation.*” Sugerindo a liquidação do negócio se a viabilidade económico-financeira pretendida não é alcançada no curto prazo.

dos recursos dentro da organização é independente das mudanças ambientais) (Cameron *et al.*, 1987a) e *Stimulus*<sup>46</sup>.

Uma vez despoletada a necessidade de recuperação inicia-se a fase da resposta. Ao contrário de considerar uma classificação dicotómica das acções de recuperação em estratégicas e ou operacionais (Hofer, 1980, Schendel *et al.*, 1976 e Bibeault, 1999), a qual Chowdhury (2002) considera que não tem aplicação universal, defende antes uma classificação do tipo: definição do domínio<sup>47</sup>, amplitude do âmbito<sup>48</sup> e contornos estratégicos<sup>49</sup>.

A fase seguinte, denominada de transição é designada por Chowdhury (2002) como uma “caixa preta” que medeia a implementação de acções de recuperação (estratégias) e o aparecimento dos primeiros resultados visíveis. Os eventos chave nesta fase são: tempo decorrido, até que o desempenho organizacional mostre sinais de crescimento, e os factores contextuais tais como os recursos disponíveis, programas e políticas, estrutura organizacional, recursos humanos e recompensas. Dada a interligação existente entre o contexto e as acções, sempre que intervém pessoas a moldar os resultados (Pettigrew, 1992), as configurações dos, e as interacções entre, factores *soft e hard* assumem uma enorme complexidade durante a implementação (Chowdhury, 2002). Pelo que, como as mudanças ao longo do vector dos factores contextuais devem ser consideradas na sua totalidade como incidentes representativos do processo de implementação das acções de recuperação, é importante considerá-los todos em simultâneo para compreender a suas *nuances* e interligações, daí o carácter holístico do fenómeno, que procurou ser descrito nos modelos da presente investigação.

Na última fase determina-se o resultado do processo de recuperação. As medidas usadas para determinar o resultado (sucesso ou fracasso) são as mesmas usadas para definir declínio organizacional na primeira etapa do processo de recuperação.

---

<sup>46</sup> Expressão definida por Grinyer *et al.* (1990), para definir a fonte de intervenção que irá despoletar a acção: intervenção de entidades externas, mudança de proprietários ou ameaça de uma mudança, um novo CEO, reconhecimento pela gestão dos problemas existentes, percepção da gestão das novas oportunidades.

<sup>47</sup> Tipo de negócio, o exacto ambiente estratégico e operacional que pode determinar a adaptabilidade e a eficácia de uma estratégia em particular (Castrogiovanni e Bruton, 2000).

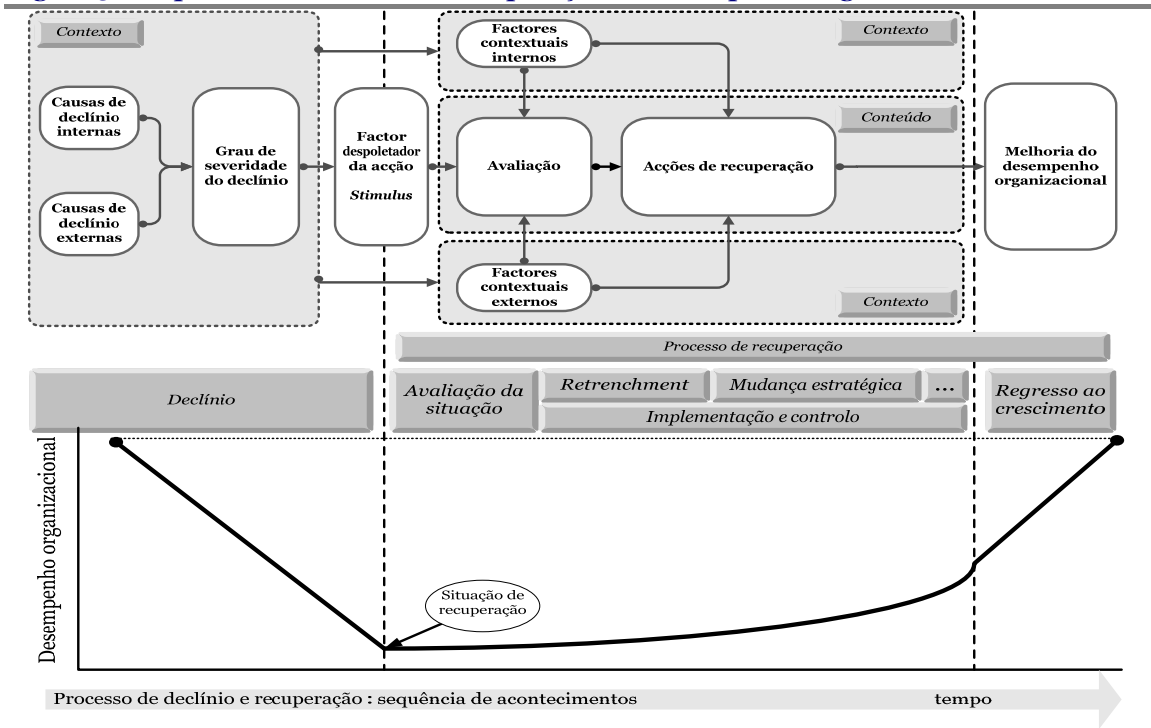
<sup>48</sup> Efeitos interrelacionados das diversas acções durante o processo de recuperação.

<sup>49</sup> Alinhamento entre a fase de declínio e o tipo de acção de recuperação (Bibeault, 1999).

### 3.4. Sumário do capítulo

Chegados a este ponto da investigação podemos afirmar que o fenómeno da recuperação organizacional é um processo holístico multidimensional económico, financeiro, estratégico e humano; multifásico, compreendendo uma sequência de acontecimentos bem definidos no tempo; envolvido num contexto específico e contingencial; resultante de um outro processo de declínio do desempenho organizacional que decorreu num período que o antecedeu. Na figura 3.2 apresenta-se esquematicamente o processo de declínio e recuperação organizacional bem sucedida que procura resumir os principais aspectos da investigação já realizada.

**Figura 3.2. O processo de declínio e recuperação do desempenho organizacional**



A recuperação organizacional surge como uma necessidade perante a ameaça de sobrevivência provocada pela deterioração do desempenho organizacional ao nível das suas diversas dimensões.

A investigação iniciou-se com o trabalho seminal de Schendel *et al.* (1976) que classificou em causas internas e externas a origem do declínio organizacional, as quais se tornam em importantes factores contextuais internos e externos na primeira fase do

processo da recuperação, a da avaliação da situação (Bibeault, 1999; Slatter e Lovett, 1999) e posteriormente na elaboração das acções de recuperação conducentes à resolução dos problemas operacionais ou estratégicos detectados, ou seja, na fase do *retrenchment* (Robbins e Pearce II, 1992 e Pearce II e Robbins, 1993) e da mudança estratégica (Bibeault, 1999; Slatter e Lovett, 1999; Barker III e Duhaime, 1997).

A degradação dos recursos organizacionais devido a factores externos do macro ambiente (*K-extinção*) (Pfeffer e Slancik, 1978) e devido às más práticas de gestão, independentemente das mudanças ambientais (*R-extinção*) (Cameron *et al.*, 1987a), atingirá um determinado grau de severidade que condicionará o conteúdo das acções de recuperação (Hofer, 1980), até que um factor despoletador de acção - *stimulus* - seja accionado. Esse *stimulus* pode ser proveniente da intervenção de entidades externas (v.g. instituições de crédito, fornecedores ou consultores), da mudança de proprietários ou ameaça de uma mudança, da entrada de um novo CEO, do reconhecimento (auto consciência) por parte da gestão dos problemas existentes, ou da percepção por parte da gestão de novas oportunidades que uma melhoria operacional ou uma mudança estratégica proporcionará (Grinyer *et al.*, 1990). Um destes factores empurrará a organização voluntária ou involuntariamente para a acção, dando início ao processo de recuperação.

No domínio das PME, a definição de uma situação de recuperação é deixar que o gestor explicitamente reconheça que tal situação existe, o que em termos práticos é quando a sua empresa se debate perante uma séria ameaça de falência ou descontinuidade operacional. Logo o mecanismo despoletador não existe até que a ameaça seja o próprio encerramento do negócio, i.e. a falência jurídica (Keirulff, 1981). A empresa encontra-se então na situação de recuperação ou *momento da verdade* (Bibeault, 1999) e inicia-se então o processo de recuperação.

Após a análise dos principais trabalhos que investigaram o processo de recuperação (Slatter e Lovett, 1999; Bibeault, 1999; Robbins e Pearce II, 1992; e Chowdhury, 2002) podemos observar, que em comum existem as seguintes fases: avaliação da situação, *retrenchment*<sup>50</sup>, mudança estratégica e regresso ao crescimento. Sendo que Chowdhury (2002) propõe uma fase que compreende a transição entre a implementação e controlo

---

<sup>50</sup> Corresponde essencialmente no seu conteúdo às actividades de emergência propostas por Slatter e Lovett (1999) e Bibeault (1999).

(*retrenchment* e mudança estratégica) e o resultado (regresso ao crescimento do desempenho organizacional).

No contexto das PME Kierulff (1981, 1994), o processo de recuperação compreende as mesmas fases mas com maior ênfase em acções baseadas na redução de custos que conduzam à melhoria da eficiência (da produtividade dos trabalhadores) do que em movimentos estratégicos (reposicionamento do binómio produto/mercado) devido às maiores restrições dos seus recursos organizacionais (humanos, financeiros e materiais).

Após efectuada a avaliação da situação e tomada a decisão quanto às medidas correctivas (conteúdo) mais adequadas para resolver os problemas que colocaram a empresa numa situação difícil de declínio, decorre a fase da implementação e controlo das actividades de *retrenchment* que permitirão libertar recursos e capacidades organizacionais, que serão utilizadas numa segunda fase, na mudança estratégica (Robbins e Pearce II, 1992).

Na última fase, de regresso ao crescimento, espera-se que a empresa retome o nível de desempenho organizacional ao nível da eficiência, produtividade, crescimento do volume de negócios, desenvolvimento dos recursos humanos e rendibilidade, que apresentava antes de iniciada a fase de declínio organizacional. Só assim será atingida uma recuperação bem sucedida e sustentada no médio e longo. Slatter e Lovett (1999) definem recuperação sustentável como o alcançar de uma estratégia de negócio viável e defensável, suportada por uma adequada estrutura de controlo e organização. Ou seja, requer que a empresa desenvolva uma vantagem competitiva sustentável. Contudo “*é importante compreender que em princípio muitas situações de recuperação podem nunca alcançar tal posição*” (Slatter e Lovett, 1999: 3).

As empresas que não são incapazes de desenvolver uma vantagem competitiva podem ainda assim recuperar, contudo os seus lucros não terão expressão e a empresa ficará na mesma susceptível a mais crises no futuro próximo. Outras empresas em situação de recuperação podem apresentar uma significativa desvantagem competitiva que as tornará insolventes não obstante os melhores esforços que possam ser efectuados pela gestão. Pelo que segundo Slatter e Lovett (1999) a identificação da existência ou inexistência de vantagem competitiva é determinante para uma recuperação do desempenho organizacional sustentável.

# *Capítulo 4*

---

## **4. MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO DO DECLÍNIO E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL**



## 4.1. Introdução

Entendemos por teoria, para elaboração dos presentes modelos, o conjunto sistemático de relações causais que fornecem uma explicação compreensiva e consistente de um determinado fenómeno. A teoria é a tentativa do investigador em especificar um conjunto inteiro de relações de dependência explicativas de um conjunto de resultados. Isto é, a teoria fornece o significado ao mostrar “*the big picture*” e avaliar a relativa importância dos diferentes conceitos numa série de relações.

As relações causais estabelecidas nos modelos teóricos procuram cumprir os seguintes critérios (Hair *et al.*, 1998): suficiente associação entre as variáveis, antecedência temporal nas relações causa-efeito e, a existência de relações causais suportadas na teoria.

A integração das perspectivas teóricas descritas no segundo capítulo fornecem as bases para um modelo genérico que compreende um conjunto vasto de elementos gerais de diferentes campos de investigação. Os conceitos teóricos no modelo são baseados numa extensa revisão da literatura em declínio e recuperação do desempenho organizacional. Um vasto número de variáveis de baixo nível na investigação anterior podem ser generalizadas num reduzido número de conceitos teóricos: ambiente, recursos e capacidades, factor humano e actuação estratégica. As teorias das três perspectivas fornecem uma extensa explicação acerca de como e porque os diferentes conceitos contribuem para o declínio organizacional nas PME.

Os modelos teóricos tentam alcançar os seguintes objectivos:

- Generalizar num número limitado de conceitos teóricos, um largo número de variáveis de baixo nível comuns que são determinantes no declínio e recuperação nas PME. Pelo que a estrutura conceptual procura resumir a investigação anterior e servir de base para a verificação empírica dos seus pressupostos (Apêndice II);
- Facilitar a explicação de como e porque diferentes classes de variáveis influenciam o declínio e recuperação do desempenho nas PME; e
- Fornecer uma estrutura conceptual que integre as diferentes teorias utilizadas na investigação da problemática do declínio e recuperação nas PME.

Através destes modelos é possível apresentar uma visão mais compreensiva dos factores que contribuem para o declínio e recuperação da empresa e as relações entre eles. Consequentemente, é uma tentativa de desenvolvimento de um conjunto de modelos que utilizam variáveis de múltiplos níveis de análise. Isso não quer dizer que existe um único par de modelos de declínio e recuperação. Contudo, os modelos procuram ser um espelho da investigação empírica que tem sido desenvolvida nesta área, e mais importante de tudo é colocada sob a forma de uma estrutura conceptual.

Os modelos propostos na presente investigação apresentam as seguintes características:

- São baseados em teorias estabelecidas e conhecidas que são comuns na análise dos factores conducentes ao declínio e recuperação organizacional.
- As diferentes perspectivas são integradas num suporte conceptual o que lhe dá um carácter generalizado.
- Apesar dos modelos serem baseados numa extensa teoria, são relativamente fáceis de serem aplicados em estudos empíricos através da utilização de técnicas estatísticas.
- É a primeira tentativa de conceptualização validada empiricamente pela metodologia SEM de um conjunto de modelos integrativos das causas de declínio e recuperação aplicados às PME , em termos internacionais.

## **4.2. Factores determinantes do declínio organizacional nas PME**

Nesta secção será desenvolvido o modelo teórico de declínio do desempenho organizacional.

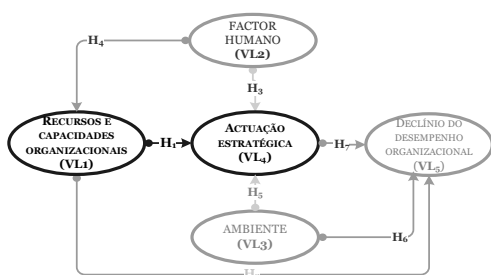
### **4.2.1. Recursos e capacidades organizacionais**

Podemos entender por recurso organizacional *“qualquer coisa, que poderia ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma dada firma ”* (Wernerfelt, 1984:172). Esta definição inclui todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos da organização, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa que permitem conceber e implementar estratégias que melhoram a

eficiência e eficácia empresarial (Barney, 1991). Os recursos são influxos básicos do processo produtivo, enquanto que as capacidades referem-se à habilidade para coordenar um conjunto de recursos no sentido de desempenhar certas tarefas ou actividades. Apesar de conceptualmente diferentes é difícil, na perspectiva da medição, separar a disponibilidade de recursos da capacidade de os utilizar (Chandler e Hanks, 1994). As aptências técnicas dos empregados são um tipo de recurso que melhora a competitividade da empresa, fornecendo as competências para organizar outros recursos, i.e., aqueles recursos fornecem as capacidades da empresa. A falta de recursos condiciona a capacidade organizacional comprometendo o seu desempenho.

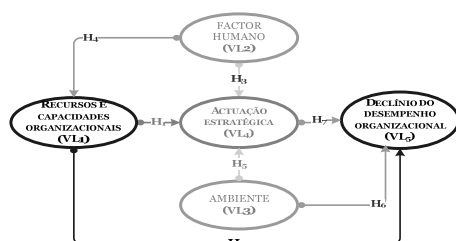
Apelando à perspectiva «baseada nos recursos» é a forma como os recursos da empresa são utilizados que determinará o declínio e ou recuperação. As empresas podem entrar em declínio (inclusive em estado de falência) se forem incapazes de auto sustentar níveis de rendimento organizacional (Amit e Schoemaker, 1993). Nesta perspectiva, os gestores tem que seleccionar uma estratégia de forma a fazer o uso mais eficiente dos recursos e capacidades (Grant, 1991). A extensão com que os recursos e capacidades fundamentais da empresa são identificados e explorados de forma apropriada na estratégia da empresa irá influenciar o desempenho organizacional.

Thornhill e Amit (2002) sugerem que o posicionamento específico em termos de recursos e capacidades é crítico para a sobrevivência, e que uma deficiente gestão financeira, comercial (marketing) e de gestão em geral assume um papel principal no processo de declínio. No seu estudo Edelman *et al.*(2001) procuraram relacionar os recursos da empresa com a sua estratégia argumentando que a qualidade da estratégia da empresa não pode ser julgada independentemente dos recursos em que ela é sustentada. Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H<sub>1</sub>.** Os recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a actuação estratégica das PME em declínio

Além de que os recursos e capacidades mobilizados pela empresa têm um importante impacto no desempenho organizacional (Chandler e Hanks, 1993, 1994; Pfeffer e Salanchik, 1978). Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H2.** Um baixo nível de recursos e capacidades organizacionais estão positiva e significativamente relacionados com o declínio do desempenho organizacional

#### 4.2.2. Factor humano

As PME competem em sectores económicos muito populosos e competitivos com recursos limitados e por vezes inacessíveis, limitando o leque de estratégias alternativas viáveis (Pelham, 1999). Nestes casos o capital humano, tais como a experiência pessoal, o comprometimento do gestor-proprietário e dos empregados têm maior impacto na escolha estratégica (Edelman *et al.*, 2001).

Na literatura sobre a teoria de gestão de pequenas empresas é comum afirmar que as deficiências na gestão contribuem para o declínio organizacional (Boyle e Desai, 1991; Peterson, Kozmetsky e Ridgway, 1983; Sheldon, 1994). Incluem-se nesta rubrica as características pessoais, tais como a falta de visão, inflexibilidade, nepotismo, fraca selecção de sócios e falta de vontade em delegar poderes, assim como as deficiências operacionais. Segundo Lerner *et al.* (1997) as motivações dos proprietários-gestores têm uma significativa influência no desempenho organizacional. Para as PME, a relação entre o negócio e o proprietário é mais estreita do que entre detentor do capital e a grande empresa. Logo a motivação do gestor-proprietário da PME tem todavia uma influência determinante no seu desempenho (Storey, 1994), bem como a sua capacidade de motivar os seus colaboradores e trabalhadores (Bibeault, 1999).

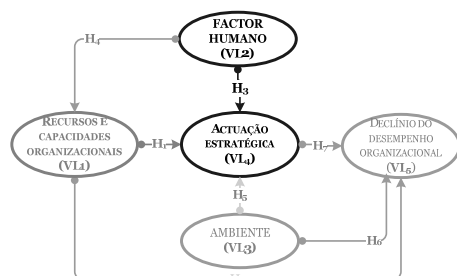
O padrão motivacional dos gestores nas PME pode ser medido pelas suas atitudes em relação aos objectivos, tarefas de gestão e aspirações de crescimento (Wiklund, 1998). Uma atitude positiva não complacente em relação à definição de objectivos concretos, realização de tarefas de gestão conducentes ao seu alcance e manifestação de aspirações

de crescimento, permitiram a adopção de métodos de gestão (v.g. implementação de técnicas de gestão de tesouraria, orçamental e de controlo de existências) que facilitem a actuação estratégica conducente à melhoria de desempenho (Lerner *et al.*, 1997). Pelo contrário, uma atitude negativa (complacente) terá um efeito negativo no desempenho organizacional. A falta de educação e experiência são aspectos associados ao declínio organizacional no estudo de Koksal (2002) designadamente a falta de educação, de experiência profissional, de conhecimento do negócio, de experiência em gestão e de equilíbrio no quadro directivo (membros internos *versus* externos).

Nas PME o proprietário e o gestor são normalmente a mesma pessoa, o que limita a capacidade de visão dos problemas de gestão. Esta dependência num individuo ou numa equipa de gestão reduzida deixa a capacidade de decisão organizacional mais vulnerável nas limitações cognitivas individuais (Chowdhury e Lang, 1993). A atribuição do fracasso organizacional a uma extensa rubrica “deficiências de gestão” dissimula o papel da complacência no contexto do declínio organizacional das PME. Chowdhury e Lang (1996a) foram pioneiros a investigar a importância da complacência dos gestores como factor comportamental determinante do declínio organizacional e obstáculo a uma recuperação organizacional bem sucedida. Assim a complacência está associada com um fenómeno cognitivo e comportamental envolvendo uma falta de atenção por parte da gestão em relação a áreas operacionais e estratégicas críticas (Reece, 1994) e ou incapacidade da gestão para abandonar estratégias que já não funcionam.

É consensual que os problemas por si só não causam necessariamente declínio. O declínio é causado por uma combinação de problemas e uma falta de atenção, interesse, ou sentido de urgência para localizar os problemas Chowdhury e Lang (1996a). Os proprietários estão mais habilitados a sucumbir de complacência devido à centralização do processo de decisão. Erros graves de gestão aumentam susceptibilidade da empresa às vicissitudes normais dos negócios (Argenti, 1976) e provocam mudanças nas variáveis competitivas. A metáfora dos “sapos fervidos” (Richardson *et al.*, 1994) ilustra o papel da complacência no declínio das pequenas empresas. A falta de interesse e de senso de urgência leva a arrastar os problemas e manifesta-se sob a forma de várias fraquezas de gestão que pode conduzir a empresa a entrar num estado de falência. As fraquezas operacionais variam em tipo e intensidade dependendo do grau de complacência em que aqueles emergem e se desenvolvem (Chowdhury e Lang, 1996a).

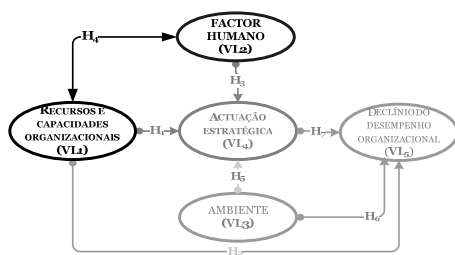
A estratégia nas PME é dirigida de uma forma altamente personalizada e fortemente influenciada pela personalidade, disposição, experiência e capacidade do gestor-proprietário (Jennings e Beaver, 1997). Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H3. O factor humano está significativamente relacionado com a actuação estratégica**

Os resultados do estudo de Chowdury e Lang (1996a) corroboram os resultados de anteriores investigações de Peterson *et al.* (1983) de que o declínio nas PME é acelerado pela incompetência da gestão em conjunto com uma compreensão inadequada das funções básicas do negócio, especialmente nas áreas da contabilidade, gestão financeira e da marketing. Consequentemente, o processo de gestão nas PME e as suas implicações sobre o desempenho organizacional não pode ser visto de forma isolada do binómio personalidade e experiência da(s) pessoa(s) chave que estabelecem as regras na organização (Beaver, 2001). Neste enquadramento Lerner *et al.* (1997) constataram no seu estudo que as técnicas de gestão de negócios, tais como obter financiamento, orçamentação, gestão de trabalhadores e planeamento, e a motivação estão significativamente correlacionadas com o desempenho. Mas também as características dos fundadores tais como a educação, experiência, colaboração, prática de gestão, factores genéticos, influência familiar, também são determinantes nos métodos de gestão adoptados, i.e., nas capacidades organizacionais (Beaver, 2001).

Para Argenti (1976) a responsabilidade do declínio é imputada ao carácter “autocrata” ou “one man band” do gestor-proprietário, onde um único individuo domina e controla o quadro de directores e raramente precisa do conselho dos outros. Como qualquer autocrata inevitavelmente comete erros, os quais, devido a determinados problemas financeiros, tais como um fraco ou inexistente sistema de informação financeiro, bem como uma elevada alavanca financeira, poderão eventualmente enfraquecer a empresa com certa gravidade ao ponto desta não conseguir sobreviver aos “normal business hazards” ou a uma eventual crise económica (Keasey e Watson, 1988). Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H4.** O factor humano está significativamente correlacionado com os recursos e capacidades organizacionais

### 4.2.3. Ambiente

O adverso impacto da hostilidade do meio ambiente pode representar uma grande ameaça para as PME devido à base de recursos limitada e às relativas incapacidades para sobreviver em consequência das fracas decisões de gestão. A hostilidade do ambiente é caracterizada por uma intensa concorrência, clima de negócio agressivo e uma escassez de oportunidades (Covin e Slevin, 1989).

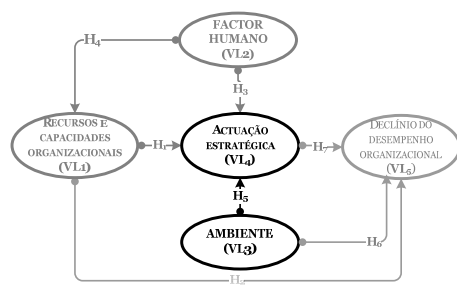
Eventos como a recessão económica no mercado em que a empresa se insere, conduz ao aumento da concorrência, a perda do principal cliente como resultado da deslocalização ou mudança do mercado, a regulamentação governamental, a mudança tecnológica ou legislação laboral, são determinantes do nível de desempenho nas PME (Baldwin *et al.*, 1997).

O desempenho da organização é influenciado pelo ambiente onde a organização emerge (Covin e Slevin, 1989; Hofer e Sandberg, 1987, Tsai *et al.*, 1991). O ambiente e as condições da indústria moldam as oportunidades e são centrais nos respectivos quadros de análise (Iakovleva, 2002). A indústria, a hostilidade, a heterogeneidade e o dinamismo do ambiente influenciarão directamente o desempenho e através de estratégias empreendedoras a empresa poderá escolher a forma de adaptação ao ambiente (Zahra, 1991).

Platt e Platt (1994) sugerem que o ciclo natural da economia pode provocar a falência empresarial. No estudo de Koksál (2002) 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 são apontadas como as mudanças ambientais que mais afectam o declínio das empresas.

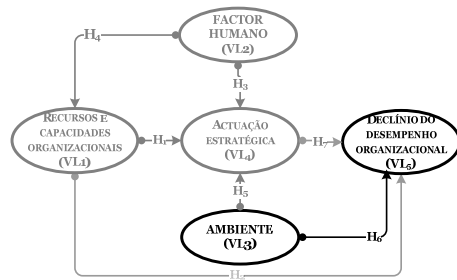
Ao nível das PME, a obtenção de consultadoria profissional externa de profissionais (v.g. TOC, advogados, consultores de Sistemas de Informação) qualificados pode influenciar o sucesso ou insucesso empresarial (Bruno *et al.*, 1987; Francalanza e Borg, 2000; Gaskill *et al.*, 1993; Hall, 1994; Lussier, 1995, 1996), neste sentido e mais recentemente, Watson *et al.* (2002) verificaram que as empresas bem sucedidas utilizam de forma mais intensiva a consultadoria profissional externa do que as empresas menos bem sucedidas.

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



**H5.** O ambiente está significativamente relacionado com a actuação estratégica das PME em declínio

As características ambientais podem fornecer o quadro de oportunidades a encontrar. Os investigadores sugerem que a qualidade das oportunidades tem impacto directo significativo no desempenho empresarial. As oportunidades são mais abundantes quando a procura pelo produto cresce mais rapidamente, os produtos são diferenciados e a concorrência é relativamente dispersa (Iakovleva, 2002). Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H6.** O ambiente está significativamente relacionado com o declínio do desempenho organizacional

#### 4.2.4. Actuação estratégica

Na literatura da especialidade a estratégia é definida como um conjunto de intenções, linhas orientadoras do futuro. Na definição clássica de Chandler (1962, 13) a estratégia pode ser definida como “*a determinação de metas e objectivos fundamentais da organização de longo prazo, e a adopção de cursos de acção bem como a afectação de recursos necessários para atingir tais objectivos*”.

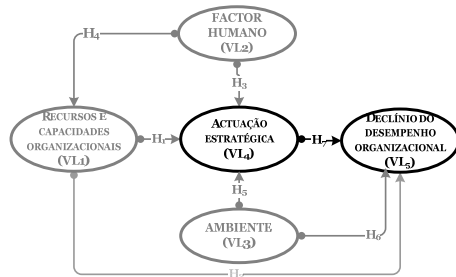
Porter (1985) acredita que o declínio pode ser explicado através do fracasso de uma organização em se concentrar em alcançar uma estratégia genérica dominante (líder de custo, diferenciação ou de enfoque). As organizações que não prosseguem de uma forma vigorosa uma estratégia dominante acabam *encalhadas no meio* (Porter, 1985). Estas organizações são vulneráveis aos ataques dos concorrentes e podem experimentar entrar numa fase de declínio do seu desempenho organizacional. Adicionalmente Porter (1985) sugere que o declínio organizacional pode ser também explicado pelas mudanças na tecnologia e nas preferências dos clientes.

Nas pequenas empresas existe uma fixação pelo imediatismo e pelo curto prazo que é provavelmente uma generalização acerca da contribuição da gestão para o estudo da falência das pequenas empresas. De outra forma, o fracasso nas PME está invariavelmente relacionado com a falta de sensibilidade para uma atenta gestão estratégica (Jennings e Beaver, 1997), confirmando o estudo de Smallbone *et al.* (1992) que examinou e comparou as características e os ajustamentos estratégicos nas empresas sobreviventes em oposição com as empresas que não sobreviveram. No seu estudo, Smallbone *et al.* (1992) sugerem que os ajustamentos nos produtos e mercados têm um papel crucial na sobrevivência das organizações ao longo da sua vida. No estudo de Koksál (2002) os aspectos relacionados com a estratégia tais como a 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 e a gama de produtos, afectam o desempenho organizacional.

Diversos investigadores (v.g. King, 1996; Longenecker *et al.*, 1999; Lussier 1995, 1996; Miller e Friesen, 1984) verificaram que as seguintes actuações estratégicas estão relacionadas com empresas em declínio do desempenho organizacional:

- expansões da actividade prematuras ou demasiado rápidas;
- suportadas num excesso de enfoque no crescimento do volume de negócios (*salesmania*) em detrimento da rendibilidade das vendas; e
- excesso de diversificação no binómio produto/mercado sem desenvolver previamente as competências no anterior domínio.

Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H7.** A actuação estratégica está significativamente relacionada com o declínio do desempenho organizacional

### 4.3. Factores determinantes da recuperação nas PME

Conforme descrito no capítulo anterior, o estudo do contexto de recuperação empresarial preocupa-se com o *como* e o *porquê* da empresa ter entrado numa situação de crise, e com os factores determinaram o declínio do desempenho e que colocaram a organização numa situação de recuperação. Esses factores contextuais podem ser de origem interna e externa.

Nem todas as situações de crise são recuperáveis. Para uma estratégia de recuperação ter sucesso, a empresa terá que eliminar a crise financeira (grau de severidade da crise) (Schendel *et al.*, 1976, Bibeault, 1999), reverter as causas do declínio (Slatter e Lovett, 1999), ultrapassar as resistências dos constituintes (Kierulff, 1981, 1994; Welsh e White, 1981), ultrapassar os constrangimentos existentes no ambiente interno da empresa (recursos e capacidades existentes) (Edelman *et al.*, 2001; Barker e Duhaime, 1997), melhorar as suas capacidades organizacionais (Bibeault, 1999), ter em conta o passado estratégico (Slatter e Lovett, 1999), resistir e adaptar-se às mudanças do ambiente macro económico e ainda em muitas situações ultrapassar um conjunto de características da indústria pouco atractivas (Pant, 1991, Slatter e Lovett, 1999, Pandit, 2000), e no fim esperar ainda que a equipa de gestão tenha as capacidades, os

comportamentos e as motivações necessárias para lidar com os factores anteriores (Bibeault, 1999; Wiklund, 1998).

#### **4.3.1. Causas do declínio**

Tal como Schendel *et al.* (1976), Robbins e Pearce II (1992) sugerem que o peso relativo dos problemas internos e externos vai determinar a preponderância da orientação mais operacional ou mais estratégica da resposta da empresa à situação de declínio. Por exemplo, os resultados do estudo de Barker e Duhaime (1997) sugerem que se o declínio organizacional for causado pela contracção da indústria (ciclos económicos) e ou corrigido por eventos subsequentes, os gestores das empresas que operam uma recuperação bem sucedida implementam recuperações menos estratégicas.

Schendel e Patton (1976), Hofer (1980) e Hambrick e Schecter (1983) argumentam que as tentativas de recuperação ineficientes ou mal sucedidas ocorrem muitas vezes quando os gestores falham em diagnosticar com sucesso as causas do declínio organizacional e respondem de forma inapropriada (v.g. tentam aumentar a eficiência quando são razões estratégicas as causas do declínio).

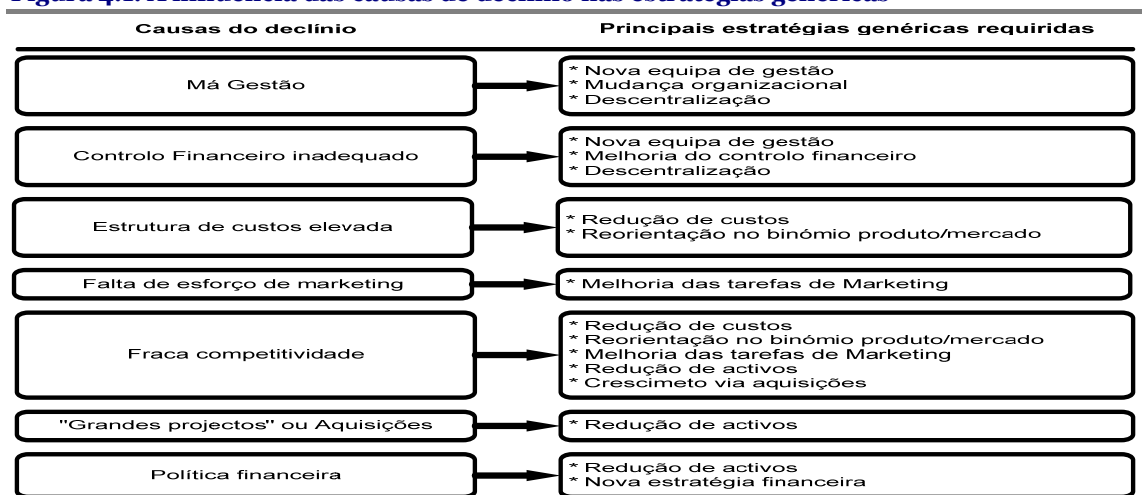
As situações de recuperação são normalmente caracterizadas por diversas causas de fracasso, cada uma requer diferentes estratégias genéricas para corrigir os problemas daí resultantes, conforme sugerido por Slatter e Lovett (1999) na figura 4.1. As empresas que sofrem de problemas operacionais relacionados com uma fraca gestão são mais facilmente recuperáveis do que as empresas cuja causa de declínio é resultado de uma fraqueza competitiva, derivada de uma forte competição ao nível do preço em simultâneo com um custo do produto superior à concorrência, ou em virtude da existência de uma linha de produto completamente desactualizada (Slatter e Lovett, 1999).

Para O'Neill (1986) um planeamento da recuperação com sucesso está significativamente dependente da capacidade da gestão em diagnosticar as causas do declínio. O'Neill (1986) classificou as causas de declínio em administrativas (v.g. erros de gestão, custos com pessoal exagerados, incapacidade na utilização dos recursos humanos, etc.), competitivas/económicas (v.g. ciclo do negócio, aumento da concorrência, mudança dos hábitos dos consumidores, etc.), cíclicas (inerentes à

própria actividade económica da empresa) e políticas (v.g. quando a empresa faz parte de determinada rede de interesses). Se a causa for administrativa e ou competitiva O'Neill (1986) sugere a utilização de estratégias combinadas de gestão (v.g. mudança da definição da gestão, do CEO e da equipa de gestão) e de crescimento (v.g. novos produtos e novos métodos de promoção), se a causa tiver uma origem cíclica, sugere estratégias de redução de custos (v.g. implementação de controlos apertados e redução de custos) e se a causa envolver razões políticas sugere-se a utilização de estratégias de gestão.

A severidade da crise em que se encontra a empresa em situação de recuperação é resultado das causas do fracasso (declínio) e do estado a que a crise chegou, i.e. o grau em relação ao qual a empresa progrediu em direcção da insolvência (Slatter e Lovett, 1999). A severidade dos problemas ao nível do desempenho organizacional provocado pelo declínio determinam o grau de pressão sobre a gestão para mudar a estratégia da empresa se esta tiver recursos suficientes (Barker e Duhaime, 1997). Nas crises de tesouraria muito severas, as estratégias genéricas relacionadas com a estabilização da crise de gestão e reestruturação financeira tem prioridade sobre todas as outras estratégias, e a viabilidade de longo prazo não pode ser razoavelmente determinada enquanto a sobrevivência de curto prazo não for assegurada.

**Figura 4.1. A influência das causas de declínio nas estratégias genéricas**



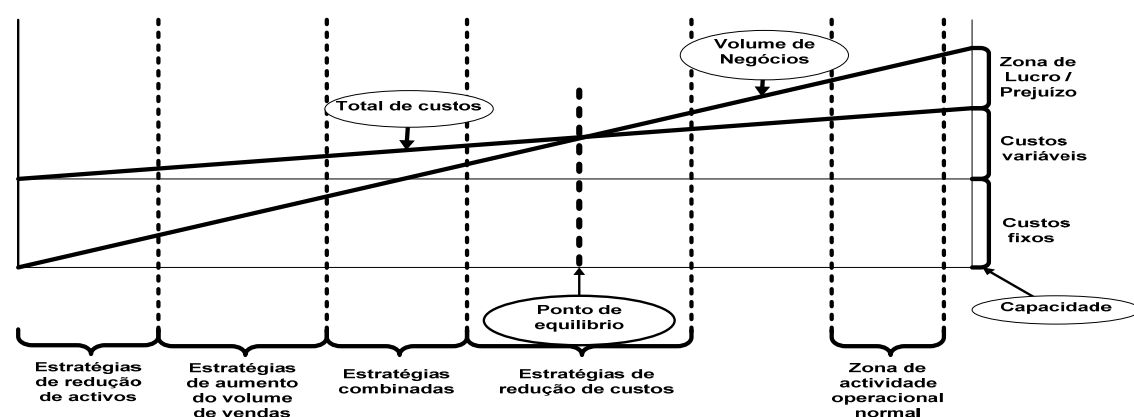
**Fonte:** Traduzido e adaptado de Slatter e Lovett (1999). Corporate turnaround - managing companies in distress. Penguin Books, p. 108.

As estratégias necessárias para melhorar o resultado económico no curto prazo estão dependentes em elevado grau da estrutura de custo/preço no momento da crise. Esta é determinada em parte pelas características da indústria e em parte pelas causas

declínio. Se a estrutura custo/preço não permitir que certas estratégias sejam implementadas, isso indica que a recuperação não é uma opção viável. A estrutura custo/preço é determinada através da análise da inter relação das componentes de proveitos e custos da demonstração de resultados efectuando uma análise de sensibilidade. O controlo de gestão das variáveis preço, volume e custos traduz a capacidade para implementar estratégias de melhoria de marketing e de redução de custos (Slatter e Lovett, 1999). Desta forma o grau de severidade condicionará a capacidade e o tipo de acções de recuperação organizacional, em especial, as de natureza estratégica.

Por exemplo, a severidade da crise de lucros quando medida através da extensão na qual a empresa opera acima ou abaixo do ponto crítico da vendas, determina a extensão com que as estratégias geradoras de proveitos (reorientação no binómio produto/mercado) serão necessárias em adição às estratégias de redução de custos (figura 4.2.) (Hofer, 1980).

**Figura 4.2. Estratégias operacionais de recuperação versus grau de severidade**



**Fonte:** Traduzido e adaptado de Hofer (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, Summer, 1(1), p. 27.

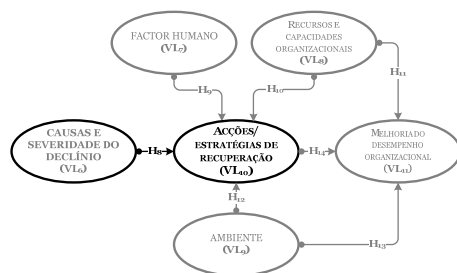
A combinação de acções de recuperação (estratégias) que podem conduzir com sucesso uma recuperação organizacional depende duma inter relação de diversos factores contextuais.

Quando analisamos as razões que colocam uma organização numa situação de recuperação, em risco de extinção, verificamos que são múltiplas as causas e que

podem ter origem interna e externa (Schendel *et al.*, 1976; Bibeault, 1999, Robbins e Pearce, 1992).

São apontadas como as principais causas internas de declínio organizacional a falta de recursos financeiros, comerciais, produtivos, humanos (Chowdhury e Lang, 1996a; Baldwin *et al.*, 1997; Gaskill *et al.*, 1993), a dificuldade de acesso à informação (Boyle e Desai, 1991; Hall, 1994), as incapacidades organizacionais ao nível da inovação e aprendizagem (Longenecker *et al.*, 1999; Hall, 1996; Man *et al.*, 1998), reduzida qualidade, eficácia no custeio e organização (Man *et al.*, 2002), e as práticas ou métodos de gestão inadequados (Chowdhury e Lang, 1996a; Baldwin *et al.*, 1997; Schendel *et al.*, 1976; Slatter e Lovett, 1999; Campbell e Underdown, 1991; Gaskill *et al.*, 1993; Lussier, 1995, 1996).

As mudanças no macro ambiente, tais como a recessão económica (Bruno *et al.*, 1987; Slatter e Lovett, 1999; Boyle e Desai, 1991), constrangimentos legais (Gopal, 1991), evolução tecnológica (Adler e Hall, 1996), mudanças sociais (Bibeault, 1999) e as características do sector de actividade, em termos das relações com os clientes e fornecedores (Gopal, 1991) e aumento da intensidade competitiva são responsáveis pela redução dos recursos internos, sendo apontadas como as principais causas externas responsáveis pela deterioração do desempenho organizacional. Face ao acima exposto propomos a seguinte hipótese:



**H8.** As causas de declínio e a severidade do declínio estão significativamente relacionadas com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional

### 4.3.2. Factor humano

As acções estratégicas das empresas são guiadas por opiniões ou interpretações dos gestores acerca das condições internas e do meio envolvente. É nesse sentido que, segundo Barker III e Barr (2002), as interpretações desenvolvidas pelos gestores acerca das circunstâncias que rodeiam as organizações em declínio têm impacto nas acções levadas a cabo no sentido da sua recuperação.

Para Bibeault (1999) são de extrema importância os esforços ao nível da motivação da organização no sentido de assegurar com sucesso a recuperação organizacional, mas também as capacidades técnicas, formação e conhecimento do negócio por parte dos seus gestores. A análise do estudo de Chowdhury e Lang (1996a) sugere que as capacidades do gestor para proceder a uma recuperação organizacional bem sucedida ou evitar o declínio organizacional são diferentes das que são necessárias para gerir a empresa com sucesso. Genericamente falamos em capital humano. O “*capital humano das organizações pode ser definido como o alicerce da equipa de gestão, o que inclui a sua educação e os anos de experiência, o seu conhecimento do negócio, a sua experiência de gestão, o seu estilo cognitivo e a composição do corpo directivo da organização*”(Koksal, 2002: 100).

Desta forma, Bibeault (1999) argumenta que um líder de recuperação empresarial deve assumir três papéis fundamentais: deve ser o arquitecto e implementador da estratégia bem como um líder de pessoas. Primeiro, como arquitecto da estratégia de recuperação deve possuir competências empreendedoras, profunda experiência em negócios, habilidade analítica, criatividade e auto-consciência. Em segundo, como implementador da estratégia organizacional, deve promover e defende-la evitando conflitos internos. Para tal terá que ser mentalmente forte<sup>51</sup>, orientado para a acção, auto-confidente, com capacidade de decisão, com boas capacidades de negociação e diálogo, elevados padrões de avaliação e uma impaciência para que as coisas sejam feitas. Por último, o líder de uma recuperação empresarial deverá ser antes de mais um líder de pessoas, pois “*o carácter e a atitude são mais importantes num processo de recuperação do que em qualquer outra hora na vida da empresa.*” (Bibeault, 1999:150).

Segundo Bibeault (1999) características como a capacidade intelectual, espírito de iniciativa, criatividade, habilidade social e flexibilidade transmitem qualidades que permitem estilos de liderança tão variados imprimindo a necessária energia e dinâmica a uma recuperação empresarial bem sucedida.

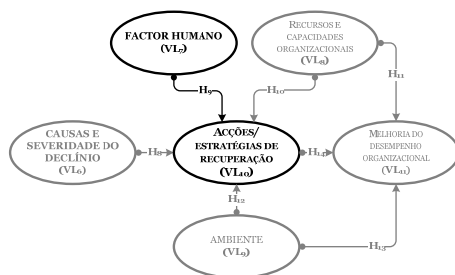
Existem quatro características e capacidades que aparentam ser necessárias um líder de recuperação de empresas possuir (Bibeault, 1999):

---

<sup>51</sup> “do tipo duro” - *tough guy*

- instinto empreendedor (planear, procurar e apreender oportunidades) conjugado com uma capacidade de gestão profissional (avaliar e resolver problemas multifacetados);
- vasta experiência operacional do negócio e profundo conhecimento do sector de actividade;
- capacidade negocial para lidar com credores (bancos e fornecedores), sindicatos, trabalhadores e proprietários; e
- capacidade de entrevista e diálogo pois os fluxos de informação através dos respectivos sistemas de informação não funcionam adequadamente em empresas em declínio.

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



**H<sub>9</sub>.** O Factor humano está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional

### 4.3.3. Recursos e capacidades organizacionais

“Todos os princípios básicos do planeamento estratégico aplicam-se em situações de recuperação... a escolha da estratégia deve ter em conta os recursos e as capacidades existentes na organização.” Slatter e Lovett (1999, 83-84). Logo a falta de recursos financeiros, má gestão e falta de controlo financeiro que caracterizam as situações de recuperação podem alterar substancialmente o padrão tradicional das respostas estratégicas esperadas nas diferentes fases do ciclo de vida da organizacional. Pelo que

a qualidade da estratégia da empresa não pode ser julgada independentemente dos recursos em que ela se baseia (Edelman *et al.*, 2001).

É axiomático afirmar que se a má gestão é a principal causa de declínio do desempenho organizacional, então melhorar os processos de gestão conduzirá a empresa, no longo prazo, a corrigir os seus problemas (Bibeault, 1999), e conseguir concluir um processo de recuperação com sucesso. O que confirma a tese de Neves (1997, 16) de que “*as empresas só recuperam de uma situação difícil se fizerem um corte radical com as formas de gestão do passado*”.

Independentemente da severidade do declínio organizacional e da necessidade de mudança estratégica para encetar a recuperação, tal vontade está dependente do nível de recursos da empresa, cuja escassez colocará problemas à implementação de uma mudança estratégica (Chowdhury e Lang, 1996).

Porque o contínuo declínio organizacional destrói os recursos no longo do tempo, conduzindo à redução dos recursos excedentários (*slack*<sup>52</sup> *resources*) e à saída dos empregados mais talentosos (Barker III e Duhaime, 1997). Assim como os recursos financeiros, humanos e os ligados à reputação podem ser usados pelos gestores das empresas em declínio para facilitar a mudança estratégica, também a sua delapidação e a eventual estigmatização da reputação da empresa pode aumentar a rigidez organizacional e paralisia de gestão (Smart e Vertinsky, 1984), reduzindo a capacidade da empresa em declínio para implementar a mudança estratégica. Como os esforços estratégicos não são gratuitos, as organizações tem que possuir recursos excedentários para desenvolver as reorientações estratégicas (Castrogiovanni e Bruton, 2000).

A disponibilidade de recursos financeiros fornece à empresa mais opções de mudança estratégica. Por exemplo, Grinyer *et al.* (1988) defendem que uma rápida e antecipada mudança estratégica como resposta a problemas de desempenho tem uma maior probabilidade de sucesso, porque existem mais recursos financeiros disponíveis para investir em mudanças organizacionais.

---

<sup>52</sup> Segundo Cyert e March (1983, 36), citado por Castrogiovanni e Bruton (2000,26) “*slack*” pode ser definido como “*payments to members of the (organizational) coalition in excess of what is required to maintain the organization*”, por exemplo, pagar em excesso aos fornecedores por incapacidade de negociar preços.

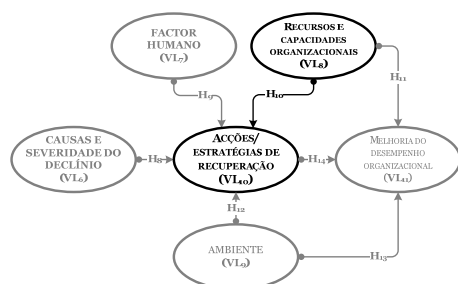
O grau de sofisticação tendo sido apresentado como um factor determinante para a melhoria do desempenho organizacional mediante a mudança estratégica. Neste sentido Keats e Bracker (1988) desenvolveram um modelo normativo explicativo dos factores determinantes do desempenho organizacional nas PME. Aquele modelo sugere que o grau de sofisticação do comportamento estratégico afecta o resultado do desempenho nas PME, mas não de forma directa. O modelo sugere que existem dois factores moderadores e influenciadores do grau dessa relação: o nível cognitivo da sofisticação estratégica alcançada pelo proprietário e as características das tarefas relacionadas com o ambiente, ao nível da percepção acerca do controlo sobre o meio ambiente.

Para Keats e Bracker (1988) a capacidade para compreender a prática dos modelos de gestão estratégica e integrá-los realmente dentro das operações normais está dependente do desenvolvimento do processo cognitivo. Este processo cognitivo é efectuado em várias etapas, cada uma dependente dos desafios que o ambiente lhe coloca em cada momento e a respectiva resposta individual para os vencer. Desta forma o modelo sugere que a etapa de desenvolvimento cognitivo da sofisticação estratégica alcançada pelo proprietário modera a relação entre a sofisticação da prática de gestão estratégica e o desempenho. A sofisticação do comportamento estratégico é resultado da relação do gestor-proprietário da PME com o meio ambiente e da motivação empregue na realização as tarefas.

Keats e Bracker (1988) consideram que no seu modelo a PME desenvolve um conjunto de práticas de planeamento que podem ser esquematizadas em oito componentes (Barker e Pearce,1986): estabelecimento de objectivos, análise do meio ambiente, análise SWOT, formulação estratégica, projecções financeiras, orçamentos funcionais, medidas de desempenho operacional, e procedimentos de controlo e medidas correctivas. Barker e Pearson (1986) identificaram então quatro níveis distintos de sofisticação de comportamento estratégico: não estruturado, intuitivo, estruturado operacional e estruturado estratégico. Estes reflectem o grau em que os oito componentes anteriores são utilizados e o nível de formalidade de cada um, conduzindo desta forma a uma maior ou menor qualidade (eficiência e eficácia) da estratégia de recuperação organizacional (Keats e Bracker,1988; Kierulff, 1994).

Mais recentemente, Rue e Ibrahim (1998) sugerem que a eficácia do planeamento nas PME é medido em função do quanto aquele ajuda a organização a atingir os seus

objectivos, que passará pelo crescimento do lucro no caso das recuperações organizacionais. No seu estudo Rue e Ibrahim (1998) procuraram estabelecer uma relação entre a sofisticação do planeamento e o desempenho organizacional (taxa de crescimento das vendas) nas PME, tendo verificado que existe uma relação positiva significativa entre aquelas duas variáveis. Pelo que consideramos existir uma relação entre a sofisticação do planeamento, como um recurso organizacional e a qualidade da actuação estratégica no sentido de melhorar o desempenho. Pelo que propomos a seguinte hipótese:



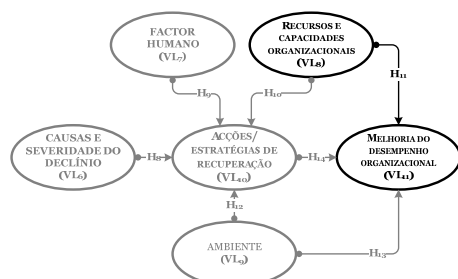
**H10.** Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional

Diversos estudos preconizam que a existência de recursos tais como linhas de crédito (Chowdhury e Lang, 1993), injeção de novos fundos (Gopal, 1991; Castrogiovanni e Bruton, 2001), uma localização competitiva (Bibeault, 1999), existência de capacidade produtiva (Hofer, 1980), *slack resources* (Barker III e Duhaime, 1997) e capacidades organizacionais tais como inovação e aprendizagem (Mone, 1998) reflectida na formação de pessoas (Arogyaswamy e Yasai-Ardekani, 1997), introdução de novos produtos e processos de gestão (Bibeault, 1999), atracção de apoio financeiro (Chowdhury e Lang, 1993), capacidades comerciais e de marketing (análise do mercado e dos canais de distribuição) tais como a análise criteriosa de encomendas (Gopal, 1991), análise sistemática das vendas e atenção centrada na elevada rentabilização dos clientes (Grinyer *et al.*, 1990), obtenção de informação acerca dos clientes (Kierulff, 1981, 1994), estão directamente relacionados com uma melhoria de alguma das dimensões do desempenho organizacional.

Por exemplo, melhor formação das pessoas reflecte-se directamente na produtividade (indicador de desempenho organizacional), ou melhor capacidade produtiva permite um aumento do volume de negócios ao se ganhar encomendas de maior dimensão ou de forma mais rápida, em relação à concorrência. Pelo que podemos estabelecer uma

relação directa entre a existência de recursos e capacidades no momento da tentativa da recuperação<sup>53</sup> e a melhoria do desempenho organizacional.

Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H11.** Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a melhoria do desempenho organizacional

#### 4.3.4. Ambiente

Se a percepção do ambiente é exacta, melhores estratégias poderão ser desenvolvidas, do que se a percepção do ambiente for imperfeita (Wiklund, 1998). Não obstante os factores organizacionais específicos serem apontados tradicionalmente como os principais impulsionadores da mudança estratégica, um crescente corpo de investigação em reestruturação organizacional sugere que as respostas estratégicas e a adaptação a situações de crise podem ser influenciadas por factores externos (Filatotchev e Toms, 2000), classificados em (i) características da indústria, (ii) mudança do macro ambiente e (iii) apoio dos constituintes (Slatter e Lovett, 1999).

##### *i) Características da indústria ou do sector de actividade*

Em todos sectores de actividade económica existem empresas que sofrem de problemas no seu desempenho organizacional, contudo, apenas algumas conseguem resolvê-los. Algumas características da indústria podem ajudar a criar uma atmosfera propícia a uma recuperação bem sucedida (Pant, 1991). Um crescente corpo de investigação em recuperação organizacional sugere que as respostas estratégicas em relação ao declínio do desempenho organizacional pode ser influenciado por factores externos, tais como a dimensão e a intensidade competitiva (Slatter e Lovett, 1999; O'Neill, 1986), mudanças

<sup>53</sup> Resposta ao declínio ou situação de recuperação, também designada de “momento da verdade” por Bibeault (1999).

nos regulamentos e instabilidade ambiental (Filatotchev e Toms, 2000) e a contracção do sector de actividade económica da empresa (Cameron *et al.*, 1987).

As características da indústria na qual a empresa compete têm sempre influência na formulação da estratégia, quer a empresa esteja numa situação de recuperação ou não (Porter, 1980). Para Porter (1985) os fornecedores, clientes, concorrentes, potenciais participantes, ameaça dos produtos substitutos e barreiras à entrada e à saída influenciam a competitividade e a mobilidade (entrada e saída). Outros autores referem como principais características da indústria, a concentração, barreiras à entrada, crescimento e nível de investimento em I&D (Pandit, 1991).

A importância da dimensão e taxa de crescimento da indústria baseia-se na premissa de que a utilização de fundos é proporcional à taxa de crescimento da indústria. Desta forma a falta de recursos financeiros, má gestão e falta de controlo financeiro (Robbins e Pearce II, 1992) que caracterizam as situações de recuperação podem alterar substancialmente o padrão tradicional das respostas estratégicas esperadas nas diferentes fases do ciclo de vida da indústria/organizacional.

Apesar de estratégias de investimento e crescimento das vendas serem normalmente aplicadas na fase de crescimento do mercado, estratégias de redução de activos, redução de custos e reorientação no binómio produto/mercado podem ser necessárias para assegurar a sobrevivência (Morrow *et al.*, 2004; Barker III e Duhaime, 1997). Por exemplo, segundo Barker e Duhaime (1997) se os concorrentes no sector de actividade se encontram a crescer enquanto a empresa se encontra em declínio, a necessidade de mudança estratégica (binómio produto/mercado) aumenta, pois um fraco posicionamento estratégico pode conduzir a empresa à falência não obstante a estabilidade e crescimento existente no sector de actividade. Enquanto que as empresas que operam em indústrias que se encontram na fase de maturidade deverão reduzir os custos e activos desnecessários, o que significa realizar actividades de *retrenchment*, como forma de aumentar o desempenho no curto prazo e posicionar a empresa para um regresso à fase de crescimento (Hambrick e Schechter, 1983; Morrow *et al.*, 2004).

A relativa força e dimensão da concorrência e aumento da intensidade competitiva pode ser caracterizada pela entrada de novos concorrentes internos e estrangeiros (Baldwin *et al.*, 1997; Gopal, 1991; Bibeault, 1982,1999), diminuição dos preços (Bibeault,1999), introdução de produtos de melhor qualidade ou inovadores (Campbell

e Underdown, 1991), concorrentes externos com preços obtidos através de vantagens baseadas em materiais ou mão-de-obra mais barata, concorrentes com vantagens tecnológicas, ou concorrentes com vantagens na expedição e vendas em virtude da sua localização (Schendel *et al.*, 1976). Pelo que as empresas devem desenhar a estratégia de *retrenchment* de acordo com a natureza dos ambientes competitivos. Por exemplo, as empresas que operam em indústrias que se encontram na fase de maturidade deverão reduzir os custos e activos desnecessários como forma de aumentar o desempenho, libertando recursos no curto prazo para se posicionar a empresa para um regresso à fase de crescimento (Hambrick e Schechter, 1983; Morrow *et al.*, 2004).

O mercado que é muito segmentado (grau de segmentação do mercado) devido à variedade de preferências do consumidor, permite mais possibilidades de recuperação em virtude da oportunidade de desenvolver uma estratégia defensável e centrada num determinado binómio produto/mercado (Slatter e Lovett, 1999). Desta forma, as características do ambiente fornecem um cenário de oportunidades disponíveis para as empresas poderem aproveitá-las no sentido de recuperar o desempenho organizacional. Investigadores sugerem que a qualidade da oportunidade tem um impacto significativo no desempenho organizacional (Iakovleva, 2002). As oportunidades são mais abundantes quando a procura pelo produto cresce rapidamente, os produtos são diferenciados e a concorrência é relativamente dispersa (Hofer, 1975).

O poder negocial dos clientes e fornecedores afecta a capacidade da empresa em recuperação de poder subir os preços de venda, e a possibilidade de alcançar reduções substanciais nos custos dos fornecedores. Muitas das características que influenciam a formulação de estratégias de recuperação são as mesmas que foram identificadas por Porter (1980) como factores que influenciam a rendibilidade da indústria. A perda de fornecedores ou clientes chave tornando a procura volátil (Baldwin *et al.*, 1997; Boyle e Desai, 1991; Lussier, 1995, 1996) e o aumento de custos ou a escassez de acesso às matérias-primas (Gopal, 1991) são exemplos de factores contextuais externos que originam situações de recuperação nas organizações e que condicionam as actividades de recuperação do desempenho organizacional.

A flutuação da procura pelos produtos da indústria ou de classes de produtos da indústria em causa e a mudança no padrão da procura, na forma como é distribuído ou comprado pode mudar (v.g. venda retalho versus grandes superfícies e centros

comerciais) (Schendel *et al.*, 1976; Slatter e Lovett, 1999; e Gopal, 1991) colocando a organização numa situação de recuperação, dificultando a implementação de estratégias geradores de rendimentos.

### **ii) Mudanças no macro ambiente**

O impacto do macro ambiente no conteúdo e processo de recuperação tem sido negligenciado nos estudos sobre recuperação empresarial (Pandit, 2000). No entanto ainda assim tem sido referenciado como um factor contextual do processo de recuperação organizacional. Bibeault (1999) apontou como factores chaves de competitividade ambiental necessária a uma recuperação com sucesso o incremento favorável do volume de negócios do sector de actividade, um aumento favorável dos preços dos produtos do sector de actividade, uma mudança favorável do *mix* de produtos, ou uma redução dos custos de produção e das matérias-primas do sector de actividade.

A recessão económica ou movimentos adversos nos preços das mercadorias “*commodity*”<sup>54</sup> (v.g. subida da taxas de juros e da inflação, descida do PIB ou crises monetárias internacionais) são apontados pelos estudos de investigação sobre declínio e recuperação organizacional<sup>55</sup> como um importante factor contextual condicionador quer da situação de recuperação em que se encontra quer como responsável, como por exemplo no estudo de Bibeault (1999), por 16% de recuperações organizacionais bem sucedidas. Nestas situações o declínio organizacional pode ser corrigido por eventos externos (v.g. ciclos económicos ou mudanças tecnológicas que a empresa possa introduzir e que a beneficiem face à concorrência) reduzindo a necessidade de mudança estratégica (Barker e Duhaime, 1997) limitando-se a efectuar pequenos ajustamentos, centrando-se em melhorias operacionais e esperando pelo ciclo económico ascendente (O’Neill, 1986). Pelo contrário, ficou claro no estudo de Lai e Sudarsanam (2001) que as empresas que entravam em dificuldades financeiras imediatamente antes do início de uma recessão económica tinham uma tarefa de recuperação bem mais difícil do que as empresas que entravam em declínio na fase de crescimento económico.

---

<sup>54</sup> Por preço da *commodity* entende-se não só o preço das matérias-primas mas também das taxas de juros, taxas de câmbio, preços das propriedades – *itens* sobre os quais a gestão não tem qualquer controlo e que flutuam muito no curto prazo.

<sup>55</sup> V.g. Baldwin *et al.* (1997), Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999), Boyle e Desai (1991), Bruno *et al.* (1987), Gaskill *et al.* (1993), Storey (1994), Lussier (1995, 1996), Adler e Hall (1996), Lai e Sudarsanam (1997).

Os constrangimentos legais como a fiscalidade, legislação laboral, segurança social, política ambiental, condições de higiene, segurança no trabalho e garantias do consumidor (Bibeault, 1982,1999; Gopal ,1991; Gaskill *et al.*, 1993), legislação laboral e industrial (Campbell e Underdown, 1991), são apontados como variáveis contextuais externas que restringem a actuação da empresa. Os constrangimentos governamentais são muito relevantes para os problemas empresariais, na medida em que afectam a produção de recursos e afectam a actividade ao nível financeiro, das matérias-primas e dos mercados, estabelecendo impostos, taxas e legislação de toda a espécie. A crescente regulamentação empresarial exige cada vez mais o recurso a organizações de serviços tais como consultores, advogados, consultores fiscais e agências de publicidade, em especial no sector das PME (Kierulff, 1981, 1994).

### **iii) Apoio dos constituintes**

Segundo Neves (1997, 10) “*A comunicação é tão importante quanto o dinheiro. Ela pode conseguir obter a cooperação e dinâmica que são a base importante para o desenvolvimento de actividades realizadoras de fluxos de caixa. A recuperação só é possível com o apoio das várias partes intervenientes no processo.*”

Numa situação de recuperação o poder relativo dos vários constituintes (clientes, fornecedores, instituições de crédito, accionistas/sócios, estado e consultores externos) como variável contextual externa, pode ter importância na determinação da viabilidade do negócio no médio e longo prazo. Uma vez que a empresa entre numa situação de crise, é provável que os credores da empresa, normalmente os bancos, procurem estimular o processo de recuperação. Os constituintes actuam de duas formas a influenciar a estratégia de recuperação: de forma directa quando estipulam a estratégia que deverá ser seguida ou que deverá ser prioritária, ou de forma indirecta quando actuam como constrangedor na implementação da estratégia (Slatter e Lovett, 1999).

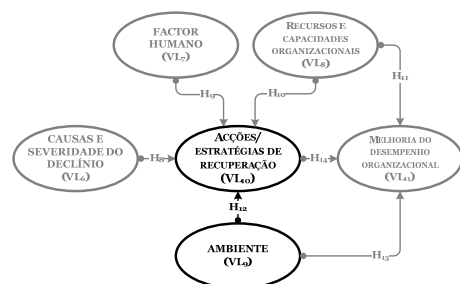
Para as PME, porque manter um fluxo de caixa positivo é imprescindível, os credores são geralmente uma das dependências externas mais importantes (Kierulff, 1981, 1994; Welsh e White, 1981). A reversão do declínio no desempenho depende muitas vezes do suporte dos constituintes, designadamente dos fornecedores de recursos vitais, os quais podem restringir seriamente a capacidade da gestão para reverter o declínio (Chowdhury e Lang, 1996a). Credores (bancos e fornecedores) e governo são as duas

fontes mais importantes de apoio externo para as PME, sendo os credores os mais importantes devido à natureza crítica dos fluxos de tesouraria nas PME (Chowdury e Lang, 1996a). Com a escassez de meios de tesouraria, torna-se difícil para a PME satisfazer as obrigações existentes, e muito menos descobrir movimentos criativos que assegurem a sobrevivência.

Numa PME em declínio, as relações entre os constituintes chave (fornecedores e instituições de crédito) e os proprietários (accionistas/sócios) são assimétricas (Gopinath, 1995). Assim, as concessões e apoios são função da percepção que os constituintes têm acerca da natureza e severidade dos problemas dos seus clientes (Gopinath, 1995; Adler e Chaston, 2002). Contudo, quando o declínio tem um padrão consistente, os proprietários deverão procurar ajuda institucional para persuadir os constituintes (bancos, fornecedores e agências governamentais) a fornecer concessões e apoio (Kierulff, 1981 e 1994; Boyle e Desai, 1991; Chowdhury e Lang, 1993). Os gestores podem ser coercivamente levados pelos proprietários externos ou credores de empréstimos bancários, que utilizam os canais de controlo da empresa, a reestruturar a organização (Filatotchev e Toms, 2000).

No sector das PME o papel dos consultores externos (TOC, ROC, advogados, consultores de sistemas, etc.) pela sua ausência, quando não existe predisposição para a sua utilização (Baldwin *et al.*, 1997; Gaskill *et al.*, 1993), ou pela sua incompetência, é uma variável contextual determinante na situação de recuperação em que se encontram (Bruno *et al.*, 1987; Francalanza e Borg, 2000; Gaskill *et al.*, 1993; Hall, 1994 e Lussier, 1995, 1996; Chowdhury e Lang, 1993), podendo assumir um importante papel no processo de recuperação (Kierulff, 1981, 1994). Pois as empresas de menor dimensão por vezes não conseguem empregar gestores ou especialistas muito qualificados. Contudo tais competências podem ser disponibilizadas através de consultores independentes. Neste sentido, Kotey e Meredith (1997) verificaram que as empresas que procuram assistência junto de consultores apresentam melhor desempenho.

Pelo que propomos a seguinte hipótese:

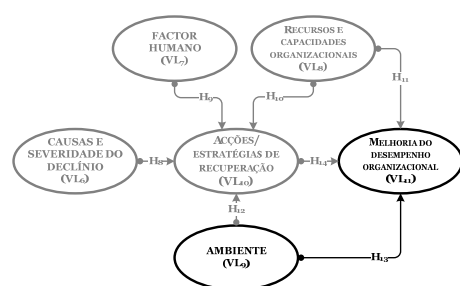


**H12.** O ambiente está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional

A diminuição da competição e aumento do nível da procura no sector de actividade onde a empresa opera são aspectos que facilitam a recuperação provocando uma melhoria no desempenho organizacional por via do aumento do volume de negócios e logo na melhoria da rendibilidade (Barker e Duhaime, 1997).

As mudanças no macro ambiente provocadas pelos ciclos económicos, como por exemplo, subida das taxas de juros e da inflação, descida do PIB, evolução tecnológica sobre a forma de novos materiais, processos e técnicas de produção que possibilitam diversas combinações de produtos, permitindo aos consumidores opções em materiais, qualidade, preço, características de serviço, estilo, cor e forma (Baldwin *et al.*, 1997; Bibeault, 1982,1999; Bruno *et al.*, 1987), influenciam o nível competitivo da organização (Man *et al.*, 2002) melhorando ou restringindo o desempenho organizacional (Arogyaswamy e Yasai-Ardekani, 1997). Ou seja, por exemplo, a descida da taxa de juro de crédito bancário pode facilitar a obtenção de fundos permitindo aumentar a variedade de produtos de melhor qualidade e logo aumentar o volume de negócios.

Com vimos anteriormente a reversão do declínio no desempenho depende muitas vezes do apoio dos constituintes, designadamente dos fornecedores de recursos vitais que podem restringir seriamente a capacidade da gestão para reverter o declínio. A este nível os bancos assumem-se como a principal fonte apoio externo para as PME, dada a natureza crítica dos fluxos de tesouraria nas PME (Chowdury e Lang, 1996a). Com a entrada de meios de tesouraria, torna-se mais fácil para o proprietário satisfazer as obrigações existentes melhorando directamente o desempenho organizacional. Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H<sub>13</sub>.** O ambiente está directa e significativamente relacionado com a melhoria do desempenho organizacional

#### 4.3.5. Acções estratégicas de recuperação

Barker III (1992) e Barker III e Duhaime (1997) comprovaram nos seus estudos empíricos que nas organizações que se encontram num fase de declínio organizacional e que tentam encetar um processo de recuperação, o desempenho organizacional está positivamente relacionado com extensas alterações na estratégia e estrutura organizacional e controlos usados para implementar a estratégia de recuperação.

As estratégias de recuperação podem ser definidas como um conjunto de actividades que quando implementadas permitirão parar o ciclo descendente do declínio no desempenho organizacional e estimular o ciclo ascendente. No capítulo 3 classificámos as estratégias de recuperação: i) reestruturação organizacional, ii) reestruturação operacional (redução de custos), iii) reestruturação operacional do activo (e melhoria da eficiência), iv) reestruturação financeira e v) acções empreendedoras (ou reestruturação estratégica). Nesta secção vamos analisar as diversas estratégias à luz do modelo de recuperação proposto aplicado no contexto das PME.

A estratégia da empresa é muitas vezes vista como um conjunto explícito de linhas orientadoras definidas *a priori* e orquestradas pelos gestores de topo com intenções formais. No entanto uma simples solicitação de intenções ou reflexões de gestão não parecem relacionar-se propriamente com as *estratégias realizadas* (Mintzberg, 1978).

É considerando que o conceito das *estratégias realizadas* se centra mais na observação de acções como evidência de que as estratégias foram de facto implementadas, que a estratégia da empresa é melhor vista como um padrão daquelas acções (Mintzberg e Watters, 1985). Tais padrões deverão envolver os recursos afectados que podem ser observados através de dados objectivos. Esta visão da estratégia, em geral, está estreitamente relacionada com as situações de recuperação, porque as recuperações bem sucedidas têm sido mais descritas como o resultado de grupos de estratégias compreensivas, do que como acções isoladas (Hambrick e Schechter, 1983).

Vários investigadores<sup>56</sup> apresentaram modelos normativos de recuperação de empresas, concorrendo entre si nas acções específicas para alcançar a recuperação.

---

<sup>56</sup> V.g. Kierulff (1981), Bibeault (1999), Finkin (1985), Hofer (1980), Robbins e Pearce (1992), Chowdhury e Lang (1996b).

Embora todos se dirijam (excepto Kierulff, 1981 e Chowdhury e Lang, 1996b) às grandes empresas, é importante frisar que todos sugerem que uma estratégia de recuperação bem sucedida não é simplesmente uma colecção de acções remediadoras, mas uma sequência específica de acções.

As estratégias (acções) de recuperação no contexto das PME podem ser categorizadas como “*estratégicas*” (acções empreendedoras) ou “*operacionais*” (reestruturações operacionais – redução de custos e melhoria da eficiência - e financeira) (Bibeault, 1982 e 1999; Hambrick e Schecter, 1983; Hofer, 1980; Schendel *et al.*, 1976). Dentro desta dicotomia, as acções de recuperação consideradas estratégicas são iniciativas de longo prazo tais como diversificação, integração vertical, expansão para novos mercados e desinvestimento em linha de produtos ou serviços. As acções de recuperação operacionais são táticas de curto prazo que permitirão uma geração imediata de rendimentos, corte nos custos ou redução de activos.

### ***i) Reestruturação organizacional***

Mudança na liderança normalmente ocorre durante a fase preparatória da recuperação (Schendel *et al.*, 1976; Hofer, 1980; O’Neill, 1986; e Bibeault, 1999) onde o papel de uma forte liderança apresenta-se como o principal factor citado para uma recuperação de sucesso (Bibeault, 1999). A mudança de liderança fundamenta-se na necessidade de remover a fonte de declínio autocrática, na inacção para reconhecer o declínio e na necessidade de diferentes capacidades ou de informação para gerir a crise (Schendel *et al.*, 1976; Zimmerman, 1989 e Bibeault, 1999).

Os gestores das recuperações bem sucedidas envolvem uma mudança na estrutura formal (O’Neill, 1986) para efectuarem as suas reorganizações, incrementando o controlo da gestão reduzindo o tamanho da gestão, centralizando a autoridade de decisão e desenvolvendo uma estrutura de objectivos (Zimmerman, 1989).

Apesar da linha de investigação em recuperação de empresas sustentar que o início de um processo de recuperação bem sucedido começa por substituir o CEO ou a gestão de topo. No sector das PME tal argumento não reúne o mesmo consenso<sup>57</sup>. Despedir o

---

<sup>57</sup> “To fire the president of a smaller company (who is usually the major stockholder) may invite more problems than it solve. It is usually difficult to replace his knowledge of the company, its customers and suppliers. Furthermore, although he may be responsible for the problems, he may still have more credibility than a replacement who must be hastily found and installed. The large company process

presidente de uma pequena empresa, que é geralmente o accionista principal, pode chamar mais problemas do que resolve-los, pois é geralmente difícil substituir seu conhecimento acerca da organização, dos seus clientes e de fornecedores. Uma solução apresentada por Keirulff (1981) para resolver este dilema aparente é o recurso a consultadoria externa (Adler e Ashton, 2002). O consultor trabalha em conjunto com a gestão existente, conduzindo-a a descobrir os problemas, e encontrar e implementar soluções criativas. Ao mesmo tempo, ele ensina a gestão a instalar e utilizar práticas e metodologias de planeamento e controlo que o ajudarão a evitar crises futuras.

### ***ii) reestruturação operacional (redução de custos)***

Compreende táticas defensivas de redução de custos que incluem a redução de despesas, contas a receber, níveis de existências e de pessoal. Controlar os custos aparentemente parece ser a chave do sucesso das recuperações organizacionais (Robbins e Pearce II, 1992). E táticas ofensivas de redução de custos envolvem a instalação e controlos de gestão para eliminar quer os erros passados bem como prevenir a sua ocorrência no futuro tais como a introdução de controlos orçamentais e de sistemas de informação para gestão (Bibeault, 1999; Hoffman, 1989). Na busca da melhoria de eficiência, as estratégias envolvem a eliminação (venda de activos) ou reafectação de edifícios e equipamentos para melhorar a eficiência operacional, incrementando a utilização da capacidade produtiva e a produtividade dos empregados (Hambrick e Schechter, 1983).

### ***iii) reestruturação operacional do activo (e melhoria da eficiência)***

Os movimentos no sentido da melhoria da eficiência, mais do que os movimentos empreendedores são a primeira escolha para as PME (Chowdhury e Lang, 1996b). Além do mais, os movimentos no sentido de melhorar a eficiência servem como evidência da séria intenção da gestão em efectuar a recuperação do desempenho organizacional.

Chowdhury e Lang (1996b) sugerem que no contexto das PME, a melhoria da produtividade dos empregados é o contributo mais importante para melhorar os

---

*models indicate that a new man or team will be learning for perhaps two months or more. Smaller companies tend to be more limited than larger ones, and can ill afford management training.* (Keirulff, 1981: 491).

ganhos de eficiência. A ênfase na gestão da produtividade dos recursos humanos é especialmente mais relevante nas PME por três razões principais:

- A função produtiva é mais trabalho intensiva do que capital intensiva e utiliza mais factores variáveis;
- Podem despedir os trabalhadores marginais com menor constrangimento devido à menor intervenção dos sindicatos; e
- São entidades mais integradas, onde os empregados podem perceber melhor a severidade da situação de declínio e seus potenciais resultados.

Chowdhury e Lang (1996b) sustentam a sua argumentação no facto de que não possuindo a base de recursos das grandes empresas, as pequenas empresas podem aumentar a produtividade dos seus activos reorganizando os activos antigos em vez de investir em novos activos (edifícios e equipamentos). Pois, a falta de recursos excedentários em que as pequenas empresas se encontram na fase declínio organizacional inibe os seus gestores de investirem em novos edifícios e equipamentos para melhorar a produtividade, tal como propõe Porter (1980).

#### ***iv) Reestruturação financeira***

As acções de reestruturação financeira visam a geração imediata de fluxos de tesouraria. O desinvestimento de activos e participações são comumente utilizadas para aliviar as dificuldades financeiras, pagar empréstimos bancários, e reduzir o nível de encargos financeiros melhorando desta forma o fluxo líquido de tesouraria (Slatter e Lovett, 1984). A reestruturação financeira passa por uma reorganização da estrutura do capital para aliviar tensão dos pagamentos de dívidas e encargos financeiros. De acordo com Gilson (1990), a reestruturação do passivo compreende um conjunto de transacções através das quais o actual passivo é substituído por um novo contrato com uma ou mais das seguintes características: (1) redução de juros e capital em dívida; (2) extensão da maturidade da dívida; e (3) conversão de passivos em capital próprio. Estas acções são particularmente utilizadas nas situações de recuperação atingidas por uma elevada severidade da crise, em complemento com a reestruturação operacional (Hofer, 1980).

### **v) Acções empreendedoras (ou reestruturação estratégica)**

Este tipo de acções estratégicas inclui acções relacionadas com a selecção do binómio produto/mercado, tais como um conjunto de mudanças no curto prazo no *marketing mix* com o objectivo de aumentar as vendas. Estratégias defensivas incluem acções como a redução de despesas de marketing ou desinvestimento em certas linhas de produtos (Hoffman, 1989). Enquanto que as estratégias ofensivas envolvem o aumento de preços, promoção, qualidade ou serviços aos clientes (Schendel *et al.*, 1976). A combinação de estratégias ofensivas e defensivas também estão associadas a estratégias de recuperação bem sucedidas (Hambrick e Schechter, 1983).

Outro conjunto de acções empreendedoras inclui as estratégias de reposicionamento, que têm por objectivo assegurar que a recuperação é permanente, através do reposicionamento da organização nos actuais mercados (estratégia defensiva: desinvestimento em produtos ou mercados que não se ajustam à novas orientações da empresa) ou em novos mercados [estratégia ofensiva: esforços de diversificação para expandir linhas de produtos ou entrar em novas áreas de negócio através da aquisição, desenvolvimento interno, *joint venture* ou integração vertical (Schendel *et al.*, 1976)], permitindo o crescimento e lucros futuros. O reposicionamento normalmente requer quer movimentos defensivos quer movimentos ofensivos e começa por redefinir ou redireccionar a atenção na missão organizacional (Hoffman, 1989), o que implica mudanças na estrutura e cultura organizacional (O'Neill, 1986).

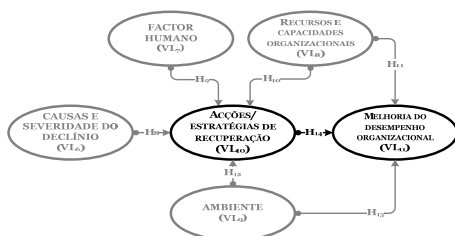
Hambrick e Schechter (1983) verificaram pouca aplicabilidade dos movimentos estratégicos nos negócios em indústrias maduras. Dado que a quota de mercado nas indústrias na fase de maturidade é relativamente estável, uma política de expansão da quota de mercado é praticamente impossível. As empresas mais pequenas em dificuldades económicas tentando recuperar têm normalmente uma quota de mercado da indústria insignificativa. Como o propósito do aumento da quota de mercado visa normalmente alcançar economias de escala ou poder de mercado para influenciar os preços e os canais de distribuição, é difícil imaginar como uma pequena empresa em declínio possa aumentar a quota de mercado. Simultaneamente, em virtude da limitação dos recursos e da sua centralização num único negócio, a reorientação expansionista no binómio produto/mercado dificilmente tem significado. Pelo que o

horizonte temporal nas pequenas empresas é o curto prazo e o reposicionamento da carteira de negócios não é normalmente uma opção fiável (Finkin, 1985).

Mais ainda, mesmo nas grandes empresas, grandes mudanças como são chamadas as acções de recuperação estratégicas ocorrem poucas vezes e normalmente com grandes transformações organizacionais. Frequentemente, os movimentos estratégicos efectivos são apenas possíveis dentro de certas janelas de oportunidade. E mesmo quando são viáveis, devido às restrições de recursos, é difícil para as pequenas empresas em declínio terem de forma oportuna a flexibilidade para alcançar aquelas janelas de oportunidade. Por estas razões, para Chowdhury e Lang (1996b) as curas por recuperação estratégica parecem ter pouca relevância nas pequenas empresas.

No entanto, a preferência das pequenas empresas por estratégias de melhoria da eficiência como meio recuperar do declínio do desempenho organizacional não exclui a utilização de estratégias empreendedoras em situações concorrenciais difíceis. Calori e Ardisson (1988) e Covin e Slevin (1989) sublinham nos seus estudos que as PME não dominantes no seu sector de actividade perante ambientes hostis optam por utilizar estratégias de diferenciação como meio de melhorar o desempenho organizacional.

Os estudos de Chowdhury e Lang (1996b) e Calori e Ardisson (1988) quando analisados em conjunto sugerem que possíveis movimentos empreendedores podem ser utilizados por PME em declínio como uma estratégia viável mas apenas após a resolução dos problemas de curto prazo que proporcionem resultados imediatos. As iniciativas do tipo empreendedor envolvem a promoção, estudos de mercado e serviço ao cliente são difíceis de implementar imediatamente a seguir ao declínio, dado que requerem recursos financeiros, tempo e conhecimentos de gestão (Kierulff, 1981). Pelo que propomos a seguinte hipótese:



**H14.** As acções estratégicas de recuperação estão directa e significativamente relacionadas com a melhoria do desempenho organizacional

#### 4.4. Modelos de investigação propostos

No presente estudo a influência do contexto, conteúdo e processo da recuperação na melhoria do desempenho organizacional, bem como a sua inter ligação é sustentada nas perspectivas «baseada nos recursos», da adaptação estratégica e motivacional. E foi a partir da sua combinação que os modelos holísticos de declínio e recuperação organizacional foram desenhados.

Na perspectiva «baseada nos recursos», os gestores tem que seleccionar uma estratégia de forma a fazer o uso mais eficiente dos recursos e capacidades (Grant, 1991; Barney, 1991). A extensão com que os recursos e capacidades fundamentais da empresa são identificados e explorados de forma apropriada na estratégia da empresa irá influenciar o desempenho organizacional. Esta perspectiva sustenta que a disponibilidade dos recursos internos e externos é crucial para a sobrevivência da empresa. Os recursos internos são transformados em capacidades empresariais, as quais influenciam o desempenho. A disponibilidade de recursos juntamente com as estratégias implementadas pela empresa são cruciais para explicar o desempenho empresarial. Esta abordagem define o papel da gestão empresarial (utilização de recursos e capacidades) na determinação do desempenho empresarial.

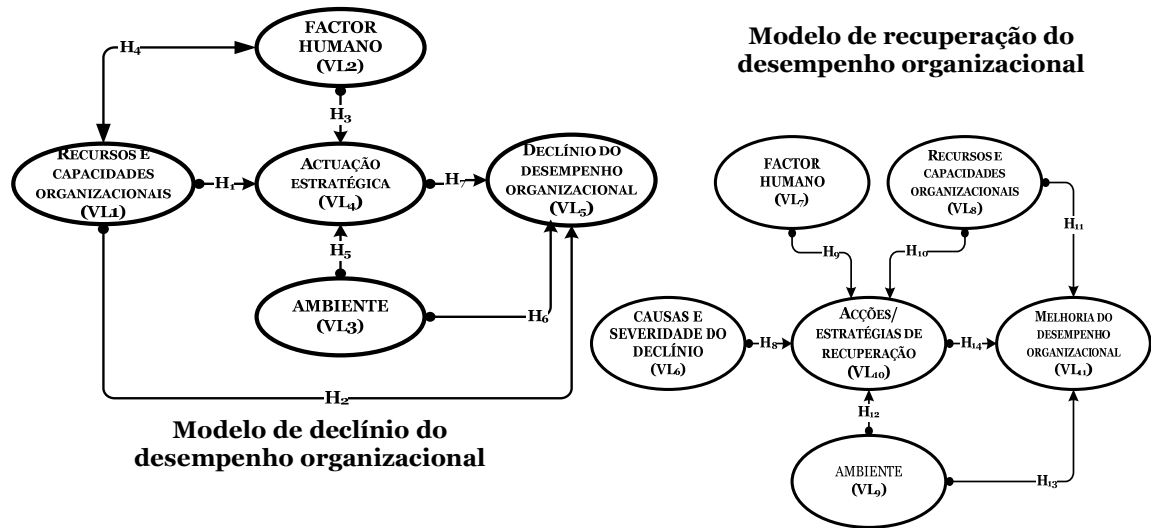
Ao mesmo tempo, a perspectiva da adaptação estratégica sustenta que o sucesso é principalmente dependente do ajustamento entre as mudanças ambientais e a capacidade do gestor em desenvolver e executar efectivas estratégias. A necessidade das empresas adaptarem a sua estratégia às condições do seu ambiente de forma a alcançar um elevado desempenho é a premissa geral que está por detrás da génese da perspectiva da adaptação estratégica. Segundo esta perspectiva, face a um particular ambiente existem estratégias que suplantam outras, i.e., existem estratégias mais apropriadas para ambientes específicos que outras (Tushman e Romanelli, 1985).

Adicionalmente, a contribuição da perspectiva motivacional permite trazer esclarecimentos acerca das razões que levam os gestores a tomar certas acções que permitem a sua recuperação, enquanto que outros não. A lógica inerente a esta perspectiva assenta no facto da escolha por determinado conjunto de tarefas, o tempo e energia dedicado a essas tarefas (v.g. recuperação empresarial), é dependente da motivação individual para a realização de diferentes tarefas (Wiklund, 1998). A

abordagem comportamental e motivacional contribui para o presente estudo ao ajudar a compreender que são os indivíduos que realizam as tarefas, que as características do gestor (personalidade, capacidades, comportamentos e atitudes, etc.) são determinantes no desempenho organizacional, bem como na sua capacidade em perceber o ambiente explorando as suas oportunidades e evitando as ameaças (Man *et al.*, 2002). Pelo que é evidente que a motivação, a experiência e as capacidades de negócio são importantes variáveis para compreender as razões que levam à recuperação do desempenho organizacional.

Após termos definido a composição do contexto interno e externo em que as acções de recuperação (conteúdo) são desenvolvidas e a sequência (processo) em que a melhoria do desempenho poderá ser conseguida permitindo à organização retomar uma estratégia de crescimento (sucesso da recuperação), propomos a estrutura conceptual seguinte (figura 4.3.) na qual se incorpora os construtores (conceitos - variáveis contextuais internas e externas e conteúdo) acima sugeridos, analisando as suas inter relações no sentido da melhoria do desempenho organizacional.

**Figura 4.3. Factores determinantes do declínio e recuperação organizacional nas PME**



No modelo teórico de declínio a actuação estratégica e o desempenho organizacional são variáveis dependentes (endógenas) que podem ser previstas a partir das variáveis independentes (exógenas) factor humano, ambiente e recursos e capacidades organizacionais. No modelo teórico de recuperação organizacional a actuação estratégica e o desempenho organizacional são variáveis dependentes (endógenas) que

podem ser previstas a partir das variáveis independentes (exógenas): causas do declínio, factor humano, ambiente e recursos e capacidades organizacionais.

Os modelos propostos foram desenvolvidos e baseados nas diversas perspectivas teóricas que considerámos importantes para explicar o processo de declínio e recuperação quando aplicado ao sector das PME. Um modelo é por definição uma simplificação da complexa realidade e é sempre uma escolha entre incluir certos factores e relações em detrimento de outros. Pelo que foi nossa intenção equilibrar a simplicidade e a complexidade.

#### 4.5. Sumário do capítulo

Ao investigar os factores determinantes conducentes à realização de recuperações organizacionais bem sucedidas, evitando-se a sua eventual extinção, com todas as consequências económico-sociais daí resultantes, procurou-se desenvolver um modelo conceptual a partir da revisão bibliográfica da especialidade incorporando as três dimensões essenciais para o estudo da recuperação organizacional - o contexto, conteúdo e processo (Pettigrew, 1992; Pandit, 2000). Numa primeira fase do processo (a fase do declínio) são variáveis contextuais como os recursos e capacidades organizacionais, moldadas pelo factor humano e condicionadas pelo meio ambiente envolvente que determinam a actuação estratégica conduzindo em certas condições ao declínio do desempenho organizacional. Nas empresas que recuperam com sucesso (segunda fase do processo - fase da recuperação), o modelo teórico prevê que as causas de declínio, a influência do meio ambiente, os recursos e capacidades organizacionais e o factor humano determinam o conteúdo da recuperação. É pois da interacção entre o **contexto** (meio interno e externo envolvente do processo de declínio e recuperação) e **conteúdo** (acções reestruturantes concretas) ao longo de um determinado **processo** (sequência de eventos de declínio e recuperação) que a melhoria do desempenho organizacional nas suas diversas dimensões fará trilhar a empresa de novo no caminho do sucesso.



# *Capítulo 5*

---

## **5. ESTUDO APLICADO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM PORTUGAL**



## 5.1. Introdução

Este capítulo descreve os dados e a metodologia utilizada no presente estudo com o objectivo de responder às questões de investigação formuladas no primeiro capítulo:

1. É possível identificar os factores cruciais (determinantes) que conduzem uma PME a entrar em declínio?
2. Se sim, quais são esses factores?
3. De que forma esses factores conduzem ao declínio, i.e. como o declínio da PME pode ser traduzido num modelo?
4. É possível identificar as características fundamentais do ambiente, empresa e do gestor-proprietário que determinam o sucesso de recuperação de uma PME em declínio?
5. De que forma essas características conduzem à recuperação, i.e., como a recuperação das PME pode ser traduzida num modelo?
6. Qual é a relação entre as causas e severidade do declínio, a sua influência no conjunto de acções de recuperação (estratégia) e o sucesso da recuperação?

As respostas às questões da investigação serão realizadas mediante os testes de hipóteses construídos através dos modelos teóricos de declínio e recuperação do desempenho organizacional, apresentados no capítulo anterior.

## 5.2. Desenho da investigação

Quando as questões da investigação foram definidas, pretendeu-se com isso evidenciar o tipo de conhecimento que se procura obter através do presente estudo científico (1ª e 2ª fases - capítulo 1).

Ao analisarmos o fenómeno do declínio e recuperação, procurámos reduzir a complexidade dos eventos que o enformam num conjunto de relações (regras) entre diversos factores que o produzem directa ou indirectamente. Procedeu-se ao desenvolvimento dos modelos teóricos e construção do diagrama de caminhos das relações causais suportadas na teoria (capítulo 4), anteriormente desenvolvida

(capítulos 2 e 3), nos quais foram definidos os conceitos, também designados por variáveis latentes, factores ou construtores.

A relevância do modelo teórico é determinado pela sua aplicação empírica. Para testar a sua robustez explicativa e preditiva é necessária a utilização de dados quantitativos e utilização de técnicas estatísticas em detrimento de dados qualitativos (Wiklund, 1998).

As questões da investigação estão relacionadas com um universo de PME muito vasto, que seria virtualmente impossível estudar na sua totalidade. Pelo que a alternativa é utilizar uma amostra representativa de PME portuguesas e extrapolar os resultados para a totalidade da população. Dados quantitativos secundários que cobram a totalidade do âmbito da presente investigação também são inacessíveis em Portugal. Perante a dimensão da população e a falta de dados secundários optámos pela obtenção de dados primários quantitativos através da elaboração de um questionário.

A aplicação dum abordagem quantitativa à presente investigação permitirá a utilização de diferentes técnicas de análise de dados com um vasto número de variáveis e, determinar a importância de cada uma delas e suas inter relações dentro do modelo teórico. Simultaneamente, é possível com um nível de confiança previamente estabelecido, com algum grau de erro, extrapolar os resultados da amostra para a população utilizando determinados procedimentos estatísticos (capítulos 6 e 7).

### **5.3. Definição de PME e instrumento de recolha dos dados**

O nosso universo de análise são as PME portuguesas. Quando tentamos definir o que é uma PME torna-se evidente numa fase inicial que o conceito de “pequena” varia e não existe uma única definição de PME. É particularmente claro que o conceito de pequena varia de indústria para indústria pois neste contexto a dimensão da empresa é mais fácil de comparar com a dimensão dos seus concorrentes (Storey, 1994). Basicamente existem duas maneiras de definir uma PME, de forma teórica ou de forma quantitativa.

De forma teórica os critérios utilizados para definir o que é uma PME incluem a quota de mercado, gestão centrada na pessoa, vulnerabilidade às condições ambientais e objectivos não económicos por parte do gestor. Estes tipos de definições são baseadas em investigação prévia, presumindo que as PME são fundamentalmente diferentes das

grandes empresas (Wiklund, 1998). Estas diferenças fornecem os fundamentos racionais para estudar as PME como um grupo separado. O principal problema na selecção de uma amostra de PME baseadas nestes critérios é que não sabemos se as PME são realmente diferentes até as compararmos com as grandes empresas, o que significa que temos que ter uma amostra de grandes empresas incluída no estudo.

O segundo tipo de definições pode ser rotulado de quantitativo. Neste caso, a dimensão quantitativa em si mesmo pode ser um critério para determinar o conceito de “pequena”, como seja, o volume de negócios, número de empregados ou o capital social. O problema deste tipo de definição de PME é que tendem a negligenciar o facto de que o sector das PME é heterogéneo e que a dimensão da empresa varia em função dos sectores de actividade económica onde se encontram inseridas.

A Recomendação da Comissão Europeia<sup>58</sup>, de 6 de Maio de 2003 adoptou uma nova definição de micro, pequenas e médias empresas, com entrada em vigor em 1 de Janeiro de 2005. Uma empresa para ser reconhecida como PME tem de cumprir os limiares em matéria de número de trabalhadores. Devem também ser cumpridos os limiares ou do balanço total, ou do volume de negócios. Assim:

- As Médias empresas têm entre 50 e 249 trabalhadores. O limiar do volume de negócios é de 50 milhões de euros e o do balanço total de 43 milhões de euros.
- As Pequenas empresas têm entre 10 e 49 trabalhadores. O limiar do volume de negócios e o balanço total são de 10 milhões de euros.
- As Micro empresas têm menos de 10 trabalhadores. É introduzido um limiar de 2 milhões de euros para o volume de negócios e para o balanço total.

Na presente investigação, a definição quantitativa sugerida pela União Europeia é usada para definir PME e seleccionar a amostra.

Obtido o contacto de cada uma das empresas da amostra procedeu-se à recolha dos dados através questionário em formato *Excel* enviado via correio electrónico. Um número crescente de investigadores considera a via electrónica (*web e email*) como o meio mais rápido, barato e uma alternativa eficaz aos métodos tradicionais de recolha de dados (Roster *et al.*, 2004). Segundo Tuten (1997) existem experiências positivas

---

<sup>58</sup> Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003

com estudos que utilizam métodos de recolha electrónica de dados com taxas de resposta superiores às dos métodos tradicionais. Podemos apontar como vantagens:

- A facilidade de envio e a rapidez de resposta (Tuten, 1997);
- Mais barata quando comparada com o correio, o telefone ou a entrevista (Tuten, 1997);
- Uma melhor relação custo-benefício para amostras de grande dimensão dispersa geograficamente;
- Mais adequado na recolha de questões sensíveis, tais como as opiniões sobre questões de desempenho organizacional (Tuten, 1997);
- O questionário transmite uma percepção de ser menos extenso e mais apelativo (Tuten, 1997);
- A resposta pode ser imediata ou quando for mais conveniente;
- As respostas podem ser mais objectivas, dado que o entrevistador não está presente influenciando a resposta;
- O tempo de preenchimento é o menor de todos os métodos de recolha de dados;
- O correio electrónico é um contacto de utilização cada vez mais generalizada; e
- Permite uma resposta mais rápida e cómoda.

#### **5.4. Elaboração do questionário e medidas**

Estudos anteriores sugeriram existir diversas variáveis relacionadas com os modelos de declínio e recuperação desenvolvidos no capítulo anterior. E pretende-se dentro do âmbito da presente investigação determinar quais as variáveis que são mais importantes. Nesse sentido foi incluído no estudo um vasto conjunto de indicadores (medidas) para cada conceito teórico do modelo. A obtenção da informação de tais indicadores foi efectuada mediante questionário. O princípio geral para o desenvolvimento de questionários é utilizar variáveis com medidas e respectivas escalas que já tenham sido validadas e testadas empiricamente em anteriores investigações (Wiklund, 1998). Na sua ausência utilizou-se um processo de elaboração do questionário seguindo a metodologia proposta por Hill e Hill (2002) adaptando-a à presente investigação como a seguir se descreve:

1. Com base na revisão da literatura da especialidade procedeu-se à recolha do conjunto classificado por grupos homogéneos das variáveis observáveis apropriadas para definir cada uma das variáveis latentes dos modelos teóricos: recursos e capacidades organizacionais, factor humano, ambiente, actuação estratégica, causas de declínio, acções estratégicas de recuperação e desempenho organizacional (listadas no Apêndice II).
2. Para cada grupo homogéneo de variáveis observáveis foram obtidos indicadores (formas de medir as variáveis observáveis) e listados evidenciando o número de citações (observações) em estudos empíricos realizados sobre o fenómeno do declínio e recuperação organizacional. Isto é, foram recolhidos indicadores que indiciam uma relação entre as diversas variáveis latentes utilizadas nos modelos teóricos que directa ou indirectamente se relacionam com o declínio ou a recuperação do desempenho organizacional.
3. Em seguida foram seleccionados os indicadores das variáveis observáveis que apresentassem pelo menos três citações em estudos da especialidade.
4. Para cada um dos indicadores que medem cada grupo de variáveis observáveis escreveu-se uma questão no questionário.
5. Posteriormente foi efectuado um pré-teste ao questionário, junto de um pequeno grupo de académicos (professores conhecedores do tema) e gestores de empresas no intuito de averiguar que (Carmo e Ferreira, 1998: 145): “
  - a. *Todas as questões são compreensíveis;*
  - b. *As respostas alternativas às questões fechadas cobrem todas as respostas possíveis;*
  - c. *Se não existem perguntas inúteis, inadequadas à informação pretendida, demasiado difíceis ou que a um grande número de sujeitos se recusa a responder, por serem tendenciosas ou desencadeadoras de reacções de auto-defesa;*
  - d. *Se não faltaram perguntas relevantes; e*
  - e. *Se os inquiridos não considerarão o questionário demasiado longo, aborrecido ou difícil.”*

Nas secções seguintes apresentam-se as medidas (variáveis observáveis e indicadores) de cada um dos conceitos (variáveis latentes) utilizados nos modelos teóricos propostos, evidenciando a sua origem em detalhe. O correspondente número de questão no questionário é dado entre parêntesis em conjugação com cada indicador. O formulário do questionário é apresentado no apêndice III. A lista completa de todas a

variáveis (observáveis e indicadores) em análise, os conceitos teóricos (variáveis latentes) com os quais estão relacionados, e os *itens* no questionário utilizados para os medir são apresentados no apêndice IV.

#### **5.4.1. Variáveis observáveis do modelo de declínio do desempenho organizacional**

##### **i) Recursos e capacidades organizacionais**

Recursos e capacidades organizacionais compreende o conjunto de recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, bem como as capacidades financeira, comercial e de marketing. Os recursos financeiros foram medidos pelos seguintes indicadores: estrutura de custos elevada comparada com a concorrência (pergunta /item no questionário: 2.1/111), sub capitalização (Capitais próprios/Activo total) (112) e estrutura de capitais desequilibrada (2.2/113) manifestado ou não na demasiada dependência de empréstimos ou descobertos bancários como forma principal de financiamento. São utilizadas escalas binárias para medir a estrutura de custos e dos capitais enquanto que a sub capitalização resulta do cálculo da média daquele rácio durante o período de declínio (1999 a 2001).

Para medir os restantes recursos e capacidades organizacionais foi utilizada uma escala de *Likert*<sup>59</sup> de 5 posições. Os recursos físicos são medidos pelo grau de obsolescência da tecnologia (2.3/121). Quanto aos aspectos relacionados com recursos humanos com influência directa ou indirectamente no declínio do desempenho organizacional foram medidos através da saída de pessoal chave e com experiência (2.4/131) e do nível de competências da força de trabalho (2.5/132). A medição dos recursos organizacionais foi efectuada através dos indicadores que medem o grau de utilização e sofisticação dos sistemas de informação para a gestão, manifestado no acesso limitado a informação necessária ou falta de informação ou má utilização (2.6/141) e a eficiência e eficácia do sistema de comunicação interna (2.7/142).

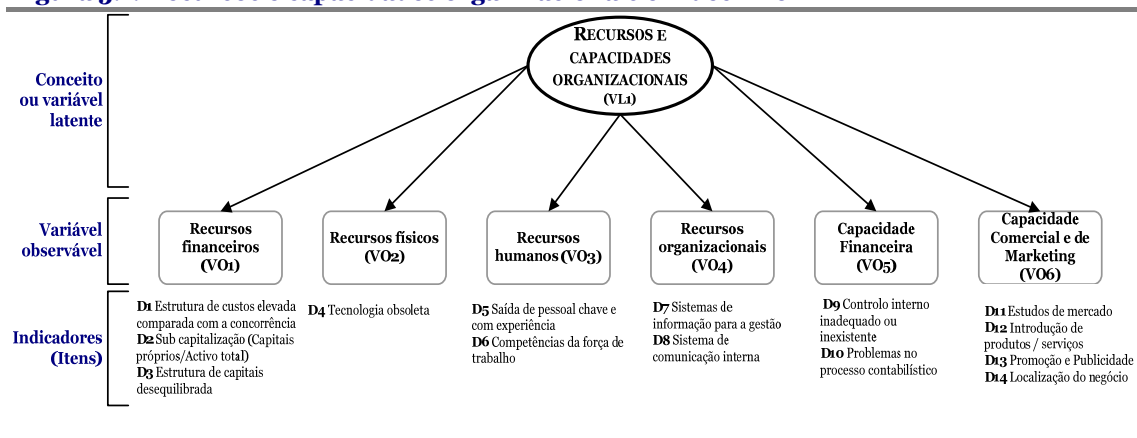
A capacidade financeira foi medida pela qualidade e extensão ou inexistência de procedimentos de controlo interno (2.8/151) e da existência problemas no processo

---

<sup>59</sup> “Consiste na apresentação de uma série de proposições, onde o inquirido, em relação a cada uma delas, indica uma das proposições, utilizando uma pontuação de 1 a 5” (Carmo e Ferreira, 1998: 143).

contabilístico (2.9/153/154). Por último foi considerada a capacidade comercial e de marketing manifestada através de estudos de mercado (2.9/161), introdução de produtos/serviços (2.9/162), acções de promoção e publicidade (2.9/163) e a localização do negócio (2.9/164). Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.1 as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) dos recursos e capacidades organizacionais responsáveis pelo declínio.

**Figura 5.1. Recursos e capacidades organizacionais em declínio**



## ii) Factor humano

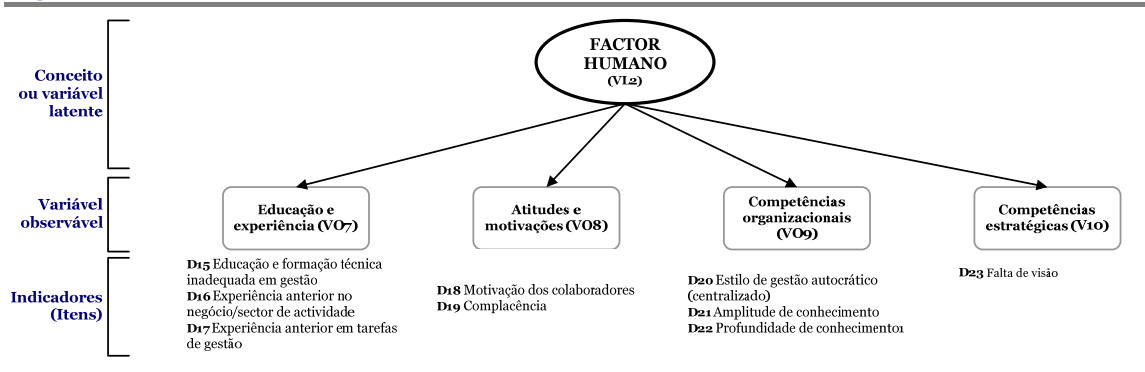
A educação e experiência, as atitudes e motivações, as competências organizacionais e estratégicas dos seus proprietários-gestores compõem as diversas componentes consideradas importantes relevadas na teoria e que moldam o factor humano determinante na actuação estratégica e no declínio do desempenho organizacional no presente modelo. Para medir a educação e experiência dos gestores foi considerada a educação e formação técnica em gestão (2.11/211), a experiência anterior no negócio/sector de actividade (v.g. conhecimento prático de como encontrar e atrair clientes) (2.12/212) e a experiência anterior em tarefas de gestão (capacidade para liderar, delegar e controlar as actividades organizacionais) (2.12/213). As atitudes e motivações dos gestores foram medidas através da motivação dos colaboradores (2.13/221) e da sua complacência<sup>60</sup> (2.14/222).

<sup>60</sup> A questão levantada no questionário procurou fazer reflectir a falta de atenção, interesse ou senso de urgência para localizar os problemas. O responsável pela informação tenta esconder a informação negativa mantendo-se os recursos afectados a cursos de acção sem sucesso.

As competências organizacionais manifestadas que caracterizam os gestores durante a fase de declínio compreende o seu estilo de gestão autocrático (centralizado) (2.15/231), a sua amplitude (2.16/232) e profundidade de conhecimento (2.17/233). Por último, a visão mais funcional ou mais generalista dos gestores de topo (2.18/241) foi utilizada como medida das suas competências estratégicas.

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.2. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) dos aspectos do factor humano determinantes para o declínio organizacional.

**Figura 5.2. O factor humano no declínio**



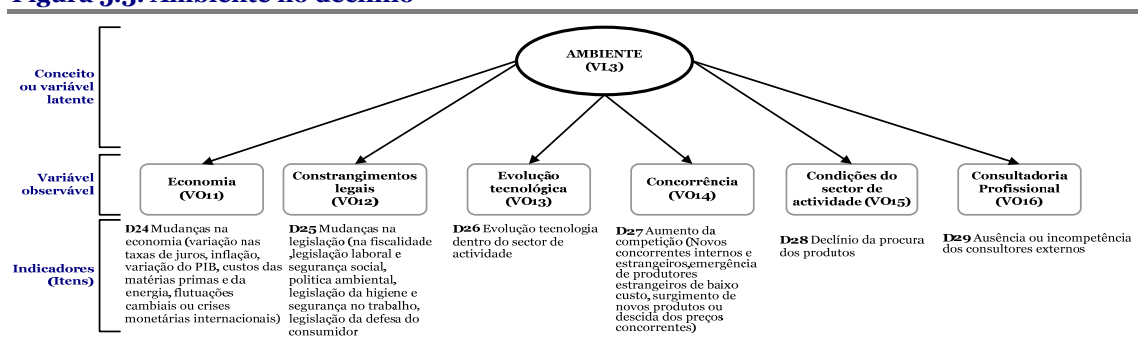
### iii) Ambiente

A influência do ambiente na actuação estratégica e no declínio do desempenho foi medida através da economia, constrangimentos legais, evolução tecnológica, concorrência, condições do sector de actividade e consultadoria profissional. A economia é medida através da percepção do gestor-proprietário acerca do impacto que as mudanças no macro ambiente ao nível da variação nas taxas de juros, na inflação, do crescimento do PIB, dos custos das matérias primas e da energia, flutuações cambiais ou as crises monetárias internacionais podem ter tido sobre o desempenho organizacional (2.19/311). As mudanças na legislação fiscal, legislação laboral e segurança social, politica ambiental, legislação da higiene e segurança no trabalho e na legislação da defesa do consumidor (2.20/321) medem os constrangimentos legais sobre a actuação estratégica e desempenho organizacional.

A variável evolução tecnológica é medida pela frequência de surgimento novos materiais, processos e técnicas de produção que possibilitam diversas combinações de produtos dentro do sector de actividade (2.21/331). A concorrência é medida através do aumento da competição mediante o aparecimento de novos concorrentes internos e estrangeiros, da emergência de produtores estrangeiros de baixo custo, surgimento de novos produtos ou descida dos preços concorrentes (2.22/351). Mudanças fundamentais nas condições de mercado do sector de actividade é medida pelo grau de declínio da procura dos produtos (2.23/361). A consultadoria profissional é medida através da sua ausência ou grau de apoio prestado (2.24/371).

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.3. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que o ambiente influencia directa ou indirectamente o declínio organizacional.

**Figura 5.3. Ambiente no declínio**



#### iv) Actuação estratégica

A actuação estratégica compreende, segundo Chandler e Hanks (1994) a medição da avaliação do ambiente e recursos existentes, vulgarmente conhecida por análise SWOT, determinação de uma estratégia e definição de um programa de acção que a implemente, i.e. que a transforme em acções. A avaliação do ambiente é medida através do grau de rastreio do meio envolvente<sup>61</sup> (2.25/411). A avaliação dos recursos é medida mediante o grau de utilização ineficiente dos recursos organizacionais (2.26/421). A determinação de uma estratégia, é medida através da postura estratégica “típica” das empresas em declínio estudadas na literatura<sup>62</sup>: excesso de expansão<sup>63</sup> (2.27/431),

<sup>61</sup> V.g. Análise das condições concorrenciais e das preferências dos clientes.

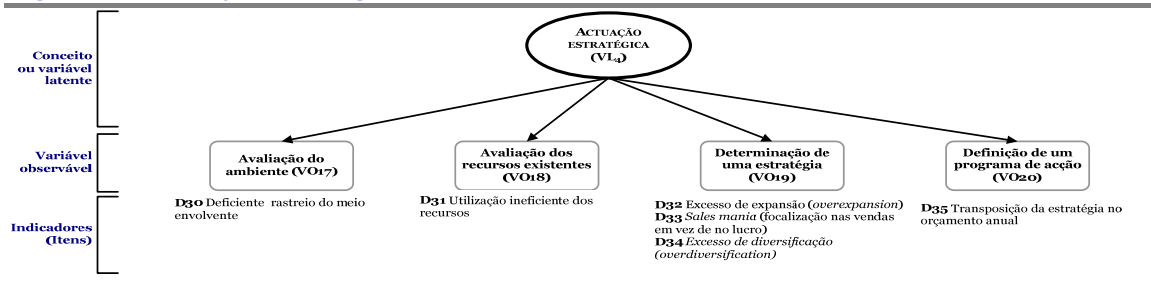
<sup>62</sup> V.g. Miller e Friesen (1984), Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999).

<sup>63</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *Overexpansion*.

focalização nas vendas em vez de no lucro<sup>64</sup> (2.28/432) excesso de diversificação<sup>65</sup> (2.27/433). Por último a definição de um programa de acção é definido através do grau de exactidão na transposição da estratégia para o orçamento anual (2.29/441).

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.4. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem a postura estratégica das empresas na fase de declínio organizacional.

Figura 5.4. Actuação estratégica no declínio



### v) Declínio do desempenho organizacional

O desempenho organizacional é medido através da taxa de declínio do Resultado Líquido do Exercício (RLE) e da Rendibilidade do Investimento (ROI) no período de análise referente aos anos 1999/2000/2001. Ambos os indicadores expressam-se através de uma taxa de crescimento (i.e. de declínio) calculada a partir de dados secundários recolhidos da base de dados da COFACE de acordo a seguinte expressão:

$$D = (R_{t1} - R_{t0}) / R_{t0}$$

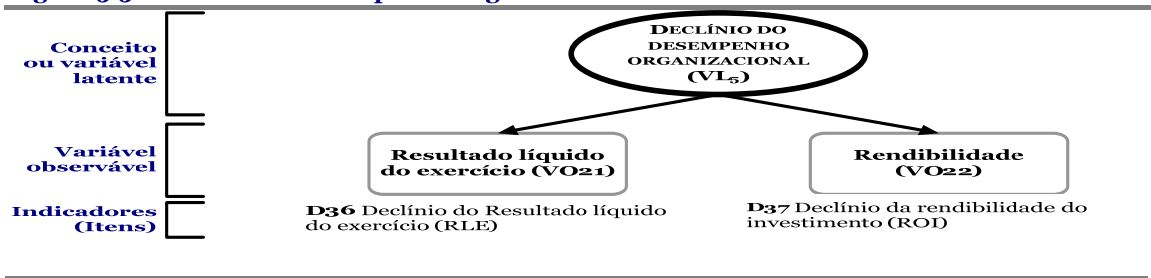
Onde **D** se refere à taxa de declínio total durante o período de análise (1999-2001), **R<sub>t0</sub>** refere-se ao RLE e ROI no início do período (1999) e **R<sub>t1</sub>** refere-se ao RLE e ROI no fim do período (2001).

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.5. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem o declínio do desempenho organizacional.

<sup>64</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *Sales mania*.

<sup>65</sup> Tradução da expressão anglo-saxónica *Over diversification*.

Figura 5.5. Declínio do desempenho organizacional



### 5.4.2. Variáveis observáveis do modelo de recuperação do desempenho organizacional

#### i) Causas e severidade do declínio

As causas do declínio do desempenho organizacional são medidas através do seu *locus* de causalidade e severidade do declínio. O *locus* de causalidade é medido pela percepção dos gestores acerca do tipo de origem dos problemas (avaliado pelo seu impacto) que conduziram a empresa a uma fase declínio: *locus* interno operacional (3.1/611), *locus* interno estratégico (3.1/612), *locus* externo competitivo (3.1/613) ou *locus* externo económico (3.1/614). A severidade do declínio é medida através dos seguintes indicadores: o ROI mais baixo (calculado a partir de dados secundários - Base dados COFACE), o nível de operação quando comparado com a rentabilidade média do respectivo sector de actividade (0 se abaixo e 1 se acima), e a percentagem de variação do resultado líquido durante os dois últimos anos de declínio (2000-2001).

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.6. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem as causas do declínio desempenho organizacional.

Figura 5.6. Causas do declínio do desempenho organizacional



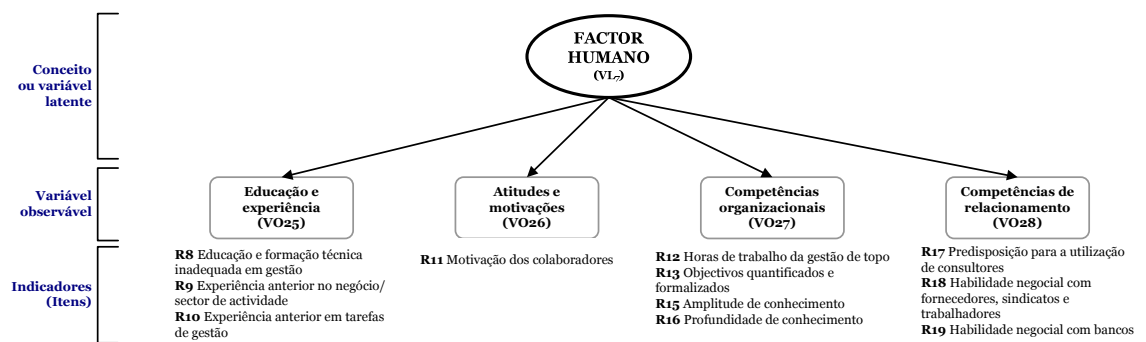
## ii) Factor humano

O factor humano no modelo teórico de recuperação organizacional por nós proposto compreende um conjunto de variáveis observáveis, tais como a educação e experiência, atitudes e motivações, competências organizacionais e de relacionamento dos seus gestores. A educação e experiência é medida através do nível de educação e formação técnica em gestão (2.11/711), experiência anterior no negócio/sector de actividade (2.12/712) e em tarefas de gestão (2.12/713), por parte do quadro de gestores da empresa.

O nível de instrumentos utilizados para estimular a motivação dos colaboradores (2.13/721) mede a atitude e as motivações dos seus gestores. As competências organizacionais são medidas pelo estilo de liderança da gestão, dando o exemplo, através do número de horas de trabalho da gestão de topo (3.1/731), propondo objectivos quantificados e formalizados (3.2/732), desafiando-os a atingir, e dialogando com os colaboradores (3.3/733), e medida pela amplitude de conhecimento ao longo das áreas financeiras, marketing, produção etc. (2.16/734) e profundidade de conhecimento dentro das áreas financeiras, marketing, produção, planeamento estratégico e actividades administrativas etc.)(2.17/735).

As competências de relacionamento são medidas através da predisposição dos gestores para a utilização de consultores externos (3.4/741) e na habilidade negocial da gestão com fornecedores, sindicatos, trabalhadores (3.5/742) e com bancos (v.g. no sentido de atrair crédito) (3.5/743). Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.7. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem o factor humano na recuperação do desempenho organizacional.

**Figura 5.7. O Factor humano na recuperação**

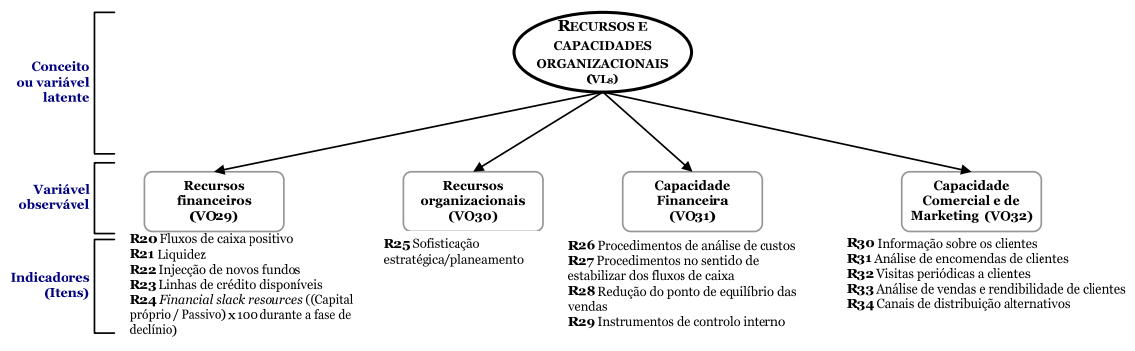


### iii) Recursos e capacidades organizacionais

Os recursos e capacidades organizacionais (necessários) utilizados e que caracterizam as empresas em recuperação são medidos no nosso modelo teórico através dos recursos financeiros e organizacionais, bem como através das capacidades financeira comercial e de marketing. Os recursos financeiros são medidos pela existência de fluxos de caixa (3.6/811), liquidez (3.6/812), injeção de novos fundos (3.6/813), disponibilidade de linhas de crédito (3.6/814), recursos financeiros descomprometidos<sup>66</sup> (815). Os recursos organizacionais são medidos pelo grau de sofisticação estratégica e planeamento (3.7/821). A capacidade financeira é medida através da extensão de utilização de procedimentos de análise de custos (3.8/831), no sentido de estabilizar os fluxos de caixa (3.8/832) e de reduzir do ponto de equilíbrio das vendas (v.g. redução dos custos de estrutura) (3.8/833) e de instrumentos de controlo interno (3.9/834 e 841). A capacidade comercial e de marketing é medida através dos seguintes indicadores: informação sobre os clientes (3.9/851), análise de encomendas de clientes (3.9/852), visitas periódicas a clientes (3.9/853), análise de vendas e rendibilidade de clientes (3.9/854) e procura de canais de distribuição alternativos (3.9/855).

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.8. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem os recursos e capacidades organizacionais necessárias durante a fase de recuperação do desempenho organizacional.

**Figura 5.8. Recursos e capacidades organizacionais na recuperação**



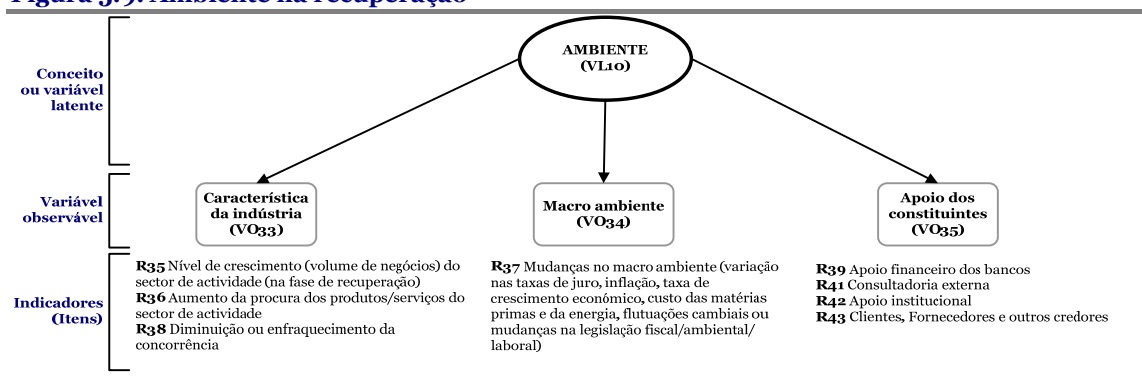
<sup>66</sup> Financial slack resources [(Capital próprio/Passivo) x 100 durante a fase de declínio].

#### iv) Ambiente

A influência do ambiente no processo de recuperação é medido através das seguintes variáveis observáveis: características da indústria, macro ambiente e apoio dos constituintes. As características da indústria incluem o cálculo do nível de crescimento do sector de actividade<sup>67</sup>, o aumento da procura dos produtos do sector de actividade (3.10/912) e da verificação da existência ou não de uma diminuição ou enfraquecimento da concorrência (3.10/922). O macro ambiente é medido através da percepção do gestor-proprietário acerca do impacto no desempenho organizacional por parte das mudanças ao nível da variação nas taxas de juro, inflação, taxa de crescimento económico, custo das matérias primas e da energia, flutuações cambiais ou mudanças na legislação fiscal/ambiental/laboral (3.10/921). Para medir o apoio dos constituintes utilizam-se os seguintes indicadores: o nível de apoio financeiro dos bancos (3.11/931), a utilização de consultadoria externa nas diversas áreas funcionais (3.11/933), o nível de apoio institucional (3.11/934), bem como o nível de colaboração de clientes, fornecedores e outros credores (3.11/935), no processo de recuperação.

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.9. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem a influência do ambiente durante a fase de recuperação do desempenho organizacional.

**Figura 5.9. Ambiente na recuperação**



#### v) Acções estratégicas de recuperação

Acções (estratégias) de recuperação foram classificadas nas seguintes variáveis observáveis: acções empreendedoras (ou reestruturação estratégica), reestruturação

<sup>67</sup> Calculado a partir de dados secundários da Central de Balanços do Banco de Portugal.

organizacional, reestruturação operacional (redução de custos), reestruturação operacional do activo (reduções do activo e melhoria da eficiência) e reestruturação financeira (do passivo). A medição das variáveis é feita através da resposta que a empresa procura fazer face ao sub desempenho no sentido do melhorar<sup>68</sup>, utilizando a metodologia proposta por Robbins e Pearce (1992).

A reestruturação organizacional é medida pelo nível de substituições do CEO e ou de directores (3.12/1021). As acções empreendedoras (geradoras de rendimentos) são medidas mediante a variação no grau de actuação em cada um dos seguintes indicadores: penetração em novos mercados (v.g. mercado externo) (3.12/1011), intensificação dos esforços de marketing (3.12/1012), introdução de produtos e serviços completamente novos (3.12/1013), diferenciação dos actuais mercados/produtos (3.12/1014), desinvestimento em linhas de produtos ou serviços (3.12/1053) ou integração vertical a montante ou a jusante (3.12/1015). A reestruturação operacional é medida através do variação no grau de redução de custos administrativos, I&D e de marketing (3.12/1031), de redução do custo dos produtos (3.12/1032) ou de redução do número de empregados (3.12/1033).

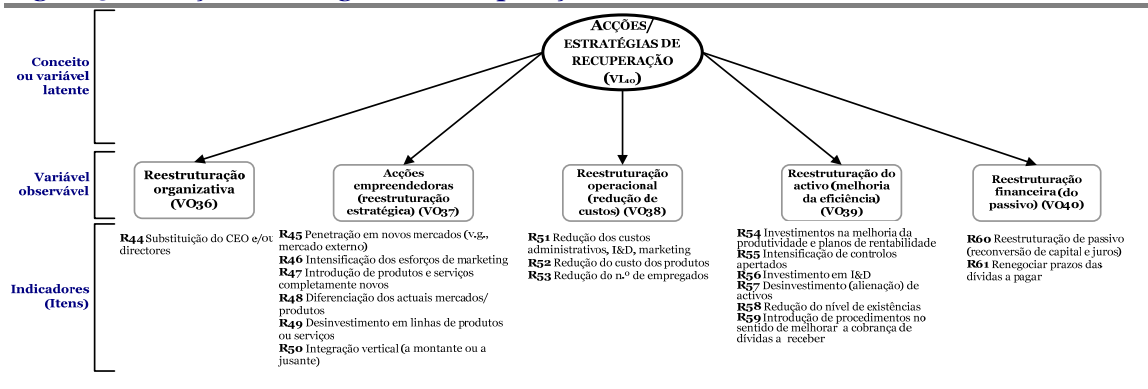
A reestruturação do activo é medida através da redução de activos e melhoria da eficiência proveniente da variação nas seguintes acções: investimentos na melhoria da produtividade e planos de rendibilidade (3.12/1041), intensificação de controlos apertados (3.12/1042), investimento em I&D (3.12/1043), desinvestimento (alienação) de activos (3.12/1051), redução o nível de existências em armazém (3.12/1052) ou introdução de procedimentos tendo em vista melhorar a cobrança de dívidas a receber (3.12/1054). Por último a reestruturação financeira compreende a medição de acções de reestruturação de passivo (reconversão de capital e juros) (3.12/1061) e de renegociação de prazos das dívidas a pagar (3.12/1062).

Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.10. as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem as acções e estratégias de recuperação do desempenho organizacional.

---

<sup>68</sup> Medida através da variação de actuação, numa escala de 0-100, antes e depois da tentativa de recuperação.

Figura 5.10. Acções estratégicas de recuperação



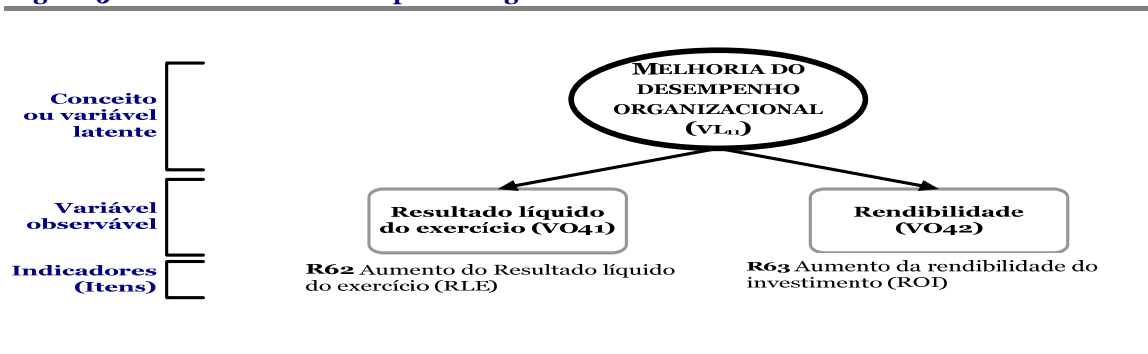
### vi) Melhoria do desempenho organizacional

A recuperação do desempenho organizacional é medido através da taxa de declínio do RLE e ROI no período de análise referente aos anos 2002-2003. Ambos os indicadores expressam-se através de uma taxa de crescimento calculada a partir de dados secundários recolhidos da base de dados da COFACE segundo a seguinte expressão:

$$D = (R_{t1} - R_{t0}) / R_{t0}$$

Onde **D** refere-se à taxa de recuperação total durante o período de análise (2002-2003), **R<sub>t0</sub>** refere-se aos RLE e ROI no início do período (2002) e **R<sub>t1</sub>** refere-se aos RLE e ROI no fim do período (2003). Esquemáticamente apresentam-se na figura 5.11 as relações entre conceitos, variáveis observáveis e indicadores (*itens*) que traduzem a recuperação (melhoria) do desempenho organizacional.

Figura 5.11. Melhoria do desempenho organizacional



## 5.5. População e Amostra

### 5.5.1. Método de amostragem

A utilização de um método de amostragem probabilística aleatória simples<sup>69</sup> apresenta a vantagem de permitir inferir dos resultados da amostra para a população através da utilização de testes estatísticos. Pelo contrário a partir de um processo de amostragem não-aleatório as inferências devem ser feitas de forma intuitiva (Wiklund, 1998). A limitação da actual economia e sociedade da informação portuguesa<sup>70</sup>, condicionou a aleatoriedade do processo de amostragem, mas face à nossa convicção em realizar este estudo pioneiro em Portugal, limitámos o processo de amostragem à disponibilidade da informação necessária à realização da presente investigação, resultando numa amostra não probabilística por conveniência<sup>71</sup>.

A população ou universo do estudo é compreendido pela totalidade das PME portuguesas seja qual for o sector de actividade ou forma jurídica, que tenham experimentado um processo de declínio e recuperação, no período 1999-2003. Como se trata de um universo virtualmente desconhecido, partimos da totalidade das PME a operar em Portugal. Segundo os últimos dados compilados disponíveis pelo IAPMEI<sup>72</sup>, exerciam actividade no final de 2001 cerca de 245.564 PME. Recorrendo à base de dados da COFACE<sup>73</sup>, esta possuía nos seus registos em Março de 2005, cerca de 23.896 PME (entre 10 e 250 empregados) com dados económicos disponíveis das quais 2.978 preenchiam os seguintes critérios de selecção, necessários para a realização do estudo:

- Área Geográfica: nacional incluindo as Ilhas;
- Possuir dados económicos de 1999 a 2003 (activo líquido, capital Próprio, resultados líquidos do exercício e volume de negócios);

---

<sup>69</sup> Neste método de amostragem “cada elemento de uma dada população tem uma igual probabilidade de ser seleccionado. Todos os elementos da população fazem parte de uma lista que, em cada caso considerado, inclui a sua totalidade e o número de elementos que constituem a amostra são seleccionados aleatoriamente a partir dela.” (Carmo e Ferreira, 1998:192).

<sup>70</sup> Pois não existe uma base de dados nacional com a totalidade da informação económica financeira acerca do universo do tecido empresarial português.

<sup>71</sup> Neste método de amostragem “utiliza-se um grupo de indivíduos que esteja disponível ou de voluntários...” (Carmo e Ferreira, 1998:197).

<sup>72</sup> IAPMEI (2004). As PME em Números. Disponível na WWW <http://www.iapmei.pt/resources/download/pme.pdf>. 04-04-2005: 22.30

<sup>73</sup> A COFACE Portugal detém a maior Base de Dados empresarial nacional, com cerca de 2.000.000 entidades empresariais. Actuando no mercado português desde 1947 (<http://www.coface.pt/>).

- Constituição anterior a 1990<sup>74</sup>;
- Tem ao serviço entre 10 e 250 empregados; e
- Número de Contribuinte, *e-mail* e telefone.

Tendo sido obtida a seguinte informação adicional: NIPC, Nome Empresa, Denominação Comercial, Morada, Localidade, Código Postal + Descrição, Distrito, Concelho, Telefone / Fax, E-mail, CAE + Descrição Sector Actividade, Data da Constituição, Início de Actividade, Gestores + Funções, Capital Social, Número de Empregados, Activo Líquido, Capital Próprio, Resultados Líquidos e Volume de Negócios.

Como o objectivo do presente estudo compreende a análise dos factores que moldam as PME que passaram pela experiência do declínio no desempenho organizacional, mas que consideraram inverter com sucesso tal processo através de um conjunto de acções, foi utilizado o seguinte critério de selecção:

- descida consecutiva do RLE e ROI relativa aos exercícios de 1999 a 2001; e
- subida consecutiva do RLE e ou ROI no exercício de 2002 e ou no exercício de 2003

Posteriormente foram excluídas manualmente as empresas que na sua denominação indicavam possuir capital de empresas multinacionais (v.g. Fujitsu Services, Lda.).

### **5.5.2. Processo de recolha de dados e taxa de resposta**

Finalizado o processo de amostragem obteve-se uma amostra inicial disponível de 491 PME. Tendo de seguida sido enviado por correio electrónico personalizado, a cada PME, com carta de apresentação dirigida à gerência ou à administração, o questionário em folha de cálculo em anexo (Apêndice III). Os questionários foram enviados com aviso de notificação de recepção electrónica. Relativamente às empresas que não emitiram recibo de recepção, foi efectuado um contacto telefónico a confirmar o endereço electrónico. Passados 15 dias, procedeu-se ao reenvio do correio electrónico. Seguido de novo contacto telefónico. Repetiu-se o procedimento passados 30 dias. Procurando motivar a resposta através de contactos telefónicos adicionais. Obtendo-se

---

<sup>74</sup> Para excluir as empresas que estão sujeitas ao ónus de juventude, sobre as quais incorre um diferente processo de análise.

no final deste processo interactivo, que se prolongou durante cerca de 3 meses, a resposta de 122 empresas, culminando numa taxa de resposta de 25% do total das PME convidadas a preencher o questionário.

### **5.5.3. Características e representatividade da amostra**

Todas as empresas da amostra inicial disponível (n=491) apresentam no período 1999 a 2001 um declínio consecutivo do ROI e do RLE, definição comum nos anteriores estudos de investigação. Com base na informação fornecida pelas empresas que responderam ao questionário (devolvido por correio electrónico), de ora em diante designada de amostra dos respondentes (n=122), procedeu-se à elaboração do modelo conceptual explicativo do declínio do desempenho organizacional nas PME portuguesas no período de 1999 a 2001.

Com base na amostra inicial de respondentes (n=122) e tendo por objectivo seleccionar apenas as PME que efectivamente demonstraram uma tentativa bem sucedida, perante uma situação de recuperação, de inversão do declínio nos indicadores de desempenho, foram utilizados os seguintes critérios:

1. As PME apresentarem um crescimento do ROI superior em 10% em relação ao ROI do sector de actividade económica (Robbins e Pearce, 1992; Barker e Mone, 1994; Chowdhury e Lang, 1996b); e
2. A taxa de crescimento do volume de negócios da empresa acima da taxa de crescimento sector de actividade económica (Thiétart, 1988), permitindo um aumento da quota de mercado pois segundo Pant (1991) as recuperações estão associadas a aumentos de quotas de mercado,

para o período 2001-2003, tendo sido preenchidos por 108 das 122 PME da amostra inicial.

Com as empresas da amostra de respondentes (n=108) que apresentam um comportamento significativo de inversão do declínio do desempenho organizacional a partir de 2001, em termos de ROI e ou RLE, procedeu-se à elaboração do modelo estrutural explicativo da recuperação do desempenho organizacional nas PME portuguesas. Isto é, considerou-se para efeitos de operacionalização do conceito de empresa em recuperação, que o processo declínio do desempenho organizacional

manifestado no período de 1999 a 2001 tenha sido iniciado a sua inversão quer ao nível do RLE e ou do ROI, apresentando variações positivas. Desta forma considera-se que o processo de recuperação do desempenho organizacional foi iniciado com sucesso. Importa salientar que a falta de base de dados com séries de resultados económicos suficientemente longos impediram de analisar na sua totalidade o sucesso e ou insucesso da recuperação organizacional definida como 4 anos de crescimento do lucro líquido na literatura da especialidade (v.g. Schendel *et al.*, 1976). No entanto permitiu defini-las claramente em processo de declínio organizacional com uma redução durante três anos consecutivos do resultados do exercício (v.g. Thain e Goldthorpe, 1989a).

No quadro 5.1. caracteriza-se a amostra inicial comparando com a amostra de respondentes nos diversos sectores de actividades em termos de volume de negócios, capital social, número de empregados, idade da empresa, número de empresas e taxa de resposta. Podemos verificar que todos os sectores de actividade estão representados em pelo menos 20% com excepção do alojamento e restauração de outras actividades (v.g. actividade imobiliária, consultadoria, etc.) e que existem desvios reduzidos (inferiores a 0,16) em relação à amostra inicial. No entanto, de acordo com os últimos dados disponíveis do IAPMEI, indicam um volume de negócios médio de cerca de 561 mil euros e 8 empregados, valores que se enquadram no conceito de micro empresas. Foi nossa intenção excluir do estudo as micro empresas dada a complexidade de algumas temáticas apresentadas no questionário para os gestores das empresas de menor dimensão.

**Quadro 5.1. Representatividade sectorial da amostra**

Sector de Actividade Económica		Volume negócios (m€)	Capital Social (m€)	Empregados	Idade	N.º Empresas	Taxa de resposta
Agricultura	A	2.620	1.402	52	38	3	
	R	3.782	2.894	86	47	2	50%
Indústria alimentar	A	9.125	1.888	66	36	16	
	R	5.887	1.408	50	34	4	22%
Indústria têxtil	A	4.276	893	87	29	31	
	R	5.261	916	145	40	7	21%
Indústria do couro	A	4.865	533	77	29	8	
	R	6.066	837	130	31	2	27%
Indústria da madeira	A	4.392	893	36	33	7	
	R	3.138	861	45	26	2	31%
Edição e impressão de suportes de informação	A	6.968	1.566	91	39	6	
	R	4.638	1.350	66	57	2	36%
Fabricação de produtos químicos	A	12.994	1.791	77	32	9	
	R	9.068	1.153	76	25	3	29%
Fabricação artigos borracha e matérias plásticas	A	4.643	1.640	63	34	16	
	R	3.390	622	45	28	6	34%
Indústrias metalúrgicas	A	6.576	1.032	70	36	13	
	R	7.051	1.126	76	18	4	27%
Fabricação de máquinas e equipamentos	A	5.029	724	96	30	6	
	R	4.060	491	79	30	3	45%
Fabricação equipamento eléctrico e óptica	A	5.482	1.637	65	29	7	
	R	4.414	5.536	84	23	2	21%
Fabricação de material de transporte	A	4.960	553	72	33	4	
	R	2.956	299	50	19	2	43%
Indústrias transformadoras n.e.	A	6.873	795	56	28	8	
	R	10.507	750	54	38	2	25%
Construção civil	A	4.219	1.066	42	24	18	
	R	3.907	1.201	69	25	4	23%
Comércio por grosso e a retalho	A	6.013	888	36	32	79	
	R	5.613	813	46	33	18	22%
Alojamento e restauração	A	783	75	20	19	2	-
	R	-	-	-	-	-	-
Transportes armazenagem e comunicação	A	10.031	630	62	31	8	
	R	6.680	581	103	46	2	20%
Outras actividades	A	4.819	3.587	70	28	11	
	R	5.446	219	38	25	2	14%
Total	A	5.962	1.233	66	31	492	
	R	5.556	1.291	77	35	122	25%
IAPMEI (Média nacional)		561	-	8	-	245.564	

**Nota:** A- Amostra inicial; R – Amostra respondente

Quando analisada a representatividade geográfica da amostra (quadro 5.2.) verificamos que apenas os distritos da Horta e Vila Real não se fazem representar. Contudo são distritos muito pouco expressivos na amostra inicial.

**Quadro 5.2. Representatividade geográfica da amostra**

Distritos	Amostra		Base de dados		Taxa de resposta por Distrito (%)
	N.º	%	N.º	%	
Angra do Heroísmo	1	0,8	1	0,2	100
Aveiro	20	16,4	82	16,7	24
Beja	1	0,8	4	0,8	25
Braga	12	9,8	52	10,6	23
Castelo Branco	1	0,8	5	1,0	20
Coimbra	2	1,6	9	1,8	22
Évora	2	1,6	3	0,6	67
Faro	1	0,8	14	2,9	7
Funchal	1	0,8	3	0,6	33
Guarda	1	0,8	4	0,8	25
Horta	0	0,0	1	0,2	0
Leiria	10	8,2	39	7,9	26
Lisboa	23	18,9	100	20,4	23
Ponta Delgada	1	0,8	6	1,2	17
Portalegre	1	0,8	3	0,6	33
Porto	26	21,3	101	20,6	26
Santarém	7	5,7	26	5,3	27
Setúbal	5	4,1	16	3,3	31
Viana do Castelo	2	1,6	7	1,4	29
Vila Real	0	0,0	3	0,6	0
Viseu	5	4,1	12	2,4	42
	<b>122</b>		<b>491</b>		<b>25</b>

No quadro 5.3 podemos verificar que amostra analisada inclui uma ligeira maior proporção de empresas de média dimensão quando comparadas com a amostra inicial disponível na base de dados. Tal justifica-se pela maior facilidade e disponibilidade, em termos de recursos humanos, que empresas de maior dimensão têm em responder a este tipo de questionários. Por exemplo, nalgumas empresas de menor dimensão deparámo-nos, a quando do contacto telefónico, com gestores que não dominavam suficientemente bem as tecnologias de informação, contribuindo desta forma para reduzir a taxa de resposta do estudo.

**Quadro 5.3. Representatividade da amostra por dimensão das PME**

		PME	
		N.º	%
<b>Pequenas Empresas</b>	<b>A</b>	271	55
( 10-50 Empregados e Volume de Negócios < 10 milhões de euros)	<b>R</b>	57	47
<b>Médias Empresas</b>	<b>A</b>	221	45
( 50-250 Empregados e Volume de Negócios de 10 a 50 milhões de euros)	<b>R</b>	65	53

Concluindo, não obstante a reduzida dimensão da amostra face ao universo das PME, consideramos que face à amostra disponibilizada pela base dados da COFACE, relativamente às PME (>10 trabalhadores), somos da opinião acerca da existência de uma razoável representatividade da amostra analisada, em termos geográficos, da dimensão das suas empresas, e dos sectores de actividade económica em que se encontram inseridas.

## **5.6. Metodologia de análise**

Os modelos de investigação propostos são caracterizados por um conjunto de conceitos teóricos com um elevado nível de abstracção. A este nível de abstracção torna-se impossível mensurá-los directamente, caindo no âmbito da definição de teoria. Pelo que os conceitos teóricos (variáveis latentes do modelo) são, por definição, abstractas e inobserváveis, pelo menos de forma global e directa, requerendo uma abordagem metodológica adequada.

### **5.6.1. Metodologia de elaboração dos modelos**

Para lidar empiricamente com a situação acima descrita, foi escolhida a técnica estatística SEM. Apesar de denominada na forma singular, refere-se a uma família de procedimentos relacionados. Esta é uma metodologia de elaboração de modelos baseados em equações estruturais, permitindo o desenvolvimento de uma visão mais sistemática e holística dos problemas (Hair *et al.*, 1998). Trata-se de uma técnica estatística multivariada que combina aspectos de Regressão Múltipla (analisando relações de dependência) e Análise Factorial (representando conceitos imensuráveis - factores ou variáveis latentes - com múltiplas variáveis - indicadores) com o objectivo de estimar em simultâneo uma série de inter relações de dependência. Apresentando as seguintes vantagens quando comparada com a Regressão Múltipla:

- inclui pressupostos mais flexíveis, permitindo interpretações mesmo perante a presença de multicolinearidade;
- permite a utilização da Análise Factorial confirmatória no sentido de medir os erros de mensuração mediante o uso de múltiplos indicadores por variável latente;

- possui uma apresentação atractiva dos modelos através de meios gráficos, permitindo testar modelos de forma global em vez da utilização individual de coeficientes;
- tem a capacidade de testar modelos com múltiplas variáveis dependentes;
- tem a capacidade de apresentar modelos com variáveis intermédias, erros de mensuração, testar coeficientes entre múltiplos grupos, e
- tem a capacidade de lidar com dados difíceis ( dados sem distribuição normal e incompletos).

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

Utilizando a técnica SEM, começámos por construir um modelo, designado de diagrama de caminhos, baseado na teoria, no qual se determinou como medir, através de indicadores, os construtores (capítulo 5). Recolheram-se então os dados obtidos mediante a administração de inquéritos à amostra. Depois procedeu-se à sua introdução numa matriz de dados (ficheiro SPSS), no programa de SEM do AMOS. Tais dados foram previamente analisados, em termos de valores em falta e valores extremos, normalidade multivariada e multicolinearidade. Uma vez introduzidos os dados, o programa AMOS converte-os na matriz de covariância para poder estimar os modelos desenvolvidos na presente investigação.

### **5.6.2. Pressupostos da técnica SEM**

A técnica SEM é uma robusta e flexível extensão do modelo linear geral. Como qualquer método estatístico, caracteriza-se por conjunto de pressupostos, que deverão ser alcançados ou pelo menos aproximados no sentido de assegurar resultados confiáveis.

#### **i) Dimensão razoável da amostra**

Segundo Hair *et al.* (1998) a dimensão da amostra depende de vários factores, tais como a(o) :

- (1) *má especificação do modelo* (não terem sido incluídos construtores ou indicadores relevantes para a explicação da teoria), o que implica aumentar a dimensão para reduzir o erro de medição;
- (2) *dimensão do modelo* ( a dimensão da amostra deverá ser pelo menos maior que o número de correlações na matriz de introdução de dados), o que determina um rácio mínimo de 5 respondentes por cada parâmetro estimado;
- (3) *ausência de normalidade multivariada*, o que determina um rácio mínimo de 15 respondentes por cada parâmetro estimado; e
- (4) *método de estimação* da Máxima Verosimilhança, utilizado pelo SEM, que produz resultados adequados para uma amostra de dimensão entre 100 e 150.

## **ii) Variáveis observáveis (indicadores) e latentes (construtores) endógenas devem ser contínuas e normalmente distribuídas**

A técnica SEM, e mais concretamente o método de estimação da máxima verosimilhança, assume que os indicadores e as variáveis endógenas são contínuas e normalmente distribuídas com uma distribuição normal dos resíduos. Quando os indicadores não apresentam uma distribuição normal o teste do Qui-Quadrado tende a ser inflacionado influenciando o grau de ajustamento do modelo (Kline, 2005).

## **iii) Identificação do modelo**

A técnica SEM assume que o processo de estimação deve gerar um modelo perfeitamente identificado ou sobre identificado (glossário, p. xiii). Para que tal aconteça as variâncias das variáveis latentes e dos coeficientes de regressão (caminhos) associados dependem das unidades com as quais as variáveis são medidas, mas inicialmente desconhecidas. Então para cada variável latente e também para cada erro de mensuração, é necessário afectar um valor arbitrário a um coeficiente de regressão associado com a variável latente. Uma vez realizada tal tarefa, os restantes coeficientes podem ser estimados para os restantes caminhos do modelo. Pelo que, para cada variável latente, um dos caminhos iniciados naquela e terminados num dos seus indicadores será fixado em “1”. Assim como, os caminhos de cada erro de mensuração para o respectivo indicador são fixados com valor “1”. Com estas restrições, diz-se que o modelo está identificado.

#### iv) Dados completos e tratamento dos dados incompletos

Perante a falta de dados completos existem três tipos de soluções (Roth, 1994):

- técnica *listwise* – consiste na eliminação do registo completo de todos os casos que apresentem partes dos dados em falta;
- técnica *pairwise* – as correlações bi-variáveis são calculadas apenas quando existem dados;
- técnica *ad-hoc* (ou da imputação) – substituição dos dados em falta pela média da variável.

Roth (1994) sugere a utilização da técnica *listwise* quando os valores em falta forem inferiores a 5%. Nos restantes casos recomenda a utilização do método de estimação da máxima verosimilhança, o qual faz uso no seu processo de todos os valores disponíveis. O AMOS utiliza este método de estimação quando se encontra na presença de valores em falta. Pelo que quando os dados se encontram em falta de modo aleatório, Arbuckle e Wothke (2003) sugerem este método de estimação.

#### v) Base teórica para estabelecimento da causalidade do modelo

Os modelos SEM nunca podem ser aceites, apenas podemos afirmar que não são rejeitados. Pelo que os programas de SEM requerem que os modelos sejam suficientemente explícitos e suportados na teoria (Hair *et al.*, 1998). Enquanto os modelos se ajustarem aos dados podem ser provisoriamente aceites, modelos que não se ajustam aos dados devem ser absolutamente rejeitados.

### 5.6.3. Método e processo de estimação dos modelos

#### i) Método de estimação dos parâmetros dos modelos

A técnica SEM pode utilizar diversos métodos de estimação dos coeficientes, no entanto o mais comum é utilizar o método da máxima verosimilhança, também conhecido por função de ajustamento ou função de discrepância, “a qual procura maximizar a probabilidade (verosimilhança) da matriz das covariâncias observada retirada de uma população que se assume comportar conforme reflectido nos coeficientes estimados.” (Kline, 2005:113). Este método foi o escolhido para estimar os modelos de

declínio e recuperação por dois motivos. Primeiro porque permite um melhor comportamento a lidar com dados incompletos e segundo porque apresenta resultados válidos em amostras com uma dimensão de 100 a 150 observações (Hair *et al.*, 1998).

## ii) Processo de estimação dos modelos

Adicionalmente ao método de estimação podem ser utilizados diversos processos de estimação: estimação directa, *bootstrapping*, simulação e *jackknifing* (Kline, 2005). No entanto foi utilizado o método directo, que é o método normalmente utilizado em estudos de investigação anteriormente realizados (v.g. Baines e Langfield-mith, 2003). No método directo o modelo é estimado directamente através do método de estimação escolhido, estimando os parâmetros e intervalos de confiança a partir de uma única amostra.

O método e processo de estimação dos modelos de declínio e recuperação, será realizado em duas fases: uma 1.<sup>a</sup> fase procedeu-se à estimação dos sub-modelos de mensuração e numa 2.<sup>a</sup> fase a estimação dos modelos estruturais de declínio e recuperação finais. Esta abordagem em duas fases foi adoptada (Hair *et al.*, 1998 e Kline, 2005) de forma a que primeiro se possa avaliar a qualidade dos indicadores que medem as variáveis latentes (constructores) antes de se proceder numa segunda fase à estimação dos modelos estruturais, a partir dos quais as hipóteses gerais da investigação foram testadas.

A seguir descreve-se sucintamente o conteúdo das duas fases que compreendem o processo de aplicação da metodologia SEM:

- 1.<sup>a</sup> Fase – **validação dos modelos de mensuração** através da Análise Factorial Confirmatória para cada conjunto de indicadores que melhor medem as variáveis latentes (constructores) conforme previamente especificado pela teoria. O modelo de mensuração utiliza a técnica da Análise Factorial Confirmatória e serão utilizadas medidas de bondade do ajustamento, para validar os modelos. Apenas após a validação de cada um dos sub-modelos de mensuração é que se avança para a elaboração do modelo estrutural; e
- 2.<sup>a</sup> Fase – **ajustamento do modelo estrutural** através da especificação das relações entre os constructores (recursos e capacidades organizacionais, ambiente, factor humano, causas do declínio, actuação estratégica e acções

estratégicas de recuperação) e o desempenho organizacional de acordo com as hipóteses previamente definidas no capítulo 4. O modelo estrutural é composto por um conjunto de variáveis exógenas e endógenas ligadas entre si mostrando os efeitos directos (setas direitas) e respectivos os erros.

#### **5.6.4. Critérios genéricos de selecção dos indicadores dos construtores**

Neste ponto vamos descrever um conjunto de procedimentos genéricos no sentido de especificar os modelos de mensuração (glossário, p. xii) dos construtores determinantes do declínio e recuperação do desempenho organizacional.

##### **i) Utilização da técnica da Análise Factorial Confirmatória**

A Análise Factorial Confirmatória (AFC) procura verificar se as variáveis latentes, também designadas de factores, e as medidas de mensuração (*loadings* dos indicadores) estão de acordo com o pré-estabelecido pela teoria. Para tal, foram estabelecidos *à priori* pressupostos para cada variável latente (o número e a designação) associados com cada sub conjunto específico de indicadores. Esta técnica é operacionalizada no AMOS para construir os modelos de mensuração para cada variável latente, seleccionando desta forma os indicadores de cada componente organizacional e do meio envolvente que melhor caracterizam as PME portuguesas quando experimentam um processo de declínio e recuperação do seu desempenho organizacional.

##### **ii) Especificação dos modelos de mensuração para cada construtor**

A especificação dos modelos é um processo através do qual se determina quais os efeitos nulos, sendo fixados através uma constante (normalmente 1), e quais variam. Os efeitos correspondem às setas no modelo. A especificação ou definição é efectuada a partir dos indicadores previamente identificados na teoria e recolhidos por questionário conforme descritos no ponto 5.4. do presente capítulo.

### iii) Determinação do número de indicadores

De acordo com Hill e Hill (2002) foram incluídos na análise mais indicadores associados a cada construtor do que os utilizados nos modelos finais, pois nem todos apresentaram valor estatístico para representar (medir) o respectivo construtor. Pelo que foram removidos dos modelos os indicadores que não apresentaram contribuição suficiente para definir a variável latente que se pretendia medir. Esta contribuição é medida no AMOS através do  $R^2$  (**smc** - correlação múltipla quadrada<sup>75</sup>). Em virtude da reduzida dimensão da amos tra foram excluídos todos os indicadores que explicassem menos de 20% (i.e. que apresentassem um valor *smc* inferior a 0,20) da variável e desde que o construtor continuasse a ser medido pelo menos por 2 indicadores, conforme sugerido por Hair *et al.*(1998). Isto apesar de autores, como por exemplo Hill e Hill (2002), sugerirem que deve existir uma correlação forte (de 0,4 a 0,7) entre o indicador e o total da correlação do construtor.

### iv) Determinação do nível de fiabilidade dos indicadores e do construtor

A fiabilidade mede o grau através do qual um conjunto de *indicadores* de um *construtor latente* são consistentes nas suas medições. É a extensão em que um conjunto de dois ou mais indicadores “partilham” a medição do construtor. Os indicadores de construtores altamente fiáveis são muito inter correlacionados, indicando que todos eles medem o mesmo construtor latente. A fiabilidade será estimada pelo AMOS através do *smc* ou  $R^2$  e utilizando a medida mais comum de fiabilidade, o *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ). Assim, após terem sido seleccionados os indicadores com  $R^2$  superior a 0,20, determinou-se a fiabilidade interna dos indicadores através do cálculo do *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) com a opção «*scale if item deleted*» no SPSS. Esta opção faz calcular  $K$  (número de indicadores) vezes o valor de  $\alpha$

<sup>75</sup> Esta medida analisa a relação entre os valores individuais dos indicadores e a escala total. É o valor  $R^2$  da regressão múltipla na qual um dado indicador é a variável dependente e os restantes indicadores são as variáveis explicativas. Valores baixos indicam que este indicador não é correlacionado com os outros. A correlação múltipla quadrada (**smc** – **squared multiple correlation**) de uma variável mede a percentagem da variância de uma dada variável explicada por todos os restantes indicadores conjuntamente e pode ser interpretada como uma medida de fiabilidade do indicador. Quando um indicador de uma variável tem um  $R^2$  baixo o modelo de mensuração não funciona bem com aquele indicador e deverá ser removido do modelo (Arbuckle e Wothke, 2003).

com K-1 indicadores de cada vez. Este resultado permite ver quais os indicadores que melhor contribuem para a fiabilidade interna do modelo e quais não contribuem.

## 5.7. Análise prévia dos dados

Antes de se proceder à estimação dos modelos com os dados recolhidos dos inquéritos procedeu-se à análise dos valores em falta e os valores extremos, normalidade multivariável dos indicadores, relação entre as variáveis, apresentando as principais estatísticas descritivas.

### i) Análise dos valores em falta e valores extremos

Foram encontrados valores em falta resultantes de não respostas a perguntas do questionário, conforme descrito no apêndice V. Numa primeira análise procedeu-se à remoção das seguintes variáveis:

- D01, R14 e R36 por apresentarem valores em falta superiores a 60% o que inviabiliza a utilização de qualquer técnica de substituição de valores em falta, sendo preferível não serem incluídas na análise (Hair *et al.*, 1998);
- R40 foi retirada na fase de pré teste em virtude da sua análise remeter para outros conteúdos temáticos e no sentido de reduzir a dimensão do questionário; e
- R6 porque todas as PME estudadas se encontravam a operar abaixo da média do sector da actividade económica respectivo, o que não veio introduzir influência diferenciadora.

Relativamente aos restantes indicadores dada a reduzida dimensão da amostra e, como os valores em falta representam menos de 5% da respectiva variável com excepção de R17 e R38, assumiu-se o compromisso de utilizar a aplicação do método *ad-hoc* proposto pelo programa AMOS, de substituição dos valores em falta pela média, pressupondo que a sua falta apresenta um comportamento completamente aleatório (Kline, 2005; Hair *et al.*, 1998).

Os casos com valores atípicos muito diferentes dos restantes designam-se por valores extremos. Estes podem reflectir as propriedades genuínas do fenómeno, evidenciando a sua variabilidade, ou serem devido a erros de medição ou percepção, ou de interpretação das perguntas do questionário.

Uma das implicações dos valores extremos é a sua influência sobre os coeficientes de correlação das variáveis. Através da análise dos valores em falta do SPSS, foram detectados de forma univariável, os valores extremos moderados (1,5 e 3 vezes a distância inter quartil das observações de cada grupo de variáveis) e os valores extremos severos (mais de 3 vezes a distância inter quartil das observações de cada grupo de variáveis) descritos no apêndice V. Da sua análise importa referir, que os valores extremos não são problema nas variáveis com escala do tipo ordinal, mas antes uma característica da amostra, que reflecte as propriedades genuínas do fenómeno, pelo que apenas as variáveis D36, D37, R5, R7, R24, R37, R38 e R62 (do tipo rácio) com pelo menos 5 valores extremos severos, considerámos poder apresentar um efeito destabilizador nos coeficientes de correlação das variáveis. Pelo que se efectuaram os seguintes procedimentos:

- Eliminaram-se as variáveis R5 e R7 por apresentarem um elevado número de valores extremos, 26 e 16 respectivamente;
- A variável R24, dado que apresenta simultaneamente um comportamento da distribuição não-normal (um elevado achatamento positivo), Kline (2005) sugere uma transformação do tipo:  $\text{Log}R34 = \text{Log}_{10}(R34)$ , tornando-a numa distribuição normalizada sem valores extremos<sup>76</sup>;
- Sobre a variável R35 (nível de crescimento do sector de actividade) não efectuamos qualquer transformação, pois apresenta simultaneamente variações negativas e positivas, logo a eventual transformação tornaria a interpretação da variação da variável muito complicada e pouco esclarecedora;
- As variáveis R37 e R38, dado que apresentam distribuições normais assumimos que correspondem à distribuição de comportamento do fenómeno em virtude de analisarmos sectores de actividade económica muito distintos. E como pretendemos encontrar um padrão comum entre os diversos sectores de

---

<sup>76</sup> Ver gráficos no apêndice V.

actividade económica, vamos assumir esses valores extremos como um comportamento normal; e

- As variáveis D36, D37 e R62 apresentam mais de 10 valores extremos e sendo indicadores que medem as variáveis latentes endógenas (declínio e recuperação do desempenho organizacional), Kline (2005) sugere a utilização de uma transformação do tipo:  $ODR62=R62^{1/3}$ . Esta função tende a aproximar os valores extremos de ambos os lados para junto da média da distribuição<sup>77</sup>.

Relativamente aos indicadores R44 a R61 (acções de recuperação) apresentarem valores extremos elevados, importa referir que a escala assume o valor zero na ausência de acção, valores negativos no caso de acções que deixaram de ser realizadas na totalidade ou passaram a ter menor ênfase e, valores positivos quando a acção aumenta a sua intensidade ou foi iniciada no período pós declínio. Por exemplo, a variável R49 (Desinvestimento em linhas de produtos ou serviços) apenas foi realizada em 9 dos casos (PME), logo os restantes casos apresentam um valor igual a zero, tornando 4 dessas observações em valores extremos muito elevados. Pelo que nestas variáveis, na verdadeira acepção, os valores extremos são verdadeiras acções de recuperação, ainda que efectuadas por poucas empresas.

## ii) Análise da normalidade multivariável das distribuições

O método de estimação da máxima verosimilhança utilizado pela técnica SEM assume que as variáveis apresentam um comportamento normal multivariável. Todas as distribuições univariáveis apresentam uma distribuição normal, a distribuição conjunta para cada par de variáveis normal bivariável e todos os gráficos de análise bivariável são lineares e homoscedásticos. “Apesar da dificuldade de verificar o pressuposto da normalidade multivariável, a sua ausência é verificável através da análise das distribuições univariáveis” (Kline, 2005:49).

A análise dos valores de enviesamento (*skewness*) e de achatamento (*kurtosis*) são duas formas de avaliar quanto à não-normalidade da distribuição das variáveis na amostra.

---

<sup>77</sup> Ver gráficos no apêndice V.

Segundo Kline (2005) variáveis com um valor absoluto de enviesamento superior a 3,0 e ou valor absoluto de achatamento superior 10,0 podem se considerar como tendo uma distribuição que se afasta da normalidade. Da análise do índices de enviesamento e achatamento das variáveis<sup>78</sup> verificamos que os indicadores R7, R24, R35, R49 e R50 não apresentam uma distribuição normal univariável. No entanto como vimos anteriormente a questão relativa à normalidade daquelas variáveis foi ultrapassada.

### **iii) Análise da multicolinearidade**

Multicolinearidade é uma questão que deriva da existência de uma matriz de correlação<sup>79</sup> com elevadas correlações entre as variáveis. Determinados níveis de multicolinearidade (por exemplo superior a 0,85) entre as variáveis indicam que as variáveis são redundantes e por isso faz pouco sentido que sejam incluídas na mesma análise (Kline, 2005). A multicolinearidade pode provocar problemas lógicos e estatísticos. Logicamente, variáveis redundantes enfraquecem a análise, através da redução do número de graus de liberdade, dificultando a capacidade de inverter a matriz. Assim é necessário evitar incluir variáveis (indicadores de diferentes construtores – factores) com correlação bivariável maior do que 0,70 (Hair *et al.*, 1998). Da análise da matriz de correlação da amostra verificamos que apenas as variáveis D36 (RLE) e D37 (ROI) apresentavam entre si uma correlação bi-variável superior a 0,80 (0,935,  $p.>0,001$ ). No entanto estes são os indicadores do factor desempenho organizacional do modelo de declínio, pelo que se aceita que sejam altamente correlacionados.

O programa AMOS automaticamente verifica a existência de multicolinearidade e calcula a correlação múltipla quadrada (*smc*) de cada variável comparada com todas as restantes variáveis incluídas na análise. Se o resultado mostrar um valor elevado de correlação (>.90) então a variável é multicolinear (nos capítulos 6 e 7 serão calculadas as *smc* de cada variável quando forem elaborados os modelos de mensuração).

Uma estatística relativa de medição da multicolinearidade é a tolerância (1-*smc*) de cada variável, a qual indica a variância normalizada que é única, o que significa que

---

<sup>78</sup> Descritas no apêndice V.

<sup>79</sup> Que é a matriz de introdução de dados na técnica SEM.

não é explicada por nenhuma das outras variáveis. Valores de tolerância inferior a 0,10 podem indicar multicolinearidade, ou seja, indiciar alguma redundância com outras variáveis do modelo. Da análise efectuada às estatísticas das variáveis descritas no apêndice V verificamos que apenas as variáveis D7, R30 e R41 apresentam valores de tolerância ligeiramente inferiores a 0,10, mas como não apresentam correlações bi-variável muito elevada, optámos por mantê-las nos estudo (Kline, 2005).

## **5.8. Sumário do capítulo**

Após a recolha dos dados dos inquéritos respondidos pelas empresas que experimentaram um declínio do desempenho organizacional no período compreendido entre 1999 e 2001 e que desenvolveram um conjunto de acções de recuperação no período 2002 a 2003 no sentido de melhorar o desempenho organizacional, procedeu-se a uma análise prévia dos dados quanto aos valores em falta e valores extremos, bem como à existência de normalidade multivariável e de multicolinearidade. Como resultado dessa análise foram removidas as variáveis D01, R05, R06, R07, R14, R36 e R40 à lista de variáveis e indicadores utilizadas no estudo, descritas no Apêndice IV.

# *Capítulo 6*

---

## **6. MODELO DE ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DO DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS PME PORTUGUESAS**



## 6.1. Introdução

Enquadrado no plano de investigação inicialmente proposto, após a análise prévia dos dados (fase 7), entramos na fase da elaboração do modelo de declínio (fase 8 e 9) e posterior interpretação dos resultados (fase 10). Este capítulo tem por objectivo caracterizar os factores determinantes que envolvem as PME portuguesas que experimentaram atravessar um período, entre 1999 e 2001, de declínio do desempenho, através da realização das seguintes análises:

1. Análise univariada de todos os indicadores nas diversas dimensões que caracterizam a amostra das PME incluídas no estudo;
2. Estimação e validação (multi-factor) do modelo de mensuração (Análise Factorial confirmatória - AFC) dos factores determinantes do declínio, validando os indicadores que melhor medem as variáveis latentes: os recursos e capacidades organizacionais, ambiente, factor humano e actuação estratégica das PME analisadas;
3. Estimação e avaliação do modelo de regressão estrutural de declínio, no qual são estabelecidas as relações entre as diversas dimensões organizacionais e ambientais e sua influência no desempenho, permitindo através do confronto da evidência empírica com as asserções teóricas anteriormente expostas testar as hipóteses gerais no modelo estrutural final; e
4. Interpretação dos resultados e validação das hipóteses de investigação.

## 6.2. Análise univariada

Neste ponto da investigação, com base na análise univariada das estatísticas descritivas dos dados e das respostas ao questionário e das respostas efectuadas por PME portuguesas (respondentes) que experimentaram um declínio do seu desempenho organizacional, ao nível do RLE e ROI, durante o período compreendido entre 1999 e 2001, caracterizámos o seu perfil. Importa aqui sublinhar que o questionário foi respondido pelos gestores proprietários das PME, induzindo na investigação um cariz de auto-avaliação. Pelo que a interpretação da nota intermédia (v.g. bom – 3 na escala de *Likert*) é encarada nalguns casos como auto-defesa em assumir menores prestações e poderá estar sobre valorizada. Nestas circunstâncias, interpretámos a nota média

inferior a 3 na escala de *Likert* como uma menor prestação independentemente da natureza qualitativa dada à pontuação.

### **i) Recursos e capacidades organizacionais (RCO)**

Ao nível dos recursos organizacionais a média das PME apresentam um nível de capitalização (0,40) que não poderemos considerar de sub capitalização, i.e. uma reduzida proporção dos capitais próprios no investimento total, não obstante as quebras médias no RLE e ROI atingirem ambos cerca de 156%, com o máximo de 850% e 980% e um mínimo de 8% e 17%, respectivamente.

A maioria das PME (57%) não utiliza os empréstimos e os descobertos bancários como principal forma de financiamento. Ainda assim para 43% das PME analisadas confirma-se a existência de demasiada dependência de empréstimos ou descobertos bancários, característica das PME em declínio apontada por Chowdhury e Lang (1996a). Manifestam uma preocupação de actualizar os equipamentos básicos (41% com frequência), ao contrário dos estudos de Baldwin *et al.* (1997), Schendel *et al.* (1976) e Adler e Hall (1996) que associam a existência de tecnologia obsoleta ao fracasso empresarial.

A saída de pessoal chave e com experiência ocorreu em apenas 19% das PME, pelo que não podemos considerar um aspecto importante do declínio conforme defendem Baldwin *et al.* (1997), Boyle e Desai (1991) e Keasey e Watson (1988). Quanto às competências da força de trabalho (“saber fazer”) os gestores reconhecem que apenas 15% é considerada muito boa sendo a média ( $\mu=2,67$ ) inferior a boa, confirmando a argumentação de Bradley e Saunders (1992), Hall (1994), Lussier (1995, 1996) e Edelman *et al.* (2001) de que a falta de colaboradores qualificados ou capacidade para os reter é um aspecto condicionador do desempenho organizacional.

Os sistemas de informação para a gestão que permitam o acesso a informação interna (contabilística, análise de custos e de margens e operacional) e externa (produtos e mercados e financiamento) são considerados suficientes em 41% dos casos, sendo em

média ( $\mu=2,64$ ) inferiores a uma classificação considerada boa, onde apenas cerca de 12% os consideram muito bons, valores em sintonia com os trabalhos de Bibeault (1999), Hall (1994) e Grinyer *et al.* (1990). O aparente menor desempenho dos sistemas de informação induz semelhante comportamento ao nível da circulação da informação vertical e horizontal nas PME, sendo considerada apenas suficiente em 46% dos casos, conforme resultados de Longenecker *et al.* (1999) e Adler e Hall (1996).

Ao nível da capacidade financeira, 46% das PME possuíam apenas dois dos seguintes sistemas de controlo: controlo orçamental, sistemas de custeio, responsabilização de resultados, centros de custos e lucros, e orçamento de tesouraria. Destas PME, cerca de 10% não possuía implementado qualquer daqueles tipos de controlo, apresentando uma média ( $\mu=2,66$ ) inferior a três instrumentos de controlo. Quanto a problemas encontrados no processo contabilístico que se tenham reflectido no não cumprimento dos princípios contabilísticos e na realização atempada das demonstrações financeiras, apenas em 28% dos casos, os gestores reconheceram que algumas vezes não cumpriram. Os resultados reforçam o que diversos estudos<sup>80</sup> já haviam detectado, que o baixo desempenho organizacional está presente em organizações com insuficiências ao nível das suas capacidades financeiras.

A capacidade comercial e de marketing das PME questionadas revela que nunca ou raramente são efectuados estudos de mercado para conhecer os hábitos de compra dos clientes (em 57% dos casos), em sintonia os estudos de Bradley e Saunders (1992) e Slatter e Lovett (1999). Correspondendo a cerca de 38% de PME que não introduzem novos produtos devido a actualizações tecnológicas conforme estudo de Baldwin *et al.* (1997). No entanto, são cerca de 28%, as PME que actualizam o catálogo de produtos pelo menos com frequência. As acções de promoção e publicidade apresentam um comportamento normal, i.e., a maioria das PME (40%) realiza alguma actividade. Por último, a localização do negócio, quando comparada com a concorrência, é considerada muito boa ou boa em cerca de 85% dos casos, aspecto considerado muito importante no fracasso empresarial nas PME nos estudos de Gaskill *et al.* (1993), Storey (1994) e Grinyer *et al.* (1990).

---

<sup>80</sup> V.g. Francalanza e Borg (2000), Campbell e Underdown (1991), Gaskill *et al.* (1993), Bibeault (1999), Hall (1994).

## ii) Factor humano (FH)

O nível de educação e formação técnica dominante dos gestores nas PME inquiridas é a licenciatura (59%), no entanto em cerca de 21% das PME o quadro directivo não possui licenciatura, nem qualquer curso de formação. A experiência anterior no negócio ou sector de actividade dos gestores de topo é considerada boa ou muito boa em cerca de 83% dos casos. Semelhante auto-avaliação foi efectuada em relação à experiência tarefas de gestão (80%). Vários estudos<sup>81</sup> consideraram a falta de educação e experiência dos gestores determinante da falta de desempenho organizacional. No entanto na presente investigação não foi possível constatar tal relação.

As atitudes e motivações dos gestores nas PME foram medidas através da motivação dos colaboradores e da complacência da gestão de topo. Os procedimentos de incentivos (v.g. prémios de produtividade, eventos sociais, flexibilidade de horário, etc.) eram utilizados de uma forma normal em 33% dos casos e com frequência em 25% das PME no sentido de motivar os colaboradores. Daqui resulta que a falta de motivação não parece ser uma característica dominante tal como apontada nos estudos de Adler e Hall (1996) e Edelman *et al.* (2001). A complacência foi analisada de forma indirecta através de uma pergunta que induzia a uma reacção graduada do gestor a uma ameaça externa (a concorrência lançou um produto mais evoluído tecnologicamente). Na maioria das respostas (38%), na nossa opinião a complacência não se manifestou, uma vez que o gestor promovia de imediato a análise de estudos sobre o assunto. Mas em 27% dos casos a complacência esteve presente, pois os gestores ignoravam o assunto, não reconhecendo a ameaça externa, continuando a laborar normalmente. O estudo mostrou ainda que o cepticismo manifestou-se em 5% dos gestores que declararam desconfiar da veracidade da notícia. Estes resultados indiciam a existência de alguma complacência na gestão das PME em declínio, conforme sustentam Chowdhury e Lang (1996a) ao afirmar que ela se manifesta na falta de atenção, interesse ou senso de urgência para identificar e resolver os problemas.

---

<sup>81</sup> V.g. Koksall (2002), Roper (1998), Gimeno *et al.* (1997), Lussier (1995, 1996).

Ao nível das competências organizacionais, o processo de tomada de decisão, como seria de esperar é em 31% das situações exclusivo da gestão de topo (muito centralizado) e em 28% das PME delegado na direcção. Confirmando os indícios de alguma existência de um estilo de gestão autocrático tal como fazem questão de sublinhar nos seus estudos, Thain e Goldthorpe (1989), Bibeault (1999), Makridakis (1991) e Miller e Friesen (1984). No entanto importa salientar que em 12 das 122 PME inquiridas, o processo de tomada de decisão é alargado a todos os responsáveis que possuem objectivos. O que significa que nestas empresas as causas do declínio são outras que não o seu estilo de gestão.

Quanto à amplitude de conhecimento da gestão de topo, as respostas manifestaram uma dispersão de opiniões, se 26% consideram a gestão de topo generalista, existem 16% de especialistas, contudo cerca de 33% considera que dominava algumas áreas de gestão (v.g. marketing, financeira, etc.). A profundidade de conhecimento medida através do número de anos com experiência em áreas de gestão (v.g. gestão financeira) revelou que os gestores de 71% das PME têm mais de 10 anos acumulados no exercício de uma função de gestão específica. A falta de visão, é o conceito associado à utilização de uma perspectiva mais funcional do que generalista nas empresas que apresentaram dificuldades (Chowdhury e Lang, 1996a; Longenecker *et al.*, 1999 e Gopal, 1991). Nas PME estudadas, 36% dos gestores consideraram focalizar a sua atenção em ambas as perspectivas, e 31% consideraram o seu enfoque exclusivo no posicionamento estratégico. Pelo lado negativo cerca de 15% consideram a sua preocupação centrada exclusivamente na funcionalidade dos processos de gestão. Os resultados não permitem tirar conclusões, dado que as respostas não revelam uma tendência.

### **iii) Ambiente (AmB)**

Esta dimensão do estudo do declínio procura avaliar, na opinião dos gestores, o impacto do ambiente no desempenho da organização. Para os gestores de 44% das PME questionadas, a mudança na economia teve bastante ou muito impacto no desempenho organizacional referente ao período em análise (1999-2001). A abrangência do impacto inclui aspectos económicos referenciados em diversos estudos sobre PME, entre os quais destacamos os trabalhos de Baldwin *et al.* (1997), Bradley e Saunders (1992), Boyle e Desai (1991); Bruno *et al.* (1987), Gaskill *et al.* (1993), Storey

(1994), Lussier (1995, 1996), Adler e Hall (1996), Schendel *et al.* (1976). Esses aspectos económicos incluem a variação nas taxas de juros, a inflação, a variação do PIB, os elevados custos das matérias primas, os custos da energia, a flutuação cambial ou as crises monetárias internacionais.

Já as mudanças na legislação fiscal, laboral, segurança social, política ambiental, higiene e segurança no trabalho ou defesa do consumidor tem apenas algum impacto (46%) e para 31% das PME tem pouco impacto. Semelhante opinião têm os gestores acerca do impacto da evolução tecnológica (v.g. surgimento de novos materiais, processos e técnicas de produção).

Pelo contrário o aumento da concorrência tem um elevado impacto para 46% das PME, de acordo com Baldwin *et al.* (1997). O declínio na procura dos produtos ou serviços do sector de actividade onde a PME se encontra inserida apresenta uma distribuição comportamental muito normalizada, ainda assim podemos afirmar que apenas 34% das PME considera que tem pouco ou nenhum impacto no desempenho organizacional.

Por último, ao nível da consultadoria profissional, 28% nunca recorrem e 49% raramente ou apenas algumas vezes a solicitam. Estes resultados confirmam os estudos de Bruno *et al.* (1987), Francalanza e Borg (2000), Gaskill *et al.* (1993), Hall (1994), Lussier (1995, 1996), Watson *et al.* (2002) e Lerner *et al.* (1997), nos quais verificaram que a ausência ou incompetência dos consultores externos (TOC, Advogados e Consultores de Sistemas de Informação) foi um importante factor contextual do declínio ou falência empresarial.

#### **iv) Actuação estratégica (AcE)**

O estudo procura caracterizar a actuação estratégica analisando as acções realizadas pela empresa que permitam avaliar o ambiente que a rodeia, proceder à afectação criteriosa dos recursos internos disponíveis, escolhendo um meio de determinação da estratégia através do qual, mediante um orçamento anual, posicionará o negócio de forma a maximizar as suas capacidades em relação aos concorrentes (Porter, 1980).

Ao nível da avaliação do ambiente os números do estudo são confrangedores, perto de 60% das PME nunca ou raramente utilizava técnicas de rastreio do meio envolvente (v.g. análise das condições concorrenciais e das preferências dos clientes), em sintonia com as investigações de Campbell e Underdown (1991), Francalanza e Borg (2000), King(1996), Longenecker *et al.* (1999), Lussier (1995, 1996), Miller e Friesen (1984) e Koksall (2002). Tais limitações traduzem-se na incapacidade de identificação e previsão dos factores externos que afectam as operações e na incapacidade em definir o âmbito da actuação da organização prejudicando o posicionamento de mercado da empresa.

Quanto à avaliação da afectação dos recursos, perante a pergunta feita ao gestor da PME se sentiu que os recursos humanos, financeiros e operacionais estiveram ociosos ou utilizados de forma menos adequada, a maioria (49%) respondeu algumas vezes, o que revela algum desperdício de recursos, indiciando uma gestão menos adequada, tal como referido nos estudos de King (1996), Longenecker *et al.* (1999), Lussier (1995, 1996) e Miller e Friesen (1984).

Quanto à determinação da estratégia, o estudo revelou um elevado enfoque na expansão dos actuais mercados e produtos em 36% das PME e principalmente ao nível da diversificação para novos produtos e mercados em 61% das PME conforme verificado nos trabalhos de Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999) ao nível das grandes empresas, mas também em trabalhos sobre fracasso empresarial ao nível das PME como os de Lussier (1995, 1996) e Adler e Hall (1996). A focalização dos esforços estratégicos que partilhem a rendibilidade e o crescimento do volume de negócios foi a preocupação dos gestores em 66% das PME. De salientar que o enfoque no crescimento (25%) revelou-se superior do que o enfoque na rendibilidade (10%), o que indicia alguma síndrome da *salesmania*<sup>82</sup>.

Por último, a definição de um programa de acção é necessário para por em prática o pensamento estratégico inicialmente desenhado pelo gestor. O estudo revelou que 41% das PME não têm sequer contabilidade orçamental, ou seja, a transposição da estratégia, ainda que não formalizada, no orçamento não é efectuada. Das PME que

---

<sup>82</sup> V.g. Campbell e Underdown (1991), Francalanza e Borg (2000), King (1996) e Miller e Friesen (1984).

possuem contabilidade orçamental (59%), cerca de 16% afirmaram que esta apresenta nenhuma ou pouco precisão, pelo que apenas 43% das PME apresenta uma transposição da estratégia num orçamento com alguma fiabilidade. Estes resultados colocam e evidência uma ausência ou inadequação no estabelecimento de objectivos e de formas para ajustar as operações às mudanças do meio ambiente, desenhada previamente numa estratégia, tal como haviam argumentado Francalanza e Borg (2000), Lussier (1995, 1996), King (1996), Longenecker *et al.* (1999), Miller e Friesen (1984) e Koksal (2002).

### 6.3. O modelo de mensuração

A elaboração de modelos baseados em equações estruturais (SEM) compreende cinco passos genéricos:

1. **Especificação (ou definição):** compreende a transposição da teoria, anteriormente investigada para a notação SEM dos modelos de mensuração e estrutural. A seguir apresenta-se a notação dos modelos baseados em equações estruturais:

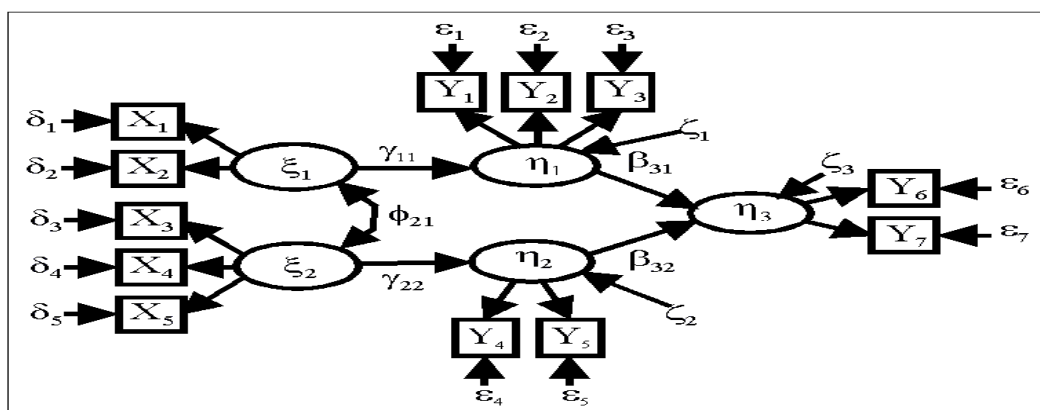
- a. A elaboração de modelos de equações estruturais (SEM) pode ser representada através de três equações de matrizes:

$$\eta_{(m \times 1)} = B_{(m \times m)} * \eta_{(m \times 1)} + \Gamma_{(m \times n)} * \xi_{(n \times 1)} + \zeta_{(m \times 1)}$$

$$Y_{(p \times 1)} = \Lambda_{Y(p \times m)} * \eta_{(m \times 1)} + \varepsilon_{(p \times 1)}$$

$$X_{(q \times 1)} = \Lambda_{X(q \times n)} * \xi_{(n \times 1)} + \delta_{(q \times 1)}$$

Que se traduzem graficamente da seguinte forma:

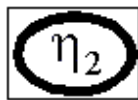


b. Variáveis latentes ou construtores

No modelo SEM o comportamento das variáveis latentes pode ser medido indirectamente através dos seus efeitos nos indicadores (*manifest variables*). As variáveis latentes podem ser de dois tipos - exógenas e endógenas:



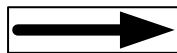
variável latente exógena (independente em todas as equações); e



variável latente endógena (dependente em pelo menos uma equação)

c. Modelo estrutural

O modelo estrutural inclui as relações entre as variáveis latentes representadas por:



relações de regressão ou caminhos (*paths*);



relações de correlação, i.e., as variâncias partilhadas não explicadas dentro modelo;



parâmetros (coeficientes) representativos das relações de regressão entre os construtores para a regressão do construtor endógeno no construtor exógeno, ou



para a regressão de um construtor endógeno noutro construtor endógeno; e



covariâncias (entre construtores exógenos), às quais são permitidas co-variarem livremente (i.e., não é fixado um valor de início).

d. Erro (do modelo) estrutural (*Structural Error - SE*)

$\zeta_3$  Naturalmente não é possível prever os construtores dependentes de forma perfeita, pelo que o modelo inclui uma medida do erro estrutural (SE) . Para alcançar uma estimação consistente dos parâmetros, estes erros estruturais (SE) assumem-se que não são correlacionados com os construtores exógenos do modelo. Contudo podem ser correlacionados com outros SE. Tal especificação indica que os construtores endógenos associados com esses SE partilham variâncias comuns que não são explicadas pelas relações de previsão no modelo.

e. Indicadores (*Manifest Variables*)

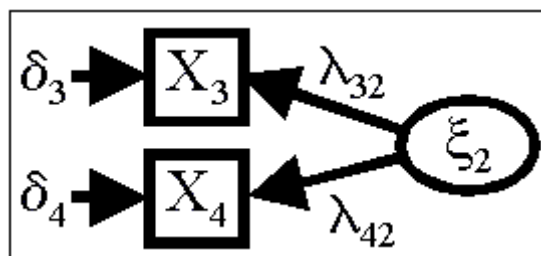
Estes indicadores são utilizados para (medir e mostrar) sustentar (fundamentar) os construtores do modelo com dados reais:

$X_1$  indicadores associados a construtores exógenos; e

$Y_6$  indicadores associados a construtores endógenos.

f. Modelo de mensuração

Na técnica SEM, cada construtor está normalmente associado com múltiplos indicadores. A ligação feita entre os construtores e as suas medidas denomina-se



por modelo de mensuração (*factor analytic measurement model*). Isto é, cada construtor é colocado no modelo como um factor comum associado aos seus indicadores. Estes "loadings" que ligam os construtores

aos indicadores são representados no modelo pela letra grega "lambda" -  $\lambda_{32}$  e  $\lambda_{42}$ .

g. Erro de medição (*Measurement Error*)

Normalmente reconhece-se que as medidas dos construtores podem ser imperfeitas, induzindo imperfeição no modelo. No contexto do modelo de mensuração, os erros de mensuração são singularidades ou factores únicos associados com cada medida:

$\delta_1$  Erros de mensuração associados com indicadores X (de construtores exógenos)

$\varepsilon_3$  Erros de mensuração associados com indicadores Y (de construtores endógenos)

Em resumo, para cada medida é reconhecida a existência de algum erro de mensuração.

2. **Identificação:** o modelo em teoria deverá poder ser estimado com os dados observados, desta forma, o modelo diz-se identificado se existir uma solução única para estimar os parâmetros do modelo;
3. **Estimação:** os parâmetros do modelo são estimados, na presente investigação, por um processo directo e através do método de estimação da máxima verosimilhança;
4. **Ajustamento:** os parâmetros estimados do modelo são usados para prever as correlações ou covariâncias entre as variáveis medidas. E as correlações ou covariâncias previstas são comparadas com as correlações ou covariâncias observadas. Estas análises são efectuadas com base nas seguintes medidas de ajustamento:

a. Medidas de ajustamento do tipo global (ou absoluto)

Este conjunto de medidas são baseadas no ajustamento dos momentos da amostra, o que significa comparar as matrizes de covariância observada com a estimada no pressuposto de que o modelo testado é verdadeiro.

A **estatística  $\chi^2$**  (Qui-Quadrado) testa a hipótese nula de que um modelo sem restrições ajusta-se à matriz de covariância/correlação de um dado modelo (agora introduzido). Um valor elevado em relação ao número de graus de liberdade significa que as matrizes covariância/correlação observadas e estimadas diferem consideravelmente. O nível de significância estatística indica a probabilidade dessas diferenças serem devidas apenas a variações de amostragem. Assim, baixos valores de  $\chi^2$  com níveis de significância superiores a 0,05 ou 0,01, indicam que as matrizes covariância/correlação observadas e estimadas não são estatisticamente diferentes. E como se procura diferenças não significantes, um nível de significância de 0,05 é recomendado como mínimo aceitável, e quando se excederem os níveis de 0,1 ou 0,2 confirma-se a não significância. Em resumo, pretende-se um  $\chi^2$  não significativo ( $p > 0,05$  e com o menor valor absoluto possível).

**Índice GFI** (*Goodness-of-Fit Index*) é uma medida de ajustamento global não estatística compreendida entre 0 (mau ajustamento) e 1,0 (ajustamento perfeito). Representa o nível geral de ajustamento medido pela comparação entre os resíduos quadrados actuais e estimados. Valores elevados indicam um melhor ajustamento, mas não são estabelecidos níveis de aceitabilidade.

b. Medidas de ajustamento do tipo incremental

O conjunto seguinte de medidas de bondade de ajustamento comparam o modelo proposto com o ajustamento do modelo independente ou nulo.

Índice **TLI** (**T**ucker-**L**ewis **I**ndex) também designado de *Non-Normed Fit Index* (NNFI) de Bentler-Bonett é calculado da seguinte forma:  $[(\chi^2_{nulo}/df_{nulo}) - (\chi^2_{proposto}/df_{proposto})]/(\chi^2_{nulo}/df_{nulo})$  onde *df* são os graus de liberdade. O índice TLI não é garantido que varie entre 0 e 1, no entanto normalmente recomenda-se um valor superior a 0,90.

Índice **NFI** (**N**ormed **F**it **I**ndex) - é medido comparando o modelo proposto com o modelo nulo<sup>83</sup>, tal que  $[(\chi^2_{nulo} - \chi^2_{proposto})/\chi^2_{nulo}]$ . O índice pode varia entre (0 – não ajustado) e 1,0 (ajustamento perfeito). É recomendado um valor de 0,90. Por convenção valores de NFI abaixo de 0,90 indicam a necessidade de redefinir o modelo.

c. Medidas de ajustamento do tipo parcimonioso

A medidas de ajustamento parcimonioso relacionam a bondade de ajustamento do modelo com o número de coeficientes estimados necessários para alcançar o nível de ajustamento. O objectivo é diagnosticar se o ajustamento do modelo é alcançado através de um excesso de ajustamento (*over fitting*) dos dados com demasiados coeficientes.

O Índice **PNFI** (**P**arsimonious **N**ormed **F**it **I**ndex) toma em conta o número de graus de liberdade usados para alcançar um adequado nível de ajustamento. A parcimónia é definida como a propriedade de alcançar o maior nível de ajustamento por grau de liberdade utilizado (um grau de liberdade por coeficiente estimado). Um nível elevado de parcimónia é desejado. O índice PNFI é definido como:  $PNFI = (df_{proposto}/df_{nulo}) \times NFI$ . Valores elevados são desejados recomendando-se um  $PNFI > 0,90$ .

**AIC** (**A**kaike **I**nformation **C**riterion) é uma medida comparativa entre modelos com diferentes números de construtores e calcula-se da seguinte forma:  $AIC = \chi^2$

---

<sup>83</sup> O modelo nulo (ou independente) é definido por hipótese como um modelo o mais simples possível, teoricamente justificado, como por exemplo, um modelo de mensuração com todos os indicadores sem erros de mensuração (Hair *et al.*, 1998).

+ 2 x n.<sup>o</sup> de parâmetros estimados). Valores de AIC perto de zero indicam um melhor ajustamento e uma maior parcimónia do modelo proposto. Um valor baixo de AIC geralmente ocorre quando valores baixos de  $\chi^2$  são alcançados com poucos coeficientes estimados. Tal mostra não apenas um bom ajustamento entre as matrizes de covariância/correlação observadas e estimadas, mas também que o modelo não sofre de excesso de ajustamento, importante informação para avaliar a capacidade de generalização do modelo quer para a população quer para aplicação a outras amostras.

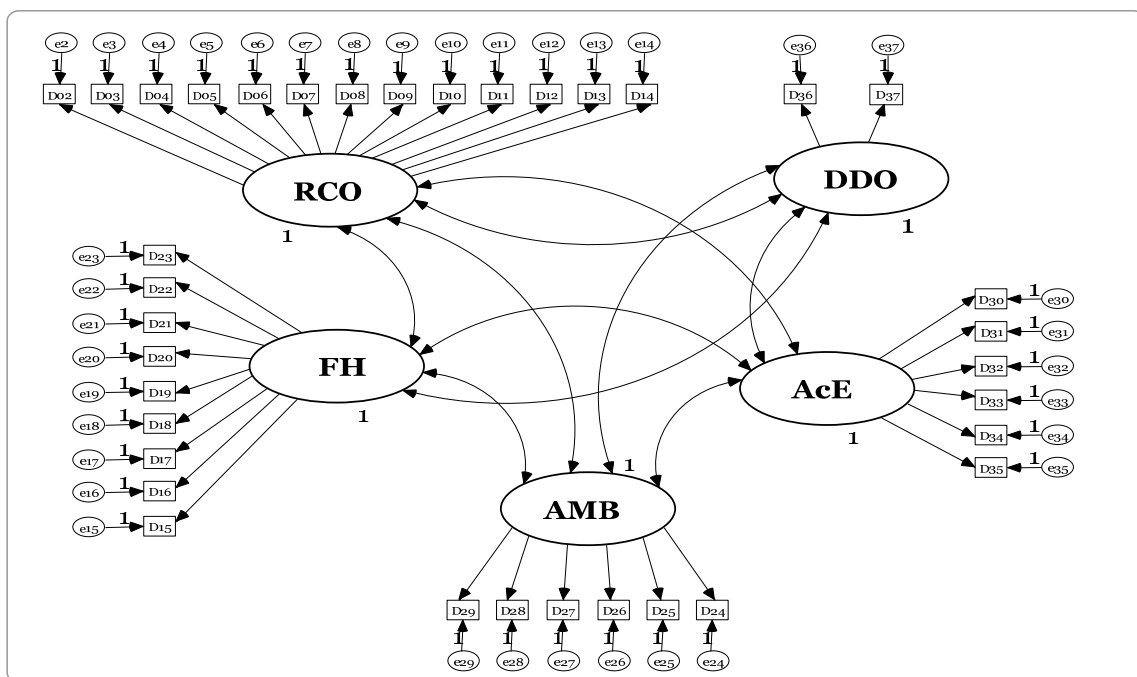
5. **Redefinição:** processo de acrescentar ou remover parâmetros do modelo original. Antes de identificar qualquer possível redefinição, todas as relações devem ser classificadas em duas categorias: teóricas e empíricas. As relações teóricas são essenciais na validação do modelo, pelo que não podem ser removidas, estabelecendo-se aqui os limites da redefinição. A categoria empírica contém as relações que podem ser alteradas no sentido de ajustar o modelo, podendo ser redefinidas.

O objectivo é definir um conjunto de sub-modelos hierárquicos, com diferentes níveis de parcimónia baseados na mesma teoria. Desta forma “*os modelos assim desenvolvidos tornam-se numa série de modelos competindo entre si emprestando vários níveis de suporte da teoria*” (Hair et al., 1998:615). Nesse sentido considerou-se que as relações entre os construtores constituem a categoria de relações teóricas, estabelecidas pelas perspectivas teóricas, e que o número de indicadores que os medem pertencem à categoria das relações empíricas, identificados na revisão da literatura empírica, e por isso sujeitas a redefinição. Importa sublinhar que todos os indicadores são possíveis características de medição dos factores de declínio, por isso o processo de escolha de uns indicadores em detrimento de outros é um processo de ajustamento, na busca de traços comuns entre os diversos sectores de actividade, localização geográfica e dimensão, à realidade das PME portuguesas.

### 6.3.1. Especificação do modelo de mensuração do declínio organizacional

O modelo de mensuração define as correspondências entre os indicadores em relação aos respectivos construtores num único modelo, conforme ponto 5.4 do capítulo anterior. O modelo de mensuração, representado na figura 6.1., sugere que o construtor **Recursos e Capacidades Organizacionais (RCO)** pode ser caracterizado como uma única dimensão, caracterizadora das PME portuguesas que experimentaram um declínio do seu desempenho organizacional no período compreendido entre 1999 e 2001. Tal dimensão não pode ser medida directamente, mas sim através de um conjunto de indicadores, ou seja, através da medição directa de algumas vertentes dos recursos financeiros (indicadores D02 e D03), físicos (D04), humanos (D5 e D6) e organizacionais (D7 e D8), bem como através da sua capacidade financeira (D9 e D10) comercial e de marketing (D11, D12, D13 e D14).

Figura 6.1. Modelo de mensuração do declínio organizacional (inicial)



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

Adicionalmente, os diversos indicadores de RCO podem depender de algo mais. Por exemplo, no caso do Sistema de Informação para a Gestão (SIG), a variável e7 também está envolvida nessa dependência. A variável única e7 representa a parte ou a totalidade

da influencia do SIG como recurso das organizações que não é explicada pelo modelo, representando desta forma o erro de mensuração (ou medição) do indicador D07. Certamente que existem outros componentes organizacionais, tais como o factor humano (v.g. a formação técnica dos gestores) que podem afectar especificamente o resultado ou a influência do SIG nas empresas em declínio. Debaixo destas considerações, o modelo de mensuração é considerado um modelo comum de Análise Factorial onde a variável latente RCO é designada de factor comum e as variáveis  $e1$  a  $e14$  são designadas de factores únicos e assumem-se que não são correlacionadas quer entre si quer com o factor comum. Os coeficientes do caminho entre o factor comum e os indicadores são designados de pesos do factor (*loadings*).

Semelhantemente, o **Factor Humano (FH)** é caracterizado como uma única dimensão medida através da medição directa de algumas vertentes: Educação e Experiência (D15 a D17), Atitudes e Motivação (D18 e D19) dos gestores bem como através das suas competências organizacionais (D20 a D22) e estratégicas (D23). O **Ambiente (AMB)** é medido através da avaliação de algumas vertentes da economia (indicador D24), dos constrangimentos legais (D25) da evolução tecnológica (D26), da concorrência (D27), das condições do sector de actividade (D28) e da consultadoria profissional (D29). Por último a **Actuação Estratégica (AcE)** é mensurada através de algumas vertentes da estratégia empresarial ao nível da avaliação do ambiente (D30) e dos recursos existentes (D31), ao nível da determinação da estratégia (D32 a 34) e definição de um programa de acção (D35).

### 6.3.2. Identificação do modelo

O modelo para ser considerado identificado, i.e. apresentar uma solução única para os parâmetros estimados, precisa preencher duas condições necessárias (Kline, 2005):

1. O número de parâmetros livres<sup>84</sup> ser menor ou igual ao número de momentos distintos da amostra<sup>85</sup> (i.e., número de graus de liberdade  $df_M \geq 0$ ). No presente modelo esta condição foi preenchida da seguinte forma:

---

<sup>84</sup> n.º total de variâncias e covariâncias das variáveis exógenas (dos factores e erros de mensuração) + efeitos directos dos factores nos indicadores (*loadings*).

<sup>85</sup> O qual é igual a  $[v(v+1)]/2$ , onde  $v$  é igual ao número de variáveis observáveis (indicadores D2 a D37).

Número de momentos distintos da amostra :	666
Números de parâmetros distintos para serem estimados (livres) :	80
Graus de liberdade $df_M$ (666 - 80) :	586

2. Cada variável latente, incluindo os erros de mensuração e estruturais, devem possuir uma escala. A afectação de uma escala aos erros de mensuração nos modelos AFC é feita normalmente através do método da restrição da Identificação Unitária do *Loading* (IUL) (v.g.  $e_2 \rightarrow Do2$ ). Desta forma são fixados em “1” os coeficientes não normalizados que representam o efeito directo dos erros de mensuração dos indicadores. A afectação de uma escala aos erros estruturais dos factores (construtores) pode ser realizada através do método IUL, fixando arbitrariamente em “1” um dos coeficientes não normalizados (*loadings*) que representam o efeito directo dos indicadores no factor. Ou mediante o método da restrição da Identificação Unitária da Variância (IUV), a qual fixa a variância do factor em “1”. Este foi o método escolhido, pois permite que todos os indicadores possam ser estimados livremente com os dados da amostra, tornando o modelo mais simples (ver figura 6.1.).

Desta forma o modelo proposto torna-se uma versão particular da Análise Factorial comum, porque cada variável observável (indicador) depende de apenas um factor comum. Na versão tradicional da Análise Factorial comum, as variáveis observáveis dependem de diversos factores comuns ao mesmo tempo.

### 6.3.3. Estimação e nível de ajustamento do modelo de mensuração inicial

Estimámos o modelo de mensuração utilizando o método da máxima verosimilhança, tendo-se obtido uma solução convergente e admissível. O AMOS computoriza um largo número de medidas de ajustamento do modelo alternativas. Cada medida é calculada para três modelos: 1. O “modelo proposto” na presente investigação; 2. O “modelo independente” ou “nulo” no qual as variáveis são assumidas como não correlacionadas com as variáveis dependentes, pelo que se o ajustamento do “modelo proposto” não é melhor que o “modelo independente” então o modelo deverá certamente ser rejeitado; 3. E o “modelo saturado”, que não possui qualquer restrição, ajustando-se

perfeitamente aos dados, pelo que normalmente o “modelo proposto” terá uma medida de ajustamento entre o “modelo saturado” e o “modelo independente”.

A técnica SEM não tem um único teste estatístico que melhor descreva a robustez de ajustamento do modelo. Assim, os investigadores foram desenvolvendo um número crescente de medidas que, quando usadas conjuntamente, avaliam os resultados segundo três perspectivas: ajustamento global (absoluto), ajustamento comparativo com o modelo base (incremental) e ajustamento parcimonioso (Hair *et al.*, 1998). O AMOS fornece 25 medidas de bondade de ajustamento diferentes, pelo utilizámos as medidas sugeridas por Kline (2005) e Hair *et al.* (1998).

No quadro 6.1. apresentam-se diversos testes de bondade de ajustamento para determinar se os modelos testados podem ser aceites ou rejeitados. Estes testes globais de ajustamento não estabelecem se um determinado caminho dentro do modelo é significativo. Se o modelo for aceite, então é que se interpretarão os coeficientes (dos caminhos) no modelo, pois coeficientes de regressão (caminhos) significantes não têm significado em modelos com fraco ajustamento (Kline, 2005).

**Quadro 6.1. Ajustamento do modelo de mensuração inicial**

Modelos (n=122)	$\chi^2$	Df	P <sup>a</sup>	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	2.378,30	586	0,000	0,550	0,251	0,257	0,239	2.538,30
Saturado	-	-	-	1,000	-	1,000	0,000	1.332,00
Nulo	-	-	-	0,433	0,000	0,000	0,000	3.273,55

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

<sup>a</sup> significância

Não obstante ter-se obtido uma solução convergente e admissível, os valores dos índices de ajustamento revelam um nível geral de ajustamento dos dados da amostra muito fraco, pelo que o modelo inicial é inaceitável. De acordo com Kline (2005), na abordagem em duas fases da técnica SEM, o modelo estrutural, através do qual serão testadas as hipóteses teóricas gerais inicialmente propostas na presente investigação, só poderá ser elaborado e avaliado após a validação prévia do modelo de mensuração, isto é, após o modelo proposto se ajustar aos dados da amostra. Este é o objectivo da primeira fase da elaboração do modelo.

O fraco ajustamento do modelo inicial deve-se à existência de um número elevado de indicadores em relação à amostra. De facto, Kline (2005) sugere um rácio de 10 observações por parâmetro livre para realizar o processo de estimação, enquanto que Hair *et al.* (1998) indica um rácio mínimo de 5:1, o que conduziria à necessidade de uma amostra entre 400 e 800 empresas. Dada a impossibilidade técnica, optou-se pela redução do número de indicadores, até um nível adequado de ajustamento, mantendo pelo menos dois indicadores por construtor.

#### 6.3.4. Redefinição do modelo de mensuração

Assim seguindo a abordagem de desenvolvimento de modelos partiu-se de um modelo inicial e desenvolveu-se um conjunto de sub modelos alternativos, com o objectivo de procurar o que melhor se ajustasse aos dados da amostra. Assim, “*perante situações em que modelo de mensuração inicial não se ajusta aos dados da amostra, aquele terá que ser depurado e desenvolvido, analisando o número de factores, as relações entre os indicadores e os padrões de correlação entre os erros de mensuração.*” (Kline, 2005:185). As redefinições devem ser guiadas por orientações de substância teórica fundamentada em relações teóricas de estudos anteriores e por evidência empírica derivada das relações estabelecidas na amostra que mostrem uma razão plausível (Arbuckle e Wothke, 2003).

A seguir apresentam-se os procedimentos de redefinição do modelo de mensuração inicial. Os procedimentos de redefinição<sup>86</sup> propostos na literatura da especialidade envolvem quatro categorias:

1. A existência no modelo de indicadores com coeficientes normalizados (*loadings*) pouco expressivos<sup>87</sup> e ou que apresentam moderadas correlações de erros de mensuração entre diversos outros indicadores de construtores diferentes, o que indicia que podem partilhar entre si variâncias não explicadas no modelo. Tal situação sugere que alguns indicadores podem medir simultaneamente mais do que um construtor (Kline, 2005).

---

<sup>86</sup> Nesta fase também chamados procedimentos de depuração (Kline, 2005).

<sup>87</sup> “Coeficientes normalizados com valores absolutos inferiores a 0,10 indiciam um reduzido efeito; cerca de 0,30, um efeito razoável e superiores a 0,50, um efeito significativo” (Kline, 2005:122).

2. Análise da matriz de correlação de resíduos normalizados que representa as diferenças entre a matriz de correlações observadas e estimadas. Valores de resíduos superiores a  $\pm 2,58$  são considerados estatisticamente significativos para um nível de significância de 0,05. Resíduos significativos indiciam uma elevada previsão nos erros entre o par de indicadores analisados. Perante tal situação sugere-se uma modificação na relação de causalidade entre os indicadores (Hair *et al.*, 1998).
3. Análise da matriz de correlação de erros de mensuração dos indicadores. Verificar se existem correlações de erros de mensuração elevadas e positivas entre indicadores que medem construtores diferentes, o que sugere que o indicador pode medir mais do que um construtor (Kline, 2005).
4. Modificação de Índices - também designado de teste univariado do *Multiplicador de Lagrange*, é um procedimento baseado num critério empírico fornecido pelo AMOS, no qual o programa sugere a adição ou remoção de caminhos e correlações significativas a 0,05 de forma a melhorar o ajustamento global do modelo, através da redução do Qui-Quadrado (Arbuckle e Wothke, 2003).

Aplicando os procedimentos acima descritos ao modelo de mensuração inicial foram efectuadas a seguintes redefinições:

### **1ª FASE**

Remoção dos indicadores D02, D22, D21, D15, D26, D29, D31, D33 que apresentavam coeficientes com reduzido efeito ( $<0,20$ ) na mensuração do factor (construtor);

### **2ª FASE** (após reestimações sucessivas do modelo)

Remoção dos indicadores D3, D4, D5, D9, D10, D11, D12, D13, D14, D23, D16, D17, D18, D25, D24, D34 e D35 que apresentavam  $smc < 0,20$ , i.e., indicadores que explicam menos de 20% da variância da variável latente. Garantindo pelo menos dois indicadores por construtor.

### 3ª FASE

1. Da análise da matriz de correlação de resíduos normalizados verificámos que não existia nenhum resíduo normalizado superior a  $\pm 2,58$ .
2. Ao verificar os resultados dos factores (*factor score*) verificámos que a variável D37 apresentava um valor negativo e altamente correlacionada com a variável D36 ( $>0,90$ ) pelo que foi removida (Baines e Langfield-Smith, 2003).
3. Por último, analisámos as modificações de Índices calculadas pelo AMOS e verificámos que a introdução da covariância entre **e7** e **AMB** permite reduzir a discrepância entre a matriz de covariâncias observadas e a estimada pelo modelo em 20,817 pontos. Este procedimento permite melhorar o ajustamento, através da redução do Qui-Quadrado em igual montante. Importa lembrar que baixos valores de  $\chi^2$  com níveis de significância superiores a 0,05 ou 0,01, indicam que as matrizes de covariância/correlação observadas e estimadas não são estatisticamente diferentes.

#### **i) O modelo de mensuração redefinido ajustado e validado**

Após a redefinição efectuada no ponto anterior foi possível obter um modelo de mensuração sobre identificado, o que significa que existe mais informação na matriz de dados da amostra do que parâmetros para estimar, logo um número positivo de graus de liberdade<sup>88</sup> (figura 6.2.):

Número de momentos distintos da amostra :	55
Números de parâmetros distintos para serem estimados (livres) :	27
Graus de liberdade $df_M$ (55 - 27) :	28

O modelo mensuração redefinido prevê a existência de cinco construtores exógenos medidos por 10 indicadores que descrevem as dimensões descritas na figura 6.2. Da análise do modelo de mensuração podemos constatar que, em primeiro lugar, as correlações entre variáveis latentes são reduzidas ou moderadas (no caso entre o FH e a AcE – 0,74). O que conjuntamente com a adequada afectação dos *loadings* dos indicadores aos respectivos factores sugere uma validade discriminativa dos factores.

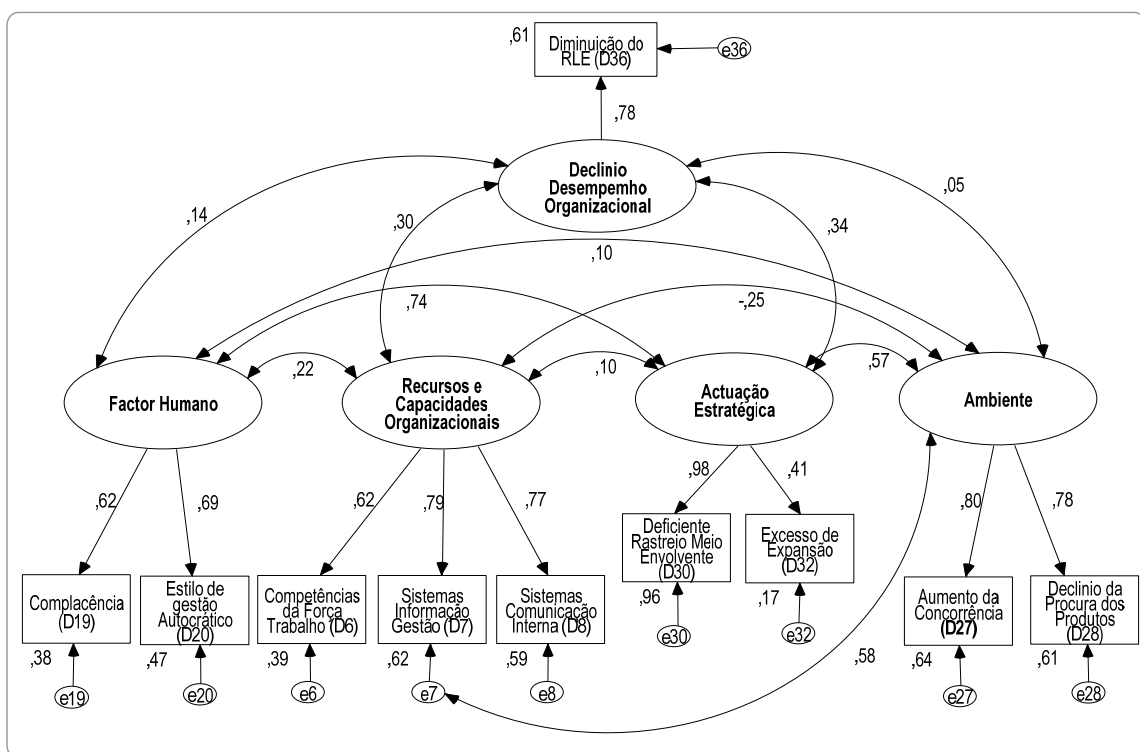
---

<sup>88</sup> Tal como noutras técnicas multivariadas a investigação deve procurar o melhor ajustamento com o maior número possível de graus de liberdade (Hair *et al.*, 1998).

Em segundo lugar todos os indicadores possuem efeitos directos (coeficientes) elevados superiores a 0,40. Para além de explicarem valores de variância do respectivo factor superiores a 0,30 (v.g. a complacência apresenta uma *smc* de 0,38, o que por si só explica 38% da variância do factor humano).

Por último importa referir que foi adicionada uma correlação entre o ambiente e o nível de acesso à informação (Sistemas de informação de gestão). O que significa que existe um nível de variância partilhada entre o erro de mensuração do RCO por parte dos sistemas de informação e a variância do ambiente (tal como ele é percebido pelo gestor) que não é explicada pelo modelo. Quer dizer que existe, por exemplo, um nível de erro de percepção do acesso à informação externa partilhado com a noção do impacto da concorrência no desempenho, o que nos parece plausível.

**Figura 6.2. Modelo de mensuração do declínio redefinido (Coeficientes normalizados)**



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

## ii) Nível de ajustamento global do modelo de mensuração

O ajustamento do modelo de mensuração é medido de forma global através das medidas de bondade de ajustamento do quadro 6.2., à semelhança do que foi feito para o modelo de mensuração inicial. Como podemos verificar, o modelo apresenta um aceitável nível de ajustamento aos dados da amostra, para um conjunto de índices de bondades de ajustamento: um reduzido valor do  $\chi^2$  para um  $p\text{-value} > 0,05$  e todos os indicadores estão dentro dos níveis considerados aceitáveis com excepção do índice PNFI, revelando um modelo menos parcimonioso. O valor AIC não muito alto e inferior ao modelo saturado revela alguma parcimónia, ou seja, o modelo não sofre de “excesso de ajustamento”, manifestando alguma capacidade de generalização quer para a população quer para aplicação a outras amostras.

**Quadro 6.2. Ajustamento do modelo de mensuração redefinido**

Modelos (n=122)	$\chi^2$	Df	$P^a$	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	37,999	28	0,098	0,941	0,950	0,896	0,557	91,999
Saturado	-	-	-	1,000	-	1,000	1,000	110,000
Nulo	-	-	-	0,621	0,000	0,000	0,000	384,863

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

<sup>a</sup> significância

## iii) Fiabilidade e validade das variáveis latentes

Após termos efectuado a avaliação do ajustamento global do modelo, a mensuração de cada variável latente (factor ou construtor) pode ser avaliada em termos da fiabilidade e validade dos construtores (ver glossário, p. xiii).

Para medir a fiabilidade dos construtores usa-se normalmente como medida o *a de Cronbach*. Esta estatística mede a consistência interna, i.e., o grau pelo qual as respostas são consistentes através dos *itens* (perguntas) dentro duma única medida. A indicação de elevada fiabilidade fornece a confiança de que os indicadores em cada variável medem um único construtor. No quadro 6.3. sumarizamos o valores da consistência interna.

**Quadro 6.3. Consistência interna dos construtores do declínio**

	RCO	FH	AmB	AcE	Global
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	77,1	67,3	77,3	65,2	75,9

Fonte: Elaboração própria – SPSS 12.0.

O valor da medida de fiabilidade do *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) pode ser avaliado conforme transcrito por Hill e Hill (2002, 149) na seguinte escala: maior que 0,9 – Excelente; entre 0,8 e 0,9 – Bom; entre 0,7 e 0,8 – razoável; entre 0,6 e 0,7 – fraco e abaixo de 0,6 – inaceitável.

Verificamos que no seu conjunto atinjam uma fiabilidade global razoável, superior de 0,70 ( $\alpha$ ), excepto os construtores FH e AcE, no entanto aceitam-se valores inferiores se a investigação assumir um carácter exploratório, pois não existem estudos comparativos, conforme proposto por Hair *et al.* (1998) e Kline (2005).

A validade dos construtores é a extensão com que os indicadores medem exactamente o que é suposto medir. Ou seja, se os indicadores são representativos do domínio (construtores) que pretendem medir. O modelo de estimação define a correspondência de um conjunto de indicadores com os respectivos factores, como podemos verificar no quadro 6.4.

**Quadro 6.4. Resultados (factor score) das variáveis latentes do modelo de mensuração de declínio**

Indicadores	Loadings dos indicadores nas variáveis latentes			
	RCO	FH	AcE	AMB
<b>Recursos e Capacidades Organizacionais</b>				
D06 Competências da força de trabalho	0,191	-0,041	0,013	-0,118
D07 Sistemas de informação para gestão	0,658	0,196	-0,030	0,241
D08 Sistemas de comunicação interna	0,304	-0,066	0,021	-0,188
<b>Factor Humano</b>				
D19 Complacência	-0,033	0,233	0,030	-0,081
D20 Estilo de gestão autoocrático	-0,030	0,212	0,028	-0,074
<b>Ambiente</b>				
D27 Aumento da concorrência	-0,186	-0,159	0,032	0,354
D28 Declínio da procura dos produtos	-0,166	-0,141	0,028	0,314
<b>Actuação estratégica</b>				
D30 Deficiente rastreio do ambiente	0,210	0,600	0,853	0,319
D32 Excesso de expansão	0,006	0,016	0,023	0,009
<b>Desempenho Organizacional</b>				
ORD36 Diminuição do RLE	0,044	-0,271	0,061	-0,151

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

Cada indicador tem os *loadings* mais elevados em relação a cada variável latente inicialmente proposta. O resultado estimado (*factor score*) de cada variável latente é medida pelos *loadings* de cada factor (variável latente).

Como anteriormente verificámos, as correlações entre variáveis latentes são reduzidas ou moderadas, e conjuntamente existe uma adequada afectação dos *loadings* dos indicadores aos respectivos factores o que sugere uma validade discriminativa dos factores.

#### iv) Parâmetros estimados do modelo

Os coeficientes dos caminhos  $\gamma$  (não normalizados) e  $\beta$  (normalizados) representam os efeitos causais directos dos factores nos indicadores. Por exemplo, o coeficiente RCO ->D6 (quadro 6.5), mede a extensão através da qual os Recursos e Capacidades Organizacionais são reflectidos (no resultado) nas (das) competências da força de trabalho percebidas pelo gestor das PME que apresentaram indícios de declínio organizacional no período 1999-2001.

**Quadro 6.5. Parâmetros estimados do modelo de mensuração redefinido (declínio organizacional)**

Os parâmetros	$\gamma^*$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	Média
RCO -> D6	0,484	0,622	0,069	7,017	e6	0,371	2,67
RCO -> D7	0,705	0,789	0,083	8,479	e7	0,301	2,64
RCO -> D8	0,678	0,765	0,078	8,711	e8	0,326	2,59
FH -> D19	0,587	0,618	0,092	6,355	e19	0,558	3,00
FH -> D20	0,941	0,689	0,134	6,999	e20	0,481	2,46
AmB -> D27	0,852	0,798	0,088	9,706	e27	0,413	3,41
AmB -> D28	0,856	0,782	0,090	9,499	e28	0,467	3,00
AcE -> D30	1,034	0,977	0,068	15,246	e30	0,050	2,25
AcE -> D32	0,367	0,412	0,083	4,410	e32	0,660	3,08
DDO->D36	0,278	0,780	0,300	9,410	e36	0,050	-1,56

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

\*  $p < 0,001$

Nota:  $\gamma$  - coeficientes de regressão não normalizados expressam a relação entre duas variáveis e apenas têm significado entre variáveis com escalas idênticas; SE – Desvio padrão; CR- Rácio Crítico ( $\gamma / SE$ )<sup>89</sup>;  $\beta$ : os coeficientes de regressão normalizados medem o grau de associação linear entre duas variáveis.

<sup>89</sup> Se os pressupostos da distribuição normal forem cumpridos, esta estatística terá uma distribuição segundo a qual o parâmetro terá um valor zero na distribuição da população. Para  $CR > 1,96$  (em valores absolutos) o coeficiente de regressão é significativamente diferente de zero para um nível de significância de 0,05. Mesmo em situações onde não se cumpre o pressuposto da distribuição normal, o rácio crítico tem a seguinte interpretação: para qualquer parâmetro sem restrições, o quadrado do rácio crítico é

A análise dos rácios críticos fornece alguma evidência de que, por exemplo, as PME onde os gestores consideram existir baixos níveis de competência da força de trabalho (D6: média=2,67; CR=7,017) de sistemas de informação para gestão (D7: média=2,64; CR=8,479), e com maiores dificuldades de comunicação interna (D8: média=2,59; CR=8,711) representam (medem) melhor os recursos e capacidades organizacionais do que os restantes indicadores.

A interpretação da variância dos indicadores permite avaliar da variabilidade não explicada pelo modelo. Por exemplo, 32,6% da variabilidade de respostas acerca da qualidade do sistema de comunicação interna (D8), da qualidade da circulação interna da informação, não é explicada pelas restantes variáveis que presumidamente a afectam, isto é, os recursos e capacidades organizacionais, ou seja pelo modelo.

Assim, para testar a influência que os recursos e capacidades organizacionais, factor humano e ambiente exercem na actuação estratégica e no desempenho organizacional nas PME portuguesas em declínio no período 1999-2001, foram considerados suficientemente consistentes e fiáveis na respectiva dimensão (factor), os seguintes indicadores:

1. *recursos organizacionais*: a menor competência da força de trabalho (D6), dificuldade de acesso à informação interna e externa evidenciada pelos dos sistemas de informação para gestão (D7) e a reduzida comunicação interna (D8);
2. *factor humano*: a complacência manifestada pelos gestores (D19) e o estilo de gestão autocrático e centralizado (D20);
3. *ambiente*: o aumento da concorrência (D27) e o declínio da procura dos produtos no sector de actividade onde a PME actua (D28); e
4. *actuação estratégica*: o deficiente rastreio do meio envolvente (D30) e uma determinação estratégica centrada na moderada expansão dos actuais produtos e mercados (D32).

---

aproximadamente o montante pelo qual a estatística do  $\chi^2$  poderá aumentar se a análise for repetida com um parâmetro fixado em zero (Arbuckle e Wothke, 2003).

## 6.4. O modelo de regressão estrutural

Com um modelo de mensuração ajustado e validado, avançámos para a segunda etapa – a avaliação do modelo estrutural. O modelo de mensuração dos cinco factores da figura 6.2. foi redefinido como um modelo de regressão estrutural no qual os recursos e capacidades organizacionais, factor humano e ambiente são as variáveis latentes exógenas e a actuação estratégica e desempenho organizacional são ambas variáveis endógenas.

O modelo estrutural, também designado de modelo híbrido ou modelo LISREL, pode ser visto como uma síntese do modelo de diagrama de caminhos (*path model*) e modelo de mensuração, ou seja, é um modelo estrutural com indicadores (Kline, 2005). A identificação do modelo de regressão estrutural do declínio é feita, de forma idêntica ao modelo de mensuração, pelo método IUV.

### 6.4.1. Redefinição do modelo de regressão estrutural

Aplicando os procedimentos acima descritos aquando da redefinição do modelo de mensuração inicial foram efectuadas as seguintes redefinições de depuração no modelo de regressão estrutural inicial:

1. Da análise da matriz de covariância de resíduos correlacionados verificámos a existência de uma correlação superior a 2,58 para  $p < 0,05$  entre a variância de D28 (e28) e a de D08 (e8). Como não existe fundamentação teórica nem razão plausível para a correlação de erros de mensuração entre o declínio da procura de produtos do sector de actividade e o sistema de comunicação interna, optou-se pela remoção do indicador D8. Tal opção, de deixar ficar o indicador D28 no modelo, tem por razão manter dois indicadores por variável latente e, a melhoria do ajustamento e estabilidade do modelo. Relação semelhante, com um resíduo correlacionado superior a 2,58, existe entre as competências da força de trabalho (D6), a preocupação estratégica centrada na rápida expansão dos actuais mercados e produtos (D32), o que indicia uma relação de causalidade positiva precedente da necessidade de «*saber fazer*» dos colaboradores para uma actuação de crescimento organizacional, o que sendo

razoável afirmar tal, procedemos à introdução do caminho D6 -> D32 no modelo.

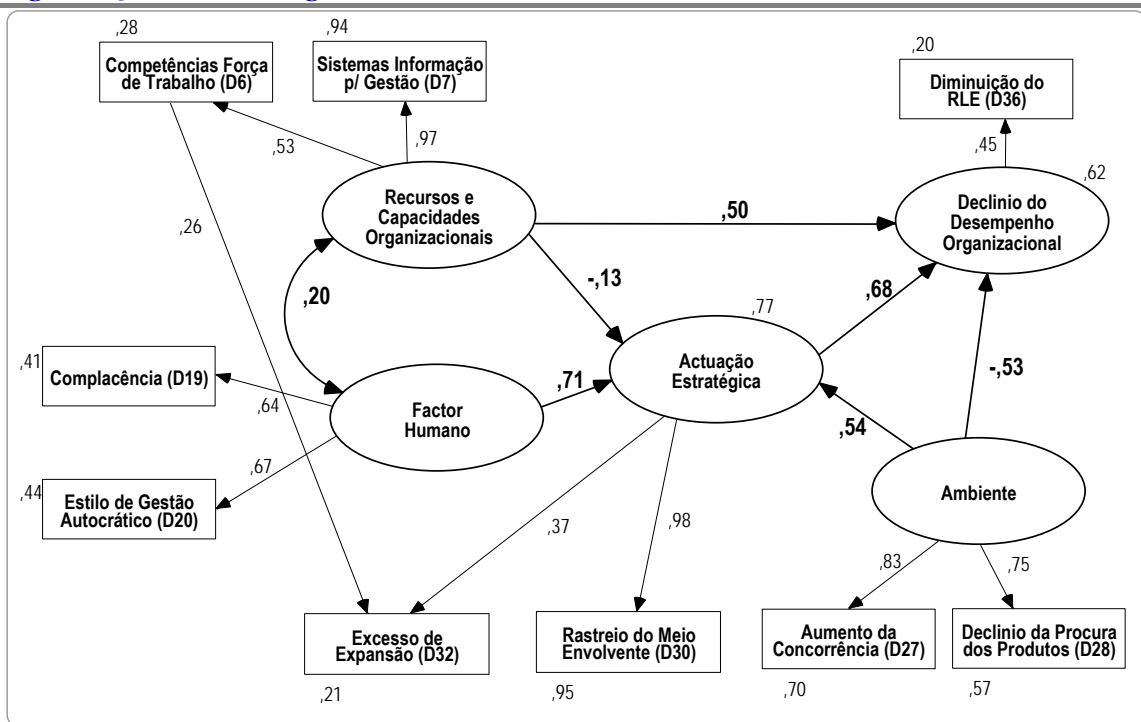
2. Da análise da Modificação de Índices no sentido de melhorar o ajustamento dos dados da amostra tendo em vista obter um modelo estrutural aceitável foram adicionadas as seguintes covariâncias, na nossa opinião todas elas correlacionadas plausivelmente:
  - a. Entre o erro de mensuração (e7) dos sistemas de informação e o ambiente;
  - b. Entre os erros de mensuração (e6) das competências da força de trabalho e o nível de rastreio do meio envolvente (e32) ; e
  - c. Entre os erros de mensuração (e28) do declínio da procura de produtos e a expansão dos actuais mercados e produtos (e32).

#### **6.4.2. Estimação do modelo de regressão estrutural de declínio**

Com base na redefinição anterior foi possível obter um modelo de regressão estrutural sobre identificado (figura 6.3.):

Número de momentos distintos da amostra :	45
Números de parâmetros distintos para serem estimados (livres) :	26
Graus de liberdade $df_M$ (45-26) :	19

Figura 6.3. Modelo de regressão estrutural (LISREL) – declínio (coeficientes normalizados)



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

O modelo de regressão apresenta um aceitável nível de ajustamento aos dados da amostra, para um conjunto de índices de bondades de ajustamento (quadro 6.6.).

Quadro 6.6. Ajustamento do modelo de regressão estrutural redefinido

Modelos (n=122)	$\chi^2_M$	df <sub>M</sub>	P <sup>a</sup>	GFI <sub>M</sub>	TLL <sub>M</sub>	NFI <sub>M</sub>	PNFI <sub>M</sub>	AIC <sub>M</sub>
Proposto	22,775	19	0,247	0,96	0,971	0,918	0,485	74,775
Saturado	-	-	-	1,000	-	1,000	1,000	90,000
Nulo	-	-	-	0,666	0,000	0,000	0,000	297,261

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

<sup>a</sup> significância.

O modelo apresenta um reduzido valor do  $\chi^2$  que além disso não é significativo dado que  $p\text{-value} > 0,05$  e todos os indicadores estão dentro dos níveis considerados aceitáveis com excepção do índice PNFI<sub>M</sub>, revelando um modelo menos parcimonioso. O valor AIC<sub>M</sub> não muito alto e inferior ao modelo saturado revela alguma parcimónia, ou seja, o modelo não sofre de “excesso de ajustamento”, manifestando alguma capacidade de generalização quer para a população quer para aplicação a outras amostras. Os valores de smc dos construtores endógenos actuação estratégica e declínio do desempenho organizacional são 0,77 e 0,62 (figura 6.3), respectivamente, significando um razoável nível explicativo dos construtores exógenos associados.

Podemos então afirmar que existe evidência de que os recursos e capacidades organizacionais, factor humano e ambiente, tal como afirmavam as perspectivas teóricas «baseada nos recursos», motivacional e da adaptação estratégica, são factores explicativos do declínio do desempenho organizacional.

**Quadro 6.7. Parâmetros estimados do modelo de regressão estrutural (declínio organizacional)**

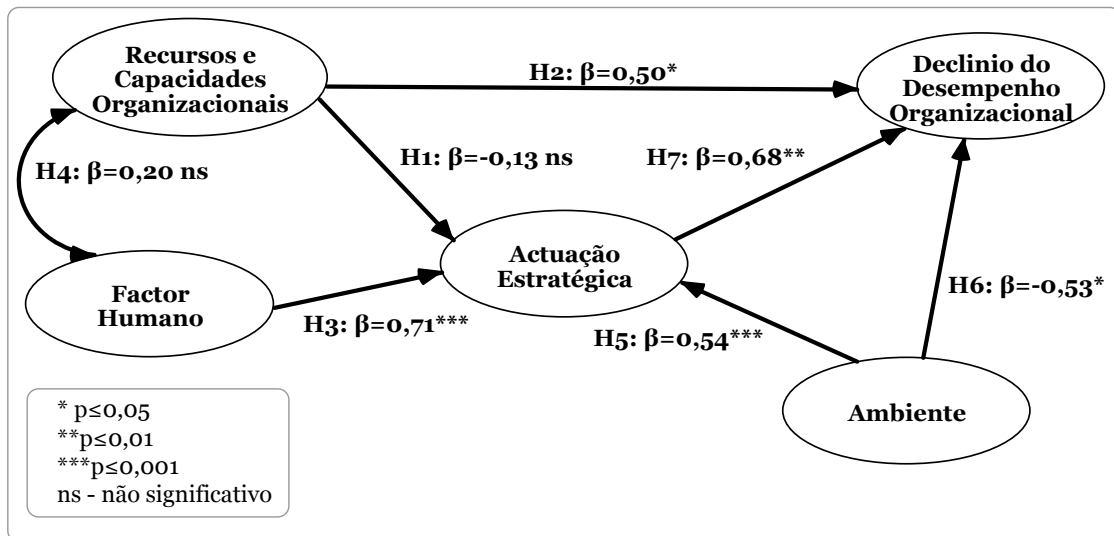
Os parâmetros dos caminhos	$\gamma^*$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	p
<b>Coefficientes de regressão (loadings) dos indicadores</b>							
RCO -> D6	0,414	0,528	0,067	6,194	e6 = 0,444	0,278	0,001
RCO -> D7	0,875	0,969	0,061	14,305	e7 = 0,050	0,939	0,001
FH -> D19	0,607	0,640	0,093	6,509	e19= 0,531	0,410	0,001
FH -> D20	0,906	0,665	0,135	6,723	e20= 1,034	0,442	0,001
AmB -> D27	0,896	0,835	0,096	9,381	e27= 0,349	0,697	0,001
AmB -> D28	0,824	0,753	0,098	8,361	e28= 0,517	0,567	0,001
AcE -> D30	1,000	0,975	-	-	e30= 0,050	0,951	-
AcE -> D32	0,331	0,372	0,074	4,502	e32= 0,614	0,208	0,001
DDO->D36	1,000	0,778	-	-	e36= 0,101	0,203	-
Do6 -> D32	0,293	0,261	0,096	3,063	-	-	0,002
<b>Coefficientes de regressão entre os construtores</b>							
AcE -> DDO	0,111	0,684	0,039	2,829			0,005
AmB -> DDO	-0,085	-0,530	0,043	-1,966			0,049
RCO -> DDO	0,080	0,500	0,031	2,553			0,011
RCO -> AcE	-0,131	-0,132	0,081	-1,614			0,107
FH -> AcE	0,702	0,710	0,096	7,339			0,001
AmB -> AcE	0,530	0,536	0,080	6,641			0,001
<b>Covariâncias</b>							
RCO <-> FH	0,201	0,201	0,116	1,722			0,085
e28 <-> e32	-0,111	-0,196	0,061	-1,804			0,071
e7 <-> AmB	0,198	0,887	0,080	2,487			0,013
e30 <-> e6	0,106	0,714	0,047	2,271			0,023

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

**Nota:**  $\gamma$  - coeficientes de regressão não normalizados expressam a relação entre duas variáveis e apenas tem significado entre variáveis com escalas idênticas; SE – Desvio padrão; CR- Rácio Crítico ( $\gamma$  /SE);  $\beta$ : os coeficientes de regressão normalizados medem o grau de associação linear entre duas variáveis.

Da análise dos parâmetros estimados (no quadro 6.7.) importa sublinhar que todos os caminhos ou relações são significativas para um nível de significância de 0,05, com excepção do coeficiente de regressão (RCO -> AcE), o que indicia que não é significativo afirmar que os recursos e capacidades organizacionais incorporadas no modelo estão associadas com a actuação estratégica na amostra de PME analisadas. Também as covariâncias entre RCO <-> FH e e28 <-> e32 não se manifestam significativas. Considerando estas limitações e no sentido de testar as hipóteses da investigação apresenta-se o modelo estrutural na figura 6.4.

Figura 6.4. Modelo estrutural de declínio final



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

## 6.5. Discussão e interpretação dos resultados

Neste capítulo, a técnica SEM foi utilizada para estimar a extensão através da qual o declínio do desempenho organizacional pode ser explicado por indicadores relacionados com os construtores teóricos recursos e capacidades organizacionais, factor humano, ambiente e actuação estratégica. A investigação anterior sugeriu que algumas variáveis influenciam o declínio do desempenho, o que para algumas variáveis se veio a confirmar tal impacto, ao nível das PME portuguesas analisadas.

Antes da análise, propriamente dita, importa começar por sublinhar dois importantes aspectos para uma melhor compreensão do modelo agora apresentado:

1. **A perspectiva abrangente do modelo de declínio organizacional** - a informação contida nos indicadores foi recolhida através de questões que colocam em evidência a opinião dos gestores, as quais indiciam mediante “proxies” (variáveis que representam), as medidas contidas nos *itens* dos indicadores. Essas medidas procuram transmitir a importância, medida através de um nível de associação, que as diversas dimensões aqui analisadas - recursos da organização, factores humanos relacionados com atitudes e competências dos gestores, actuação estratégica e a percepção da gestão acerca da influência do meio ambiente – têm com o declínio do nível de desempenho organizacional.

2. **O contexto de análise da severidade do declínio** – as PME analisadas têm uma idade média superior a 30 anos e encontram-se numa situação de recuperação, provocada por um nível de severidade de declínio, que segundo Bibault (1999), podemos classificar de “prejuízos consecutivos”, ou seja, um nível intermédio entre um nível mais severo de “sobrevivência ameaçada”, de falência iminente<sup>90</sup> e o nível de “perda de posição de mercado” onde a empresa atingiu os patamares inferiores do ROI no sector de actividade económica onde se encontra. Todas as empresas da amostra ultrapassaram este nível pois apresentam níveis ROI inferiores à média do sector de actividade. O que poderemos considerar que numa grande parte das empresas estudadas estas realizaram ou estão ainda a realizar processos de reestruturação operacional, financeira e estratégica visando inverter o processo de declínio anterior.

### 6.5.1. Verificação das hipóteses

A verificação das hipóteses de investigação é elaborada através dos efeitos directos manifestados nas relações de causalidade dos coeficientes de regressão (caminhos) entre as variáveis latentes.

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

A falta de informação ou má utilização por falta de competência dos trabalhadores indicia e pode conduzir à inexistência ou existência de controlos internos inadequados, tais como, contabilidade de custos e orçamental, de gestão, responsabilização de resultados e previsão de fluxos de caixa através do orçamento de tesouraria (Bibault,

---

<sup>90</sup> Reflectido em situações em que são movidos processos de recuperação judicial.

1999). A falta deste tipo de controlo de informação pode conduzir a posteriores crises financeiras e logo declínio organizacional.

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

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

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

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

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

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

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

Os resultados também confirmam a tese desenvolvida por Slatter e Lovett (1999) acerca do efeito que mudanças, na procura de mercado no longo prazo<sup>91</sup> e o cíclico do mercado<sup>92</sup>, têm ao nível do desempenho organizacional. Cada indústria é afectada de diferentes formas por esse ciclo económico em virtude das diferentes amplitudes de flutuações da procura de produtos e serviços das diferentes indústrias. O efeito destas flutuações cíclicas na procura pode ter consequências muito sérias nas empresas que já apresentam outros factores causadores de declínio no início do período de recessão económica.

---

<sup>91</sup> À medida que os produtos de uma empresa se tornam obsoletos devido à introdução de novos produtos ou produtos melhorados, a procura no seu todo pelos produtos do sector de actividade ou de classes de produtos do sector de actividade em causa entra em declínio ao longo do tempo.

<sup>92</sup> A economia mundial e as economias individuais de todos os países experimentam ciclos económicos regulares de crescimento e recessão.

De referir ainda que, os resultados confirmam o trabalho pioneiro de Cameron e Zammuto (1983), no qual se afirma que as mudanças que reduzem o tamanho do nicho ou que modificam a sua configuração<sup>93</sup> criam condições favoráveis ao desenvolvimento do processo de declínio.

Por último, podemos visualizar uma forte influência ( $\beta=0,68$ ) e bastante significativa ( $p\leq 0,01$ ) da actuação estratégica de “baixo nível” baseada num moderado crescimento de mercados e produtos e uma reduzida utilização de técnicas de rastreio, e um baixo nível de desempenho. Este resultado leva-nos a confirmar a hipótese **H7**. Tal como com Lyles *et al.* (1993) e Jennings (1997) defendem, existe uma clara relação entre a abordagem da organização quanto à postura estratégica e o desempenho organizacional. A relação vem suportada pelos teóricos da adaptação estratégica na argumentação de que os gestores têm a liberdade de escolher entre diferentes orientações estratégicas dentro das mesmas contingências ambientais, criando uma interacção entre a estratégia e ambiente determinante do desempenho empresarial (Child, 1972). Isto é, perante um ambiente hostil, os gestores das PME inquiridas não o analisam adequadamente e a determinação estratégica de moderado crescimento no binómio mercados/produtos está associado a baixos níveis de desempenho. O que sugere a confirmação da tese de Porter (1980, 1985) de opções estratégicas intermédias pouco definidas fazem “encalhar” as empresas em indefinições dificultando a competitividade das mesmas. Resumindo podemos corroborar a seguinte afirmação: “*a causa de raiz quer do fracasso nas pequenas e médias empresas quer do fraco desempenho, é quase invariavelmente uma falta da atenção por parte da gestão com as questões estratégicas.*” Andersen (2001, 1).

### 6.5.2. Efeitos directos e indirectos

“Os efeitos indirectos envolvem uma ou mais variáveis mediadoras que presumidamente “transmitem” algum efeito causal de variáveis anteriores nas variáveis subsequentes” (Kline, 2005:68). Assim para além do efeito directo estimado (coeficiente normalizado) do ambiente (-0,530) no nível de desempenho (AmB ->

---

<sup>93</sup> V.g. diminuição da procura dos produtos e serviços, desenvolvimento de produtos que tornem todos os produtos actuais obsoletos aumentando a competição.

DDO). O ambiente exerce sobre o desempenho, mediante a (influência da) actuação estratégica (variável mediadora) um efeito indirecto (normalizado) sobre o desempenho de 0,367 (0,536 x 0,685) que somado ao efeito directo -0,530 produz um efeito total de -0,163. Significando que a actuação estratégica nas PME em declínio não é suficiente para neutralizar o efeito negativo do ambiente sobre o desempenho, como já havíamos diagnosticado anteriormente. Assim o quadro 6.8. resume os efeitos directos, indirectos e totais das restantes variáveis.

**Quadro 6.8. Efeitos dos factores determinantes sobre o declínio organizacional**

**Efeitos directos (normalizados)**

	AmB	FH	RCO	AcE
Actuação Estratégica	0,536	0,710	-0,132	-
Declínio do desempenho organizacional	-0,530	-	0,500	0,685

**Efeitos indirectos (normalizados)**

	AmB	FH	RCO	AcE
Actuação Estratégica	-	-	-	-
Declínio do desempenho organizacional	0,367	0,282	-0,052	-

**Efeitos totais (normalizados)**

	AmB	FH	RCO	AcE
Actuação Estratégica	0,536	0,710	-0,132	-
Declínio do desempenho organizacional	-0,163	0,282	0,237	0,685

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

Podemos ainda sublinhar que o factor humano, manifestado através da complacência e de um estilo de gestão centralizado, está positiva e moderadamente associado (0,282) a baixos níveis de desempenho nas PME analisadas.

**6.5.3. Modelo de regressão estrutural final**

Vimos anteriormente que as relações de correlação entre e28 <-> e32, FH e RCO bem como a causalidade entre RCO e a actuação estratégica não eram significativas (p>0,05) e apresentavam rácios críticos inferiores a 1,96, conduzindo à não confirmação das hipóteses de investigação H1 e H4, pelo que procedemos à sua retirada

do modelo através de um processo de depuração<sup>94</sup>. Este processo conduz a uma redução do nível de ajustamento, aumentando o  $\chi_M^2$ . Contudo o objectivo é desenvolver um modelo estrutural parcimonioso, que seja um sub modelo hierárquico<sup>95</sup> do modelo estrutural redefinido, e que ainda assim se ajuste de forma aceitável aos dados. Assim, obteve-se um modelo estrutural revisto com um  $\chi_R^2 = 30,106$ ,  $df_R=22$  e  $p=0,116$ , e um nível ajustamento de  $GFI_R=0,948$ ,  $TLI_R=0,945$ ,  $NFI_R=0,892$ ,  $PNFI_R=0,545$  e  $AIC_R=76,106$ . Este modelo revisto apresenta níveis de ajustamento inferiores mas um nível de parcimónia superior  $PNFI_M = 0,485 < PNFI_R = 0,545$ .

Para testar a significância estatística da diferença entre dois modelos hierárquicos derivados da mesma amostra, utilizou-se a estatística  $\chi_D^2$  (diferença do Qui-Quadrado), que compara o Qui-Quadrado do modelo modificado com o original. Baixos valores de  $\chi_D^2$  para uma diferença não significativa aceita-se a modificação.

Assim,

$$\chi_D^2 (3) = \chi_R^2(22) - \chi_M^2 (19) = 30,106 - 22,775 = 7,331, p > 0,05^{96}$$

Como o Qui-Quadrado não é significativo logo aceita-se a diferença, estimando-se o modelo estrutural revisto na figura 6.5.

Em resumo, o declínio organizacional nas PME portuguesas analisadas é caracterizado por um conjunto de factores determinantes que afectam os lucros de forma contínua, apresentando níveis de rentabilidade do investimento inferiores à média do sector de actividade económica onde operam. Os recursos e capacidades organizacionais, de acordo com a perspectiva «baseada nos recursos», o factor humano, de acordo com a perspectiva motivacional, o ambiente e a actuação estratégica, de acordo com a perspectiva da adaptação estratégica, são os factores determinantes do subdesempenho que as PME experimentaram.

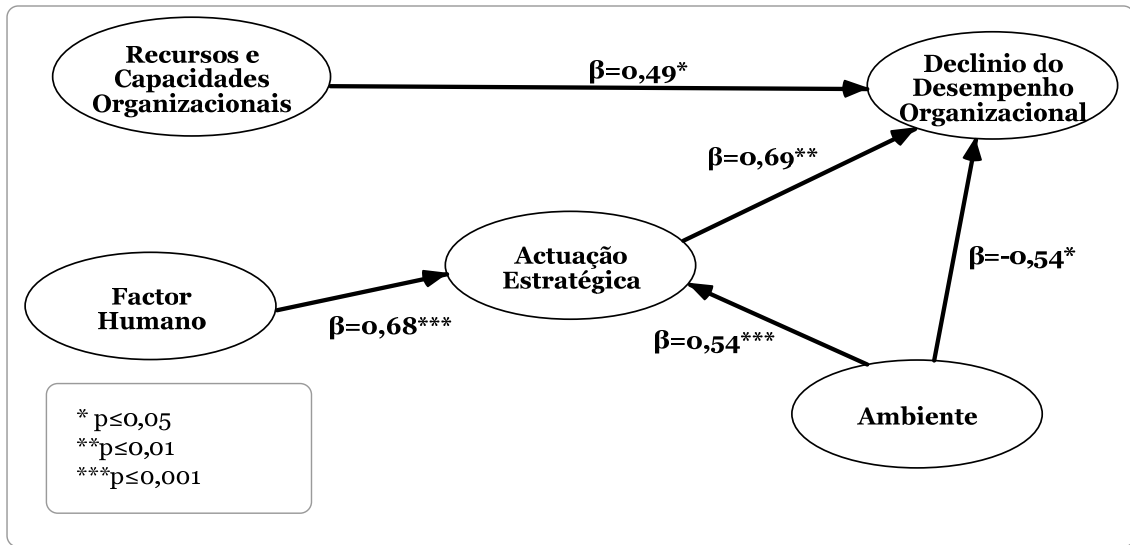
---

<sup>94</sup> Designado por “*model trimming*” consistindo num processo através do qual se removem caminhos no sentido de simplificar o modelo (Kline, 2005).

<sup>95</sup> Dois modelos dizem-se hierárquicos quando um modelo é um sub conjunto de outro (Kline, 2005).

<sup>96</sup> Na tabela dos valores críticos do Qui-Quadrado vem  $\chi^2 (3) = 7,81$  para  $p=0,05$ .

Figura 6.5. Modelo de regressão estrutural de declínio final (revisto)



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

O modelo colocou em evidência uma associação directa positiva e significativa entre, a menor competência dos recursos humanos e o reduzido acesso a informação interna e externa de gestão, e os baixos níveis de desempenho. Perante a noção da existência de uma elevada competição e uma menor procura dos produtos do sector de actividade, a atitude da gestão baseada num estilo de gestão muito centralizado e com níveis moderados de complacência, relaciona-se de forma significativa com uma actuação estratégica baseada num crescimento moderado do volume de negócios no actual mercado e com os actuais produtos. Contudo, a determinação da estratégia é acompanhada de uma fraca utilização de técnicas de rastreio do meio envolvente. De facto, a combinação relacionada entre complacência, centralização, noção de elevada competição e redução pela procura do produto conduz a uma associação positiva e significativa deste perfil de actuação com os baixos níveis de desempenho.

Os resultados globais do presente modelo de declínio do desempenho organizacional nas PME portuguesas fornecem as pistas contextuais determinantes do processo de declínio. Assim, e seguindo o raciocínio de Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b) o declínio na presente investigação é resultado da incapacidade de uma organização em manter o equilíbrio entre diversos factores chaves do sucesso organizacional: uma estratégia apropriada aos objectivos e às exigências do ambiente; recursos e capacidades suficientes e adequados para implementar a estratégia; um factor humano capaz de planear, organizar, e controlar; e o desempenho organizacional. Infelizmente é

impossível alcançar e manter o desempenho ideal por muito tempo. As atitudes mudam. A energia e a orientação entram em declínio. A complacência instala-se. Os problemas desenvolvem-se. As operações tornam-se ineficientes. Os resultados ficam aquém do esperado. Partes importantes da estratégia não se ajustam aos mercados e à concorrência. A organização não consegue ajustar-se de forma a implementar a estratégia inicialmente traçada. O sistema de controlo falha. Os problemas de recursos aparecem. Novos concorrentes instalam-se ganhando terreno através da inovação tecnológica. Como resultado destes reveses, normalmente causados por más atitudes, insensibilidade face à mudança, falta de informação vital, desafio competitivo, planeamento inadequado, más decisões, uma estratégia desactualizada e capacidade operacional desperdiçada, e com uma eventual deterioração do ambiente económico, o desempenho organizacional entra em declínio e a situação de recuperação desenvolve-se.

## **6.6. Sumário do capítulo**

Neste capítulo foi desenvolvido um modelo estrutural explicativo do declínio do desempenho organizacional a partir de uma amostra de PME portuguesas, tendo-se validado as hipóteses construídas no capítulo 4, obtendo-se os resultados resumidos no quadro 6.9. Os resultados permitem dar resposta às três primeiras questões da investigação. Os resultados mostram que é possível desenvolver uma investigação empírica suportada num número limitado de construtores elaborados a partir das abordagens teóricas. O estudo suporta a noção de que para explicar o declínio organizacional nas PME são necessárias variáveis explicativas contextuais de múltiplas dimensões. As dimensões relacionadas com o factor humano, os recursos e capacidades organizacionais, a influência do ambiente envolvente e a actuação estratégica, são importantes factores explicativos do sub-desempenho organizacional nas PME.

**Quadro 6.9. Resumo das hipóteses testadas sobre o declínio organizacional**

<b>Hipóteses</b>		
<b>H<sub>1</sub></b>	Os recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a actuação estratégica das PME em declínio	Não confirmada
<b>H<sub>2</sub></b>	Um baixo nível de recursos e capacidades organizacionais estão positiva e significativamente relacionados com o declínio do desempenho organizacional	Confirmada
<b>H<sub>3</sub></b>	O factor humano está significativamente relacionado com a actuação estratégica	Confirmada
<b>H<sub>4</sub></b>	O factor humano está significativamente correlacionado com os recursos e capacidades organizacionais	Não confirmada
<b>H<sub>5</sub></b>	O ambiente está significativamente relacionado com a actuação estratégica das empresas em declínio	Confirmada
<b>H<sub>6</sub></b>	O ambiente está significativamente relacionado com o declínio do desempenho organizacional	Confirmada
<b>H<sub>7</sub></b>	A actuação estratégica está significativamente relacionada com o declínio do desempenho organizacional	Confirmada



# *Capítulo 7*

---

## **7. MODELO DE ANÁLISE DOS FACTORES DETERMINANTES DA RECUPERAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS PME PORTUGUESAS**



## 7.1. Introdução

Enquadrado no plano de investigação inicialmente proposto, após a análise prévia dos dados (fase 7), entramos na fase da elaboração do modelo de recuperação (fase 8 e 9) e posterior interpretação dos resultados (fase 10). Este capítulo tem por objectivo caracterizar os factores determinantes (contexto e conteúdo) da recuperação do desempenho organizacional que envolvem as PME portuguesas que após experimentarem atravessar um período (entre 1999 e 2001) de sub desempenho evidenciaram uma inversão nos níveis de lucratividade e rendibilidade. Para o efeito utilizámos as seguintes metodologias de análise:

1. Análise univariada de todos os indicadores nas diversas dimensões que caracterizam a amostra das PME incluídas no estudo;
2. Estimação e validação (uni-factor) dos sub modelos de mensuração (Análise Factorial Confirmatória) dos factores determinantes da recuperação, validando os indicadores que melhor medem as causas de declínio, recursos organizacionais, capacidades organizacionais, ambiente, factor humano e actuação estratégica das PME analisadas;
3. Estimação e avaliação do modelo de regressão estrutural de recuperação, no qual são estabelecidas as relações entre as diversas dimensões organizacionais e ambientais e sua influência no desempenho, permitindo através do confronto da evidência empírica com as asserções teóricas anteriormente expostas testar as hipóteses gerais no modelo estrutural final; e
4. Interpretação dos resultados e validação das hipóteses de investigação.

## 7.2. Análise univariada

Neste ponto da investigação, com o objectivo de caracterizar o perfil das PME analisadas, procedemos a uma análise univariada das estatísticas descritivas dos dados (apêndice V), das respostas ao questionário (apêndice VI) efectuadas pelas PME portuguesas analisadas no estudo. Estas experimentaram encetar um conjunto de acções que as conduziram a inverter o processo declínio do seu desempenho organizacional (anteriormente analisado durante 1999-2001) durante o período

compreendido entre 2001 e 2003, e apresentar taxas de crescimento do volume negócios e de rentabilidade superior à média do sector de actividade.

### **i) Causas do declínio (CD)**

Quando se perguntou aos gestores para avaliar o impacto dos diferentes tipos de causas que eventualmente provocaram o declínio no período 1999-2001, as respostas foram as esperadas, i.e., as causas relacionadas com o *locus* externo (competitivas e económicas) foram as razões consideradas com maior impacto. Assim consideraram que o ciclo do negócio, aumento da concorrência, mudança dos hábitos dos consumidores, diminuição da procura de produtos (causalidade externa competitiva :  $\mu=3,27$ ) apresentaram em 37% dos casos bastante ou muito impacto no reduzido desempenho apresentado pela PME no período 1999-2001.

As razões económicas ( $\mu=3,06$ ), tais como a recessão económica, aumento das taxas de juro e inflação, apresentaram em 28% casos um impacto bastante elevado sobre o desempenho. Pelo contrário a causalidade operacional (v.g. erros de gestão, controlo financeiro inadequado, estrutura de custos elevada, falta de esforço de marketing, etc.) e estratégicos (demasiada focalização na diversificação ou expansão, obsessão por vendas, etc.) foi pouco ou nada associada ao sub-desempenho em 17% e 32% dos casos respectivamente. Ainda assim, os erros operacionais, para 21% dos gestores tiveram um elevado impacto no declínio organizacional.

Importa por último sublinhar que, os resultados indiciam que os gestores consideraram que ao nível estratégico as suas PME operaram em bom nível, mesmo sabendo (ou não) que estariam a perder competitividade de mercado, pois apresentavam níveis de rentabilidade abaixo da média do sector de actividade.

### **ii) Factor humano (FH)**

Ao nível das competências organizacionais, 57% da gestão de topo analisada trabalha 8-10 horas diárias. Os objectivos quantificados e formalizados são estabelecidos pelo

menos a uma grande parte dos funcionários em 32% dos casos. No entanto em 9% das PME são estabelecidos apenas ao nível da gestão de topo. O consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de Sistemas de Informação, Agências de Publicidade, etc.) ( $\mu=3,59$ ) foram utilizados com muita frequência em 53% das PME, no período compreendido entre 2001 e 2004, o que sublinha a importância do seu papel num processo de recuperação (Kierulff, 1981 e 1994). Kotey e Meredith (1997) verificaram que as empresas que procuram assistência junto de consultores apresentam melhor desempenho. No entanto, no presente estudo verificou-se que não existe uma relação significativa entre o desempenho e a predisposição para a utilização de consultores externos.

Ao nível das competências de relacionamento dos gestores inquiridos, estes revelaram que as suas PME estabeleciam um relacionamento acessível ou muito fácil com fornecedores, sindicatos e trabalhadores por um lado e bancos por outro, no sentido de obter vantagens negociais, em 59% e 74% dos casos, respectivamente. Estes resultados validam a ideia de Neves (1997) de que comunicação e a habilidade negocial com os constituintes é um importante indicador no processo de recuperação.

### **iii) Recursos organizacionais (RO)**

Questionados sobre o nível de recursos financeiros, o estudo revelou que nos últimos 3 anos (2001-2004), as PME apresentavam alguma ou bastante disponibilidade de fluxos de caixa positivos (92,3%) e alguma liquidez (em 56% dos casos). O que sugere que aparentemente são aspectos determinantes no processo de recuperação, tal como afirmam Barker III e Barr (2002), Hofer (1980) e Bibeault (1999). No período em análise, 56% das PME não recorreram à injeção de novos fundos por parte dos proprietários. Estes resultados estão de acordo com o trabalho de Castrogiovanni e Bruton (2000), no qual verificou que não existe relação entre a injeção de capital e o desempenho da recuperação. Já quanto aos recursos organizacionais, ao nível da sofisticação do planeamento estratégico, e como seria de esperar nas PME, 20% nem sequer possui qualquer plano formal, e de entre as seguintes sete técnicas de análise estratégica: estabelecimento de objectivos quantificados; rastreio sistemático do ambiente; análise SWOT; formulação estratégica de planos específicos; elaboração de orçamentos funcionais; medidas de desempenho operacional; e controlo de desvios, 41% das PME inquiridas apenas utilizava no máximo três instrumentos. Rue e Ibrahim

(1998) classificam a sofisticação do planeamento estratégico das PME em três categorias. A categoria I: sem plano escrito; categoria II: moderadamente sofisticado - plano escrito e ou objectivos quantificados e ou rastreio do ambiente e ou planos específicos e elaboração de orçamentos e ou controlo de desvios; e a categoria III: sofisticado - inclui todos os elementos da categoria II. À luz desta classificação podemos afirmar que a moda estatística é não ter plano formal. Dos que formalizam alguma técnica de planeamento estratégico, 15% (16 empresas) utilizam pelo menos uma técnica, o que podemos classificar de moderadamente sofisticado e apenas 6% (6 empresas) apresentam um nível de planeamento sofisticado. Rue e Ibrahim (1998) verificaram que existe uma relação positiva significativa entre a sofisticação do planeamento e o desempenho. No presente estudo a sofisticação do planeamento estratégico está positivamente correlacionada com o crescimento do RLE, mas de forma pouco significativa (Correlação de Pearson  $r_{R25R62}=0,156$ ;  $p=0,106$ ).

#### **iv) Capacidades organizacionais (CO)**

Ao nível da capacidade financeira das PME analisadas, os resultados do estudo revelam uma elevada utilização de procedimentos de análise de custos, em 55% dos casos ( $\mu=3,52$ ), utilização de instrumentos de controlo interno (v.g. controlo orçamental, responsabilidade contabilística, cálculo de margens, previsão dos fluxos de caixa, avaliação dos activos ou utilização de medidas não financeiras na contabilidade de gestão) em 41% das PME ( $\mu=3,28$ ) e diminuição do ponto de equilíbrio das vendas, reduzindo custos de estrutura, em 35% dos casos ( $\mu=3,17$ ). Também apresentaram uma razoável utilização de procedimentos no sentido de estabilizar os fluxos de caixa, em 79% dos casos. Este grupo acções indicia que as empresas reconhecem a necessidade de melhorar a eficiência operacional para elevar os níveis de desempenho. Além de que são importantes indicadores de capacidades a utilizar na implementação de actividades de *retrenchment* (Robbins e Pearce, 1992) necessárias no processo de recuperação.

A recolha de informação acerca da capacidade comercial e de marketing das PME analisadas revelou uma distribuição normal. Em 45% dos casos, a realização de estudos de mercado para recolher informação dos clientes é pouca ou nunca efectuada. E num conjunto, representando 27% das PME estudadas, os estudos de mercado são realizados com elevada intensidade. As visitas periódicas a clientes parecem ser o

principal instrumento comercial de actuação, pois é realizado de uma forma muito intensa em 57% das PME. A análise de vendas e rendibilidade dos clientes é um instrumento utilizado com bastante regularidade em 32% dos casos. Por último, a procura sistemática de alternativas ao nível dos canais de distribuição, fornecedores ou dos credores é normalmente realizada pela maioria das PME estudadas (65%) com pelo menos alguma frequência. Estes resultados confirmam que as capacidades comerciais e de marketing foram consideradas importantes aspectos contextuais da recuperação, tal como no estudo de Grinyer *et al.* (1990) realizado em empresas em geral, e no estudo de Kierulff (1981, 1994) realizado em PME.

#### **v) Ambiente (AmB)**

A mutação do macro ambiente em termos de redução das taxas de juros, diminuição da inflação, taxa de crescimento económico, diminuição do custo das matérias primas ou da energia, flutuações cambiais, mudanças na legislação fiscal, ambiental e laboral, teve um impacto elevado na melhoria do desempenho organizacional para 22% dos gestores, e algum impacto em 46% das PME estudadas. Estes resultados confirmam os estudos de Barker III e Duhaime (1997), Lai e Sudarsanam (1997) e Pant (1991), onde as características do meio envolvente podem ajudar a criar uma atmosfera propícia a uma recuperação bem sucedida.

Relativamente às características da indústria, o enfraquecimento da concorrência não foi considerado um aspecto com impacto positivo no desempenho da organização em metade das PME incluídas na amostra. Enquanto que no estudo de Thain e Goldthorpe (1989) os factores ambientais, tais como, a melhoria da procura de mercado, diminuição dos preços das matérias-primas e concorrência enfraquecida ajudam a recuperação mas não se mostram essenciais. Importa referir que a influência do enfraquecimento da concorrência no desempenho foi medido através da percepção dos gestores.

Ao nível do apoio dos constituintes, os gestores inquiridos consideraram que as PME tiveram bastante apoio dos bancos (em 33% dos casos) e da consultadoria externa (41%) na melhoria do desempenho e, algum apoio institucional (v.g. IAPMEI,

Associações Comerciais e Industriais, etc.) em 44% dos casos e, dos clientes, fornecedores e credores (v.g. alteração de prazos de pagamento e recebimento) em 63% das PME. Importa sublinhar que no estudo, 20% das PME referiu que o apoio institucional não tem nenhum impacto no desempenho organizacional. Estes resultados estão em sintonia com os trabalhos de Chowdhury e Lang (1993, 1996a), sublinhando-se o papel determinante do apoio dos bancos no processo de recuperação (Gopinath,1995).

Ao relacionarmos a elevada predisposição para a utilização de consultores externos (R17) por parte dos gestores ( $\mu=3,59$ ) com o apoio efectivo (R41:  $\mu=3,26$ ) na melhoria do desempenho organizacional, constatamos que as duas variáveis estão significativamente correlacionadas (Correlação de Pearson  $r_{R17R41}=0,602$ ,  $p<0,01$ ). Pelo que podemos interpretar deste resultado que os gestores consideram eficaz e determinante a utilização da consultadoria externa na recuperação do desempenho organizacional.

#### vi) Acções estratégicas de recuperação (AcR)

Foi pedido aos gestores das PME para caracterizar o tipo de acções realizadas nos dois períodos de análise (1999-2001: de declínio e 2001-2004: de recuperação) que tivessem por finalidade melhorar o desempenho organizacional. Para o efeito distribuíram 100 pontos de forma a indicar a relativa concentração dos esforços em cada um dos períodos de análise. A não resposta significou não terem realizado a acção em qualquer dos dois períodos (ver questionário no apêndice III). A escala foi desenvolvida da seguinte forma:

[Pontos (99-01) – Pontos (02-03)]/100	-1,0 : acções que deixaram de ser realizadas no período 01-04
	-0,8: acentuada redução da acção
	-0,6: moderada redução da acção
	-0,4: alguma redução da acção
	-0,2: ligeira redução da acção
	0 : acções que se mantiveram ou não foram realizadas
	0,2: ligeiro incremento da acção
	0,4: algum incremento da acção
	0,6: moderado incremento da acção
	0,8: acentuado incremento da acção
	1 : acções que passaram a ser realizadas no período 01-04

As acções de PME com valores negativos (v.g. -0,4) significam que foram predominantemente realizadas no período de declínio e tendencialmente abandonadas no período de recuperação. A nossa interpretação é de que se a acção está ser abandonada é porque não está a produzir resultados. Além de que se pretende valorizar os incrementos nas acções realizadas após o pico mínimo de desempenho (i.e. o ano de 2001). Pois consideramos que os incrementos positivos é que põem em destaque as acções que não eram regularmente realizadas e que passaram a ser. Como o processo de declínio e recuperação se arrasta normalmente ao longo de diversos anos não é possível determinar o momento exacto da tomada de consciência por parte da gestão da empresa que estão a encetar um conjunto de acções de recuperação, i.e. saber qual o factor despoletador (Grinyer *et al.*, 1990). Além de que o reconhecimento por parte do gestor-proprietário de que a sua PME se encontra em declínio é difícil de obter (Kierulff, 1981,1994). Tal também é constatado na presente investigação. Para ultrapassar tal óbice teve de ser omitido no questionário, a questão acerca do *momento da verdade*, *stimulus* ou factor despoletador do processo de recuperação, pois no pré-teste houve um reconhecimento de que taxa de resposta seria inferior se fossem utilizadas as palavras declínio e recuperação. Assim assumiu-se o ano de 2001 como o ponto de inflexão no RLE e ROI, e a partir do qual as mudanças de acções com evidência eram associadas à melhoria dos resultados. Mesmo tendo consciência que existiram acções realizadas no período de declínio que só produziram resultados no período de recuperação, como não seria possível distingui-las das acções correntes, optámos pela utilização do método acima descrito.

#### **a) Acções de reestruturação organizacional**

Como acção para melhorar o desempenho, a substituição do CEO e ou directores raramente foi utilizada, de facto, 84% das PME não a efectuaram. Confirmando o argumento de Kierulff (1994) de que nas empresas de menor dimensão a gestão está centrada nos proprietários, pelo que se tratava de uma auto demissão.

### **b) Acções empreendedoras (reestruturação estratégica)**

A penetração em novos mercados (v.g. mercado externo) é uma acção, conotada de geradora de rendimentos, utilizada em 60% das PME analisadas obtendo um incremento médio de cerca 20% (R45:  $\mu=0,20$ ), em 22% das PME o incremento foi ligeiro e, acentuado em apenas 7% dos casos.

A intensificação dos esforços de marketing e a introdução de novos produtos e serviços completamente novos foram acções empreendedoras utilizadas em 52% e 59% das PME e mereceram os maiores incrementos médios de 26% e 22%, respectivamente.

A diferenciação dos actuais mercados e produtos em termos de relativa qualidade do produto, preço relativo e relativa concentração ou fragmentação dos clientes, introdução de novas características nos produtos aumentando o valor, foi uma estratégia utilizada por 47% das PME, com um incremento médio de 18%, ainda assim dos mais significativos. Estes resultados confirmam os estudos de Calori e Ardisson (1988) e Covin e Slevin (1989) que afirmam que em situações concorrenciais difíceis e ambientes hostis, as PME utilizam estratégias empreendedoras que procurem a diferenciação dos produtos como meio de melhorar o desempenho organizacional.

As acções de desinvestimento em linhas de produtos ou serviços e integração vertical a montante ou a jusante não tiveram expressão no estudo, foram utilizadas por 10% e 18% das PME estudadas, respectivamente. Tal justifica-se pelo facto de se tratarem de acções normalmente associadas a empresas de maior dimensão.

### **c) Reestruturação operacional (redução de custos)**

Acções baseadas na redução de custos são à semelhança das acções empreendedoras, as que apresentam as maiores adesões e incrementos médios: redução de custos administrativos, I&D e marketing (50% realizaram a acção com um incremento médio de 15%), redução dos custos dos produtos/serviços (56%;21%) e redução de empregados (58%;20%). A redução do custo dos produtos foi uma acção que mereceu

um acentuado incremento por parte de 14% das PME. O que indicia uma procura de aumentar a competitividade junto do mercado, por via do custo. Importa referir que a redução do custo dos produtos e do número de empregados apenas foi realizado por duas empresas no período de declínio, o que sustenta a tese de que o período subsequente ao declínio (1999-2001) corresponde de facto a um período de reacção e implementação de medidas no sentido de inverter o declínio do desempenho manifestado até aí.

#### **d) Reestruturação operacional do activo (redução de activos e melhoria da eficiência)**

Relativamente ao conjunto de acções que visam a melhoria da eficiência, o investimento em I&D (incremento médio de 7%) e o desinvestimento (alienação) de activos (incremento médio de 12%) apresentaram a menor adesão de entre as PME estudadas, 18% e 27%, respectivamente. O que releva por um lado, uma menor severidade do sub-desempenho, que não obriga à necessidade de medidas mais drásticas, conforme proposto por Hofer (1980), por outro lado, a evidente falta de propensão para o investimento em I&D, revela pouco iniciativa inovadora. Pelo contrário, o investimento na melhoria da produtividade, elaboração de planos para aumentar a rendibilidade e procedimentos para melhorar as cobranças, foi uma preocupação para 57% e 50% das PME, respectivamente. Estas acções foram exclusivamente realizadas no período de recuperação (2001-2004) e apresentaram incrementos médios de 25% e 24%, respectivamente.

Por último, acções que visavam a intensificação de controlos apertados e redução do nível de existências apresentaram um incremento médio de 19% e 15% respectivamente, com uma utilização por parte de 44% e 57% das PME inquiridas, respectivamente. De sublinhar que a redução do nível de existências foi uma acção realizada, em 12% das situações, preferencialmente durante o período de declínio, o que induz que seja uma acção mais regular ao longo do tempo, e menos específica com vista a uma eventual recuperação.

### e) Reestruturação financeira (do passivo)

Este tipo de acções de recuperação estão normalmente associadas a uma fase mais adiantada do declínio, pelo que apenas 36% e 25% das PME inquiridas, realizaram acções reconversão de capital e juros dos seus endividamentos (incremento médio de 12%) e renegociaram prazos de dívidas a pagar (incremento médio de 14%), respectivamente. O incremento foi inclusive moderado em 9% e 10% das PME, respectivamente. O que revela que nestas situações, o declínio organizacional no período de 1999 a 2001, colocou a empresa em sérias dificuldades financeiras.

### 7.3. Os sub modelos de mensuração

Enquanto que no modelo de declínio a validação foi realizada multifactor, i.e., todos os factores e respectivos indicadores introduzidos em simultâneo, no caso do modelo de recuperação estamos na presença de 57 indicadores, logo  $(57 \times 58) / 2 = 1653$  observações para estimar 120 parâmetros livres e uma amostra de 108 empresas, pelo que a estimação não converge para uma solução estável e válida. Para ultrapassar este problema, utilizámos o procedimento de validação uni-factor conforme proposto por Kline (2005), através da aplicação dos cinco passos da especificação (definição), identificação, estimação, ajustamento e redefinição para cada sub modelo individualmente. Na redefinição dos sub-modelos foram utilizados os procedimentos descritos a quando da redefinição do modelo de declínio, com as seguintes adaptações devido ao facto do tamanho da amostra ser inferior:

1. Utilização de indicadores com boas características psicométricas, i.e. com elevados *loadings* normalizados (v.g.  $>0,40$ ) (Kline, 2005);
2. Remoção dos indicadores que expliquem menos de 10% da variância, i.e. *smc*  $<0,10$  (Baines e Langfield-Smith, 2003); e
3. Assegurar pelo menos dois indicadores por factor.

### i) Causas do declínio (CD)

O sub modelo de mensuração do factor causas de declínio é definido (medido) pelos indicadores R1 a R4. Após ter sido redefinido removendo-se o indicador R2 (*locus* interno estratégico) com um **smc**<0,10, foi perfeitamente identificado (6 momentos e 6 parâmetros livres) e estimado, atingindo-se uma solução admissível e convergente com o seguinte nível de ajustamento:

Modelo (n=108)	$\chi^2$	Df	P	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	0,000	0	-	1,000	-	1,000	-	12,000

e com os seguintes parâmetros estimados do modelo redefinido:

parâmetros dos caminhos	$\gamma$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	Média	
CD -> R1	0,345	0,336	0,110	3,142	e1	0,937	0,113	
CD -> R3	0,798	0,605	0,155	5,162	e3	0,663	0,490	3,27
CD -> R4	0,816	0,963	0,140	5,816	e4	0,127	0,840	3,06

os quais apresentam uma fiabilidade composta a medir o factor causas de declínio de 0,65 ( $\alpha$  de Cronbach; e 0,77 se RO1 for removido), considerada admissível face ao carácter exploratório do estudo. Dado o incremento na fiabilidade de mensuração do factor optámos por remover o indicador RO1 do modelo estrutural.

### ii) Factor humano (FH)

O factor humano é definido (medido) pelos indicadores R8 a R19. Após ter sido redefinido removendo do modelo o indicador R8 com *loading* negativo, e os indicadores R10 a R17 com **smc** < 0,10. O modelo proposto foi então identificado (6 momentos e 4 parâmetros livres) e estimado, atingindo-se uma solução admissível e convergente com o seguinte nível de ajustamento:

Modelo (n=108)	$\chi^2$	Df	P	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	2,037	2	0,361	0,988	0,999	0,955	0,637	10,037

e com os seguintes parâmetros estimados do modelo redefinido:

parâmetros dos caminhos	$\gamma$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	Média
FH -> R9	0,333	0,361	0,095	3,513	e9	0,105	3,00
FH -> R18	0,893	0,541	0,073	12,197	e18	0,200	3,67
FH -> R19	0,534	0,894	0,056	9,535	e19	0,102	3,89

os quais apresentam uma fiabilidade composta a medir o factor humano de 0,59 ( $\alpha$  de Cronbach; e 0,67 se R9 for removido), considerado inaceitável pelo que optámos por remover o R9 do modelo para tornar a fiabilidade dos indicadores do factor admissível face ao carácter exploratório do estudo.

### iii) Recursos organizacionais (RO)

Ao contrário da análise do modelo de declínio, os recursos organizacionais (RO) e as capacidades organizacionais (CO) não estão correlacionados (RO<-->CO: -0,12,  $p < 0,001$ ) evidenciando um elevado nível de validade discriminativa, tal como Wiklund (1998) verificou na sua investigação. Assim avançamos com a separação do factor recursos e capacidades organizacionais (RCO) em recursos organizacionais (RO) e capacidades organizacionais (CO).

O factor recursos organizacionais é definido (medido) pelos indicadores R20 a R25. Após ter sido redefinido removendo do modelo os indicadores R22, R23 e R25 com **smc** < **0,10**. O modelo proposto foi então identificado (6 momentos e 5 parâmetros livres) e estimado, atingindo-se uma solução admissível e convergente com o seguinte nível de ajustamento:

Modelo (n=108)	$\chi^2$	Df	P	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	1,997	1	0,158	0,988	0,965	0,978	0,326	11,997

e com os seguintes parâmetros estimados do modelo redefinido:

parâmetros dos caminhos	$\gamma$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	Média	
RO -> R20	0,696	0,952	0,052	13,261	e20	0,050	0,906	3,44
RO -> R21	0,437	0,578	0,069	6,309	e21	0,071	0,334	3,17
RO -> R24	0,214	0,626	0,031	6,964	e24	0,380	0,392	1,17

os quais apresentam uma fiabilidade composta a medir o factor recursos humanos de 0,71 ( $\alpha$  de Cronbach; e 0,72 se R24 for removido), considerado admissível dado o carácter exploratório do estudo.

#### iv) Capacidades organizacionais (CO)

O factor capacidades organizacionais é definido (medido) pelos indicadores R26 a R34. Após ter sido redefinido removendo do modelo os indicadores R26, R28 e R32 com smc < 0,10, e R27, R29 e R34 com *loadings* < 0,40 . O modelo proposto foi então perfeitamente identificado (6 momentos e 6 parâmetros livres) e estimado, atingindo-se uma solução admissível e convergente com o seguinte nível de ajustamento:

Modelo (n=108)	$\chi^2$	Df	P	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	0,000	0	-	1,000	-	1,000	-	12,000

e com os seguintes parâmetros estimados do modelo redefinido:

parâmetros dos caminhos	$\gamma$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	Média	
CO -> R30	0,825	0,791	0,108	7,645	e30	0,408	0,625	2,72
CO -> R31	0,436	0,445	0,097	4,501	e31	0,078	0,904	3,07
CO -> R33	0,855	0,951	0,096	8,942	e33	0,771	0,198	2,96

os quais apresentam uma fiabilidade composta a medir o factor recursos humanos de 0,67 ( $\alpha$  de Cronbach; e 0,85 se for removido R33). Dado o elevado incremento da fiabilidade do factor optámos pela remoção do indicador R33.

### v) Ambiente (AmB)

O factor ambiente é definido (medido) pelos indicadores R35 a R43. Após ter sido redefinido removendo do modelo os indicadores R35 (*loading negativo*), R39, R41 e R42 com **smc < 0,10**. O modelo proposto foi então perfeitamente identificado (6 momentos e 6 parâmetros livres) e estimado, atingindo-se uma solução admissível e convergente com o seguinte nível de ajustamento:

Modelo (n=108)	$\chi^2$	Df	P	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	0,000	0	-	1,000	-	1,000	-	12,000

e com os seguintes parâmetros estimados do modelo redefinido:

parâmetros dos caminhos	$\gamma$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	Média	
AmB -> R37	0,334	0,550	0,067	5,005	e37	0,488	0,302	2,93
AmB -> R38	0,658	0,685	0,112	5,885	e38	0,551	0,516	2,60
AmB -> R43	0,766	0,718	0,126	6,075	e43	0,258	0,470	2,96

os quais apresentam uma fiabilidade composta a medir o factor recursos humanos de 0,67 ( $\alpha$  de Cronbach), considerado admissível dado o carácter exploratório do estudo.

### vi) Acções estratégicas de recuperação (AcR)

O factor acções estratégicas de recuperação é definido (medido) pelos indicadores R44 a R61. Dada o elevado número de indicadores e tendo como objectivo determinar quais as estratégias que melhor medem a actuação das empresas em recuperação, foram realizados os seguintes procedimentos de selecção: numa primeira fase procedeu-se à remoção dos indicadores R44, R49, R50, R56, R60, R61 com **smc < 0,10**; numa segunda fase removeram-se os indicadores R57 e R59 com **smc < 0,20**; e por último removeram-se os indicadores R45, R46 e R47 por apresentarem resíduos normalizados correlacionados superiores a 2,58. O modelo proposto foi então identificado (21 momentos e 13 parâmetros livres) e estimado, atingindo-se uma solução admissível e convergente com o seguinte nível de ajustamento:

Modelo (n=108)	$\chi^2$	Df	P	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	13,354	8	0,100	0,963	0,955	0,944	0,504	39,354

e com os seguintes parâmetros estimados do modelo redefinido:

parâmetros	$\gamma$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	Média
ACR -> R51	0,201	0,574	0,033	6,138	e51	0,082	0,329
ACR -> R52	0,294	0,899	0,027	10,963	e52	0,021	0,808
ACR -> R53	0,291	0,835	0,029	9,889	e53	0,037	0,697
ACR -> R54	0,155	0,501	0,030	5,223	e54	0,072	0,251
ACR -> R55	0,160	0,462	0,034	4,762	e55	0,095	0,213
ACR -> R58	0,191	0,503	0,036	5,261	e58	0,107	0,253
Covariância							
e54 <-> e55	0,037	-	0,009	4,004	-	-	-
Correlação							
e54 <-> e55	0,446						

os quais apresentam uma fiabilidade composta a medir o factor humano de 0,81 ( $\alpha$  de Cronbach; e 0,82 se removido o indicador R58), considerado bom.

#### 7.4. O modelo de regressão estrutural

Com base nos sub modelos de mensuração ajustados e validados, procedeu-se numa segunda etapa à avaliação do modelo estrutural. Os sub-modelos de mensuração dos setes factores (causas de declínio, factor humano, recursos organizacionais, capacidades organizacionais, ambiente, acções estratégicas de recuperação e melhoria do declínio organizacional) foram definidos e identificados como um modelo de regressão estrutural. A identificação do modelo de regressão estrutural do declínio foi realizada de forma idêntica ao modelo de mensuração de declínio, pelo método IUV, com 210 momentos e 46 parâmetros livres. A estimação do modelo inicial produziu uma solução admissível convergente e com o seguinte nível de ajustamento:

Modelo (n=108)	$\chi^2$	Df	P	GFI	TLI	NFI	PNFI	AIC
Proposto	488,391	164	0,000	0,735	0,590	0,559	0,483	580,391

Como podemos observar, o número de 46 parâmetros livres é muito elevado para a amostra disponível de 108 empresas, produzindo um rácio de 2 (casos) : 1 (parâmetro livre). Hair *et al.* (1998) recomenda um rácio mínimo 5:1 e uma amostra entre 100 e

200 para o modelo SEM produzir um resultado válido ajustado. Em face destes condicionalismos, procedemos à sua redefinição reduzindo a dimensão dos parâmetros a estimar, removendo os indicadores e caminhos (*paths*) menos relevantes, utilizando os procedimentos descritos a quando da elaboração do modelo de mensuração e estrutural de declínio no capítulo anterior.

#### **7.4.1. Redefinição do modelo de regressão estrutural**

Sobre o modelo de regressão estrutural foram efectuadas as seguintes redefinições de depuração no sentido de encontrar uma solução convergente mais estável e ajustada:

**1ª Fase - Análise da matriz de covariância dos resíduos correlacionados** - após analisarmos as correlações superiores a 2,58, para  $p < 0,05$ , procedeu-se à remoção dos indicadores que apresentaram variâncias partilhadas significativas com mais de 3 indicadores não pertencentes ao mesmo factor;

**2ª Fase - Análise dos caminhos significativos entre os factores** – procedendo-se à remoção do caminhos  $CO \rightarrow AcR$ ;  $RO \rightarrow MDO$ ;  $AmB \rightarrow MDO$  e  $FH \rightarrow AcR$  por apresentarem coeficientes normalizados  $< 0,10$  não significativos ( $p > 0,05$ ). Como consequência da eliminação do caminho  $FH \rightarrow AcR$  foi também removido o indicador R19.

**3ª Fase – Análise da Modificação de Índices** - nesta fase foram encontradas associações (de correlação e causa-efeito) entre e com as variáveis R4, R21, R55, R54 e R58 para a quais não existia suficiente fundamentação teórica ou bom senso baseado na evidência empírica em introduzi-las no modelo. Tais alterações corresponderiam a um aumento da complexidade do modelo com um nível de ajustamento pouco parcimonioso. Pelo que foram removidos tais indicadores. Este procedimento fundamenta-se no princípio da primazia da simplicidade sobre a complexidade, sendo um modelo mais simples preferível a um mais complexo (Kline, 2005). Adicionalmente foram considerados plausíveis (existência de bom senso baseado na evidência empírica) e significativas ( $p < 0,05$ ), e por isso introduzidas no modelo:

- a correlação (efeito) partilhada(o) entre a percepção da influência do Ambiente (AmB) e das causas do declínio (CD) nas acções de recuperação (AcR) por parte dos gestores das PME; e
- a correlação entre os erros de mensuração da redução do número de empregados (e53) e dos recursos financeiros excedentários (*financial slack resources*) (e24).

#### 7.4.2. Estimação do modelo de regressão estrutural de recuperação

Com base na redefinição anterior foi possível obter um modelo de regressão estrutural sobre identificado (figura 7.1.):

Número de momentos distintos da amostra : 66  
 Números de parâmetros distintos para serem estimados (livres) : 24  
 Graus de liberdade  $df_A$  (66-24) : 42

O modelo de regressão apresenta um aceitável nível de ajustamento aos dados da amostra, para um conjunto de índices de bondades de ajustamento (quadro 7.1.).

**Quadro 7.1. Ajustamento do modelo de regressão estrutural redefinido (recuperação)**

Modelos (n=108)	$\chi_M^2$	df <sub>M</sub>	P <sup>a</sup>	GFI <sub>M</sub>	TLI <sub>M</sub>	NFI <sub>M</sub>	PNFI <sub>M</sub>	AIC <sub>M</sub>
Proposto	48,294	42	0,234	0,928	0,975	0,875	0,668	96,294
Saturado	-	-	-	1,000	-	1,000	0,000	132,000
Nulo	-	-	-	0,606	0,000	0,000	0,000	409,173

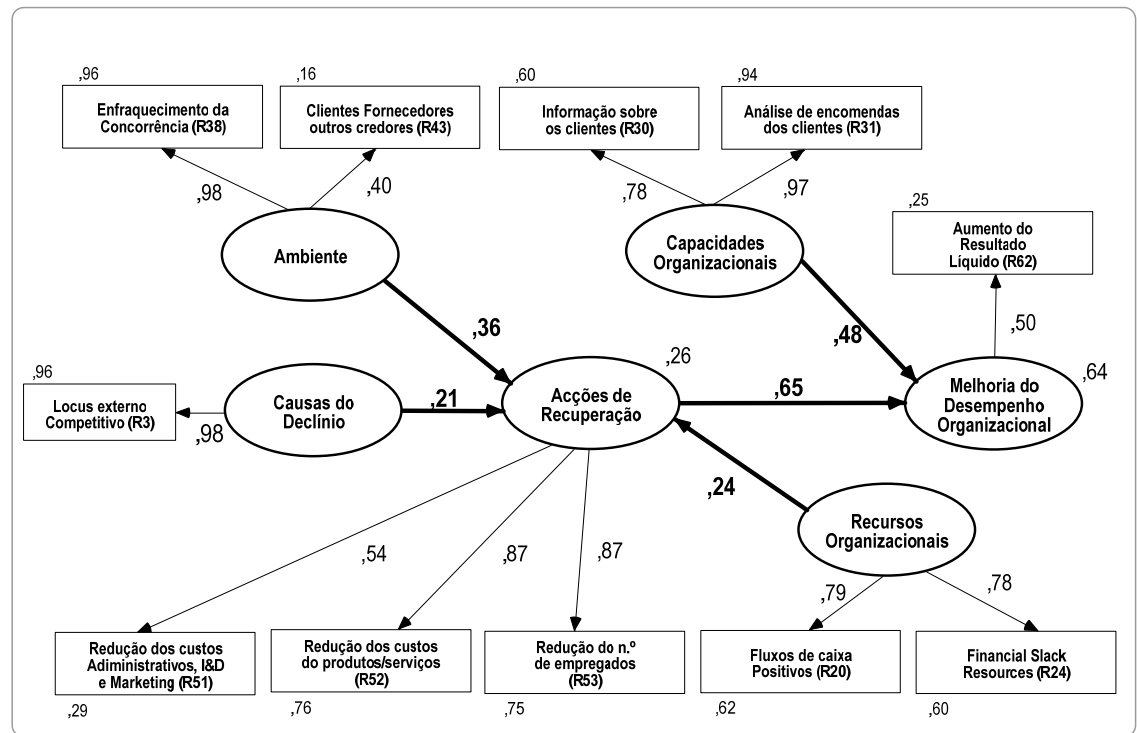
Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

<sup>a</sup> significância.

Os valores de *smc* dos construtores endógenos actuação estratégica e melhoria do desempenho organizacional são 0,64 e 0,26 (figura 7.1.), respectivamente. No primeiro caso significa um razoável nível explicativo da melhoria do desempenho por parte dos construtores exógenos capacidades organizacionais e acções de recuperação. Já no segundo caso os construtores exógenos ambiente, recursos organizacionais e causas do declínio apresentam um reduzido nível explicativo (0,26). Tal deve-se ao facto da fiabilidades dos factores causas de declínio e ambiente (factores exógenos) não serem suficientemente elevadas, o que indica uma medição das variáveis longe da perfeição.

Conduzindo inevitavelmente a uma sub estimação dos efeitos reais. Além de que o factor humano foi retirado do modelo teórico inicial devido à reduzida significância da sua relação com as acções estratégicas. Tal facto deve-se à reduzida dimensão da amostra (n=108) que não permitiu incorporar um número mais elevado de variáveis explicativas e simultaneamente fornecer um modelo ajustado.

Figura 7.1. Modelo de regressão estrutural (LISREL) - recuperação (coeficientes normalizados)



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

Da análise do quadro 7.2. relativo aos parâmetros estimados importa sublinhar que todos os caminhos ou relações são significativas para um nível de  $p < 0,05$ , os valores críticos são superiores a 1,96, os coeficientes normalizados (*loadings*) dos caminhos entre os factores são superiores a 0,20, e dos indicadores em relação a cada factor são superiores a 0,40. Indicando a existência de relações significativas com aceitáveis efeitos. Podemos ainda dizer que existe evidência de que as capacidades organizacionais, acções de recuperação e ambiente, tal como defendiam as perspectivas teóricas «baseada nos recursos» e da adaptação estratégica, são factores explicativos (determinantes) directa ou indirectamente da melhoria do desempenho organizacional.

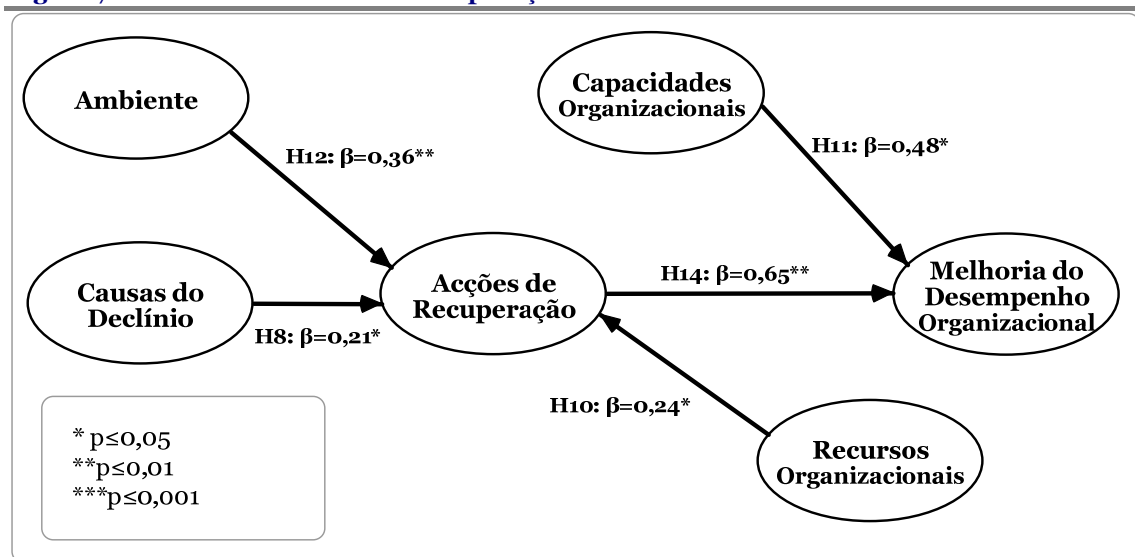
**Quadro 7.2. Parâmetros estimados do modelo de regressão estrutural**

Os parâmetros	$\gamma^*$	$\beta$	SE	CR	Variância (e)	Smc (R <sup>2</sup> )	p
<b>Coefficientes de regressão (loadings) dos indicadores</b>							
CD -> R3	1,118	0,981	0,079	14,066	e3=	0,050	0,962
RO -> R20	0,575	0,790	0,063	9,117	e20=	0,200	0,623
RO -> R24	0,309	0,778	0,038	8,224	e24=	0,062	0,605
CO -> R30	0,809	0,775	0,086	9,409	e30=	0,434	0,601
CO -> R31	0,871	0,969	0,063	13,725	e31=	0,050	0,938
AmB -> R38	1,043	0,978	0,075	13,986	e38=	0,050	0,956
AmB -> R43	0,244	0,402	0,057	4,250	e43=	0,309	0,162
AcR-> R51	1,000	0,874	-	-	e51=	0,086	0,294
AcR -> R52	1,493	0,542	0,255	5,860	e52=	0,025	0,765
AcR -> R53	1,601	0,869	0,273	5,869	e53=	0,030	0,755
MDO-> R62	1,000	0,501	-	-	e62=	0,250	0,251
<b>Coefficientes de regressão entre os construtores</b>							
CO -> MDO	0,138	0,475	0,054	2,553			0,011
RO -> AcR	0,045	0,240	0,022	2,063			0,039
AmB -> AcR	0,068	0,359	0,022	3,150			0,002
CD -> AcR	0,040	0,209	0,020	2,020			0,043
AcR -> MDO	0,990	0,647	0,325	3,051			0,002
<b>Covariâncias</b>							
e53 <-> e24	-0,025	0,219	0,007	-3,476			0,001
AmB <-> CD	0,219	-0,573	0,096	2,279			0,023

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

No intuito de testar as hipóteses da investigação apresenta-se o modelo estrutural na figura 7.2..

**Figura 7.2. Modelo estrutural de recuperação final**



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

## 7.5. Discussão e interpretação dos resultados

A investigação anterior sugere que existem algumas variáveis que influenciam o desempenho organizacional permitindo que a empresa saia dum processo de declínio e retome o caminho do crescimento e desenvolvimento organizacional. Assim, as variáveis que, em estudos anteriores, foram identificadas como determinantes (antecedentes) do crescimento do nível de desempenho foram incluídas no modelo final. O modelo coloca em evidência uma relação significativa ( $p < 0,05$ ) entre os factores recursos e capacidades organizacionais, o ambiente, as causas do declínio, a actuação estratégica e a melhoria do desempenho.

### 7.5.1. Verificação das hipóteses

A verificação das hipóteses de investigação é elaborada através dos efeitos directos manifestados nas relações de causalidade dos coeficientes de regressão (caminhos) entre as variáveis latentes do modelo estrutural de recuperação.

Ao contrário do sugerido pela literatura de declínio e recuperação nas empresas de maior dimensão (Schendel *et al.*, 1976; Slatter, 1984; Slatter e Lovett, 1999 e Bibault, 1999) o modelo revela uma associação positiva significativa entre a atribuição das causas declínio, percebida pelos gestores como externas – competitivas, e a realização de um conjunto de acções de recuperação baseadas na reestruturação operacional, permitindo confirmar a hipótese **H8**, sustentando os estudos de Chowdhury e Lang (1996a, 1996b) e Kierulff (1981, 1994) de que qualquer que seja a causa do declínio nas PME predominam as acções baseadas na redução de custos (Esta temática será desenvolvida na secção 7.6).

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

foram sendo retiradas do modelo as relações não significativas, e o factor humano foi uma delas. Desta forma não foi possível confirmar a **H9**.

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

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

diferentes situações de recuperação. No presente estudo podemos verificar que o enfraquecimento da concorrência e a negociação de prazos de pagamento são indicadores ambientais determinantes (influenciadores) de um processo de recuperação do desempenho organizacional bem sucedido mediante acções de redução de custos.

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

Por último, podemos validar uma relação positiva e bastante significativa ( $p \leq 0,01$ ) entre a elaboração das acções de recuperação baseadas na redução dos custos administrativos, I&D e de marketing, dos produtos e redução do número de empregados produtos e a melhoria do RLE. Confirmando-se a hipótese **H14**, em perfeita sintonia com a teoria e investigação empírica anterior que preconizam reestruturações operacionais, i.e. as acções de *retrenchment* (Robbins e Pearce, 1992) baseadas na redução de custos, independentemente do contexto (Kierulff, 1981, 1994), são uma resposta comum para recuperar o desempenho nas PME (Michael e Robbins, 1998). A redução de custos aqui investigada sugere que foi essencialmente efectuada em factores facilmente transaccionáveis com pouca ou nenhuma especificidade (v.g. custos administrativos e mão-de-obra pouco qualificada), que podem ser recontratados ou recomprados nos mercados. Contém pouco investimento específico, e por isso os mais adequados para actividades de *retrenchment*, conforme proposto por Michael e Robbins (1998). A redução nestes elementos que não pertencem ao *core business*, não causam problemas, porque não são contribuintes de uma vantagem competitiva. Pelo contrário, a redução do custos dos produtos e serviços, apresenta-se como uma estratégia determinante na melhoria do desempenho, aumentando a posição competitiva de mercado (Porter, 1985) conducente a obtenção de uma recuperação bem sucedida, baseada numa vantagem competitiva (Slatter e Lovett, 1999). Estes resultados também reforçam os argumentos de Barker e Mone (1994) de que empresas que não realizam actividades de *retrenchment* continuam o seu processo de declínio organizacional e possivelmente irão à falência.

### 7.5.2. Efeitos directos e indirectos

Para além dos efeitos directos, das capacidades organizacionais e das acções de recuperação, directamente na melhoria do desempenho organizacional, evidenciados anteriormente no modelo estrutural da figura 7.2. O ambiente, as causas de declínio e os recursos organizacionais produzem uma influência indirecta, mediante a actuação estratégica no desempenho organizacional. Assim o quadro 7.3. resume os efeitos directos, indirectos e totais das restantes variáveis.

Podemos ainda sublinhar que apenas o ambiente se apresenta como o principal factor (0,232) a influenciar indirectamente a melhoria do desempenho por via da diminuição da concorrência e negociação de prazos de recebimento e pagamento, estabelecendo-se assim a importância do factor ambiental, apoio dos constituintes e características da indústria, no processo de recuperação.

**Quadro 7.3. Efeitos dos factores determinantes sobre a recuperação organizacional**

#### Efeitos directos (normalizados)

	CD	AMB	RO	CO	AcE
Acções de Recuperação	0,209	0,359	0,240	-	-
Melhoria do desempenho organizacional	-	-	-	0,475	0,647

#### Efeitos indirectos (normalizados)

	CD	AMB	RO	CO	AcE
Acções de Recuperação	-	-	-	-	-
Melhoria do desempenho organizacional	0,135	0,232	0,155	-	-

#### Efeitos totais (normalizados)

	CD	AMB	RO	CO	AcR
Acções de Recuperação	0,209	0,359	0,240	-	-
Melhoria do desempenho organizacional	0,135	0,232	0,155	0,475	0,647

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

Em resumo, a saída duma fase de declínio organizacional anterior (período 1999-2001) nas PME portuguesas analisadas é caracterizada por um conjunto de factores

determinantes inter relacionados (ambiente, causas do declínio, recursos e capacidades organizacionais e determinadas acções de recuperação). Estes afectam de forma contínua a lucratividade e o seu posicionamento no mercado, apresentando níveis de crescimento do volume de negócios e de rendibilidade do investimento superiores à média do sector de actividade económica onde estão inseridas, no período subsequente ao de declínio. A percepção dos gestores de que um ambiente competitivo foi a causa do declínio, leva-os a implementar um conjunto de acções visando a reestruturação operacional, melhorando a sua competitividade por via da redução da estrutura de custos e do número de efectivos. Tais acções estão associadas:

- (1) a uma influência positiva da percepção do enfraquecimento da concorrência e da negociação de melhores condições de pagamento e recebimento, revelando a importância do apoio dos constituintes numa actuação estratégica de recuperação;
- (2) à existência de adequados meios financeiros manifestada sobre a forma de fluxos de caixa positivos e recursos financeiros excedentários, o que pressupõe a necessidade de existência de uma boa gestão financeira.

Esta actuação estratégica de recuperação das PME estudadas revelou-se determinante na melhoria do desempenho. Para a qual também contribui de uma forma significativa a actuação comercial e de marketing através da obtenção de informações sobre os clientes, mediante inquéritos e estudos de mercado, e de uma análise e selecção criteriosa de clientes.

#### **7.6. A influência das causas e severidade do declínio nas acções de recuperação**

Neste ponto da investigação pretende-se analisar a questão inicialmente colocada: qual é a relação entre as causas e severidade do declínio, a sua influência no conjunto de acções de recuperação (estratégia) e o sucesso da recuperação?

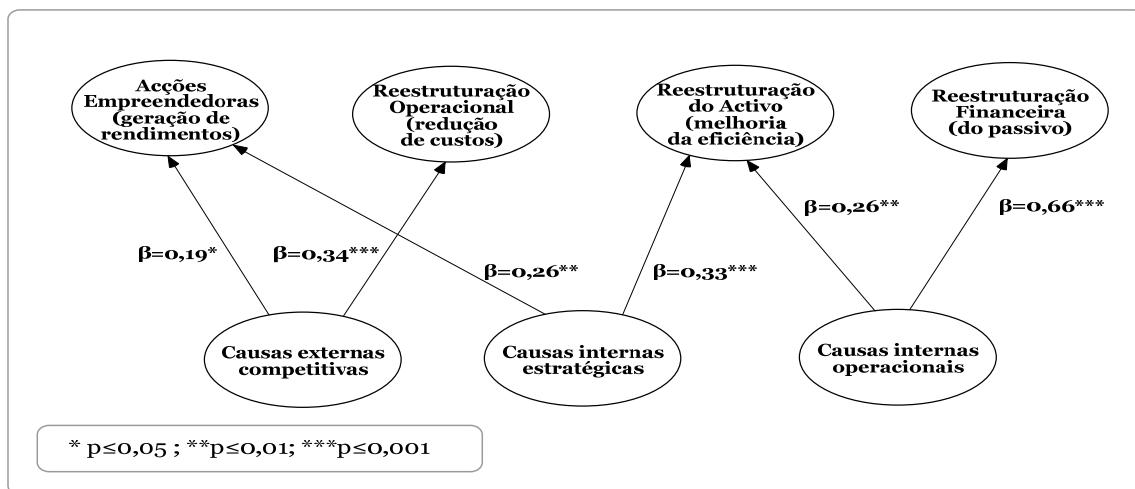
### 7.6.1. A influência das causas de declínio na tipologia das acções de recuperação

No intuito de analisar detalhadamente a relação entre o tipo de acções de recuperação e a causa a que o gestor atribui a razão do sub desempenho no período 1999-2001 procedemos a elaboração de um modelo de regressão estrutural onde as causas internas (operacionais e estratégicas) e externas (competitivas e económicas) são os factores exógenos explicativos das acções estratégicas (factores endógenos) classificadas (apêndice IV) em reestruturação organizacional, acções empreendedoras (geração de rendimentos), reestruturação operacional (redução de custos), reestruturação operacional do activo (melhoria da eficiência) e reestruturação financeira do passivo.

Após identificação (105 momentos e 45 parâmetros livres), estimação e redefinição, removendo todas as relações e indicadores com *loadings* e *smc* inferiores 0,20 obtivemos o seguinte modelo estrutural com nível aceitável de ajustamento aos dados da amostra, para um conjunto de índices de bondades de ajustamento (figura 7.3.):

Modelo (n=108)	$X_M^2$	Df <sub>M</sub>	P <sup>a</sup>	GFI <sub>M</sub>	TLL <sub>M</sub>	NFI <sub>M</sub>	PNFI <sub>M</sub>	AIC <sub>M</sub>
Proposto	88,325	60	0,010	0,907	0,928	0,871	0,574	178,325

**Figura 7.3. Modelo estrutural da influência das causas de declínio nas acções de recuperação**



Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

O modelo estrutural da figura 7.3. confirma a hipótese H8 de que as causas de declínio estão significativamente relacionadas com um tipo específico de acção de recuperação. Perante a percepção do tipo de causa do mau desempenho podemos detectar um conjunto específico de acções de recuperação, conforme descritas no quadro 7.4.. Esta relação assume uma importância relevante, pois a correcta determinação das causas de declínio é apontado como um ponto fraco nas práticas de gestão nos processos de recuperação nas PME (Chowdhury e Lang, 1993).

**Quadro 7.4. A influência das causas de declínio nas acções estratégicas de recuperação**

Causa do declínio	Grau de influência	Principais estratégias genéricas realizadas
<b>Causas internas operacionais:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erros de gestão, controlo financeiro inadequado, estrutura de custos elevada, falta de esforços de marketing, etc.</li> </ul>	Normal	<b>Reestruturação operacional (melhoria da eficiência):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investimento na melhoria da produtividade e planos de rentabilidade</li> <li>Intensificação de controlos apertados</li> </ul>
	Muito Elevada	<b>Reestruturação Financeira (do Passivo):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconversão de capital e juros</li> <li>Renegociação de prazos e dívidas a pagar</li> </ul>
<b>Causas internas estratégicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demasiado enfoque na diversificação ou na expansão, obsessão pelas vendas (<i>salesmania</i>), etc.</li> </ul>	Elevada	<b>Reestruturação operacional (melhoria da eficiência):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investimento na melhoria da produtividade e planos de rentabilidade</li> <li>Intensificação de controlos apertados</li> </ul>
	Normal	<b>Acções Empreendedoras (geração de rendimentos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penetração em novos mercados (v.g. externo)</li> <li>Intensificação dos esforços de marketing</li> <li>Introdução de novos produtos e serviços completamente novos</li> <li>Diferenciação dos actuais mercados/produtos</li> </ul>
<b>Causas externas competitivas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo do negócio, aumento da concorrência, mudança dos hábitos dos consumidores, diminuição da procura de produtos</li> </ul>	Elevada	<b>Reestruturação operacional (redução de custos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redução dos custos administrativos, I&amp;D e marketing</li> <li>Redução dos custos dos produtos e serviços</li> <li>Redução do número de empregados</li> </ul>
	Normal	<b>Acções Empreendedoras (geração de rendimentos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penetração em novos mercados (v.g. externo)</li> <li>Intensificação dos esforços de marketing</li> <li>Introdução de novos produtos e serviços completamente novos</li> <li>Diferenciação dos actuais mercados/produtos</li> </ul>

**Nota:** Grau de influência (coeficiente de regressão entre os factores – *loadings*): <0,10 (reduzida); 0,10-0,30 (normal); 0,30-0,50 (elevada); >0,50 (muito elevada).

Da análise do quadro 7.4 podemos tirar as seguintes conclusões:

- Uma só acção estratégica não melhora o desempenho organizacional, pelo que será uma combinação de diversas acções que serão efectivas para recuperar o desempenho organizacional, aumentando a quota de mercado ou o nível de lucros (Thiéart, 1988);
- Utilização de múltiplas estratégias para gerar entrada de fluxos de caixa (Slatter e Lovett, 1999);
- É necessária uma significativa mudança na eficiência operacional, seja qual for a causa do declínio, e na estratégia global para quebrar a tendência decrescente do desempenho organizacional (Schendel *et al.*, 1976);
- Os resultados suportam o trabalho de Kierulff (1981) ao evidenciarem que as estratégias de recuperação nas PME envolvem os mesmos elementos das recuperações das grandes empresas. Ou seja, o predomínio de conjuntos de acções de melhoria da eficiência (e redução de custos) em detrimento das acções empreendedoras;
- Confirma-se que as empresas que atribuem a causas internas a razão do declínio são mais predispostas a incluir uma fase de reestruturação operacional (melhoria da eficiência) no seu processo de recuperação. Pelo contrário, quando as causas do declínio têm origem externa, as empresas tendem a utilizar movimentos empreendedores para melhorar a competitividade (Robbins e Pearce, 1992);
- Quando as causas internas relativas a erros gestão são assumidos, existe uma elevada e significativa utilização de acções de reestruturação financeira. Estas medidas são as mais drásticas e revelam a tomada de consciência dos problemas.

#### **7.6.2. A influência da severidade de declínio na tipologia das acções de recuperação**

Para verificar como as PME analisadas em face da severidade do declínio actuaram no sentido de inverter a tendência do desempenho organizacional, transformámos a escala intervalar do indicador *percentagem de variação do resultado líquido* (R7) durante os

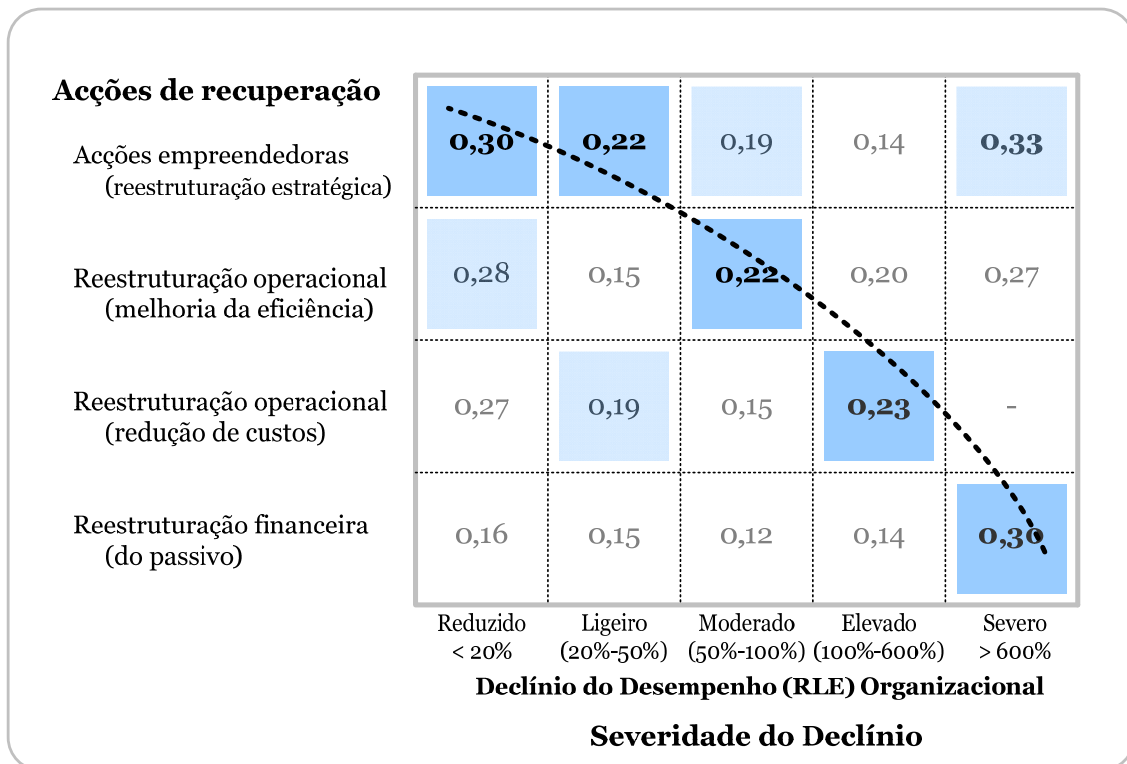
dois últimos anos de declínio (2000-2001) numa escala ordinal (1-5) que medisse o grau de severidade por escalões, garantindo uma distribuição dos valores aproximadamente normal. A seguir afectámos o incremento médio de cada acção ao grau de severidade de cada PME no quadro 7.5. Individualmente, independentemente do grau de severidade, podemos verificar que as acções empreendedoras de intensificação dos esforços de marketing e introdução de produtos e serviços completamente novos e, a melhoria da eficiência através de investimentos na melhoria da produtividade e introdução de planos de rentabilidade, e intensificação de controlos apertados são o denominador comum das PME estudadas que procuram a melhoria do desempenho organizacional.

**Quadro 7.5. A influência da severidade do declínio no tipo de acção de recuperação**

		Incremento médio da acção por grau de severidade					
		1 < 0,2	2 ( 0,2 ; 0,5 )	3 ( 0,5 ; 1,0 )	4 ( 1,0 ; 6,0 )	5 > 6,0	
Declínio do RLE		Reduzida	Ligeira	Moderada	Elevada	Severa	
N.º PME	%						
<b>Reestruturação organizativa</b>							
Substituição do CEO e/ou directores (R44)	22	20%	0,03	0,11	0,01	0,00	-0,13
<b>Ações empreendedoras (geração de rendimentos)</b>							
Penetração em novos mercados (vg. mercado externo) (R45)	58	54%	0,28	0,27	0,13	0,15	0,27
Intensificação dos esforços de marketing (R46)	60	56%	0,42	0,16	0,23	0,23	0,40
Introdução de produtos e serviços completamente novos (R47)	66	61%	0,27	0,17	0,29	0,10	0,40
Diferenciação dos actuais mercados/produtos (R48)	56	52%	0,32	0,26	0,10	0,10	0,27
Desinvestimento em linha de produtos o serviços (R49)	14	13%	0,00	0,05	-0,02	0,11	0,00
Integração vertical a montante ou a jusante (R50)	24	22%	0,19	0,02	0,06	0,03	0,00
	<b>Média</b>		<b>0,25</b>	<b>0,16</b>	<b>0,13</b>	<b>0,12</b>	<b>0,22</b>
<b>Reestruturação operacional (redução de custos)</b>							
Redução de custos administrativos, I&D e marketing (R51)	58	54%	0,14	0,18	0,08	0,25	0,07
Redução do custo dos produtos e serviços (R52)	60	56%	0,38	0,20	0,20	0,17	0,07
Redução do número de empregados (R53)	64	59%	0,28	0,20	0,13	0,27	0,07
	<b>Média</b>		<b>0,27</b>	<b>0,19</b>	<b>0,14</b>	<b>0,23</b>	<b>0,07</b>
<b>Reestruturação do activo (melhoria da eficiência)</b>							
Investimentos na melhoria da produtividade e planos de rentabilidade (R54)	62	57%	0,44	0,15	0,23	0,28	0,00
Intensificação de controlos apertados (R55)	50	46%	0,39	0,13	0,08	0,21	0,33
Investimento em I&D (R56)	20	19%	0,19	0,00	0,07	0,06	0,00
Desinvestimento (alienação) de activos (R57)	30	28%	0,13	0,16	0,03	0,18	0,13
Redução do nível de existências (R58)	68	63%	0,19	0,15	0,15	0,18	0,00
Introdução de procedimentos p/ melhorar a cobrança dívidas a receb.(R59)	60	56%	0,31	0,18	0,28	0,17	0,33
	<b>Média</b>		<b>0,28</b>	<b>0,13</b>	<b>0,14</b>	<b>0,18</b>	<b>0,13</b>
<b>Reestruturação financeira (do passivo)</b>							
Reconversão de capital e juros (R60)	36	33%	0,07	0,15	0,10	0,09	0,40
Renegociar prazos de dívidas a pagar (R61)	28	26%	0,16	0,07	0,16	0,14	0,20
	<b>Média</b>		<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,13</b>	<b>0,12</b>	<b>0,30</b>

Após retirarmos os incrementos médios pouco expressivos (inferiores a 0,10) podemos verificar na figura 7.4. a tendência das acções de recuperação encetadas pelas PME analisadas à medida que o declínio do RLE se agrava.

Figura 7.4. Tipologia das acções de recuperação por grau de severidade do declínio



Da análise da figura 7.4 podemos tirar as seguintes conclusões, no contexto das PME estudadas, lembrando que a generalização destas observações carece de novas comprovações empíricas:

- Quando a *severidade do declínio é reduzida* ( v.g. devido a perda de quota de mercado) as PME utilizam um conjunto de acções empreendedoras visando gerar rendimentos adicionais através de reestruturações estratégicas (v.g. penetração em novos mercados, intensificação dos esforços de marketing, introdução de produtos e serviços completamente novos ou diferenciação dos actuais mercados/produtos acções utilizadas por mais de 50% das PME estudadas) e melhoria da eficiência (v.g. investimentos na melhoria da produtividade e introdução de planos de rendibilidade, intensificação de controlos apertados, redução do nível de existências e introdução de procedimentos visando melhorar a cobrança dividas a receber – acções utilizadas por mais de 50% das PME estudadas). Estes resultados estão de acordo com Hofer (1980) que verificou que as acções empreendedoras são

apropriadas quando o negócio não se encontra numa posição de crise operacional, mas apenas perdeu o posicionamento estratégico.

- Quando a *severidade do declínio se torna ligeira*, mantém-se o domínio das acções empreendedoras no conjunto de acções a realizar, mas a ênfase da redução de custos (v.g. administrativos, I&D e marketing, dos produtos e serviços e do número de empregados – acções utilizadas por mais de 50% das PME estudadas) como reestruturação operacional assume um papel importante no processo de recuperação;
- Perante um nível de *severidade do declínio moderado* o conjunto de acções é dominado pela reestruturação operacional no sentido da melhoria da eficiência e acções empreendedoras procurando rendimentos adicionais. A este nível são relegadas para segundo plano as acções empreendedoras;
- Quando o nível de *severidade é elevado* para PME torna-se imperativo a concentração total dos esforços na reestruturação operacional (redução de custos e melhoria da eficiência);
- Por último, perante um nível de *severidade do declínio extremo*, a reestruturação financeira (v.g. reconversão de capital e juros e renegociação de prazos de dívidas a pagar - utilizadas por 36% e 25% das PME estudadas, respectivamente) em simultâneo com um retomar de acções empreendedoras que assegurem a viabilidade económico-financeira de longo prazo é indispensável num processo de recuperação bem sucedido. Em linha com o estudo de Barker e Duhaime (1997), nas crises muito severas, as estratégias genéricas relacionadas com a reestruturação financeira têm prioridade sobre todas as outras estratégias, e a viabilidade de longo prazo não pode ser razoavelmente determinada enquanto a sobrevivência de curto prazo não for assegurada. No entanto, estratégias empreendedoras que tenham impacto na geração de rendimentos adicionais são também indispensáveis.

A presente investigação vem confirmar os resultados do trabalho de Robbins e Pearce II (1992) ao verificar que o enfoque das actividades de *retrenchment* (reestruturação operacional centrada na redução de custos ou na redução de activos e melhoria da eficiência) difere de acordo com a severidade do declínio, evoluindo conforme apresentado graficamente na figura 7.4. .

### 7.6.3. Grau de eficácia das acções de recuperação

Para analisar o efeito das acções de recuperação na melhoria do resultado líquido, à semelhança do realizado com a severidade do declínio, transformámos a escala intervalar do indicador R62 aumento do RLE (2001-2003) numa escala ordinal (1-5) que medisse o grau de eficácia da recuperação por escalões, garantindo uma distribuição dos valores aproximadamente normal. A seguir afectámos o incremento médio de cada acção ao grau de eficácia de cada PME obtendo o seguinte quadro.

**Quadro 7.6. Grau de eficácia das acções de recuperação**

Aumento do RLE	Incremento médio da acção por grau de eficácia				
	1 < 0,20 Reduzida	2 ( 0,2 ; 0,8 ) Ligeira	3 ( 0,8 ; 2,0 ) Moderada	4 ( 2,0 ; 10,0 ) Elevada	5 > 10,0 Muito Elevada
<b>Reestruturação organizativa</b>					
Substituição do CEO e/ou directores (R44)	0,09	0,13	-0,06	0,02	0,03
<b>Acções empreendedoras (geração de rendimentos)</b>					
Penetração em novos mercados (vg. mercado externo) (R45)	0,24	0,40	0,09	0,15	0,17
Intensificação dos esforços de marketing (R46)	0,43	0,33	0,21	0,22	0,13
Introdução de produtos e serviços completamente novos (R47)	0,13	0,42	0,19	0,25	0,03
Diferenciação dos actuais mercados/produtos (R48)	0,16	0,37	0,20	0,06	0,00
Desinvestimento em linha de produtos o serviços (R49)	0,00	0,02	0,09	-0,04	0,00
Integração vertical a montante ou a jusante (R50)	0,06	0,09	0,02	0,08	0,10
<b>Média</b>	<b>0,17</b>	<b>0,27</b>	<b>0,13</b>	<b>0,12</b>	<b>0,07</b>
<b>Reestruturação operacional (redução de custos)</b>					
Redução de custos administrativos, I&D e marketing (R51)	0,23	0,19	0,13	0,13	0,10
Redução do custo dos produtos e serviços (R52)	0,36	0,42	0,14	0,14	0,00
Redução do número de empregados (R53)	0,27	0,44	0,13	0,11	0,03
<b>Média</b>	<b>0,29</b>	<b>0,35</b>	<b>0,14</b>	<b>0,13</b>	<b>0,04</b>
<b>Reestruturação do activo (melhoria da eficiência)</b>					
Investimentos na melhoria da produtividade e planos de rentabilidade (R54)	0,35	0,38	0,22	0,20	0,07
Intensificação de controlos apertados (R55)	0,45	0,33	0,14	0,06	-0,06
Investimento em I&D (R56)	0,05	0,16	0,05	0,07	0,00
Desinvestimento (alienação) de activos (R57)	0,15	0,09	0,17	0,02	0,13
Redução do nível de existências (R58)	0,38	0,14	0,11	0,20	-0,03
Introdução de procedimentos p/ melhorar a cobrança dívidas a receb. (R59)	0,35	0,25	0,28	0,10	0,17
<b>Média</b>	<b>0,29</b>	<b>0,23</b>	<b>0,16</b>	<b>0,11</b>	<b>0,05</b>
<b>Reestruturação financeira (do passivo)</b>					
Reconversão de capital e juros (R60)	0,28	0,09	0,17	-0,02	0,03
Renegociar prazos de dívidas a pagar (R61)	0,36	0,11	0,09	0,00	0,27
<b>Média</b>	<b>0,32</b>	<b>0,10</b>	<b>0,13</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,15</b>

Fonte: Elaboração própria – AMOS 5.01.

Após retirarmos os incrementos médios pouco expressivos (inferiores a 0,10), podemos verificar na figura 7.5 as acções de recuperação com maiores incrementos médios por nível de eficácia. Da sua análise podemos afirmar que as acções de reestruturação financeira apresentaram o maior nível de eficácia, ao apresentarem o maior incremento médio nas PME com maior crescimento do desempenho organizacional, assegurando o sucesso da recuperação no curto prazo, garantindo pelo menos a sobrevivência imediata. Seguem-se as acções empreendedoras, pelo efeito de geração de rendimentos

adicionais. As acções de melhoria da eficiência, foram as mais utilizadas para um nível de eficácia reduzido e moderado da recuperação do desempenho organizacional, medido através do aumento do RLE. Por último as acções de redução dos custos são as que apresentam maiores incrementos médios em PME com níveis de eficácia mais baixos.

**Figura 7.5. Grau de eficácia das acções de recuperação**

Grau de Eficácia		Recuperação do Desempenho Organizacional (RLE)			
		Reestruturação operacional (redução de custos)	Reestruturação operacional (melhoria da eficiência)	Acções empreendedoras (reestruturação estratégica)	Reestruturação financeira (do passivo)
Muito Elevada (> 1000%)		0,10	0,15	0,13	<b>0,27</b>
Elevada (200%-1000%)		0,13	0,17	<b>0,21</b>	-
Moderada (80%-200%)		0,14	<b>0,18</b>	0,17	0,17
Ligeira (20%-80%)		<b>0,35</b>	0,25	<b>0,38</b>	0,11
Reduzida (< 20%)		0,29	<b>0,34</b>	0,24	<b>0,32</b>

A presente análise vem confirmar os resultados do trabalho de Robbins e Pearce II (1992) e Chowdhury e Lang (1996b) sobre a importância das actividades de *retrenchment* ou de reestruturação operacional no sucesso da recuperação. No quadro 7.7. são agrupados os incrementos médios das acções de recuperação e os respectivos graus de eficácia (sucesso da recuperação) por tipo de causa do declínio. Podemos então verificar que, tal como desenvolvido no modelo estrutural de recuperação, seja qual for a causa atribuída ao declínio, as acções de *retrenchment* baseadas na redução de custos são utilizadas como soluções eficazes de recuperação organizacional nas PME.

**Quadro 7.7. Sucesso das acções de recuperação de acordo com as causas do declínio**

	Origem e natureza do declínio			
	Causas internas		Causas externas	
	Operacionais	Estratégicas	Competitivas	Económicas
Acções de Recuperação:				
Acções empreendedoras	0,24	0,28	0,19	0,22
Redução de custos	<b>0,31</b>	<b>0,42</b>	<b>0,29</b>	<b>0,33</b>
Melhoria da eficiência	0,24	0,34	0,20	0,27
Reestruturação financeira	0,28	0,26	0,14	0,18
<b>Sucesso da recuperação</b>	Ligeiro	Ligeiro	Moderado	Ligeiro
Crescimento do RLE	20% - 50%	20% - 50%	50%-100%	20% - 50%

## 7.7. Sumário do capítulo

Neste capítulo foi desenvolvido um modelo estrutural explicativo da recuperação do desempenho organizacional a partir de uma amostra de PME portuguesas, tendo-se validado as hipóteses construídas no capítulo 5, obtendo-se os resultados resumidos no quadro 7.8..

**Quadro 7.8. Resumo das hipóteses testadas (recuperação organizacional)**

Hipóteses		
<b>H<sub>8</sub></b>	As causas de declínio e a severidade do declínio estão significativamente relacionadas com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Confirmada
<b>H<sub>9</sub></b>	Factor humano está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Não confirmada
<b>H<sub>10</sub></b>	Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Parcialmente confirmada
<b>H<sub>11</sub></b>	Recursos e capacidades organizacionais estão significativamente relacionados com a melhoria do desempenho organizacional	Parcialmente confirmada
<b>H<sub>12</sub></b>	O ambiente está significativamente relacionado com as acções estratégicas de recuperação do desempenho organizacional	Confirmada
<b>H<sub>13</sub></b>	O ambiente está directa e significativamente relacionado com a melhoria do desempenho organizacional	Não confirmada
<b>H<sub>14</sub></b>	As acções estratégicas de recuperação estão directa e significativamente relacionadas com a melhoria do desempenho organizacional	Confirmada

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

Foram ainda analisadas as relações entre as causas e severidade do declínio e as acções estratégicas de recuperação mais utilizadas pelas PME inquiridas, propondo uma tipologia de actuação. Posteriormente determinou-se o conjunto de acções de recuperação com maiores incrementos médios por nível de eficácia a melhorar o RLE, de acordo com níveis progressivos de sucesso da recuperação do desempenho organizacional.

# *Capítulo 8*

---

## **8. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO**



## **8.1. Introdução**

Conforme descrito no primeiro capítulo da presente tese, o objecto da investigação tem a sua origem nalgumas questões<sup>97</sup>. Para responder a estas questões, uma amostra controlada de PME foi estudada com o intuito de caracterizar o conteúdo e contexto que enforma o processo de declínio e posterior recuperação do desempenho organizacional. Para o efeito foi estudada uma diversidade de dimensões interrelacionadas que caracterizam o fenómeno.

O presente capítulo fornece um sumário dos principais resultados empíricos e teóricos e suas implicações para os gestores as PME. Finalmente, são discutidas as limitações do presente estudo e apresentadas sugestões para investigações futuras.

## **8.2. Sumário da investigação realizada**

A seguir apresenta-se um sumário da investigação realizada na presente tese evidenciando os resultados obtidos em relação às questões levantadas pela investigação.

### **8.2.1. Factores determinantes das PME em declínio organizacional**

*Resultados obtidos em relação à 1.ª questão: é possível identificar os factores cruciais (determinantes) que conduzem uma PME em entrar em declínio?*

O declínio do desempenho organizacional nas PME não é um processo totalmente causal ou fortuito. Pois foi possível determinar empiricamente que existe um conjunto limitado de variáveis derivadas teoricamente que estão significativamente relacionadas com a diminuição do desempenho, medido através do resultado líquido do exercício.

---

<sup>97</sup> Secção 1.6 do capítulo 1

*Resultados obtidos em relação à 2.<sup>a</sup> questão: se sim, quais são esses factores?*

Baseado nas abordagens teóricas e em investigações anteriores foram construídos os factores determinantes das empresas em declínio, medidos por indicadores, que permitiram estimar e validar as hipóteses gerais de um modelo explicativo. Baseado na análise efectuada no capítulo 6, as seguintes afirmações podem ser feitas com algum grau fiabilidade em relação às PME que experimentaram atravessar um período de declínio entre 1999 e 2001:

- Confirmando a perspectiva «baseada nos recursos» que estabelece uma relação directa entre o grau de recursos e capacidades organizacionais e o desempenho:
  - Os baixos de níveis de recursos humanos manifestados no reduzido «saber fazer» dos trabalhadores, e de recursos organizacionais, tais como um reduzido acesso a informação interna e externa necessária à gestão das PME, estão significativamente relacionados com baixos níveis de desempenho (confirmada pela hipótese **H<sub>2</sub>**); e
  - As PME apresentaram reduzidos níveis de circulação de informação vertical e horizontal na empresa, controlo inadequado e inexistente; e falta de estudos de mercado para conhecer os hábitos de compra dos clientes (análise univariada). Estes resultados estão em sintonia com o trabalho de King (1996), onde todas as causas comuns de declínio, terminando em falência empresarial, são caracterizadas por um vasto conjunto de insuficiências na gestão e uso da informação: tratamento inadequado da informação, falta de informação acerca dos clientes, fraca rede de fluxos de informação que permita uma adequada circulação e comunicação da informação entre os diversos órgãos e departamentos de gestão e fraco planeamento e análise de informação.
- Confirmando a perspectiva motivacional que estabelece uma influência do comportamento dos gestores na actuação organizacional com efeitos directos ou indirectos no desempenho:
  - Um moderado nível de complacência e um estilo de gestão excessivamente centralizado do gestor-proprietário estão significativamente relacionados com uma actuação estratégica baseada

numa moderada expansão dos actuais mercados e produtos, que utiliza reduzidos mecanismos de rastreio do meio ambiente, que permitam a análise das condições concorrenciais ou obtenção de informação acerca das preferências dos clientes (confirmada pela hipótese  $H_3$ ). Contribuindo assim de forma indirecta, mediante a actuação estratégica, para o mau desempenho organizacional.

- Confirmando a perspectiva da adaptação estratégica que estabelece uma influência conjugada mediante a interacção entre o ambiente e a estratégia organizacional no desempenho:
  - Os elevados níveis de competição e o declínio da procura de produtos estão significativamente associados a baixos níveis de rastreio do ambiente e crescimento moderado, influenciando indirectamente a degradação do desempenho organizacional. Podendo-se afirmar que a actuação estratégica não está adaptada à hostilidade do meio envolvente (confirmada pela hipótese  $H_5$ );
  - As PME analisadas durante o processo de declínio manifestaram pouca ou rara apetência para solicitar apoio da consultadoria externa (análise univariada);
  - A actuação estratégica acima descrita tem uma influencia expressiva e significativa no desempenho organizacional (confirmada pela hipótese  $H_7$ ); e
  - Os recursos humanos, financeiros e operacionais estiveram ociosos ou utilizados de forma menos adequada algumas vezes, em cerca de metade das PME inquiridas, o que releva algum desperdício de recursos, indiciando uma gestão menos adequada; e
  - 41% das PME analisadas não têm sequer contabilidade orçamental, ou seja, a transposição da estratégia, ainda que não formalizada, no orçamento não é efectuada. Tal sugere uma ausência ou inadequação no estabelecimento de objectivos e de formas para ajustar as operações às mudanças do meio ambiente, desenhada previamente numa estratégia.

*Resultados obtidos em relação à 3.<sup>a</sup> questão: de que forma esses factores conduzem ao declínio, i.e. como o declínio da PME pode ser traduzido num modelo?*

O modelo de investigação foi derivado a partir das perspectivas teóricas. Quando confrontado com os dados da amostra, mostrou-se de uma forma geral adequado, no entanto algumas modificações foram introduzidas. Verificámos que podemos afirmar a existência de um conjunto de efeitos directos entre os recursos e capacidades organizacionais, a actuação estratégica e o ambiente no desempenho organizacional. Mas também um efeito indirecto, mediante a actuação estratégica, do factor humano responsável pelo reduzido desempenho, manifestado nalguma complacência e num estilo de gestão centralizado, confirmando o trabalho de Argenti (1976) no qual observou que os proprietários-gestores estão mais habilitados a sucumbir de complacência devido à centralização do processo de decisão.

### **8.2.2. Factores determinantes da recuperação do desempenho nas PME**

*Resultados obtidos em relação à 4.<sup>a</sup> questão: é possível identificar as características fundamentais (do ambiente, empresa e do gestor) que determinam o sucesso de recuperação de uma PME em declínio?*

Os resultados da investigação suportam a noção de que para explicar a recuperação do desempenho nas PME, são necessárias variáveis explicativas de múltiplas dimensões. Construtores relacionados com os recursos financeiros e as capacidades comercial e de marketing, as causas do declínio, acções estratégicas (redução de custos e empregados) e ambiente (enfraquecimento da concorrência e apoio dos clientes e fornecedores) são importantes variáveis explicativas.

*Resultados obtidos em relação à 5.<sup>a</sup> questão: de que forma essas características conduzem à recuperação, i.e. como a recuperação das PME pode ser traduzida num modelo?*

- O diagnóstico da origem (das causas) do declínio é um factor determinante no processo de recuperação conducente à retoma da melhoria do desempenho,

influenciando de forma significativa as acções de recuperação (confirmada pela hipótese **H<sub>8</sub>**). Foi possível verificar que as PME que reconhecem que a origem dos problemas, que causaram o declínio do desempenho organizacional, está no ciclo do negócio, aumento da concorrência, mudança dos hábitos dos consumidores ou na diminuição da procura de produtos, centram a sua resolução em acções estratégicas de recuperação baseadas na redução de custos e de empregados.

- Confirmando a perspectiva «baseada nos recursos» que estabelece uma relação directa entre o grau de recursos e capacidades organizacionais e o desempenho:
  - A existência de elevados níveis de recursos financeiros descomprometidos (*financial slack resources*) e sob a forma de fluxos de caixa positivos têm um efeito positivo significativo na actuação estratégica, e estão associados a acções de redução de custos e de empregados (confirmada pela hipótese **H<sub>10</sub>**);
  - Existe uma relação positiva e significativa entre a realização de acções de obtenção de informação sobre clientes (v.g. inquéritos e estudos de mercado) e de análise e selecção criteriosa de clientes (v.g. análise da lucratividade de clientes) e a melhoria do desempenho organizacional, através do aumento do RLE (confirmada pela hipótese **H<sub>11</sub>**);
  - O efeito dos recursos e capacidades no processo de recuperação com sucesso indicia que as PME obtiveram a melhoria do seu desempenho organizacional através de uma boa gestão financeira reduzindo a estrutura de custos aliada a acções de incremento do conhecimento e rendibilidade dos clientes melhorando desta forma o RLE; e
  - As PME revelam uma elevada predisposição para a utilização de procedimentos de análise de custos e instrumentos de controlo interno (v.g. controlo orçamental, responsabilidade contabilística, cálculo de margens, previsão dos fluxos de caixa, avaliação dos activos ou utilização de medidas não financeiras na contabilidade de gestão). Este grupo acções indicia que as PME reconhecem a necessidade de melhorar a eficiência operacional para elevar os níveis de desempenho. Além de que são importantes indicadores de capacidades a utilizar na implementação de actividades de *retrenchment* (Robbins e Pearce,

1992) necessárias no processo de recuperação conforme verificado pela análise univariada.

- Não obstante não ter sido possível confirmar a perspectiva motivacional integrada no modelo de recuperação final, podemos afirmar a partir da análise univariada que:
  - As PME manifestaram uma elevada predisposição para a utilização de consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de de Sistemas de Informação, Agências de Publicidade, etc.), confirmando-se a importância da assistência especializada num processo de recuperação, em especial em PME, onde os recursos humanos qualificados não abundam, de acordo com Kierulff (1981) e Kotey e Meredith (1997); e
  - A relacionamento acessível ou muito fácil, dos gestores das PME, com fornecedores, sindicatos, trabalhadores e bancos, no sentido de obter vantagens negociais é um importante indicador no processo de recuperação, tal como referido por Neves (1997).
  
- Confirmando a perspectiva da adaptação estratégica que estabelece uma influência conjugada mediante a interacção entre o ambiente e a estratégia no desempenho organizacional:
  - Perante o enfraquecimento da concorrência e com o apoio dos clientes, fornecedores e outros credores (v.g. renegociação de prazos de pagamento e recebimento) as PME tendem a realizar acções estratégicas de redução de custos e de empregados (confirmada pela hipótese  $H_{12}$ ), influenciando indirectamente a melhoria do desempenho organizacional. Podendo-se afirmar que a actuação estratégica baseada na redução de custos adapta-se ao meio envolvente descrito no modelo favorecendo as PME analisadas, ao criar as condições propícias à recuperação do desempenho organizacional;
  - As PME manifestaram ter bastante apoio dos bancos e da consultadoria externa na melhoria do desempenho. Em primeiro lugar confirma-se o papel determinante do apoio dos bancos no processo de recuperação

conforme trabalho de Gopinath (1995). Em segundo lugar, ao relacionarmos a elevada predisposição para a utilização de consultores externos com o apoio efectivo na melhoria do desempenho organizacional, constatamos que os gestores consideram eficaz e determinante a utilização da consultadoria externa na recuperação do desempenho organizacional;

- As acções estratégicas de recuperação baseadas na redução dos custos e empregados, à semelhança das acções de *retrenchment* preconizadas por Robbins e Pearce (1992), têm uma influencia expressiva e significativa no desempenho organizacional (confirmada pela hipótese  $H_{14}$ ); e
- A substituição do CEO e ou directores raramente foi utilizada, de facto 84% das PME não a efectuaram. Confirmando o argumento de Kierulff (1994) de que nas empresas de menor dimensão a gestão está centrada nos proprietários, pelo que a utilização de tal estratégia tratava-se de uma auto demissão, pura e simples.

*Resultados obtidos em relação à 6.ª questão: qual é a relação entre as causas e severidade do declínio, a sua influência no conjunto de acções de recuperação (estratégia) e o sucesso da recuperação?*

Da análise efectuada no ponto 7.6 do capítulo anterior, importa sublinhar que:

- Uma só acção estratégica não melhora o desempenho organizacional, pelo que será uma combinação de diversas acções que serão efectivas para recuperar o desempenho organizacional;
- Independentemente da origem interna ou externa que causou o declínio, no contexto das PME, as actividades de *retrenchment* (redução de custos e melhoria da eficiência) são instrumentos “obrigatórios” e primários de actuação no processo de recuperação organizacional;
- Confirmando a investigação anterior (v.g. Hofer 1980), quando as causas do declino são de origem interna, de natureza operacionais, deverá ser acrescentada, às actividades de *retrenchment*, uma eventual reestruturação financeira, a qual dependerá do nível de severidade da crise que provocou o declínio organizacional;

- Quando as causas do declino são de origem externa, de natureza estratégica e competitiva ou de origem interna devido à falta de ajustamento da estratégia ao meio envolvente, então as PME adicionaram às actividades de *retrenchment* um conjunto de acções empreendedoras que permitiram gerar rendimentos adicionais aos aumentos de eficiência operacional;
- As PME analisadas perante os graus de severidade da crise no desempenho em que se encontravam pareceram reagir de acordo com o seguinte padrão:
  - severidade reduzida e ligeira – predomínio das acções empreendedoras sobre as reestruturações operacionais;
  - severidade moderada ou elevada - predomínio das reestruturações operacionais sobre as acções empreendedoras; e
  - severidade muito elevada (situações mas graves) – reestruturação financeira é fundamental e regressa a necessidade de acções empreendedoras;
- O sucesso da recuperação medido pelo grau de eficácia a atingir os objectivos de melhoria no RLE indicou que as PME que realizaram reestruturações financeiras apresentaram o melhor desempenho na fase de recuperação. No entanto as acções empreendedoras, designadamente as de intensificação dos esforços de marketing e introdução de produtos e serviços completamente novos, de melhoria da eficiência, através de investimentos na melhoria da produtividade e introdução de planos de rendibilidade, e intensificação de controlos apertados, apresentaram também índices de eficácia moderados e elevados, e por isso também significativos na sua utilidade conjugada num processo recuperação organizacional em PME.

### 8.2.3. Resultados globais

Em resumo, os resultados empíricos são os esperados à luz das teorias utilizadas. Por outras palavras, estes resultados confirmam globalmente as hipóteses colocadas pela teoria. Tal pode parecer de alguma forma um resultado de menor valor. Contudo, ele coloca em evidência uma das mais importantes regras da investigação, que é a de abandonar ou confirmar as nossas convicções. Pois existe uma diferença radical entre acreditar em algo e fornecer uma evidencia científica como prova.

Apresentamos em jeito de conclusão os resultados da presente investigação levado a cabo nas PME portuguesas à luz do contexto, conteúdo e processo de declínio e recuperação organizacional descrito na literatura e apresentado no capítulo 3 e esquematicamente na figura 3.2..

### ***i) Contexto do declínio***

Numa visão holística do fenómeno investigado podemos concluir com algum grau de confiança que as PME que entram num *processo de declínio* caracterizam-se por apresentarem carências ao nível dos recursos humanos e da informação interna e externa disponível, levando os gestores a adoptar um estilo de gestão centralizado, autocrático e algo complacente, o que está significativamente relacionado com um insuficiente rastreio do meio envolvente (*causas internas operacionais e humanas do declínio*). Tal efeito coloca em evidência a deterioração da capacidade organizacional da PME em se adaptar às exigências do meio envolvente, confirmando uma das definições de declínio organizacional propostas por Weitzel e Jonsson (1989)<sup>98</sup>.

Adicionalmente os gestores das PME que apresentam aquele perfil consideram que o aumento da concorrência e a diminuição da procura dos produtos do sector de actividade económico onde se encontram inseridos, eventualmente devido a um ciclo económico menos favorável, são responsáveis pelo sub-desempenho (locus externo competitivo - *causas externas do declínio*). No entanto a sua actuação estratégica, assente num moderado crescimento de produtos e mercados, não consegue inverter o efeito directo negativo do ambiente no desempenho com o efeito indirecto do ambiente no desempenho mediado por um adequado posicionamento estratégico. O que é explicado também, como vimos, pelo fraco nível de rastreio do meio envolvente (*causas internas estratégicas do declínio*).

Estes factores contextuais, interagem degradando a situação económico-financeira conforme explicado no modelo estrutural de declino, até um determinado *grau de severidade*. O qual despertará na gestão, a dado momento por influência de um factor despoletador (*stimulus*) uma necessidade de actuar. Este estímulo não foi possível ser

---

<sup>98</sup> Ver Weitzel e Jonsson (1989) na p. 33.

determinado por razões anteriormente apresentadas. Neste ponto a situação é avaliada pelos gestores e corresponde à fase em que existe uma percepção de qual a origem e natureza do declínio, sendo então iniciado o *processo de recuperação*<sup>99</sup>.

### **ii) Contexto da recuperação**

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

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

### **iii) Conteúdo da recuperação**

Estes factores contextuais internos e externos determinam uma actuação estratégica, fase da implementação, baseada predominantemente em actividades de *retrenchment*. O estudo também revelou que acções empreendedoras, iniciadoras de mudança

---

<sup>99</sup> Na presente investigação atribuído ao período compreendido entre 2001 e 2002.

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

### **8.3. Implicações do estudo empírico**

#### **8.3.1. Avaliação dos modelos de investigação**

No ponto de partida para esta investigação considerámos que o declínio e recuperação do desempenho nas PME é um fenómeno complexo. No intuito de lidar com esta complexidade, duas estratégias de investigação foram utilizadas em paralelo. Na primeira abordagem foi usada como referência uma estrutura teórica multi-disciplinar, mediante a utilização de diferentes níveis de análise (i.e. individual, a empresa e o ambiente), estudando-se um vasto número de variáveis (indicadores) relacionadas com os diferentes níveis de análise e perspectivas teóricas. As complexas relações entre as variáveis foram estudadas através da introdução da técnica SEM. A segunda abordagem estratégica de investigação centrou-se em controlar a complexidade. Nesse intuito, a amostra foi subdividida para fazer face à elaboração de dois modelos explicativos do contexto e conteúdo distintos: o modelo explicativo do processo de declínio e o modelo explicativo do processo de recuperação. Adicionalmente, o vasto número de variáveis foram tratadas como indicadores (medidas) de um limitado número de construtores teóricos de mais elevado nível de abstracção.

Todos os construtores teóricos, com excepção do factor humano no modelo de recuperação, são de uma forma geral, boas variáveis latentes explicativas do contexto e conteúdo do desempenho nas PME que após uma fase de declínio encetam uma melhoria do desempenho organizacional. Assim podemos afirmar que os escassos recursos humanos e organizacionais, as atitudes e competências organizacionais dos gestores, a reduzida avaliação do meio envolvente, conjugado com o aumento da competição e redução da procura dos produtos, explicam o declínio do desempenho nas PME estudadas. Não obstante o contexto e o conteúdo da fase de declínio, podemos afirmar que a reestruturação operacional (redução de custos), a capacidade comercial e de marketing, a existência de recursos financeiros, um ambiente favorável, e a noção de que o declínio se deve a razões externas competitivas, são factores explicativos de como os gestores das PME estudadas conseguiram inverter o processo de declínio e melhorar o desempenho das suas organizações.

Finalmente, uma não menos importante implicação da presente investigação refere-se à integração das três perspectivas teóricas nas quais os modelos são baseados para explicar o carácter holístico do fenómeno do declínio e recuperação do desempenho.

### **8.3.2. Implicações das perspectivas teóricas nos modelos**

Os modelos da investigação foram derivados de modelos teóricos que, por sua vez, foram baseados na integração de três diferentes perspectivas teóricas. À luz dos resultados empíricos, é possível avaliar a aplicabilidade destas três perspectivas no contexto do declínio e recuperação do desempenho nas PME.

De acordo com a perspectiva «*baseada nos recursos*» é a má ou boa utilização dos recursos da empresa que determinará o declínio e ou recuperação do desempenho. Tal foi comprovado pela presente investigação pois a insuficiência de recursos humanos e organizacionais sugerem que o posicionamento específico em termos de recursos e capacidades é crítico para a sobrevivência (Thornhill e Amit, 2002), e que uma deficiente gestão e uso da informação (King, 1996), assume um papel principal no processo de declínio (Amit e Schoemaker, 1993). Pelo contrário os recursos financeiros são fundamentais no conteúdo da recuperação influenciando directamente a actuação

estratégica de reestruturação operacional e indirectamente por via desta a melhoria do desempenho organizacional.

A perspectiva teórica da adaptação estratégica (ou escolha estratégica) sugere que a chave do sucesso empresarial está na forma como o gestor-proprietário toma decisões na identificação de oportunidades, no desenvolvimento das estratégias, na afectação de recursos e na tomada iniciativas (Low e MacMillan, 1988). Pelo que o ambiente afecta directamente o desempenho seja qual for a estratégia seleccionada pela empresa (Aldrich, 1979). Sendo apontada nas PME, como uma das principais causas do fraco desempenho Andersen (2001), pois estas são mais vulneráveis às influências ambientais (Storey, 1994).

Os resultados da presente investigação sugerem uma influencia directa do ambiente, quer na actuação estratégica quer no desempenho. No entanto o ambiente não afecta as acções tomadas pela empresa a não ser que sejam percebidas pelo gestor (Pfeffer e Salancik, 1978). Esta influencia é traduzida na relação estabelecida nos modelos de declínio e recuperação entre o ambiente a actuação estratégica e acções de recuperação. Mas também, importantes elementos do ambiente, como sejam o aumento da concorrência e a diminuição da procura, podem afectar para além das acções levadas a cabo pelo gestores, o desempenho de uma forma directa, através da redução do volume de negócios e consequentes quebras nos lucros. Tal justifica-se seguindo a linha de raciocínio de que as empresas podem perceber tais elementos do ambiente, mas não ter a capacidade (recursos humanos e organizacionais) ou desejo (estilo autocrático e complacência) de mudar as acções de forma a se ajustarem às novas condições de mercado. Nestes casos, o ambiente tem um efeito directo no desempenho organizacional, seja ou não percebido pela empresa.

Na fase de recuperação o modelo não sugere uma relação directa positiva significativa, no entanto existem elementos do ambiente (diminuição da competição e apoio dos clientes e fornecedores) que, percebidos e utilizados pelos gestores das PME em situação de recuperação, influenciam a actuação estratégica de reestruturação operacional (redução de custos), no sentido de melhorar a competitividade da PME no mercado, pois existe uma percepção por parte da gestão de que o sub desempenho foi causado por razões de falta de competitividade.

Segundo a perspectiva motivacional, na escolha de determinado conjunto de acções, o tempo e energia dedicado a tarefas de actuação estratégica, é dependente da motivação individual para a realização de diferentes tarefas. A perspectiva motivacional foi integrada nos modelos de declínio e recuperação sob a designação do factor humano, incorporando uma diversidade de variáveis relacionadas com as capacidades, as atitudes e motivações do gestor (educação, experiência, competências organizacionais e de relacionamento). Na presente investigação procuramos operacionalizar o conceito de complacência de Chowdhury e Lang (1996b,322): como “*um estado de satisfação acompanhada de desconhecimento dos perigos e deficiências actuais*”.

O modelo de declínio sugere uma significativa influência da complacência e centralização do processo de tomada de decisão na actuação estratégica, confirmando que o fraco desempenho é causado por uma combinação de problemas e uma falta de atenção na avaliação do meio envolvente, interesse, ou sentido de urgência para localizar os problemas (Chowdhury e Lang, 1996a). Os resultados da nossa investigação sugerem que os proprietários-gestores das empresas em declínio estão mais habilitados a sucumbir de complacência devido à centralização do processo de decisão, confirmando o estudo de Argenti (1976). Erros graves de gestão aumentam a susceptibilidade da empresa às vicissitudes normais dos negócios e provocam mudanças nas variáveis competitivas.

### **8.3.3. Contribuições para o corpo científico da investigação do desempenho nas PME**

Com vimos no primeiro capítulo “*existe um pequeno corpo de investigação empírica sobre a recuperação de pequenas empresas, e que não explora directamente esta temática.*” (Chowdhury e Lang, 1996b:169). Verificámos assim que existe uma falta de conhecimento dos factores determinantes do declínio no sector das PME, em particular em Portugal, e sua relação com o tipo de estratégia utilizada para recuperar o nível de desempenho. O declínio e recuperação empresarial têm sido estudadas, empírica e conceptualmente, segundo uma diversidade de perspectivas, no entanto quase sempre no contexto das grandes empresas. Da revisão da literatura da especialidade foram destacados os seguintes problemas, colocados como desafios na nossa investigação:

- Conceptualização e desenvolvimento de uma teoria do fenómeno do declínio e recuperação organizacional ao nível das PME;

- Integração das diversas abordagens teóricas explicativas em modelos de investigação; e
- Evidência empírica que relaciona as causas de declínio com o tipo de estratégias (acções) de recuperação.

Se não todos, pelos menos a maioria destes desafios foram aceites e procurado um contributo para a sua resolução. Consequentemente, os resultados foram provavelmente relevantes e com significado para o campo da investigação em geral. A maior contribuição do modelo conceptual elaborado no presente estudo foi a organização num único esquema explicativo, das principais teorias e resultados empíricos sobre o declínio e recuperação organizacional dispersos nos diversos trabalhos realizados segundo diferentes abordagens nas últimas três décadas, representando um contributo para uma abordagem holística e eclética do declínio e recuperação do desempenho organizacional, aplicada às PME.

#### **8.3.4. Implicações para os gestores das PME e entidades institucionais**

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

Para os gestores das PME, sobreviver a crises potenciais é, naturalmente, de fundamental importância conforme ilustrado pelos resultados da presente investigação. Confirmando o trabalho de Storey (1994), as PME de maior dimensão tem “*buffers*” e podem sobreviver a fases de menor desempenho do ROI e ou RLE, provocadas por

quebras no volume de negócios. Pois é mais fácil, reduzir custos, desinvestir em recursos, imobilizado ou empregados, e sobreviver numa escala dimensional inferior, retomando níveis de rentabilidade anteriores à crise. Além das reestruturações operacionais, o gestor de PME, que sente que a sobrevivência é um importante objectivo, pode considerar as acções empreendedoras, viradas para o crescimento, como uma adequada e essencial estratégia de sobrevivência. Assim, factores que contribuam para o crescimento, como sejam acções de intensificação de esforços de marketing, penetração em novos mercados (v.g. mercados externos) e introdução de produtos e serviços completamente novos, reforçam o facto de que o crescimento e sobrevivência estão estreitamente associados (Wiklund, 1998). E que a melhor resposta dos gestores para sobreviver a crises de desempenho, passa por um conjunto de acções empreendedoras e de reestruturação operacional (redução de custos e melhoria da eficiência) conjugadas até que um nível de gravidade do declínio não seja demasiado severo (agravamento do RLE > 600%), a partir do qual a implementação de acções de reestruturação financeira conjugadas com as acções empreendedoras geradoras de rendimentos adicionais são determinantes, e como tal fundamentais no processo de recuperação do desempenho organizacional.

Podemos afirmar com algum grau de confiança que, para evitar o declínio desempenho organizacional, a actual investigação sugere que, os gestores das PME, deverão tomar mais atenção ao nível da(s)/do(s):

### ***Recursos e capacidades organizacionais***

1. Implementação de adequados sistemas de informação para a gestão;
2. Recrutamento selectivo e formação dos seus recursos humanos;

### ***Actuação estratégica***

3. Rastreio sistemático do meio envolvente dos clientes, fornecedores, concorrência, tendências da procura, hábitos de consumo, etc.;
4. Crescimento do negócio ao nível do binómio produto/mercado;

### ***Factor humano***

5. Estilo de gestão mais descentralizado; e

6. Preocupação integrada de todos os factores anteriores reduzindo a atitude complacente perante a gestão global.

Perante uma situação de recuperação, é crítico para os gestores das PME, centrarem a sua atenção nas(os):

### **Capacidades organizacionais**

1. Obtenção de informação acerca dos seus clientes actuais e potenciais, no intuito de conhecer melhor, através de inquéritos e estudos, o actual mercado em termos das suas necessidades actuais e potenciais, visando uma estratégia de crescimento no binómio produto/mercado;
2. Análise criteriosa das encomendas dos clientes, analisando sistematicamente a sua lucratividade, visando o incremento da rendibilidade;

### **Recursos organizacionais**

3. Adequada gestão de tesouraria para manter fluxos de tesouraria positivos, implicando a necessidade de implementar pelo menos orçamentos de tesouraria, e permitir criar “bolsas” de recursos financeiros não comprometidos (*financial slack resources*) sem as quais a estratégia de crescimento não é possível; e

### **Acções estratégicas de recuperação**

4. Acções de redução de custos administrativos e dos produtos e do número de empregados.

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

diversas instituições comerciais, industriais e governamentais, que se dedicam ao apoio das PME portuguesas, a intensificação da promoção, sistemática e convincente, do desenvolvimento de acções de formação em gestão global para os gestores das PME portuguesas e incentivos à formação dos seus recursos humanos.

De salientar, na nossa opinião, o importante papel que a formação na área dos sistemas e tecnologias de informação poderá ter no desempenho e logo na competitividade das PME portuguesas. Por último, dos contactos estabelecidos com alguns proprietários-gestores, foi possível recolher informação no sentido da procura de serviços especializados de apoio a situações de recuperação em empresas de menor dimensão, que por vezes não possuem nos seus quadros recursos humanos suficientemente habilitados para lidar com este tipo de adversidades. Nesta matéria, há ainda um longo caminho a percorrer, ao nível institucional e empresarial.

#### **8.4. Limitações dos modelos**

Qualquer estudo inevitavelmente tem as suas limitações. O “estudo perfeito” nunca foi feito, e nunca será feito, por mais que se tente. As limitações de qualquer estudo variam dependendo das escolhas tomadas deliberadas e inconscientes. Escolher fazer algo implica não fazer outra coisa qualquer. Ao analisar as limitações encontradas na investigação identificámos dois tipos de limitações relacionadas com a relevância dos modelos escolhidos (realismo científico) e com os métodos de recolha e análise dos dados (metodológicas).

##### **i) Limitações relacionadas com os modelos escolhidos**

O modelo é por natureza uma simplificação de uma realidade complexa e existe sempre uma opção entre incluir no modelo certos factores e relações em detrimento de outros. No entanto existe a necessidade de balancear a simplicidade e complexidade. Pelo que, uma importante questão se coloca: são os modelos, que descrevem uma determinada realidade acerca da qual se efectuam reflexões, apropriadas e relevantes para descrever ou explicar um determinado fenómeno (McKelvey, 1997)? Esta questão do realismo e relevância pode assim ser dividida em duas partes:

1. Foram efectuadas as simplificações apropriadas, i.e., foram incluídos todos os factores importantes nos modelos e excluídos os menos importantes, ou os factores mais importantes foram demasiadamente enfatizados?
2. Foram as simplificações efectuadas de forma demasiadamente substancial, i.e. foram efectuadas até um determinado grau de simplificação que os modelos distorcem a realidade? Será que os modelos simplificam a realidade em tal extensão que já não representam o fenómeno que se propuseram descrever e simplificar?

Não existindo orientações específicas para determinar o grau de realismo e relevância dos modelos, Miller (1983) estabelece os seguintes critérios orientadores para a elaboração de modelos adequados nas ciências sociais:

1. *A existência de um número suficiente de factores identificados e incluídos no modelo.* Uma forma de avaliar é através da variância explicada (*smc*) dos factores. Se a variância explicada é elevada, sugere que existe um número suficiente de factores exógenos a explicar o factor endógeno. Pelo contrário, se a variância explicada é baixa, isso pode indicar que outros factores deverão ser incluídos. Em ambos os modelos as variâncias dos factores endógenos (actuação estratégica e desempenho) são explicadas em mais de 60% com a excepção da actuação estratégica no modelo de recuperação. Tal deve-se ao facto da fiabilidade dos factores causas de declínio e ambiente (factores exógenos) não serem suficientemente elevados, o que indica uma medição das variáveis longe da perfeição. Conduzindo inevitavelmente a uma sub estimação dos efeitos reais. Além de que, o factor humano foi retirado do modelo teórico inicial devido à reduzida significância da sua relação com as acções estratégicas. Tal facto deve-se à reduzida dimensão da amostra (N=108) que não permitiu incorporar um número mais elevado de variáveis explicativas e simultaneamente fornecer um modelo devidamente ajustado. A impossibilidade técnica de incluir o poder explicativo do factor humano no processo de recuperação das PME tornou-se na principal limitação da presente investigação; e
2. *As explicações precisam ser o mais “aprofundadas” possível,* i.e. suficientemente alongadas na cadeia da causalidade. Por exemplo, a personalidade do gestor condicionará o estilo de gestão, no entanto não foi incluída no modelo. Primeiro, por dificuldades de operacionalização da relação,

depois por uma questão de não aumentar a complexidade do modelo, e por último, porque a nossa escolha foi incluir apenas variáveis que influenciavam directamente as acções com efeito no desempenho. Esta escolha é uma limitação.

Em resumo parece claro que existem algumas limitações relacionadas com a construção dos modelos aqui efectuada. Não obstante tais limitações, somos da opinião de que, os modelos assim construídos são de alguma forma capazes de compor reflexões realísticas e relevantes acerca do declínio e recuperação do desempenho nas PME que pretendem descrever ou explicar.

## **ii) Limitações relacionadas com os métodos de recolha e análise dos dados**

Considerando a metodologia de análise da presente investigação, poderemos apresentar como limitações os seguintes aspectos:

- A análise envolve uma pequena proporção de todas as PME em Portugal e poderá existir algum enviesamento provocado pela não resposta;
- A utilização do correio electrónico como meio de envio e recepção do questionário, limitando o estudo às empresas que o possuem, retirando da análise um vasto conjunto de PME;
- A baixa taxa de resposta deverá ser tida em conta e tem um impacto na generalização do estudo;
- O pressuposto das relações unidireccionais entre as variáveis latentes. É possível, contudo, existir algumas relações contrárias às pressupostas, ou até recíprocas. Por exemplo, verificámos que existe uma relação recíproca, no entanto não significativa e por isso não incluída no modelo, entre as acções de recuperação e os recursos organizacionais (fluxos de caixa positivos e recursos financeiros não comprometidos);
- Um aspecto não considerado nesta técnica de modelação é que as relações entre as variáveis podem não ser lineares, ou que as relações exibem uma linearidade apenas dentro de determinado intervalo. Este tipo de relações podem ser avaliadas dentro de uma abordagem de estudos de casos, com estudos adicionais que utilizam técnicas de análise quantitativa mais complexas;
- O carácter exploratório pela utilização de uma abordagem de desenvolvimento de modelos permitiu um elevado nível de ajustamento mas impediu um grau de

generalização do modelo para fora amostra. Tal facto também está relacionado com a dimensão da amostra;

- Foram utilizados *proxies* (variáveis que representam) e não medições directas para variáveis comportamentais dos gestores e colaboradores, como por exemplo a complacência ou o nível de motivação dos colaboradores. Contudo, tal informação era muito difícil de obter através de medições directas sem imensos esforços, como por exemplo através de observação directa do comportamento; e
- Foram efectuadas diversas opções ao longo da investigação, desde a selecção dos indicadores até ao processo de redefinição dos modelos determinando de certa forma um resultado final à luz nas nossas convicções acerca do fenómeno.

### **8.5. Sugestões para futuras investigações**

Esta secção contém algumas sugestões para investigações futuras relacionadas com a metodologia empregue, a teoria e as questões empíricas da investigação. Com isso esperamos encorajar outros a conduzir estudos no intuito de fazer avançar o nosso conhecimento acerca do fenómeno do desempenho organizacional nas PME e se possível, confirmar, redefinir ou refutar as proposições efectuadas na presente investigação.

Antes de fornecer orientações convincentes sobre as escolhas das estratégias mais adequadas, mais evidência é necessária ser recolhida. A replicação de resultados de investigações baseadas em SEM são raras (Kline, 2005). De facto a necessidade de amostras de grandes dimensões indubitavelmente complica a replicação dos estudos. No entanto, é crítico a replicação de um modelo SEM desde que isso não represente algo mais do que um mero exercício estatístico.

Em virtude da reduzida dimensão não foi possível controlar determinados aspectos do fenómeno, fundamentais para conhecer de forma mais aprofundada a problemática. Pelo que sugerimos que futuros trabalhos deverão controlar a selecção da amostra permitindo a análise de sub amostras tendo em conta as causas de declínio, severidade do declínio, dimensão da empresa e grau de diversificação de actividade da empresa,

permitindo a elaboração de sub modelos direccionados a problemas mais específicos. Tal como sugerem Barker III e Duhaime (1997:35): “*Nós acreditamos que a investigação em recuperação empresarial pode prosseguir numa base contingencial, onde os investigadores tentem determinar que tipos de estratégias de recuperação são eficazes e ineficazes dado um tipo genérico de causa (v.g. declínio baseado em problemas internos ou declínio baseado na contracção do sector de actividade)*”.

A metodologia de recolha de informação utilizada na presente investigação conduziu a considerar apenas as PME analisadas, de acordo com a classificação de Bibeault (1999), numa situação de recuperação (grau de severidade) moderada que não ameaçava a sua sobrevivência, caracterizada por uma situação de sub-desempenho agravada pelos prejuízos consecutivos. No entanto de acordo com Barker III e Mone (1994) a situação de recuperação deve incluir apenas os declínios organizacionais que representam sérias ameaças à sua sobrevivência (Hofer, 1980; Slatter e Lovett, 1999), dado que as empresas que se encontram no meio de um processo de declínio ou com um nível de desempenho estagnado estão significativamente acima do *ponto de equilíbrio das vendas* quando comparadas com as empresas perto da falência que apresentam elevadas perdas.

Como sublinharam Grinyer, Naves e McKiernan (1988), as situações de estagnação do desempenho diferem claramente das situações de recuperação pela falta da «atmosfera de crise pela sobrevivência» e criam muito menos pressão sobre as acções de gestão. Como tal sugere-se o desenvolvimento da presente investigação considerando uma amostra de PME que se encontrem numa situação de recuperação mais severa, elaborando modelos semelhantes e confrontar com os actuais resultados. Pois como vimos anteriormente em situações de maior severidade do declínio as PME recorriam com maior frequência a estratégias de recuperação baseadas na reestruturação financeira tal como sugeriam os trabalhos de Hofer (1980) e Slatter e Lovett (1999) no contexto das empresas de maiores dimensões.

Vimos durante a investigação que não foi possível determinar o factor despoletador do processo de recuperação, o *stimulus*. O conhecimento desse momento e as razões que o condicionam é em nossa opinião, como diria Bibeault (1999), o momento da verdade, com uma influência determinante no sucesso da recuperação. E perceber como

interromper o mais cedo possível o lento ciclo descendente dos “sapos fervidos” (Richardson *et al.*, 1994) analisando os factores que influenciam a complacência e a má gestão são interessantes áreas de investigação sobre o declínio do desempenho nas PME.

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



# ***Apêndices***

---



# Apêndice I - Revisão bibliográfica sobre o declínio e recuperação empresarial

Os principais estudos empíricos sobre declínio e recuperação empresarial foram analisados, quando aplicável, nos seguintes aspectos:

1. Amostra, período de análise, fonte dos dados e metodologia (Metod);
2. Ciclo de declínio e recuperação do desempenho organizacional (Ciclo);
3. Factores determinantes do declínio - contributos para variáveis latentes no modelo teórico (FactD);
4. Acções/aspectos da gestão conducentes ao declínio – contributos para indicadores no modelo teórico (IndD)
5. Factores determinantes da recuperação - contributos para variáveis latentes no modelo teórico (FactR)
6. Medidas das acções de gestão utilizadas para realizar a recuperação – contributos para indicadores no modelo teórico (IndR)
7. Classificação de acções de recuperação (ClassR)
8. Principais resultados – declínio organizacional (ResD)
9. Principais resultados – recuperação organizacional (ResR)

<b>Schendel et al. (1976)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 54 empresas da indústria de transformação (EUA); 1952-71; <i>Standard and Poors Compustat</i> e relatórios anuais; combinada: análise quantitativa dos dados contabilísticos e análise qualitativa de texto</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: redução de 4 anos consecutivos do RLE normalizado pelo PNB; Recuperação: 4 anos de crescimento do RLE normalizado pelo PNB</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente; recursos e capacidades organizacionais</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de custos elevados – salários, custos não planeados, produção ineficiente e equipamentos e processos desactualizados; declínio da procura; redução do volume de negócios (redução de preços e ou excesso de capacidade produtiva); aumento da concorrência - 1) concorrentes externos com preços obtidos através de vantagens baseadas em materiais ou mão-de-obra mais barata; 2) concorrentes com vantagens tecnológicas; e 3) concorrentes com vantagens na expedição e vendas em virtude da sua localização - ; problemas de gestão e problemas de marketing</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos, capacidades e actuação estratégia</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança dos gestores; descentralização e responsabilização pelo lucro; novos produtos e I&amp;D; aumento dos preços; aumento das promoções; nova unidade fabril; expansão da unidade fabril; modernização da unidade fabril; aumento da capacidade produtiva existente; diversificação do produto através da aquisição, desenvolvimento interno ou através de <i>joint venture</i>; programas de cortes de custos (despedimento de pessoal); novos sistemas orçamentais e de controlo custos; desinvestimento em fábricas, linhas de produtos, existências.</li> <li>• Diminuição dos custos das vendas</li> <li>• Aumento das vendas e do investimento</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança na organização e na gestão</li> <li>• Mudanças nos programas de marketing</li> <li>• Investimentos na capacidade fabril para aumentar a capacidade produtiva e maior produtividade.</li> <li>• Diversificação geográfica ou do produto</li> <li>• Aumento da eficiência</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Integração vertical</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente é a combinação de diversos eventos e acções que contribuem para um severo declínio. Ou seja, é a combinação de fracas decisões (ou ausência destas) em gestão combinadas com ou em resposta a um ambiente desfavorável que causa o declínio.</li> <li>• Falta de precisão de eventos ambientais não controláveis, especialmente em conjunto, com as acções de gestão controláveis conduzem a severos declínios</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As recuperações parecem mais relacionadas com acções dos gestores do que com eventos do meio envolvente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessária uma significativa mudança na eficiência operacional e na estratégia global para quebrar a tendência decrescente do desempenho organizacional</li> <li>• A recuperação ocorre a partir de um retorno a níveis de eficiência adequados ou mudanças na estratégia que permitam uma melhor adequação da empresa ao meio envolvente e aos seus objectivos</li> </ul>
<b>Hofer (1980)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 empresas de transformação e 2 empresas retalhistas (EUA); 1951-78; arquivos públicos (n.d.) e relatórios anuais; qualitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: redução nas vendas ou da quota de mercado até atingir o ponto de equilíbrio das vendas e o valor da empresa maior que o valor de liquidação; Recuperação: crescimento das vendas e quota de mercado</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova gestão de topo</li> <li>• Estratégias/acções geradoras de proveitos (centra-se nas linhas de produtos existentes que tem sucesso; identificar os recursos e capacidades necessários para implementar estratégias de longo prazo; melhorar a estrutura preço/custo; aumentar os custos com publicidade e de venda e redução do preço para estimular as vendas)</li> <li>• Estratégias/acções de corte de custos (administrativos, I&amp;D, marketing, etc.)</li> <li>• Estratégias/acções de redução de activos</li> <li>• Estratégia de nicho de mercado ou de aumento da quota de mercado</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de recuperação operacionais (geração de proveitos; corte nos custos e redução de activos)</li> <li>• Estratégias de recuperação estratégicas (nicho de mercado e aumento da quota de mercado)</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escolha da estratégia depende da saúde operacional e estratégica da empresa, ajustando-se recuperações suportadas em melhorias operacionais e movimentos estratégicos, respectivamente</li> <li>• Para empresas perto do ponto de equilíbrio das vendas são mais apropriadas estratégias de recuperação baseadas em corte de custos. Para as empresas em declínio operam muito abaixo do ponto de equilíbrio são apropriadas estratégias mais agressivas de redução de activos e geradores de proveitos</li> <li>• Quase todas as recuperações bem sucedidas requerem a substituição da equipa de gestão de topo</li> <li>• As recuperações estratégicas são apropriadas quando o negócio não se encontra numa posição de crise operacional, mas apenas perdeu o posicionamento estratégico</li> <li>• A análise da situação recuperação é crítica, porque a selecção de uma estratégia de recuperação inadequada ou inviável pode resultar na falência da empresa</li> </ul>
<b>Kierulff (1981, 1994)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 PME (EUA); 1972-1994; consultadoria directa; qualitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: quando uma de duas coisas acontece - apresenta um fluxo de caixa negativo não planeado ou o lucro não é suficientemente elevado tendo em conta o risco e a inflação no longo prazo</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades; e actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de objectivos e estabilização dos fluxos de caixa (missão; informação acerca dos clientes, descrição dos empregados, canais de distribuição, fornecedores e credores, identificação dos factores críticos de sucesso, análise SWOT)</li> <li>• Desenvolvimento de um plano financeiro realistico mas conservador</li> <li>• Plano de melhoria da rendibilidade (Redução dos custos (directos dos materiais, relacionados com vendas, administrativos, redução dos prazos de recebimento, não aumentar os salários); redução dos activos como % das vendas, aumentar os preços<sup>100</sup>, procurar novos produtos e mercados, tipos de financiamento alternativos, obter apoio e cooperação do banco)</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos (curto prazo)</li> <li>• Novos produtos (médio longo prazo)</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de recuperação não é essencialmente um processo financeiro. A análise das demonstrações financeiras apenas fornece a estrutura metodológica para recolher os reais problemas da empresa. Estes são normalmente problemas de gestão pois mais dinheiro apenas adiará o inevitável</li> <li>• Durante este processo inicial de recuperação existem provavelmente muitas mudanças a realizar na empresa ao nível da estrutura organizacional, planeamento, estratégias, políticas e procedimentos (sistemas de controlo)</li> </ul>

<sup>100</sup> “Nesta situação de recuperação, se o risco do negócio não é coberto por um razoável rendibilidade do investimento, o proprietário-gestor terá três escolhas: fechar, conduzir o negócio como um hobby ou aumentar os preços” Kierulff (1994, 18).

<b>Bibeault (1999)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>81 empresas na fase de maturidade (EUA); 1967-76; arquivos públicos (n.d.) e inquérito; combinada</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declínio: um ou mais anos de prejuízos operacionais ou grandes ajustamentos não operacionais ou ambos (média 3,7 anos); Recuperação: um aumento sustentado dos lucros durante 2-3 anos (média 4,1 anos)</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos e capacidades; e ambiente</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores internos: má gestão (incompetência - os problemas normalmente devem-se às pessoas; visão estreita - muitas empresas promovem uma pessoa a uma posição de topo porque este teve sucesso numa área funcional estreita; 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 fracasso empresarial)</li> <li>Sintomas visíveis da má gestão: regras de um só homem; falta de profundidade na gestão; problemas relacionais com a mudança na gestão; gestão burocrática; equipa de gestão desequilibrada; uma função financeira fraca e um quadro de direcção pouco participativo</li> <li>Os erros mais comuns que a má gestão comete ou omite e que provocam o declínio e a falência organizacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>Os erros vitais de omissão são: (1) fracasso em responder adequadamente às mudanças de mercado</li> <li>constrangimentos legais, concorrência, ciclos económicos, mudança social e evolução tecnológica; (2) controlo interno inadequado causado pela falta de informação ou má utilização da mesma: Existem 5 tipos de controlo da informação determinantes no processo de declínio empresarial. Por ordem de importância que afectam o declínio empresarial, apresentam as áreas que requerem controlo da informação: (a) controlo orçamental; (b) contabilidade de custos (custo da produção); (c) responsabilização dos resultados (totais e sectoriais); (d) contabilidade do património (valorização de activos); (e) orçamento de tesouraria (previsão dos fluxos de caixa)</li> <li>Os erros vitais cometidos são: (1) excesso de expansão (<i>overexpansion</i>); (2) excesso de diversificação (<i>overdiversification</i>); (3) <i>sales mania</i>; e (4) excessiva alavancagem (<i>excessive leverage</i>)</li> </ul> </li> <li>Factores externos: ciclos económicos (subida das taxas de juros e da inflação), concorrência (emergência de produtores estrangeiros de baixo custo, novos produtos, descida dos preços concorrentes), constrangimentos legais (fiscalidade, legislação laboral, segurança social, política ambiental, higiene e segurança no trabalho e defesa do consumidor), mudança social (mudanças no estilo de vida, atitude perante o meio ambiente) e evolução tecnológica (novos materiais, processos e técnicas de produção que possibilitam diversas combinações de produtos – permitindo aos consumidores opções em materiais, qualidade, preço, características de serviço, estilo, cor e forma)</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos e capacidades; factores motivacionais; ambiente; atitudes dos constituintes (credores e bancos); e actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar os processos de gestão - nova equipa de gestão com autoridade total para efectuar todas as alterações requeridas: instituir controlos apertados (controlo orçamental, melhoria da responsabilidade contabilística, melhoria das margens, melhoria da previsão dos fluxos de caixa, melhoria da avaliação dos activos e melhoria das medidas não financeiras); mudar a atitude das pessoas; compreender melhor o negócio; controlo absoluto da gestão; liderança visível e boa gestão financeira</li> <li>Viabilidade económica e competitiva do negócio central (<i>core business</i>): o que compreende - fluxo de caixa positivo; volume de vendas potencial uma vez resolvidos os problemas; equipamento básico competitivo (quando comprado com os concorrentes); localização competitiva - mercados, matérias-primas, e trabalhadores acessíveis a custos competitivos; conhecimento das mudanças num passado recente e num futuro próximo: novos equipamentos, novos produtos, perda de pessoal importante, saída iminente de pessoal chave, antecipação de alterações legislativas desfavoráveis – aspectos que não vem relevados nas demonstrações financeiras que podem afectar significativamente o futuro do negócio. Alguns factores chaves de competitividade ambiental necessária a uma recuperação com sucesso: incremento favorável do volume de negócios do sector de actividade; aumento favorável dos preços dos produtos do sector de actividade; mudança favorável do mix de produtos; redução dos custos de produção e das matérias-primas do sector de actividade.</li> <li>Uma adequada “ponte” entre as fontes interna e externa para financiar a recuperação - apoio dos credores e dos bancos</li> <li>Melhorar a motivação e atitude positiva das pessoas para sustentar a recuperação - saber lidar com a incerteza</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturação dos activos</li> <li>Mudança na gestão</li> <li>Melhoria da eficiência</li> <li>Desinvestimentos</li> <li>Uma nova postura da gestão</li> <li>Diversificação</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O declínio é causado por factores internos e externos</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As recuperações mal sucedidas devem-se a uma gestão ineficaz, recursos financeiros insuficientes e uma fraca estratégia de recuperação</li> <li>Os movimentos estratégicos normalmente requerem recursos financeiros e não financeiros que as empresas em fraca situação operacional não conseguem gerar sozinhas</li> <li>As estratégias diferem em função das cinco fases de recuperação que a empresa atravessa: (1) gestão do processo; (2) avaliação; (3) emergência; (4) estabilização e (5) regresso ao crescimento</li> </ul>

<b>Hambrick e Schechter (1983)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 260 Unidades Estratégias de Negócio (EUA); década de 70; PIMS; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: média do ROI antes de impostos dos dois primeiros anos menor que 10%; Recuperação: média do ROI antes de impostos dos dois últimos anos maior que 20%</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<p>Movimentos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas produto/mercado (vendas de novos produtos; I&amp;D no produto/vendas; marketing/vendas; qualidade relativa do produto; preço relativo; quota de mercado relativa;</li> <li>• Eficiência (produtividade dos empregados; custos directos relativos; utilização da capacidade produtiva; dívidas de terceiros/vendas; existências/vendas e novos equipamentos e fábricas)</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias empreendedoras: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geradoras de proveitos – na tentativa de aumentar as vendas através de alguma das combinações – (re) introdução de produtos, aumento da publicidade, aumento do esforço de vendas e redução de preços;</li> <li>○ Reposicionamento no binómio produto/mercado – envolve a mudança da ênfase para nichos de mercados lucrativos; e de</li> </ul> </li> <li>• Estratégias eficientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redução custos – ao nível dos custos administrativos, I&amp;D, marketing e outras despesas diversas; melhoria da gestão de terceiros (cobranças) e existências</li> <li>○ Redução de activos – principalmente activo fixo corpóreo</li> </ul> </li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificaram três tipos (<i>clusters</i>) de estratégias de recuperação bem sucedidas (conjuntos de movimentos estratégicos associados com incremento do ROI): redução de custos/activos; reposicionamento do produto/mercado e uma combinação de ambos os tipos de estratégias</li> <li>• A estratégia dominante não é um tipo perfeitamente definido (“<i>gestalt</i>”), mas antes um conjunto mesclado de movimentos que variam de negócio para negócio o que se torna difícil a sua generalização. Contudo o seu estudo sugere que os grupos tipos de estratégias mal sucedidas são bastante diferentes dos grupos de estratégias bem sucedidas</li> <li>• A escolha por um dos três tipos de estratégias está associada com certas características do negócio (na linha das suposições de Hofer): nível capacidade de produção instalada e quota de mercado</li> </ul>
<b>Slatter (1984); Slatter e Lovett (1999)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 empresas (Reino Unido); 1961-1976; arquivos públicos (n.d.) e questionário; combinada</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: sucessivos anos de lucros baixos (ou inexistentes) culminando numa situação de perdas económicas e numa crise de tesouraria; recuperação: não existe nenhuma medida absoluta, mas é adequado distinguir entre as empresas que sobrevivem, as que nunca conseguem atingir uma adequada recuperação do capital investido (ROI) ou que sobrevivem no curto prazo mas se tornam insolventes, daquelas que alcançam um recuperação sustentável<sup>101</sup></li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades; e ambiente</li> </ul>
<b>IndD</b>	<p>Causas Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão fraca - presidente (director geral, sócio gerente) dominante e autocrático - o presidente da Assembleia-Geral e o Director Geral é a mesma pessoa – desta forma os interesses dos detentores do capital podem não estar assegurados; quadro de directores ineficientes – significa que as actividades de planeamento, afectação de recursos e controlo de decisões são debilmente efectuadas. Negligência na gestão do “<i>core business</i>” – Quando as empresas atingem um certo estado de desenvolvimento começam a diversificar, desviando a atenção da gestão para novas áreas de negócio. Falta de profundidade da gestão – a falta de adequadas capacidades de gestão no nível abaixo do director geral é factor originador do declínio.</li> <li>• Controlo financeiro inadequado - o que significa que os seguintes procedimentos não estão implementados ou são inexistentes: previsão dos fluxos de tesouraria, sistemas de custeio e controlo orçamental</li> <li>• Má gestão dos activos de curto prazo - gestão dos devedores (cobranças), das existências, dos credores (fornecedores e bancos) e saldos de tesouraria. A falta de adequados controlos de cobranças, sistemas de planeamento de níveis de existências e orçamentos de tesouraria poderão conduzir a crises financeiras colocando a empresa em declínio</li> <li>• Custos elevados - empresa que apresentar uma estrutura de custos substancialmente mais elevada que os principais concorrentes é como se possuísse uma desvantagem competitiva permanente. Com menos recursos disponíveis (<i>slack</i></li> </ul>

<sup>101</sup> Slatter e Lovett (1999) definem recuperação sustentável como o alcançar de uma estratégia de negócio viável e defensável, suportada por uma adequada estrutura de controlo e organização. Ou seja, requer que a empresa desenvolva uma vantagem competitiva sustentável. Contudo “*é importante referir que muitas situações de recuperação podem nunca alcançar tal posição.*” (Slatter e Lovett, 1999:3). As empresas que são incapazes de desenvolver uma vantagem competitiva podem ainda assim recuperar, contudo os seus lucros não terão expressão e a empresa ficará na mesma susceptível a mais crises no futuro próximo. Outras empresas em situação de recuperação podem apresentar uma significativa desvantagem competitiva que a tornará insolventes não obstante os melhores esforços que possam ser efectuados pela gestão. Segundo Slatter e Lovett (1999) a identificação da existência/inexistência de vantagem competitiva é determinante para uma recuperação do desempenho organizacional sustentável.

*resources*) que a concorrência, terão menos possibilidades de investir no desenvolvimento de produtos e no marketing e por isso estão menos capazes de construir e defender o seu posicionamento no mercado

- Falta de esforço de marketing - a grande maioria das empresas em declínio é caracterizada por uma complacência ao nível da gestão e dos empregados a todos os níveis da organização. Essa complacência é claramente visível pelo observador externo ao nível do marketing, cuja falta de esforços nesta área pode assumir a seguinte forma: (a) falta de respostas às perguntas dos clientes; (b) falta de motivação da força de vendas sem o gestor de vendas agressivo; (c) gastos em publicidade pouco efectivos; (d) esforços de marketing não focalizados nos clientes e produtos chave; (e) falta de investigação/conhecimento dos hábitos de compra dos clientes no mercado da empresa; (f) material promocional inexistente ou desactualizado; e (g) desenvolvimento de novos produtos fraco ou inexistente
- *Overtrading*<sup>102</sup> - nas empresas em *overtrading* as margens são reduzidas e novos clientes são adicionados à carteira apenas para fazer volume
- Grandes projectos - O “grande projecto” que corre mal porque os custos são subestimados e ou os proveitos são sobre estimados é uma bem conhecida causa de falência
- Aquisições - existem três aspectos dos processos de aquisição que podem provocar uma entrada da empresa numa situação de crise: (a) aquisição de “perdedores” – empresas com fracas posições competitivas nos seus mercados de actuação; (b) pagar um injustificável elevado preço de compra de aquisição; e (c) fraca gestão na fase subsequente à aquisição
- Política financeira - existem pelo menos três tipos de política financeira que são causa directa do fracasso: (a) Elevada alavanca financeira; (b) Uma política financeira demasiado conservadora; e Utilização inapropriada de fontes de financiamento em termos do prazo de financiamento e o tipo de utilização (v.g. financiamentos de curto prazo para aquisição de imobilizado)
- Inércia organizacional - as empresas em dificuldades são caracterizadas por inércia organizacional. São incapazes de tomar decisões e ou implementá-las, normalmente devido à combinação de fraca liderança, estruturas organizacionais inapropriadas, fraca motivação dos seus colaboradores ou processos de gestão inexistentes.

Causas externas:

- Mudanças na procura de mercado - (a) no longo prazo - à medida que os produtos de uma empresa se tornam obsoletos devido à introdução de novos produtos ou produtos melhorados, a procura no seu todo pelos produtos da indústria ou de classes de produtos da indústria em causa entra em declínio ao longo do tempo; e (b) cíclico do mercado – a economia mundial e a economia individuais de todos os países experimentam ciclos económicos regulares de crescimento e recessão. Cada indústria é afectada de diferentes formas por esse ciclo económico em virtude das diferentes amplitudes de flutuações da procura de produtos e serviços das diferentes indústrias. O efeito destas flutuações cíclicas na procura pode ter consequências muito sérias nas empresas que já apresentam outros factores causadores de declínio no início do período de recessão económica<sup>103</sup>
- Mudança no padrão da procura – a procura de um determinado produto pode não diminuir, mas a forma como é distribuído ou comprado pode mudar (v.g. venda retalho vs grandes superfícies e centros comerciais)
- Concorrência - a concorrência ao nível do preço e ou produto são causas comuns de declínio.
- Movimentos adversos nos preços das mercadorias “*commodity*”

**FactR** • Recursos e capacidades; e actuação estratégica

- Estabilização da crise (tomar o controlo, equilíbrio de tesouraria, redução de activos, financiamento de curto prazo, redução de custos)

**IndR**

- Liderança (mudança de CEO e ou de directores)
- Apoio dos constituintes (melhoria da comunicação)
- Estratégia (redefinir o “*core business*”, desinvestimento e redução de activos, reorientar a atenção no binómio produto/mercado, *downsizing*, *outsourcing* e investimento)
- Mudança organizacional (mudança estrutural, mudança das pessoas chave, melhoria das comunicações, construir comprometimento e capacidades, novos termos e condições de emprego)
- Melhoria dos processos críticos (melhoria das vendas e marketing, redução dos custos, melhoria da qualidade, melhoria da capacidade de resposta e melhoria dos sistemas de informação e de controlo)
- Reestruturação financeira (redução de activos e do passivo)

A recuperação bem sucedida passa pelas seguintes estratégias genéricas usadas combinadamente:

**ClassR**

- Mudança na gestão
- Forte controlo financeiro
- Mudança organizacional e descentralização

<sup>102</sup> *Overtrading* é o processo através do qual as vendas crescem a uma taxa superior àquela que a empresa tem capacidade para financiar através dos fluxos de tesouraria internos ou através de empréstimos bancários. Como o *overtrading* ocorre apenas como resultado de um fraco controlo financeiro, a falta de um controlo adequado é a causa mais precisa do declínio.

<sup>103</sup> Segundo Slatter e Lovett (1999, 43) “*recessão por si só, raramente, põe uma empresa na situação de recuperação; mas a recessão juntamente com outros factores tais como a falta do controlo financeiro, uma fraca posição competitiva, e uma política financeira baseada numa elevada alavancagem, pode chamar o desastre.* 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.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorientação do binómio produto/mercado</li> <li>• Melhoria do Marketing</li> <li>• Crescimento via aquisições</li> <li>• Redução de activos</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Investimento</li> <li>• Reestruturação do endividamento e outras estratégias financeiras</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas que entram numa fase de declínio dos lucros são caracterizadas por falta de focalização no binómio produto/mercado, produtos relativamente indiferenciados e, uma estrutura de custos mais elevada que os seus principais concorrentes</li> </ul>
<b>ResR</b>	<p>As recuperações bem sucedidas nos EUA e RU são nas grandes empresas caracterizadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na gestão através da entrada de um novo director geral que acumula a função de director financeiro</li> <li>• A utilização de múltiplas estratégias para gerar entrada de fluxos de caixa</li> <li>• Melhoria dos sistemas de controlo financeiro, usados pela gestão para instalar uma cultura orientada para o desempenho</li> <li>• Compreender que as estratégias de redução de custos, não obstante serem importantes, são normalmente insuficientes para determinar uma recuperação bem sucedida</li> <li>• Uma adequada reorientação no binómio produto/mercado à medida que se introduzem melhorias ao nível do marketing operacional</li> <li>• Mudança organizacional significativa ao nível da estrutura de processos e da comunicação</li> <li>• Existem dois aspectos determinantes que separam uma recuperação bem sucedida de um fracasso, <i>“Firstly, successful firms use twice as many generic turnaround strategies as unsuccessful firms: they undertake a lot of generic strategies in parallel. And secondly, they implement more vigorously.”</i></li> <li>• As possibilidades de recuperação (sucesso) variam de acordo com um conjunto combinado de factores: causas de declínio, severidade da crise, atitude dos constituintes, o histórico estratégico da empresa e seu ambiente interno, o ambiente externo e as características da indústria, e a estrutura de custo/preço</li> </ul>
<b>O’Neill (1986)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Empresas (EUA); década de 1970; inquéritos e relatórios anuais; qualitativa</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuação estratégica; ambiente e causas de declínio</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição competitiva da empresa (forte, média ou fraca medida pela quota de mercado)</li> <li>• Ciclo de vida do produto (crescimento, maturidade ou declínio)</li> <li>• Características da indústria (fragmentada ou concentrada)</li> <li>• Fase do ciclo de vida da organização (dimensão e diversidade)</li> <li>• Concorrência (estável ou dinâmica)</li> <li>• Causas de declínio (administrativas, cíclicas, competitivas e políticas)</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de gestão (mudança da definição da gestão, do CEO e da equipa de gestão)</li> <li>• Estratégias de redução de custos (implementação de controlos apertados e redução de custos)</li> <li>• Estratégias de crescimento (novos produtos e novos métodos de promoção)</li> <li>• Estratégias de reestruturação (redesenhar o <i>core business</i>, adaptação de novos métodos de produção e distribuição, e novas estruturas organizacionais)</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao nível do processo de gestão os esforços de recuperação são normalmente precedidos da substituição da gestão de topo, a redefinição do negócio e uma mudança das principais políticas da organização. As estratégias de crescimento são menos usadas pelas empresas mais diversificadas. As recuperações fracassadas estão relacionadas com uma menor utilização de estratégias de reestruturação e com o início da utilização de procedimentos formais de planeamento</li> <li>• A posição competitiva, o ciclo de vida do produto/condições gerais do mercado, as características da indústria e a natureza da empresa (serviços/transformadora), mudanças no padrão da concorrência, as causas de declínio apresentam-se como os factores determinantes que afectam a escolha de determinada estratégia dentro de diferentes situações de recuperação.</li> </ul>
<b>Thiéart (1988)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 217 empresas (EUA); 5 anos (entre declínio e recuperação); PIMS; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: fraca rentabilidade (ROI dos dois primeiros anos de análise menos de metade da média do grupo) e perda de quota de mercado (a taxa de crescimento das vendas inferior à taxa de crescimento do mercado); recuperação: vice versa.</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente e actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização da organização (% da empresa que foi comprada e % de aquisição de participações)</li> <li>• Reorientação dos esforços de mercado (% de novos produtos e % da variação de despesas de marketing sobre os proveitos)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação de mercados/produtos ( em termos de relativa qualidade do produto, preço relativo e relativa concentração ou fragmentação dos clientes)</li> <li>• Desinvestimento de activos (percentagem activos/total de proveitos)</li> <li>• Melhoria da eficiência (variação da produtividade por empregado e variação na capacidade de utilização - mão-de-obra e equipamento)</li> <li>• Integração vertical (a montante ou a jusante)</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização da organização</li> <li>• Reorientação dos esforços de mercado e diferenciação de mercados/produtos</li> <li>• Desinvestimento de activos</li> <li>• Melhoria da eficiência</li> <li>• Integração vertical</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estratégias de recuperação do desempenho organizacional devem ser realizadas em função das características concorrenciais (barreiras à entrada e saída, características da indústria, poder negocial dos fornecedores e clientes) e da postura estratégica (quota de mercado, dívidas de curto prazo/capitais próprios, capacidade de utilização, qualidade relativa dos produtos, juventude relativa dos produtos, preço relativo, custos directos relativos, despesas em publicidade relativa, relativa qualidade dos serviços a clientes, relativa compensação a empregados, dimensão da empresa e diversidade de negócios da empresa)</li> <li>• Uma só acção estratégica não melhora o desempenho organizacional, pelo que será uma combinação de diversas acções que serão efectivas para recuperar o desempenho organizacional (aumentar a quota de mercado ou o nível de lucros)</li> <li>• O padrão de acções estratégicas deve ser consistente com o ambiente</li> <li>• A eficácia das acções estratégicas depende dos objectivos perseguidos pela empresa: crescimento ou rentabilidade</li> </ul>
<b>Zimmerman (1989)</b>	
<b>Metod</b>	• 15 empresas (EUA); 1902-1987; arquivos públicos (n.d.); qualitativo
<b>Ciclo</b>	• Ciclo de declínio ( 5 anos); e recuperação (15 anos)
<b>FactR</b>	• Recursos e capacidades e actuação estratégica
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtor de baixo custo (eficiência produtiva, eficiência na gestão de existências, gastos gerais moderados, desenho direccionado para otimizar a produção)</li> <li>• Produtos diferenciados (características dos produtos distintas, fiabilidade e desempenho, qualidade do produto, continuação no mesmo mercado)</li> <li>• Liderança e organização da recuperação (enfoque nas operações, estabilidade na gestão, experiência na indústria, experiência técnica, exploração do conhecimento, mudanças incrementais)</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtor de baixo custo (apresentavam-se como produtores de mais baixo custo na indústria respectiva ao fim de vários anos de recuperação: (a) aprenderam a manusear as existências de forma mais eficiente; (b) programas de redução de custos bem programados e disciplinados; (c) não utilizaram políticas de aquisições, fusões ou desinvestimentos no processo de recuperação)</li> <li>• Produtos diferenciados (apresentaram no mercado produtos diferenciados com mais características apelativas, melhor desempenho e mais elevada qualidade) como resultado do processo de recuperação</li> <li>• Apropriada organização da recuperação (liderança): (a) os agentes do processo de recuperação tenderam a preocuparem-se nas questões operacionais como seja a melhoria do produto, com um baixo custo e melhorar a qualidade e serviço ao cliente; (b) o perfil dos gestores de topo: elevada experiência no sector de actividade e capacidade técnica e também de produção ou engenharia. E mantém se muito tempo à frente da empresa</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As recuperações organizacionais bem sucedidas tendem a ter pessoas com mais experiência técnica e experiência no sector de actividade que procuram melhorias incrementais nos produtos e eficiência organizacional do que grandes mudanças abruptas no posicionamento de mercado ou mudanças significativas na natureza do negócio</li> <li>• As empresas que encetaram uma recuperação bem sucedida passaram por um processo bi-etápico movendo-se inicialmente para uma produção de baixos custos e numa fase posterior para uma diferenciação do produto</li> </ul>
<b>Thain e Goldthorpe (1989a, 1989b)</b>	
<b>Metod</b>	• 27 empresas (EUA); 1973-1988; arquivos públicos (n.d.); qualitativo
<b>Ciclo</b>	• Declínio: redução durante três anos consecutivos do resultados operacionais; recuperação: um período de 4 anos em 6 anos, após o último ano de declínio, de crescimento consecutivo dos resultados operacionais.
<b>FactD</b>	• Recursos e capacidades; ambiente e factores comportamentais (humanos)
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo de informação (contabilística ou de gestão) inadequado ou intempestivo</li> <li>• Políticas financeiras pouco adequadas (v.g. excessivo endividamento o que aumenta o ponto de equilíbrio das vendas - problema típico nas PME; utilizar fontes de financiamento de curto prazo para financiar obrigações de longo prazo)</li> <li>• Marketing ineficaz: problemas operacionais (fraco serviço ao cliente, inadequada cobertura de vendas, fracasso em actualizar produtos devido a mudanças tecnológicas) e problemas estratégicos (fracasso em acompanhar o andamento dos novos concorrentes, o desenvolvimento de novos produtos ou a mudança dos canais de distribuição conforme os</li> </ul>

	<p>mercados vão evoluindo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de custos mais elevada que a concorrência impedindo a empresa de competir ao nível do preço com a concorrência em virtude das reduzidas margens</li> <li>• Complacência na gestão conduz a falta de sensibilidade acerca da mudança nas necessidades dos mercados</li> <li>• Má gestão [estilo autocrático (fundador dominante, auto-confiante que detém a propriedade do controlo, muitas vezes conduz à falta de bons subordinados e dos necessários equilíbrios e verificações), insuficiente especialização autocrática e negligência perante o negócio] conduzindo a complacência e atitudes negativas</li> <li>• Grandes projectos mal sucedidos</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuação estratégica e ambiente</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação organizacional ( mudanças do CEO ou dos directores) e melhoria dos controlos</li> <li>• Reestruturação financeira (reestruturação do passivo, melhoria do fluxos de caixa, redução do ponto de equilíbrio das vendas)</li> <li>• Reestruturação estratégica (aquisição/ diversificação; desinvestimento; reorientação no binómio produto/mercado - mudança de cobertura geográfica para evitar a recessão local, mudança do equilíbrio interno entre os diversos segmentos produtos/mercados; reorientar o negócio saindo dos segmentos de produtos/mercados pouco rentáveis e procurar entrar em novos segmentos mais rentáveis; e integração vertical)</li> <li>• Reestruturação operacional (redução de custos - melhoria da produtividade através de investimentos tecnológicos, venda de activos redundantes, redução dos gastos gerais; melhoria das acções de marketing (aumentar as vendas, a quota de mercado e otimizar os lucros no actual segmento de produto/mercado através de melhorias introduzidas nos produtos, nos canais de distribuição, aumentando a promoção de vendas e reduzindo preços ou melhoria da qualidade de produtos permitindo o aumento dos preços)</li> <li>• Melhoria da procura de mercado; melhoria dos preços das matérias-primas e da concorrência enfraquecida</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação organizacional; financeira; estratégica e operacional</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O declínio é resultado da incapacidade de uma organização em manter o equilíbrio entre os sete factores chaves do sucesso organizacional - propósito organizacional (missão, metas e objectivos), estratégia (apropriada para os objectivos), a cadeia de valor operacional (a funcionar adequadamente no sentido de implementar a estratégia), organização (adequada de pessoas, estruturas e sistemas para implementar, orçamentar e controlar), recursos (suficientes e utilizados optimizadamente), (estratégia e operacionais bem relacionadas e adaptadas ao) ambiente e resultados</li> <li>• Infelizmente é impossível alcançar e manter o desempenho ideal por muito tempo. As atitudes mudam. A energia e a orientação entram em declínio. A complacência instala-se. Os problemas desenvolvem-se. As operações tornam-se ineficientes. Os resultados ficam aquém do esperado. Partes importantes da estratégia não se ajustam aos mercados e à concorrência. A organização não consegue ajustar-se de forma a implementar a estratégia inicialmente traçada. O sistema de controlo falha. Os problemas de recursos aparecem. Novos concorrentes instalam-se ganhando terreno através da inovação tecnológica.</li> <li>• Como resultado destes reveses, normalmente causados por más atitudes, insensibilidade face à mudança, falta de informação vital, desafio competitivo, planeamento inadequado, más decisões, uma estratégia desactualizada e capacidade operacional desperdiçada, e com uma eventual deterioração do ambiente económico, o desempenho organizacional entra em declínio e a situação de recuperação desenvolve-se.</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram identificadas quatro tipos de acções de recuperação: reestruturação organizacional, financeira, estratégica e operacional</li> <li>• Os factores ambientais (melhoria da procura de mercado, diminuição dos preços das matérias-primas e concorrência enfraquecida) também ajudam a recuperação mas não se mostram essenciais</li> </ul>
<b>Grinyer et al. (1990)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 médias e grandes empresas (Reino Unido); EXSTAT; 1970-1984; qualitativo</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio e recuperação do desempenho organizacional, durante o período analisado, foi medido por um indicador composto (desempenho financeiro, crescimento das vendas, estabilidade financeira e crescimento das exportações)</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente, recursos e capacidades</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações adversas na procura total do mercado (v.g. recessão económica)</li> <li>• Quebra das vendas devido a uma maior intensidade competitiva</li> <li>• Falta de esforço de marketing e vendas</li> <li>• Má gestão (v.g. comunicação ineficaz com a gestão de linha e com a força de trabalho, CEO inflexível, etc.)</li> <li>• Controlos financeiros inadequados             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema de informação da contabilidade de gestão inadequado ou intempestivo</li> <li>○ Falta de previsão de fluxos de caixa (orçamento de tesouraria)</li> <li>○ Ausência do controlo do fundo de maneio</li> <li>○ Falta de controlo orçamental</li> </ul> </li> <li>• Elevada estrutura de custos devido a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Factores financeiros (v.g. elevada alavanca financeira e operacional, fracas políticas financeiras)</li> <li>○ Vantagens da concorrência ao nível dos custos absolutos (v.g. mão-de-obra mais barata ou de melhor qualidade,</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>localizações mais favoráveis, ou canais de distribuição mais favoráveis) <ul style="list-style-type: none"> <li>o Custo e qualidade da mão-de-obra (v.g. moral fraca, oposição a novas práticas e excessivos níveis salariais)</li> <li>o Produção (v.g. fraco <i>layout</i> da fábrica e fraco controlo da produção)</li> <li>o Capacidade (v.g. quotas de mercado demasiado baixas para explorar economias de mercado)</li> </ul> </li> <li>• Fraca qualidade dos produtos e serviços</li> </ul>
<b>FactR</b>	<p>Características determinantes de uma melhoria sustentada no desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas práticas de gestão [gestores orientados para a acção, gestão de recursos humanos (valorização das pessoas), boa comunicação vertical e horizontal, gestão próxima do cliente, adequados controlos de gestão]</li> <li>• Estrutura organizacional (sistemas de planeamento estratégico nas grandes empresas e revisão informal da estratégia nas empresas de menor dimensão)</li> <li>• Marketing (maior utilização de técnicas de marketing tais como o rastreio do ambiente, consulta regular dos principais clientes, análise sistemática das vendas e análise da margem de contribuição dos clientes, etc.)</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na gestão (introdução de um novo CEO e nova equipa de directores)</li> <li>• Redução de custos (investimento em novos edifícios e equipamentos, programas de melhoria da moral dos empregados, melhoria da capacidade produtiva existente, melhoria no controlo de produção, esquemas de incentivos monetários, programas de redução de custos, etc.)</li> <li>• Intensificação das acções marketing (melhoria dos canais de distribuição, racionalização da amplitude da linha de produtos, centrar-se nos clientes mais rentáveis, etc.)</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na gestão</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Intensificação das acções marketing</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma significativa correlação entre a fraca gestão e cada uma das outras causas de declínio</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas que recuperam com sucesso centram os seus esforços na realização de significativas melhorias nos aspectos operacionais dos seus negócios, em particular nas áreas do marketing e da produção</li> <li>• A motivação, rápido julgamento e carácter são cruciais para o sucesso da recuperação</li> </ul>
<b>Gopal (1991)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 empresas indianas (Bombay); n.d.; arquivos públicos (n.d.), entrevistas e questionários; combinação</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: ocorre quando (a empresa não é capaz de obter um retorno do capital investido; ou os reembolsos às instituições financeiras tornam-se incertos; ou não consegue gerar um excedente interno; ou numa base contínua depende da injeção frequente de dinheiro fresco para sobreviver; recuperação: ocorre quando uma empresa “falida” (mal sucedida) se converte numa organização bem sucedida – um resultado insatisfatório num resultado satisfatório – uma empresa “doente” numa empresa lucrativa</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores comportamentais e motivacionais (humanos); recursos e capacidades e ambiente</li> </ul>
<b>IndD</b>	<p>Causas internas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraca qualidade da gestão de topo – pouca visão generalista e mais funcional</li> <li>• O quadro directivo fraco</li> <li>• Gestão conservadora</li> <li>• Excessiva complacência</li> <li>• Expansões prematuras</li> <li>• Políticas financeiras fracas</li> <li>• Custos e preços de mercado inaceitáveis</li> </ul> <p>Causas externas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiamento ou cancelamento de grandes projectos</li> <li>• Diminuição da procura de mercado</li> <li>• Mudanças na regulamentação governamental</li> <li>• Aumento da concorrência</li> <li>• Aumento dos custos dos inputs (v.g. matérias-primas)</li> <li>• Escassez de matérias-primas</li> <li>• Fraca cobertura de eventos seguráveis tais como: incêndios</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuação estratégica</li> <li>• Mudança dos Recursos e capacidades</li> </ul>
<b>IndR</b>	<p>Estratégias (acções de curto prazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo apertado com despesas de capital (investimento)</li> <li>• Alienação de activos fixos</li> <li>• Cobrança de dívidas</li> <li>• Re calendarização dos pagamentos e reconversão de passivo em capital próprio</li> <li>• Recolha selectiva de encomendas</li> <li>• Introdução de novas características nos produtos aumentando o valor acrescentado</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução em novas áreas de mercados</li> <li>• Redução de pessoal</li> </ul> <p>Estratégias de longo prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição do CEO</li> <li>• Preparação do planeamento estratégico</li> <li>• Diversificação para novos mercados e novos produtos</li> <li>• Introdução de novos produtos e sistemas de informação controlo</li> <li>• Eliminação de sistemas que produzem relatórios volumosos e desnecessários</li> <li>• Emagrecimento da estrutura organizativa</li> <li>• Formação de pessoal</li> <li>• Injecção de novos fundos no sistema</li> <li>• Centralização da gestão de fluxos de caixa</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de curto prazo - redução de custos e de activos, alteração do binómio produto/mercado</li> <li>• Estratégias de longo prazo - Substituição do CEO, introdução de novos produtos e novos mercados, melhoria do controlo de gestão e formação de pessoal</li> </ul>
<b>Pant (1991)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 137 empresas (EUA); 1970-1976; <i>Compustat Industrial and Research</i>; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O declínio: rentabilidade do activo (resultado operacional/activo total) ocorre quando a empresa se encontra no percentil 25 da respectiva indústria durante dois anos consecutivos (2 anos); recuperação: quando a empresa ultrapassa o percentil 75 da indústria durante o terceiro ao sexto ano (4 anos) após o declínio nos dois anos consecutivos anteriores</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades; e ambiente</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas de maior dimensão são incapazes de melhorar os resultados tão rápida e drasticamente como as empresas de menor dimensão</li> <li>• Algumas características da indústria podem ajudar a criar uma atmosfera propícia a uma recuperação bem sucedida.</li> <li>• Nas indústrias caracterizadas por elevados investimentos em I&amp;D e baixas barreiras à entrada parecem oferecer maiores oportunidades para os seus membros melhorarem os resultados</li> <li>• Elevados investimentos em I&amp;D e reduzidas barreiras à entrada caracterizam indústrias com elevada competição e onde as empresas de menor dimensão e mais novas conseguem desafiar as empresas estabelecidas com sucesso</li> </ul>
<b>Robbins e Pearce II (1992)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 empresas têxteis; 1976-1985; arquivos públicos (n.d.) e inquérito; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: redução em dois anos consecutivos do ROI em valor absoluto e a taxa de declínio superior à da média da indústria, nesses mesmos dois anos; recuperação: pelo menos 2 anos consecutivos de crescimento do ROI a uma taxa superior à média da indústria, e um regresso aos níveis do ROI antes da fase de declínio</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades, ambiente e factores comportamentais e motivacionais (humanos)</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas económicos: inclui factores como a redução da procura, subida das taxas de juro, aumento do preço das matérias-primas, flutuação cambial, elevados custos de mão-de-obra, custos da energia</li> <li>• Alterações competitivas: inclui factores como a concorrência de empresas estrangeiras, produtores de baixo custo, fusão entre concorrentes, nova linha de produtos da concorrência, novos concorrentes no mercado</li> <li>• Mudanças tecnológicas: inclui factores como o aparecimento de novos materiais, processos e técnicas de produção</li> <li>• Mudanças sociais: inclui factores como a perda de contacto com mercado devido à falha em reagir a mudanças no estilo de vida dos consumidores, média de idade da população (envelhecimento), atitudes, gostos e preferências dos consumidores (clientes)</li> <li>• Falta de controlo operacional: inclui factores como o sistema de controlo inexistente ou inadequado que forneça informação de diversos tipos - operacional, qualitativa, económica, contabilística, de análise de margens unitárias de produtos.</li> <li>• <i>Overexpansion</i>: inclui factores como os problemas internos de crescimento, crescimento ineficiente e mal direccionado</li> <li>• Excesso de alavanca financeira, inclui factores como demasiado endividamento, elevados encargos financeiros, perda de <i>credit rating</i></li> <li>• Gestão de topo: inclui factores com a falta de consenso entre a equipa de gestão de topo, elevada taxa de rotação dos membros da equipa de gestão de topo, membros do corpo directivo pouco participativos e uma fraca liderança seja qual for o seu motivo</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas e severidade do declínio; e actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acções de <i>retrenchment</i> (estratégias de eficiência ou operacionais) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liquidação</li> <li>○ Desinvestimento</li> <li>○ Melhoria da eficiência operacional</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Eliminação de produtos</li> <li>o Corte de custos gerais</li> <li>● Acções de recuperação (Estratégias empreendedoras):               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Penetração de mercado</li> <li>o Re-concentração/segmentação</li> <li>o Novos mercados</li> <li>o Aquisições</li> <li>o Novos Produtos</li> </ul> </li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acções de <i>retrenchment</i> (estratégias de eficiência ou operacionais)</li> <li>● Acções de recuperação (estratégias empreendedoras)</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilizou para medir o grau de severidade do declínio do desempenho organizacional uma medida objectiva como seja o indicador <i>Z score</i> de Altman (1983, 1993)</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O processo de recuperação compreende duas fases: a fase do <i>retrenchment</i> (compreende um conjunto de acções estratégicas visando a melhoria da eficiência: redução de custos ou activos que tem como objectivo a sobrevivência e a restabelecimento de um fluxo de caixa positivo) e fase da recuperação propriamente dita após a empresa ter consigo estabilizar o resultados (compreende um conjunto de acções estratégicas empreendedoras visando a rendibilidade de longo prazo e um crescimento no mercado de actuação)</li> <li>● A redução (<i>retrenchment</i>) de custos (essencialmente os relacionados com os custos das existências e os juros de empréstimos bancários) é indispensável para uma recuperação bem sucedida</li> <li>● Quando o incremento das margens resultante da redução de custos é insuficiente para cumprir as obrigações a redução de activos é necessária</li> <li>● A liquidação de existências, contas a receber, instalações e equipamentos são usados para reduzir obrigações de longo prazo e logo os juros daí resultantes</li> <li>● As empresas que atribuem a causas externas a razão do declínio não são tão predispostas a incluir uma fase de redução de custos no seu processo de recuperação</li> <li>● As empresas que atribuem a causas internas a razão do declínio são mais predispostas a incluir uma fase de redução de custos no seu processo de recuperação</li> <li>● Existe uma forte relação entre a severidade do declínio e o tipo de resposta de recuperação: as actividades de recuperação devem começar por reduzir e controlar os custos e se a situação financeira indica um risco de insolvência futura então as actividades de redução de custos devem ser complementadas com a redução de activos.</li> <li>● No seu estudo o sucesso da recuperação está mais fortemente relacionada com o esforço sustentado das actividades de <i>retrenchment</i> do que com a implementação de qualquer estratégia que a empresa siga</li> </ul>
<b>Chowdhury e Lang (1993)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 153 PME (EUA); 1984-87 (4 anos); <i>Dialog Information Services' Disclosure Database</i>; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Declínio: redução do ROI (RAI/ Capitais próprios + Dívidas de longo prazo) em dois anos consecutivos (1984-1985) a uma taxa inferior a 10%; recuperação: a média do ROI durante dois anos consecutivos (1986-1987) a seguir ao declínio exceder o valor de corte de um ROI igual ou superior a 10%</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Factores comportamentais e motivacionais (humanos)</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de acção perante os problemas de desempenho, i.e. recusar saber ou ignorar as informações negativas</li> <li>● O responsável pela informação tenta esconder a informação negativa mantendo-se os recursos a ser afectados a cursos de acção sem sucesso</li> <li>● As empresas em situação de declínio gradual atraem cada vez menos o suporte financeiro para efectuar a recuperação</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos financeiros; e causas do declínio</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidade da empresa atrair apoio financeiro (passivo de longo prazo/capitais próprios)</li> <li>● Planos contingentes, "<i>slack resources</i>" e linhas de crédito</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O estudo sugere que a correcta determinação das causas do declínio, a tomada de acções atempadas e a existência de adequados recursos para encetar a recuperação podem ser apontadas como os pontos fracos nas práticas de gestão das pequenas empresas</li> <li>● A gestão das PME necessita de práticas de gestão que permitam efectuar o adequado rastreio interno e externo que detectem mudanças no meio ambiente</li> <li>● É importante para os gestores das PME não atribuírem o gradual declínio do desempenho simplesmente ao azar ou às forças incontroláveis do mercado e manterem-se inactivos</li> <li>● Se o declínio apresenta um padrão consistente as PME devem procurar apoio institucional (consultadoria) e mais persuasivos junto dos constituintes, em particular dos credores</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As empresas que experimentam uma crise (em vez de um lento declínio)<sup>104</sup> aparentemente são mais bem sucedidas na recuperação, o que vem suportar a tese do fenómeno do "<i>boiled frog</i>"</li> </ul>

<sup>104</sup> O autor define crise como uma queda abrupta do desempenho empresarial e declínio como uma queda lenta e sustentada do desempenho empresarial.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas aumentam o grau de endividamento no período que precede o aumento do declínio.</li> <li>• O sucesso da recuperação das pequenas empresas é independente do financiamento</li> <li>• As empresas que aumentam o grau de endividamento têm maiores hipóteses de recuperação.</li> </ul>
<b>Barker e Mone (1994)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 empresas têxteis (EUA); 1976-1985; <i>Standard and Poors Compustat</i>; quantitativa; o estudo é uma réplica crítica do estudo de Robbins e Pearce (1992)</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: redução em dois anos consecutivos do ROI em valor absoluto e a taxa de declínio superior à da média da indústria, nesses mesmos dois anos; recuperação: pelo menos 2 anos consecutivos de crescimento do ROI a uma taxa superior à média da indústria, e um regresso aos níveis do ROI antes da fase de declínio.</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades; e actuação estratégica</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas que não realizam actividades de <i>retrenchment</i> continuam o seu processo de declínio organizacional e possivelmente irão à falência</li> <li>• Para as organizações com maior grau de severidade do declínio organizacional as actividades de <i>retrenchment</i> por si só podem não ser suficientes para realizar uma recuperação com sucesso</li> </ul>
<b>Chowdhury e Lang (1996a)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 153 PME (&lt; 500 empregados) (EUA); 1984-87 (4 anos); <i>Kentucky Small Business Development Center</i> e inquéritos; quantitativa</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores comportamentais (humanos); e recursos e capacidades</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos com fluxos de caixa de curto prazo (falta de orçamento de tesouraria)</li> <li>• Parece que existe uma tendência para estender o crédito a quem conhecem (gerando dívidas de curto prazo)</li> <li>• Não compreendem as técnicas de fixação do preço (o que conduz a vender com margens pequenas ou até negativas)</li> <li>• Não compreendem a análise do ponto de equilíbrio das vendas – não consideram os custos fixos nas suas análises</li> <li>• Estrutura de custos (operacionais) elevados</li> <li>• Equipamento desactualizado</li> <li>• Obsessão pelo crescimento (<i>salesmania</i>)</li> <li>• Os proprietários tornam-se desmazelados nos detalhes das tarefas diárias: não fazem encomendas, não verificam as existências, deixam o negócio correr por si próprio</li> </ul>
<b>ResD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O declínio (nas pequenas empresas) 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.</li> <li>• Os resultados do estudo demonstraram o papel perverso da complacência no contexto da falência, suportando o fenómeno do “<i>boiled frog</i>” (sapos fervidos). Os proprietários acostumam-se a operar em situações estáveis no passado e recusam-se a aceitar que o contexto ambiental mudou</li> <li>• As fraquezas de gestão induzem o declínio que se manifesta na rendibilidade das empresas</li> <li>• A falta de interesse e de senso de urgência leva a arrastar os problemas e manifesta-se sob a forma de várias fraquezas de gestão que pode conduzir a empresa a entrar num estado de falência. As fraquezas operacionais variam em tipo e intensidade dependendo do grau de complacência em que aqueles emergem e se desenvolvem.</li> </ul>
<b>Chowdhury e Lang (1996b)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 153 PME (&lt; 500 empregados) (EUA); 1984-87 (4 anos); <i>Kentucky Small Business Development Center</i> e inquéritos; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: redução do ROI (RAI/ Capitais próprios + Dívidas de longo prazo) em dois anos consecutivos (1984-1985) a uma taxa inferior a 10%; recuperação: a média do ROI durante dois anos consecutivos (1986-1987) a seguir ao declínio exceder o valor de corte de um ROI igual ou superior a 10%</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de rendimentos <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nível de vendas: (Vendas líquidas / Vendas brutas)</li> </ul> </li> <li>• Redução de custos <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Custo dos produtos: ( Custos das vendas / Vendas líquidas)</li> <li>◦ Produtividade dos trabalhadores: (Vendas líquidas / Número de empregados)</li> <li>◦ Despesas gerais: ( Despesas gerais + administrativas + distribuição / Vendas líquidas )</li> <li>◦ Dívida a pagar: Dívidas a pagar/ Custo das vendas</li> </ul> </li> <li>• Redução de activos <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nível de existências: (Existências / Vendas líquidas)</li> <li>◦ Dívida a receber: (Dívidas a receber / Vendas líquidas)</li> <li>◦ Idade das instalações: (Valor líquido do imobilizado corpóreo / Valor bruto do imobilizado corpóreo )</li> <li>◦ Nível de instalações: (Variação absoluta no valor bruto do imobilizado corpóreo)</li> </ul> </li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de eficiência ou operacionais - geração de rendimentos, redução de custos e redução de activos</li> </ul>

<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O estudo sugere que os movimentos no sentido da melhoria da eficiência, mais do que movimentos empreendedores são a primeira escolha para as empresas mais pequenas</li> <li>• O estudo sugere que no contexto das empresas mais pequenas, a melhoria da produtividade dos empregados é o contributo mais importante para melhorar os ganhos de eficiência</li> <li>• Existem diferenças entre as pequenas e grandes empresas ao nível das estratégias de recuperação bem sucedidas. O que vem confirmar a afirmação de que as pequenas empresas não são “pequeno grande negócio” conforme argumentam Welsh e White (1981)</li> <li>• Os resultados suportam o trabalho de Kierulff (1981) de que as estratégias de recuperação nas pequenas empresas envolvem os mesmos elementos das recuperações das grandes empresas. Ou seja, conjuntos de acções de melhoria da eficiência e não movimentos empreendedores, que passam pela melhoria da eficiência (da produtividade dos trabalhadores) e redução de custos</li> <li>• Contudo existem importantes diferenças, se os movimentos de melhoria da eficiência podem ser similares, os movimentos no âmbito do binómio produto/mercado não se apresentam como uma opção viável (como para as grandes empresas) devido às restrições dos recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais).</li> <li>• As dívidas a pagar tem uma relação positiva com o desempenho</li> <li>• As despesas gerais, administrativas e de distribuição estão correlacionadas com os movimentos de eficiência confirmando o uma expectativa de senso comum de que as empresas em declínio efectuem cortes neste tipo de despesas</li> <li>• O crescimento das vendas, como indicador de estratégias empreendedoras não tem qualquer relação significativa com a recuperação de curto prazo. Este resultado é consistente com a teoria e investigação empírica anterior (v.g. Bibeault, 1999; Finkin, 1985; Hofer; 1980; Kierulff, 1981; Robbins e Pearce, 1992)</li> </ul>
<b>Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 204 empresas do sector transformador (EUA); 1976-83; 1977-84; 1978-85; 1978-85 e 1979-86 ; Value line data base II; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: redução durante os primeiros 4 anos em três indicadores de desempenho: rendibilidade do investimento; margem comercial e fluxo de caixa actualizado; recuperação: aumento desempenho medido nas três variáveis acima indicados nos últimos 4 anos</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financeiros e actuação estratégica de recuperação (<i>retrenchment</i>)</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes de custos (<i>cutbacks</i>): n.º de empregados; contas a receber; existências; custos das vendas</li> <li>• Custos gerais, comerciais e administrativos: indicadores de eficiência; vendas/n.º empregados; vendas/custo das vendas; vendas/Custos gerais, comerciais e administrativos</li> <li>• Investimento em tecnologia: custos em I&amp;De custos relacionados com equipamentos e edificio</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da eficiência (estratégia de curto prazo)</li> <li>• Investimento em tecnologia (estratégia de longo prazo)</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os cortes nos custos (<i>cutbacks</i>) podem ajudar à recuperação, sendo pelo menos um sinal de intenção de mudar algo,) mas podem não ser essenciais</li> <li>• Os cortes nos custos não são sinónimos de aumento de eficiência. Por exemplo o despedimento de pessoas em funções chave podem reduzir a qualidade do produto, incapacidade de cumprir prazos de entrega, etc. Para além de que a melhoria de eficiência pode ser conseguida sem necessidade de redução de custos, através de: melhoria de técnicas de controlo de existências, melhor análise de custos, aumento da manutenção de edificios e equipamentos ou melhor formação das pessoas</li> <li>• Os cortes nos custos nem sempre conduzem a melhoria na eficiência</li> <li>• A melhoria da eficiência é determinante para uma recuperação bem sucedida</li> <li>• As recuperações bem sucedidas incorporam investimentos em tecnologia nos seus processos de recuperação</li> <li>• A combinação de melhoria da eficiência e investimento em tecnologia é determinante para uma recuperação bem sucedida</li> <li>• No curto prazo um aumento da eficiência evita o continuar do declínio do desempenho organizacional, liberta recursos internos e aumenta a credibilidade da actual gestão.</li> <li>• A escolha da área para efectuar os cortes de custos pode ser crítico para prevenir declínio adicional.</li> </ul>

**Barker III e Duhaime (1997)**

<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 empresas de transformação (EUA); 1974-88; <i>Standard &amp; Poor's Compustat</i> e inquéritos; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio do desempenho organizacional definido como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ redução em pelo menos 3 anos do ROI (Resultado Líquido/total activo fixo) abaixo da taxa de juro das obrigações de tesouro (rendibilidade de um investimento sem risco)<sup>105</sup> e</li> <li>○ um <i>Zscore</i> (Altman, 1993) menor que 3,0 no último do declínio.</li> </ul> </li> <li>• A recuperação organizacional é definida como um aumento nos últimos 3 anos do ROI (Resultado Líquido/total activo fixo) acima da taxa de juro das obrigações de tesouro</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Financeiros; actuação estratégica e ambiente</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acções de gestão identificadas como mudanças na estratégia tentadas durante a fase de recuperação<sup>106</sup></li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acções determinantes da mudança estratégica: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Substituição do CEO</li> <li>○ Nível de crescimento da indústria</li> <li>○ Extensão (severidade) do declínio</li> <li>○ Eventos externos</li> <li>○ Factores internos específicos (dimensão, diversificação, cultura, gestão, estrutura, história)</li> <li>○ Nível de recursos internos (financeiros, humanos, de reputação )</li> </ul> </li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A substituição do CEO aumenta os níveis de mudança estratégica, confirmando os resultados de Schendel <i>et al.</i> (1976).</li> <li>• A acumulação de endividamento reduz a capacidade de gestores em mudar a estratégia.</li> <li>• A dimensão e grau de diversificação aumentam a extensão da mudança estratégica durante o processo de recuperação</li> <li>• O nível de mudança estratégica durante o processo de recuperação depende do grau da sua necessidade para reverter o declínio e da sua capacidade em implementá-la</li> <li>• Os resultados sugerem que se o declínio organizacional for causado pela contracção da indústria (ciclos económicos) e ou corrigido por eventos subsequentes, os gestores das empresas que operam uma recuperação bem sucedida implementam recuperações menos estratégicas</li> </ul>

**Lai e Sudarsanam (1997)**

<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 297 empresas cotadas na bolsa de Londres (Reino Unido); 1985-1993; <i>DataStream International</i>, relatórios anuais e <i>Extel Annual News Summaries</i>; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: quando cai para os últimos 20% na classificação da rendibilidade das acções de todas as empresas cotadas no <i>London Stock Exchange</i> (no ano de declínio) após ter estado classificada nas primeiras 50% de empresas mais rentáveis nos dois anos que precedem o ano de declínio.</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Corporate governance</i>; e ambiente</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação operacional (racionalização dos custos, <i>layoffs</i>, encerramentos e integração de unidades de negócio)</li> <li>• Reestruturação de activos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Venda de activos (Desinvestimento de subsidiárias, MBO, <i>spin-offs</i>, venda e <i>leaseback</i> e outras vendas de activos)</li> <li>○ Aquisições ( aquisição total ou parcial de negócios)</li> <li>○ Despesas de investimento (despesas de investimento interno em activo fixos tais como edifícios e equipamento)</li> </ul> </li> <li>• Reestruturação da gestão (despedimento do CEO)</li> <li>• Reestruturação financeira <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diminuição ou eliminação de dividendos</li> <li>○ Aumento de capital</li> <li>○ Reestruturação de passivo envolvendo a extensão ou reconversão de capital e juros</li> </ul> </li> <li>• Estratégias combinadas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acções geradoras de influxos de caixa (venda de activos e aumentos de capital)</li> </ul> </li> <li>• Variáveis de controlo<sup>107</sup>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Severidade do declínio (rendibilidade das acções no ano de declínio)</li> <li>○ Problemas internos (projectos fracassados, más aquisições ou fraco controlo financeiro)</li> <li>○ Condições da indústria (<i>Zscore</i>)</li> <li>○ Condições da economia (Taxa de crescimento do PIB)</li> <li>○ Dimensão<sup>108</sup></li> </ul> </li> </ul>

<sup>105</sup> Este é considerado pelo autor um indicador tradicional de fracasso do desempenho organizacional e consistente com Porter (1980), que sugere que a empresa está falida em termos económicos se não tem uma rendibilidade pelo menos igual à rendibilidade de investimento sem risco.

<sup>106</sup> Elaboradas por “*um painel de 8 especialistas académicos em estratégia das principais universidades norte-americanas*” (Barker e Duhaime, 1997: 22).

<sup>107</sup> Robbins e Pearce II (1992, 1993) sugerem que a eficácia e adequação das estratégias de recuperação estão dependentes de factores internos e externos.

<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação operacional</li> <li>• Reestruturação de activos</li> <li>• Reestruturação da gestão (despedimento do CEO)</li> <li>• Reestruturação financeira</li> <li>• Estratégias combinadas</li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas em declínio reagem de forma diferente perante a deterioração do ambiente do negócio.</li> <li>• A escolha de uma estratégia de recuperação é determinada por uma complexa inter-relação da estrutura accionista (dos sócios), <i>corporate governance</i> e acompanhamento por parte dos credores (bancários) das empresas em declínio</li> </ul>
<b>Barker III e Mone (1998)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 154 empresas de transformação; 1975-1989; <i>Standard &amp; Poor's Compustat</i>, <i>U.S. Department of Commerce Industry</i> e inquéritos; quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio: redução em dois anos consecutivos do ROI em valor absoluto e a taxa de declínio superior à da média da indústria, nesses mesmos dois anos; recuperação: pelo menos 2 anos consecutivos de crescimento do ROI a uma taxa superior à média da indústria, e um regresso aos níveis do ROI antes da fase de declínio</li> </ul>
<b>FactD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos e capacidades e actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A reorientação estratégica durante a tentativa de recuperação foi operacionalizada de acordo com a definição de Tushman e Romanelli (1985)<sup>109</sup>: (a) mudança na estratégia medida através de um conjunto de acções de gestão realizadas durante o processo de recuperação tenha ou não recuperado com sucesso e (b) mudança da estrutura e sistemas de controlo organizacionais</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mudança para uma estrutura mecanicista<sup>110</sup> tem mais probabilidades de ocorrer nas empresas mais pequenas que tentam recuperar</li> <li>• A mudança para uma estrutura mecanicista tem mais probabilidades de ocorrer nas empresas que tentam recuperar a partir de situações de reduzida liquidez</li> <li>• A mudança para uma estrutura mecanicista restringe significativamente a capacidade da empresa operar uma mudança estratégica</li> <li>• A substituição do CEO aumenta directamente e significativamente o grau de reorientação estratégica</li> <li>• A capacidade de endividamento não utilizada aumenta o grau de reorientação estratégica mas um nível menos significativo</li> <li>• Os resultados do estudo sugerem que a mudança para estruturas mecanicistas não ocorrem em todas as empresas que tentam recuperar de fases de declínio do desempenho, mas tem maior probabilidade de ocorrer durante as tentativas de recuperação quando as empresas em declínio que se debatem perante uma crise financeira, trocaram de CEO ou são de pequena dimensão. Além disso os resultados sugerem que a mudança para estruturas mecanicistas reduz as probabilidades das empresas em declínio iniciarem reorientações estratégicas durante as tentativas de recuperação</li> </ul>
<b>Michael e Robbins (1998)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 164 PME transformadoras (EUA); 1987-1992; Arquivos públicos (<i>Compustat</i>); quantitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente macro económico (recessão económica)</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retrenchment</i> [redução de custos: I&amp;D, manutenção, canais de distribuição, publicidade, matérias primas, redução de activos: terrenos, edifícios e equipamento, ferramentas e máquinas, existências de matérias primas, produtos em vias de</li> </ul>

<sup>108</sup> A dimensão da empresa é um “proxy” para definir a existência de flexibilidade e recursos internos disponíveis da empresa em declínio. Certas estratégias como a aquisição e desinvestimento são mais apropriadas para grandes empresas do que para as pequenas. Uma grande empresa pode negociar uma reestruturação de passivo mais eficazmente.

<sup>109</sup> Tushman e Romanelli (1985) definiram reorientação estratégica como a mudança da estratégia, estrutura e sistemas de controlo e poder de distribuição.

<sup>110</sup> Staw *et al.* (1981) propuseram que os indivíduos, grupos e organizações comportam-se rigidamente quando se encontram perante situações de ameaça semelhantes às de uma crise provocada pelo declínio do desempenho. A maior componente do modelo da “ameaça de rigidez” (*threat-rigidity model*) é a proposição de que “*in to perceived needs to increase control over their firm's decisions, initiate a “mechanistic shift” changing their firms structures and decisions processes to move closely resemble Burns e Stalker's (1961) archetypical mechanistic firms*” (Barker III e Mone, 1998:1228). Estas empresas mecanicistas têm maior dificuldade em mudar a sua orientação estratégica em resposta ao declínio (v.g. consolidação da autoridade junto de pessoas que interagem menos com o ambiente, menor comunicação vertical e formalização de processos que bloqueiam a geração de soluções inovadoras). A tese da “ameaça de rigidez” e sua concomitante mudança mecanicista (i.e. deslocamento da estrutura organizacional para uma estrutura mais mecanicista), tem recebido uma vasta atenção da literatura sobre o declínio organizacional e recuperação (v.g. Cameron, Whetten e Kim, 1987a; D' Aveni, 1989b e Slatter, 1999).

fabrico e produtos acabados, contas a receber; e redução de custos com recursos humanos (despedimento) :  
administradores, directores, supervisores do *front line* , empregados tarefas ]

**ClassR** • *Retrenchment*

- ResR**
- As actividades de *retrenchment* são identificadas como uma resposta comum das pequenas empresas em períodos de recessão.
  - Os factores transaccionáveis mais procurados no mercado que representam activos (ou custos) que contém pouca ou nenhuma especificidade, i.e., que podem ser recontratados ou recomprados nos mercados, contém pouco investimento específico, serão mais utilizados nas actividades de *retrenchment*, porque não pertencem ao *core business*, logo não são elementos contribuintes para a construção de uma vantagem competitiva

**Castrogiovanni e Bruton (2000)**

**Metod** • 93 empresas que se encontram em dificuldades antes de terem sido adquiridas (EUA); 1979 e 1987; arquivos públicos (*Compustat*); quantitativa

**Ciclo** • Declínio organizacional definido como dois anos consecutivos de redução no resultado líquido e no ROI antes de terem sido adquiridas

**ResR** • A necessidade de actividades de *retrenchment* depende do contexto específico em que a organização opera. No contexto da empresa em declínio ter sido adquirida e na qual é efectuada uma injeção de capital então as actividades de *retrenchment* , ao contrário do sugerido por Pearce II e Robbins (1992) não tem um efeito significativo no desempenho da recuperação organizacional

**Lai e Sudarsanam (2001)**

**Metod** • 166 empresas de grande dimensão do Reino Unido (dado que foram excluídas as pequenas empresas com uma capitalização bolsista inferior a 10 milhões de Libras); 1985-1993; *Datastream International*, relatórios anuais e *Extel Annual News Summaries*; quantitativa

**Ciclo** • Declínio: empresa que se encontra em dificuldades financeiras (i.e. perante um potencial risco de falência) utilizaram o *Z score* de Taffler (1995)<sup>111</sup> para definir uma empresa sem situação financeira difícil; recuperação: regresso da empresa em dificuldades financeiras a um território positivo do *Z score*.

**FactR** • Causas e severidade do declínio; e ambiente

• Idem Lai e Sudarsanam (1997)

**ClassR** • Idem Lai e Sudarsanam (1997)

**ResR**

- As empresas que recuperaram e as que não recuperaram adoptaram estratégias muito similares<sup>112</sup>. No entanto, ao longo do tempo de análise (1985-1993) as empresas que recuperaram escolheram estratégias de investimento e aquisição, o que confirma estudo de Slatter e Lovett (1999), para sair dos problemas em que se encontravam enquanto que as empresas que não recuperaram focaram as suas estratégias em reestruturações operacionais e financeiras.
- Ficou claro no seu estudo que as empresas que entravam em dificuldades financeiras imediatamente antes do início de uma recessão económica tinha uma tarefa de recuperação bem mais difícil do que as empresas que entravam em declínio na fase de crescimento económico
- “*Recovery strategies are not one-shot actions, but may be calibrated to respond to the pace of recovery or the effectiveness of earlier actions*” (p.197) O que sugere que o sucesso da recuperação está condicionada pelo sucesso das primeiras estratégias

**Bruton et al. (2003)**

**Metod** • 104 empresas (44 de Hong Kong, 31 de Singapura e 15 de Taiwan); 1979-1998; *Pacific-Basin Capital Markets Database* , relatórios anuais e inquérito; quantitativa e qualitativa

**Ciclo** • Declínio do desempenho organizacional definido como redução em três anos consecutivos do ROI abaixo da taxa de rendibilidade de investimento sem risco, e com prejuízos nos últimos três anos do ciclo de declínio.

<sup>111</sup> Taffler (1995). The use of Zscore approach in practice. City University Business School, Working Paper 95/1.

<sup>112</sup> Os autores defendem que esta similaridade se deve ao facto do estudo ser realizado com as estratégias genéricas de recuperação encontradas na literatura, o que poderá não capturar a dinâmica do declínio de desempenho e recuperação em indústrias específicas. “*Como as empresas, em indústrias específicas alcançam a recuperação em resposta às respectivas causas das dificuldades financeiras é uma interessante área de futura investigação, mas requer um rigoroso desenvolvimento conceptual*” (p.198). Esta estrutura conceptual pode definir um esquema de ligações estratégicas precisas entre as causas das dificuldades financeiras, v.g. incerteza tecnologia ou fracasso nas expectativas no desenvolvimento de produtos, e as estratégias e recuperação.

<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuação estratégica</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retrenchment</i> (redução do activo fixo e contas a receber)</li> <li>• Substituição do CEO</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retrenchment</i></li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acções de <i>retrenchment</i> (redução do activo fixo) durante o período de declínio melhoram a rendibilidade</li> </ul>
<b>Morrow et al. (2004)</b>	
<b>Metod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 417 empresas transformadoras (EUA); 1980-1995 ; arquivos públicos (<i>Compustat</i>) e inquérito; quantitativa e qualitativa</li> </ul>
<b>Ciclo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio do desempenho organizacional definido como redução em pelo menos três do ROI precedido de dois anos consecutivos de incremento do desempenho</li> </ul>
<b>FactR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente</li> </ul>
<b>IndR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retrenchment</i> de custos ( variação na estrutura de custos: vendas - custos das vendas - resultado operacional)</li> <li>• <i>Retrenchment</i> do activo (redução do activo fixo)</li> </ul>
<b>ClassR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retrenchment</i></li> </ul>
<b>ResR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A eficácia de qualquer estratégia escolhida por uma empresa é determinada não apenas pelo movimento inicial, mas também pela antecipação e localização de movimento e contra movimentos da concorrência dentro da indústria. Pelo que a natureza competitiva da indústria afecta a direcção que a estratégia de <i>retrenchment</i> seguirá.</li> <li>• A dimensão da empresa está negativamente relacionada com a melhoria do desempenho organizacional</li> <li>• Os recursos excedentários (<i>slack resources</i>) estão positivamente relacionados com o desempenho em indústrias em crescimento</li> <li>• A severidade do declínio está negativa e significativamente relacionada com a melhoria do desempenho organizacional</li> <li>• As empresas que operam em indústrias que se encontram na fase de maturidade deverão reduzir os custos e activos desnecessários (<i>Retrenchment</i>) como forma de aumentar o desempenho no curto prazo e posicionar a empresa para um regresso à fase de crescimento</li> <li>• O estudo sugere que as empresas devem desenhar a estratégia de <i>retrenchment</i> de acordo com a natureza dos seus ambientes competitivos</li> </ul>

# Apêndice II - Construtores e indicadores na literatura

---

## MODELO DE DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### *Recursos e capacidades organizacionais*

Segundo Wiklund (1998) não será prudente na investigação empírica nas PME, separar os recursos das capacidades. Pelo que, recursos e capacidades serão tratados como um conceito conjunto.

Existem diversas tipologias de recursos e capacidades na literatura «baseada nos recursos». Hofer e Schendel (1978) sugeriram uma classificação dos recursos internos em seis categorias: financeiros, tecnológicos, físicos, humanos, reputação e organizacionais. Contudo essas classificações podem não ser aplicáveis às PME (Greene *et al.*, 1997). Designadamente não reflectem o importante papel que o gestor-proprietário tem na empresa. Aqueles sugerem uma tipologia que reconhece o importante papel do fundador, os seus recursos sociais (redes de contactos e relações pessoais), e as características organizacionais e os recursos materiais.

Para Barney (1991) os recursos de uma organização incluem todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos da organização, informação, conhecimento, controlados pela empresa que permitem conceber e implementar estratégias que melhoram a eficiência e a eficácia empresarial. Classificando os recursos em três grandes categorias: recursos de capital físico (tecnologia, edifícios e equipamentos, localização geográfica e acesso às matérias primas), recursos de capital humano (formação, experiência, inteligência e relações entre gestores e trabalhadores) e capital organizacional (estrutura de relatórios formais, planeamento formal e informal, e sistemas de coordenação e controlo).

Mais recentemente, de acordo com a teoria «baseada nos recursos», e com o objectivo de desenvolver uma estrutura de *recursos críticos* para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável aplicada às PME Ragone (1999) desenvolveu a seguinte classificação de recursos organizacionais:

- Recursos financeiros (gerados internamente)
- Recursos (activos) físicos ( edifícios, máquinas, equipamentos, etc.)
- Recursos humanos
- Recursos organizacionais (v.g. sistema de controlo de gestão, clima organizacional, relações internas, etc.)
- *Saber fazer* e competências
- Marca e reputação
- Capacidades básicas da organização
- Capacidade de inovação como a habilidade da organização para desenvolver novos produtos e processos, e alcançar um elevado desempenho tecnológico e ou de gestão (v.g. *time-to-market*)
- Capacidade de produção como a habilidade de produzir e distribuir os produtos aos clientes assegurando que são cumpridas certas prioridades tais como: qualidade, flexibilidade, tempo de entrega, custo, etc.
- Capacidade de marketing como a habilidade da organização para definir o *mercado-alvo* e vender os produtos de forma eficaz e eficiente.

Utilizando uma classificação adaptada de Barney (1991) e Ragone (1999) foram identificadas em estudos normativos e empíricos as seguintes variáveis e medidas consideradas directa ou indirecta significativamente relacionadas com o declínio do desempenho organizacional.

## Recursos e capacidades organizacionais

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	N	
<b>Recursos financeiros</b>	• Fluxos de caixa inadequados	Fluxos de caixa	•	•																					2	
	• Fundo maneio negativo	Fundo de maneio	•	•	•																				3	
	• Sub capitalização	(capital próprio/activo total)	•	•		•	•	•	•	•															7	
	• Estrutura de capitais desequilibrada	Demasiada dependência de empréstimos ou descobertos bancários como forma principal de financiamento	•	•					•																3	
	• Estrutura de custos elevada comparada com concorrentes	Salários, custos não planeados, encargos financeiros; demasiado investimento em activos fixos ou baixa produtividade laboral quando comparada com a concorrência	•	•					•	•	•	•	•	•	•										9	
Elevados custos de manutenção das instalações (de arrendamento ou de aquisição)																							•		1	
<b>Recursos físicos</b>	• Tecnologia obsoleta (equipamentos desactualizados)	n.d.			•						•											•	•		4	
	• Edifícios obsoletos	n.d.																						•	1	
	• Excessiva dimensão das instalações	n.d.			•						•														2	
<b>Recursos humanos</b>	• Saída de pessoal chave e com experiência	Algum director saiu da empresa nos últimos 3 anos?			•																		•	•	3	
	• Competências da força de trabalho	Falta de colaboradores qualificados ou de capacidade para os reter			•																			•	•	3
	• Falta de formação e desenvolvimento da força de trabalho	A formação e desenvolvimento dos trabalhadores é uma prioridade máxima: na formulação em tecnologia, na resolução de problemas, em comunicação e planeamento																						•	•	2
	• Problemas de recrutamento e selecção	Dificuldades de recrutamento e elevado rotação de empregados																							•	1











**Factor humano**

O modelo normativo da competitividade nas PME de Man *et al.* (1998, 2000) sugere que o desempenho organizacional está relacionado com o ambiente externo, factores internos organizacionais e a influencia do gestor-proprietário. É assumido que a mera posse das competências não torna o gestor-proprietário competente, e apenas podem ser demonstradas pelos seus comportamentos (Man *et al.*, 1998, 2000). Além de que, em termos de relação causal, os comportamentos estão mais próximos do desempenho do que outras características como os traços de personalidade, intenções e motivações (Herron e Robinson, 1993).

De acordo com investigação anterior os recursos humanos nas PME compreendem um largo conjunto de aspectos tais como atributos de realização do gestor-proprietário, as características da família, educação e experiência, atitudes e motivações, metas e competências (Brush e Chaganti, 1998, Edelman, 2001).

De acordo com Bird (1995), as competências são vistas como características e comportamentos observáveis do gestor. Man *et al.* (1998, 2000) definem competência como a capacidade global de um gestor-proprietário desempenhar o seu papel com sucesso, e este é alcançado se existir competência das seguintes seis áreas (Chandler e Hanks, 1994):

- Competências relacionadas com o aproveitamento de oportunidades - o que compreende conseguir observá-las e desenvolvê-las.
- Competências organizacionais – compreende um grupo de competências tais como a capacidade para liderar, controlar, organizar e desenvolver recursos internos e externos de formar a tornarem-se capacidades da empresa.
- Competências estratégicas – requer que o gestor-proprietário estabeleça a visão, objectivos, e formalize uma estratégia para a empresa. Representa a habilidade e a técnica de visualizar o negócio segundo uma ampla perspectiva.
- Competências de relacionamento – para usar os contactos e relações com sucesso, o gestor-proprietário precisa de possuir competências sociais ao nível da comunicação, persuasão e habilidade na construção de relações, quer internamente dentro da empresa quer externamente com outras entidades. São

necessárias para obter recursos externos como o apoio financeiro e o de consultores externos.

- Competências de compromisso com negócio – estas competências são necessárias para sustentar o negócio. Relacionadas com estas competências estão a sua orientação pró-activa.
- Competências conceptuais – compreendem as capacidades de pensamento cognitivo e analítico, de aprendizagem, tomada de decisões e resolução de problemas, suportar a pressão do tempo, inovar e saber lidar com a incerteza e o risco. Envolve um elevado nível de actividades conceptuais reflectidas no comportamento do gestor-proprietário na perspectiva de curto prazo, na resolução de eventos imediatos e nas respostas que requerem intuição. Análise organizacional de problemas, tomar decisões e inovar em novos processos, produtos ou serviço.

Na tabela seguinte apresenta-se uma classificação combinada, baseada em Brush e Chaganti (1998), Edelman *et al.* (2001) e Man *et al.* (1991), dos principais factores humanos que no contexto do declínio organizacional influenciam directa e indirectamente o desempenho empresarial nas PME.





## O factor humano (continuação)

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	N			
Competências de relacionamento	● Afiliação com redes sociais e profissionais	Predisposição para a não utilização de consultores					•																					•	2		
		Número de redes de trabalho (associações profissionais, associações comerciais e organizações comunitárias); utilização de consultores na área: produção e compras, estudos de mercado e vendas, contabilidade, orçamentação e planeamento, gestão dos recursos humanos e especialistas em Tecnologia da Informação/Sistemas de Informação ; membro de associações comerciais e industriais; e utilização de mentores																													1
		Construção de relações com clientes e empregados																													1
Competências de compromisso com o negócio	● Inércia organizacional	Incapacidade de tomar decisões e ou implementá-las																												1	
		Falta de acção perante os problemas de desempenho, i.e. recusar saber ou ignorar as informações negativas																													1
		Falta de iniciativa																													1
Competências conceptuais	● Análise das principais decisões	Tempo dedicado em pensamento reflexivo e interrelacionamento dos sintomas para resolução das causas dos problemas																													1
		Número de factores (dimensões) levados em conta no processo de tomada de decisão																													1
		Existem acções numa determinada área da organização que são complementares ou suportadas por outras áreas																													1
		Quanto para frente a organização (o decisor) realiza o planeamento das suas estratégias e operações																													2

***Ambiente***

No quadro seguinte são identificados os diferentes aspectos do ambiente com impacto directo ou indirecto no desempenho organizacional nos estudos de declínio e recuperação do desempenho organizacional.

## Ambiente

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	N	
<b>Economia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recessão económica ou movimentos adversos nos preços das mercadorias “<i>commodity</i>”<sup>113</sup></li> </ul>	Subida das taxas de juros e da inflação; descida do PIB; crises monetárias internacionais; elevados custos das matérias primas	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•									13
<b>Constrangimentos legais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças na fiscalidade, legislação laboral, segurança social, política ambiental, higiene e segurança no trabalho e defesa do consumidor</li> </ul>	n.d.	•	•					•			•					•	•					6	
<b>Evolução tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças fundamentais na tecnologia dentro do sector de actividade ( incerteza tecnológica)</li> </ul>	Novos materiais, processos e técnicas de produção que possibilitam diversas combinações de produtos – permitindo aos consumidores opções em materiais, qualidade, preço, características de serviço, estilo, cor e forma	•	•				•				•	•	•									6	
<b>Mudança social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças no estilo de vida, atitude perante o meio ambiente</li> </ul>	n.d.	•														•						2	
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades com fornecedores</li> </ul>	Perda de fornecedores chave	•																				1	
		Aumento dos custos dos <i>inputs</i> (v.g. matérias-primas)																					•	1
		Escassez de matérias-primas																					•	•
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades com clientes</li> </ul>	Perda de clientes chave, procura volátil	•				•				•												3	

<sup>113</sup> Por preço da *commodity* entende-se não só o preço das matérias-primas mas também as taxas de juros, taxas de câmbio, preços das propriedade. *Itens* sobre os quais a gestão não tem qualquer controlo e que flutuam muito no curto prazo.

**Ambiente (continuação)**

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	N	
<b>Concorrência</b>	• Aumento da concorrência	Novos concorrentes internos e estrangeiros	•											•		•		•					4	
		Actual concorrência ao nível de preços e produtos													•			•						2
		Emergência de produtores estrangeiros de baixo custo, novos produtos, descida dos preços concorrentes		•	•										•									3
		Concorrentes externos com preços obtidos através de vantagens baseadas em materiais ou mão-de-obra mais barata; concorrentes com vantagens tecnológicas; e concorrentes com vantagens na expedição e vendas em virtude da sua localização																•						1
<b>Condições do sector de actividade</b>	• Mudanças fundamentais nas condições de mercado do sector de actividade	Obsolescência dos produtos devido à introdução de novos produtos ou produtos melhorados	•		•																		2	
		Declínio da procura pelos produtos da indústria ou de classes de produtos da indústria em causa			•								•		•	•			•					5
		Mudança no padrão da procura na forma como é distribuído ou comprado pode mudar (v.g. venda retalho vs grandes superfícies e centros comerciais)				•																		1
<b>Consultadoria Profissional</b>	• Ausência ou incompetência dos consultores externos (TOC, Advogados, Consultores de Sistemas de Informação, etc.)	n.d.									•							•		•	•	•	5	

(1) Baldwin *et al.* (1997); (2) Bibeault (1999); (3) Slatter e Lovett (1999); (4) Bradley e Saunders (1992); (5) Boyle e Desai (1991); (6) Bruno *et al.* (1987); (7) Gaskill *et al.* (1993); (8) Storey (1994); (9) Lussier (1995, 1996); (10) Koksall (2002); (11) Thain e Goldthorpe (1989); (12) Adler e Hall (1996); (13) Schendel *et al.* (1976); (14) Gopal (1991); (15) Campbell e Underdown (1991); (16) Bruno *et al.* (1987); (17) Grinyer *et al.* (1990); (18) Francalanza e Borg (2000); (19) Watson *et al.* (2002); (20) Lerner *et al.* (1997).

### ***Actuação estratégica***

A estratégia empresarial pode ser definida como um plano de acções que cobre a definição de uma missão e valores da organização, avaliação do ambiente envolvente, afectação dos recursos internos disponíveis, elaboração de políticas da organização e escolha de uma estratégia de actuação, através da qual, quando traduzida em acções, mediante um orçamento, permitirá o posicionamento o negócio de forma a maximizar as suas capacidades em relação aos concorrentes (Porter, 1980).

## Actuação estratégica

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	N		
Avaliação do ambiente	• Deficiente rastreio do meio envolvente (análise das condições concorrenciais e das preferências dos clientes)	Incapacidade de identificação e previsão dos factores externos que afectam as operações	•	•	•	•	•	•										•	7	
		Incapacidade em definir o âmbito da actuação da organização	•	•	•	•	•	•												6
		Fraco conhecimento dos gostos e dos comportamentos dos consumidores (clientes); fraco conhecimento tecnológico e de gestão						•		•										2
<b>Avaliação dos recursos existentes</b>	• Utilização ineficiente dos recursos humanos e decisões operacionais)	n.d.	•	•	•	•	•	•											6	
Determinação de uma estratégia	• Excesso de expansão ( <i>overexpansion</i> )	Expansões prematuras ou crescimento prematuro	•		•	•	•	•					•	•	•	•	•	•	10	
	• Ausência ou inadequação no estabelecimento de objectivos e de formas para ajustar as operações às mudanças do meio ambiente	<i>Sales mania</i> (focalização nas vendas em vez de no lucro)	•	•	•	•	•	•											6	
	• Criação de uma vantagem competitiva	Incapacidade de identificação e criação de uma vantagem competitiva							•										1	
	• Diversificação de produtos e mercados	Excesso de diversificação ( <i>overdiversification</i> )	•			•	•	•					•	•	•	•			8	
<b>Definição de um programa de acção</b>	• Conjunto de instruções estabelecidas no orçamento anual	n.d.	•	•	•	•	•	•											6	

(1) Campbell e Underdown (1991); (2) Francalanza e Borg (2000); (3) King(1996); (4) Longenecker *et al.* (1999); (5) Lussier (1995, 1996); (6) Miller e Friesen (1984); (7) Koksall(2002); (8) Thain e Goldthorpe (1989); (9) Bibeault (1999); (10) Slatter e Lovett (1999); (11) Adler e Hall (1996); (12) Makridakis (1991); (13) Gopal (1991); (14) Gaskill *et al.* (1993);(15) Chowdhury e Lang (1993)

**Desempenho organizacional (declínio)**

No quadro seguinte são identificadas as diferentes formas de medir o desempenho organizacional nos estudos de declínio e recuperação do desempenho organizacional.

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	N
Lucro	• Resultado líquido do exercício	Redução durante 4 anos consecutivos do lucro líquido normalizado pelo PNB	•																					
		Um ou mais anos de prejuízos operacionais ou grandes ajustamentos não operacionais ou ambos (média 3,7 anos).				•																		
		Existência de sucessivos anos de lucros baixos (ou inexistentes)						•																
	• Resultados operacionais	Redução durante três anos consecutivos dos resultados operacionais								•														
Rendibilidade	• Rendibilidade do investimento (ROI)	Média do ROI antes de impostos dos dois primeiros anos menor que 10%					•																	
		ROI dos dois primeiros anos de análise menos de metade da média do sector de actividade								•														
		A empresa não é capaz de obter um retorno do capital investido										•												
		Redução em dois anos consecutivos do ROI em valor absoluto e a taxa de declínio superior à da média da indústria, nesses mesmos dois anos												•			•					•		
		Declínio do ROI (RAI/ Capitais próprios + Dívidas de longo prazo em dois anos consecutivos a uma taxa inferior a 10% em relação à media do sector de actividade														•		•						
	Redução em três anos consecutivos do ROI abaixo da taxa de rendibilidade de investimento sem risco, e com prejuízos nos últimos três anos do ciclo de declínio																					•	•	



## MODELO DE RECUPERAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### *Causas do declínio*

*“Um planeamento bem sucedido de uma recuperação é criticamente dependente da capacidade do gestor diagnosticar correctamente a causa do declínio”* (O’Neill, 1986: 85). A variável latente *causas de declínio* foi definida com base no estudo de Robbins e Pearce (1992) que sugere que o *locus* de causalidade<sup>116</sup> e o grau de severidade do declínio determinam a forma como a recuperação será realizada condicionando o seu sucesso.

---

<sup>116</sup> Entende-se por *locus* de causalidade a atribuição de uma origem interna ou externa ao declínio do desempenho organizacional.

## Causas de declínio

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	N				
<b>Locus de causalidade (internas)</b>	• Administrativas	Problemas de gestão	•	•	•										3	
	• Conjuntural	Flutuações cíclicas do desempenho	•	•	•										3	
<b>Locus de causalidade (externas)</b>	• Competitiva	Mudanças na concorrência				•									1	
	• Política	Perda de contacto/controlo dentro da rede de relações da empresa				•									1	
<b>Severidade do declínio</b>	• Ponto de equilíbrio das vendas	Volume de Negócios = Custos Fixos / margem de contribuição					•								1	
	• Proximidade da insolvência	Zscore de Altman(1993)						•							1	
	• Taxa de declínio	Variação do ROI antes de iniciado a fase de declínio							•						1	
	• Extensão (severidade) do declínio		ROI mais baixo alcançado pela empresa durante a fase de declínio								•					
			Rendibilidade das acções no ano de declínio	•												
			Operar acima (“1”) ou abaixo (“0”) da rendibilidade média do respectivo sector de actividade										•			4
		Percentagem de variação do resultado líquido durante nos dois últimos anos de declínio, i.e., antes da situação de recuperação												•		

(1) Lai e Sudarsanam (1997); (2) Barker III e Barr (2002); (3) O’Neill (1986); (4) Hofer (1980); (5) Robbins e Pearce (1992); (6) Chowdhury e Lang (1993); (7) Barker III e Duhaime (1997); (8) Morrow *et al.* (2004); (9) Castrogiovanni e Bruton (2000)

### ***Factor humano***

Na tabela seguinte apresenta-se uma classificação combinada baseada nos estudos de Brush e Chaganti (1998), Edelman *et al.* (2001) e Man *et al.* (1991), à semelhança da utilizada para o modelo de declínio, dos principais factores humanos que no contexto da recuperação organizacional influenciam directa e indirectamente o desempenho empresarial nas PME.

## Factor humano

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	N		
Educação e experiência	• Educação	Educação e formação técnica inadequada em gestão	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•											9		
	• Vasta experiência (operacional)	No negócio/sector de actividade (v.g. conhecimento prático de como encontrar e atrair clientes)	•	•				•	•	•	•	•	•								•		•	10	
		Em tarefas de gestão (capacidade para liderar, delegar e controlar as actividades organizacionais)		•	•					•	•	•	•									•		•	8
Atitudes e motivações	• Estimular a motivação	Dos seus colaboradores																		•	•	•	•	•	5
		Manter uma aparência positiva e inspirar confiança nos outros																							•
	• Auto consciência	Conhecer o ponto em que a empresa se encontra e a direcção na qual pretende ir, na perfeita consciência das suas capacidades																						•	1
	• Orientado para os objectivos	Centrado nas questões certas da organizacionais, procurando transmitir energia à equipe de trabalho																						•	1
	• Moralidade e valores	Conceitos tradicionais de moralidade e justiça bem como os valores da organização																						•	1
	• Desejo de reorientação estratégica	n.d.																						•	1
	• Criativo/inovador	Manifestando-se na introdução de novos produtos, equipamentos, políticas ou procedimentos, pessoas, estrutura organizacional, circuitos de distribuição, fábricas, layouts de produção, orçamentos e controlos, contractos, etc. para efectuar a recuperação																						•	1
Competências relacionadas com o aproveitamento de oportunidades	• Instinto empreendedor	Planear, procurar e apreender oportunidades																					•	1	





### ***Recursos e capacidades organizacionais***

À semelhança do modelo de declínio utilizámos as classificações de Barney (1991) e Ragone (1999) para identificar em estudos normativos e empíricos as seguintes variáveis e medidas consideradas directa ou indirecta significativamente relacionadas com as tentativas de recuperação do desempenho organizacional bem sucedidas.

## Recursos e capacidades organizacionais

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	N	
Recursos financeiros	• Disponibilidade de recursos financeiros	Fluxos de caixa positivo					•																							
		Liquidez				•																								
		Injecção de novos fundos (dos sócios) no sistema						•	•																					
		Linhas de crédito disponíveis									•	•																		
	• <i>Financial slack resources</i> <sup>117</sup>	(Passivo de médio longo prazo + Passivo de Curto prazo / Activo Total) x 100 durante a fase de declínio <sup>117</sup>	•																											
	(Activo total/passivo total e percentagem no ano em que foi tentada a recuperação)			•																										
Recursos físicos	• Localização competitiva	Mercados, matérias-primas, e trabalhadores acessíveis a custos competitivos					•																							
	• Equipamento competitivo	Processo produtivo actualizado quando comprado com a concorrência					•																							
	• Capacidade produtiva	A capacidade produtiva superior à concorrência				•																								
Recursos humanos	• Melhor formação das pessoas e desenvolvimento da força de trabalho	A formação e desenvolvimento dos trabalhadores é uma prioridade máxima: na formulação em tecnologia, na resolução de problemas, em comunicação e planeamento						•																						
	• Problemas de recrutamento e selecção	Dificuldades de recrutamento e elevado rotação de empregados																												

<sup>117</sup> As empresas com valores baixos neste rácio tem um acesso relativamente grande a recurso financeiros através de empréstimos.





**Ambiente**

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	N		
<b>Características da indústria</b>	• Nível de crescimento da indústria (do sector de actividade)	Taxa de crescimento da indústria nos três últimos anos do declínio	•	•	•													5	
		Taxas de crescimento por sector de actividade ( <i>clusters</i> de empresas)		•		•													
	• Nível de concentração da indústria	Percentagem das vendas do sector de actividade das quatro principais empresas				•													1
	• Barreiras à entrada	Percentagem de publicidade / vendas				•													1
	• Melhoria da procura de mercado		•				•						•						3
	• Melhoria dos preços dos <i>inputs</i>						•												1
	• Concorrência	Enfraquecimento da concorrência					•												1
		Mudança do padrão da concorrência (que compete em termos de produtos/ mercados e tecnologia) - Dinâmica / estável							•									1	
<b>Macro ambiente</b>	• Eventos externos que influenciam o desempenho da recuperação	Escala de 4 pontos entre condições desfavoráveis e favoráveis que condicionaram a recuperação perguntado em inquérito	•															1	
	• Mudança no macro ambiente	Redução da taxas de juros, diminuição da inflação, taxa de crescimento económico, diminuição dos custos das matérias primas ou da energia, flutuações cambiais, mudanças na legislação fiscal/ambiental/laboral	•		•		•	•								•		•	6

**Ambiente (Continuação)**

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	N
		Suporte financeiro necessário para efectuar a recuperação								•	•	•	•	•	•	•	
		Estratégias <i>workout</i> mais preconizadas pelos bancos: <u>Estratégia de “gestão”</u>															
		• Recomendar mudanças estratégicas															
		• Recomendar a mudança de gestores															
		• Propor redução de custos															
		• Melhorias nas operações, nos sistemas e nos controlos															
		• Recomendar a utilização de consultores															
		<u>Estratégia “financeira”</u>															
	• Apoio financeiro dos bancos	• Reestruturar endividamento															
		• Estender o prazo															
		• Solicitar garantias adicionais															
		<u>Estratégia “legal”</u>															
		• Solicitar o reembolso do endividamento															
		• Solicitar a recuperação via judicial															
		<u>Estratégia de “reestruturação”</u>															
		• Recomendar capitalização adicional															
		• Terminar com o endividamento (desmobilizar)															
		• Dar tempo à empresa para procurar outro banco															
		-----															
	• Consultadoria	TOC/ROC consultores															
		-----															
	• Apoio governamental	n.d.															
		-----															
	• Clientes, Fornecedores e outros credores	n.d.															

(1) Barker III e Duhaime (1997); (2) Lai e Sudarsanam (1997); (3) Pant (1991); (4) Morrow *et al.* (2004); (5) Thain e Goldthorpe (1989); (6) O’Neill (1986); (7) Chowdhury e Lang (1993, 1996a); (8) Gopinath (1995); (9) Khan e Rocha (1982); (10) Kierulff (1981, 1994); (11) Welsh e White (1981); (12) Bibeault (1999); (13) Neves (1997); Lai e Sudarsanam (2001)

### ***Acções estratégicas de recuperação***

Foi utilizada a classificação a partir da revisão bibliográfica efectuada no capítulo 3, na secção 3.3.2.: reestruturação organizacional, reestruturação operacional (redução de custos), reestruturação operacional do activo (e melhoria da eficiência), reestruturação financeira e acções empreendedoras (ou reestruturação estratégica).

## Acções estratégicas de recuperação

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	N	
Acções empreendedoras (geração de rendimentos)	• Novos mercados	Diversificação geográfica		•																									4	
		Expansão de esforços de marketing em novos segmentos de clientes; aumento das vendas conquistando quota de mercado				•	•			•		•			•		•													7
	• Novos produtos	Introdução de produtos e serviços completamente novos (vendas de novos produtos); mudanças nos programas de marketing (novos produtos e I&D, aumento de preços e promoções); reorientação dos esforços de mercado (% de novos produtos e % da variação de despesas de marketing sobre os proveitos)		•	•	•						•	•	•			•	•												8
		Diferenciação de mercados/produtos ( em termos de relativa qualidade do produto, preço relativo e relativa concentração ou fragmentação dos clientes), introdução de novas características nos produtos aumentando o valor acrescentado				•					•		•			•		•												6
	• Mercados e produtos actuais	Centra-se nas linhas de produtos existentes que tem sucesso; aumentar os custos com publicidade e de venda e redução do preço para estimular as vendas									•																			1
		Aumentar em média os preços dos produtos em conjugação com um aumento dos serviços aos clientes e despesas relacionadas com as vendas ou em conjugação com uma diminuição dos serviços aos clientes e despesas relacionadas com as vendas																												1
		Estabelecimento de novos empreendimentos internos (investimentos na capacidade e modernização fabril para aumentar a capacidade produtiva e maior produtividade)			•		•		•																					
	• Novos empreendimentos	Envolvimento em empreendimentos conjuntos ( <i>joint ventures</i> ) fora das linhas tradicionais do negócio																												1
		Aquisição de empresas ou unidades concorrentes fora das linhas históricas da empresa; aquisição de empresas ou unidades concorrentes <i>dentro</i> das linhas históricas da empresa																												2
		Integração vertical a montante e a jusante			•	•							•																	4

### Acções estratégicas de recuperação (continuação)

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	N	
Reestruturação operacional (redução de custos - cutbacks)	• Custos gerais	Custos administrativos, I&D, marketing. (Custos gerais + administrativas + distribuição) / Vendas líquidas	•	•	•	•			•																				9	
	• Custos de produção e com o pessoal	Custo dos produtos (Custos das vendas / Vendas líquidas)	•																										4	
	• Diminuição ou eliminação de dividendos	N.º de empregados n.d.							•																					1
Reestruturação organizativa	• Nova gestão de topo	Substituição do CEO e ou directores de marketing ou financeiro								•	•																		9	
	• Mudança organizativa	Mudanças na diferenciação vertical e horizontal: mudança no número de níveis de gestão; mudança na amplitude de controlo da gestão; mudança no critério de agrupamento de unidades operacionais (i.e., funcional vs produtos); mudança no número de centros de lucros dentro da organização; mudança no número de departamentos <i>staff</i> ; mudança na influência o consultores técnicos internos ( <i>staff</i> ) nas decisões de gestão																											1	
		Mudanças nos mecanismos de integração: mudança na utilização de equipas de trabalho ou comités para resolver os problemas; mudança na quantidade de tomadas de decisão m grupo; mudança na frequência de utilização dos sistemas de informação para apoio à tomada de decisão; mudança no número de diferentes aspectos do negócio da empresa considerados pela gestão no processo de tomada de decisão																												1
		Descentralização e responsabilização pelo lucro																												1

### Acções estratégicas de recuperação (continuação)

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	N	
Reestruturação financeira do activo (melhoria da eficiência)	• Investimentos na melhoria da produtividade e planos de rendibilidade	Varição da produtividade por empregado: Vendas líquidas/ N.º de empregados	•		•																							6	
	• Variação na capacidade de utilização	Mão-de-obra e equipamento				•																						3	
	• Introdução de políticas, procedimentos, regras e sistemas para resolver os problemas	Controlo interno; sistema de informação para a gestão; controlo de produção			•																								2
		Instituir controlos apertados: estimativa do ponto crítico, previsões de gestão de tesouraria, <i>Tableau de bord</i>									•	•																•	5
	• Melhoria de técnicas de controlo de produção e existências	Introdução do sistema de inventário JIT; simplificação do <i>layout</i> da fábrica																											1
		Modernização da capacidade de produção com equipamento baseado em novas tecnologias																											1
• Investimento I&D	Aumento ou diminuição (quando comparado com níveis históricos) do capital disponível para investigação e desenvolvimento de novos produtos ou processos produtos																											6	

## Acções estratégicas de recuperação (continuação)

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	N		
Reestruturação financeira do activo e do passivo	• Redução líquida nos activos de curto e longo prazo	Desinvestimento de activos (Percentagem activos/Total de proveitos)		•	•		•	•										•										7	
		Cobrança de dívidas a receber (Dívidas a receber / Vendas líquidas)		•			•												•		•	•							6
		Nível de existências (Existências / Vendas líquidas)		•	•	•		•	•										•		•	•							9
		Divisões e edifícios (Valor líquido do imobilizado corpóreo / Valor bruto do imobilizado corpóreo) ou alienação de activos fixos (não afectos à exploração)		•		•	•	•		•									•		•	•							10
		Desinvestimento de subsidiárias, MBO, <i>spin-offs</i> , <i>leaseback</i> e outras vendas de activos									•								•										2
		Desinvestimento em linhas de produtos ou serviços dos actuais negócios			•	•	•	•	•	•									•										7
	• Passivo	Reestruturação de passivo envolvendo a extensão ou reconversão de capital e juros								•		•							•									3	
		Dívida a pagar (Dívidas a pagar/ Custo das vendas)			•														•				•					3	
	• Investimentos financeiros	Encerramento e integração de unidades de negócio									•																	1	

(1) Chowdhury e Lang (1996b; 1996a); (2) Schendel, Patton e Riggs (1976); (3) Thiétart (1988); (4) Barker III e Mone (1998); (5) Smart e Vertinsky (1984); (6) Lai e Sudarsanam (1997); (7) Hofer (1980); (8) Thain e Goldthorpe (1989); (9) Bibeault (1999); (10) Gopal (1991); (11) Thain e Goldthorpe (1989); (12) Grinyer *et al.* (1990); (13) Hambrick e Schecter (1983); (14) Zimmerman (1989); (15) Neves (1997); (16) Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997); (17) Michael e Robbins (1998); (18) Robbins e Pearce (1992); (19) Morrow *et al.* (2004); (20) Ofek (1993); (21) Bruton *et al.* (2003); (22) O'Neill (1986); (23) Barker III e Barr (2002); (24) Barker III e Duhaime (1997)

***Desempenho organizacional (recuperação)***

No quadro seguinte são identificadas as diferentes formas de medir o desempenho organizacional nos estudos de declínio e recuperação do desempenho organizacional.

## Desempenho organizacional

Variáveis observáveis	Descrições	Medida	Fonte na literatura																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	N		
Lucro	• Resultado líquido do exercício	4 anos de crescimento do lucro líquido normalizado pelo PNB.	•																							
		Aumento sustentado dos lucros durante 2-3 anos (média 4,1 anos).			•																				3	
	• Resultados operacionais	Um período de 4 anos em 6 anos, após o último ano de declínio, de crescimento consecutivo dos resultados operacionais									•															
Rendibilidade	• Rendibilidade do investimento (ROI)	Média do ROI antes de impostos dos dois últimos anos maior que 20%.				•																				
		Conseguem atingir uma adequada recuperação do capital investido (ROI)						•																		
		ROI dos dois últimos anos de análise mais de metade da média do grupo							•																	
		A média do ROI durante dois anos consecutivos a seguir ao declínio exceder o valor de corte de um ROI igual ou superior a 10%													•		•									8
		2 anos consecutivos de crescimento do ROI a uma taxa superior à média da indústria, e um regresso aos níveis do ROI antes da fase de declínio														•										
Volume de negócios e Quota de mercado		Aumento nos últimos 3 anos do ROI (Resultado Líquido/total activo fixo) acima da taxa de juro das obrigações de tesouro																	•							
		Pelo menos 2 anos consecutivos de crescimento do ROI a uma taxa superior à média da indústria, e um regresso aos níveis do ROI antes da fase de declínio																						•		
Indicadores compostos		Crescimento das vendas e quota de mercado																				•			2	
		Ganho de quota de mercado ( a taxa de crescimento das vendas superior à taxa de crescimento do mercado)									•															2
Indicadores compostos		Um aumento desempenho medido nas três variáveis: rendibilidade do investimento; margem comercial e fluxo de caixa actualizado, nos últimos 4 anos																					•		2	
		Regresso da empresa em dificuldades financeiras a um território positivo do Zscore																						•		

(1) Schendel *et al.* (1976); (2) Hofer (1980); (3) Bibeault (1999); (4) Hambrick e Schechter (1983); (5) Slatter e Lovett (1999) (6) Thiétart (1988) (7) Thain e Goldthorpe (1989b); (8) Grinyer *et al.* (1990) (9) Gopal (1991); (10) Pant (1991); (11) Robbins e Pearce (1992); (12) Chowdhury e Lang (1993); (13) Barker e Mone (1994); (14) Chowdhury e Lang (1996b); (15) Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997); (16) Barker III e Duhaime (1997); (17) Lai e Sudarsanam (1997); (18) Barker III e Mone (1998); (19) Lai e Sudarsanam (2001); (20) Bruton *et al.* (2003); (21) Morrow *et al.* (2004)



# Apêndice III – Questionário

---



Exmo. Senhor,

Na qualidade de Doutorando em Gestão pela Universidade Aberta, estou a realizar um estudo sobre o desempenho organizacional nas PME portuguesas durante o período de análise compreendido entre 1999-2004.

## **A sua participação é muito importante**

A participação neste estudo é voluntária. Contudo, a sua colaboração, com a vossa preciosa opinião profissional e conhecimento prático dos negócios é essencial para assegurar que a informação é exacta e contribuir para a melhoria da compreensão deste fenómeno.

## **Confidencialidade dos dados**

Os dados fornecidos pelo questionário serão tratados de forma completamente confidencial, usados exclusivamente com propósitos estatísticos e de forma agregada na tese de doutoramento.

Por favor complete e devolva ao mesmo endereço electrónico o questionário no ficheiro Excel em anexo tão breve quanto possível.

Gratos pela sua colaboração, atenciosamente,

Paulo Madeira

*Aspectos dos desempenho organizacional*

**Confidencial quando  
preenchido**

Por favor preencha os seguintes campos

Denominação social da empresa

**I. PARTE - PERÍODO DE ANÁLISE 1999-2001**

Nesta parte é recolhida informação acerca dos recursos e capacidades organizacionais, factores humanos, meio envolvente e actuação estratégica no **período de análise compreendido entre 1999-2001**. **ATENÇÃO: as respostas são relativas a esse período independentemente de terem existido modificações posteriores.**

Responda assinalando com  na respectiva opção

2.1.	Na sua opinião, quando comparados com a concorrência, os encargos com salários e custos financeiros eram mais elevados do que na concorrência [111]?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>			
2.2.	As principais formas de financiamento eram os empréstimos e descobertos bancários [113]?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>			
2.3.	Os equipamentos básicos da empresa foram actualizados [121]:	Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Algumas vezes <input type="checkbox"/>	Com frequência <input type="checkbox"/>	Muitas vezes <input type="checkbox"/>
2.4.	Algum director ou técnico qualificado considerado chave saiu [131]?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>			
2.5.	Na sua opinião, o nível de competência e "saber fazer" dos seus de colaboradores era [132]:	Fraco <input type="checkbox"/>	Suficiente <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Muito Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
2.6.	O acesso a informação necessária sobre produtos/mercados, financiamento, operações (v.g., controlo de existências), contabilística, de análise de custos e margens unitárias de produtos era [141]:	Fraco <input type="checkbox"/>	Suficiente <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Muito Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
2.7.	A circulação da informação vertical e horizontal na empresa em termos de eficiência e eficácia era [142]:	Fraca <input type="checkbox"/>	Suficiente <input type="checkbox"/>	Boa <input type="checkbox"/>	Muito Boa <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
2.8.	Assinale todos ou alguns dos sistemas de controlo existentes na empresa [151] :					
	Controlo orçamental	<input type="checkbox"/>				
	Contabilidade de custos (sistemas de custeio)	<input type="checkbox"/>				
	Responsabilização dos resultados (totais e sectoriais)	<input type="checkbox"/>				
	Centros de custos e lucros	<input type="checkbox"/>				
	Orçamento de tesouraria (previsão de fluxos de caixa)	<input type="checkbox"/>				
2.9.	Indique a regularidade da realização das seguintes actividades:					
	Demonstrações financeiras realizadas atempadamente [153]	Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Algumas vezes <input type="checkbox"/>	Com frequência <input type="checkbox"/>	Muitas vezes <input type="checkbox"/>
	Cumprimento de todos os princípios contabilísticos [154]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estudos de mercado para conhecer os hábitos de compra dos clientes [161]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Introdução de novos produtos devido a actualizações tecnológicas [162]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acções de promoção e publicidade [163]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.10.	Considerava a localização do seu negócio (quando comparada com a concorrência) [164]:	Fraca <input type="checkbox"/>	Suficiente <input type="checkbox"/>	Boa <input type="checkbox"/>	Muito Boa <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
2.11.	O quadro directivo possuía na sua maioria educação escolar e formação técnica em gestão [211 e 711]:	Mestrado /MBA <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Muitos cursos de formação <input type="checkbox"/>	Alguns cursos de formação <input type="checkbox"/>	Não licenciado <input type="checkbox"/>
2.12.	A experiência anterior do quadro directivo: No negócio/sector de actividade (v.g., conhecimento prático de como encontrar e atrair clientes) era [212 e 712]:	Fraca <input type="checkbox"/>	Suficiente <input type="checkbox"/>	Boa <input type="checkbox"/>	Muito Boa <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
	Em tarefas de gestão (v.g., liderar, delegar e controlar as actividades organizacionais) era [213 e 713]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13.	Os procedimentos de incentivos (v.g., prémios de produtividade, eventos sociais, flexibilidade de horário, etc.) eram utilizados [221 e 721]:	Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Algumas vezes <input type="checkbox"/>	Com frequência <input type="checkbox"/>	Sempre <input type="checkbox"/>
2.14.	Perante a notícia (rumor) de que a concorrência irá lançar um novo produto (mais evoluído tecnologicamente) [222], a empresa:					
	Desconfiava da veracidade da notícia	<input type="checkbox"/>				
	Continuava a laborar normalmente	<input type="checkbox"/>				
	Apresentava o assunto numa futura reunião	<input type="checkbox"/>				
	Promovia a análise de estudos sobre o assunto	<input type="checkbox"/>				
	Respondia tempestivamente à notícia com inovação	<input type="checkbox"/>				
2.15.	O processo de tomada de decisões (de uma forma geral) caracterizava-se por ser um processo [231]:					
	Exclusivo da gestão de topo	<input type="checkbox"/>				
	Exclusivo da gestão de topo com parecer da direcção	<input type="checkbox"/>				
	Essencialmente delegado na direcção	<input type="checkbox"/>				
	Delegado na direcção com parecer de alguns responsáveis	<input type="checkbox"/>				
	Delegado em todos os responsáveis que possuem objectivos	<input type="checkbox"/>				
2.16.	Quanto à amplitude de conhecimento nas diversas áreas de gestão (v.g., financeira, marketing, etc.), o gestor de topo [232 e 734]:					
	Era um generalista	<input type="checkbox"/>				
	Dominava diversas áreas da gestão	<input type="checkbox"/>				
	Dominava algumas áreas da gestão	<input type="checkbox"/>				
	Dominava apenas duas áreas de gestão	<input type="checkbox"/>				
	Era um especialista	<input type="checkbox"/>				
2.17.	Indique a experiência média (+/-), dentro de algumas áreas (v.g., financeira, marketing, produção, planeamento estratégico e actividades administrativas, etc.) dos gestores [233]:	- 5 anos <input type="checkbox"/>	5-10 anos <input type="checkbox"/>	10-15 anos <input type="checkbox"/>	15-20 anos <input type="checkbox"/>	+ 20 anos <input type="checkbox"/>
2.18.	A gestão de topo da empresa focaliza prioritariamente a sua atenção na(o) [241]:					
	Funcionalidade dos processos de gestão	<input type="checkbox"/>				
	Prioritariamente nos processos	<input type="checkbox"/>				
	Ambos	<input type="checkbox"/>				
	Prioritariamente na estratégia	<input type="checkbox"/>				
	Posicionamento estratégico da empresa no mercado	<input type="checkbox"/>				

2.19.	Qual a extensão do impacto que tiveram os aspectos económicos tais como: a variação nas taxas de juros, a Inflação, a variação do PIB, os elevados custos das matérias primas, os custos da energia, a flutuação cambial ou as crises monetárias internacionais, no desempenho organizacional [311] :	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.20.	Qual a extensão do impacto das mudanças na fiscalidade, legislação laboral e segurança social, política ambiental, legislação da higiene e segurança no trabalho ou na legislação da defesa do consumidor, no desempenho organizacional [321] :	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.21.	Qual a extensão do impacto da evolução tecnológica (v.g., surgimento de novos materiais, processos e técnicas de produção) no desempenho organizacional [331] :	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.22.	Qual a extensão do impacto que a concorrência ( novos concorrentes internos e estrangeiros, emergência de produtores estrangeiros de baixo custo, surgimento de novos produtos ou descida dos preços da concorrência) teve no desempenho organizacional [351] :	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.23.	Qual a extensão do impacto do declínio da procura dos produtos do sector de actividade ou de classes de produtos específicos no desempenho organizacional	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.24.	A empresa recorria ao apoio de consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de SI, Agências de publicidade, etc.) [371] :	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Sempre
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.25.	A empresa utilizava técnicas de rastreio do meio envolvente (v.g., análise das condições concorrenciais e das preferências dos clientes) [411]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.26.	Na sua opinião alguma vez sentiu que os recursos (humanos, financeiros, operacionais, etc.) estiveram ociosos ou utilizados de forma menos adequada [421]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.27.	Caracterize a preocupação da actuação estratégica da empresa durante o período 1999-2001:	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
	Centrada na rápida expansão dos actuais mercados e produtos [431]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Centrada na diversificação de produtos e mercados [433]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.28.	Caracterize a preocupação da actuação estratégica da empresa quanto à relação volume de negócios versus rentabilidade [432]:					
	Exclusivamente na rentabilidade (lucro)	<input type="checkbox"/>				
	Predominantemente no lucro	<input type="checkbox"/>				
	Ambos	<input type="checkbox"/>				
	Predominantemente no volume de negócios	<input type="checkbox"/>				
	Exclusivamente no volume de negócios (crescimento)	<input type="checkbox"/>				
2.29.	As instruções estabelecidas no orçamento anual reflectiam a estratégia da empresa com [441]:					
	A empresa não tem contabilidade orçamental	<input type="checkbox"/>				
	Nenhuma precisão	<input type="checkbox"/>				
	Pouca precisão	<input type="checkbox"/>				
	Precisão média	<input type="checkbox"/>				
	Bastante precisão	<input type="checkbox"/>				
	Muita precisão	<input type="checkbox"/>				

2.30. Qual o impacto que cada um dos seguintes aspectos teve no desempenho organizacional no período anterior 1999-2001:

	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
<b>Operacionais</b> (v.g., erros de gestão, controlo financeiro inadequado, estrutura de custos elevada, falta de esforço de marketing, etc.) [611]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Estratégicas</b> (demasiada focalização na diversificação ou expansão, obsessão por vendas, etc.) [612]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competitivas</b> (ciclo do negócio, aumento da concorrência, mudança dos hábitos dos consumidores, diminuição da procura de produtos etc.) [613]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Económicas</b> (v.g., recessão económica, aumento das taxas de juro, inflação etc.) [614]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**II. PARTE - PERÍODO DE ANÁLISE 2001-2004**

Nesta parte é recolhida informação acerca dos recursos e capacidades organizacionais, factores humanos, meio envolvente e actuação estratégica relacionada com (a melhoria) do desempenho organizacional no período em análise. **A resposta é sempre referente aos últimos 3 anos de actividade.**

	- 8 horas	8-10 horas	10-12 horas	12-14 horas	+ 14 horas
3.1 A gestão de topo trabalha, habitualmente, por dia [731]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 São propostos objectivos (quantificados e formalizados) de uma forma generalizada que desafiem os colaboradores a atingi-los [732]:					
A todos os funcionários	<input type="checkbox"/>				
A uma grande parte dos funcionários	<input type="checkbox"/>				
Aos responsáveis de departamento/secção	<input type="checkbox"/>				
Apenas a cargos de direcção	<input type="checkbox"/>				
Apenas à gestão de topo	<input type="checkbox"/>				
3.3 A gestão de topo tem por prática dialogar (assuntos formais e informais) com os funcionários com regularidade [733]:	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com Frequência	Sempre
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 A empresa recorreu ao apoio de consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de SI, Agências de publicidade, etc.) durante o período de 2001-2004 [741]:	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Sempre
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Como caracteriza o relacionamento (i.e., no sentido de obter vantagens negociais) com as seguintes entidades:	Muito fácil	Acessível	Razoável	Difícil	Muito Difícil
Fornecedores, Sindicatos e trabalhadores [742]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bancos (v.g., captar apoio financeiro de terceiros) [743]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Como caracteriza, nos últimos 3 anos, a disponibilidade dos seguintes recursos financeiros:	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
Fluxos de caixa positivos [811]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquidez [812]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Injecção de novos fundos por parte dos os sócios (accionistas)[813]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linhas de crédito disponíveis e autorizadas [814]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.7 Assinale qual ou quais os instrumentos utilizados pela empresa no processo de formalização do planeamento estratégico da empresa [821]:

Sem plano escrito	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de objectivos (quantificados)	<input type="checkbox"/>
Rastreio sistemático do ambiente	<input type="checkbox"/>
Análise SWOT	<input type="checkbox"/>
Formulação estratégica de planos específicos	<input type="checkbox"/>
Elaboração de orçamentos (funcionais)	<input type="checkbox"/>
Medidas de desempenho operacional	<input type="checkbox"/>
Controlo de desvios	<input type="checkbox"/>

3.8 Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de gestão financeira e controlo interno são utilizados:

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
Procedimentos de análise de custos [831]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimentos no sentido de estabilizar os fluxos de caixa [832]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução do ponto de equilíbrio das vendas (v.g., redução de custos fixos de estrutura) [833]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlo orçamental, responsabilidade contabilística, cálculo de margens, previsão dos fluxos de caixa, avaliação dos activos ou utilização de medidas não financeiras na contabilidade de gestão [841]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.9 Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de análise do mercado e dos canais de distribuição são utilizados:

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita
Recolha de informação acerca dos seus clientes (v.g., inquéritos, estudos de mercado, etc.) [851]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise criteriosa de encomendas dos clientes [852]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visitas periódicas aos clientes [853]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise de vendas e da rentabilidade dos clientes [854]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procura sistemática de alternativas ao nível dos canais de distribuição, fornecedores ou dos credores [855]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.10 Qual a extensão do impacto (positivo) dos seguintes aspectos na melhoria do desempenho organizacional:

	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
Aumento da procura pelos produtos/serviços do sector de actividade da empresa [912]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução das taxas de juros, diminuição da Inflação, taxa de crescimento económico, diminuição do custo das matérias primas ou da energia, flutuações cambiais, mudanças na legislação fiscal/ambiental/laboral [921]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diminuição ou enfraquecimento da concorrência [922]:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.11 Indique o grau de apoio das seguintes entidades no processo de melhoria do desempenho organizacional:

	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
Apoio financeiro dos bancos [931]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de SI, Agências de publicidade etc.) [933]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades institucionais (v.g., IAPMEI, Associações Comerciais e Industriais, etc.) [934]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clientes, Fornecedores e outros credores (v.g., prazos de pagamento/recebimento) [935]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.12 **No intuito de melhorar o desempenho organizacional, a empresa desenvolveu as seguintes acções de gestão:**  
 Caracterize a resposta da sua empresa na busca de melhorar o desempenho organizacional. Distribua 100 pontos de forma a indicar a relativa concentração dos esforços (em cada um dos períodos de análise). A não resposta significa não ter realizado a acção em qualquer dos dois períodos.

**Exemplo:**

	Período 1999-2001	+	Período 2001-2004	=	Total (100 Pontos)
Penetração em novos mercados (v.g., mercado externo) [1011]:	20		80		100

Quer dizer que a empresa passou no período de 2001-2004 a procurar novos mercados de actuação para melhorar o desempenho organizacional

	Período 1999-2001	+	Período 2001-2004	=	Total (100 Pontos)
Penetração em novos mercados (v.g., mercado externo) [1011]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Esforços de marketing em novos segmentos de clientes [1012]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Introdução de produtos e serviços completamente novos [1013]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Diferenciação dos actuais mercados/produtos (em termos de relativa qualidade do produto, preço relativo e relativa concentração ou fragmentação dos clientes, introdução de novas características nos produtos aumentando o valor acrescentado) [1014]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Integração vertical (a montante ou a jusante) [1015]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Substituição do CEO e/ou directores [1021]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Redução dos custos administrativos, I&D e de marketing [1031]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Redução do custo dos produtos [1032]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Redução do número de empregados [1033]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Investimentos na melhoria da produtividade e planos de rentabilidade [1041]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Intensificação de controlos apertados (v.g., estimativa do ponto crítico das vendas, previsões de fluxos de tesouraria, <i>Tableau de bord</i> , etc.) [1042]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Aumento (quando comparado com níveis históricos) dos fundos disponíveis para investigação e desenvolvimento de novos produtos ou processos produtos [1043]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Alienação de edifícios ou de activos fixos não afectos à exploração [1051]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Redução do nível de existências médio em armazém [1062]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Desinvestimento em linha de produtos ou serviços dos actuais negócios [1053]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Introdução de procedimentos no sentido de melhorar a cobrança de dívidas a receber [1054]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Reestruturação de passivo envolvendo a extensão ou reconversão de capital e juros [1061]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100
Renegociação de prazos de dívidas a pagar [1062]:	<input type="text"/>		<input type="text"/>		100

**Por favor forneça a seguinte informação:**

Nome da pessoa que preencheu o questionário:

Função

Telemóvel

Após responder a todas questões do presente estudo, grave o ficheiro e reenvie o questionário para o seguinte endereço electrónico: [pmadeira@netvisao.pt](mailto:pmadeira@netvisao.pt) (contacto telefónico: 968 389 015)

Por favor indique se pretende uma cópia dos resultados do estudo

( Se responder afirmativamente os resultados do estudo ser-lhe-ão enviados para o mesmo endereço electrónico pelo qual recebeu este questionário)

Sim

Não

**Muito obrigado pela sua colaboração**

Se tem comentários a fazer acerca do presente estudo utilize o espaço abaixo.

# Apêndice IV - Lista de variáveis e indicadores utilizadas no estudo

## MODELO DE DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### Variável latente (VL<sub>1</sub>): recursos e capacidades organizacionais

Variáveis observáveis (VO) e indicadores (1xx)		Escala de medida e gama de valores <sup>120</sup>	Pergunta /Item no questionário
<b>Recursos financeiros (VO1)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D1</b>	Estrutura de custos elevada comparada com a concorrência	Nominal (0,1)	2.1/111
<b>D2</b>	Sub capitalização (Capitais próprios/Activo total)	Rácio	Base de dados COFACE Média dos anos 1999/2000/2001 (112)
<b>D3</b>	Estrutura de capitais desequilibrada	Nominal (0,1)	2.2/113
<b>Recursos físicos (VO2)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D4</b>	Tecnologia obsoleta	Ordinal (1-5)	2.3/121
<b>Recursos humanos (VO3)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D5</b>	Saída de pessoal chave e com experiência	Nominal (0,1)	2.4/131
<b>D6</b>	Competências da força de trabalho	Ordinal (1-5)	2.5/132
<b>Recursos organizacionais (VO4)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D7</b>	Sistemas de informação para a gestão	Ordinal (1-5)	2.6/141
<b>D8</b>	Sistema de comunicação interna	Ordinal (1-5)	2.7/142
<b>Capacidade Financeira (VO5)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D9</b>	Controlo interno inadequado ou inexistente	Rácio (0-5)	2.8/151
<b>D10</b>	Problemas no processo contabilístico	Ordinal (1-5)	2.9/153-154
<b>Capacidade Comercial e de Marketing (VO6)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D11</b>	Estudos de mercado	Ordinal (1-5)	2.9/161
<b>D12</b>	Introdução de produtos / serviços	Ordinal (1-5)	2.9/162
<b>D13</b>	Promoção e Publicidade	Ordinal (1-5)	2.9/163
<b>D14</b>	Localização do negócio	Ordinal (1-5)	2.10/164

<sup>120</sup> A não resposta em qualquer das seguintes variáveis significa introduzir o valor “-1”.

## Variável latente (VL<sub>2</sub>): factor humano

Variáveis observáveis (VO) e indicadores (2xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Educação e experiência (VO7)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D15</b>	Educação e formação técnica em gestão	Ordinal (1-5)	2.11/211
<b>D16</b>	Experiência anterior no negócio/sector de actividade	Ordinal (1-5)	2.12/212
<b>D17</b>	Experiência anterior em tarefas de gestão	Ordinal (1-5)	2.12/213
<b>Atitudes e motivações (VO8)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D18</b>	Motivação dos colaboradores	Ordinal (1-5)	2.13/221
<b>D19</b>	Complacência	Ordinal (1-5)	2.14/222
<b>Competências organizacionais (VO9)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D20</b>	Estilo de gestão autocrático (centralizado)	Ordinal (1-5)	2.15/231
<b>D21</b>	Amplitude de conhecimento	Ordinal (1-5)	2.16/232
<b>D22</b>	Profundidade de conhecimento	Ordinal (1-5)	2.17/233
<b>Competências estratégicas (VO10)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D23</b>	Falta de visão	Ordinal (1-5)	2.18/241

## Variável latente (VL<sub>3</sub>): ambiente

Variáveis observáveis (VO) e indicadores (3xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Economia (VO11)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D24</b>	Mudanças na economia (variação nas taxas de juros, na inflação, variação do PIB, custos das matérias primas e da energia, flutuações cambiais ou crises monetárias internacionais)	Ordinal (1-5)	2.19/311
<b>Constrangimentos legais (VO12)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D25</b>	Mudanças na legislação ( na fiscalidade, na legislação laboral e segurança social, na política ambiental, na legislação da higiene e segurança no trabalho ou na legislação da defesa do consumidor)	Ordinal (1-5)	2.20/321
<b>Evolução tecnológica (VO13)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D26</b>	Evolução tecnologia dentro do sector de actividade	Ordinal (1-5)	2.21/331
<b>Concorrência (VO14)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D27</b>	Aumento da competição (novos concorrentes internos e estrangeiros, emergência de produtores estrangeiros de baixo custo, surgimento de novos produtos ou descida dos preços concorrentes)	Ordinal (1-5)	2.22/351
<b>Condições do sector de actividade (VO15)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D28</b>	Declínio da procura dos produtos	Ordinal (1-5)	2.23/361
<b>Consultadoria Profissional (VO16)</b>			
Variável	Descrição		
<b>D29</b>	Ausência dos consultores externos	Ordinal (0-5)	2.24/371

### Variável latente (VL<sub>4</sub>): actuação estratégica

Variáveis observáveis (VO) e indicadores (4xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Avaliação do ambiente (VO17)</b>			
Variável	Descrição		
D30	Deficiente rastreio do meio envolvente	Ordinal (1-5)	2.25/411
<b>Avaliação dos recursos existentes (VO18)</b>			
Variável	Descrição		
D31	Utilização ineficiente dos recursos	Ordinal (1-5)	2.26/421
<b>Determinação de uma estratégia (VO19)</b>			
Variável	Descrição		
D32	Excesso de expansão ( <i>overexpansion</i> )	Ordinal (1-5)	2.27/431
D33	<i>Sales mania</i> (focalização nas vendas em vez de no lucro)	Ordinal (1-5)	2.28/432
D34	<i>Excesso de diversificação (overdiversification)</i>	Ordinal (1-5)	2.27/433
<b>Definição de um programa de acção (VO20)</b>			
Variável	Descrição		
D35	Transposição da estratégia no orçamento anual	Ordinal (1-5)	2.29/441

### Variável latente (VL<sub>5</sub>): desempenho organizacional

Variáveis observáveis e indicadores (5xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Resultado líquido do exercício (VO21)</b>			
Variável	Descrição		
D36	Declínio do Resultado líquido do exercício (RLE)	Rácio	Base de dados COFACE
<b>Rendibilidade (VO22)</b>			
Variável	Descrição		
D37	Declínio da rendibilidade do investimento (ROI)	Rácio	$\frac{RLE(01) - RLE(99)}{RLE(99)}$ E $\frac{ROI(01) - ROI(99)}{ROI(99)}$

## MODELO DE RECUPERAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### Variável latente (VL<sub>6</sub>): causas e severidade do declínio

Variáveis observáveis e indicadores (6xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Locus de causalidade (VO 23)</b>			
Variável	Descrição		
R1	locus interno operacional	Ordinal (1-5)	2.30/611
R2	locus interno estratégica	Ordinal (1-5)	2.30/612
R3	locus externo competitiva	Ordinal (1-5)	2.30/613
R4	locus externo económica	Ordinal (1-5)	2.30/614
<b>Severidade do declínio (VO24)</b>			
Variável	Descrição		
R5	ROI mais baixo	Rácio	621
R6	Operar acima ou abaixo da rentabilidade média do respectivo sector de actividade	Ordinal (0=abaixo, 1=acima)	Base dados do Banco de Portugal (2001)
R7	Percentagem de variação do resultado líquido durante os dois últimos anos de declínio, i.e., antes da situação de recuperação	Rácio	623

### Variável latente (VL<sub>7</sub>): factor humano

Variáveis observáveis e indicadores (7xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Educação e experiência (VO25)</b>			
Variável	Descrição		
R8	Educação e formação técnica inadequada em gestão	Ordinal (1-5)	2.11/711
R9	Experiência anterior no negócio/sector de actividade	Ordinal (1-5)	2.12/712
R10	Experiência anterior em tarefas de gestão	Ordinal (1-5)	2.12/713
<b>Atitudes e motivações (VO26)</b>			
Variável	Descrição		
R11	Motivação dos colaboradores	Ordinal (1-5)	2.13/721
<b>Competências organizacionais (VO27)</b>			
Variável	Descrição		
R12	Horas de trabalho da gestão de topo	Ordinal (1-5)	3.1/731
R13	Objectivos quantificados e formalizados	Ordinal (1-5)	3.2/732
R14	Diálogo com os colaboradores	Ordinal (1-5)	3.3/733
R15	Amplitude de conhecimento	Ordinal (1-5)	2.16/734
R16	Profundidade de conhecimento	Ordinal (1-5)	2.17/735
<b>Competências de relacionamento (VO28)</b>			
Variável	Descrição		
R17	Predisposição para a utilização de consultores	Ordinal (1-5)	3.4/741
R18	Habilidade negocial com fornecedores, sindicatos e trabalhadores	Ordinal (1-5)	3.5/742
R19	Habilidade negocial com bancos	Ordinal (1-5)	3.5/743

## Variável latente (VL<sub>8</sub>): recursos e capacidades organizacionais

Variáveis observáveis e indicadores (8xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Recursos financeiros (VO29)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R20</b>	Fluxos de caixa positivos	Ordinal (1-5)	3.6/811
<b>R21</b>	Liquidez	Ordinal (1-5)	3.6/812
<b>R22</b>	Injecção de novos fundos	Ordinal (1-5)	3.6/813
<b>R23</b>	Linhas de crédito disponíveis	Ordinal (1-5)	3.6/814
<b>R24</b>	<i>Financial Slack Resources (FSR)</i> ((Capital próprio / Passivo) x 100 durante a fase de declínio)	Rácio	Base de dados COFACE(815) <u>ΣFSR (99/00/01)</u> 3
<b>Recursos organizacionais (VO30)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R25</b>	Sofisticação estratégica/planeamento	Ordinal (0-7)	3.7/821
<b>Capacidade Financeira (VO31)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R26</b>	Procedimentos de análise de custos	Ordinal (1-5)	3.8/831
<b>R27</b>	Procedimentos no sentido de estabilizar os fluxos de caixa	Ordinal (1-5)	3.8/832
<b>R28</b>	Redução do ponto de equilíbrio das vendas	Ordinal (1-5)	3.8/833
<b>R29</b>	Instrumentos de controlo interno	Ordinal (1-5)	3.8/841
<b>Capacidade Comercial e de Marketing (VO32)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R30</b>	Informação sobre os clientes	Ordinal (1-5)	3.9/851
<b>R31</b>	Análise de encomendas de clientes	Ordinal (1-5)	3.9/852
<b>R32</b>	Visitas periódicas a clientes	Ordinal (1-5)	3.9/853
<b>R33</b>	Análise de vendas e rendibilidade de clientes	Ordinal (1-5)	3.9/854
<b>R34</b>	Canais de distribuição alternativos	Ordinal (1-5)	3.9/855

## Variável latente (VL<sub>9</sub>): ambiente

Variáveis observáveis e indicadores (9xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Características da indústria (VO33)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R35</b>	Nível de crescimento (volume de negócios) do sector de actividade (na fase de recuperação)	Rácio	Base dados do Banco de Portugal (2001/2002)
<b>R36</b>	Aumento da procura dos produtos/serviços do sector de actividade	Ordinal (1-5)	3.10/912
<b>R38</b>	Diminuição ou enfraquecimento da concorrência	Ordinal (1-5)	3.10/922
<b>Macro ambiente (VO34)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R37</b>	Mudanças no macro ambiente (variação nas taxas de juro, inflação, taxa de crescimento económico, custo das matérias primas e da energia, flutuações cambiais ou mudanças na legislação fiscal/ambiental/laboral)	Ordinal (1-5)	3.10/921

**Apoio dos constituintes (VO35)**

Variável	Descrição		
<b>R39</b>	Apoio financeiro dos bancos	Ordinal (1-5)	3.11/931
<b>R41</b>	Consultadoria externa	Ordinal (1-5)	3.11/933
<b>R42</b>	Apoio institucional	Ordinal (1-5)	3.11/934
<b>R43</b>	Clientes, fornecedores e outros credores	Ordinal (1-5)	3.11/935

**Variável latente (VL<sub>10</sub>): acções estratégicas de recuperação**

Variáveis observáveis e indicadores (10xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Reestruturação organizacional (VO36)</b>			
Variável	Descrição	a)	
<b>R44</b>	Substituição do CEO e ou directores	Rácio (-1: 1)	3.12/1021
<b>Acções empreendedoras (geração de rendimentos) (VO37)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R45</b>	Penetração em novos mercados (v.g. mercado externo)	Rácio (-1: 1)	3.12/1011
<b>R46</b>	Intensificação dos esforços de marketing	Rácio (-1: 1)	3.12/1012
<b>R47</b>	Introdução de produtos e serviços completamente novos	Rácio (-1: 1)	3.12/1013
<b>R48</b>	Diferenciação dos actuais mercados/produtos	Rácio (-1: 1)	3.12/1014
<b>R49</b>	Desinvestimento em linhas de produtos ou serviços	Rácio (-1: 1)	3.12/1053
<b>R50</b>	Integração vertical (a montante ou a jusante)	Rácio (-1: 1)	3.12/1015
<b>Reestruturação operacional (redução de custos) (VO38)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R51</b>	Redução dos custos administrativos, I&D e marketing	Rácio (-1: 1)	3.12/1031
<b>R52</b>	Redução do custo dos produtos/serviços	Rácio (-1: 1)	3.12/1032
<b>R53</b>	Redução do n.º de empregados	Rácio (-1: 1)	3.12/1033
<b>Reestruturação operacional do activo ( reduções de activos e melhoria da eficiência) (VO39)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R54</b>	Investimentos na melhoria da produtividade e planos de rendibilidade	Rácio (-1: 1)	3.12/1041
<b>R55</b>	Intensificação de controlos apertados	Rácio (-1: 1)	3.12/1042
<b>R56</b>	Investimento I&D	Rácio (-1: 1)	3.12/1043
<b>R57</b>	Desinvestimento (alienação) de activos	Rácio (-1: 1)	3.12/1051
<b>R58</b>	Redução do nível de existências	Rácio (-1: 1)	3.12/1052
<b>R59</b>	Introdução de procedimentos no sentido de melhorar a cobrança de dívidas a receber	Rácio (-1: 1)	3.12/1054
<b>Reestruturação financeira (do passivo) (VO40)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R60</b>	Reestruturação de passivo (reconversão de capital e juros)	Rácio (-1: 1)	3.12/1061
<b>R61</b>	Renegociar prazos das dívidas a pagar	Rácio (-1: 1)	3.12/1062

a) [Pontos (99-01) – Pontos (02-03)]/100

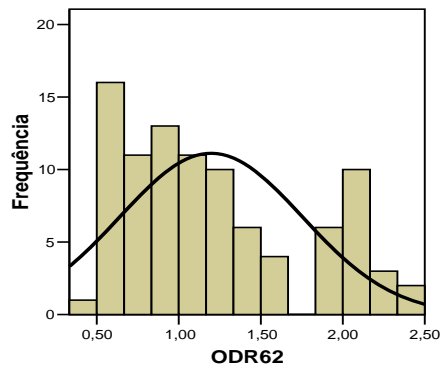
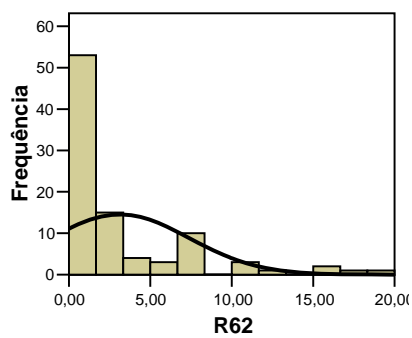
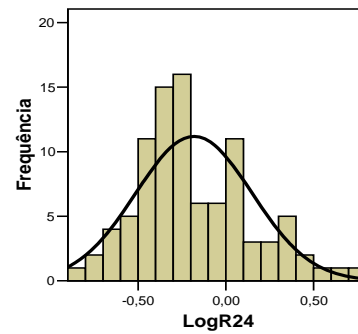
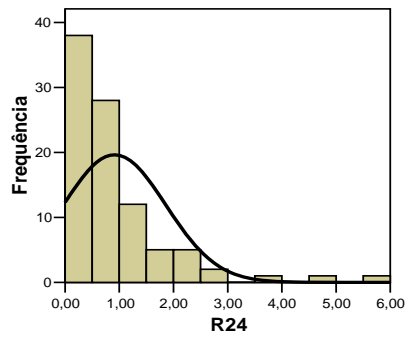
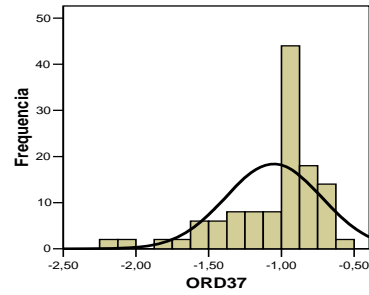
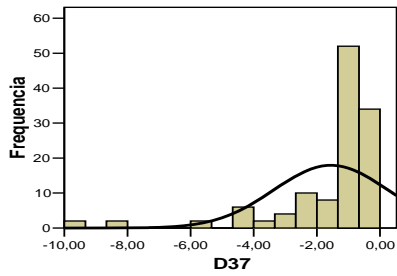
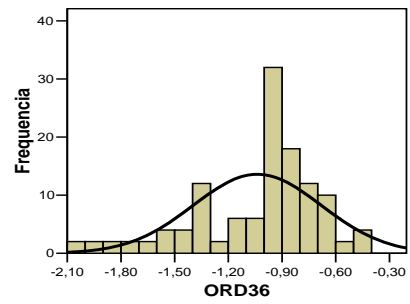
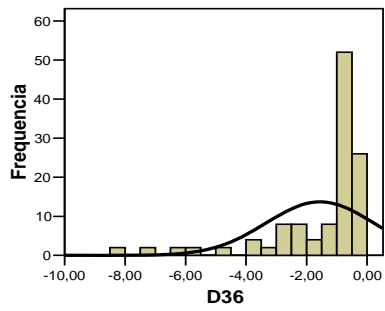
-1 : acções que deixaram de ser realizadas  
 0 : acções que se mantiveram ou não foram realizadas  
 1 : acções que passaram a ser realizadas

## Variável latente (VL<sub>11</sub>): desempenho organizacional

Variáveis observáveis e indicadores (11xx)		Escala de medida e gama de valores	Pergunta /Item no questionário
<b>Resultado líquido do exercício (VO41)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R62</b>	Aumento do resultado líquido do exercício (RLE)	Rácio	Base de dados COFACE
<b>Rendibilidade (VO42)</b>			
Variável	Descrição		
<b>R63</b>	Aumento da rendibilidade do investimento (ROI)	Rácio	$\frac{\text{Máx (RLE 02/03)} - \text{RLE 01}}{\text{RLE 01}}$ e $\frac{\text{Máx (ROI 02/03)} - \text{ROI 01}}{\text{RLE 01}}$

# Apêndice V – Análise prévia dos dados

## Histogramas das variáveis transformadas



MODELO DE DECLÍNIO		N	Mín.	Máx.	Média	Desvio	Valores	Normalidade							
						Padrão σ	em falta número	%	Nº. de Extremos(a,b) Moderados Severos		Enviesamento Estat.	Achatamento Estat. σ		Tolerância	
<b>RECURSOS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS</b>															
<b>Recursos financeiros (VO1)</b>															
D1	Estrutura de custos elevada comparada com a concorrência	26	0	1	0,54	0,51	96	78,7	0	0	-0,164	0,456	-2,145	0,887	c)
D2	Sub capitalização (Capitais próprios/Activo total )	122	0,11	0,91	0,40	0,18	0	0,0	0	2	0,783	0,219	0,266	0,435	0,431 OK
D3	Estrutura de capitais desequilibrada	116	0	1	0,57	0,54	6	4,9	0	0	-0,282	0,225	-1,954	0,446	0,245 OK
<b>Recursos físicos (VO2)</b>															
D4	Tecnologia obsoleta	122	1	5	3,38	0,40	0	0,0	4	0	-0,751	0,219	1,742	0,435	0,200 OK
<b>Recursos humanos (VO3)</b>															
D5	Saída de pessoal chave e com experiência	118	0	1	0,81	0,57	4	3,3	.	.	-1,631	0,223	0,671	0,442	0,152 OK
D6	Competências da força de trabalho	120	1	4	2,67	3,38	2	1,6	0	0	0,053	0,221	-0,543	0,438	0,199 OK
<b>Recursos organizacionais (VO4)</b>															
D7	Sistemas de informação para a gestão	122	1	5	2,64	0,81	0	0,0	0	4	0,495	0,219	0,214	0,435	0,095 MULTI
D8	Sistema de comunicação interna	122	1	5	2,59	2,67	0	0,0	0	4	0,631	0,219	0,258	0,435	0,135 OK
<b>Capacidade Financeira (VO5)</b>															
D9	Controlo interno inadequado ou inexistente	122	0	5	2,66	2,64	0	0,0	0	0	-0,075	0,219	-0,946	0,435	0,245 OK
D10	Problemas no processo contabilístico	122	1	5	4,03	2,59	0	0,0	0	0	-0,608	0,219	0,470	0,435	0,310 OK
<b>Capacidade Comercial e de Marketing (VO6)</b>															
D11	Estudos de mercado	122	1	5	2,36	2,66	0	0,0	0	0	0,434	0,219	-0,611	0,435	0,273 OK
D12	Introdução de produtos / serviços	122	1	5	2,80	4,03	0	0,0	0	0	-0,051	0,219	-0,736	0,435	0,131 OK
D13	Promoção e Publicidade	120	1	5	2,82	2,36	2	1,6	0	0	-0,054	0,221	-0,502	0,438	0,251 OK
D14	Localização do negócio	120	1	4	3,07	2,80	2	1,6	2	0	-0,406	0,221	0,281	0,438	0,309 OK
<b>FACTOR HUMANO</b>															
<b>Educação e experiência (VO7)</b>															
D15	Educação e formação técnica inadequada em gestão	122	1	5	3,16	2,82	0	0,0	0	0	-0,848	0,219	-0,889	0,435	0,378 OK
D16	Experiência anterior no negócio/sector de actividade	120	1	5	3,00	3,07	2	1,6	8	0	-0,283	0,221	0,182	0,438	0,199 OK
D17	Experiência anterior em tarefas de gestão	120	1	5	3,00	0,81	2	1,6	0	0	0,186	0,221	-0,105	0,438	0,372 OK
<b>Atitudes e motivações (VO8)</b>															
D18	Motivação dos colaboradores	122	1	5	2,84	1,09	0	0,0	0	0	-0,053	0,219	-0,750	0,435	0,182 OK
D19	Complacência	120	1	5	3,05	0,95	2	1,6	0	0	-0,333	0,221	-0,880	0,438	0,278 OK
<b>Competências organizacionais (VO9)</b>															
D20	Estilo de gestão autocrático (centralizado)	122	1	5	2,46	1,37	0	0,0	0	0	0,541	0,219	-1,064	0,435	0,283 OK
D21	Amplitude de conhecimento	122	1	5	2,69	1,37	0	0,0	0	0	0,345	0,219	-0,938	0,435	0,489 OK
D22	Profundidade de conhecimento	122	1	5	3,26	1,26	0	0,0	0	0	-0,004	0,219	-0,993	0,435	0,169 OK
<b>Competências estratégicas (VO10)</b>															
D23	Falta de visão	122	1	5	3,41	1,37	0	0,0	0	0	-0,382	0,219	-0,883	0,435	0,354 OK

MODELO DE DECLÍNIO (cont.)	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio	Valores	Normalidade								
					Padrão	em falta	Nº. de Extremos(a,b)		Enviesamento		Achatamento		Tolerância		
					σ	número	%	Moderados	Severos	Estat.	σ	Estat.		σ	
<b>AMBIENTE</b>															
<b>Economia (VO11)</b>															
D24 Mudanças na economia	118	1	5	3,47	0,93	4	3,3	2	0	0,013	0,223	-0,363	0,442	0,241	OK
<b>Constrangimentos legais (VO12)</b>															
D25 Mudanças na legislação	122	1	5	2,90	0,83	0	0,0	0	4	0,364	0,219	-0,094	0,435	0,231	OK
<b>Evolução tecnológica (VO13)</b>															
D26 Evolução tecnologia no sector de actividade	122	1	4	2,72	0,86	0	0,0	0	0	-0,233	0,219	-0,534	0,435	0,172	OK
<b>Concorrência (VO14)</b>															
D27 Aumento da competição	118	1	5	3,41	1,08	4	3,3	2	0	0,004	0,223	-1,030	0,442	0,201	OK
<b>Condições do sector de actividade (VO15)</b>															
D28 Declínio da procura dos produtos	118	1	5	3,00	1,11	4	3,3	0	0	0,147	0,223	-0,627	0,442	0,190	OK
<b>Consultadoria Profissional (VO16)</b>															
D29 Ausência ou incompetência dos consultores externos	122	1	5	2,43	1,16	0	0,0	0	0	0,215	0,219	-1,173	0,435	0,296	OK
<b>ACTUAÇÃO ESTRATÉGICA</b>															
<b>Avaliação do ambiente (VO17)</b>															
D30 Deficiente rastreio do meio envolvente	122	1	5	2,25	1,01	0	0,0	0	0	0,377	0,219	-0,504	0,435	0,123	OK
<b>Avaliação dos recursos existentes (VO18)</b>															
D31 Utilização ineficiente dos recursos	122	1	5	3,31	0,90	0	0,0	0	4	-0,384	0,219	0,689	0,435	0,302	OK
<b>Determinação de uma estratégia (VO19)</b>															
D32 Excesso de expansão (overexpansion)	122	1	5	3,08	0,89	0	0,0	0	4	-0,307	0,219	-0,318	0,435	0,252	OK
D33 Sales mania (focalização nas vendas em vez de no lucro)	122	1	4	2,82	0,64	0	0,0	.	.	-0,576	0,219	0,935	0,435	0,218	OK
D34 Excesso de diversificação (overdiversification)	122	1	5	3,38	0,95	0	0,0	0	4	-0,468	0,219	-0,164	0,435	0,307	OK
<b>Definição de um programa de acção (VO20)</b>															
D35 Transposição da estratégia no orçamento anual	122	0	5	1,82	1,69	0	0,0	0	0	0,184	0,219	-1,395	0,435	0,233	OK
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>															
<b>Resultado líquido do exercício (VO21)</b>															
D36 Diminuição do Resultado líquido do exercício (RLE)	122	-8,50	-0,08	-1,56	1,77	0	0,0	10	0	-2,200	0,219	4,720	0,435	0,064	-
<b>Rentabilidade (VO22)</b>															
D37 Diminuição da rentabilidade do investimento (ROI)	122	-9,80	-0,17	-1,56	1,81	0	0,0	16	0	-2,759	0,219	8,454	0,435	0,052	-

a) Número de casos fora do intervalo (Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR).

b) Indica que o intervalo inter-quartil (IQR) é zero

c) Variáveis removidas na análise prévia

MODELO DE RECUPERAÇÃO		N	Min.	Máx.	Média	Desvio	Valores	Nº. de Extremos(a,b)		Normalidade			Tolerância			
						Padrão	em falta	Moderados	Severos	Enviesamento	Achatamento		Estat.	σ	Estat.	σ
						σ	número	%			Estat.	σ	Estat.	σ		
<b>CAUSAS DO DECLÍNIO</b>																
<b>Locus de causalidade (VO 23)</b>																
R1	locus interno operacional	106	1	5	2,57	1,04	2,0	1,9	0	2	0,130	0,235	-0,800	0,465	0,124	OK
R2	locus interno estratégica	106	1	5	2,51	0,99	2,0	1,9	0	2	0,154	0,235	-0,505	0,465	0,225	OK
R3	locus externo competitiva	102	1	5	3,27	1,18	6,0	5,6	10	0	-0,183	0,239	-0,497	0,474	0,191	OK
R4	locus externo económica	106	1	5	3,06	0,90	2,0	1,9	4	0	0,045	0,235	-0,003	0,465	0,118	OK
<b>Severidade do declínio (VO24)</b>																
R5	ROI mais baixo	108	-0,27	0,17	0,00	0,06	0,0	0,0	16	10	-1,096	0,233	5,541	0,461	c)	
R6	Operar +/- da rentab. média do sector de actividade	108	0	0	0,00	0,00	0,0	0,0	.	.	.	.	.	.	c)	
R7	% var. RLE durante os dois últimos anos de declínio	108	-54,55	-0,03	-3,41	10,35	0,0	0,0	16	0	-4,066	0,233	15,611	0,461	c)	
<b>FACTOR HUMANO</b>																
<b>Educação e experiência (VO25)</b>																
R8	Educação e formação técnica inadequada em gestão	108	1	5	3,19	1,27	0,0	0,0	0	0	-0,859	0,233	-0,840	0,461	0,170	OK
R9	Experiência anterior no negócio/sector de actividade	106	1	5	3,00	0,94	2,0	1,9	8	0	-0,284	0,235	0,012	0,465	0,164	OK
R10	Experiência anterior em tarefas de gestão	106	1	5	3,04	0,85	2,0	1,9	0	0	0,117	0,235	-0,262	0,465	0,271	OK
<b>Atitudes e motivações (VO26)</b>																
R11	Motivação dos colaboradores	108	1	5	2,81	1,13	0,0	0,0	0	0	-0,024	0,233	-0,813	0,461	0,297	OK
<b>Competências organizacionais (VO27)</b>																
R12	Horas de trabalho da gestão de topo	108	1	4	2,22	0,74	0,0	0,0	0	0	0,462	0,233	0,230	0,461	0,310	OK
R13	Objectivos quantificados e formalizados	106	1	5	3,15	1,23	2,0	1,9	0	0	-0,041	0,235	-0,943	0,465	0,101	OK
R14	Diálogo com os colaboradores	10	3	5	3,80	0,79	98,0	90,7	0	0	0,407	0,687	-1,074	1,334	c)	
R15	Amplitude de conhecimento	108	1	5	2,69	1,38	0,0	0,0	0	0	0,369	0,233	-0,973	0,461	0,288	OK
R16	Profundidade de conhecimento	108	1	5	3,20	1,26	0,0	0,0	0	0	0,122	0,233	-1,043	0,461	0,132	OK
<b>Competências de relacionamento (VO28)</b>																
R17	Predisposição para a utilização de consultores	102	0	5	3,59	1,21	6,0	5,6	4	0	-0,855	0,239	0,994	0,474	0,129	OK
R18	Habilidade negocial c/ fornecedores, sindicatos e trab.	108	1	5	3,67	1,00	0,0	0,0	2	0	-0,413	0,233	-0,408	0,461	0,154	OK
R19	Habilidade negocial com bancos	108	1	5	3,89	1,00	0,0	0,0	0	0	-1,036	0,233	1,012	0,461	0,299	OK

MODELO DE RECUPERAÇÃO (cont.)	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio	Valores			Normalidade			Tolerância				
					Padrão	em falta	Nº. de Extremos(a,b)		Enviesamento	Achatamento						
					σ	número	%	Moderados	Severos	Estat.	σ		Estat.	σ		
<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>																
<b>Recursos financeiros (VO29)</b>																
R20	fluxos de caixa positivo	104	2	5	3,44	0,75	4,0	3,7	0	0	0,201	0,237	-0,222	0,506	0,118	OK
R21	Liquidez	108	2	5	3,17	0,77	0,0	0	0	0	0,464	0,233	0,129	0,495	0,125	OK
R22	Injeção de novos fundos	108	1	5	2,33	1,22	0,0	0	0	0	0,583	0,233	-0,492	0,495	0,307	OK
R23	Linhas de crédito disponíveis	108	2	5	3,30	0,81	0,0	0	0	0	0,472	0,233	-0,114	0,495	0,122	OK
R24	Financial Slack Resources (FSR)	108	0,13	11,03	1,17	1,96	0,0	0	0	8	4,111	0,233	17,301	0,495	0,407	OK
<b>Recursos organizacionais (VO30)</b>																
R25	Sofisticação estratégica/planeamento	108	0	7	2,85	2,28	0,0	0	0	0	0,301	0,233	-1,238	0,495	0,215	OK
<b>CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS</b>																
<b>Capacidade Financeira (VO31)</b>																
R26	Procedimentos de análise de custos	108	2	5	3,52	0,81	0,0	0	0	0	-0,166	0,233	-0,450	0,495	0,140	OK
R27	Procedimentos no sentido de estabilizar os fluxos de caixa	108	1	5	2,87	0,87	0,0	0	.	.	-0,449	0,233	0,470	0,495	0,236	OK
R28	Redução do ponto de equilíbrio das vendas	104	1	5	3,17	1,00	4,0	3,704	6	0	-0,119	0,237	-0,122	0,506	0,171	OK
R29	Instrumentos de controlo interno	108	1	5	3,28	0,92	0,0	0	4	0	-0,286	0,233	0,087	0,495	0,263	OK
<b>Capacidade Comercial e de Marketing (VO32)</b>																
R30	Informação sobre os clientes	108	1	5	2,72	1,05	0,0	0	0	0	-0,013	0,233	-0,952	0,495	0,095	MULTI
R31	Análise de encomendas de clientes	108	1	5	3,07	0,90	0,0	0	0	0	-0,303	0,233	-0,656	0,495	0,178	OK
R32	Visitas periódicas a clientes	108	1	5	3,65	0,97	0,0	0	2	0	-0,366	0,233	-0,267	0,495	0,143	OK
R33	Análise de vendas e rentabilidade de clientes	108	1	5	2,96	0,99	0,0	0	0	0	-0,164	0,233	-0,518	0,495	0,147	OK
R34	Canais de distribuição alternativos	108	1	5	2,96	1,00	0,0	0	0	0	0,075	0,233	-0,631	0,495	0,289	OK
<b>AMBIENTE</b>																
<b>Características da indústria (VO33)</b>																
R35	Nível de crescimento do sector de actividade	108	-22,8	122,8	0,26	18,02	0,0	0	8	4	5,906	0,233	39,307	0,495	0,225	OK
R36	Aumento procura de prod./serv. do sector de actividade	40	1	4	2,05	1,22	68,0	62,96	0	0	0,616	0,374	-1,280	0,741	0,246	OK
R38	Diminuição ou enfraquecimento da concorrência	96	1	5	2,60	1,14	12,0	11,11	0	8	0,482	0,246	-0,336	0,520	0,271	OK
<b>Macro ambiente (VO34)</b>																
R37	Mudanças no macro ambiente	108	1	5	2,93	0,96	0,0	0	0	8	0,278	0,233	0,034	0,495	0,139	OK
<b>Apoio dos constituintes (VO35)</b>																
R39	Apoio financeiro dos bancos	108	1	4	2,91	1,03	0,0	0	0	0	-0,653	0,233	-0,673	0,495	0,237	OK
R41	Consultadoria externa	108	1	5	3,26	0,93	0,0	0	4	0	-0,260	0,233	-0,074	0,495	0,088	MULTI
R42	Apoio institucional	108	1	4	2,46	0,94	0,0	0	0	0	-0,233	0,233	-0,911	0,495	0,170	OK
R43	Clientes, Fornecedores e outros credores	108	2	4	2,96	0,61	0,0	0	.	.	0,018	0,233	-0,254	0,495	0,123	OK

MODELO DE RECUPERAÇÃO (cont.)	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio	Valores	Normalidade								
					Padrão	em falta	Nº. de Extremos(a,b)		Enviesamento		Achatamento		Tolerância		
					σ	número	%	Moderados	Severos	Estat.	σ	Estat.	σ		
<b>ACÇÕES/ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO</b>															
<b>Reestruturação organizacional (VO36)</b>															
R44	108	-1	0,8	0,02	0,23	0,0	0	.	.	-0,595	0,233	8,769	0,461	0,544	OK
<b>Acções empreendedoras (geração de rendimentos) (VO37)</b>															
R45	108	-0,4	1	0,20	0,31	0,0	0	0	4	1,018	0,233	0,507	0,461	0,139	OK
R46	108	-0,6	1	0,26	0,33	0,0	0	0	0	0,344	0,233	-0,301	0,461	0,262	OK
R47	108	-0,6	0,8	0,22	0,30	0,0	0	0	0	0,161	0,233	-0,091	0,461	0,597	OK
R48	108	-0,4	0,8	0,18	0,27	0,0	0	0	0	0,736	0,233	-0,301	0,461	0,260	OK
R49	108	-0,4	1	0,03	0,19	0,0	0	.	.	3,188	0,233	14,177	0,461	0,483	OK
R50	108	-1	0,8	0,06	0,23	0,0	0	.	.	-0,464	0,233	8,795	0,461	0,434	OK
<b>Reestruturação operacional (redução de custos) (VO38)</b>															
R51	108	-0,6	1	0,15	0,35	0,0	0	0	6	0,597	0,233	0,667	0,461	0,324	OK
R52	108	-0,6	1	0,21	0,33	0,0	0	2	20	0,965	0,233	0,743	0,461	0,195	OK
R53	108	-1	1	0,20	0,35	0,0	0	2	20	0,251	0,233	2,167	0,461	0,191	OK
<b>Reestruturação operacional do activo (redução de activos e melhoria da eficiência) (VO39)</b>															
R54	108	0	1	0,25	0,31	0,0	0	0	8	1,263	0,233	0,461	0,461	0,177	OK
R55	108	-0,6	1	0,19	0,35	0,0	0	0	8	0,813	0,233	0,751	0,461	0,271	OK
R56	108	-0,2	0,8	0,07	0,21	0,0	0	.	.	2,795	0,233	6,941	0,461	0,288	OK
R57	108	-0,8	1	0,12	0,34	0,0	0	.	.	1,402	0,233	2,790	0,461	0,548	OK
R58	108	-1	1	0,15	0,38	0,0	0	4	20	0,425	0,233	1,492	0,461	0,479	OK
R59	108	0	1	0,24	0,29	0,0	0	0	6	1,179	0,233	0,479	0,461	0,355	OK
<b>Reestruturação financeira (do passivo) (VO40)</b>															
R60	108	-0,4	1	0,12	0,26	0,0	0	2	12	1,775	0,233	3,448	0,461	0,424	OK
R61	108	0	1	0,14	0,28	0,0	0	0	18	2,033	0,233	2,932	0,461	0,572	OK
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>															
<b>Resultado líquido do exercício (VO41)</b>															
R62	108	0,08	18,92	3,07	4,58	0,0	0	0	20	2,151	0,233	3,923	0,461	-	
<b>Rentabilidade (VO42)</b>															
R63	108	0,04	17,4	3,54	4,27	0,0	0	0	4	1,413	0,233	1,169	0,461	-	

a) Número de casos fora do intervalo (Q1 - 1,5\*IQR, Q3 + 1,5\*IQR).

b) Indica que o intervalo inter-quartil (IQR) é zero

c) Variáveis removidas na análise prévia

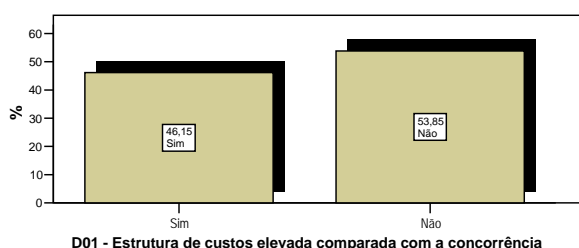
# Apêndice VI – Respostas ao questionário

## MODELO DE DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

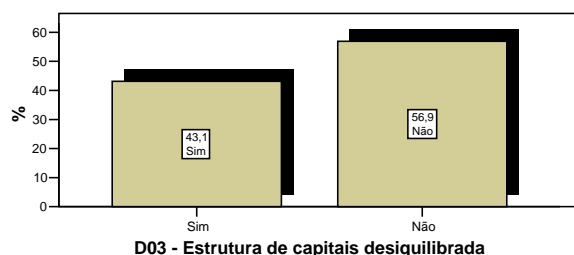
### RECURSOS E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

#### RECURSOS FINANCEIROS

2.1 - Na sua opinião, quando comparados com a concorrência, os encargos com salários e custos financeiros eram mais elevados do que na concorrência?

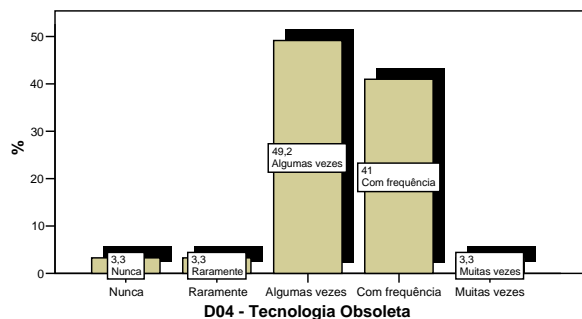


2.2 - As principais formas de financiamento eram os empréstimos e descobertos bancários ?



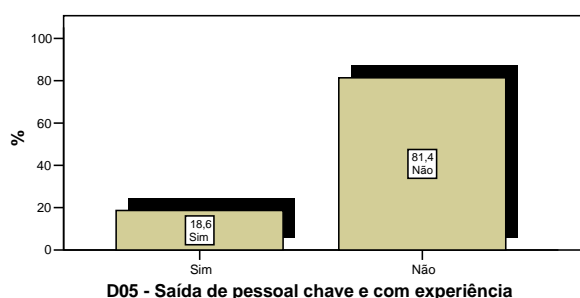
#### RECURSOS FISICOS

2.3 - Os equipamentos básicos da empresa foram actualizados :

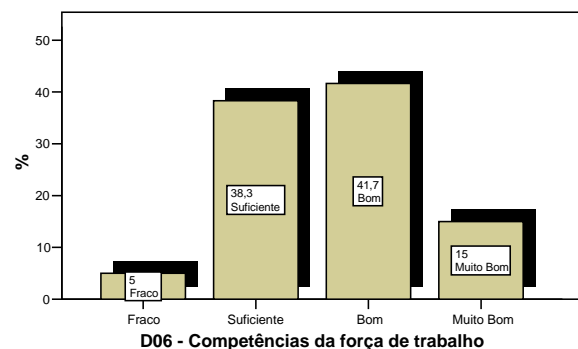


#### RECURSOS HUMANOS

2.4 - Algum director ou técnico qualificado considerado chave saiu?

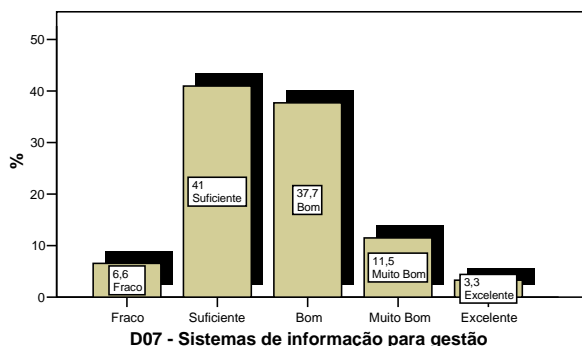


2.5 - Na sua opinião, o nível de competência e "saber fazer" dos seus colaboradores era:

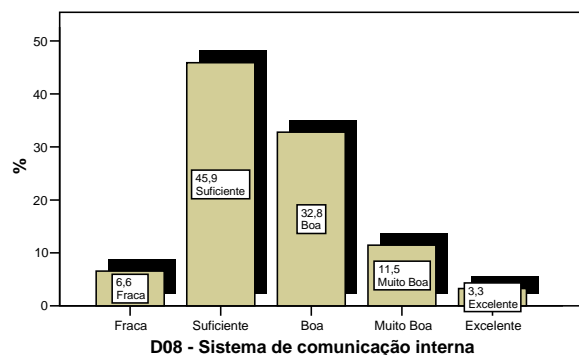


#### RECURSOS ORGANIZACIONAIS

2.6 - O acesso a informação necessária sobre produtos/mercados, financiamento, operações (v.g., controlo de existências), contabilística, de análise de custos e margens unitárias de produtos era :



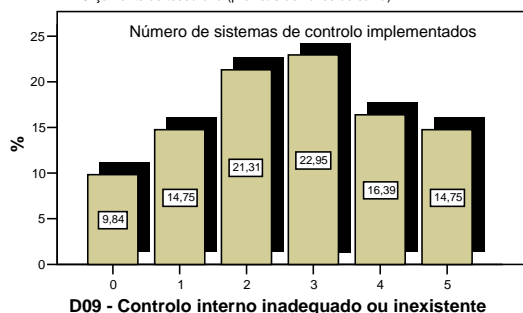
2.7 - A circulação da informação vertical e horizontal na empresa em termos de eficiência e eficácia era:



### CAPACIDADE FINANCEIRA

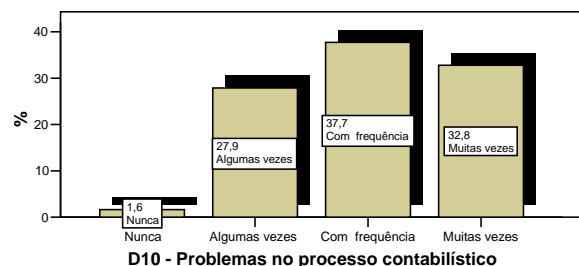
2.8 - Assinale todos ou alguns dos sistemas de controlo existentes na empresa:

- Controlo orçamental
- Contabilização de custos (sistemas de custeio)
- Responsabilização dos resultados (totais e sectoriais)
- Centros de custos e lucros
- Orçamento de tesouraria (previsão de fluxos de caixa)...



2.9 - Indique a regularidade da realização das seguintes actividades:

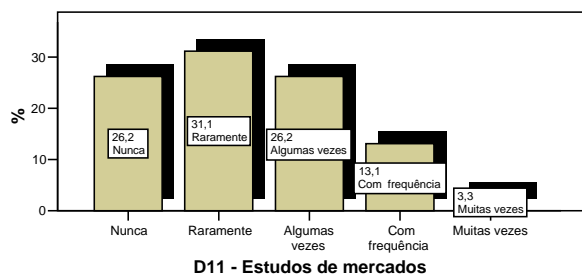
- Demonstrações financeiras realizadas atempadamente e
- Cumprimento de todos os princípios contabilísticos



### CAPACIDADE COMERCIAL E DE MARKETING

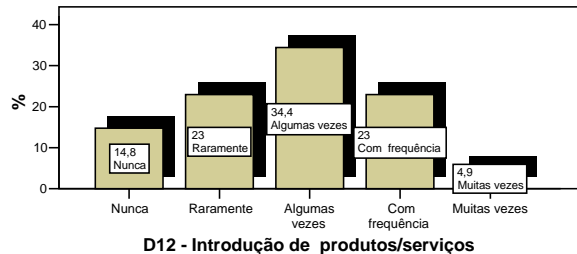
2.9 - Indique a regularidade da realização das seguintes actividades:

Estudos de mercado para conhecer os hábitos de compra dos clientes:



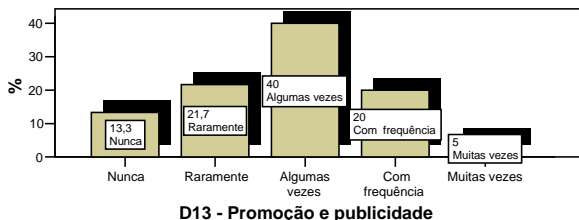
2.9 - Indique a regularidade da realização das seguintes actividades:

Introdução de novos produtos devido a actualizações tecnológicas



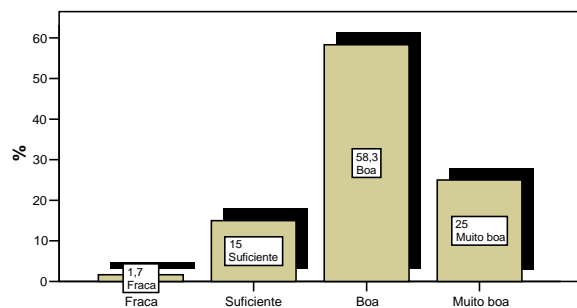
2.9 - Indique a regularidade da realização das seguintes actividades:

Acções de promoção e publicidade



D13 - Promoção e publicidade

2.10 - Considerava a localização do seu negócio (quando comparada com a concorrência):

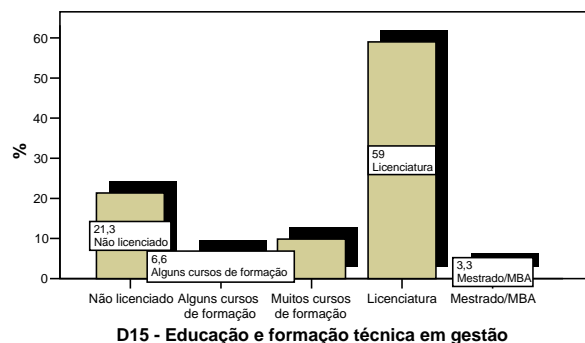


D14 - Localização do negócio

## FACTOR HUMANO

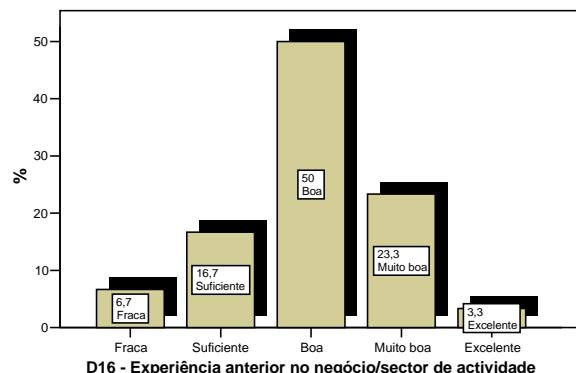
### EDUCAÇÃO E EXPERIÊNCIA

2.11 - O quadro directivo possuía na sua maioria educação escolar e formação técnica em gestão:



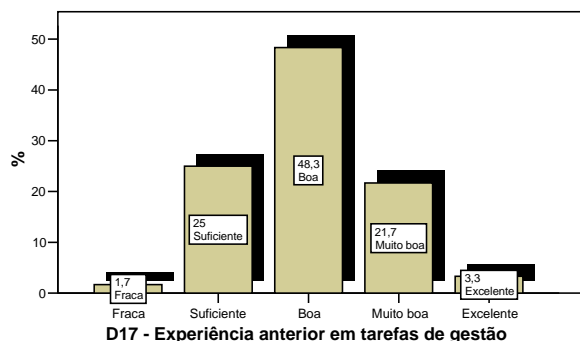
D15 - Educação e formação técnica em gestão

2.12 - A experiência anterior do quadro directivo no negócio/sector de actividade (v.g., conhecimento prático de como encontrar e atrair clientes) era:



D16 - Experiência anterior no negócio/sector de actividade

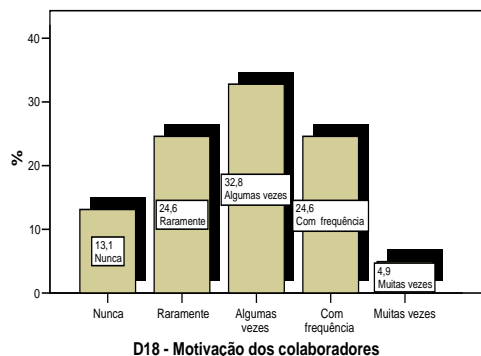
2.12 - A experiência anterior do quadro directivo em tarefas de gestão (v.g. liderar, delegar e controlar as actividades organizacionais) era:



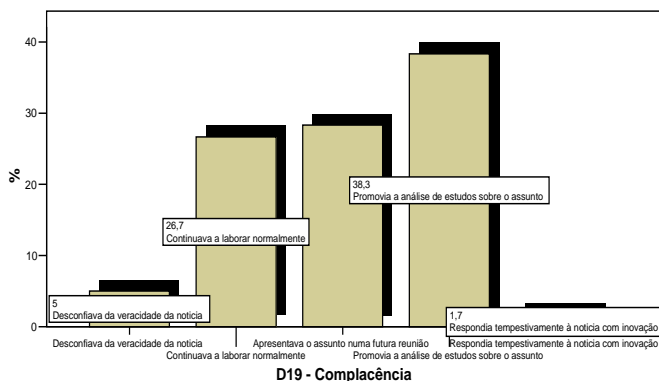
D17 - Experiência anterior em tarefas de gestão

## ATTITUDES E MOTIVAÇÕES

2.13 - Os procedimentos de incentivos (v.g., prémios de produtividade, eventos sociais, flexibilidade de horário, etc.) eram utilizados:

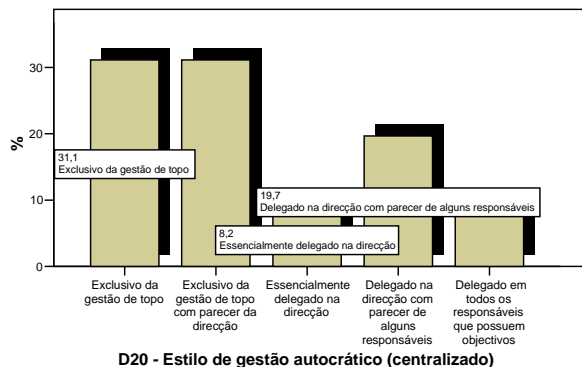


2.14 - Perante a notícia (rumor) de que a concorrência irá lançar um novo produto (mais evoluído tecnologicamente), a empresa:

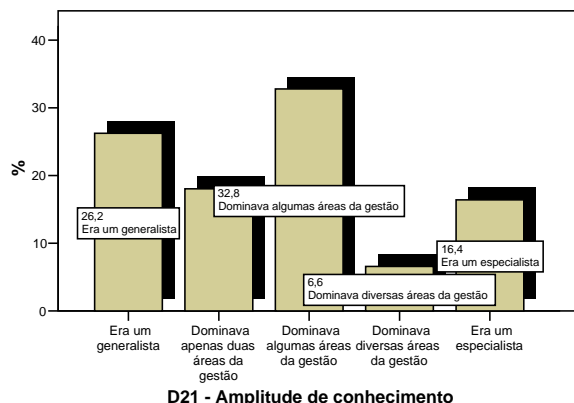


## COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

2.15 - O processo de tomada de decisões (de uma forma geral) caracterizava-se por ser um processo:

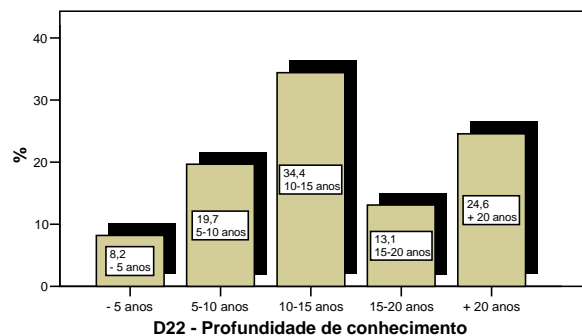


2.16 - Quanto à amplitude de conhecimento nas diversas áreas de gestão (v.g., financeira, marketing, etc.), o gestor de topo:

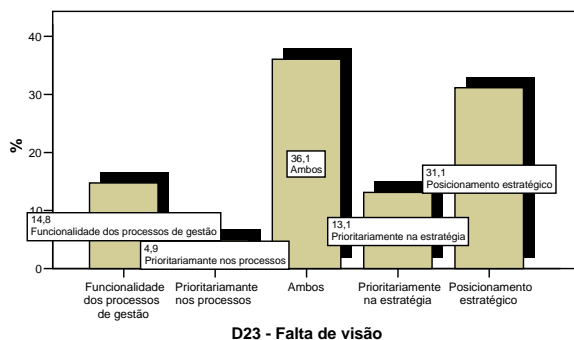


## COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

2.17 - Indique a experiência média (+/-), dentro de algumas áreas (v.g., financeira, marketing, produção, planeamento estratégico e actividades administrativas, etc.) dos gestores:



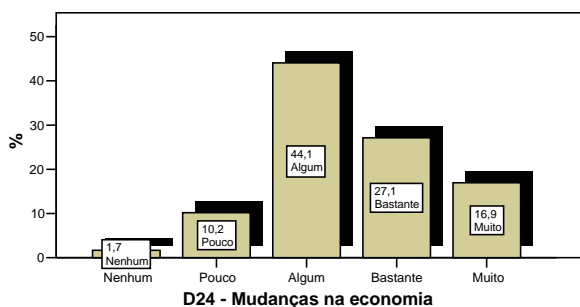
2.18 - A gestão de topo da empresa focaliza prioritariamente a sua atenção na(o):



**AMBIENTE**

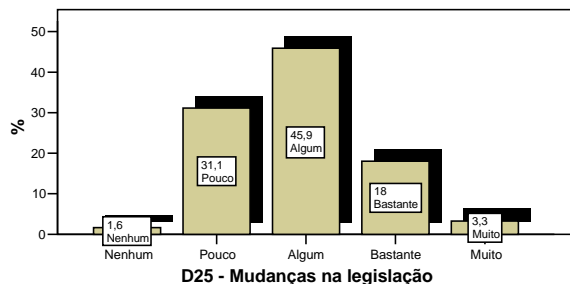
**ECONOMIA**

2.19 - Qual a extensão do impacto que tiveram os aspectos económicos tais como: a variação nas taxas de juros, a Inflação, a variação do PIB, os elevados custos das matérias primas, os custos da energia, a flutuação cambial ou as crises monetárias internacionais, no desempenho organizacional:



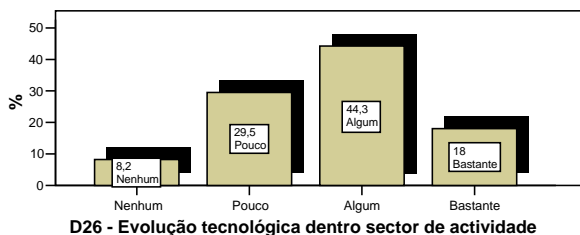
**CONSTRANGIMENTOS LEGAIS**

2.20 - Qual a extensão do impacto das mudanças na fiscalidade, legislação laboral e segurança social, política ambiental, legislação da higiene e segurança no trabalho ou na legislação da defesa do consumidor, no desempenho organizacional:



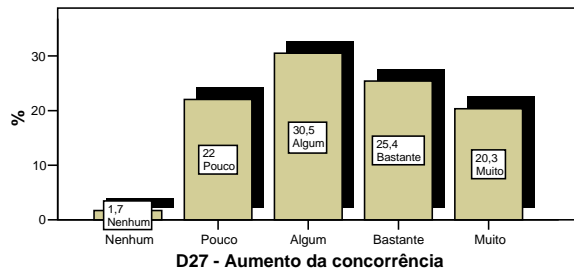
**EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA**

2.21 - Qual a extensão do impacto da evolução tecnológica (v.g., surgimento de novos materiais, processos e técnicas de produção) no desempenho organizacional:



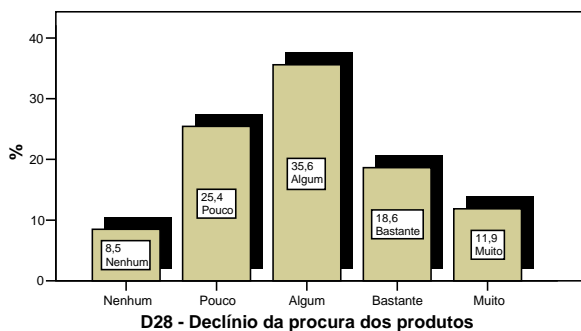
**CONCORRÊNCIA**

2.22 - Qual a extensão do impacto que a concorrência ( novos concorrentes internos e estrangeiros, emergência de produtores estrangeiros de baixo custo, surgimento de novos produtos ou descida dos preços da concorrência) teve no desempenho organizacional:



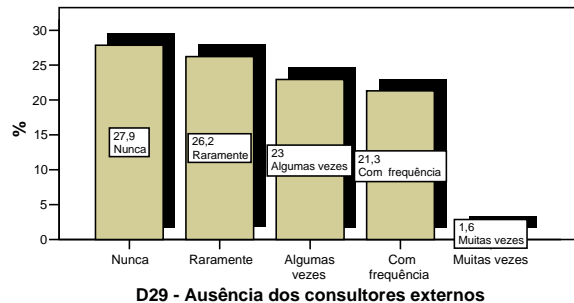
**CONDIÇÕES DO SECTOR DE ACTIVIDADE**

2.23 - Qual a extensão do impacto do declínio da procura dos produtos do sector de actividade ou de classes de produtos específicos no desempenho organizacional:



**CONSULTADORIA PROFISSIONAL**

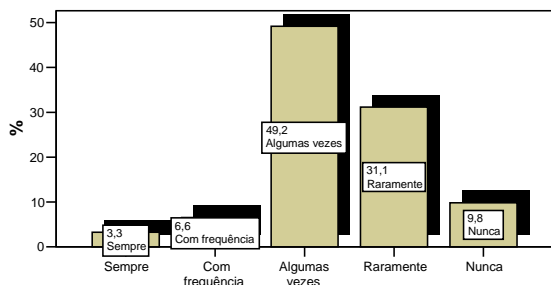
2.24 - A empresa recorria ao apoio de consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de SI, Agências de publicidade, etc.):



## ACTUAÇÃO ESTRATÉGICA

### AVALIAÇÃO DO AMBIENTE

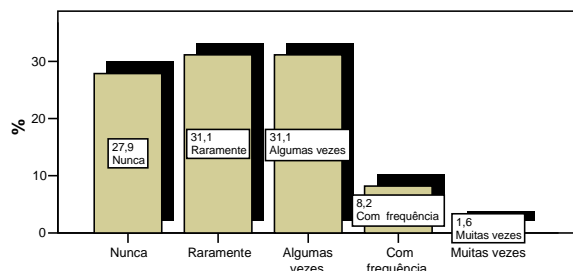
2.26 - Na sua opinião alguma vez sentiu que os recursos (humanos, financeiros, operacionais, etc.) estiveram ociosos ou utilizados de forma menos adequada:



D31 - Utilização ineficiente dos recursos

### AVALIAÇÃO DOS RECURSOS EXISTENTES

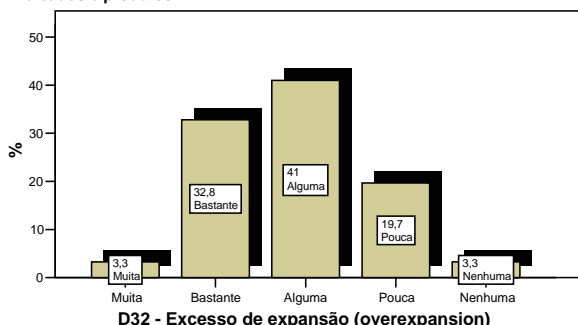
2.25 - A empresa utilizava técnicas de rastreio do meio envolvente (v.g., análise das condições concorrenciais e das preferências dos clientes):



D30 - Deficiente rastreio do meio envolvente

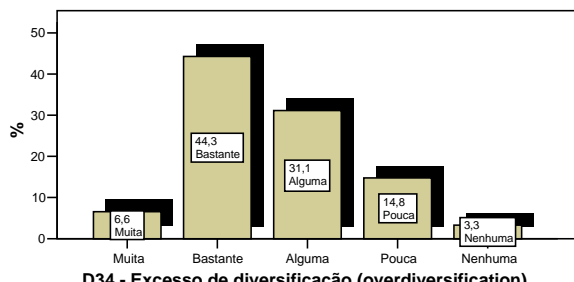
### DETERMINAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA

2.27 - Caracterize a preocupação da actuação estratégica da empresa durante o período 1999-2001, centrada na rápida expansão dos actuais mercados e produtos ?



D32 - Excesso de expansão (overexpansion)

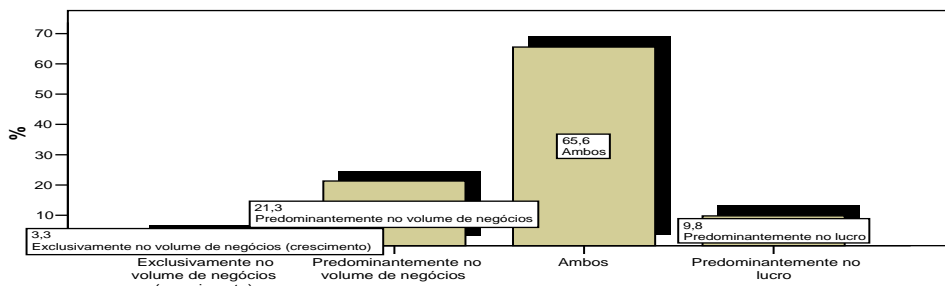
2.27 - Caracteriza a preocupação da actuação estratégica da empresa durante o período 1999-2001 centrada na diversificação de produtos e mercados:



D34 - Excesso de diversificação (overdiversification)

### DEFINIÇÃO DE UM PROGRAMA DE ACÇÃO

2.28 - Caracterize a preocupação da actuação estratégica da empresa quanto à relação volume de negócios versus rentabilidade:



D33 - Salesmania (focalização nas vendas em vez de no lucro)

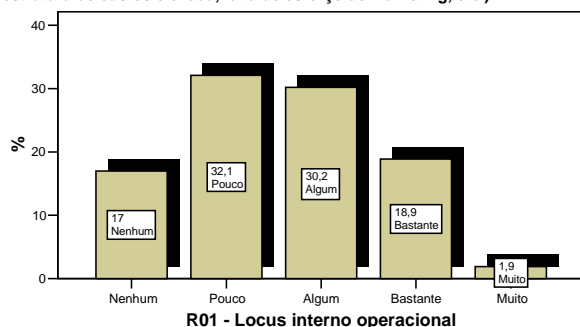
## MODELO DE RECUPERAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### CAUSAS DO DECLÍNIO

#### LOCUS DE CAUSALIDADE

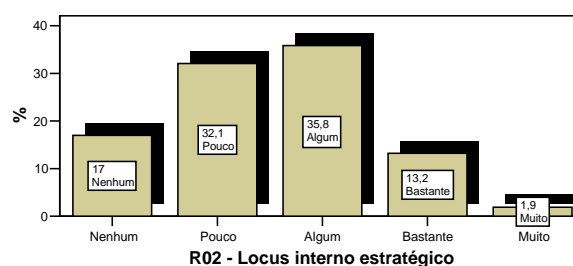
2.30 - Qual o impacto que cada um dos seguintes aspectos teve no desempenho organizacional no período anterior 1999-2001:

**Operacionais** (v.g., erros de gestão, controlo financeiro inadequado, estrutura de custos elevada, falta de esforço de marketing, etc.)



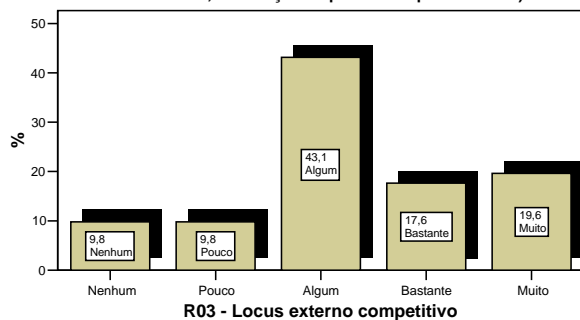
2.30 - Qual o impacto que cada um dos seguintes aspectos teve no desempenho organizacional no período anterior 1999-2001:

**Estratégicos** (demasiada focalização na diversificação ou expansão, obsessão por vendas, etc.)



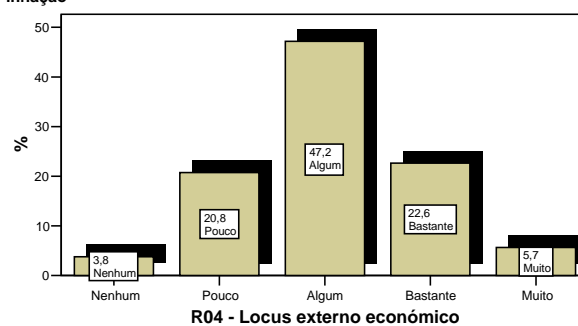
2.30 - Qual o impacto que cada um dos seguintes aspectos teve no desempenho organizacional no período anterior 1999-2001:

**Competitivos** (ciclo do negócio, aumento da concorrência, mudança dos hábitos dos consumidores, diminuição da procura de produtos etc.)



2.30 - Qual o impacto que cada um dos seguintes aspectos teve no desempenho organizacional no período anterior 1999-2001:

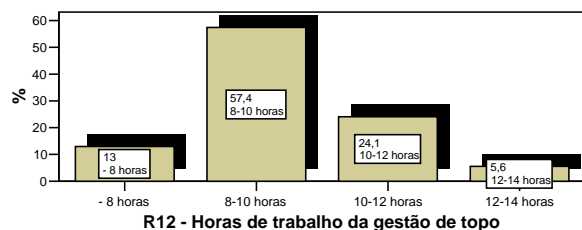
**Económicas** (v.g., recessão económica, aumento das taxas de juro, inflação)



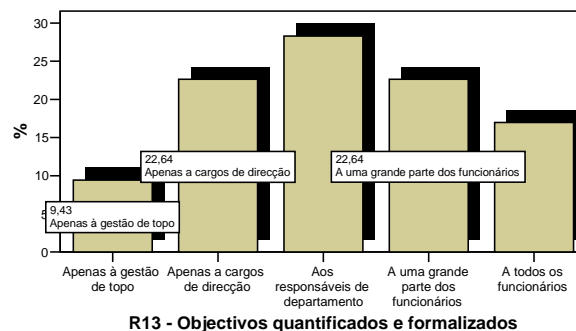
## FACTOR HUMANO

### COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

3.1 - A gestão de topo trabalha, habitualmente, por dia:

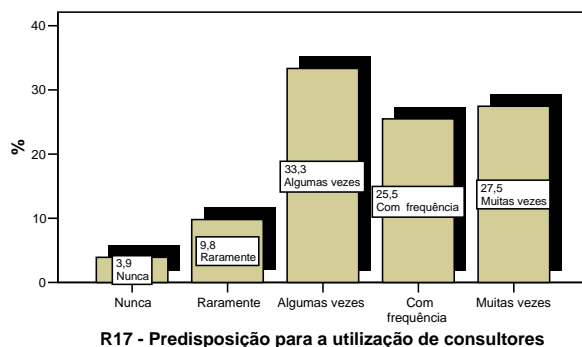


3.2 - São propostos objectivos (quantificados e formalizados) de uma forma generalizada que desafiem os colaboradores a atingi-los:

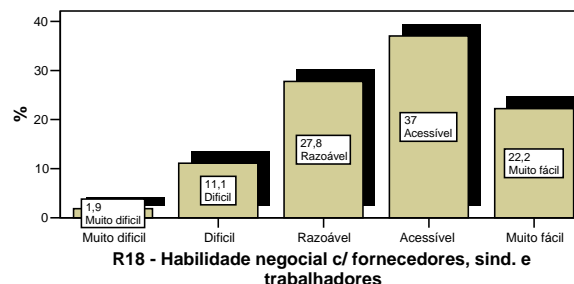


### COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO

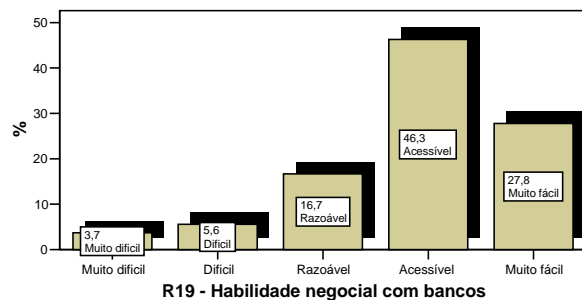
3.4 - A empresa recorreu ao apoio de consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de SI, Agências de publicidade, etc.) durante o período de 2001-2004:



3.5 - Como caracteriza o relacionamento (i.e., no sentido de obter vantagens negociais) com os fornecedores, sindicatos e trabalhadores:



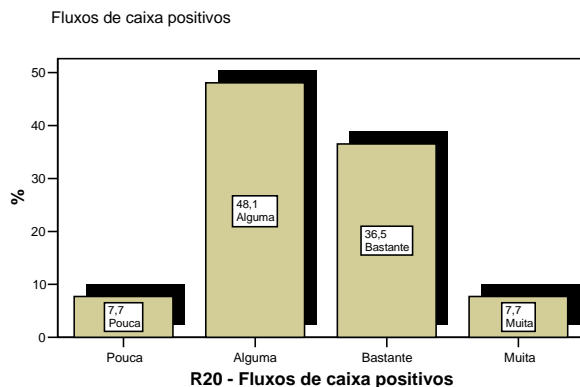
3.5 - Como caracteriza o relacionamento (i.e., no sentido de obter vantagens negociais) com os bancos (v.g., captar apoio financeiro de terceiros):



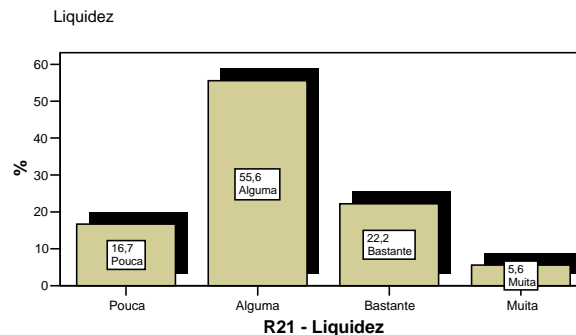
## RECURSOS ORGANIZACIONAIS

### RECURSOS FINANCEIROS

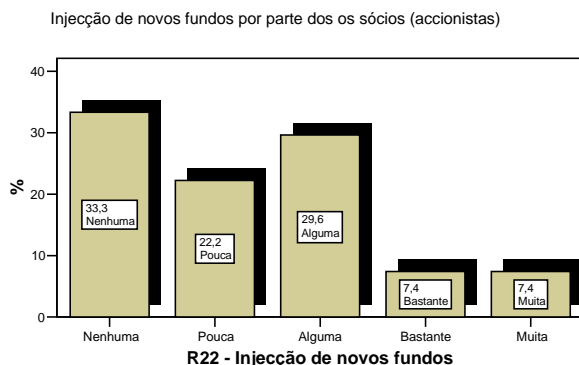
3.6 - Como caracteriza, nos últimos 3 anos, a disponibilidade dos seguintes recursos financeiros:



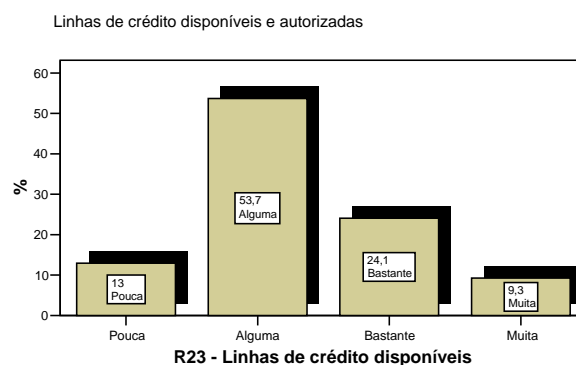
3.6 - Como caracteriza, nos últimos 3 anos, a disponibilidade dos seguintes recursos financeiros:



3.6 - Como caracteriza, nos últimos 3 anos, a disponibilidade dos seguintes recursos financeiros:



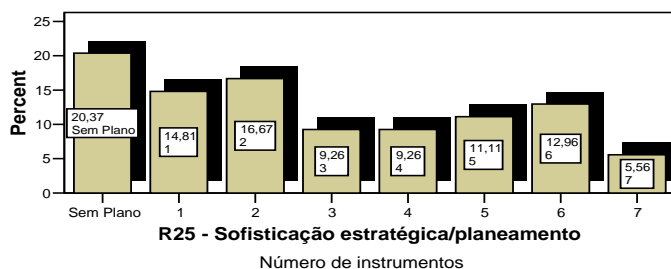
3.6 - Como caracteriza, nos últimos 3 anos, a disponibilidade dos seguintes recursos financeiros:



## RECURSOS ORGANIZACIONAIS

3.7 - Assinale qual ou quais os instrumentos utilizados pela empresa no processo de formalização do planeamento estratégico da empresa:

- Estabelecimento de objectivos (quantificados)
- Rastreio sistemático do ambiente
- Análise SWOT
- Formulação estratégica de planos específicos
- Elaboração de orçamentos (funcionais)
- Medidas de desempenho operacional
- Controlo de desvios

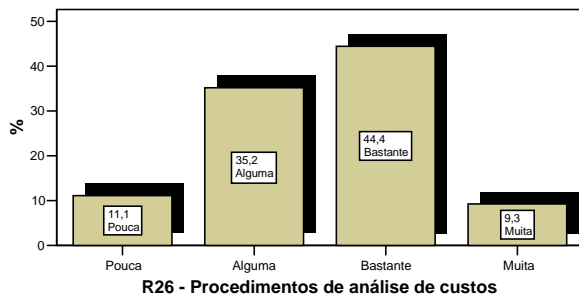


## CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

### CAPACIDADE FINANCEIRA

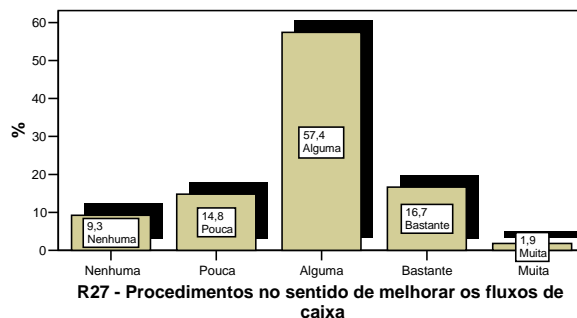
3.8 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de gestão financeira e controlo interno são utilizados:

Procedimentos de análise de custos



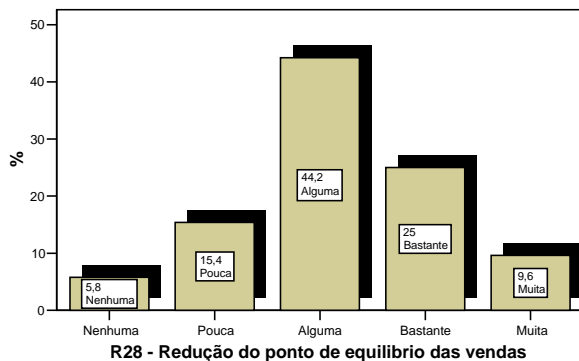
3.8 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de gestão financeira e controlo interno são utilizados:

Procedimentos no sentido de estabilizar os fluxos de caixa



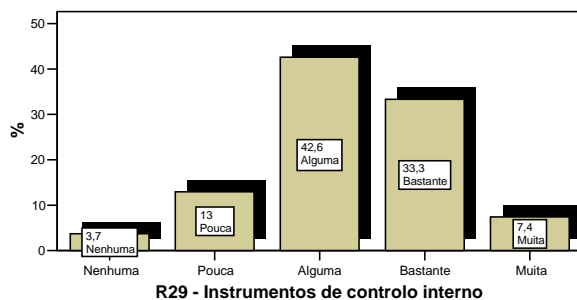
3.8 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de gestão financeira e controlo interno são utilizados:

Redução do ponto de equilíbrio das vendas (v.g., redução de custos fixos de estrutura)



3.8 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de gestão financeira e controlo interno são utilizados:

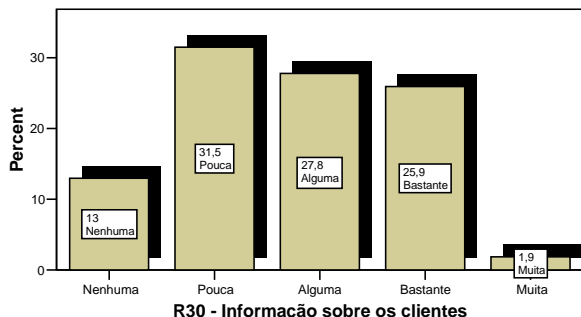
Controlo orçamental, responsabilidade contabilística, cálculo de margens, previsão dos fluxos de caixa, avaliação dos activos ou utilização de medidas não financeiras na contabilidade de gestão



CAPACIDADE COMERCIAL E DE MARKETING

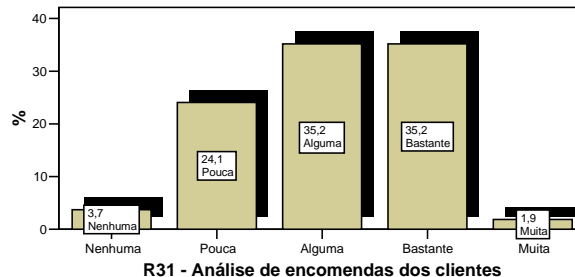
3.9 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de análise do mercado e dos canais de distribuição são utilizados:

Recolha de informação acerca dos seus clientes (v.g., inquéritos, estudos de mercado, etc.)



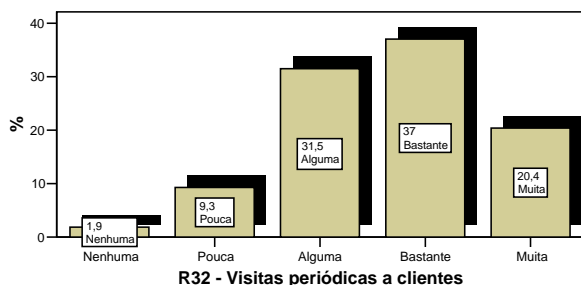
3.9 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de análise do mercado e dos canais de distribuição são utilizados:

Análise criteriosa de encomendas dos clientes



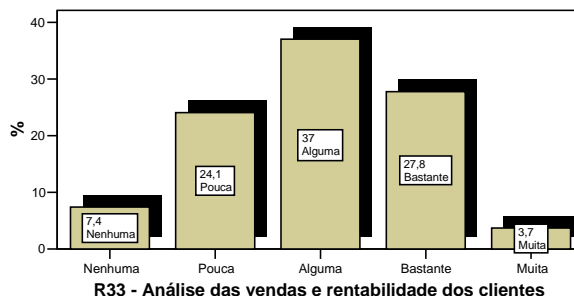
3.9 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de análise do mercado e dos canais de distribuição são utilizados:

Visitas periódicas aos clientes



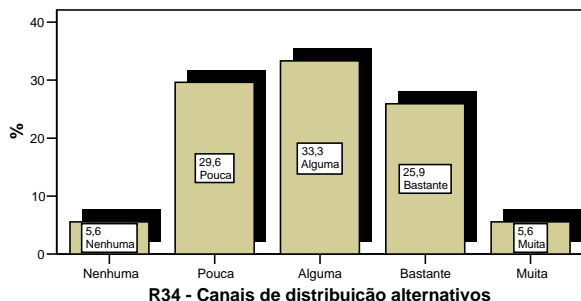
3.9 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de análise do mercado e dos canais de distribuição são utilizados:

Análise de vendas e da rentabilidade dos clientes



3.9 - Indique a extensão em que os seguintes instrumentos de análise do mercado e dos canais de distribuição são utilizados:

Procura sistemática de alternativas ao nível dos canais de distribuição, fornecedores ou dos credores

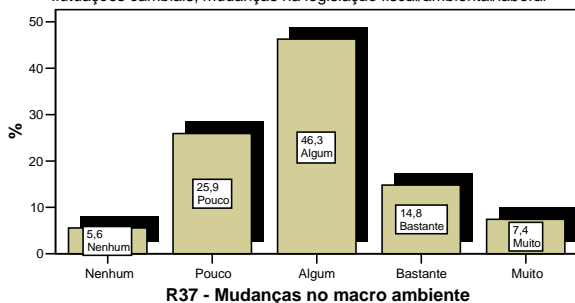


## AMBIENTE

### MACRO AMBIENTE

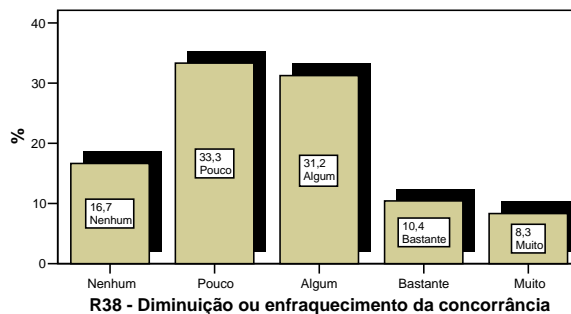
3.10 - Qual a extensão do impacto (positivo) dos seguintes aspectos na melhoria do desempenho organizacional:

Redução das taxas de juros, diminuição da Inflação, taxa de crescimento económico, diminuição do custo das matérias primas ou da energia, flutuações cambiais, mudanças na legislação fiscal/ambiental/laboral



3.10 - Qual a extensão do impacto (positivo) dos seguintes aspectos na melhoria do desempenho organizacional:

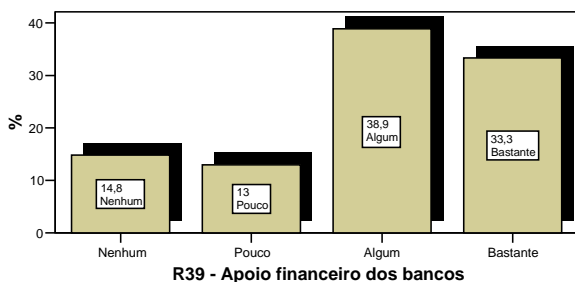
Diminuição ou enfraquecimento da concorrência



### APOIO DOS CONSTITUENTES

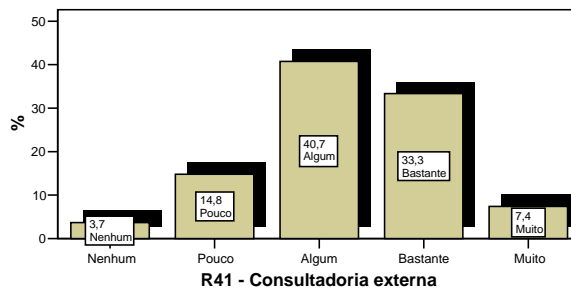
3.11 - Indique o grau de apoio das seguintes entidades no processo de melhoria do desempenho organizacional:

Apoio financeiro dos bancos



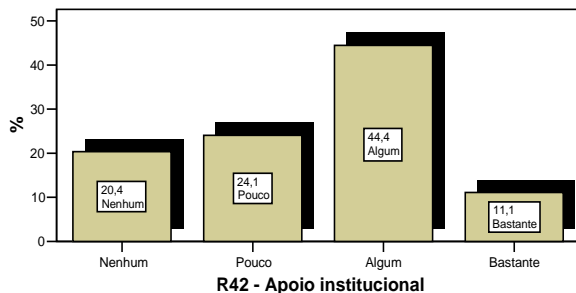
3.11 - Indique o grau de apoio das seguintes entidades no processo de melhoria do desempenho organizacional:

Consultores externos (TOC, ROC, Advogados, Consultores de SI, Agências de publicidade etc.)



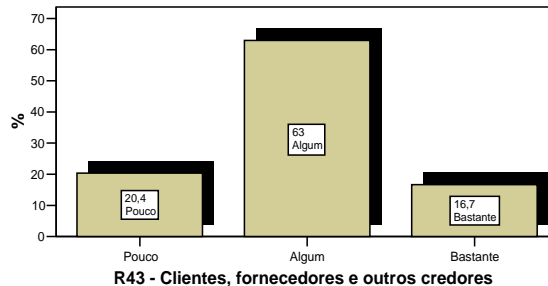
3.11 - Indique o grau de apoio das seguintes entidades no processo de melhoria do desempenho organizacional:

Entidades institucionais (v.g., IAPMEI, Associações Comerciais e Industriais, etc.)



3.11 - Indique o grau de apoio das seguintes entidades no processo de melhoria do desempenho organizacional:

Clientes, Fornecedores e outros credores (v.g., prazos de pagamento/recebimento)

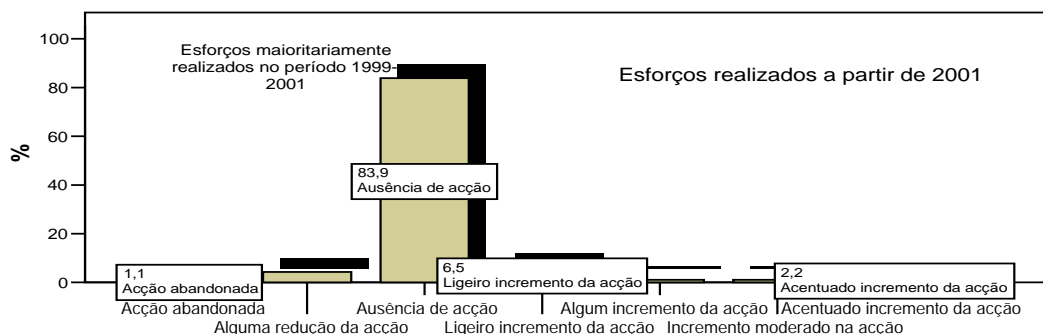


## ACÇÕES/ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO

### REESTRUTURAÇÃO ORGANIZATIVA

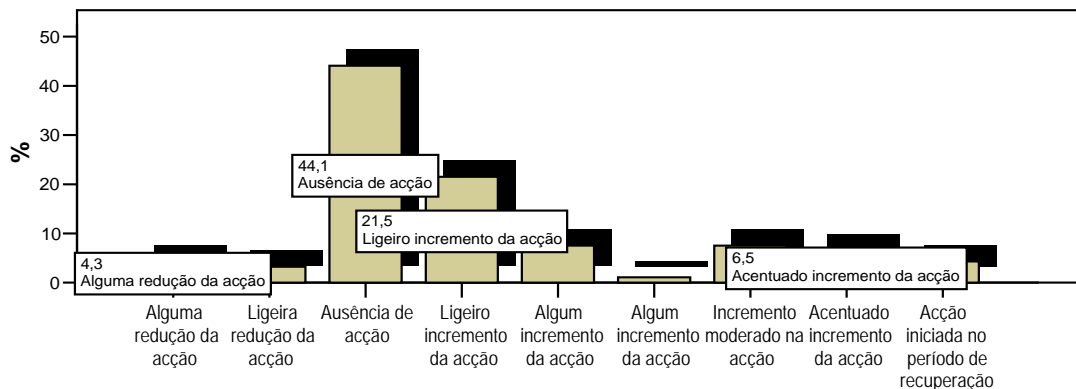
3.12 - No intuito de melhorar o desempenho organizacional, a empresa desenvolveu as seguintes acções de gestão:

#### R44 - Substituição do CEO e/ou directores

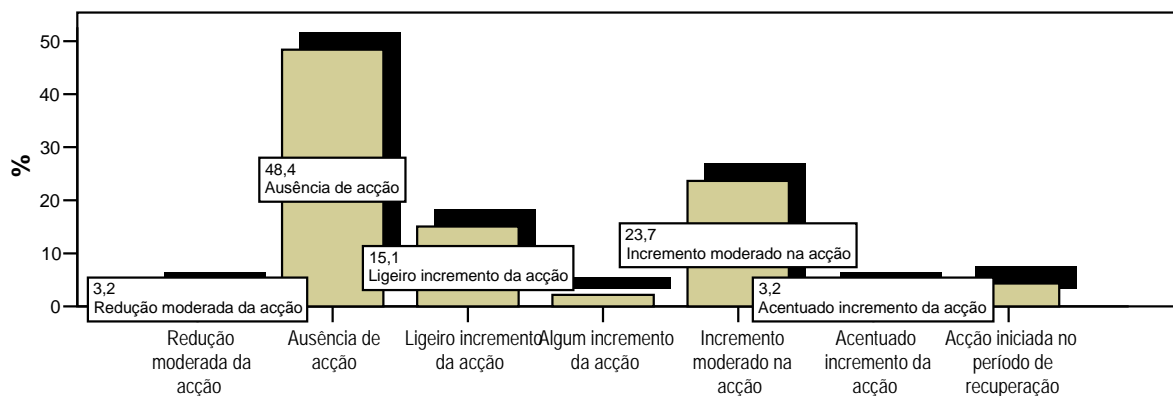


### ACÇÕES EMPREENDEDORAS (GERADORAS DE RENDIMENTOS)

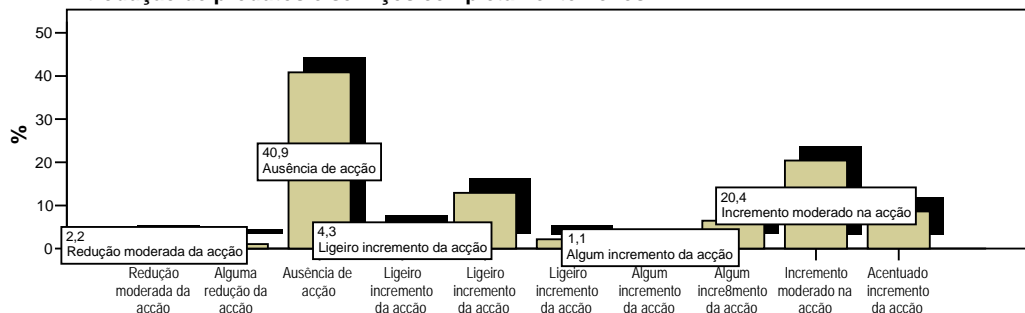
#### R45 - Penetração em novos mercados (v.g. mercado externo)



#### R46 - Esforços de marketing em novos segmentos de clientes

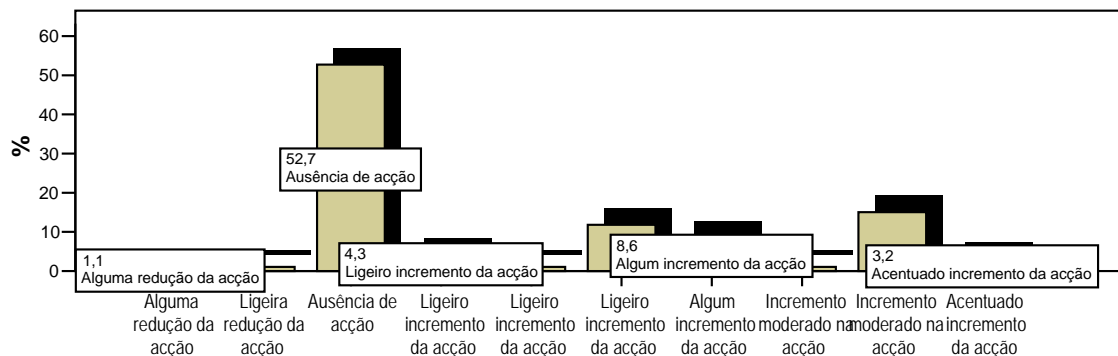


**R47 - Introdução de produtos e serviços completamente novos**

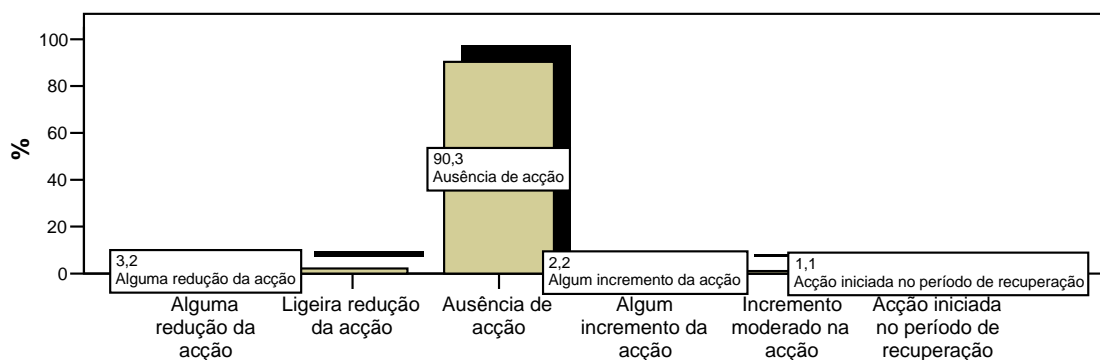


**R48 - Diferenciação dos actuais mercados/produtos**

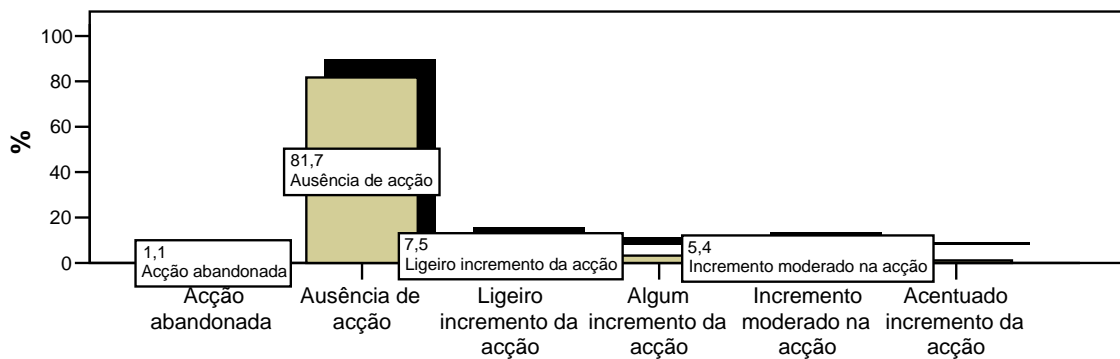
(em termos de relativa qualidade do produto, preço relativo e relativa concentração ou fragmentação dos clientes, introdução de novas características nos produtos aumentando o valor



**R49 - Desinvestimento em linhas de produtos ou serviços dos actuais negócios**

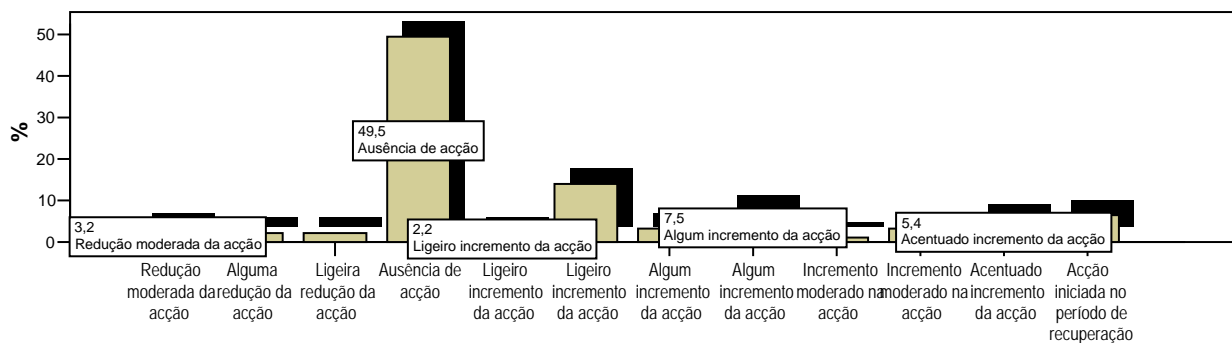


**R50 - Integração vertical (a montante ou a jusante)**

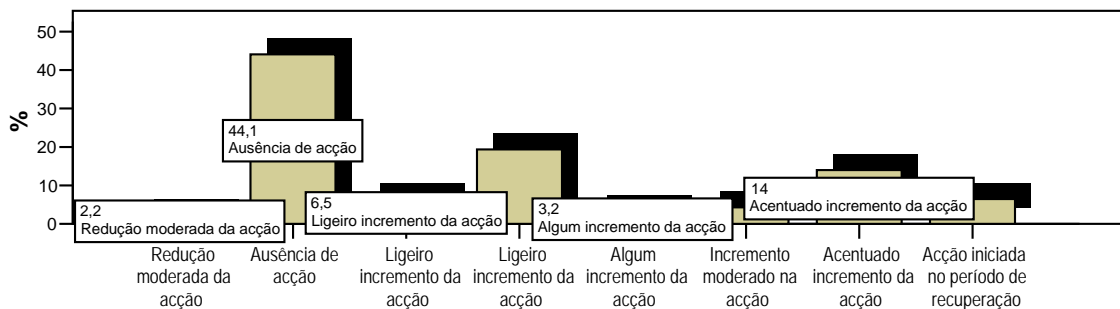


**REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL (REDUÇÃO DE CUSTOS)**

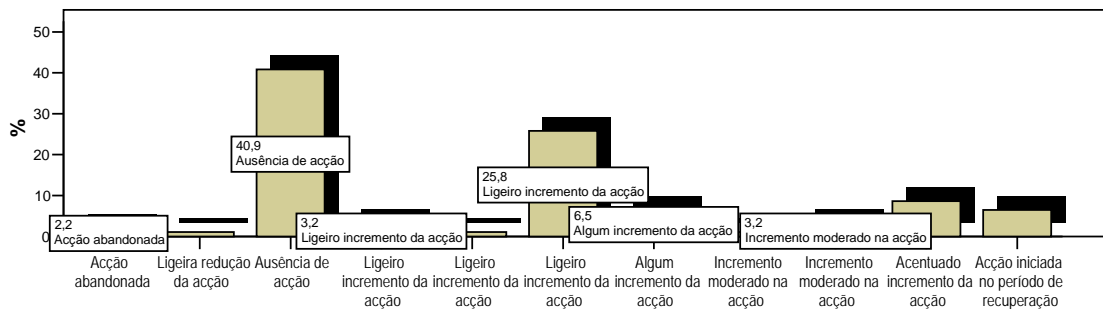
**R51 - Redução dos custos administrativos, I&D e de Marketing**



**R52 - Redução do custo dos produtos**

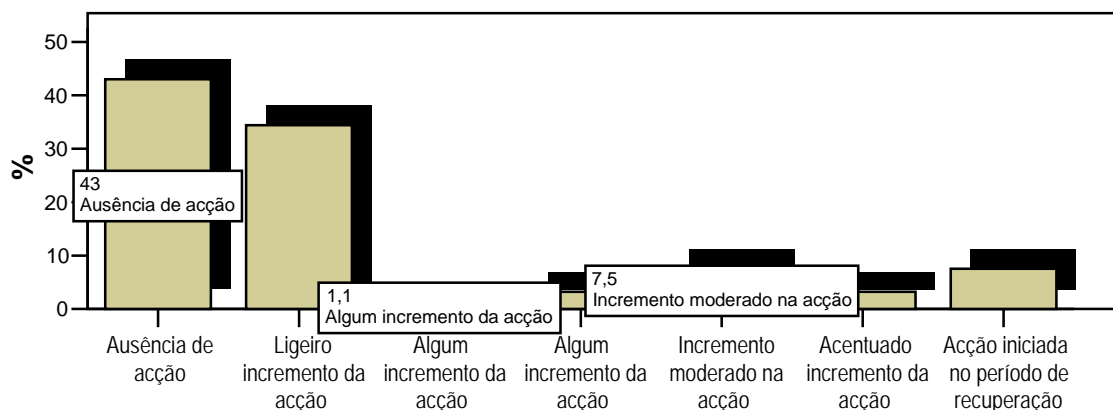


**R53 - Redução do número de empregados**



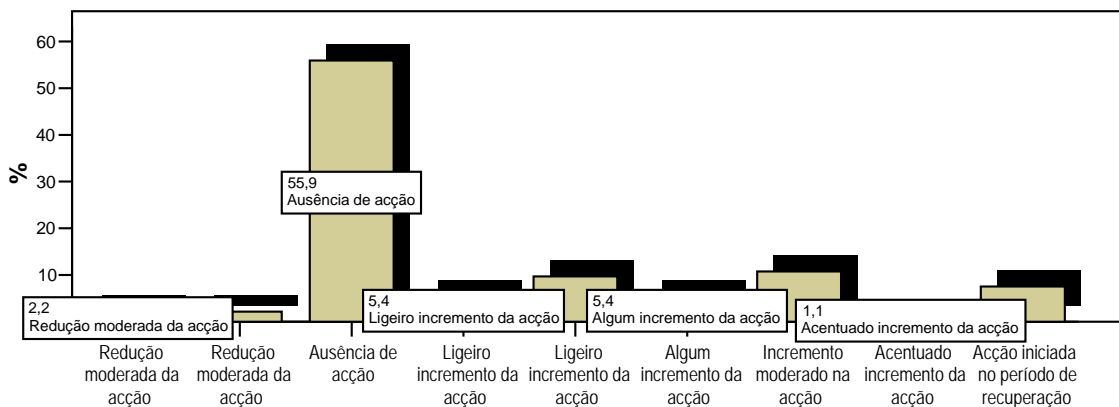
**REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL (MELHORIA DA EFICIÊNCIA E REDUÇÃO O ACTIVO)**

**R54 - Investimentos na melhoria da produtividade e planos de rentabilidade**



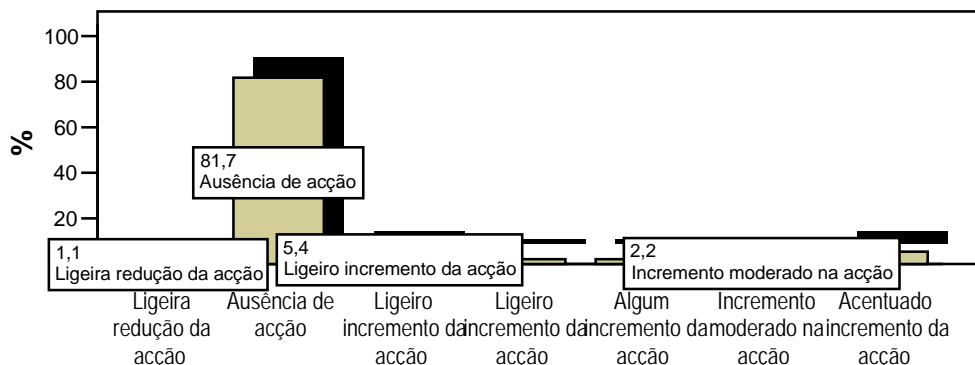
**R55 - Intensificação dos controlos apertados**

(v.g., estimativa do ponto crítico das vendas, previsões de fluxos de tesouraria, Tableau de bord, etc.)

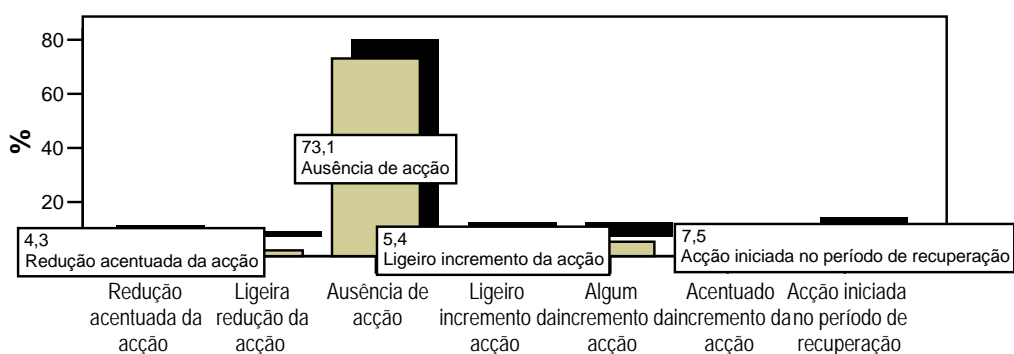


### R56 - Investimento em I&D

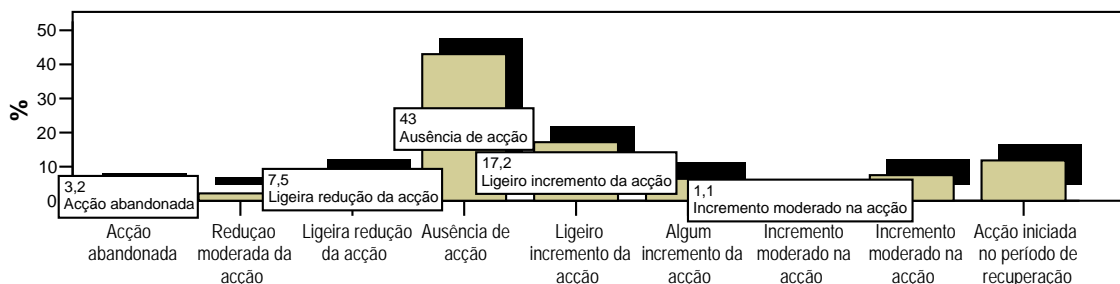
Aumento (quando comparado com níveis históricos) dos fundos disponíveis para investigação e desenvolvimento de novos produtos ou processos



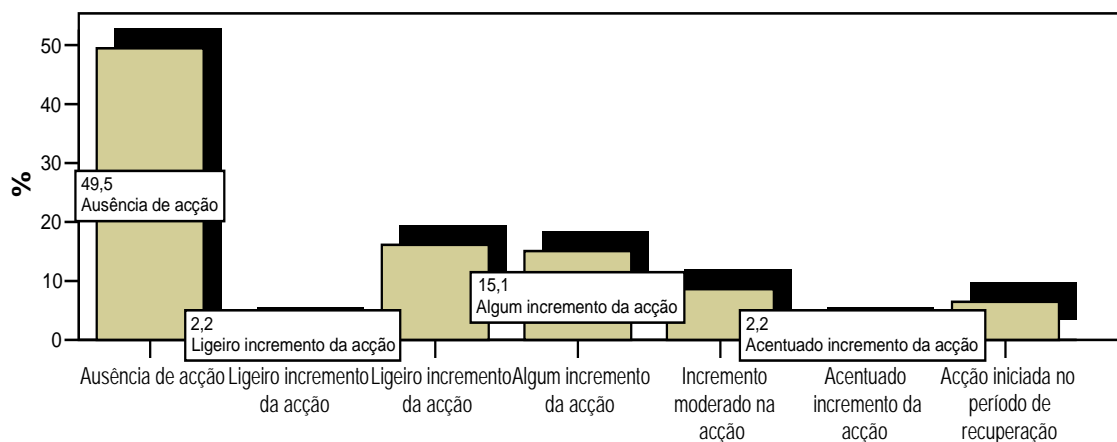
### R57 - Desinvestimento (alienação) de activos



### R58 - Redução do nível de existências

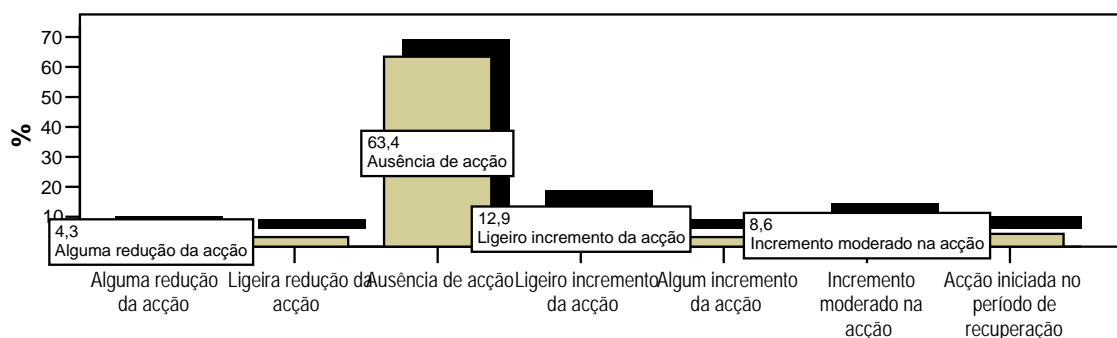


**R59 - Introdução de procedimentos no sentido de melhorar a cobrança de dívidas a receber**

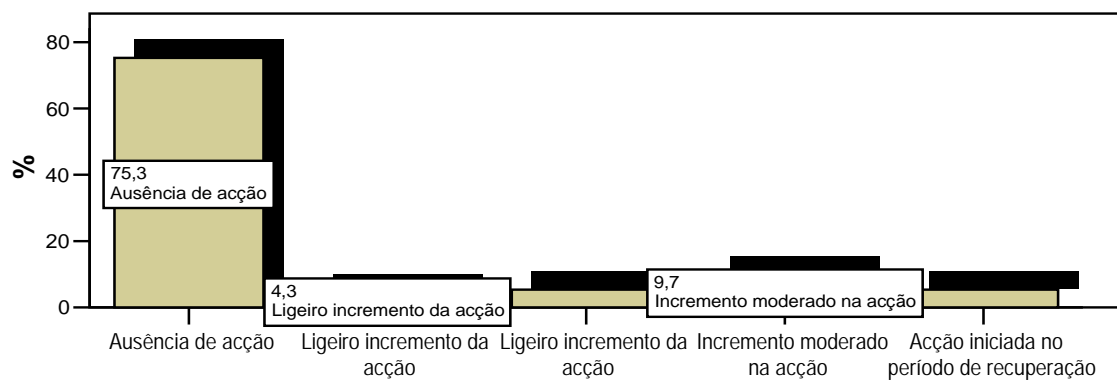


**REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA (DO PASSIVO)**

**R60 - Reestruturação do passivo (reconversão de capital e juros)**



**R61 - Renegociação de prazos das dívidas a pagar**



# *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*. Prentice Hall: Paramus.
- Adler, R. & Chaston, K. (2002). Stockholder's perceptions of organizational decline. Accounting Forum, 26(1), March, 31-44.
- Adler, R. & Hall, R. (1996). The effect of accounting and performance indicators on public accountants' performance perceptions of organizational decline. Canadian Journal of Administrative Sciences 13(3), 189-206.
- Aldrich, H. & Marinez, M. (2001). Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4), 41-56.
- Aldrich, H. & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. Annual Review of Sociology, 2.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Altman, E. (1983). *Corporate distress: a complete guide to predicting, avoiding, and dealing with bankruptcy*. New York: John Wiley & Sons.
- Altman, E. (1993). *Corporate financial distress and bankruptcy* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Amburgey, T. & Kelly, D. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. Administrative Science Quarterly, 38(1), March, 51-74.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14, 33-46.
- Amrhein, D. & Katz, J. (1998, June). Cash flow as factor in the mortality risk of a business. Paper presented at the 43<sup>rd</sup> world conference of the International Council on Small Business, Singapore. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 14-11-2001, 16.55.
- Andersen, H. (2001, May). Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. Paper presented at the 4<sup>th</sup> SMESME (stimulating manufacturing excellence in small and medium enterprises) international conference, Aalborg University, Denmark. Disponível a partir da World Wide Web: <http://iprod.auc.dk/sme2001>, 5-09-2001, 11.44.
- Anderson, A. & Atkins, M. (2001). Business strategies for entrepreneurial small firms. Strategic Change, 10, 311-324.
- Anheier, H. (1999). *When Things go wrong: organizational failures and breakdowns*. London: Sage Publications.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Arbuckle, J. & Wothke, W. (2003). *Amos 5.0 User's Guide*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Argenti, J. (1986): Predicting corporate failure. Accountancy, February.
- Arogyaswamy, K. & Yasai-Ardekani, M. (1997). Organizational turnaround: understanding the role of cutbacks, efficiency improvement, and investment in technology. IEEE Transactions on Engineering Management, 44(1), 3-11.
- Assadian, A. & Ford, J. (1997). Determinants of business failure: the role of firm size. Journal of Economics and Finance, 21(1), Spring, 15-23.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. British Journal of Management, 6 (Special Issue), 1-14.

- Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. Accounting, Organizations and Society, 28, 675-698.
- Baldwin J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M. & Sabourin, D. (1997). Failing concerns: business bankruptcy in Canada. Ottawa: Minister of Industry.
- Balgobin, R. & Pandit, N. (2001). Stages in the turnaround process: - The Case of IBM UK. European Management Journal, June, 19(3), 301-316.
- Barker III, V. (1992). Corporate turnarounds as strategic reorientations: a field study of turnaround attempts form firm-based decline. Doctoral Dissertation submitted, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Barker III, V. & Barr, P. (2002). Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. Journal of Business Research, 55 (12), 963-979.
- Barker III, V. & Duhaime, I. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. Strategic Management Journal, 18, 13-38.
- Barker III, V. & Mone, M. (1994). Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline? Strategic Management Journal, 15, 395-405.
- Barker III, V. & Mone, M. (1998). The mechanistic structure shift and strategic reorientation at declining firms attempting turnarounds. Human Relations, 51(10), 1227-258.
- Barnett, W., Greave, H. & Park, D. (1994). An evolutionary model organizational performance. Strategic Management Journal, 15, Winter Special Issue, 11-28.
- Barney, J. (1991). Firm resources e sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bates, T. & Nucci, A. (1989). An analysis of small business size and the rate of discontinuance. Journal of Small Business Management, 27(1), 1-7.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. Review of Economics and Statistics, 72(4), 551-559.
- Beaver, G. (2001). Competitive advantage and entrepreneurial power: the dark side of the entrepreneur. The Internet Journal of Strategy and Planning, April. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.strategyfirst.net>, 17-05-2002, 15.25.
- Beaver, G. (2003). Small business: success and failure. Strategic Change, 12, 115-122.
- Bentler, P. & Chou, C. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. Sociological Methods and Research, 16(1), 78-117.
- Berryman, J. (1983). Small business failure and bankruptcy: a survey of the literature. International Small Business Journal, 1(4), Summer, 47-59.
- Beverland, M. (2000, June). Organizational life cycles in small enterprises. Paper presented at the International Council for Small Business, Brisbane, Queensland, Australia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 11.15.
- Bibeault, D. (1999). Corporate turnaround: how managers turn losers into winners. Washington: Beards Books. Originalmente publicado em New York: McGraw-Hill, [1982].
- Billings, R., Milburn, T. & Schaalman, M. (1980). A model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis. Administrative Science Quarterly, 25, 300-316.
- Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 2, 51-72.
- Boardman, C., Bartley, J. & Ratliff, R. (1981). Small business growth characteristics. American Journal of Small Business, 5, 33-42.
- Boyle, R. & Desai, H. (1991). Turnaround strategies for small firms. Journal of Small Business Management, 29(3), July, 33-43.

- Bracker, J. & Pearson, J. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. Strategic Management Journal, 7, 503-522.
- Bradley III, D. & Saunders, H. (1985). Bankruptcy: management and marketing problem. Paper presented at the annual conference of the Small Business Institute Director's Association. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 5-09-2001, 17.25.
- Bradley III, D. & Saunders, H. (1992, January-February). Bankruptcy 1990 style. Paper presented at the 16<sup>th</sup> annual conference of the Small Business Institute Director's Association, Washington. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 17-10-2000, 17.41.
- Bradley III, D. & Saunders, H. (1993, March). Poor financial and business planning leads small business into bankruptcy. Paper presented at the annual conference of the Southwest Small Business Institute Association, New Orleans, Louisiana. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 17-10-2000, 17.44.
- Bradley III, D. (1997, February). The 'why' of small business bankruptcy. Paper presented at the 21<sup>st</sup> annual conference of the Small Business Institute Director's Association, Washington. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 23-05-2000, 15.37.
- Bradley III, D. (1997, March). Historical profile of small business bankruptcy. Paper presented at the annual conference of the Association for Small Business & Entrepreneurship. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 14-09-2000, 16.01.
- Bradley III, D. (1997, March). The marketing factor in small business failures. Paper presented at the Western Decision Sciences Institute Annual Meeting, Hawaii. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 9.50.
- Bradley III, D. (1998). Small business bankruptcy caused by poor financial and location planning. Paper presented at the annual conference of the Small Business Institute Director's Association. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 17-10-2000, 17.37.
- Bradley III, D. (1998, June). Small business bankruptcy caused by lack of understanding of business and consumer needs. Paper presented at the 43<sup>rd</sup> world conference of the International Council on Small Business, Singapore. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 11-01-2001, 14.15.
- Bradley III, D. (1998, March). Small business bankruptcy caused by poor marketing. Paper presented at the Southwest Marketing Association Annual Meeting, Dallas, Texas. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 17-10-2000, 17.51.
- Bradley III, D. (1999). Planning and marketing causes small business bankruptcy. Paper presented at the Western Decision Sciences Institute Annual Meeting. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 11-01-2001, 15.23.
- Bradley III, D. (2000, March). Lack of financial and location planning causes small business bankruptcy. Paper presented at the annual conference of the Association for Small Business & Entrepreneurship, San Antonio, Texas. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 10.50.
- Brilman, J. (1993). Gestão de crise e recuperação de empresas. Lisboa: Zénite, [1986]. Anexo IV.
- Brown, D. (1997). Corporate rescue – insolvency law in practice. Commercial Law Series. New York: John Wiley & Sons.
- Bruno, A., Leidecker, J. & Harder, J. (1987). Why firms fail. Business Horizons, 30(2), March-April, 50-58.
- Brush, C. & Chaganti, R. (1998). Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. Journal of Business Venturing, 14, 233-257.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). The management innovation. London: Tavistock.
- Cailie, D. & Arnould, S. (2001, June). The follow-up of financial value creation indicators to prevent bankruptcy in Belgian SME's: an empirical multivariate approach. Paper presented at the Babson College Research Conference on Entrepreneurship, Jonkoping, Sweden.

- Caillie, D. (1999, May). Business failure prediction models: what is theory looking for? Paper presented at the 2<sup>nd</sup> International Conference on Risk and Crisis Management. Disponível a partir da World Wide Web: [http://www.sig.egss.ulg.ac.be/vancaillie\\_08-06-2000,15:38](http://www.sig.egss.ulg.ac.be/vancaillie_08-06-2000,15:38).
- Caillie, D. (2000, October). La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME: une approche méthodologique spécifique. Paper presented at 5. ° Congrès International Francophone sur la PME, Lille. Disponível a partir da World Wide Web: [www.sig.egss.ulg.ac.be/vancaillie/\\_06-09-2002,16.45](http://www.sig.egss.ulg.ac.be/vancaillie/_06-09-2002,16.45).
- Calori, R. & Ardisson, J. (1988). Differentiation strategies in “Stalemate” industries. Strategic Management Journal, **9**, 255-269.
- Cameron, K. & Zammuto, R. (1983). Matching managerial strategies to conditions of decline. Human Resource Management, **22**, 359-375.
- Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. (1987a). Organizational dysfunctions of decline. Academic of Management Journal, **30**, 126-138.
- Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. (1987b). Organizational effects of decline and turbulence. Administrative Science Quarterly, **32**(1), 222-240.
- Campbell, C. & Underdown, B. (1991). Corporate insolvency in practice – an analytical approach. London: Paul Chapman Publishing.
- Cardon, M. & McGrath, R. (1999). When the going gets tough...toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. Frontiers of Entrepreneurship Research. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.babson.edu,14-10-2000,10.28>.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). Metodologia de investigação – guia para auto-aprendizagem. Lisboa : Universidade Aberta
- Carrol, G. (1984). Organizational ecology. Annual Review of Sociology, **18**.
- Castrogiovanni, G. & Bruton G. (2000). Business turnaround processes following acquisitions - reconsidering the role of retrenchment. Journal of Business Research, **48**(1), 25-34
- Chandler, A. (1962). Strategy e structure: chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, G. & Hanks, S. (1993). Measuring performance of emerging business: a validation study. Journal of Business Venturing, **8**, 32-40.
- Chandler, G. & Hanks, S. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. Journal of Business Venturing, **9**, 331-349.
- Chandler, G. & Hanks, S. (1994a). Founder competence, the environment, and the venture performance. Entrepreneurship Theory and Practice, **18**(3), 77-89.
- Chennell, A., Dransfield, J., Field, J., Saunders, W. & Shaw, D. (2000, July). OPM: a system for organizational performance measurement. Paper presented at the 2<sup>nd</sup> International Conference on Performance Measurement, University of Cambridge. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.cmis.csiro.au/opm/publications.htm,5-09-2001,14.00>.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology, **6**, 1-22.
- Chowdhury, J. & Adams, D. (1989). The most pressing problems of small businesses: some observations based on the two sample surveys. Paper presented at the annual conference of the Small Business Institute Director's Association. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/,19-10-2000,16.35>.
- Chowdhury, S. & Lang, J. (1993). Crisis, decline, and turnaround: a test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms. Journal of Small Business Management, **31**(4), October, 8-18.
- Chowdhury, S. & Lang, J. (1996a). The decline of small firms: a preliminary investigation into the concept of complacency. Canadian Journal of Administrative Sciences, **13**(4), 321-331.

- Chowdhury, S. & Lang, J. (1996b). Turnaround in small firms: An assessment of efficiency strategies. Journal of Business Research, 36(2), 169-178.
- Chowdhury, S. (2002). Turnarounds: a stage theory perspective. Canadian Journal of Administrative Sciences, 19(3), 249-266.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. Harvard Business Review, 6(3), 30-50.
- Cochran, A. (1981). Small business mortality rates: a review of the literatures. Journal of Small Business Management, 19(4), 50-59.
- Corman, J. & Lussier, R. (1995, February). There are few differences between successful and failed small business. Paper presented at the 19<sup>th</sup> National Small Business Consulting Conference of the Small Business Institute Director's Association, Nashville. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 18-10-2000, 17.42.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, 10(1), 75-87.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice Fall, 7-25.
- Crawford, D. (1991). Corporate strategies for survival and growth. Australian Journal of Management, 16(2), December, 223-228.
- Cressy, R. (1996, June). Small firm failure: failure to fund or failure to learn by doing? Paper presented at the 41<sup>st</sup> world conference of the International Council on Small Business, Stockholm, Sweden. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 14-11-2000, 17.35.
- D'Aveni, R. (1989a). Dependability and organizational bankruptcy: an application of agency and prospect theory. Management Science, 35(9), 1120-1138.
- 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
- D'Amboise, D. & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. Academy of Management Review, 13, 226-240.
- Daily, C. (1994). Bankruptcy in strategic studies: past and promises. Journal of Management, 20(2), 263-295.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. Academy of Management Journal, 34(3) 555-590.
- Davidson III, W. & Dutia, D. (1991). Debt, liquidity and profitability problems in small firms. Entrepreneurship: Theory & Practice, 16(1), Fall, 51-63.
- Dess, G., Lumpkin, G. & Covin, J. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. Strategic Management Journal, 18(9), 677-695.
- Dewitt, R. (1998). Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach. Strategic Management Journal, 19, 59-79.
- DiNapoli, D. & Fuhr, E. (1999). Trouble spotting: assessing the likelihood of turnaround. In Dominic DiNapoli (Eds.). Workouts e turnarounds II – Global restructuring strategies for next century: insights from the leading authorities in the field (Chapter 1 e 2, pp. 2-44). PriceWatterHouseCoopers. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.wileyurope.com/cda/cover>, 13/06/2003, 16.45.
- Dodge, H. & Robbins, J. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. Journal of Small Business Management, 30(1), January, 27-38.
- Durand, R. & Coeurderoy, R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. Journal of Business Venturing, 16, 471-494.

- Edelman, L.; Brush, C. & Manolova, T. (2001). The impact of human and organizational resources on small firm strategy. Frontiers of entrepreneurial research, VII-a. Wellesley, MA: Babson College. Disponível a partir da World Wide Web: [www.babson.edu/entrep/fer/babson2001/](http://www.babson.edu/entrep/fer/babson2001/), 12-06-2003, 17.58.
- Edwards, R. & Lafief, W. (1993, March). Strategic control help small businesses survive. Paper presented at the annual conference of the Southwest Small Business Institute Association, New Orleans, Louisiana. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 17-10-2000, 17.44.
- Elmuti, D. & Kathwala, Y. (1994, March). A preliminary analysis of critical factors among small business firms. Paper presented at the annual conference of the Southwest Small Business Institute Association, Dallas, Texas. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 19-10-2000, 15.25.
- Fausnaugh, C. (2000, June). A macro-environmental framework for researching SME's in the XXI century. Paper presented at the International Council for Small Business, Brisbane, Queensland, Australia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 11.20.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Pitman.
- Ferreira, J. (2000, June). Development and study of taxonomy of stages configurations of life cycle, applied to the SME of the beira interior region. Paper presented at the International Council for Small Business, Brisbane, Queensland, Australia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 11.25.
- Festervand, T. & Forrest, J. (1991, February). Small business failures: a framework for analysis. Paper presented at the 15<sup>th</sup> National Small Business Consulting Conference of the Small Business Institute Director's Association, Orlando, Florida. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 18-10-2000, 15.12.
- Filatotchev, I. & Toms, S. (Eds.) (2000). *Corporate governance, strategy and survival in declining industry: a study of UK cotton textile (working paper n. 00/1)*. London, UK: University of London, Birkbeck College, department of management. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.bbk.ac.uk/manop/man/workpaps.htm>, 5-09-2001, 15.00.
- Finkin, E. (1985). Company turnaround. Journal of Business Strategy, 5, 14-24.
- Finn, P. (1990). *Insolvency in business – how to avoid it how to deal with it*. London: Cassel Educational.
- Flamholtz, E. & Aksehirli, Z. (2000). Organizational success and failure: an empirical test of a holistic model. European Management Journal, 18(5), 488-498.
- Flamholtz, E. (1986). *Managing the transition from an entrepreneurship to professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flamholtz, E. (1995). Managing Organizational transitions: implications for corporate and human resource management. European Management Journal, 13(1), 39-51.
- Francalanza, C. & Borg, C. (2000). Small business failure and the maltase commercial environment. Bank of Valetta Review, 22, Autumn, 28-43.
- Freeman, J., Carrol, G. & Hannan, M. (1983). The liability of newness: age dependence in organizational death rates. American Sociological Review, 48, 692-710.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo
- Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. Strategic Change, 12, 49-62.
- Gadenne, D.(1998). Gadenne, D. Critical success factors for small business: an inter-industry comparison. International Small Business Journal, Oct.-Dec., 17(1), 36-57.
- Garnsey, E. (1996, June). A new theory of the growth of the firm. Paper presented at the 41<sup>st</sup> world conference of the International Council on Small Business, Stockholm, Sweden. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 20-10-2000, 16.30.

- Gartner, W. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. Entrepreneurship Theory and Practice (Fall), 27-37.
- Gaskill, L., Van Auken, H. & Manning, R. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. Journal of Small Business Management, October, 18-31.
- Gautam, K., Whetten, D. & Cameron, K. (1997). Theoretical implications of measurement inconsistencies in organizational decline research. The Review of Higher Education, 20(2), 181-198.
- Gilson, S. (1990). Bankruptcy, boards, banks, and bondholders - evidence on changes in corporate ownership and control when firms default. Journal of Financial Economics, 27, 355-387.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. & Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. Administrative Science Quarterly, 42, 750-783.
- Gopal, R. (1991). Turning Around Sick Companies -- The Indian Experience. Long Range Planning, 24(3), 79-83.
- Gopinath, C. (1995). Bank strategies toward firms in decline. Journal of Business Venturing, 10(1), 75-92.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.
- Gray, J. (1998). A predictive model of small business success. Proceedings of the Academy of Entrepreneurship, Las Vegas, 4(2), 16-23.
- Greene, P., Brush, C. & Brown, T. (1997). Resources in small firms: an exploratory study. Journal of Small Business Strategy, 8(2), 25-40.
- Greenhalg, 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.
- Grinyer, P., Mayes, D. & McKiernan, P. (1988). Sharp benders: The secrets of unleashing corporate potential. Oxford: Basil Blackwell.
- Grinyer, P., Mayes, D. & McKiernan, P. (1990). The sharp benders: achieving a sustained improvement in performance. Long Range Planning, 23(1), 116-125.
- Gulbro, L. (1998, March). Small business success: a review of the literature. Paper presented at the annual meeting of the Association for Small Business and Entrepreneurship, Dallas, Texas. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 18-10-2000, 15.10.
- Gulbro, R. & Tucker, M. (1996). Are human resource management practices important in small firms? The Entrepreneurial Executive, 1(2), Fall, 39-44.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998). Multivariate data analysis (5<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, G. (1994). Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector. Journal of Management Studies, 31(5), September, 737-760.
- Hall, G. (2000, June). Factors associated with the performance of small British firms. Paper presented at the International Council for Small Business, Brisbane, Queensland, Australia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 11.08.
- Hambrick, D. & D'Aveni, R. (1988). Large corporate failures as downward spirals. Administrative Science Quarterly, 33, Spring, 398-405.
- Hambrick, D. & Schechter, S. (1983). Turnaround strategies for mature industrial product business units. Academy of Management Journal, 26(2), 231-248.

- Hamilton, R., Zimmerman, M., Hill, T., Dunlap-Hinkler, D. & Chapman, E. (2001, February). David versus Goliath: explaining small firm survival. Paper presented at the 2<sup>nd</sup> annual USASBE/SBIDA Joint National Conference, 2001: An entrepreneurial Odyssey, Orlando, Florida. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbanet.uca.edu/>, 29-04-2004, 9.50.
- Hansen, G. & Wernerfelt, B. (1990). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. Strategic Management Journal, 10, 399-411.
- Harker, M. (1996). Managing the company turnaround process: a case study of the Australian heavy engineering industry. Journal of Engineering and Technology Management, 13, 245-261.
- Harker, M. (2001). Market manipulation: a necessary strategy in the company turnaround process? Qualitative Market Research, 4(4), 197-206.
- Hendersen, A. (1999). Firm strategy and age dependence: a contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. Administrative Science Quarterly, June. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.findarticles.com>, 10-07-2001, 17.15.
- Herron, L. & Robison, R. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. Journal of Business Venturing, 8, 281-294.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). Investigação por questionário (2<sup>a</sup> Edição). Ediç es S labo.
- Hofer, C. & Sanderg, W. (1987). Improving new venture performance: some guidelines for success. American Journal of Small Business, 3, 11-21.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: analytic concepts. St. Paul, MN: West.
- Hofer, C. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. Academy of Management Journal, 18, 784-810.
- Hofer, C. (1980). Turnaround strategies. Journal of Business Strategy, Summer, 1(1), 20-31.
- Hoffman, R. (1989). Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them? Journal of General Management, 46, 46-66.
- Hofstetter, H. & Mannheim, B. (1999). Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline. Journal of Organizational Behavior, 20(5), 665-685.
- Hotchkiss, E. (1995). Post bankruptcy performance and management turnover. Journal of Finance, 50(1), 3-21.
- Hurst, D. & Zimmerman, B. (1994). From life cycle to ecocycle: a new perspective on the growth, maturity, destruction, and renewal of complex systems. Journal of Management Inquiry, 3(4), December, 339-355.
- Hussey, D. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. . Strategic Change, 6, 97-115.
- Iakovleva, T. (2002, September). Theorizing on entrepreneurial performance. Paper presented at First European Summer University, EPI – Equipe de recherche sur les processus de création d'activités innovantes. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.epi-entrepreneurship.com>, 22-04-2003, 11.35.
- Jennings, P. & Beaver, G. (1995). Managerial dimension of small business failure. Journal of Strategic Change, 4, 185-200.
- 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.
- John, A. & Pearce, L. (1998). When a strategic plan includes bankruptcy. Business Horizons, Sept-Oct. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.findarticles.com>, 10-07-2001, 17.35.
- Kalleberg, A. & Leicht, K. (1991). Gender ad organizational performance: determinants of small business survival and success. Academy of Management Journal, 34(1), March, 136-161
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard*, translating strategy into action. Cambridge: Harvard Business School Press.

- 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, 14(3), 335-355.
- Keats, B & Bracker, J. (1988). Toward a theory of small business performance: a conceptual model. American Journal of Small Business, 12, Summer, 41-58.
- Keats, B. & Hitt, M. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. Academy of Management Journal, 31(3), 570-598.
- Ketchen, D., Thomas, J. & McDaniel, R. (1996). Process, content and context: synergistic on organizational performance. Journal of Management, (22)2, 231-257.
- Khan, R. & Rocha, J. (1982). Recurring managerial problems in small business. American Journal of Small Business, 7(1), 50-58.
- Kierulff, H. (1981). Turnarounds of entrepreneurial firms. In K.H. Vesper (Ed.). *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 483-495). Wellesley, MA: Babson College.
- Kierulff, H. (1994). Turnaround management: planning and implementing change during a financial crisis. *Small Business Forum*, Winter, 1-23.
- King, A. (1996). Organon of business failure: phase model of organizational decline. Journal of Information Science, 22 (4), 259-275.
- King, S. & Solomon, G. (1996, June). The entrepreneur and venture's life cycle stage: an integrative model exploring roles and relationships. Paper presented at the 41<sup>st</sup> world conference of the International Council on Small Business, Stockholm, Sweden. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 11-01-2001, 14.30.
- Klein, J. (2000). *Corporate failure by design: why organizations are built to fail*. Westport: Quorum Books
- Kline, R. (2005). *Structural Equation Modeling* (2<sup>nd</sup> Ed.). London: The Guilford Press.
- Koenig, G. (1985). Entreprises en difficulté: des symptômes aux remèdes. Revue Française de Gestion, Janvier/Février, 84-92.
- Koksals, A. (2002, May). Predicting the development of decline in construction companies. Doctoral Dissertation submitted to Illinois Institute of Technology, Illinois, Chicago.
- Kotey, B. & Haker, M. (1998, June). A framework for examining strategy and strategy-types in small firms. Paper presented at the 43<sup>rd</sup> world conference of the International Council on Small Business, Singapore. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 11-01-2001, 14.36.
- Kotey, B. & Meredith, G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. Journal of Small Business Management, April, 37-64.
- Kramer, M. (2000). *Small business turnaround: revitalize your struggling or stagnant enterprise*. Massachusetts: Adams Media Corporation Holbrook.
- Lai, J. & Sudarsanam, S. (1997). Corporate restructuring in response to performance decline: impact of ownership, governance and lenders. European Finance Review, 1, 197-233.
- Laia, A. (1999). *Recuperação de empresas – o relatório do gestor judicial*. Porto: Vida Económica.
- Laitinen, E. (1991). Financial ratios and different failure processes. Journal of Business Finance and Accounting, 18(5), 649-673.
- Larson, C. & Clute, R. (1979). The failure syndrome. American Journal of Small Business, 4, 35-43.
- Lenz, R. (1981). Determinants of organizational performance: an interdisciplinary review. Strategic Management Journal, 2, 131-154.
- Lerner, M., Brush, C. & Histich, R. (1997). Israel women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. Journal of Business Venturing, 12, 315-319.

- Lindsay, D. & Campbell, A. (1996). A chaos approach to bankruptcy prediction. Journal of Applied Business Research, 12, Fall, 1-9.
- Longenecker, C., Simoneti, J. & Sharkey, T. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. Management Decision, 37(6), 503-513.
- Lorange, P. & Nelson, R. (1987). How to recognize and avoid organizational decline. Sloan Management Review, 28, 41-48.
- Low, M. & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. Journal of Management, 35, 139-161.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. Journal of Business Venturing, 16, 429-451.
- Lussier, R. & Corman, J. (1995, February). There are few differences between successful and failed small businesses. Paper presented at the annual conference of the Small Business Institute Director's Association, Nashville, Tennessee. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 5-09-2001, 18.01.
- Lussier, R. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. Journal of Small Business Management, 33(1), January, 8-21.
- Lussier, R. (1996). Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. The Entrepreneurial Executive, 1(2), Fall, 10-17.
- Lyles, M., Baird, I., Orris, J. & Jurato, D. (1993). Formalized planning in small business: increasing strategic success. Journal of Small Business Management, 31(2), 38-51.
- Madeira, P. (2003). Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional – uma estrutura conceptual explicativa. Gestin, Dezembro, 2, 191-206.
- Maheshwari, S. (2000). Organizational decline and turnaround management: a contingency framework. Vikalpa, 25(4), 39-50.
- Makridakis, S. (1991). What can we learn from organizational failures? Long Range Planning, 24(4), 115-126.
- Man, T., Lau, T. & Chan, K. (1998, June). Conceptualisation of SME's competitiveness: a focus on entrepreneurial competencies. Paper presented at the 43<sup>rd</sup> world conference of the International Council on Small Business, Singapore. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 10.05.
- Man, T., Lau, T. & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises - a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. Journal of Business Venturing, 17, 123-142.
- March, J. & Sutton, R. (1997). Organizational performance as a dependent variable. Organization Science, 8, 697-706.
- Marion, R. & Bacon, J. (2001). Organizational extinction and complex systems. Emergence, 1(4), 71-96. Disponível a partir da World Wide Web <http://www.emergence.org>, 7-09-2001, 14.05.
- Mata, J. & Portugal, P. (1994). Life duration of new firms. Journal of Industrial Economics, 42(3), September, 227-245
- McGrath, R. (1999). Failing forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. Academy of Management Review, January. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.findarticles.com>, 16-11-2000, 17.14.
- McKelvey, B. (1997). Quasi-natural organization science. Organization Science, 8(4), 352-380.
- McMahon, R. (1998). Stage Models of SME Growth Reconsidered. Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ, 6(2), 20-35.

- Meschi, P. & Cremer, E. (2000, June). Competence building, corporate renewal and value creation – a case study. Paper presented at the 5<sup>th</sup> International Conference on Competence-Based Management, Helsinki University of Technology, Espoo (Helsinki), Finland. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.cbm.net>, 5-09-2001, 15.30.
- Michael, S. & Robbins, K. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. Journal of Small Business Management, 36(3), 35-45.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of corporate life cycle. Management Science, 30(10), 1161-1183.
- Miller, R. (1983). Fact and method in the social sciences. In D. Sabia & J. Wallulis (Eds.), *Changing social science* (pp. 77-101). Albany, NY: Sunny Press.
- Miner, J. (1980). Limited domain theories in an emerging organizational energy. In Pinder, C. C. & Moore, L.F. (Eds.), *Middle range theory and the study of organizations*. Boston, MA: Martinus Nijhoff Publishing.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. Academy of Management Journal, 25(3), 465-499.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6, 257-272.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. Management Science, May, 24, 934-948.
- Mintzberg, H. (1984). The simple structure. In J.B. Quinn, H. Mintzberg & J.M. James (Eds). The strategy process: concepts, contexts and cases (pp. 532-539). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Mone, M. (1998). Organizational decline and innovation: a contingency frame work. Academy of Management Review, January. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.findarticles.com>, 17-11-2000, 18.05.
- Morgan, R. & Strong, C. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. Journal of Business Research, 56, 163-176.
- Morris, R. (1997). Early warning indicators of corporate failure – a critical review of previous research and further empirical evidence. Aldershot: Ashgate.
- Morrow, J., Johnson, R. & Busenitz, L. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: the overlooked of a firm's competitive environment. Journal of Management 30(2), 189-208.
- Moulton, W., Thomas, H. & Pruett, M. (1996). Business failure pathways: Environmental stress and organizational response. Journal of Management, 22(4), 571-595.
- Moulton, W., Thomas, H. (1993). Bankruptcy as a deliberate strategy: theoretical considerations and empirical evidence. Strategic Management Journal, 9(2), 125-135.
- Mueller, G. & Barker III, V. (1997). Upper echelons and board characteristics of turnaround and nonturnaround declining firms. Journal of Business Research, 39, 119-134.
- Mueller, G., McKinley, Mone, M. & Barker III, V. (2001). Organizational decline – a stimulus for innovation? Business Horizons, November-December, 25-34.
- Murphy, G., Trailer, J. & Hill, R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship. Journal of Business Research, 36, 15-23.
- Neves, J. (1997, Junho). Diagnóstico e plano de acção para a recuperação – uma visão de mercado e de crítica do CPEREF. Comunicação apresentada no seminário sobre A Gestão e Liquidação Judicial: O Estado da Arte em Portugal, Lisboa, Associação Industrial Portuguesa.
- Nunes, L. (1999). *Recuperação de empresas – análise político-económica e legislação*. Porto: Vida Económica.
- O'Neill, H. (1986). Turnaround and recovery: what strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80-88.

- Ofek, E. (1993). Capital and firm response to poor performance: an empirical findings analysis. Journal of Financial Economics, 34, 3-30.
- Olivera, H. & Martin, C. (1993, March). Accounting problems encountered in small business failures. Paper presented at the annual conference of the Southwest Small Business Institute Association, New Orleans, Louisiana. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 17-10-2000, 17.21.
- Opler, T. & Titman, S. (1994). Financial distress and corporate performance. The Journal of Finance, 49(3), July, 1015-1040.
- Orser, B., Hogarth-Scott, S. & Riding, A. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. Journal of Small Business Management, 38(4), 42
- Panco, R. & Korn, H. (1999, May). Understanding factors of organizational mortality: considering alternatives to firm failure. Paper presented at the 36<sup>th</sup> annual meeting of Eastern Academy of Management, Philadelphia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://mars.acnet.wnec.edu>, 5-09-2001, 12.00.
- Pandit, N. (1996). The creation of theory: a recent application of the grounded theory method. The Qualitative Report, 2(4), December. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.nova.edu/ssss/qr/qr2-4/pandit.html>, 17-11-2000, 16.35.
- Pandit, N. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. M@n@gement, 3(2), 31-56.
- Pant, L. (1991). Na investigation of industry and firm structural characteristics in corporate turnarounds. Journal of Management Studies, 28(6), 623-643.
- Pearce II, J. & Michael, S. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. Journal of Business Research, 12, 301-314.
- Pearce II, J. & Robbins, D. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. Journal of Management, 19(3), 613-636.
- Pearce II, J. & Robbins, D. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. Strategic Management Journal, 15(5), 407-417.
- Pearce, J. & Zahra, S. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance. Strategic Management Journal, 12, 135-153.
- Peden, V. (1999). Life cycle as a predictor of going concern and bankruptcy. Paper presented at the 26<sup>th</sup> annual meeting of the Western Decision Sciences Institute. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 05-09-2001, 17.05.
- Pedler, M., Burgoyne, A. & Boydell, T. (1991). The learning company: a strategy for sustainable development. London: McGraw Hill.
- Pelham, A. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. Journal of Business Research, 45, 33-46.
- Penrose, E. (1959). The theory of growth of the firm. Oxford: Oxford University Press.
- Pestana, N. e Gageiro, J. (1998). Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T. & Waterman, J. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Peterson, R., Kozmetsky, G. & Ridgway, N. (1983). Perceived causes of small business failures: a research note. American Journal of Small Business, 8, 15-19.
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategic process research. Strategic Management Journal, 13, 5-16.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row.

- Platt, H. & Platt, M. (1994). Business cycle effects on the state corporate failure rates. Journal of Economics and Business, 46(2), 113-127
- Platt, H. (1998). Principles of corporate renewal. Michigan: University of Michigan Press.
- Porter, M. (1980). Competitive strategy. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, chapter 3.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, 12, 95-117.
- Pulling, C. & Chawla, S. (1998, March). A multinational comparison of critical success factors and perceptions of small business owners over the organizational life cycle. Paper presented at the Academy of International Business Southwest Chapter Meeting of the Southwest Review of International Business Research, Dallas, Texas. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 04-10-2000, 18.01.
- Rasheed, H. (1996, January). The financial life cycle model: an analytical tool for predicting financial distress in entrepreneurial firms. Paper presented at the 10<sup>th</sup> annual national conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Atlanta, Georgia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 23-07-1998, 16.23.
- Rasheed, H. (2002). Growth or retrenchment strategy choices for declining entrepreneurial firms: the effects of performance and resources. Paper revised and resubmitted to Journal of Business and Entrepreneurship. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.coba.usf.edu/departments/management/faculty/>, 15-11-2002, 12.15.
- Reece, J. (1994). The renewable myth: how companies get into trouble. Secured Lender, 50(6), 50-54.
- Reid, G. & Smith, J. (2000). What makes a new business start-up successful? Small Business Economics, 14, 165-182.
- Richardson, B. (1994). Comprehensive approach to strategic management: leading across the strategic management domain. Management Decision, 32(8), 27-41.
- 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.
- Risseuw, P. (1997, June). Estimating the determinants of financial performance of very small service firms. Paper presented at the Conference of the International Council on Small Business, San Francisco, California. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 9.40.
- Robbins, D. & Pearce II, J. (1992). Turnaround: retrenchment and recovery. Strategic Management Journal, 13(4), 287-309.
- Roper, S. (1998). Entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance. Small Business Economics, 11, 11-24.
- Roper, S. (1999). Modeling small business growth and profitability. Small Business Economics, 13, 235-252.
- Rosenblatt, Z. & Sheaffer, Z. (2001). Brain drain in declining organizations: toward a research agenda. Journal of Organizational Behavior, 22, 409-424.
- Roster, C. , Rogers, R., Albaum, G. & Klein, D. (2004). A comparison of response characteristics from web and telephone surveys. International Journal of Market Research 46 (3), 359-372.
- Roth, P. (1994). Missing Data: a conceptual review for applied psychologists. Personnel Psychology, 47, 537-560.
- Rue, L. & Ibrahim, N. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small business. Journal of Small Business Management, 36(4), 24-32.
- Ruiz-Navarro, J. (1998). Turnaround and renewal in Spanish shipyard. Long Range Planning, 31(1), 51-59.
- Rutherford, M., Buller, P. & McMullen, P. (2003). Human resource management problems over the cycle of small to medium-sized firms. Human Resource Management, Winter, 42(4), 321-335.

- Salerno, T. & Hansen, C. (1991). A prepackaged bankruptcy strategy. Journal of Business Strategy, 12(1), January/February, 35-41.
- Scapens, R., Ryan, R. & Fletcher, L. (1981). Explaining corporate failure: a catastrophe approach. Journal of Business Finance & Accounting, 8(1), Spring, 1-26.
- Schendel, D., Patton, G. & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. Journal of General Management, 3 (3), Spring, 3-11.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*. Paris: Payot.
- Schussler, J. (1990). Organizational mortality: the liabilities of newness and adolescence. Administrative Science Quarterly, 35(3), September, 530-548.
- Sharma, S. & Mahajan, V. (1980). Early warning indicators of business failure. Journal of Marketing, 44(4), 80-89.
- Sheldon, D. (1994): Recognizing failure factors helps small business turnarounds. National Productivity Review, 13(4), 533-541.
- Sheppard, J. (1994). Strategy and bankruptcy: an exploration into organizational death. Journal of Management, 20(4), Winter, 795-833.
- Sheppard, J. (1995). Beautifully broken benches: a typology of strategic bankruptcies and opportunities for positive shareholder returns. *The Journal of Business Strategies*, 12(2), Fall, 99-134.
- Shonesy, L. & Gullbro, R. (1998, March). Small business success: a review of the literature. Paper presented at the 12<sup>th</sup> annual national conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Dallas, Texas. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 10.15.
- Short, J., Ketchen, J. & Palmer, T. (2002). The role of sampling in strategic management research on performance: a two-study analysis. Journal of Management, 28(3), 363-385.
- Shukla, M. (1994). Corporate failures: why organizations fail to learn. Productivity, 34(4), 629-639.
- Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround: managing companies in distress*. London: Penguin Books.
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery*. London: Penguin Books.
- Smallbone, D., North, D. & Leigh, R. (1992). *Managing change for growth and survival: the study of mature manufacturing firms in London during 1980's*. Working Paper n. ° 3, Planning Research Centre, Middlesex Polytechnic.
- Smart, C. & Vertinsky, I. (1984). Strategic and environment: a study of corporate responses to crisis. Strategic Management Journal, 5, 199-213
- Smith, D. (1992). In Mitroff, I, Pearson, C. & Pauchant, T. (Eds.). *Commentary: crisis management and strategic management*. *Advances in Strategic Management*, 8, (pp. 261-269). Jai Press Inc. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.shef.ac.uk/~mcn/6810/readings>, 21-09-2002, 17.35.
- Smith, D. (1995). In Thompson, S. (Ed.) *The dark side of excellence: managing strategic failures*. *The CIMA Handbook of Strategic Management*, (pp.161-191). Butterworth Heinemann, Oxford. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.shef.ac.uk/~mcn/6810/readings>, 21-09-2002, 17.40.
- Smith, D. (1999). Vicious Circles – Incubating the potential organizational failure. Risk Management, October Supplement, 7-11.
- Smith, M. (1998). Measuring organizational effectiveness. Management Accounting, 76(9), October, 34-36.
- Soderling, R. (1998, June). The dynamics of the firm – in search for a general model. Paper presented at the 43<sup>rd</sup> world conference of the International Council on Small Business, Singapore. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 14-11-2001, 16.59.
- Srinivasan, R. (1999). *Organizational ecocycles and mind stock: beyond lifecycles* (Working Paper n. °1999-02), Lucknow: Indian Institute of Management. Disponível a partir da World Wide Web: <http://ganga.iiml.ac.in/~srini/srini.html>, 5-10-2000, 14.47.

- Staw, B., Sandelands, L. & Dutton, J. (1981). Treat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26, 501-524.
- Sten, J. (1998, June). Exit – success or failure? Paper presented at the 43<sup>rd</sup> world conference of the International Council on Small Business, Singapore. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 6-09-2001, 10.00.
- Stinchcombe, A. (1965). Organizations and social structure. In J. March (Eds.), *Hand book of organizations*. Chicago: Rand-McNally.
- Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Thomson Learning.
- Strandholm, K., Kumar, K. & Subramanian, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance. Journal of Business Research, 57, 58-68.
- Sudarsanam, S. & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: an empirical analysis. British Journal of Management, September, 12(3), 183-199.
- Sutton, R. & Callahan, A. (1987). The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. Academy of Management Journal, 30(3), 405-436.
- Sutton, R. (1987). The process of organizational death: disbanding and reconnecting. Academy of Science Quarterly, 32, 542-569.
- Tan, V. (1999). Detecting early warning signs. Malaysian Business, September, 34-42.
- Taylor, F. (1911). *Scientific management*. New York: Harper & Row.
- Thain, D. & Goldthorpe, R. (1989a). Turnaround management: causes of decline. Business Quarterly, 54(1), 55-62.
- Thain, D. & Goldthorpe, R. (1989b). Turnaround management: recovery strategies. Business Quarterly, 54(2), 7-13.
- Thiéart, R. (1988). Success strategies for businesses that perform poorly. Interfaces, 3, 32-45.
- Thompson, J. & Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: toward a model of the comprehensively competent organization. Management Decision, 34(2), 5-19.
- Thornhill, S. & Amit, R. (May, 2002). Learning about failure: bankruptcy, firm age and the resource-based view. Paper submitted to *Organization Science*. *Forthcoming*.
- Tichy, N. & Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley & Sons.
- Tsai, W., MacMillan, I. & Low, M. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. Journal of Business Venturing, 6, 9-28.
- Tushman, M. & Romanelli, E. (1985). Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), Research in organizational Behavior (Vol. 7, pp. 171-232). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tuten, T. (1997). Electronic methods of collecting survey data: a review, e-research. Zuma nr. 97/09. Disponível a partir da World Wide Web: [http://www.gesis.org/Publikationen/Berichte/ZUMA\\_Arbeitsberichte/97/97\\_09abs.htm](http://www.gesis.org/Publikationen/Berichte/ZUMA_Arbeitsberichte/97/97_09abs.htm): 03/02/2005: 16:45.
- Ulmer, M. & Nielsen, A. (1947). Business turnover and causes of failure. Survey of Current Business, April, 10-16.
- Ward, T. (1999). A review of financial distress research methods and recommendations for future research. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 3(1), 161-178.
- Watson, J. & Everett, J. (1993). Defining small business failure. International Small Business Journal, 11(3) 35-48.

- Watson, J. & Everett, J. (1995, June). Do small businesses have a high failure rate? Paper presented at the 40<sup>th</sup> world conference of the International Council on Small Business, Sydney, Australia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/>, 23-05-2000, 16.58.
- Watson, J. & Everett, J. (1996). Small business failure rates: choice of definition and the size effect. Journal of Entrepreneurial & Small Firm Management, 5(3), 271-286.
- Watson, J. & Everett, J. (1999). Small business rates: choice of definition and industry effects. International Small Business Journal, 17(2), January-March, 31-48.
- Watson, J., Everett, J. & Newby, R. (2000, June). Improving the odds of success: the effect of screening and professional advice. Paper presented at the 45<sup>th</sup> world conference of the International Council on Small Business Brisbane, Queensland, Australia. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.sbanet.uca.edu/>, 29-04-2004, 9.50.
- Weinzimmer, L., Nystrom, P. & Freeman, S. (1998). Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. Journal of Management, 24(2), 235-262.
- 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.
- Wernerfelt, B. (1995). A resource based view of the firm: ten years after. Strategic Management Journal, 16, 171-174.
- Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? Academy of Management Review, 14, 490-495.
- Whitney, J. (1998). Taking charge: management guide to troubled companies and turnarounds. Washington: BeardsBooks.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2004). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. Journal of Business Venturing. (Article in Press).
- Wiklund, J. (1998, April). Small firm growth and performance: Entrepreneurship and Beyond. Doctoral Dissertation submitted, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping.
- Winn, J. (1993). Performance measures for corporate decline and turnaround. Journal of General Management, 19, 48-63.
- Wiseman, R. & Bromiley, P. (1996). Toward a model of risk in declining organizations: an empirical examination of risk, performance and decline. Organization Science, 7(5), 524-543.
- Witteloostuijn, A. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competition and chronic failure. Management Science, 44(4), 501-520.
- Witteloostuijn, A. (2000). Organizational ecology has a bright future. Organization Studies, March. Disponível a partir da World Wide Web: <http://www.findarticles.com>, 10-07-2001, 17.25.
- Wruck, K. (1990). Financial distress, reorganization and organizational efficiency. Journal of Financial Economics, 27, 419-444.
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., Short, H. & Keasey, H. (1993). The managerial labour markets in small and medium sized enterprises. London: Routledge.
- Yin, R. (1989). Case study research design and methods. Newbury Park: Sage Publications.
- Zahra, S. & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. Journal of Business Venturing, 10, 43-58.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study. Journal of Business venturing, 6, 259-285.
- Zimmerman, F. (1989). Managing a successful turnaround. Long Range Planning, 22(3), 105-124.