



## Universidades Lusíada

Espadinha, Flávio André Roque, 1987-

### **Ciclo de recuperação empresarial : proposta metodológica**

<http://hdl.handle.net/11067/840>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2014-03-28
<b>Resumo</b>	A presente dissertação pretende descrever e explicar o fenómeno da recuperação empresarial, após iniciado o processo de degradação do desempenho de uma empresa. Esta procura evidenciar um conjunto de factores, estudados, que possam fornecer, aos gestores, um guia sobre a forma mais correcta de agir numa situação de recuperação. Compreender as causas que levam a empresa a entrar em declínio e qual a melhor solução para a recuperação, é de extrema relevância para que se consiga evitar a falência. ...
<b>Palavras Chave</b>	Falência - Previsões, Planeamento empresarial, Empresas - Falência
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-15T10:18:21Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Gestão

## Ciclo de recuperação empresarial: proposta metodológica

Realizado por:  
Flávio André Roque Espadinha  
Orientado por:  
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

### Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
Arguente: Prof. Doutor Duarte Manuel Forjaz Pacheco Trigueiros

Dissertação aprovada em: 25 de Março de 2014

Lisboa  
2013



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Gestão

**Ciclo de recuperação empresarial:  
proposta metodológica**

**Flávio André Roque Espadinha**

Lisboa

Setembro 2013



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Gestão

Ciclo de recuperação empresarial:  
proposta metodológica

Flávio André Roque Espadinha

Lisboa

Setembro 2013

Flávio André Roque Espadinha

## Ciclo de recuperação empresarial: proposta metodológica

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de  
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Gestão Financeira

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro  
Antão

Lisboa

Setembro 2013

## Ficha Técnica

**Autor** Flávio André Roque Espadinha  
**Orientador** Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
**Título** Ciclo de recuperação empresarial: proposta metodológica  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2013

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

ESPADINHA, Flávio André Roque, 1987-

Ciclo de recuperação empresarial : proposta metodológica / Flávio André Roque Espadinha ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2013. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Falência - Previsões
2. Planeamento empresarial
3. Empresas - Falência
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Bankruptcy - Forecasting

2. Business planning

3. Business failures

4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HG3761.E87 2013

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação de mestrado é o resultado de todo um percurso académico percorrido com grande esforço e persistência. Desta forma, os meus agradecimentos deverão estender-se a todos os que me apoiaram durante esse mesmo percurso.

Aos meus pais e irmão, por serem a base que me permitiu ser tudo aquilo que sou hoje e pelo carinho, apoio, paciência, impulso e ajuda dada ao longo de todo o meu percurso académico, sem os quais nada disto seria possível.

Ao meu orientador Doutor Mário Antão pela sua preciosa orientação e paciência, pelos conhecimentos transmitidos e críticas prestadas no decorrer desta dissertação.

Aos meus amigos e colegas que estiveram ao meu lado durante o meu percurso académico e que partilharam comigo bons momentos, entre eles Diogo Simões, Luís Correia e Ana Lúcia Antunes.

Por último, e mais importante, três agradecimentos especiais:

À minha namorada, Dr. Carolina Henriques, por ser um dos meus maiores alicerces nestes últimos anos e cujo seu auxílio, paciência, motivação e dedicação tornaram possíveis enfrentar e atravessar os mais diversos obstáculos com os quais me deparei durante todo o meu percurso académico. Sem o seu precioso apoio e presença a meu lado, nunca teria sido possível concluir este projecto.

Ao Mestre Valter Rodrigues pelos vários e valiosos “empurrões” dados ao longo desta dissertação, pela sua disponibilidade para discutir e trocar ideias, assim como pela preocupação demonstrada desde o primeiro momento.

Ao Rui Coelho, pela preocupação tida ao longo deste projecto e por ter sido mais uma das valiosas pessoas que, ao longo dos últimos anos, dispensou do seu tempo para me apoiar nas mais diversas situações.



## **APRESENTAÇÃO**

### **Ciclo de recuperação empresarial: proposta metodológica**

Flávio André Roque Espadinha

A presente dissertação pretende descrever e explicar o fenómeno da recuperação empresarial, após iniciado o processo de degradação do desempenho de uma empresa. Esta procura evidenciar um conjunto de factores, estudados, que possam fornecer, aos gestores, um guia sobre a forma mais correcta de agir numa situação de recuperação. Compreender as causas que levam a empresa a entrar em declínio e qual a melhor solução para a recuperação, é de extrema relevância para que se consiga evitar a falência.

A degradação/declínio empresarial deve-se sobretudo à combinação de um conjunto de factores externos e/ou internos negativos, resultado da gestão incorrecta da empresa.

O sucesso da recuperação depende sobretudo da rápida reacção dos gestores para iniciar a gestão do processo de recuperação, e ainda do tipo de resposta dada às causas de declínio, ou seja, a atitude estratégica tomada para combater o declínio do desempenho.

A recuperação empresarial é todavia um processo complexo e difícil, devido à multiplicidade de factores que condicionam o tipo de resposta ao declínio. Factores como a dimensão da empresa, a causa de declínio, os recursos disponíveis e o nível de severidade do declínio, estão directamente relacionados com o tipo de estratégia a adoptar para contrariar uma situação de degradação. Uma estratégia mal delineada e inadequadamente aplicada, poderá afectar, ainda mais, o desempenho da empresa.

Apesar da dificuldade gerada, pela variedade de situações capazes de condicionar a orientação estratégica mais adequada a tomar, existe um instrumento útil que permitirá orientar e ajudar os gestores a responder adequadamente, o ciclo de recuperação.

O ciclo de recuperação consiste num conjunto de fases consecutivas, interligadas e genéricas com características predefinidas. Este permite aos gestores compreender como deverá ser dividido o processo de recuperação e perceber que características deverão possuir as estratégias a adoptar, de acordo com a posição da empresa nesse mesmo ciclo.

Em cada uma destas fases deverão ser desenvolvidas estratégias que se adaptem às necessidades da empresa e à fase correspondente do ciclo em que esta se encontra. As estratégias referidas mais à frente, em cada fase do ciclo de recuperação, são algumas das possibilidades que poderão ser utilizadas por uma empresa em recuperação, deste que adequadamente adaptadas às necessidades da mesma. Independentemente dos factores que condicionem a recuperação da empresa, o ciclo de recuperação tende a manter-se idêntico.

O ciclo de recuperação é determinante para a melhoria do desempenho da empresa, já que este permite orientar a resposta e a acção dos gestores, ou seja, este funciona como um conjunto de indicações genéricas que permitem auxiliar os gestores a analisar e a responder adequadamente ao declínio.

**Palavras-chave:** Falência/insolvência; crise empresarial; recuperação de empresas; análise de sobrevivência; turnaround.

## **PRESENTATION**

### **Corporate recovery cycle: methodological proposal**

Flávio André Roque Espadinha

This dissertation aims to describe and explain the phenomenon of corporate recovery, after the start of the company performance degradation process. This intends to expose a group of factors, studied, which may provide, to the managers, a guide about the correct way to act in a recovery situation. Understanding the causes that lead the company to enter into decline and what are the best solutions to recovery is extremely important in order to avoid bankruptcy.

The corporate degradation/decline is due, mainly, to the combination of a set of external and/or internal negative factors, result of improper management of the company.

A successful recovery depends mainly on the reaction speed of managers to begin the management of the recovery process and the type of solutions used to counteract the cause of decline, in other words, the strategic approach taken to oppose the performance decline.

The corporate recovery is nonetheless a complex and difficult process due to the multiplicity of factors that influence the type of solutions used to stop or slow the decline. Factors like corporate size, decline causes, available resources and the level of severity of the decline, are directly related to the type of strategy to be adopted to counter a situation of degradation. A poor strategy outlined and applied inappropriately can affect, even more, the performance of the company.

Despite the difficulties generated by the variety of situations that may condition the proper strategic direction to take, there is a useful instrument that will guide and help managers to respond appropriately, the recovery cycle. The recovery cycle consists in a set of consecutive stages, connected and generic with predefined characteristics. This allows to the managers to understand how should be divided the recovery process and realize what characteristics should have the strategies, according to the company's

position in the cycle. In each of these stages strategies should be developed that adapt to the need of the company and the corresponding phase of the cycle in which it is located. The strategies mentioned, at every stage of the recovery cycle, are some of the possibilities that could be used by a company in recovery, once appropriately adapted to its needs. Independently of the conditioning factors, the recovery cycle tends to remain the same.

The recovery cycle is crucial for improving the company's performance, since this allows to guide managers response and actions, in other words, it works like a set of generic directions that allow managers to analyze and respond appropriately to decline and support their decisions.

**Keyword:** bankruptcy/insolvency; business crisis; corporate recovery; survival analysis; turnaround.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Ciclo de Recuperação Empresarial segundo Bibeault (1999, p. 92).....	20
Ilustração 2 - Causas de declínio ([adaptação a partir de] Bibeault, 1999, pp. 27-47; Slatter e Lovett, 1999, p. 21) .....	27
Ilustração 3 - Causa de declínio segundo Boyle e Desai (1991, p. 35) .....	29
Ilustração 4 - Causas de declínio segundo Brilman (1993, p. 44).....	29
Ilustração 5 - Modelo de desenvolvimento do declínio empresarial (Koksai e Arditi, 2004, p. 800).....	34
Ilustração 6 - Ciclo de Vida da Empresa segundo Slatter e Lovett (1999, p. 2) .....	45
Ilustração 7 - Desenvolvimento das medidas ao Longo do Ciclo de Recuperação segundo Slatter e Lovett (1999, p. 100) .....	51
Ilustração 8 - Tipos de Recuperação ([Adaptação a partir de] Slatter e Lovett, 1999, p. 115; Santos, 2006, p. 17) .....	54
Ilustração 9 - Diferenças entre os planos de cada fase do ciclo de recuperação ([Adaptação a partir de] Bibeault, 1999, p. 239) .....	88
Ilustração 10 - Influencia das causas de declínio nas estratégias escolhidas segundo Slatter e Lovett (1999, p. 108) .....	142
Ilustração 11 - Identificação da Fase na qual a empresa deverá iniciar o processo de recuperação, ([Adaptação a partir de] Bibeault, 1999, p. 91; Hofer, 1980, p. 27; Slatter e Lovett, 1999, p. 2).....	156
Ilustração 12 - Forma simplificada do ciclo de recuperação proposto. (Ilustração nossa).....	167
Ilustração 13 - Forma completa do ciclo de recuperação proposto. (Ilustração nossa).....	170
Ilustração 14 - Desempenho empresarial ao longo do processo de recuperação proposto ([Adaptação a partir de] Chowdhury, 2002, p. 253) .....	171



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	15
1.1. Delimitação do tema .....	15
1.2. Justificação do tema .....	16
1.3. Objectivos do trabalho.....	18
1.4. Referências teóricas e metodologia.....	19
1.5. Procedimentos adoptados.....	20
1.6. Limitações à realização do trabalho .....	21
1.7. Estrutura do trabalho.....	22
2. Estado da Arte.....	23
2.1. Declínio do desempenho.....	23
2.1.1. Insolvência .....	24
2.1.2. Causas de declínio.....	25
2.1.3. Fase de desenvolvimento do declínio até à crise .....	31
2.1.4. Reacções tardias.....	34
2.1.5. Reacções lentas.....	40
2.2. Recuperação empresarial - fundamentos gerais.....	43
2.2.1. Ciclo de Recuperação .....	46
2.2.2. Tipos de recuperação .....	54
2.2.3. Recuperação mal sucedida .....	58
2.2.4. Principais factores para uma recuperação bem-sucedida .....	61
2.3. Processo, medidas e estratégias de recuperação .....	64
2.3.1. Diagnóstico .....	65
2.3.1.1. Análise do gestor de recuperação e dos valores humanos.....	72
2.3.1.1.1. Adequação do gestor às circunstâncias da empresa.....	73
2.3.1.1.2. Adequabilidade dos recursos humanos.....	78
2.3.2. Plano de recuperação .....	81
2.3.2.1. Fase de emergência – Procedimentos.....	88
2.3.2.1.1. Redução de activos .....	91
2.3.2.1.2. Encerramento de instalações, fábricas ou divisões .....	92
2.3.2.1.3. Controlo e Análise dos Fluxos de Caixa .....	92
2.3.2.1.4. Restruturação da dívida.....	94
2.3.2.1.5. Reestruturação dos recebimentos.....	95
2.3.2.1.6. Redução dos gastos em geral.....	96
2.3.2.1.7. Redução dos stocks.....	98

2.3.2.1.8.	Redução dos recursos humanos.....	99
2.3.2.1.9.	Eliminação da “contabilidade criativa” .....	101
2.3.2.1.10.	Aumento da produtividade .....	101
2.3.2.1.11.	Marketing.....	102
2.3.2.1.12.	Apoio financeiro.....	105
2.3.2.2.	Fase de estabilização – Procedimentos.....	106
2.3.2.2.1.	Aumento da liquidez .....	108
2.3.2.2.2.	Reestruturação da dívida .....	108
2.3.2.2.3.	Contabilidade de gestão .....	109
2.3.2.2.4.	Programas de melhoria da rentabilidade .....	110
2.3.2.2.5.	Sistemas de controlo .....	111
2.3.2.2.6.	Desenvolvimento da eficiência produtiva .....	112
2.3.2.2.7.	Marketing.....	112
2.3.2.2.8.	Recursos humanos.....	114
2.3.2.3.	Fase de Crescimento e retorno ao nível de desempenho anterior – Procedimentos.....	117
2.3.2.3.1.	Aquisições .....	119
2.3.2.3.2.	Fusões e Alianças .....	121
2.3.2.3.3.	Abordagem financeira.....	122
2.3.2.3.4.	Investimento Operacional .....	123
2.3.2.3.5.	Marketing.....	124
2.3.2.3.6.	Recursos Humanos .....	126
3.	Análise e interpretação do estado da arte .....	129
3.1.	Perspectiva .....	129
3.2.	Definição de recuperação .....	129
3.3.	Recuperação como oportunidade.....	131
3.4.	Estratégias versus medidas de recuperação .....	132
3.5.	Situações de recuperação.....	134
3.6.	Declínio.....	135
3.7.	Gestor de recuperação.....	138
3.8.	Relação entre causas de declínio e medidas de recuperação .....	141
3.9.	Ciclo de recuperação .....	143
3.9.1.	Diagnóstico .....	146
3.9.2.	Fase de emergência e de estabilização .....	147
3.9.3.	Fase de crescimento .....	150
3.9.4.	Ponderações gerais.....	154

3.10.	Adequação das medidas expostas a outros cenários .....	157
3.11.	Stakeholders .....	160
3.12.	Financiamento.....	161
3.13.	Múltiplos casos de declínio em simultâneo .....	163
4.	Ciclo de recuperação proposto .....	165
4.1.	Apresentação do ciclo proposto .....	168
4.1.1.	Primeira Fase .....	171
4.1.2.	Segunda fase .....	173
4.1.3.	Terceira fase .....	176
4.2.	Comparação .....	179
4.2.1.	Primeira fase .....	179
4.2.2.	Segunda fase .....	181
4.2.3.	Terceira fase .....	183
5.	Conclusões.....	185
5.1.	Resumo do estudo .....	185
5.2.	Metodologia proposta.....	191
5.3.	Análise crítica.....	192
5.4.	Estudos Futuros .....	194
	Referências .....	195
	Bibliografia .....	199



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

De acordo com o estudo bibliográfico realizado, o fenómeno de declínio e consequente recuperação empresarial é parte integrante do ciclo de vida da empresa. Este fenómeno resulta das mudanças económicas, dos riscos associados à actividade (Santos, 2008, p. 151) e de más decisões de gestão (Rasheed, 2005, p. 239). Podemos então considerar as situações de recuperação como algo que acontece num momento da existência da empresa, devido à necessidade de contrariar uma situação de declínio (Boyle, et al., 1991, p. 33). Ocultas ou visíveis, todas as empresas, sem excepção, possuem fraquezas e debilidades, sendo que a única diferença reside no número e no grau de complexidade desses factores negativos, por outras palavras todas as empresas possuem um indeterminado nível de susceptibilidade para a crise (Slatter, et al., 1999, p. 53), não sendo nenhuma imune à mesma (Hofer, 1980, p. 19).

Apesar da falta de imunidade mencionada, o declínio é algo que pode ser contrariado ou combatido. Através da identificação prévia dos sinais de declínio e da aplicação oportuna e adequada de medidas e estratégias de recuperação, a empresa poderá apresentar uma resposta positiva ao declínio (Madeira, 2004, p. 153) e apresentar-se, após a recuperação, numa posição mais forte e sólida daquela em que se apresentava anteriormente. O Declínio poderá também ser combatido numa fase em que este já se encontra profundamente instalado, no entanto, nestes casos, não só a probabilidade de recuperação é mais reduzida, como também obriga à aplicação de medidas consideradas como traumáticas (Slatter, et al., 1999, p. 108). Caso não sejam aplicadas quaisquer medidas de correcção ou sejam aplicadas medidas incorrectas, a empresa poderá afundar-se num profundo declínio, culminando o processo na declaração de falência (Santos, 2006, p. 17).

A recuperação empresarial consiste num longo e penoso processo dividido num conjunto de fases coordenadas, com começo no declínio. O declínio pode ter origem na competitividade global, mudanças tecnológicas, custos elevados (Hambrick, et al., 1983, p. 231), entre outros factores externos e internos (Rasheed, 2005, p. 239), que resultam na diminuição do desempenho da empresa e na incapacidade desta conseguir responder às suas necessidades. Uma vez perante uma situação de declínio existem, segundo os diversos autores estudados, quatro opções possíveis: a

recuperação através de meios judiciais, a recuperação através de meios próprios, a falência ou a liquidação da empresa.

Este trabalho pretende abordar as situações de recuperação em que as empresas ainda não se encontrem sobre o controlo do tribunal, e possuem autonomia e flexibilidade para proceder à recuperação que melhor se adequa aos seus objectivos. Este tipo de recuperação envolve como principais pontos, uma análise criteriosa do estado actual da empresa e o desenvolvimento de planos de acção, que permitam a sobrevivência, a recuperação e a viabilização de empresas em declínio, em suma, que permita, a recuperação e o reequilíbrio financeiro (Pires, et al., 2010, p. 14).

Tendo em conta o tipo de recuperação em causa, procurar-se-á abordar as razões que levam a empresa ao declínio, assim como analisar todo o processo de recuperação, desde a fase de diagnóstico até à implementação de programas e/ou estratégias de curto, médio e longo prazo, capazes de orientar as acções da empresa, para que esta volte ao nível de desempenho existente antes do declínio, ou que lhe permitam competir com a concorrência, tudo isto sem desperdiçar os escassos recursos disponíveis.

## **1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

De acordo com um estudo apresentado pela Cosec<sup>1</sup> (2013, p. 1), foram registados em Portugal no ano de 2012, cerca de 6688 processos de insolvência, mais 41% dos registados em 2011 (4746 processos). Lucília Tiago (2012) menciona, através dos dados apresentados pelo Instituto do Informador Comercial, que entre o dia 1 de Janeiro e o dia 8 de Fevereiro de 2012 já tinham sido apresentados 597 pedidos de Insolvência. Ao citar o ministro da economia, Lucília Tiago (2012), refere que em média apenas 1% das empresas que efectuem pedidos de insolvência conseguem evitar a falência, ou seja, das 597 mencionadas anteriormente apenas 5 a 6 empresas irão sobreviver e das 6688 empresas que entraram com processo de insolvência só 67 empresas permaneceram no activo.

O baixo indicador médio apresentado poderá ser justificado se considerarmos que, habitualmente, quando uma empresa dá início ao processo de insolvência, já apresenta um acentuado nível de declínio e uma saúde financeira considerada como

---

<sup>1</sup>Companhia de Seguros de Créditos, S.A.

grave. Esta extrema debilidade financeira e o profundo declínio são dois dos principais elementos inviabilizadores de uma recuperação bem-sucedida, maioritariamente provocados pela reacção tardia, por parte dos gestores, ou pela má aplicação de respostas ao declínio. Quanto mais tardia for a reacção dos gestores ou quanto pior for a aplicação de soluções, maior será a severidade do declínio o que torna a recuperação mais difícil e em alguns casos impossível (Koksal, et al., 2004, p. 799). Se o declínio for demasiado significativo e a recuperação inviável, os gestores apenas terão como opção a liquidação da empresa (Santos, 2006, p. 18).

Ao tomarmos em consideração as palavras de Slatter e Lovett (1999, p. 1), nas quais mencionam que poder-se-á efectuar uma recuperação em qualquer momento desde que exista um declínio do desempenho, podemos concluir que não se promovem recuperações apenas em empresas que efectuaram pedidos de insolvência, por outras palavras, o total de empresas nas quais deve ser implementado o processo de recuperação é superior às 6688 empresas mencionadas anteriormente.

Dada a inexistência de estudos relativos ao número exacto de empresas que necessitam de aplicar medidas de recuperação, as 6688 empresas que deram entrada em processo de insolvência são, por assim dizer, o valor mínimo de um intervalo de empresas a necessitar de implementar este tipo de processo.

Apesar do presente trabalho não ser baseado na recuperação através de meios judiciais, os indicadores mencionados ajudam a demonstrar a débil situação apresentada pelas empresas em Portugal, como também a necessidade existente de criar uma alternativa a situações consideradas como terminais, ou seja, o desenvolvimento e o estudo de medidas de recuperação que ajudem as empresas a evitar uma situação de falência, que conseqüentemente irá originar “degradação” social e económica.

Adoptando a perspectiva de Madeira (2004, p. 154), é cada vez mais relevante perceber como uma empresa poderá sobreviver a obstáculos provenientes de factores internos e externos, compreendendo quais as razões que levam as empresas a entrar numa situação de declínio e quais as medidas mais adequadas para recuperar as mesmas. Se o nível de desempenho das empresas “poder ser melhorado, ganhará a empresa em si mesmo, evitando a falência, a sociedade e a economia como um todo” (Madeira, 2004, p. 154).

A opção tomada na escolha do tema deste trabalho pode assim ser justificada através da realidade empresarial e económica vivida actualmente, de todo um percurso académico ligado à gestão de empresas e do interesse, há muito despertado, neste tipo de situações empresariais.

Sem este tipo de interesse seria pouco estimulante estudar o tema assim como, a análise desenvolvida seria alvo de uma maior probabilidade de erro.

### **1.3. OBJECTIVOS DO TRABALHO**

Santos (2006, p. 18) ao citar Pandit (2000), refere que a compreensão acerca do fenómeno da recuperação empresarial é ainda bastante incompleta. Neste contexto, o objectivo deste trabalho passa por estudar o processo de recuperação empresarial.

Outro objectivo passa por referenciar e analisar um conjunto de linhas condutoras que ajudem os gestores a diagnosticar e a responder de forma rápida e adequada a uma situação de declínio. Devido à dificuldade, pressão e outros factores negativos associados à gestão e implementação de uma situação de recuperação é comum que os gestores assumam caminhos errados e prejudiciais. Todavia nesta fase não existe espaço para erros, isto porque uma medida/estratégia mal implementada ou inadequada pode ditar o encerramento da empresa. Este trabalho poderá assim ser utilizado como um orientador geral, que permita aos gestores reflectirem antes de tomarem determinadas decisões, evitando decisões inadequadas, ou seja, orientar a reflexão e atitude dos gestores de recuperação.

Este trabalho pretende ainda responder a algumas questões, tais como:

- Quais as principais causas de declínio das empresas?
- Quais os principais elementos de uma recuperação?
- Quais as principais condicionantes da definição estratégica?
- Quais as estratégias/medidas e procedimentos mais adequados para proceder a uma recuperação?

Algumas das medidas e estratégias, mencionadas mais à frente, poderão já estar a ser aplicadas em algumas empresas ou, em outros casos, a sua implementação ser

simplesmente inadequada às necessidades das mesmas, no entanto a sua referência e leitura poderá ser utilizada como: forma de alertar os gestores para possíveis deficiências nos seus programas de recuperação; formas de melhoramento das mesmas; dar conhecimento àqueles que as desconhecem. Em empresas de menor dimensão, alguns gestores tendem a tomar certas decisões de forma inconsciente tendo em conta a sua experiência e não o conhecimento de causa. Através da compreensão das medidas/estratégias, estes gestores poderão melhorar os níveis de desempenho das suas empresas e das medidas/estratégias já aplicadas.

Importa deixar claro que o objectivo deste trabalho não passa pelo desenvolvimento de uma solução específica para o problema do declínio/recuperação, mas sim desenvolver um guia genérico do fenómeno de declínio/recuperação que permita orientar o gestor ao longo do processo.

#### **1.4. REFERÊNCIAS TEÓRICAS E METODOLOGIA**

Segundo Madeira (2003, p. 191) o estudo do declínio e recuperação de empresas surgiu com maior interesse no início de 1980, sendo que grande parte dos estudos assim como os estudos mais pertinentes foram desenvolvidos até ao ano de 1990. Desde 1980 a discussão em torno deste fenómeno tem criado e desenvolvido inúmeros processos, modelos, estratégias e estudos, sendo possível identificar diversas linhas de estudo, apesar de seguirem um mesmo fio condutor. Por outras palavras não existe um processo específico de recuperação defendido por toda a comunidade científica, mas sim vários, tendo em conta a experiência dos investigadores e/ou o tipo e contexto em que os respectivos estudos foram desenvolvidos (Pires, et al., 2010, p. 2).

De acordo com Hambrick e Schecter (1983, p. 232), em 1980 surgiram, entre outros, como principais referências Hofer (1980) e Bibeault (1999)<sup>2</sup>, que continuam a ser considerados como importantes referências na área, ainda que tenham sido dos primeiros a analisar o processo de recuperação.

Tendo em conta as diferentes fontes bibliográficas estudadas, o presente trabalho irá, acima de tudo, seguir e analisar a metodologia apresentada por Bibeault (1999), dado este ser uma das principais fontes de grande parte das teorias e dos estudos

---

<sup>2</sup> (reimpressão cujo original data de 1982)

desenvolvidos na área e sendo este um dos escassos autores que desenvolve na sua plenitude o tema da recuperação. Apesar da metodologia seguida, pertencer a Bibeault (1999) esta irá, sempre que possível, ser complementada e questionada com estudos e teorias desenvolvidos por outros autores de forma a enriquecer o trabalho.

A metodologia apresentada por Bibeault (1999, p. 92) consiste assim numa proposta metodológica que propõe que a organização do processo de recuperação se dividida em quatro fases consecutivas como demonstrado na ilustração 1 (para melhor compreensão do ciclo, foi excluída a primeira fase, troca de gestor, dado que esta por si só não é obrigatória e não é aplicável a todo o universo empresarial).

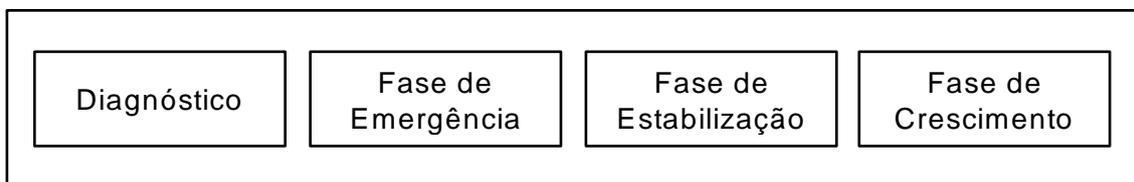


Ilustração 1 - Ciclo de Recuperação Empresarial segundo Bibeault (1999, p. 92)

Outra referência a ter em conta no presente trabalho é a obra de Slatter e Lovett (1999) que assim como Bibeault (1999) desenvolvem um estudo acerca de todo o processo de recuperação, sendo a sua metodologia similar à defendida por Bibeault (1999). Após a fase de diagnóstico estes propõem um ciclo de recuperação dividido na estabilização do declínio do desempenho, mudança estratégica e melhoramento dos processos.

## 1.5. PROCEDIMENTOS ADOPTADOS

Os procedimentos adoptados para a realização deste trabalho, ou seja, para conseguir alcançar os objectivos anteriormente mencionados, passaram, sobretudo, pela procura e análise de informação existente em livros e artigos sobre a temática em análise e na consulta de diversas bases de dados como: Ebsco, Google académico, B-on, Scirus e ScienceDirect. Além dos livros e das bases de dados, foram também utilizadas informações complementares, provenientes de páginas web.

Devido à variada informação do âmbito empresarial existente em grande parte dos casos, não relacionada com a recuperação, foi necessário desenvolver um critério que permitisse filtrar a informação relativa à recuperação daquela que se destina a uma empresa em gestão regular. A informação encontrada e a utilizar neste trabalho foi seleccionada tendo em conta o seguinte critério:

- A presente informação é útil e fundamental a um gestor que se encontre a recuperar uma empresa? (independentemente da dimensão da empresa e do grau de severidade do declínio instalado)

Em caso afirmativo a análise e referenciação, da informação encontrada, passa a ser considerada como essencial, em caso negativo a informação é considerada como irrelevante e conseqüentemente descartada, utilizada apenas para aprofundamento do conhecimento geral do autor. No entanto este critério poderá originar um de dois problemas: o excesso de informação teórica ou o reduzido nível da mesma. Independentemente do resultado, este método permitirá filtrar a informação relevante para o estudo da recuperação de uma empresa, da informação apenas útil à empresa quando esta se encontra noutra fase do ciclo de vida.

### **1.6. LIMITAÇÕES À REALIZAÇÃO DO TRABALHO**

Apesar do extenso conteúdo existente relativo à gestão empresarial, nem todo pode ser considerado como aplicável a empresas em recuperação. Pode-se assim afirmar que muita da informação existente possui falta de enquadramento relativo a uma situação de declínio/recuperação. Ao identificar qual a informação relacionada com empresas em situação regular e qual a informação relativa a uma situação de recuperação, o conteúdo bibliográfico tende a reduzir-se drasticamente, apesar de suficiente para redigir o trabalho em causa.

Após identificadas as obras e artigos que se debruçam sobre o tema da recuperação de empresas é encontrada outra situação limitadora. Grande parte dos investigadores reconhece a existência de um ciclo de recuperação, todavia estes tendem a focar-se apenas numa primeira fase que corresponde à capacidade da empresa sobreviver no curto-prazo, sendo pouco aprofundado ou não analisado o restante processo até ao regresso da empresa à sua posição regular no mercado.

Além do ciclo de recuperação ser grande parte das vezes inexplorado, as estratégias/programas de curto-prazo são também pouco aprofundadas sendo que estas são apenas mencionadas, sem extensão e explicação das mesmas.

## **1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, a introdução, refere-se à identificação do tema escolhido, aos objectivos do trabalho, à metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho, assim como a referenciação da estrutura do mesmo.

Por sua vez o segundo capítulo - Estado da Arte - corresponde à pesquisa bibliográfica daquilo que, até à data, foi estudado e desenvolvido acerca do tema da recuperação. Esta pesquisa começa pela compreensão e identificação dos elementos que levam a empresa ao declínio do seu desempenho e a necessitar de uma intervenção de recuperação, isto porque (como iremos ver posteriormente) não pode existir recuperação sem existir uma situação prévia de declínio. Posteriormente são analisados os principais fundamentos e características de uma recuperação bem-sucedida. Por último é estudado todo o processo de recuperação empresarial, incluindo as estratégias e medidas genéricas implícitas a cada fase desse mesmo processo.

O terceiro capítulo resume-se à análise e interpretação pessoal do conteúdo referido e estudado durante o capítulo anterior.

No quarto capítulo será desenvolvido e defendido, de forma sucinta, um ciclo de recuperação a utilizar como guia em possíveis recuperações empresariais, tendo em conta o estudado e interpretado através das fontes bibliográficas analisadas.

O quinto capítulo - conclusões - refere-se às dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento do trabalho, às respostas obtidas alusivas às perguntas de partida e à sugestão de linhas de investigação futuras para o desenvolvimento do tema em questão.

## **2. ESTADO DA ARTE**

### **2.1. DECLÍNIO DO DESEMPENHO**

O declínio organizacional é um processo complexo e holístico que compreende uma degradação prolongada no tempo do desempenho organizacional ditada por um conjunto de factores ambientais, da estrutura organizacional, do capital humano e da postura estratégica, determinando um resultado positivo (recuperação) ou negativo (falência) que é função de uma reacção da gestão ao fenómeno. (Madeira, 2003, p. 191)

O declínio do nível do desempenho de uma empresa é um fenómeno com o qual todas as empresas se encontram susceptíveis de se deparar nalgum momento do seu ciclo de vida. Independentemente do tempo decorrido, as empresas tendem a deparar-se com problemas que levam à queda do seu nível de desempenho. De acordo com Bibeault (1999, p. 1) são poucas as empresas que conseguem sobreviver a este tipo de fenómeno. Segundo o mesmo, este resultado deriva da incapacidade dos gestores responsáveis pela empresa conseguirem lidar com as causas de declínio do desempenho.

O declínio do desempenho, segundo Bibeault (1999, p. 10), significa a falência da empresa de um ponto de vista da gestão, devido a vários anos consecutivos com prejuízos. Por sua vez Weitzel e Jonsson (1989, p. 94) definem declínio em cinco formas: a redução da dimensão organizacional; estagnação interna; falha ao reconhecer os sinais de ameaça interna e externa; incapacidade de adaptação ao meio envolvente; fase de vida no ciclo da empresa. Estes referem ainda que uma empresa entra em estado de declínio quando falha em reconhecer, prever, evitar, anular ou em não adaptar-se convenientemente às condições externas e internas que ameaçam a empresa a longo-prazo. Chowdhury e Lang (1996, p. 169) resumem declínio como a queda do desempenho da empresa.

De acordo com Bibeault (1999, p. 81), o declínio do desempenho não implica que a empresa seja inviável, no entanto este pode gerar um grande impacto na competitividade da mesma, na confiança dos clientes e na moral dos trabalhadores e outros elementos ligados à empresa.

O declínio empresarial é um fenómeno que resulta de um conjunto de causas em simultâneo e raramente surge devido a uma só causa. As causas de declínio interagem entre si, desenvolvendo uma situação de crise. A facilidade em entrar numa

situação de crise resulta sobretudo da incapacidade das empresas em adaptarem-se às mutações do meio envolvente e ao tipo de gestão praticada na empresa (Madeira, 2004, p. 161).

Whetten (1987, p. 344) alerta que o declínio empresarial tem a capacidade de originar conflitos, secretismo, rigidez, centralização, formalização da empresa e diminuição: da moral, da participação, do cumprimento, da influência, da liderança, da capacidade de inovação e do planeamento a longo prazo.

Robbins e Pearce (1992, p. 288) sugerem que as causas de declínio, internos e/ou externos, possuem a capacidade para influenciar o tipo de recuperação a adoptar, ou seja, se a empresa aplica uma recuperação com uma orientação mais operacional (curto-prazo) ou mais estratégica (longo-prazo). Tendo em conta o ponto de vista apresentado torna-se importante conhecer as principais causas de declínio das empresas.

### **2.1.1. INSOLVÊNCIA**

De acordo com Slatter e Lovett (1999, p. 1), declínio não significa a existência de uma crise, assim como declínio não implica uma situação de insolvência. Após vista a definição de declínio torna-se agora importante definir insolvência de forma a uma melhor compreensão e distinção das mesmas.

De acordo com Madeira (2001, p. 592) antes de uma empresa se tornar insolvente esta entra numa situação económica difícil, indicando dificuldades económicas e financeiras. Este processo surge devido à fase de declínio em que a empresa se encontra e que poderá terminar na recuperação ou na venda da empresa. Só após a fase de dificuldade, gerada por uma queda do desempenho, é que a empresa entra na fase de insolvência, designada por Madeira (2001, p. 592) como a ocorrência de uma situação líquida negativa e a incapacidade de fazer face às suas obrigações correntes, por falta de liquidez. Aqui encontramos a principal diferença entre insolvência e declínio, isto porque declínio não implica, obrigatoriamente, uma situação líquida negativa. A empresa no decorrer da actividade pode apresentar uma queda do seu desempenho mas continuar a apresentar resultados positivos, apesar de inferiores aos obtidos no passado.

É também necessário distinguir Insolvência de falência. Falência compreende um processo que começa com uma natureza económico-financeira e termina numa situação de natureza legal (Santos, 2000, p. 26). Basicamente o surgimento de dificuldades económico-financeiras, mencionadas por Madeira (2001, p. 592), não são suficientes para levar uma empresa à falência mas são necessárias para atingir a mesma. Em suma, a incapacidade da empresa de cumprir com as suas obrigações (insolvência), em virtude do seu activo disponível ser menor que o seu passivo, não é condição suficiente para ser declarada a falência. Para tal é necessário que a empresa seja considerada economicamente e financeiramente inviável (Santos, 2000, p. 27).

Tendo em conta os equívocos, comuns, na interpretação de insolvência, com outras definições, será mais correcto definir insolvência de acordo com o determinado no art. 3º alínea 1 e 2 do CIRE (código de insolvência e recuperação empresarial). De acordo com o mesmo, insolvência é a situação em que “o devedor se encontra incapacitado de cumprir as suas obrigações vencidas”, sendo considerado nesta situação “as pessoas colectivas e os patrimónios autónomos por cujas dívidas nenhuma pessoa singular responda pessoal e ilimitadamente, por forma directa ou indirecta (...), quando o seu passivo seja manifestamente superior ao activo, avaliados segundo as normas contabilísticas aplicáveis”.

### 2.1.2. CAUSAS DE DECLÍNIO

As causas declínio empresarial são, unanimemente referidas, como um dos principais condicionadores de uma recuperação. O declínio de uma empresa deve-se por norma a um conjunto de causas, sendo que cada uma dessas causas requer um diferente tipo de soluções/estratégias com vista à resolução do declínio. Quanto maior o número de causas de declínio, ou gravidade das mesmas, maior será a dificuldade para recuperar a empresa. Devido às suas características condicionantes, estas fornecem as principais linhas de orientação para a tomada de decisão/acção por parte dos gestores (Slatter, et al., 1999, p. 13). As causas de declínio englobam-se em duas categorias: **causas internas** (controláveis) e **causas externas** (incontroláveis).

De acordo com Slatter e Lovett (1999, p. 20) as causas de declínio de uma empresa podem ser ilimitadas, o que dificulta a classificação das mesmas e a sua referenciação, no entanto estes afirmam que independentemente da razão de declínio todas têm em comum a má gestão. Podemos assumir que independentemente da

categoria da causa (interna ou externa) o responsável é o gestor e a sua incapacidade para gerir a empresa. Em situações em que a causa resulta de decisões inadequadas ou falta de acções correctivas (causas internas), o responsável é nitidamente o gestor, em situações onde a causa de é externa e incontrolável, o mesmo é responsável pela incapacidade de conseguir prever a mesma e agir de forma a proteger a empresa.

Uma empresa não opera isoladamente, ela age e reage a um meio envolvente complexo e em constante mudança, por vezes esta mudança é tão repentina que a maioria das empresas não consegue responder adequadamente. As alterações externas são de maior dificuldade para o gestor, no entanto um bom gestor consegue precaver-se perante essas situações (Bibeault, 1999, p. 23).

Bibeault (1999, p. 24) vai mais longe e afirma que, as responsabilidades do gestor são mais do que apenas proteger a empresa do meio externo, este deve desenvolver a empresa a todos os níveis para que ela consiga sobreviver aos riscos e a outras dificuldades externas, como também, o gestor, não deve nomear os factores externos como culpados do declínio da empresa.

Dado o mencionado é lógico considerar a má gestão da empresa como a principal causa de declínio, os gestores da empresa são culpados quer pelos erros cometidos, quer pelos erros de omissão (Madeira, 2004, p. 157). Mas mencionar apenas a má gestão como causa interna de declínio é insuficiente, dado que esta fundamenta-se essencialmente em aspectos comportamentais. A má gestão resulta da incompetência, da visão estreita dos gestores e da falta de disciplina (Bibeault, 1999, p. 36). Por sua vez, segundo Bibeault (1999, p. 38), os seus sintomas consistem: em regras de um só homem; na falta de profundidade na gestão; em problemas com a mudança de gestão; na gestão burocrática; numa equipa de gestão desequilibrada; numa função financeira débil; num quadro de direcção pouco participativo.

Com uma gestão débil facilmente surgem erros, quer por decisões desacertadas quer por omissão, como fracasso na resposta às mudanças de mercado e um controlo interno inadequado (Bibeault, 1999, p. 49), falta de esforço de marketing e inércia organizacional (Slatter, et al., 1999, p. 57). Erros que levam uma empresa ao declínio acentuado.

As causas internas e externas podem, isoladamente, causar o declínio da empresa, no entanto é necessário estar atento a uma interacção entre as duas, que pode agravar a

situação da empresa. Muitas vezes, forças/causas externas podem denunciar uma, ou mais, fraquezas internas (Bibeault, 1999, p. 26). A interacção entre as duas aumenta a vulnerabilidade e a susceptibilidade de desenvolvimento de crises nas empresas (Madeira, 2004, p. 161). Em suma, as causas externas tendem a acentuar os factores internos de declínio, dada a vulnerabilidade das capacidades internas às influências negativas externas, acelerando o declínio acentuado da empresa.

A atribuição de culpa, pelo declínio da empresa ao gestor, não permite à empresa identificar as causas de declínio, sendo por isso uma perspectiva inadequada. Slatter, Lovett (1999, p. 21) e Bibeault (1999, pp. 27- 47) dividem assim as causas de declínio como externas e internas, sendo estas:

	<u>Causas Internas</u>	<u>Causas Externas</u>
<b>Bibeault</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações económicas</li> <li>• Mudanças na concorrência</li> <li>• Restrições governamentais</li> <li>• Alterações sociais</li> <li>• Alterações tecnológicas</li> </ul>
<b>Slatter &amp; Lovett</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má gestão</li> <li>• Problemas de produção</li> <li>• Controlo financeiro inadequado</li> <li>• Gestão inadequada do capital circulante</li> <li>• Custos elevados</li> <li>• Inexistência de esforços de marketing</li> <li>• <i>Overtrading</i><sup>3</sup></li> <li>• Grandes Projectos</li> <li>• Aquisições</li> <li>• Políticas Financeiras</li> <li>• Inactividade e confusão organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da procura</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Alterações adversas dos preços (matérias primas etc)</li> </ul>

Ilustração 2 - Causas de declínio ([adaptação a partir de] Bibeault, 1999, pp. 27-47; Slatter e Lovett, 1999, p. 21)

Boyle e Desai (1991, p. 35) abordam as causas de declínio de uma forma distinta, estes dividem as causas de declínio empresarial, e eventual falência, em funções administrativas (financeira, estrutura organizacional, marketing e recursos humanos),

<sup>3</sup> Consiste em manter um nível de negócio superior aquele que a empresa consegue sustentar, aumentando a probabilidade de insolvência (WebFinance, 2013)

tendo em conta a sua origem externa ou interna, e de acordo com a natureza estratégica ou operacional, controláveis ou não pelo gestor. A abordagem e as causas de declínio de Boyle e Desai (1991, p. 35) resumem-se assim no seguinte quadro:

	<b><u>Função Administrativa</u></b>	<b><u>Natureza Estratégica</u></b>
<b>Causas Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impacto financeiro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fracasso na análise cuidadosa das demonstrações financeiras</li> <li>○ Má gestão do capital próprio</li> <li>○ Má gestão das contas de terceiros e cobranças</li> <li>○ Sub-utilização dos activos</li> <li>○ Declínio das margens</li> <li>○ Aceitar contractos de baixo preço, ou concessão de grandes descontos</li> <li>○ Aumento de dívidas a terceiros</li> <li>○ Manutenção de elevados valores em existências</li> </ul> </li> <li>• <b>Estrutura Organizacional/ Mudança</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falhar na gestão do sucesso</li> <li>○ Indisponibilidade do gestor em delegar responsabilidades</li> <li>○ Incapacidade para ultrapassar barreiras psicológicas com sucesso</li> </ul> </li> <li>• <b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saída de colaboradores importantes</li> <li>○ Incapacidade do gestor de desempenhar as funções administrativas e de planeamento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incapacidade do gestor desempenhar as suas funções administrativas e de planeamento com sucesso</li> <li>○ Falta de conhecimento do produto/mercado do gestor</li> </ul> </li> <li>• <b>Vendas/Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Queda da quota de mercado</li> <li>○ Diminuição da queda de prospectos ou inquéritos efectuados a clientes</li> <li>○ Perda dos principais clientes</li> </ul> </li> <li>• <b>Planeamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Excesso de optimismo no planeamento</li> <li>○ Falta de compreensão/conhecimento do planeamento estratégico</li> <li>○ Falta de informação acerca do mercado antes de iniciar o negócio e ignorar informação negativa</li> </ul> </li> </ul>

<b>Causas Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O produto ou serviço da empresa sofreu alguma sentença judicial</b></li> <li>• <b>O gestor ficou doente ou sofreu alguma sentença judicial</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vendas/Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Queda da quota de mercado</li> <li>○ Queda do número de prospectos ou inquéritos realizados a clientes</li> </ul> </li> <li>• <b>Economia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recessão nacional, regional ou industrial</li> </ul> </li> </ul>
------------------------	---	---

Ilustração 3 - Causa de declínio segundo Boyle e Desai (1991, p. 35)

Por sua vez, Brillman (1993, p. 44), apresenta uma perspectiva baseada em numerosos relatórios e artigos sobre empresas em situação de declínio, na qual divide as causas de declínio em três naturezas:

<b>Causas de Natureza Estratégica</b>	<b>Causas ligadas a uma gestão defeituosa</b>	<b>Causas ligadas ao sistema de poder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas insuficientes ligadas à queda de Mercado</li> <li>• Ausência de competitividade</li> <li>• Insolvência de clientes</li> <li>• Maus investimentos, não rentáveis ou demasiado importantes</li> <li>• Má localização, transferência, descentralização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Comercial sem direção</li> <li>• Elevados custos de exploração</li> <li>• <i>Stocks</i> demasiado importantes</li> <li>• Crescimento demasiado rápido com margem insuficiente para o financiamento</li> <li>• Estruturas demasiado pesadas, excesso de centralização, burocracia</li> <li>• Abandono do poder aos sindicatos</li> <li>• Ausência de planos de crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompetência financeira do gestor, má contabilidade</li> <li>• Desentendimento entre gestores e accionistas</li> <li>• Doença, morte, substituição por herdeiro pouco competente no ofício ou designação política</li> <li>• Eliminação das contribuições bancárias</li> </ul>

Ilustração 4 - Causas de declínio segundo Brillman (1993, p. 44)

Madeira (2003, p. 198) apresenta como causas de declínio um modelo que engloba aspectos ambientais, estratégicos, organizacionais e de capital humano das empresas, afirmando que estes têm um grande impacto no padrão de declínio da empresa. Assim como as outras referências, a este modelo encontram-se sobrepostas causas com características externas e internas. Este resume assim as causas de declínio em três categorias genéricas:

- **Factores ambientais;**

As condições ambientais permitem às empresas ter, ou não, um melhor desempenho, mas devido à grande volatilidade do meio externo e da imprevisibilidade do mesmo, os gestores deverão desenvolver planos de contingência de forma a combater a incerteza. Koksai e Arditi (2004, p. 800) consideram como forças externas capazes de afectar o desempenho da empresa, o ciclo natural do negócio, as condições económicas e as condições políticas.

- **Factores operacionais;**

Estes incluem questões relacionadas com a estrutura organizacional e os recursos humanos da empresa.

A estrutura organizacional possui vários elementos que contribuem para o declínio empresarial, tais como: comunicação vertical e/ou horizontal ineficiente, descentralização e dependência de terceiros. A estrutura organizacional deve ser desenvolvida como resposta às tarefas empresariais e ao ambiente que as rodeiam.

Relativamente aos recursos humanos estes possuem como elementos afectos ao declínio empresarial o capital humano, a falta de formação, inexperiência profissional, falta de conhecimento do negócio, inexperiência em gestão e desequilíbrio do quadro directivo (Koksai, et al., 2004, p. 800).

- **Factores estratégicos;**

A estratégia permite à empresa posicionar o seu negócio e atribuir vantagens perante a concorrência. Os aspectos referentes à estratégia que influenciam negativamente a empresa são: a incapacidade para definir o âmbito das actividades da empresa, a utilização dos recursos de forma ineficiente, a incapacidade de explorar uma vantagem competitiva, a inexistência de sinergias para accionar uma estratégia competitiva e a incapacidade de diversificar os mercados da empresa e a gama de produtos (Koksai, et al., 2004, p. 801).

Apesar das diferentes abordagens tomadas pelos diversos autores todas as causas de declínio apresentadas possuem características externas ou internas e têm como

grande responsável o gestor. Compreender as causas de declínio é de extrema importância para o gestor, já que esta compreensão irá permitir ao mesmo perceber onde e como começou a empresa a seguir a direcção errada, assim como auxiliar o gestor na tomada de decisão, isto devido ao facto das causas de declínio condicionarem a tomada de decisão estratégica. Possuir um conhecimento prévio das causas de declínio permite ao gestor uma mais rápida detecção dos problemas, o que determinará a rapidez e o sucesso da recuperação do desempenho organizacional, para níveis previamente estipulados.

Segundo Madeira (2001, p. 591) podemos concluir que o declínio resulta: de uma gestão deficiente; de mudanças no meio envolvente; de controlos inadequados; de desequilíbrios operacionais. Porém será mais fácil resumir o mesmo como resultado de condições negativas internas e externas.

### **2.1.3. FASE DE DESENVOLVIMENTO DO DECLÍNIO ATÉ À CRISE**

Se nenhuma medida preventiva for accionada para combater a situação de declínio, permitindo à empresa sobreviver, esta continuará a desenvolver-se até atingir uma situação de crise profunda, elevados níveis de *stress* e, consecutivamente, à falência.

O declínio tende, por norma, a existir algum tempo antes de ser reconhecido pelos gestores, não se desenvolvendo de forma espontânea. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 61) uma situação de crise desenvolve-se em quatro fases:

- Negação do declínio;
- Crise escondida;
- Início da desagregação da empresa;
- Colapso empresarial;

Na primeira fase (negação do declínio) os sinais de declínio são completamente ignorados, levando a empresa a uma crise que também é ignorada. Apesar do gestor possuir conhecimento da existência de uma crise ou situação de declínio, este tende a esconder a mesma, acreditando que esta irá desaparecer, não existindo qualquer necessidade de actuar (segunda fase – crise escondida). Na terceira fase (início da desagregação da empresa) são tomadas algumas medidas para combater a crise,

mas dado a acção tardia destas, a empresa começa a fragmentar-se e a desenvolver novos problemas que dificultam ainda mais a recuperação da empresa. Na quarta e última fase (colapso empresarial) a empresa entra em colapso sem possuir qualquer capacidade de actuar. A seguir à quarta fase a empresa ou recupera ou declara falência.

Wetzel e Jonsson (1989, p. 97) possuem também uma visão muito idêntica relativamente à fase de desenvolvimento do declínio. Estes dividem a fase de declínio nas seguintes fases:

- **Cegueira;**

Surge da incapacidade dos gestores conseguirem antecipar-se ao começo do declínio empresarial, ou do facto dos gestores ignorarem o declínio.

- **Falta de acção;**

Nesta fase o declínio é evidente, no entanto os gestores continuam a negar a existência de problemas, assumindo estes como temporários ou interpretando de forma errada a informação disponível.

- **Acções erradas;**

Com o desenvolvimento dos problemas da empresa a tensão aumenta e a moral desaba, o que faz com que alguns dos colaboradores mais qualificados abandonem a empresa. O *stress* e a pressão acumulada pelos gestores, faz com que estes tomem decisões rápidas e mal calculadas para problemas de elevada importância.

- **Crise;**

Devido às decisões erradas, tomadas anteriormente, e à acção tardia começam a surgir problemas com maior grau de severidade. A constante diminuição do desempenho da empresa ao longo do tempo permite aproximar a mesma de uma situação de crise significativa.

- **Dissolução;**

Sem fundos e financiamento, com problemas a nível de reputação, de capital humano e de perda de mercado, a empresa vê-se obrigada a entrar em processo de dissolução.

Para Koksai e Arditi (2004, p. 799) a falência é um de dois resultados de um processo (ilustração 5) que ocorre no fim de um longo período de declínio, dividido em quatro fases, numa óptica bastante similar à dos autores anteriores, estes dividem as fases em: início do declínio; reconhecimento do declínio; resposta ao declínio; resultado do declínio.

Como vimos anteriormente Koksai e Arditi (2004, p. 800), assim como Madeira (2003, p. 198), consideram como principais causas de declínio os factores ambientais, operacionais e estratégicos. Estes são para os autores, os responsáveis pelo início do declínio, que posteriormente dará origem a uma crise financeira.

A ilustração 5 mostra assim o processo de declínio proposto por Koksai e Arditi (2004, p. 800), onde mostra que este processo poderá terminar na falência ou na recuperação da empresa, de acordo com a reacção da mesma aos problemas.

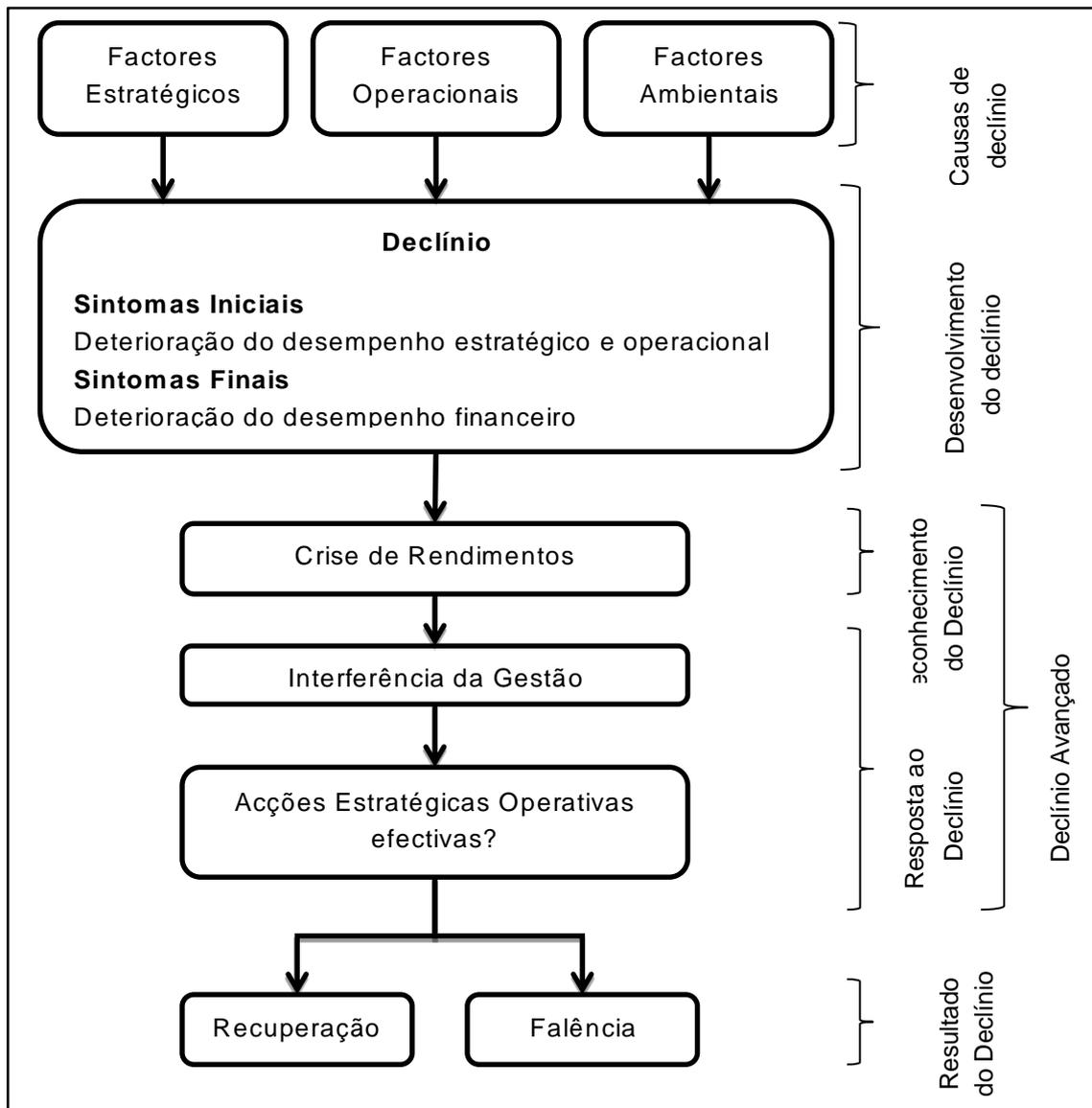


Ilustração 5 - Modelo de desenvolvimento do declínio empresarial (Koksal e Arditi, 2004, p. 800)

#### 2.1.4. REACÇÕES TARDIAS

A resposta ao declínio em vez de estar focada na tendência que conduz a organização à falência deve antes centrar-se na recuperação a começar o mais cedo possível no ciclo de vida do negócio. É a capacidade para detectar e identificar os sinais de eventuais problemas o mais cedo possível no ciclo de vida do negócio que conduz a uma mais rápida e bem-sucedida recuperação (Madeira, 2003, p. 203)

Como perceptível através das palavras de Madeira (2003, p. 203) a resposta às causas de declínio do desempenho, o mais cedo possível no ciclo de vida da empresa, é determinante para a recuperação da empresa. Porém é comum que grande parte dos gestores reagem tarde e lentamente na altura de aceitarem que as suas empresas

estão em declínio. Segundo Brillman (1993, p. 13), a maior parte das empresas que se encontram em processo de falência, já possuem conhecimento das suas dificuldades financeiras há algum tempo, no entanto estas continuam o seu processo de investimento como se o declínio fosse inexistente. Este fenómeno torna a recuperação das empresas mais difícil e dispendioso, dado que implica a concepção de estratégias mais rígidas e profundas devido ao impacto durável das causas de declínio do desempenho, ou seja, nesta fase a probabilidade de fracasso de qualquer estratégia aumenta com o decorrer do tempo. Esta situação torna o reconhecimento prévio e antecipado do declínio do desempenho determinante para aumentar a possibilidade de sobrevivência de uma empresa.

Tendo em consideração o exposto pode-se afirmar que esta situação deriva directamente da má gestão referida por Bibeault (1999, p. 35), Slatter e Lovett (1999, p. 21) como uma das causas de declínio, ou seja, a tardia reacção ao declínio do desempenho é mais uma das razões internas de declínio das empresas. Contudo, quando uma empresa se encontra em declínio, mais cedo ou mais tarde o gestor ver-se-á obrigado a admitir a gravidade da situação em que se encontra. Esta incapacidade de conseguir visionar e aceitar a actual condição da empresa leva a que este fenómeno seja de importante desenvolvimento já que permitirá ao gestor avaliar as suas próprias acções e evitar uma situação de acção tardia, prejudicial à sobrevivência da empresa.

Koksal e Arditi (2004, p. 801) referem que o reconhecimento tardio do declínio empresarial deve-se aos primeiros indicadores de declínio, dado que são indicadores enganadores que não exibem a situação real do mesmo. Deve-se também à falta de importância atribuída pelos gestores a esses mesmos sinais, enquanto os mesmos não afectarem o desempenho financeiro da empresa. Dado que a deterioração não é visível os gestores tendem a focar-se noutros assuntos. Contudo esta negociação tende a durar até à ocorrência dos primeiros cortes nas linhas de crédito.

Para Brillman (1993, p. 13) este fenómeno deve-se a causas psicológicas, sociológicas e culturais que só podem ser resolvidas “através da tomada de consciência individual”. Sendo assim, de forma a evitar a fuga à acção e a garantir a tomada de consciência individual, devem ser consideradas as seguintes causas para uma reacção tardia (Brillman, 1993, p. 14):

- **A esperança de uma melhoria da conjuntura;**

O empresário não deve ser demasiado optimista em épocas de declínio, esperar por uma situação conjuntural positiva pode ser prejudicial à empresa.

- **Divisões com lucro compensam as que têm prejuízo;**

Uma empresa cujos resultados obtidos por uma divisão, consiga cobrir os prejuízos obtidos por outra, consegue equilibrar as suas contas através do lucro obtido pela primeira. Porém, caso as divisões com lucro venham a obter resultados inferiores aos necessários para cobrir os prejuízos, a empresa tornar-se-á desequilibrada. Este fenómeno esconde a real situação da empresa que começa nesta altura a apresentar os primeiros sinais de declínio do desempenho.

- **Ausência de indicadores de liderança fiáveis;**

Numa altura de dificuldade a existência de indicadores de liderança tornam-se extremamente necessários se a empresa pretender continuar a subsistir. A capacidade de realizar uma previsão fiável e compreender o estado do desempenho da sua empresa, torna indispensável a existência de indicadores de liderança. A ausência dos mesmos, podem levar o gestor a um estado de incompreensão sobre o estado actual da empresa.

- **Baixo nível de exigência dos conselhos de administração;**

O fraco nível de exigência dos conselhos de administração faz com que os gestores das empresas se satisfaçam com lucros em declínio. Cabe ao conselho de administração ou accionistas, exercer determinados níveis de exigência sobre os gestores de forma a evitar reacções tardias, por parte dos mesmos, e percas significativas. Os administradores ou accionistas devem estar atentos às seguintes situações pela respectiva ordem:

- Previsão da queda da taxa de crescimento dos lucros corrigidos da inflação;
- Diminuição dos lucros corrigidos da inflação;
- Diminuição dos lucros;

- Diminuição dos dividendos;
- Inexistência de lucro;
- Exercício que apresenta prejuízo;
- Dois últimos exercícios são deficitários;
- Previsão de dificuldades de tesouraria;
- Intervenção do estado na empresa;

Os accionistas e/ou conselhos de administração devem intervir assim que enquadrados no primeiro ponto, evitando chegar às fases seguintes. Porém estes tendem a serem relutantes quanto à substituição do gestor, mesmo considerando-o como responsável pelo declínio do desempenho da empresa (Bibeault, 1999, p. 94).

- **“Anestesia” contabilística;**

Entende-se por esta, a realização de um conjunto de processos que permitem a obtenção de resultados satisfatórios ao longo dos anos, através da deterioração da situação real. Esta situação faz com que o gestor perca a noção do declínio real da empresa.

- **Não correcção das contas da inflação;**

Não corrigir as contas da inflação é outra forma de “anestesia” sem alterar as regras da contabilidade. Quanto maior for a inflação mais urgente e regulares devem ser as correcções. Esta é mais uma forma de omissão que impede o gestor de visualizar a situação em que a empresa se encontra.

- **Orçamentos optimistas;**

É por norma improvável/impensável ser realizada a apresentação de um orçamento de vendas em declínio. Caso a empresa se encontra em uma situação deficitária, o orçamento é apresentado com uma subida que dificilmente acontecerá. Cada vez mais os orçamentos são considerados uma rotina com um mecanismo próprio de desenvolvimento. Grande parte dos mesmos não possui

qualquer fundamento nem objectivo, sendo que em algumas empresas apenas é adicionada a inflação ao orçamento anterior.

Estes orçamentos tendem a não reconhecer uma situação de crise e a manter uma rotina, servindo como um elemento tranquilizador em vez de um elemento que desperte a atenção do gestor para a situação actual.

Uma forma de contrariar essa situação passa por conceber orçamentos de base zero ou criar novos procedimentos orçamentais.

- **Medo de criar um contexto negativo;**

Ao reconhecer a situação de declínio, o gestor corre o risco de tornar as suas relações comerciais com o meio envolvente (clientes, fornecedores, bancos, etc) mais difíceis e de diminuir a motivação dos trabalhadores ou até mesmo provocar a saída dos trabalhadores mais capacitados e necessários.

Não criar uma imagem negativa perante o meio envolvente de forma a evitar a perda de confiança na empresa é, por norma, um dos principais objectivos dos gestores. Este fenómeno explica em parte a tardia reacção dos gestores e a sua hesitação em assumir a actual condição da empresa. Contudo é de extrema importância que o gestor consiga reagir da forma mais breve possível, enquanto a saúde financeira da empresa é estável, dado que a imagem que transmitirá nesta situação poderá ser distinta daquela que mostrará se aguardar demasiado para reagir às dificuldades.

- **Recurso a soluções de facilidade;**

Muitos gestores preferem, em momentos difíceis, enveredar por caminhos menos tempestuosos para tentar colmatar as suas fragilidades de curto prazo, ao invés de desenvolver medidas estratégicas capazes de suprimir as suas dificuldades. Por exemplo: no caso de uma filial com problemas de tesouraria esta tenderá a apelar à empresa mãe em vez de desenvolver medidas estratégicas, enquanto uma empresa nacionalizada tende a recorrer ao governo para obter fundos para a sua actividade.

Outros casos possíveis poderão ser: o investimento e subcontratação antes de realizadas as reduções de efectivos; baixar o preço para continuar a vender; obter financiamento para compensar os prejuízos; entre outros.

A escolha de soluções de facilidade origina uma tardia reacção dos gestores aos problemas da empresa, que vão sendo até determinado ponto, ocultados por estas soluções. Só após esgotadas as soluções de facilidade é que o gestor tende a reagir convenientemente aos problemas da empresa. Estas soluções não permitem resolver os problemas da empresa, estas apenas retardam o seu verdadeiro impacto.

Todo o financiamento anormal, que evita que uma organização enfrente a realidade do equilíbrio das suas contas e da sua tesouraria, tem os mesmos inconvenientes que uma droga: atenua a angústia mas diminui a vontade e a capacidade de reagir. (Brilman, 1993, p. 21)

- **Declínio mais rápido que o previsto;**

Uma reacção tardia numa situação em que o declínio se sucede a uma grande velocidade pode ser fatal para a empresa. Esta situação poderá trazer consigo consequências imprevisíveis que obriguem a empresa a adoptar um modelo de sobrevivência severo. A velocidade dos acontecimentos requer uma tomada de acção muito mais rápida comparativamente a uma situação normal.

- **Incapacidade para gerir a crise;**

Uma direcção perturbada incapaz de reagir à crise é um dos factores que fazem com que as empresas não respondam imediatamente a uma situação difícil.

A incapacidade, do próprio gestor, em não reconhecer a sua falta de competência, ou estabilidade emocional, para contornar a situação, é muitas vezes prejudicial. Esta acção retarda a entrada de gestores capazes, para a direcção, que por sua vez irão reagir tardiamente ao problema. Assim como Brilman (1993, p. 21) também Bibeault (1999, p. 141) aponta como principal causa do fenómeno, a falta de preparação dos gestores para lidar com a situação e a rejeição dos mesmos quando a sua falta de preparação.

Com uma metodologia similar à de Brilman (1993, p. 14) encontramos Weitzel e Jonsson (1989, p. 99). Estes referem no seu estudo, o fenómeno de falta de reacção a

uma situação de declínio, enquadrando o mesmo na segunda fase de declínio empresarial (falta de acção). Numa fase em que o declínio da organização é óbvio, os membros da empresa tendem a ter três reacções comuns: a negação, a má interpretação dos resultados disponíveis, ou ainda, assumir toda a situação como temporária.

Na mesma linha de pensamento podemos ainda encontrar Madeira (2003, p. 203) e Seth (2010, p. 47), que afirmam que o reconhecimento tardio do declínio empresarial deve-se à falta de importância atribuída pelos gestores aos primeiros sinais de desempenho financeiro da empresa e à negação do desenvolvimento do declínio, assumindo o mesmo apenas quando a crise se encontra profundamente implementada.

Também Chowdhury (2002, p. 254) refere a tardia reacção dos gestores, afirmando que grande parte das vezes a acção só é despoletada devido à intervenção das outras partes envolvidas como os bancos, credores, governo, imprensa, accionistas e sindicatos.

O tempo decorrido no qual a direcção da empresa não reage, fica marcado através de prejuízos acumulados e de uma, cada vez maior, falta de capacidade para conseguir reagir aos mesmos. De forma a conseguir criar um plano de recuperação a empresa terá de suportar encargos excepcionais e maiores devido ao agravamento acumulado da situação delicada da empresa. É de extrema importância reagir da forma mais breve possível como demonstrado por Slatter e Lovett (1999, p. 2), ou seja, enquanto apenas existe declínio e ainda não existe crise.

### **2.1.5. REACÇÕES LENTAS**

O tempo ganho por um administrador de empresas, que inicia uma recuperação antes da situação da tesouraria se degradar, é fundamental e, por consequência, uma reacção rápida é também muito importante. (Brilman, 1993, p. 23)

Brilman (1993, p. 23) diferencia no seu estudo, reacções tardias de reacções lentas, afirmando que estas acompanham-se frequentemente, mas não obrigatoriamente. Num caso de prejuízo ou previsão de prejuízo é de extrema importância uma reacção rápida ao problema em causa, de forma a evitar perdas significativas de rentabilidade. Perante situações de: baixo volume de vendas, surgimento de novos produtos e de

prejuízos, é de extrema importância executar medidas adequadas de forma mais breve e rápida possível.

Brilman (1993, p. 23) aponta as seguintes razões que levam os gestores a reagir lentamente as situações de declínio:

- Perda de tempo em estudos e reuniões desnecessárias;
- Ausência de ideias para solucionar o problema;
- Desacordos sobre as causas de declínio e as soluções;
- Tempo gasto em problemas de sobrevivência provisória;
- Hesitação perante medidas de maior risco;
- Atraso na aprendizagem e na formação;
- Atrasos burocráticos e legais;

As direcções das empresas tendem, em momentos de dificuldade, a proceder a um número infundável de reuniões nas quais muitas delas são totalmente desnecessárias para a tomada de acção. As reuniões realizadas devem ser objectivas e resolutivas, caso contrário apenas servirão como ferramenta para retardar a acção. Os estudos empresariais são cada vez mais importantes no entanto a direcção da empresa tem tendência à realização de estudos demorados ou mal estruturados que no final não possuem qualquer tipo de utilidade.

A ausência de ideias é outra razão para a lenta reacção das empresas, o empresário deve realizar uma árdua investigação para conseguir desenvolver uma solução adequada à empresa.

Após o desenvolvimento de soluções, estas poderão ir contra as ideias e interesses de outros membros da direcção da empresa, originando desacordos entre os mesmos. Muitas vezes as empresas vêm-se obrigadas a contratar consultores externos para as auxiliar a implementar medidas adequadas. Até que seja encontrada uma solução adequada e sarados todos os conflitos o tempo continua a decorrer.

Para executar uma recuperação empresarial adequada é necessário sobreviver a curto prazo, o que na maioria das vezes ocupa o gestor a tempo integral, impossibilitando-o de se dedicar à recuperação da empresa, ou seja, este poderá ter conhecimento das acções necessárias a tomar para recuperar a empresa mas poderá não dispender de tempo para realizar a mesma ou não possuir ninguém competente e de confiança a quem delegar essa função. Caso o gestor possua disponibilidade para colocar em prática o seu plano estratégico de recuperação, este poderá ter de enfrentar outro problema, a hesitação quanto à execução do mesmo, sobretudo quando este implica medidas de alto risco.

Esta hesitação pode impedir que o gestor tome de imediato as devidas medidas de recuperação, provocando prejuízos maiores para a empresa, como a subida do grau de risco das medidas, que por sua vez poderá provocar novas incertezas. Todavia é importante salientar que as empresas em grande dificuldade, perto da falência, tendem a correr maiores riscos, dado não terem tanto a perder. A ousadia que nenhuma empresa saudável tem, pode assim ser uma ferramenta importante mas perigosa para uma empresa em recuperação.

Em grande parte dos casos de recuperação empresarial está implícito um conjunto de mudanças que podem alterar a estrutura da empresa. Entre estas alterações podemos encontrar alterações de procedimentos e de métodos de trabalho, o que implica por parte dos colaboradores uma reaprendizagem das suas funções. Toda esta formação e reestruturação cultural e estrutural levam o seu tempo, até que surtam efeitos visíveis.

As demoras burocráticas são outro elemento importante. Ao desenvolver o plano de recuperação empresarial, os gestores, caso necessitem de uma autorização para aprovação do mesmo, devem ter em consideração o tempo de espera até que seja atribuída essa mesma aprovação, sendo que esta requiere de algum tempo que pode ser precioso. O mesmo se sucede no caso de a empresa necessitar de autorização do governo para proceder à realização do plano de recuperação. Se a instituição necessitar de qualquer tipo de autorização, o gestor deverá coloca-la cuidadosamente em evidência no seu plano de recuperação e ter em consideração o tempo médio de aprovação. Caso contrário as demoras burocráticas irão retardar ainda mais a acção.

Nesta fase, e à medida que a tensão cresce, surge uma desmotivação generalizada acompanhada de elevados níveis de *stress*, incitando a tomada de acções erradas.

Complementando o exposto por Brillman (1993, p. 23), temos Weitzel e Jonsson (1989, p. 101) que mencionam que o gestor deve ter alguns factores em consideração de forma a evitar este tipo de acções. Os gestores devem evitar decisões rápidas e mal calculadas tomadas sobre *stress*/pressão e respostas de curto prazo para resolver problemas de elevada centralização. Em suma os autores referem que a falta de acção é prejudicial mas a tomada de acções erradas pode ser ainda pior.

Os gestores devem assim ter em consideração, as razões apontadas por Brillman (1993, p. 23), no momento de proceder à acção mas lembrando sempre o mencionado por Weitzel e Jonsson (1989, p. 101). Garantir uma acção rápida e evitar o surgimento de prejuízos maiores, deve ser o principal objectivo do gestor e de toda a direcção da empresa. Todavia é preferível uma implementação mais lenta do que uma implementação rápida mas inadequada, de forma a evitar a tomada de acções erradas. Concluindo é necessário reagir de forma rápida, calma e assertiva, dado que nesta fase não existe tempo nem espaço para errar.

## **2.2. RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL - FUNDAMENTOS GERAIS**

Após o declínio do desempenho da empresa deve-se, o mais rapidamente possível, dar início ao processo de recuperação. É assim primordial começar por entender a definição do mesmo e os seus fundamentos e factores determinantes.

Recuperação empresarial é o termo utilizado para referir as empresas cujo actual desempenho financeiro justifica que sejam realizadas correcções de curto-prazo de forma a evitar a sua falência (Slatter, et al., 1999, p. 1).

Para Pandit (2000, p. 32) uma recuperação empresarial resume-se à recuperação económica de uma empresa que se encontra em declínio. Hoffman (1989, p. 46), por sua vez, resume a mesma como a recuperação do desempenho de uma empresa numa determinada fase do seu ciclo de vida. As empresas deparam-se com problemas que resultam do consumo excessivo dos seus recursos e que posteriormente provocam o seu declínio. No entanto a aplicação de medidas adequadas permitirá contrariar esse declínio e iniciar a sua recuperação. Caso não sejam aplicadas quaisquer medidas de recuperação, ou as mesmas sejam inapropriadas às necessidades da empresa, esta irá mergulhar numa profunda situação de declínio que a poderá levar ao encerramento da actividade.

Tendo em conta o exposto podemos definir recuperação empresarial de acordo com a metodologia apresentada por Bibeault (1999, p. 82). Este refere que a mesma baseia-se numa mudança sustentada e positiva do desempenho da organização, após uma situação de declínio. Esta é representada pelo regresso da empresa à situação de desempenho anterior ao início do declínio, devido a uma ruptura com as estratégias de gestão anteriores que levaram a empresa a uma posição descendente.

Slatter e Lovett (1999, p. 1) alertam para o facto de que, uma recuperação empresarial não implica a existência de uma crise, porém onde existe uma crise existe uma situação de recuperação, ou seja, para uma situação de recuperação basta que a rentabilidade do capital investido seja inferior ao esperado na área de negócio. Por sua vez Dallavalle (2006, p. 207) refere que uma recuperação pode suceder-se quando existe uma preocupação ou insatisfação com o desempenho actual ou futuro da empresa. Podemos concluir que uma situação de declínio não é obrigatoriamente uma situação de crise, ou seja, uma empresa pode encontrar-se numa situação de declínio sem se encontrar em crise. A empresa começa primeiramente por apresentar sintomas de declínio e só depois entra em crise.

De acordo com Slatter e Lovett (1999, p. 2), é também necessário compreender/analisar o declínio. Uma empresa pode possuir um alto nível de vendas e possuir prejuízo, assim como uma empresa que num ano apresente prejuízo não pode ser considerada, de imediato, alvo de recuperação, dado que esse prejuízo pode ser resultado de uma baixa de activos, enquanto o resto da empresa se encontra saudável. Contudo o prejuízo obtido pode colocar o resto da empresa em perigo. Em suma uma recuperação empresarial pode ser realizada a qualquer instante, podendo ser tomadas medidas de prevenção para que a empresa não entre numa situação de crise, no entanto a situação deverá ser analisada de forma a ser perceptível quais as causas de declínio e se estas implicam ou não a acção de recuperação, ou seja, deve ser compreendido qual o nível de severidade do declínio, sendo a crise e a falência os pontos mais baixos deste mesmo nível.

Se o declínio não for acentuado nem prolongado, a empresa poderá não necessitar da realização de uma acção de recuperação. Os autores salientam ainda que a não realização das devidas medidas de prevenção para evitar uma situação de crise, devem-se unicamente à gestão débil da empresa, dado que a empresa antes de entrar em crise, já deverá ter apresentado sintomas de declínio.

Uma recuperação prévia da empresa pode permitir a realização de estratégias menos profundas e severas. A identificação dos problemas o mais cedo possível no ciclo de vida da empresa permitirá conduzir a uma rápida e bem-sucedida recuperação do desempenho da empresa (Madeira, 2003, p. 203), através de medidas de prevenção de declínio. Caso não sejam realizadas quaisquer tipos de medidas, ou caso as mesmas sejam realizadas tardiamente ou sejam inapropriadas para a empresa, esta tornar-se-á insolvente, falhando com as suas responsabilidades.

Koksal e Arditi (2004, p. 802) defendem que uma vez ocorrida a crise já é demasiado tarde para realizar a recuperação da empresa, salientando a importância da tomada de medidas prematuramente.

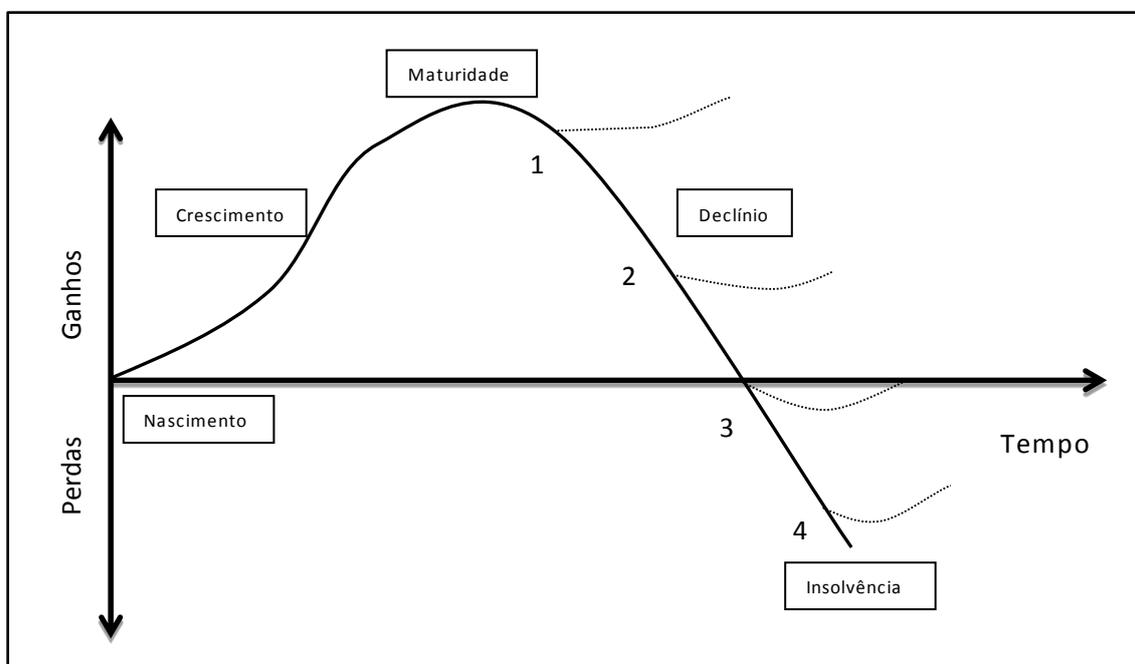


Ilustração 6 - Ciclo de Vida da Empresa segundo Slatter e Lovett (1999, p. 2)

Na ilustração 6 podemos observar o típico ciclo de vida de uma empresa, no qual faz parte o declínio organizacional. Podemos também observar os vários pontos nos quais Slatter e Lovett (1999, p. 2) afirmam que se deverá/poderá realizar a recuperação.

No momento 1 deverá ser analisado a razão do ligeiro declínio, compreendendo se este se trata de algo temporário ou permanente, não sendo por isso um directo candidato à recuperação. Por sua vez o momento 2 poderá ser considerado como o ponto óptimo para iniciar o processo de recuperação, dado que a empresa ainda não possui prejuízo, ainda dispõe de recursos e as medidas de recuperação não serão

demasiado severas. No momento 3 a empresa não possui qualquer ganho nem qualquer perda (*Break Even Point*), sendo esta uma altura ainda aceitável para a realização da recuperação.

Por último o momento 4 é aquele em que a empresa já se encontra numa profunda crise financeira, sendo que este momento é normalmente considerado como demasiado tardio para efectuar a recuperação, contudo não é impossível, tudo depende da viabilidade da mesma. Estes quatro momentos de realização de uma recuperação mostram que uma empresa não necessita de se encontrar em crise para se poder proceder a uma recuperação.

Como demonstrado na ilustração 6, o declínio empresarial é parte integrante do ciclo de vida da empresa, isto devido ao facto desta desenvolver a sua actividade num meio onde também operam outras empresas. Uma empresa mostra ao longo da sua vida diferentes competências e vulnerabilidades, que obrigam a mesma a adaptações estratégicas de acordo com as suas necessidades (Madeira, 2003, p. 201).

As empresas nascem e realizam todo o seu ciclo de vida até à fase de declínio, entrando posteriormente no processo de recuperação. Algumas das empresas recuperam e voltam a crescer, enquanto outras voltam a entrar em declínio e conseqüentemente desaparecem. Este novo declínio resulta de uma recuperação inadequada e da vulnerabilidade das empresas a situações de declínio.

Tendo em conta os autores e o conteúdo apresentado podemos concluir que não existe recuperação empresarial sem existir primeiro uma situação de declínio, independentemente do seu nível de severidade. Uma empresa cujo nível de desempenho se encontra estável ou em crescimento não justifica qualquer aplicação de medidas de recuperação (Pandit, 2000, p. 32), já que o objectivo das mesmas é melhorar o desempenho da empresa a partir de uma situação de desempenho positiva (Bibeault, 1999, p. 84).

### **2.2.1. CICLO DE RECUPERAÇÃO**

Devido à dificuldade inerente a um processo de recuperação, alguns investigadores tendem a dividir este processo em diferentes fases. Esta divisão conhecida como ciclo de recuperação, permite aos gestores orientar a sua acção estratégica e compreender todo o processo de recuperação.

Chowdhury (2002, p. 252) e Bibeault (1999, p. 91) mencionam o ciclo de recuperação como um processo onde é realizado uma sequência de eventos, que terminados resultam numa melhoria do desempenho da empresa, ou seja, é todo o processo desde o declínio da empresa até à recuperação da mesma. Chowdhury (2002, p. 252) adoptou um modelo que divide este ciclo em quatro fases:

- **Declínio;**

Para Chowdhury (2002, p. 253) o declínio é a primeira etapa do processo de recuperação de uma empresa, justificado pelo facto de que sem o mesmo não existiria recuperação. O autor explica as causas do declínio através de duas perspectivas: dependência de recursos (factores externos) e redução de recursos (factores internos independentes do meio envolvente).

Ambos os tipos de declínio possuem a capacidade de provocar a deterioração do desempenho financeiro e do nível de recursos das empresas, sendo por isso necessário compreender qual o tipo de declínio que incorre na empresa.

- **Resposta ao declínio;**

A resposta ao declínio é, por norma, classificada como estratégica e operacional.

A **recuperação estratégica** foca-se na mudança ou ajustamento do negócio, e consiste, sobretudo, em medidas de longo prazo como a diversificação, a integração vertical, a tomada de novas iniciativas de marketing e o desinvestimento.

A **recuperação operacional** foca-se na forma como a empresa conduz o seu negócio e em medidas de curto prazo como: diminuição dos gastos, redução de activos e renovação de gerações.

No entanto Chowdhury (2002, p. 254) defende que as medidas de recuperação devem corresponder às causas de declínio, ou seja, deve ser realizada uma recuperação estratégica ou operacional consoante as causas de declínio da empresa.

- **Transição;**

Esta fase refere-se ao intervalo de tempo entre a implementação das acções estratégicas e a obtenção de resultados, ou seja, é o tempo decorrido até ao momento em que o desempenho da empresa mostre sinais de crescimento. O tempo decorrido é de extrema importância para a empresa, dado que este pode significar o sucesso ou insucesso da recuperação. Se o tempo for demasiado curto, as medidas tomadas podem não produzir os efeitos desejados, no entanto é prematuro considerar as mesmas como falhas. Se o tempo for muito longo as medidas de longo prazo podem esconder os efeitos das medidas de curto prazo.

- **Resultados;**

Na última fase é avaliado o sucesso ou insucesso das medidas tomadas. As medidas tomadas para determinar o resultado, são as mesmas utilizadas para definir o declínio na primeira fase do processo de recuperação.

Por sua vez, Bibeault (1999, p. 91) menciona que as fases de recuperação podem possuir varias formas de acordo com as necessidades de cada empresa, no entanto este acredita que estas são similares e bem definidas. As empresas que trabalham numa situação de quase falência atravessam, por norma, todas as fases de recuperação, enquanto que as empresas que detectam a fase de declínio antecipadamente, conseguem saltar algumas fases ou realizar uma transição mais rápida entre elas. As grandes empresas tendem a precisar de um tempo de recuperação superior ao das pequenas e médias empresas. Bibeault (1999, p. 92) divide o ciclo de recuperação em cinco fases:

- **Fase de mudança na gestão;**

Nesta fase a empresa compreende a situação em que se encontra e decide realizar mudanças profundas e fundamentais na gestão, de forma a combater o declínio. Dadas as mudanças necessárias, nesta fase, torna-se primordial compreender até que ponto os gestores actuais conseguem realizar as devidas alterações para lidar com os problemas da empresa. Sendo assim necessário tomar uma de duas medidas, permanência do gestor ou escolha de um novo gestor.

- **Fase de avaliação;**

Esta fase foca-se na viabilidade da empresa e na preparação do plano de sobrevivência e recuperação. A análise da empresa só pode ser realizada após o novo gestor tomar posse das suas funções ou que seja definido que o actual gestor mantém as suas funções. O gestor responsável deve assim identificar quais as causas e a magnitude do declínio da empresa e procurar encontrar soluções para resolver os mesmos. Dentro destas, o gestor deve atribuir a máxima urgência às questões de sobrevivência a curto/médio prazo. Bibeault (1999, p. 97) defende ainda que ao ser desenvolvido o plano de acção, este deve ser comunicado aos responsáveis pela aprovação, a toda a equipa de gestão e às partes externas interessadas no desenvolvimento da empresa, como os bancos e fornecedores.

- **Fase de emergência;**

Nesta fase a empresa apenas tem como objectivo assegurar a sua sobrevivência. Numa analogia médica, Bibeault (1999, p. 99) compara esta com o estancar de uma hemorragia, com o objectivo de salientar a importância da necessidade de parar com o excesso da saída de fundos da empresa, não significando com isto, cortes drásticos. Quanto menores forem os recursos de tempo e dinheiro, mais traumáticas tendem a ser as intervenções.

- **Fase de estabilização;**

Esta fase tem como objectivo a melhoria da rentabilidade da empresa através do melhoramento da eficiência operacional e do crescimento das margens. Nesta fase não é ainda perceptível se a empresa vai recuperar ou não. A estabilização é como um “acalmar” após o trauma da fase de emergência. Durante a fase de estabilização o foco é centrado: na rentabilidade dos fluxos de caixa, em melhorar a eficiência das operações e reposicionar a empresa de forma a fornecer uma plataforma sólida que permita o crescimento a longo prazo. Apenas uma rentabilidade sustentada permite a obtenção de fundos para um crescimento saudável a longo prazo.

- **Fase de retorno ao estado normal de crescimento;**

Ao entrar na última fase os esforços da empresa devem voltar-se para o desenvolvimento e crescimento do volume de negócio da organização. Afectação de activos, rentabilidade de investimentos, criação de um suporte financeiro que permita um crescimento sustentado, aumento da produtividade e da capacidade produtiva, aumento das actividades de marketing, melhoramento dos produtos existentes e introdução de novos produtos e desenvolvimento dos recursos humanos, passam a ser os principais objectivos da empresa.

Segundo Bibeault (1999, p. 91) uma empresa pode encontrar-se em mais do que uma fase em simultâneo, dependendo das tarefas e actividades em que esta está envolvida, e só o gestor responsável pela empresa em recuperação é que deve julgar este fenómeno como correcto ou incorrecto.

Por sua vez Slatter e Lovett (1999, p. 5) adoptaram uma visão similar à de Bibeault (1999, p. 92). Estes mencionam que uma recuperação bem-sucedida necessita de uma abordagem estratégica e operacional, ou seja, de uma abordagem de longo e curto prazo. Através deste ponto de vista os autores definem que os gestores devem ter como objectivos, durante o processo de recuperação: a tomada de controlo, a gestão imediata do declínio, recuperar o apoio dos *stakeholders*, reparar o negócio e resolver os problemas de financiamento futuro. Tendo em conta os objectivos, Slatter e Lovett (1999, p. 5 e 99) dividem o ciclo de recuperação em quatro fases: a **fase de análise**, a **fase de emergência**, a **fase de mudança estratégica** e a **fase de crescimento**.

Na **fase de análise** é realizado um diagnóstico da situação actual da empresa. É necessário efectuar uma análise das questões operacionais, da situação económico-financeira a curto e longo prazo, da viabilidade do negócio e das estratégias vigentes. Nesta fase é também realizada uma análise/avaliação dos actuais gestores da empresa e de toda a estrutura organizacional. Reforça-se ainda a importância de nesta fase ser efectuada uma avaliação dos caminhos possíveis a tomar.

A **fase de emergência**, assim como defendido por Bibeault (1999, p. 99), refere-se à necessidade de realizar um conjunto de acções de forma a garantir a sobrevivência da empresa no curto prazo. Nesta fase devem ser desenvolvidas estratégias que possam ser implementadas no curto prazo.

Na terceira fase (**fase de mudança estratégica**) Slatter e Lovett (1999, p. 101) referem-se à realização de uma mudança de estratégia, ou seja, esta fase atribui destaque à implementação de estratégias de longo prazo. Este tipo de estratégia por norma depende de tempo e fundos para a sua concretização, no entanto são estas que permitirão à empresa abandonar uma posição de sobrevivência e recuperar os seus níveis de desempenho.

A última fase do ciclo de recuperação de Slatter e Lovett (1999, p. 102) é a **fase de crescimento**. A esta corresponde a fase em que a empresa atinge os valores de desempenho desejados e continua a crescer ao longo do tempo.

De acordo com Slatter e Lovett (1999, p. 99), as medidas inerentes a cada fase do ciclo de recuperação, sobrepõem-se entre si ao longo de todo o processo, ou seja, ao longo das diferentes fases do ciclo de recuperação existem medidas cujo seu desenvolvimento é realizado em simultâneo com outras medidas e que o seu tempo de duração se desenrola ao longo de mais do que uma das fases do ciclo, assim como apresentado na ilustração 7.

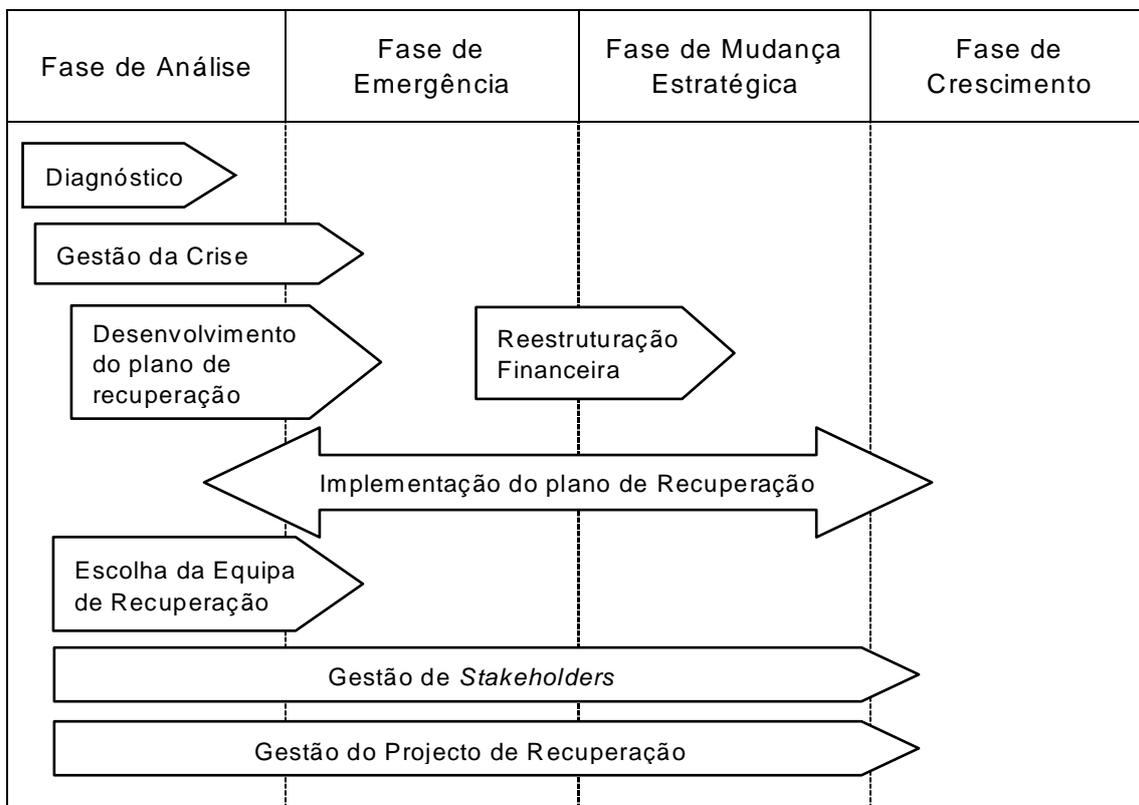


Ilustração 7 - Desenvolvimento das medidas ao Longo do Ciclo de Recuperação segundo Slatter e Lovett (1999, p. 100)

Tendo em conta a ilustração anterior podemos observar que o diagnóstico é considerado, por Stuart e Lovett (1999, p. 100), o ponto de partida para o desenvolvimento de todo o ciclo de recuperação assim como para o desenvolvimento do plano de recuperação, que será concebido de acordo com a informação recolhida pelo mesmo.

No entanto a gestão dos *stakeholders* e a gestão da crise devem, na maior parte dos casos, começar quase em simultâneo com o diagnóstico. Os *stakeholders* são, segundo Fingland (2012, p. 6), um dos principais elementos de recuperação empresarial que permitem ou impedem a recuperação da empresa. Dado a sua importância para o processo, a gestão dos mesmos torna-se necessária e fundamental durante todo o ciclo, de forma a garantir o apoio contínuo dos mesmos. Já a gestão da crise irá permitir a sobrevivência da empresa durante as primeiras fases do ciclo. A importância de ambas implica assim, o começo quase imediato das duas medidas. Além destas, na fase de análise, devem também começar a ser tomadas decisões relativas à mudança da equipa de gestão ou à gestão de fundos.

Na segunda fase do ciclo começam por ser implementadas as estratégias de curto-prazo que asseguram a sobrevivência da empresa. Algumas das estratégias usadas na segunda fase do ciclo são: o desenvolvimento de fluxos, a redução de custos e o aumento dos esforços de vendas. Durante esta fase a empresa deve conseguir adquirir financiamento suficiente para implementar o seu plano de recuperação. O que acontecerá em simultâneo com a reestruturação financeira.

A reestruturação financeira torna-se fundamental na terceira fase do ciclo. As estratégias adoptadas nesta fase levam tempo a implementar e necessitam de um maior nível de investimento. A reestruturação financeira irá permitir à empresa uma melhor repartição e distribuição dos fundos perante a nova situação da empresa e as novas necessidades de investimento.

Como podemos constatar as fases do ciclo de recuperação de Slatter e Lovett (1999, p. 5) são bastante idênticas às fases de Bibeault (1999, p. 92), no entanto ambas são parcialmente distintas das fases mencionadas por Chowdhury (2002, p. 252). Enquanto o último engloba medidas de curto e longo prazo numa mesma fase, consoante as causas de declínio, Bibeault (1999, p. 92), Slatter e Lovett (1999, p. 5) determinam uma fase para cada tipo de medida. Por sua vez Chowdhury (2002, p.

253) atribui maior grau de importância às causas de declínio, comparativamente com os outros autores, mencionando uma fase só para estas.

A partir dos estudos realizados pelos autores anteriores, entre outros, Robbins e Pearce (1992, p. 289) desenvolveram o seu próprio ciclo de recuperação. Apesar de sustentar as mesmas ideias, este é significativamente menor. Robbins e Pearce (1992, p. 290) descrevem o ciclo de recuperação empresarial em apenas duas fases: **redução e recuperação**.

A **fase de redução** tem como objectivo estabilizar o declínio da empresa através da redução dos custos e dos activos da empresa. A fase de redução pode ser mantida como estratégia dominante enquanto a empresa não se encontrar estável, e mesmo após estar revertida a situação de declínio. Em suma, a fase de redução de Robbins e Pearce (1992, p. 291) está assente em medidas de curto-prazo e tem como objectivo a sobrevivência e a criação de fundos de caixa positivos, assim como defendido por Bibeault (1999, p. 92), Slatter e Lovett (1999, p. 99).

A segunda fase de Robbins e Pearce (1992, p. 291) (**fase de recuperação**) está ligada à implementação de medidas de longo prazo. Nesta fase são realizados investimentos capazes de estimular o desenvolvimento financeiro da empresa, que permita à mesma obter uma boa rentabilidade a longo prazo e crescer no mercado. Quando o investimento tem o objectivo de aumentar a eficiência operacional, a fase de recuperação é bastante idêntica a uma recuperação operacional. Caso o investimento seja direccionado a novos produtos ou a servir novos mercados a fase de recuperação assemelhar-se-á a uma recuperação estratégica. Esta ideia vai de encontro à ideia de Chowdhury (2002, p. 254) (segunda fase do ciclo de recuperação), a causa de declínio incute um determinado tipo de investimento que por sua vez se pode assemelhar a uma recuperação estratégica ou operacional.

Vários autores descrevem diferentes ciclos de exploração, no entanto as suas perspectivas são, em grande parte das vezes, bastante idênticas. Estes abordam as mesmas ideias através de ciclos de recuperação distintos, assim como afirma Bibeault (1999, p. 91). Santos (2006, p. 93) observa em comum, entre as diversas investigações analisadas, as fases: de avaliação da empresa, de redução da dimensão (emergência), de mudança estratégica e de regresso ao crescimento.

### 2.2.2. TIPOS DE RECUPERAÇÃO

A capacidade de uma empresa conseguir recuperar de uma situação negativa varia consoante o efeito, ou combinação de efeitos gerados devido: às causas de declínio, à severidade da crise, à atitude dos *stakeholders*, às estratégias usadas até à data, ao ambiente interno e externo e às características da indústria e da estrutura de custos da empresa (Slatter, et al., 1999, p. 107). Só através da adopção de medidas coerentes bem estruturadas e implementadas, é que a empresa poderá iniciar uma recuperação. Existe assim um conjunto de resultados possíveis para uma recuperação empresarial, são estes: a recuperação completa e sustentada no tempo, a mera sobrevivência, a sobrevivência de curto prazo e o fracasso na recuperação da empresa (Slatter, et al., 1999, p. 114). No entanto Correia (2005, p. 383) e Sousa (2012, p. 1) mencionam um outro tipo de recuperação realizado através de meios judiciais. Tendo em conta as duas perspectivas obtemos um conjunto de resultados possíveis para uma recuperação que são demonstrados na ilustração 8.

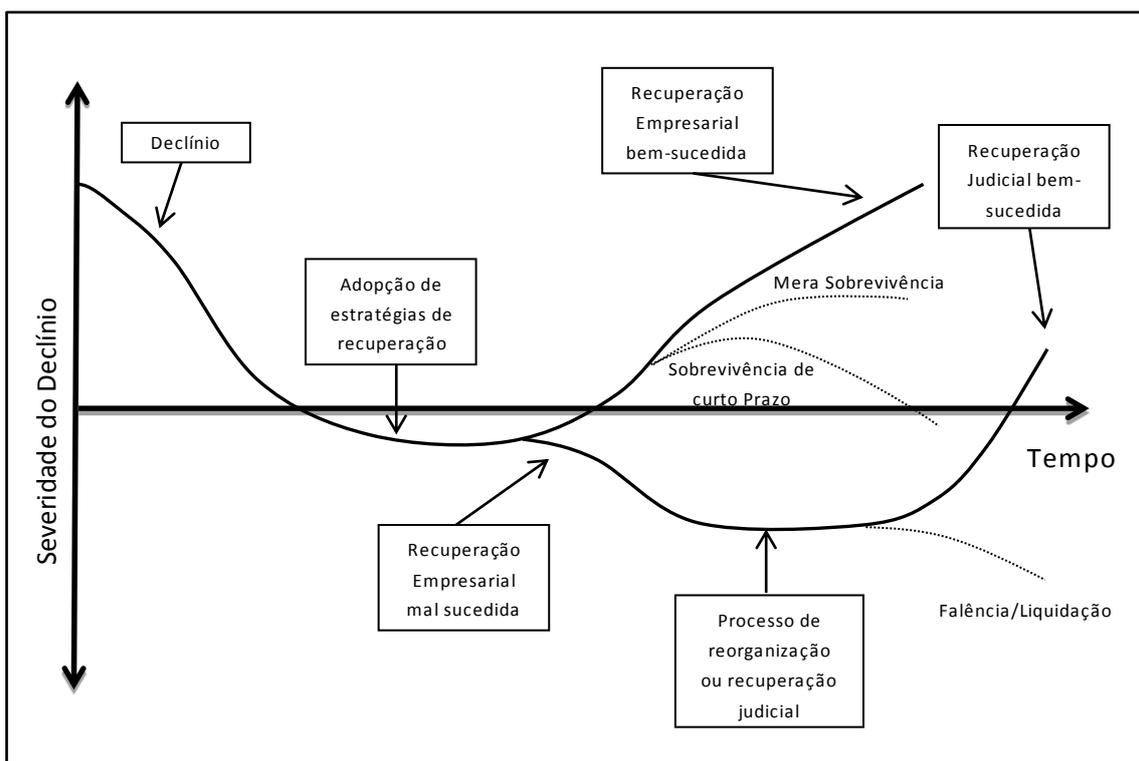


Ilustração 8 - Tipos de Recuperação ([Adaptação a partir de] Slatter e Lovett, 1999, p. 115; Santos, 2006, p. 17)

A empresa, após iniciar o seu ciclo de declínio, realiza uma série de estratégias de recuperação com vista à recuperação empresarial. A boa implementação destas estratégias resulta, por norma, numa recuperação bem-sucedida e sustentada a longo

prazo, capaz de gerar lucros acima da média. Falamos assim de uma recuperação completa, segundo o ciclo de recuperação mencionado por Bibeaull (1999, p. 92). Uma recuperação sustentada exige, por norma: uma mudança no produto-mercado e nas estratégias de crescimento, o desenvolvimento de um novo produto ou de um plano de crescimento via aquisição. Este tipo de recuperação é por norma mais fácil de atingir quando a empresa, reconhece e implementa as estratégias de recuperação numa fase de não crise, ou seja, numa fase em que apenas existe declínio. Nesta fase a empresa ainda dispõe de recursos financeiros e de uma posição forte no mercado competitivo capaz de apoiar as estratégias de recuperação (Slatter, et al., 1999, p. 116).

Apesar da recuperação da empresa poder ser bem-sucedida, esta pode não ser sustentada ao longo do tempo. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 116), existe uma grande diferença entre uma recuperação sustentada e uma recuperação de mera sobrevivência. As estratégias, o tempo e o esforço necessário são distintos nos dois tipos de recuperação. Devido às características da indústria ou aos recursos limitados que a empresa possui, é muitas vezes impossível para a empresa realizar uma recuperação sustentada, obrigando os mesmos a enveredar por uma situação de mera sobrevivência. Uma vez nesta situação os responsáveis devem decidir se devem vender a empresa, enquanto esta apresenta resultados positivos, ou se devem permanecer com a mesma, de forma a tentar atingir uma recuperação sustentada. A segunda opção apresenta no entanto alguns riscos, dado que uma empresa na fase de sobrevivência é mais sensível à crise do que uma empresa cuja as suas estratégias resultem numa recuperação sustentada.

Além das anteriormente mencionadas, existem empresas que aparentam ter sido recuperadas, no entanto a recuperação apresentada pelas mesmas é de curto prazo, levando as mesmas a entrarem novamente numa situação de declínio e posteriormente de crise. Esta situação resulta da incapacidade das empresas ultrapassarem as desvantagens competitivas que possuem, apesar de apresentarem uma melhoria dos lucros durante algum tempo (Slatter, et al., 1999, p. 116).

Apesar dos diferentes tipos de recuperação, Slatter e Lovett (1999, p. 115) mencionam a existência de empresas que não podem ser recuperadas. Dado a inviabilidade destas é possível afirmar que a falência é inevitável. As situações de falência por norma dão-se devido ao declínio da principal área de negócios da empresa, aos

custos fixos elevados, à queda acentuada da procura, à perda de confiança pelos gestores, entre outros.

Apesar da inviabilidade, alguns gestores investem os escassos recursos das empresas na tentativa desesperada de as recuperar, concluindo posteriormente, através dos resultados obtidos, que não existe mais nada que possam fazer para realizar a recuperação. Neste caso Bibeault (1999, p. 125) defende que o gestor responsável pela recuperação deve vender a empresa a uma empresa mais bem colocada, de forma a realizar algum retorno do investimento realizado para recuperação da mesma.

Madeira (2003, p. 202), Koksa e Arditi (2004, p. 801) vêem a falência das empresas como resultado de uma de duas situações, a aplicação de medidas de recuperação que não geraram qualquer efeito ou devido à não aplicação de qualquer tipo de medidas de recuperação. A primeira opção resulta, na maior parte das vezes, de diagnósticos mal concebidos (Santos, 2006, p. 17).

Slatter e Lovett (1999, p. 105) realçam a importância dos gestores identificarem rapidamente se existe, ou não, alguma possibilidade de recuperar a empresa. Uma rápida compreensão da impossibilidade de recuperação irá permitir o desenvolvimento de medidas alternativas como a venda ou a insolvência judicial, de forma a obter o máximo de retorno possível e cumprir as suas responsabilidades com os diversos *stakeholders*.

Sousa (2012, p. 1) defende a recuperação judicial como alternativa ao insucesso das estratégias de recuperação. Muitas empresas, apesar de viáveis, acabam por falir, sendo necessária uma intervenção judicial para garantir os direitos dos credores da forma mais eficiente possível. Segundo Madeira (2001, p. 594) a recuperação judicial além de procurar assegurar os direitos dos credores, procura a preservação dos empregos e a preservação do tecido empresarial do sector.

No caso de Portugal esta situação é regulada através do código de insolvência e da recuperação de empresas (CIRE<sup>4</sup>). Este tem como objectivo a protecção dos credores, (Correia, 2005, p. 384) através da venda de património do devedor insolvente, e a consequente repartição do produto obtido pelos credores, ou através da concepção de um plano de insolvência, aprovado pelos credores baseado na recuperação da

---

<sup>4</sup> Decreto-Lei nº 53/2004 de 18 de Março

empresa (Sousa, 2012, p. 49). Esta última possibilidade (recuperação através de meios judiciais) é apresentada pelo artigo 200º do CIRE.

A recuperação só poderá ser realizada após declarada insolvência e após ser nomeado, pelo juiz, um administrador de insolvência. Sendo este nomeado como responsável pela condução de todo o processo de recuperação. No entanto cabe ao juiz declarar ou não a insolvência e homologar ou não o plano (Correia, 2005, p. 389). Antes de ser iniciado o processo de venda, o administrador da insolvência é obrigado a elaborar um relatório ao qual deverá anexar o inventário da massa insolvente e uma lista de credores, que posteriormente será analisado pela assembleia de credores e decidido se a actividade da empresa deverá ser encerrada ou mantida (Correia, 2005, p. 389; Sousa, 2012, p. 49). No caso da decisão tomada ser a manutenção da actividade empresarial o administrador de insolvência, em colaboração com, a comissão de credores, os representantes dos trabalhadores e o devedor, ficará responsável pela elaboração do plano de insolvência (não tendo de aceitar as opiniões dos mesmos). Durante esse tempo fica suspensa a liquidação e partilha da massa insolvente. Sousa (2012, p. 50) ressalta que o devedor também poderá realizar uma proposta do plano de insolvência.

Como explica Sousa (2012, p. 51) na sua análise ao CIRE, o plano de insolvência é obrigado a exhibir os objectivos do plano e todas as estratégias a serem seguidas para atingir esses mesmos objectivos. Esta menciona ainda os mecanismos de recuperação (artigo 196º) existentes. Entre eles: o perdão ou a redução do valor dos créditos sobre a insolvência, o condicionamento do reembolso de todos os créditos ou parte deles às disponibilidades do devedor, modificação dos prazos de vencimento ou das taxas de juro dos créditos, constituição de garantias e cessão de bens aos credores.

O plano de insolvência destina-se assim a regular o pagamento dos créditos sobre a insolvência, a liquidar a massa insolvente e à sua repartição pelos titulares dos créditos, e pelo devedor (Correia, 2005, p. 395).

Após aprovação do plano, pelas partes interessadas, o gestor poderá ficar responsável pelo cumprimento do mesmo desde que exista a convicção de que esta situação irá originar uma melhor satisfação dos créditos. De acordo com a análise de Correia (2005, p. 396) esta hipótese poderá realizar-se:

Mediante determinação do juiz na sentença que declare a insolvência, a requerimento do devedor e desde que se verifiquem os demais requisitos previstos no nº2 do art.224º, um dos quais e, naturalmente, a apresentação do plano de insolvência; ou igualmente a requerimento do devedor, mediante deliberação dos credores na assembleia de apreciação do relatório ou em outra assembleia que a preceda.

Apesar do gestor permanecer responsável pela empresa este ficará sobre a constante fiscalização do administrador de insolvência. Devido a esta fiscalização o devedor não poderá contrair qualquer obrigação sem a aprovação do administrador de insolvência. Todo este processo só poderá ser encerrado após pagamento das dívidas da massa insolvente, decorrentes do plano de insolvência (Correia, 2005, p. 396).

Segundo Madeira (2001, p. 594) o processo de recuperação através de meios judiciais possui um conjunto de desvantagens. O investigador afirma que o processo judicial impede que a recuperação seja realizada de uma forma mais discreta e sem qualquer tipo de publicidade. Esta publicidade origina uma imagem e uma reputação negativa em torno de toda a empresa, que dificilmente conseguira ser combatida. Além da publicidade negativa o processo judicial implica custos com os tribunais que seriam dispensados numa situação de recuperação dita normal. O autor defende que é preferível evitar longos processos litigiosos e, muitas das vezes, hostis induzidos pelos procedimentos legais de recuperação. O nível de flexibilidade presente entre ambos os tipos de recuperação também difere. Os termos contratuais com os credores podem ser mais facilmente modificados durante o processo de negociação normal, do que quando inseridos num processo judicial.

Apesar da existência da recuperação judicial, neste estudo focar-nos-emos apenas na recuperação através de meios próprios e nas estratégias necessárias para atingir esse tipo de recuperação, ou seja, o estudo será focado na recuperação empresarial sem intervenção judicial.

### **2.2.3. RECUPERAÇÃO MAL SUCEDIDA**

A incapacidade de conseguir recuperar uma empresa é um tema a que os académicos atribuem pouca importância e interesse. No entanto Bibeault (1999, p. 125) aborda, na sua obra, o tema e o seu interesse para o gestor.

O conhecimento prévio da temática permitirá ao gestor reagir rapidamente a uma situação de recuperação mal sucedida e a evitar situações em que é assumida a recuperação da empresa quando esta ainda não se encontra devidamente

estabilizada. De acordo com Bibeault (1999, p. 125) a segunda situação tende a verificar-se em numerosas ocasiões ao longo do ciclo de vida de algumas empresas, seguindo um círculo vicioso. Após a implementação de medidas e de uma reacção positiva da empresa, os gestores assumem a empresa como recuperada. Devido à sua má interpretação, após algum tempo, esta reinicia o seu percurso de declínio, assumindo, em grande parte dos casos, um nível de severidade superior ao anteriormente atingido.

Todavia Bibeault (1999, p. 125) assume que classificar uma empresa como recuperada é uma tarefa bastante complicada, sobretudo se o objectivo da recuperação for a sobrevivência e continuidade da empresa. Dada a complexidade da classificação, o autor defende que uma empresa só deverá ser considerada como recuperada apenas quando esta conseguir atingir bases estáveis que permitam impulsionar o crescimento da empresa, ou seja, atingir a fase final do ciclo de recuperação.

Uma recuperação só pode ser considerada como mal sucedida após realizados árduos e reconhecidos esforços com o objectivo de recuperar a empresa. Caso os esforços realizados não conseguirem conduzir a empresa de volta a uma posição sustentada e saudável, num prazo previamente estipulado (por norma 1 a 3 anos), a recuperação pode ser considerada como mal sucedida. Contudo esta não é a única forma de avaliar o insucesso da empresa perante uma tentativa de recuperação.

A estagnação é segundo Bibeault (1999, p. 126), outra forma de recuperação mal sucedida. É normal assumir uma recuperação mal sucedida quando a empresa, após realizados os esforços de recuperação, acaba por falir, no entanto o autor considera que uma empresa que após realizados os esforços necessários, nunca conseguiu emergir para uma situação forte, segura e de rentabilidade contínua, pode ser considerada uma empresa cuja recuperação falhou.

De acordo com o apresentado por Bibeault (1999, p. 126), existem três razões principais que levam uma empresa a ser mal sucedida na sua fase de recuperação, são estas: a gestão ineficaz, os recursos financeiros insuficientes e as estratégias de recuperação desajustadas.

Como observado por Chowdhury (2002, p. 256), a gestão ineficaz é um dos principais problemas durante a realização de uma recuperação, devido a forças negativas

existentes durante todo o processo. Uma recuperação empresarial é considerada como algo que nem todos conseguem entender, nem com o qual todos conseguem lidar. Segundo Bibeault (1999, p. 127) uma gestão ineficaz resulta da incapacidade do gestor de lidar com a pressão resultante de todo o processo ou pela tentativa de se ultrapassar a fase de recuperação com o mesmo gestor que levou a empresa à situação de declínio.

A captação de financiamento é de grande relevância durante o processo de recuperação. Nem todas as empresas conseguem captar fundos externos que financiem parcialmente ou totalmente a sua recuperação. A incapacidade de captar financiamento leva assim a que muitas empresas não consigam alcançar uma recuperação bem-sucedida. As empresas que conseguem sobreviver vêm-se obrigadas a reduzir a sua dimensão, o que as impossibilita, muitas vezes, de cumprir o pagamento das dívidas anteriormente acumuladas. Os gestores vêm-se então obrigados a reestruturar as suas dívidas de forma a conseguir financiar a sua própria recuperação. Conduto a reestruturação da dívida nem sempre é aceite por parte dos credores.

Muitos casos de recuperações mal sucedidas devem-se a estratégias de recuperação mal concebidas, inadequadas ou mal implementadas. É necessário que as medidas estratégicas tomadas pelos gestores traduzam-se numa melhoria do desempenho da empresa nas áreas de maior importância. A aplicação de determinadas estratégias generalistas de recuperação pode ser útil e ajudar a empresa, mas podem não ser as mais adequadas às necessidades da mesma. As medidas aplicadas variam consoante as razões de declínio da empresa e a dimensão da mesma, não existindo assim medidas padrão que possam ser úteis a todas as empresas em recuperação.

Brilman (1993, p. 22) e Bibeault (1999, p. 131) falam ainda de outra razão que poderá inviabilizar a concretização de uma recuperação, a interferência do Estado. Apesar de rara e normalmente aplicada apenas a grandes empresas, o Estado é um dos elementos que poderá impedir a recuperação, através da oposição à realização de determinadas medidas de recuperação. Esta situação ocorre sobretudo quando as grandes empresas tendem a cortar despesas e qualquer outro tipo de gasto. O exemplo mais comum desta situação é a oposição do Estado ao despedimento de um elevado número de trabalhadores. Despedimentos que poderiam permitir às empresas a estabilização dos seus fundos. As empresas nesta situação são muitas vezes

obrigadas a recorrer a financiamentos do Estado para manterem os seus trabalhadores. Passando, de acordo com Bibeault (1999, p. 131), de uma situação de crise actual para outra situação de crise no futuro.

#### **2.2.4. PRINCIPAIS FACTORES PARA UMA RECUPERAÇÃO BEM-SUCEDIDA**

Através do estudo da recuperação empresarial podemos constatar a existência de elementos com maior grau de relevância para a realização de uma recuperação completa e bem-sucedida, ou seja, elementos que são durante uma recuperação essenciais e determinantes. A sua identificação resulta do surgimento destes elementos em vários exemplos de recuperação. Caso o gestor da recuperação deseje aumentar a possibilidade de sucesso da empresa, Chowdhury e Lang (1996, p. 170) aconselham à compreensão dos mesmos.

De acordo com Bibeault (1999, p. 111), existe uma multiplicidade infindável de elementos fundamentais para a realização de uma recuperação. No entanto alguns elementos sobrepõem-se a outros, surgindo constantemente em situações de recuperação. O autor considera assim como principais elementos de uma recuperação:

- **Entrada de um novo gestor com competência e autoridade para realizar as alterações necessárias;**

A capacidade de sobrevivência da empresa depende da possibilidade de gerar rapidamente fluxos de caixa positivos, tal depende da habilidade e competência do novo gestor, em convencer os credores (bancos, seguradoras, etc), e da autoridade que este possui. Só através da posse do controlo absoluto do gestor sobre a empresa, é que é possível tomar as atitudes e as medidas necessárias para uma recuperação o mais rápida possível.

- **Existência de um *core business* economicamente e competitivamente viável;**

A existência de um *core business*<sup>5</sup> viável permitirá a estabilização da empresa e a obtenção do financiamento necessário para a promoção da sua recuperação. Este deve ser protegido das condições adversas que afectam a restante

---

<sup>5</sup> Principal área de negócio de uma empresa (WebFinance, 2013)

empresa dado que irá ser o centro de toda a recuperação. Esta situação implica, na maioria das vezes, a concepção de medidas, para o *core business*, distintas das aplicadas aos restantes negócios da empresa.

A empresa encontra-se assim numa posição denominada por Bibeault (1999, p. 115) como o retorno aos básicos, que consiste no desinvestimento de outras actividades a fim de retomar o seu *core business*, ou seja, o capital desinvestido noutras actividades é redireccionado para o *core business* da empresa, de forma a estimular os seus resultados.

- **Recurso ao capital externo e interno para financiamento da recuperação;**

O recurso ao financiamento é uma área crítica da recuperação. Este depende do apoio disponibilizado à empresa pelas entidades externas e da capacidade desta conseguir gerar fundos a partir dos seus meios internos. Os fundos obtidos através destas duas vias, devem ser capazes de financiar a recuperação da empresa, ou seja, grande parte dos financiamentos devem ser capazes de financiar o *core business* referenciado anteriormente. As empresas em recuperação, por norma, não conseguem gerar, através dos meios internos, fundos suficientes para proceder ao financiamento total da recuperação. O que faz com que os Bancos e outras entidades de financiamento externo desempenhem aqui um papel fulcral, já que a sua ajuda permitirá a recuperação da empresa ou condenará a mesma.

- **Atitude positiva e trabalhadores motivados;**

Assim como Bibeault (1999, p. 121) também Brilman (1993, p. 244) considera como um dos principais factores determinantes para o contínuo sucesso da recuperação empresarial os trabalhadores da empresa. De forma a garantir o sucesso é necessário que o nível de motivação existente nestes seja adequado à situação vivenciada. Reagir a uma situação de declínio pode levar os trabalhadores a uma atitude de desânimo e pessimismo, dependendo do trauma provocado pelas primeiras medidas de recuperação.

Apesar do plano de recuperação poder providenciar parte da recuperação, são os trabalhadores que permitirão a recuperação completa da empresa. Caso estes não

mudem para uma atitude positiva e confiante é pouco provável que a empresa venha a estabilizar e a retomar o crescimento desejado.

Dada a situação cabe ao gestor responsável pela recuperação da empresa, transmitir uma atitude positiva e servir como exemplo aos restantes elementos da empresa. Só através de uma mudança de cultura proveniente do topo, tornar-se-á possível alterar a forma negativa e desmotivante de pensar, existente na empresa. Bibeault (1999, p. 122) defende ainda que a transmissão de uma atitude positiva deve estender-se a todos os participantes envolvidos no bem-estar da empresa. Só assim se poderá obter uma recuperação sustentada.

Assim como outros investigadores, também Fingland (2012, p. 6) apresenta alguns elementos chaves para uma recuperação bem-sucedida, que podem, de certa forma, ser considerados como um complemento das ideias de Bibeault (1999, p. 111). Este defende que além de uma atitude confiante os gestores devem ser capazes de: provar a viabilidade da sua empresa; gerir e motivar os principais *stakeholders*; criar/manter credibilidade e reputação em torno da empresa e do principal gestor; obter crédito dos fornecedores e assegurar fundos internos e/ou externos.

Por sua vez Slatter e Lovett (1999, p. 103), através do seu estudo, onde comparam recuperações bem e mal sucedidas, expõem que as empresas cuja recuperação foi bem-sucedida demonstraram possuir algumas características em comum.

Estas características consistem essencialmente:

- Na mudança de gestão, principalmente na mudança de gestor executivo e/ou do director financeiro;
- Na utilização de múltiplas estratégias capazes de gerar fundos de caixa;
- No melhoramento de medidas de controlo do sistema financeiro, usado para implementar uma cultura orientada para o desempenho;
- Na compreensão de que as estratégias de redução de custos, apesar de importantes, são geralmente insuficientes para a realização de uma recuperação bem-sucedida;

- Na reorientação do produto-mercado juntamente com o melhoramento das operações de marketing;
- Numa mudança significativa da estrutura de processos e desenvolvimento de comunicações;

A abordagem utilizada por Slatter e Lovett (1999, p. 102) difere da utilizada por Bibeault (1999, p. 111), apesar de ambos possuírem o mesmo objectivo, excepto no primeiro ponto onde ambos abordam a mudança de gestão. Bibeault (1999, p. 111) foca-se no desenvolvimento do *core business* e na capacidade de conseguir recorrer ao capital disponível e disponibilizado para tal, enquanto que Slatter e Lovett (1999, p. 102) focam-se sobretudo na realização de um leque de estratégias genéricas, em simultâneo, e numa implementação vigorosa das mesmas ao longo do plano de recuperação.

Slatter e Lovett (1999, p. 102) mencionam ainda que para uma recuperação bem-sucedida é necessário que a empresa se encontre numa posição onde existam as condições necessárias para o sucesso da recuperação. Esta posição passa pela capacidade do gestor conseguir lidar com o declínio imediato e enfrentar os problemas operacionais e estratégicos da empresa, reconstruir a confiança dos *Stakeholders* e em simultâneo desenvolver o plano estratégico e lidar com os primeiros estágios de recuperação. Através do desenvolvimento desta posição, a empresa obterá uma estrutura que permitirá o sucesso dos factores/características mencionadas no parágrafo anterior.

### **2.3. PROCESSO, MEDIDAS E ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO**

Neste subcapítulo iremos estudar o processo de recuperação, referido anteriormente como ciclo de recuperação, e as estratégias e medidas implícitas a cada fase deste mesmo processo.

Tendo em conta os vários ciclos de recuperação mencionados anteriormente, iremos nos seguintes pontos, seguir a metodologia proposta por Bibeault (1999, p. 92), dado ser aquele que se apresenta como sendo o mais consensual e completo entre os diversos estudos analisados (assim como referido no capítulo da introdução). Apesar do ciclo de recuperação a ser exposto nesta fase pertencer a Bibeault (1999, p. 92),

este irá, sempre que possível ou necessário, ser complementado com estudos provenientes de outras fontes bibliográficas.

### **2.3.1. DIAGNÓSTICO**

Apenas depois de se compreender as características das situações de crise se pode compreender as estratégias e as táticas necessárias para estabilizar a crise e efectuar com sucesso a recuperação. (Madeira, 2004, p. 161)

Após o gestor reconhecer a situação de declínio, este deve urgentemente proceder à análise de toda a situação, de forma a determinar como e por que razão a empresa entrou em declínio, quais os principais riscos que a mesma corre e qual o nível de severidade do declínio instalado. É de extrema importância identificar e compreender quais as causas dos problemas da empresa e quais aquelas que impedem o funcionamento da mesma no curto prazo (Slatter, et al., 1999, p. 106). A análise da empresa irá determinar a sua recuperação, dado que esta vai sustentar toda a estratégia de recuperação. A análise permitirá ainda reunir todo um conjunto de dados que irá permitir aos gestores decidir e desenvolver o tipo de recuperação e as estratégias mais indicadas à situação (Hofer, 1980, p. 20). Uma análise mal concebida ou com informações erradas conduzirá a empresa a uma situação de maior gravidade (Brilman, 1993, p. 63).

De forma a conceber uma análise que permita encontrar os métodos de recuperação mais viáveis, Hofer (1980, p. 21) sugere que sejam avaliados os seguintes componentes da empresa: a situação financeira, a actual posição no mercado, a tecnologia existente e a sua adequabilidade e a actual capacidade de produção.

Dallavalle (2006, p. 298) defende que a análise da empresa deve incluir: a análise dos aspectos internos, a análise do ambiente externo, a análise de actuação, a análise das estratégias em vigor, a análise do campo de actuação, a análise do plano de actuação e a análise swot. Através destas análises a empresa poderá identificar as causas, a natureza e a magnitude do seu problema.

Segundo o mesmo, inicialmente é necessário identificar a origem das causas de declínio (internas ou externas). Os gestores precisam de compreender se de alguma forma poderiam ter prevenido o seu problema. Se a resposta for positiva, a causa pode ser considerada como interna. Neste caso podem ser incluídos factores como processos de produção ineficientes, conflitos laborais, acções de marketing ineficazes

ou indisponibilidade do produto. Caso as dificuldades da empresa tenham surgido derivado a factores externos, estas podem ser resultado da recessão económica, tentativas de tomada de controlo hostis, perturbações na indústria ou problemas prejudiciais à estrutura competitiva da empresa. Dallavalle (2006, p. 298) recomenda ainda que os responsáveis, ao realizar as análises externas e internas, tenham em consideração as seguintes causas de declínio:

- **Análise das razões internas de declínio**

- Negação de declínio empresarial;
- Problemas de gestão;
- Problemas de marketing;
- Continuo aumento das vendas, sem recursos financeiros suficientes;
- Aquisições agressivas sem capacidade financeira;

- **Análise das razões externas de declínio**

- Aumento da pressão competitiva;
- Ciclos de recessão;
- Ciclos inflacionários;
- Taxas de juro;
- Variação de Cambio;
- Fusões e aquisições de concorrentes;
- Alteração/perda de contractos;
- Alterações sociais e alterações de estilo de vida;
- Evolução tecnológica;
- Sindicatos;

Adriano Freire (2004, p. 65/119) também menciona a importância da realização de uma análise externa e interna. Apesar de referir a mesma numa perspectiva de gestão regular e não apenas de declínio. Contudo este menciona a importância destes dois factores afirmando que a sobrevivência de qualquer empresa depende da capacidade de interagir com o meio externo. A empresa deve ser capaz de responder às constantes mutações do mercado, sendo que os menos rápidos correm um maior risco de declínio. A análise interna permite à empresa obter melhores níveis de desempenho que as empresas concorrentes, através de uma melhor utilização dos seus recursos.

Slatter e Lovett (1999, p. 104) afirmam que a fase de diagnóstico da empresa é essencial para garantir a recuperação da mesma e para a concepção de um plano de recuperação. A análise realizada deve ser precisa, de forma a garantir a escolha das medidas mais adequadas. No entanto o tempo para a realização da análise é extremamente curto sendo este variável, consoante a dimensão da empresa e as causas de declínio.

Slatter e Lovett (1999, p. 104) defendem que o diagnóstico deve ser apoiado por uma análise financeira que demonstre o valor financeiro e o risco das acções alternativas tomadas em consideração. Segundo os mesmos o diagnóstico deve ter em conta:

- **A análise da capacidade da empresa sobreviver no curto prazo;**

O gestor deve compreender se a sua empresa consegue, sobreviver durante o período necessário para preparar um plano de recuperação detalhado, implementar as estratégias de recuperação e negociar a reestruturação financeira da empresa.

Caso com a análise se apresente a necessidade de financiamento a curto prazo, o gestor deve desenvolver um plano de sobrevivência que apresente: quais os fundos que podem ser gerados a partir dos meios internos, qual a diferença entre os fundos existentes e o financiamento necessário, qual a dimensão de financiamento externo de curto prazo necessário e o que a empresa possui ou está disposta a oferecer em troca de financiamento de curto prazo.

Se o gestor não for capaz de assegurar o financiamento necessário para sobreviver no curto prazo, só lhe resta a venda da empresa ou a falência.

- **Determinar se a empresa é viável a médio longo prazo;**

De forma a proceder a uma recuperação estratégica bem-sucedida é necessário proceder à realização de um conjunto de soluções, no entanto nem todas as empresas são recuperáveis, o que torna as situações de recuperação inviáveis. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 107) as oportunidades de recuperação e a sua viabilidade variam consoante o efeito combinado das causas de declínio, da severidade do declínio, da atitude dos *stakeholders*, das estratégias adoptadas pela empresa no passado, do ambiente interno e externo, das características da indústria e da estrutura de custo/preço da empresa.

- **Análise dos problemas;**

O gestor deve analisar se os principais problemas da empresa são estratégicos e/ou operacionais e quais as suas causas. Torna-se também importante determinar qual o mix de estratégias e acções mais adequadas para sobreviver a curto médio e longo prazo.

- **Análise das opções viáveis;**

Após identificadas todas as opções válidas de acção, é necessário analisar quais as implicações financeiras e os riscos de cada uma, percebendo assim qual o valor de cada alternativa. Esta análise permitirá ao gestor tomar uma decisão baseada na informação financeira, nos riscos inerentes a cada alternativa, no tempo necessário para a execução da alternativa ou ainda baseando-se na alternativa que oferecer maior valor aos *stakeholders*. Estas poderão incluir a recuperação da empresa, a insolvência, a alienação imediata ou a recuperação rápida seguida de alienação.

- **Análise da posição dos *stakeholders*;**

Compreender a posição dos *stakeholders* é imprescindível para a recuperação da empresa dado que a posição destes pode determinar se a recuperação da empresa é ou não possível. É assim necessário realizar uma reunião com cada grupo de *stakeholders* e perceber qual o nível de compreensão destes acerca da severidade do declínio instalado na empresa. Não só os gestores tendem a negar a existência do declínio mas também os *stakeholders*, o que faz com que seja necessário fazer com que estes compreendam a mesma. Os *stakeholders*

devem assim possuir conhecimento da situação real da empresa de forma a darem à mesma uma oportunidade de recuperação. Nessa mesma reunião é necessário compreender: o nível de confiança que estes possuem na empresa; perceber quais os objectivos de cada grupo de *stakeholders* (por exemplo, os bancos podem ter interesse em eliminar a sua relação com a empresa na tentativa de evitar uma exposição negativa ou ajudar a mesma a recuperar, enquanto que os trabalhadores preocupar-se-ão em manter os seus postos de emprego); perceber qual o poder relativo de cada grupo de *stakeholders*, dado que o apoio de alguns grupos possui uma maior importância na capacidade da empresa sobreviver a curto prazo.

Em suma, o gestor deve compreender se estes possuem vontade de ajudar a empresa a recuperar, caso seja possível.

- **Análise preliminar da gestão;**

Como já referido, a principal causa de declínio da empresa são os gestores de topo. Nenhuma recuperação pode ser bem-sucedida se não possuir uma equipa de gestão competente, motivada e capaz de gerar uma mudança positiva. Esta situação faz com que seja fulcral atrair uma equipa de gestão certa para a recuperação, o mais rapidamente possível. A equipa de gestão que obteve sucesso no lançamento da empresa e no seu rápido crescimento pode já não ser adequada para uma situação de recuperação. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 119) nesta situação pode considerar-se a opção de contratar uma nova equipa de gestão, reorientar a gestão actual, contratar um novo gestor responsável por toda a empresa ou manter a equipa de gestão actual mas com apoio de assessores ou conselheiros externos.

Uma análise completa da gestão e da organização deve ter em consideração, quem faz parte do problema, quem faz parte da solução, quem precisa de abandonar já a empresa devido à sua atitude obstrutiva à mudança e quem possui realmente o poder ou capacidade de influência dentro da empresa.

Em suma, os pontos anteriores têm como resultado desejado a concepção de uma estratégia de acção ajustada à situação de declínio da empresa, assim como sugerido por Hofer (1980, p. 21), e um maior apoio dos *stakeholders*.

Bibeault (1999, p. 203) assume uma posição bastante idêntica à de Slatter e Lovett (1999, p. 104), no entanto resume que o diagnóstico da empresa deve focar-se sobretudo na análise da viabilidade da empresa e no desenvolvimento de um plano de sobrevivência e/ou de recuperação completa. Independentemente da permanência do gestor ou da entrada de um novo gestor na empresa, este deve identificar a natureza e a magnitude dos problemas, da forma mais breve possível, e determinar a sua viabilidade. No entanto este deve ter como principal prioridade os problemas mais urgentes, como aqueles que impedem o funcionamento da empresa no curto prazo.

Bibeault (1999, p. 213) defende que nesta fase, para além de se encontrar soluções que permitam resolver os problemas da empresa, devem ser realizadas um conjunto de análises que permitam avaliar: a força financeira da empresa, a sua posição competitiva e os recursos humanos que a empresa dispõe.

Brilman (1993, p. 63) alerta para o facto de que, quem fizer a análise da empresa não deverá enganar-se “...nem na crise nem nas causas”, dado que os erros estratégicos, em período de declínio, podem ser de extrema gravidade. Este menciona ainda cinco vertentes que deverão fornecer informações úteis aos gestores para elaboração de estratégias futuras (Brilman, 1993, p. 64).

- **Diagnóstico financeiro**

Nesta vertente os analistas deveram observar: quais os resultados reais da empresa até ao momento, quais as previsões de encomendas, qual a situação actual da tesouraria, qual a previsão de entradas de tesouraria no curto prazo, quais as reservas e os activos que podem ser utilizados para aumento do capital fixo e quais as formas como poderão ser reduzidas as necessidades de fundo maneio.

- **Análise estratégica**

Esta consiste na avaliação das perspectivas dos segmentos de mercado, dos canais de distribuição, dos ganhos necessários para a empresa conseguir se manter competitiva, na realização de uma análise swot e na análise dos diversos ramos de actividade da empresa. É necessário compreender qual a importância, de cada uma dessas áreas para a empresa. Para tal é necessário, para cada ramo, perceber qual: o crescimento do mercado ou dos segmentos de mercado,

a competitividade dos produtos ou gamas de produtos, a qualidade do serviço, o tipo de distribuição, a notoriedade da marca, a evolução tecnológica, o grau de automatização, a natureza e força dos concorrentes e os factores de sucesso.

- **O Sistema de poder e estrutura**

Esta vertente tenta procurar respostas a nível interno. Procura-se aqui analisar quem tem o poder de nomeação, a forma como o poder está distribuído na empresa, qual o nível de capacidade e credibilidade da equipa de gestão actual para conseguir fazer face ao declínio da empresa, qual a complexidade das estruturas da empresa e qual o grau de centralização existente.

- **O diagnóstico da gestão**

O diagnóstico da gestão procura analisar a existência e o funcionamento dos instrumentos de gestão da empresa, as despesas gerais da empresa, a possibilidade de melhoramento do marketing comercial fortalecendo a força de venda e a penetração no mercado, a possibilidade de redução de *stocks* e outros custos, a possibilidade de melhoria da qualidade e dos serviços e a possibilidade de automatização.

- **As especificações culturais e sociais**

Esta vertente procura encontrar quais são os principais valores humanos compatíveis para a recuperação da empresa, qual a sua motivação e nível de remuneração. Procura também perceber quais as características demográficas, sociológicas e culturais dos seus colaboradores, qual o nível de burocratização atingido pela empresa e qual o grau de sindicalismo da mesma.

Em suma, podemos observar que as análises dos diversos autores, de forma directa ou indirecta, possuem um cariz interno e externo, assim como as causas de declínio mencionadas anteriormente. O que se torna perfeitamente compreensível já que todas as análises têm início no estudo da natureza das causas de declínio.

### **2.3.1.1. ANÁLISE DO GESTOR DE RECUPERAÇÃO E DOS VALORES HUMANOS**

A análise dos recursos humanos é um dos pontos de maior importância, referenciados por Slatter, Lovett (1999, p. 119) e Adriano Freire (2004, p. 122), quando realizada a análise interna da empresa. Esta análise permitirá obter um maior nível de eficiência e uma melhor utilização dos seus recursos humanos.

Em período de crise, o diagnóstico deverá evidenciar os factores que provocam um trabalho, uma criatividade, uma adaptação e uma motivação insuficiente (Brilman, 1993, p. 229).

Como observado anteriormente, grande parte dos autores atribui especial atenção à necessidade de avaliar as capacidades do actual gestor para gerir a empresa na actual situação, determinando a necessidade de trocar ou manter o gestor principal da empresa. Jordan, Neves e Rodrigues (2008, p. 403) defendem que a análise da empresa é necessária para o desenvolvimento e implementação da nova estratégia, e só os elementos/gestores da empresa com maior número de anos de serviço conseguirão realizar uma análise mais rápida do que alguém recém-contratado e sem conhecimento algum da organização. Contudo, afirmam ainda, que apesar da vantagem, os gestores devem ter um maior cuidado na análise da situação, dado que ao conhecer a situação estes correm o risco de não prestar atenção a alguns elementos relevantes. Alguns autores mencionam também a necessidade de perceber quais os colaboradores uteis para a recuperação da mesma.

Para Bibeault (1999, p. 111), um novo gestor com competência e autoridade para realizar todas as alterações necessárias, e trabalhadores com uma atitude positiva e extremamente motivados, são, dois dos quatro factores chaves para o sucesso de uma recuperação. Dada a importância atribuída a estes, nesta fase deverá ser realizada uma análise das capacidades de recuperação empresarial do principal gestor, assim como sugerido por Slatter e Lovett (1999, p. 119) no ciclo de recuperação, e qual o nível de motivação, interesse e adequabilidade dos restantes recursos humanos para apoiar a empresa nesta fase, assim como sugerido por Brilman (1993, p. 229). Através deste diagnóstico será perceptível, para os responsáveis perceberem quem devem manter na empresa e quais são os elementos “descartáveis” para a mesma, assim como conseguir desenvolver uma estratégia de recuperação mais precisa e clara, tendo em conta as características dos recursos humanos à sua disposição.

Para Bibeault (1999, p. 223) uma recuperação não é baseada no passado mas na implementação, bem-sucedida, de uma estratégia viável, no entanto os elementos chaves para o processo são o gestor e a sua equipa.

#### **2.3.1.1.1. ADEQUAÇÃO DO GESTOR ÀS CIRCUNSTÂNCIAS DA EMPRESA**

A avaliação do tipo de gestão e do tipo de gestor necessário para a recuperação da empresa é uma parte fundamental e integrante de todo o processo de recuperação. É necessário compreender qual a capacidade e as características do gestor actual e da sua equipa para suportar e gerir o processo de recuperação da empresa e as suas estratégias de longo-prazo (Slatter, et al., 1999, p. 121).

Bibeault (1999, p. 223) não descarta a avaliação das capacidades da gestão actual mencionada por Slatter e Lovett (1999, p. 121), defendendo que nesta situação são os directores das empresas que devem tomar uma decisão sobre quem deve liderar todo o processo de recuperação, o actual gestor ou um novo. No entanto este defende a troca de gestor. Os problemas internos, a nível da gestão, são (como já referido) uma das grandes causas de declínio das empresas, sendo estes, resultado da incapacidade dos gestores. Segundo Hofer (1980, p. 25) praticamente todas as recuperações bem-sucedidas realizaram uma troca de gestor.

Em suma, os responsáveis pela empresa podem optar por duas abordagens, ou mudam o gestor ou mudam a forma de gestão sendo a primeira opção a mais recorrente. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 153) na maior parte das vezes os actuais gestores não são flexíveis o suficiente para alterar os seus hábitos, o que cria uma barreira ao processo de recuperação. Um exemplo comum é a incapacidade do actual gestor em realizar acções profundas como despedimentos quase inevitáveis numa situação de declínio, tornando esta numa árdua tarefa, dadas as emoções existentes no processo. Tendo em conta as possíveis barreiras, a acção mais apropriada a tomar é a troca de gestor, no entanto se a causa de declínio for externa, ou seja, fora do controlo do gestor, o quadro de directores tende a manter o seu gestor.

Parte significativa dos investigadores estudados defende que apesar das causas externas não serem da responsabilidade do gestor, o mesmo deveria ter a capacidade de prever as mesmas antes delas acontecerem. Esta perspectiva fortalece a posição dos investigadores que defendem a mudança de gestor, já que este acaba por ser

responsável tanto pelas razões internas de declínio como pela incapacidade de prever as razões externas.

A responsabilidade pelas causas de declínio, sejam elas internas ou externas, e consequente perda de credibilidade, fazem com que a qualidade de liderança se torne questionável (Weitzel, et al., 1989, p. 96). Nesta situação é aconselhável a mudança do principal gestor de forma e evitar situações prejudiciais à empresa.

Existem no entanto outros riscos que devem ser considerados no momento de atribuir ou manter o gestor. Slatter e Lovett (1999, p. 152) argumentam que é necessário compreender qual será o ponto de vista dos *stakeholders* perante a opção tomada. Com o declínio da empresa a maioria dos *stakeholders* tende a perder a confiança na empresa e no seu gestor, o que pode causar repercussões graves. A atribuição da liderança à pessoa certa pode ser assim uma forma de restaurar a confiança e garantir o apoio dos mesmos. O sucesso ou o insucesso é por norma associado a uma pessoa, sendo que no caso de insucesso, torna-se mais fácil encontrar essa pessoa e responsabilizá-la declínio, satisfazendo o desejo dos *stakeholders* por uma mudança. Esta situação funciona como uma espécie de atalho para reverter toda a situação perante a avaliação dos *stakeholders*. Por outro lado o gestor poderá ser o único elo que mantém os *stakeholders* ligados à empresa, o que faz com que não seja acertado dispensar o mesmo.

Bibeault (1999, p. 94) menciona ainda que nem sempre existe a necessidade de trocar de gestor, muitas vezes o recrutamento de trabalhadores qualificados para posições de topo dentro das empresas, e uma modificação na forma de liderar e gerir torna-se suficiente para a realização de uma recuperação bem-sucedida. No caso da opção tomada ser a mudança de gestor, este não tem necessariamente de vir de fora da empresa, este pode ser recrutado de uma divisão da empresa onde demonstrou um excelente desempenho. Esta escolha possui vantagens e desvantagens. Um gestor escolhido internamente possui um maior grau de conhecimento da empresa do que um gestor vindo de fora, o que permite tomadas de decisão mais rápidas e certeiras, no entanto este pode demonstrar a falta de flexibilidade mencionada por Slatter e Lovett (1999, p. 152), devido ao nível de relações/emoções existentes entre ele a empresa e o tipo de gestão anterior.

Segundo Bibeault (1999, p. 141) o fenómeno de mudança de gestor é extremamente complexo dado as consequências de cada situação, não existindo qualquer tipo de

resposta simples para o mesmo. É assim necessário compreender, para cada situação, qual o tipo de gestão mais indicada e só posteriormente se pode dar seguimento à escolha de um gestor e da sua equipa, seja este um novo gestor ou o actual.

Chowdhury e Lang (1996, p. 175) afirmam que as capacidades e habilidades necessárias para conseguir implementar e desenvolver uma recuperação bem-sucedida, são distintas das características necessárias para gerir uma empresa em situação normal de crescimento.

Tendo em conta uma perspectiva similar, Slatter e Lovett (1999, p. 159) identificam três tipos de gestores: o empreendedor, o tradicional e o gestor de recuperação.

- **Gestor empreendedor**

Este é, sobretudo, inovador, focado no desenvolvimento de novos produtos e na contratação de fontes externas para a implementação dos mesmos. Tende a não reconhecer a necessidade de mudança e usa por norma uma estratégia de “dispersão”, que consiste em procurar e “atacar” todas as possibilidades de lucro.

- **Gestor Tradicional**

Por norma este tipo de gestor procura a criação de valor para os accionistas e foca-se sobretudo no crescimento da quota de mercado. Tem tendência a contratar indivíduos com personalidade idêntica à sua e é bastante resistente à mudança, ou seja, pouco flexível.

- **Gestor de Recuperação**

O gestor de recuperação visa sobretudo a sobrevivência e a recuperação da empresa. Possui a capacidade de desenvolver planos quando esta se encontra perante uma situação negativa e de orientar e implementar mudanças. É incansável na procura de fundos para a sobrevivência da empresa e é um líder forte e comunicador. As suas estratégias têm por norma um carácter defensivo.

Estes três tipos de gestores são associados, pelos autores, a diferentes etapas do ciclo de vida da empresa. As suas características distintas fazem deles os gestores

indicados ou não indicados às diferentes etapas de vida da empresa e às necessidades que esta possui durante as mesmas. As características do gestor empreendedor são consideradas como indicadas para as etapas de nascimento, crescimento e “renascimento” (etapa em que a empresa sai de uma situação de recuperação e o seu desempenho tende a evoluir). Já o gestor tradicional possui características mais apropriadas para lidar com as etapas de maturidade e declínio. Por último os autores mencionam que o gestor de recuperação possui características indicadas apenas e exclusivamente para a etapa de recuperação.

Apesar das características base, do gestor de recuperação, apresentadas por Slatter e Lovett (1999, p. 159), os autores mencionam que existe ainda um conjunto de qualidades, necessárias aos gestores, para lidar com a recuperação de uma empresa, dado que as características que o distinguem dos outros tipos de gestores são por si só insuficientes para lidar com uma recuperação. Tendo em conta o forte carácter e as qualidades de gestão de um gestor de recuperação, Slatter e Lovett (1999, p. 156) defendem que este deve possuir as seguintes qualidades:

- Elevadas capacidades de liderança;
- Flexível, saber ouvir e modificar pontos de vista;
- Habilidade e coragem para tomar decisões rápidas baseadas no mínimo de informação recolhida;
- Capacidade de determinar rapidamente as suas prioridades;
- Conseguir equilibrar visão de curto-prazo e longo-prazo;
- Coragem para realizar decisões difíceis e contestáveis;
- Um elevado nível de integridade e confiança nas suas capacidades;
- Experiência de gestão em situações de mudança em situações negativas;
- Aplicar elevados níveis de controlo;
- Ser bom negociador;
- Independente mas saber trabalhar em equipa;

A probabilidade de encontrar todas estas qualidades reunidas num único indivíduo é extremamente diminuta. Devido a essa situação Slatter e Lovett (1999, p. 157), referem que caso não seja encontrado um gestor com tais características e qualidades deve ser formada uma equipa de gestão que preencha todos os requisitos necessários.

Numa perspectiva sensivelmente diferente encontramos Bibeault (1999, p. 149), que propõe que um líder capaz de recuperar uma empresa deve ser:

- **O arquitecto da estratégia;**

Como arquitecto da estratégia de recuperação este deve possuir capacidades de empreendedorismo, experiência nos negócios, habilidades analíticas, criatividade, autoconsciência e possuir capacidades de percepção sobre as expectativas sociais existentes.

- **Implementador da estratégia;**

O gestor deve implementar, promover e defender a estratégia evitando o surgimento de conflitos internos, perceber quais são as necessidades da empresa e ajuizar os resultados obtidos. Deve ainda ser mentalmente forte, orientado para a acção, confiante, decidido, possuir boas capacidades de negociação e de diálogo, elevados padrões de avaliação e exigência quanto à velocidade de realização das tarefas.

- **Líder de pessoas;**

Um gestor acima de tudo deve ser um líder de pessoas, diferente de todos os outros. O estilo, carácter e atitude do líder são bastante importantes para o desenvolvimento das características da empresa, ainda mais numa fase de declínio do que em qualquer outra fase.

Os gestores de recuperação diferem uns dos outros na forma de agir perante as mesmas situações e nos métodos utilizados para atingir os seus objectivos. No entanto todos têm a capacidade de atrair trabalhadores qualificados e com elevado nível de lealdade. É de grande dificuldade generalizar acerca das características que um líder deve possuir, no entanto Bibeault (1999, p. 153) aponta quatro características que parecem ser comuns/necessárias para a recuperação. Estas são:

- Instinto empreendedor combinado com capacidades de gestão;
- Experiência operacional e conhecimento do ramo de actividade;
- Capacidade para negociar com os credores;
- Especialista em diálogo e entrevistas;

Além das capacidades e características já mencionadas, Brillman (1993, p. 244), Bibeault (1999, p. 156), Chowdhury, Lang (1996, p. 171), Slatter e Lovett (1999, p. 157) defendem todos, que o gestor de recuperação deve ser uma fonte de motivação para os restantes elementos da empresa. Como já mencionado a motivação é considerada por todos os autores como um dos principais elementos de uma recuperação bem-sucedida. Esta torna-se especialmente importante nesta fase dado a desmotivação generalizada que é normalmente desenvolvida numa situação de declínio. Para sobreviver, uma empresa pode despedir trabalhadores que sejam considerados desnecessários, no entanto esta não irá crescer a médio longo prazo se não conseguir motivar os trabalhadores existentes. Dada a relevância do elemento motivador, o gestor de recuperação deve ser acima de tudo um motivador e uma fonte de inspiração capaz de moralizar aqueles que o rodeiam.

Independentemente das características do novo gestor, este irá ter como tarefas: proporcionar uma nova perspectiva, reunir informações sobre as causas de declínio e introduzir um novo conceito de negócio, facultando uma nova orientação estratégica para a empresa (Dallavalle, 2006, p. 161).

#### **2.3.1.1.2. ADEQUABILIDADE DOS RECURSOS HUMANOS**

Brilman (1993, p. 233) alerta para a importância de manter na empresa os recursos humanos chave para a recuperação da mesma. Com a entrada da empresa numa fase de declínio o risco de ver partir colaboradores de valor e necessários (Bibeault, 1999, p. 182), é bastante alta. “Em período de crise, encontrar, motivar e conservar os homens-chave é de uma importância extrema” (Brilman, 1993, p. 232). Esta preocupação não se resume aos recursos humanos de cargos altos mas sim a uma generalidade de recursos humanos que desenvolveram relações e competências essenciais para o desenvolvimento da empresa. Brillman (1993, p. 233) aponta alguns

exemplos como: vendedores, técnicos, chefes de produção, responsáveis de manutenção, engenheiros, agentes ou informáticos.

Encontrar jovens valores capazes de substituir de uma forma rápida, os trabalhadores que se encontram de saída, é de grande dificuldade, por isso os trabalhadores fundamentais da empresa devem ser conservados a todo o custo. Brillman (1993, p. 233) acredita que uma conversa bem estruturada poderá ser suficiente para evitar a saída dos mesmos.

Para Bibeault (1999, p. 181) e Brillman (1993, p. 244) é de grande relevância a realização de esforços a nível da motivação dos trabalhadores, a nível da formação e renovação dos seus conhecimentos, como a nível da obtenção de conhecimentos sobre o negócio. Numa fase delicada em que, por norma, existe uma redução de efectivos, é normal surgir um conjunto de mudanças como promoção de trabalhadores, mudança de funções e reestruturação de tarefas. Uma formação constante e adequada pode facilitar este processo e aumentar a produtividade dos trabalhadores. É mais fácil motivar e conceder formação a um indivíduo com capacidades, que procurar alguém novo para preencher os lugares necessários (Bibeault, 1999, p. 225).

Os esforços a nível da motivação são necessários para garantir o bom desempenho dos trabalhadores, por sua vez esse desempenho vai traduzir-se no sucesso das medidas adoptadas pela empresa. A motivação é como já mencionado um factor fundamental para a recuperação empresarial.

Adriano Freire (2004, p. 187) menciona na sua obra a utilização de métodos de motivação (neste caso dos gestores) através de um sistema de incentivos aos trabalhadores de forma a alinhar os interesses pessoais dos trabalhadores com as estratégias adoptadas pela empresa. O sistema de incentivos é dividido pelo autor em: incentivos individuais que incluem a remuneração extraordinárias de acordo com a produtividade de cada um, comissões e outros bónus individuais; e incentivos de grupo que incluem diversos bónus de grupo e sistemas de participação nos lucros. No entanto o sistema de incentivo apresentado pelo autor não é adequado a empresas que se encontrem em recuperação e que tentam a todo o custo sobreviver evitando qualquer tipo de gasto. Este tipo de motivação apenas poderá ser aplicado na fase de crescimento da empresa (Bibeault, 1999, p. 187). O gestor de recuperação deverá ser criativo de forma a desenvolver outros métodos motivação. Bibeault (1999, p. 189)

expõe alguns exemplos para motivar os trabalhadores numa situação de recuperação. Acima de tudo o gestor deve: liderar os trabalhadores, reestabelecer um ambiente de sucesso, levar os trabalhadores a participar na recuperação da empresa e estabelecer altos níveis de comunicação durante todas as etapas de recuperação.

Num cenário de declínio acentuado é inevitável que o gestor proceda à realização de despedimentos em pequena ou grande escala. Para tal, Brillman (1993, p. 236), Slatter e Lovett (1999, p. 121), defendem a concepção de uma lista que contenha os trabalhadores menos importantes para a empresa como: os desestabilizadores, os menos trabalhadores, os inaptos e os menos capacitados.

Bibeault (1999, p. 223) por sua vez defende a realização duma avaliação de todos os recursos humanos disponíveis na empresa através da análise de todas as competências dos mesmos assim como das capacidades dos mesmos em trabalhar em grupo. No entanto esta avaliação é bastante complicada de realizar, principalmente nos casos em que o gestor de recuperação acaba de assumir funções na empresa e não possui conhecimentos acerca dos trabalhadores que nela operam. Esta situação torna o processo de avaliação ainda mais demorado, ao contrário daquilo que aconteceria caso a recuperação da empresa fosse gerida por um elemento que já tivesse conhecimento da empresa. O autor argumenta ainda que uma vez desenvolvido um método de avaliação, todo o restante processo deve ser baseado no julgamento e experiência do gestor em lidar com os trabalhadores.

De acordo com o apresentado por Bibeault (1999, p. 223), existe ainda a possibilidade de avaliar os trabalhadores através de uma classificação em grupo em vez de uma classificação individual. Isto porque os trabalhadores individualmente ou em grupo organizado, devem ser adequados às necessidades de recuperação da empresa. Esta abordagem faz com que alguns trabalhadores habilidosos sejam dispensáveis devido ao grupo a que pertencem. Todavia estes podem ainda ser transferidos para outros grupos da empresa com uma melhor classificação de importância.

Em suma, a empresa deverá na sua análise, individual (Brillman, 1993, p. 236; Slatter, et al., 1999, p. 119) ou colectiva (Bibeault, 1999, p. 223), perceber quais os trabalhadores mais úteis e quais aqueles que podem ser dispensados. Consoante as características dos trabalhadores considerados como úteis, os responsáveis da decisão estratégica poderão conceber um plano de recuperação mais adequado às suas necessidades, tendo em conta os talentos que têm em sua posse.

“Não há sucesso num turnaround sem dedicação de empregados [...]”. (Dallavalle, 2006, p. 331)

### **2.3.2. PLANO DE RECUPERAÇÃO**

Ao longo dos anos têm sido desenvolvidos inúmeros estudos e teorias sobre o planeamento estratégico, no entanto, de acordo com Bibeault (1999, p. 231) e Dallavalle (2006, p. 176), os modelos convencionais de planeamento, sobre os quais incidem a grande maioria dos estudos, não produzem resultados numa empresa que se encontre em recuperação, ou seja, a forma tradicional de concepção de um plano não é eficaz numa situação de recuperação, dada a falta de alinhamento entre as estratégias e a situação real da empresa. Segundo Bibeault (1999, p. 231) o plano empresarial tradicional tende a ser denso e a focar-se mais nas tendências do que nas situações de crescimento ou decréscimo da empresa. Por sua vez os planos de recuperação devem ser simples e realistas, devem envolver toda a linha de gestores e concentrar-se nos seus pontos fortes e fracos.

Dallavalle (2006, p. 178) afirma que a principal razão que deve levar os gestores a criar um plano de recuperação é a existência de uma realidade em constante mudança. O espaço para erros, improvisos e atrasos é cada vez menor nesta fase. O plano de recuperação permitirá assim a possível obtenção de uma “gestão saudável” e sem percalços significativos.

O plano de recuperação, segundo Slatter e Lovett (1999, p. 194), é: um sumário do actual estado da empresa; um plano estratégico, financeiro e operacional para aplicação futura; um “mapa” que mostra o trajecto a seguir para atingir os resultados desejados. Por outras palavras o plano tem como objectivo guiar a empresa ao sucesso, enquadrando a mesma no meio envolvente (Freire, 2004, p. 179).

A partir do momento em que é concebido o plano de recuperação, todas as actividades da empresa passam a realizar-se conforme determinado nesse mesmo plano. O plano de recuperação passa assim a ser o orientador de todas as actividades de curto, médio e longo prazo, fornecendo informações sobre as acções de recuperação a todos os trabalhadores e gestores da empresa (Slatter, et al., 1999, p. 192).

O plano de recuperação torna-se assim fundamental para qualquer empresa que se encontre em fase de recuperação empresarial. Dallavalle (2006, p. 209) defende o desenvolvimento de um plano no qual sejam estudados as diferentes variáveis ambientais e operacionais internas e externas. Já Slatter e Lovett (1999, p. 194) defendem que o plano deva conter:

- **Um sumário Executivo;**

Neste deve ser indicado o propósito do plano, a descrição da empresa, a história da empresa, a sua posição no mercado, uma lista de projecções financeiras para o período no qual decorrerá o plano e um sumário das propostas para reestruturação financeira ou das necessidades de financiamento.

- **A história da empresa;**

Deverá ser mencionado, de forma breve, qualquer tipo de sucesso obtido no passado, em termos de produtos ou serviços desenvolvidos e de mercado. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 194), o sucesso obtido no passado poderá sustentar o futuro da empresa.

- **A análise do ambiente externo;**

A análise ao meio envolvente é nesta altura de grande importância. Neste ponto deverá ser compreendido o negócio em que a empresa se encontra, incluindo a indústria, quais os sectores de produto-mercado que a empresa serve, qual a força da concorrência, quais as ameaças derivadas da entrada de novos produtos ou de produtos substitutos no mercado e a descrição dos principais clientes e fornecedores.

- **A apresentação detalhada das estratégias de recuperação da empresa;**

Este baseia-se nos principais produtos e/ou serviços que irão ser vendidos, nos aspectos distintivos que irão desenvolver a competitividade da empresa, nos mercados que irão ser servidos assim como a sua dimensão actual e futura e na identificação dos clientes alvo. Além dos aspectos mencionados deverá ser incluído, nesta fase do plano, outras estratégias genéricas que possam ser posteriormente implementadas.

- **A descrição do desempenho desejado no fim do plano de recuperação ;**

Esta descrição serve aos gestores como uma forma de demonstrar a todos os *stakeholders* o propósito das medidas adoptadas no plano de recuperação. Estes irão, mais facilmente compreender e absorver o propósito de todo o plano de recuperação, ou seja, esta descrição é utilizada como uma forma de persuasão.

A descrição deverá incorporar: uma **análise operacional**, que forneça informação sobre as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; um **plano de acção operacional**, onde seja exibido a forma como a empresa pretende suprimir as suas fraquezas e atingir o desempenho desejado; **projeções financeiras**, onde mostre as implicações financeiras das estratégias de recuperação e dos planos de acção operacional; uma **implementação do processo**, o plano deve conter uma descrição do processo de implementação que irá ser utilizado para proceder à recuperação da empresa; uma **avaliação do risco**, esta é essencial e determinante para convencer os *stakeholders* a auxiliarem a empresa no seu processo de recuperação.

Ao contrário de Slatter e Lovett (1999, p. 194), que apresentam um plano com um conteúdo mais longo e detalhado, surge Bibeault (1999, p. 234) com um plano mais sucinto e directo. O autor afirma que independentemente da situação da empresa o plano deve conter quatro elementos: **objectivos, estratégias, planos de acção** e **formas de controlo** dos resultados obtidos através das medidas implementadas.

- **Objectivos**

Uma empresa sem objectivos equivale, segundo Bibeault (1999, p. 234), “a um navio sem rota que navega em círculos”. Desenvolver e comunicar os objectivos a todos os membros da empresa, é um dos conceitos mais importantes de gestão como também um dos mais negligenciados. Sem o delineamento de objectivos e de planos que permitam atingir os mesmos, torna-se praticamente impossível a obtenção de uma direcção unida, capaz de se relacionar e tomar decisões conjuntas diariamente. Em suma, o desenvolvimento e comunicação dos objectivos permite a toda a direcção da empresa, orientar a sua actividade e sensibilizar todos os seus membros para as metas definidas (Freire, 2004, p. 174).

- **Estratégias**

Por sua vez as estratégias devem centrar-se na identificação das forças e fraquezas da empresa e na forma como irão ser maximizados os seus pontos fortes e neutralizados os seus pontos fracos. As estratégias adoptadas por uma empresa em recuperação devem ser devidamente analisadas e a sua aplicação deve ser extraordinariamente prudente e apropriada, devido aos escassos recursos disponíveis.

Ao desenvolverem-se os planos estratégicos os gestores devem evitar a concepção de previsões impossíveis de alcançar e com que estes sejam desenvolvidos como uma forma de esperança, onde são apresentados valores ilusórios tendo em conta a situação real da empresa.

- **Planos de Acção**

Depois de compreendidos os problemas da empresa e de realizadas as análises necessárias, deverá ser concebido um plano de acção. Este é o plano que irá conduzir as acções da empresa, através de pelo menos uma fase do ciclo de recuperação.

Definir a forma de se proceder, para atingir as metas definidas é, segundo a perspectiva de Bibeault (1999, p. 235), uma parte fundamental de qualquer plano. É aqui que entram os planos de acção, que segundo Adriano Freire (2004, p. 30), auxiliam a empresa a evitar a dispersão dos recursos da empresa por vias indesejadas, evitando o desperdício dos mesmos. De acordo com Bibeault (1999, p. 235) o plano de acção mais utilizado é a diversificação, que pode ser alcançada através da inovação, aquisição ou pela combinação das duas.

- **Controlo**

A forma mais segura de gerar um crescimento sustentado passa pelo desenvolvimento de um conjunto de medidas que permitam responder ao declínio e na atribuição de um responsável para cada uma delas (Bibeault, 1999, p. 236), de forma a garantir o controlo apertado do mesmo. O controlo das medidas implementadas é importante para garantir que as mesmas não tomem caminhos desviantes. Todo o processo, desde a implementação das medidas

até à sua concretização, deve ser dividido por diversas etapas que devem ser consecutivamente seguidas e controladas. Após a divisão, as etapas devem ser transformadas e expressas de uma forma mensurável, para que seja possível medir as mesmas, e deve ser nomeado um responsável, de forma a garantir que a meta definida seja alcançada até uma data pré-estipulada. Poderá ser nomeado um responsável para todo processo como poderá ser nomeado um responsável por etapa, consoante a adequação das capacidades dos mesmos às diferentes etapas.

De acordo com Slatter e Lovett (1999, p. 193) existem cinco razões devido às quais o plano de recuperação deve ser desenvolvido, são estas: o **foco**, este auxilia o gestor a centrar-se, a resumir e a visualizar com maior nitidez a direcção estratégica e as principais estratégias de recuperação; o **processo**, este age como impulsionador para a iniciação dos processos de mudança necessários para a recuperação, ao conceber o plano estratégico a empresa vê-se forçada a realizar profundas análises nos diversos sectores da empresa; a **estrutura**, permite gerir o negócio através de medidas pré-estipuladas, aplicadas consecutivamente e por etapas, no curto e médio prazo; as **medidas de avaliação e controlo do desempenho**, estas ajudam o gestor a identificar e quantificar os objectivos da empresa, cria medidas de desempenho financeiro e não financeiro, capazes de avaliar o progresso da recuperação; o **financiamento**, este pode ser utilizado como forma de persuadir potenciais investidores a financiar a recuperação da empresa.

Também Adriano Freire (2004, p. 32) defende a existência de determinados elementos que justificam o desenvolvimento do plano. O autor vai ao encontro das ideias de Slatter e Lovett (Slatter, et al., 1999, p. 193) e menciona que independentemente da situação em que a empresa se encontre o plano deve assumir o papel: de **catalisador**, este deve fornecer análises e informações que permitam incentivar a reflexão estratégica e a distinguir quais as questões essenciais à empresa; de **coordenação**, deve recolher e resumir num único documento todas as soluções, visões e análises apresentadas pelos gestores de todas as áreas funcionais da empresa; de **programação**, deve estruturar os planos estratégicos em políticas de gestão, programas e acções específicas, enquadrando os mesmos no tempo; de **comunicação**, este deve contribuir para aumentar a comunicação de todos os planos, políticas, programas e acções dentro da empresa e manter informados todos os gestores de topo e níveis hierárquicos mais baixos; de **motivação**, o plano

desenvolvido deve possuir a capacidade de motivar todos os elementos da empresa para a realização dos objectivos desenvolvidos; o **controlo**, por último o plano deve acompanhar a execução dos programas e das medidas de acção, realizando controlos periódicos e alertando os gestores para a existência de desvios relativos ao que foi previamente estipulado.

Numa fase na qual o tempo de acção deve ser reduzido, a concepção de um plano luxuoso que despenda de bastante tempo para a sua elaboração, pode ser prejudicial, principalmente se a severidade do declínio instalado na empresa for profunda. Slatter e Lovett (1999, p. 192) mencionam que o tempo investido para a concepção de um plano deve ser apropriado à complexidade e tamanho da empresa.

Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 192) o plano de recuperação deve ser desenvolvido por uma equipa de gestão na qual deverá estar contido o gestor responsável pela recuperação da empresa, e por vários subgrupos provenientes dos mais diversos sectores da empresa. Os segundos devem focar-se, cada um, numa área específica do negócio de forma a conseguirem identificar oportunidades que permitam a melhoria do desempenho e de especificar as iniciativas de recuperação mais apropriadas em cada área, segundo parâmetros determinados pelo primeiro grupo.

Enquanto que os primeiros devem gerir as actividades dos subgrupos, determinar as estratégias de recuperação e integrar de forma coerente as várias iniciativas dos subgrupos no plano de recuperação, evidenciando as oportunidades de melhoria do desempenho.

Podemos assim resumir o mencionado por Slatter e Lovett (1999, p. 192), de acordo com as ideias propostas por Adriano Freire (2004, p. 34). Qualquer membro da empresa pode/deve participar no desenvolvimento das medidas estratégicas, no entanto o planeamento estratégico só deve ser definido pelo responsável do planeamento e pelos gestores de topo. A integração e participação no desenvolvimento do plano, por parte de todos aqueles que podem assegurar a implementação adequada do mesmo, irá criar um maior nível de empenho por parte dos participantes, dado o seu desejo de demonstrar as quão benéficas poderão ser as suas ideias à empresa (Freire, 2004, p. 34).

Slatter e Lovett (1999, p. 195) referem que, até certo ponto, os *stakeholders* deverão ser envolvidos no desenvolvimento do plano de recuperação. Este envolvimento irá

criar um compromisso entre os *stakeholders* e toda a empresa, o que facilitará a obtenção dos resultados desejados e o desenvolvimento do plano de recuperação.

No caso de o plano ser exclusivamente desenvolvido pelo gestor de recuperação e/ou pela sua equipa, este irá possuir um risco elevado relativo à sua concretização. Aqueles que irão implementar o plano poderão apresentar-se como um obstáculo à implementação, por discordarem com o mesmo ou pela falta de compromisso existente. Neste caso, a probabilidade do plano de recuperação falhar torna-se elevada.

O plano de recuperação poderá ser desenvolvido com recurso a elementos internos (elementos do quadro da empresa), externos (consultores, advogados, etc) ou ambos. Os elementos externos, que poderão desempenhar um papel importante. Por exemplo: os consultores possuem uma maior facilidade no desenvolvimento do plano dado a sua capacidade em desafiar as ideologias e perspectivas existentes no seio da empresa, ou seja, estes são capazes de criar uma ruptura acentuada com o passado; os contabilistas experientes podem ajudar a equipa de gestão a desenvolver ou rever todas as projecções financeiras contidas no plano de recuperação; enquanto os advogados podem aconselhar os gestores relativamente a preocupações ambientais, propriedade intelectual e responsabilidade do produto (Slatter, et al., 1999, p. 196).

Os elementos principais de planeamento são comuns em grande parte das empresas, no entanto, e como mencionado anteriormente, estes elementos diferem quando se trata de empresas em recuperação (Bibeault, 1999, p. 231). Quando um gestor de recuperação chega à empresa o seu primeiro objectivo será conseguir com que a empresa sobreviva a curto prazo, através dos limitados recursos que dispõe. Só posteriormente poderá efectuar estudos de viabilidade de forma a compreender se é possível, ou não, proceder à recuperação da empresa.

Sintetizando, e de acordo com Bibeault (1999, p. 237), o plano de recuperação baseia-se no já mencionado ciclo de recuperação de uma empresa, podendo o mesmo ser dividido em partes consecutivas e relacionadas de acordo com as fases do ciclo de recuperação, ou seja, cada fase possui o seu próprio plano que está directamente ligado ao plano geral de recuperação. **Plano de emergência**, cujo objectivo é a obtenção de fluxos de caixa positivos e assegurar a sobrevivência da empresa; **Plano de estabilização**, que tem como tarefa gerir a empresa durante o primeiro ano de recuperação, fazendo a transição entre as fases do ciclo de recuperação da empresa,

ou seja, após a obtenção de fluxos de caixa positivos esta tende a criar uma base de estabilização que permitirá o crescimento sustentado da empresa; **Plano de retorno ao crescimento normal**, tem como objectivo levar a empresa onde foi criada uma posição sólida até ao ponto de regresso ao crescimento normal da empresa.

É de salientar que os objectivos e estratégias integrados em cada tipo de plano variam de uma etapa do ciclo para outra, ou seja, os objectivos e estratégias variam de acordo com a fase de recuperação em que a empresa se encontra, assim como demonstrado na ilustração 9.

	<b>Plano de Emergência</b>	<b>Plano de estabilização</b>	<b>Plano de retorno ao crescimento</b>
<b>Objectivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência;</li> <li>• Retorno aos fluxos de caixa Positivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximização do Lucro;</li> <li>• Obtenção de um ROI aceitável;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento e desenvolvimento;</li> <li>• Crescimento da quota de mercado;</li> </ul>
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidação;</li> <li>• Desinvestimento;</li> <li>• Eliminação de produtos;</li> <li>• Corte de efectivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinvestimento;</li> <li>• Aperfeiçoamento do mix-produto;</li> <li>• Melhoria de operações;</li> <li>• Reestruturação do negócio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição;</li> <li>• Novos Produtos;</li> <li>• Novos Mercados;</li> <li>• Aumento da penetração de mercado;</li> </ul>

Ilustração 9 - Diferenças entre os planos de cada fase do ciclo de recuperação ([Adaptação a partir de] Bibeault, 1999, p. 239)

### 2.3.2.1. FASE DE EMERGÊNCIA – PROCEDIMENTOS

O plano de emergência, como já mencionado, resulta da informação recolhida na fase de diagnóstico. No entanto, numa situação de recuperação, existem apenas um conjunto limitado de medidas viáveis (Bibeault, 1999, p. 239). Nesta fase devem ser realizadas um conjunto de medidas a nível operacional, que possam assegurar a sobrevivência da empresa no curto prazo (Santos, 2006, p. 85).

De acordo com Bibeault (1999, p. 238), o gestor não deve preocupar-se em desenvolver soluções para todos os problemas. Este deve, primariamente, procurar resolver os problemas que obstruam a sobrevivência da empresa no curto prazo e aqueles que se considerem determinantes para o desenrolar do plano de acção da mesma.

It's more important to solve 80 percent of the problem with imperfect solutions than to go after the last 20 percent, but in doing so take three times as long to produce results (Bibeault, 1999, p. 239).

Bibeault (1999, p. 240) expõe ainda que o tempo despendido para desenvolver o plano de emergência varia consoante a dimensão da empresa e o nível de severidade existente. Caso a empresa se encontre numa situação de contínua perda financeira, o gestor responsável pela recuperação deverá começar de imediato a desinvestir e a vender, recorrendo a todos os meios necessários para conseguir assegurar a sobrevivência da empresa.

Para assegurar a sobrevivência da empresa o gestor deve, no curto prazo, começar por conseguir gerar fundos de caixa suficientes. Numa primeira fase estes fundos poderão ser utilizados para realizar pagamentos de salários ou de outras dívidas existentes que impossibilitem a empresa de iniciar o seu processo de recuperação (Slatter, et al., 1999, p. 130).

Nesta fase, e de acordo com Slatter e Lovett (1999, p. 130), antes da tomada de qualquer medida, o gestor deve avaliar as necessidades imediatas de fundos da empresa, desenvolver iniciativas capazes de gerar fundos, estabelecer e implementar fortes controlos de caixa e tomar medidas de controlo e aprovação de gastos, ou seja, quaisquer utilização de fundos necessitam de autorização prévia. De acordo com os autores a implementação destes processos irá permitir à empresa melhorar os seus fundos de caixa.

A fase de emergência é em grande parte dos casos de recuperação, uma fase traumática para a empresa e para todos os seus participantes. Bibeault (1999, p. 263) afirma que quanto maior forem os problemas financeiros da empresa mais traumática será a gestão da recuperação. Todavia as medidas denominadas traumáticas são essenciais para a estagnação das perdas. Tendo em conta as mudanças significativas e a dificuldade das decisões, os gestores da recuperação precisam apresentar uma liderança forte e focada nos objectivos (Slatter, et al., 1999, p. 133).

Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 129) existem determinados princípios a ter em conta nesta fase, são eles:

- **O dinheiro é rei (*cash is king*);**

A preservação e a capacidade de gerar dinheiro, no curto prazo, são de extrema importância, dado que sem dinheiro a empresa é incapaz sobreviver tempo suficiente para a realização da recuperação.

- **Previsibilidade;**

Os elementos do declínio surgem de surpresa na empresa e conseqüentemente fazem com que a confiança dos *stakeholders*, na empresa e no seu gestor, seja abalada. É assim fundamental recuperar a confiança dos *stakeholders* dada a importância destes para o processo de recuperação. Esta confiança pode ser reconstruída ainda na primeira fase da recuperação, assegurando que todas as promessas realizadas sejam respeitadas. A concretização dessas mesmas promessas trará consigo a estabilidade necessária à empresa.

- **Controlo;**

Esta fase da recuperação deve possuir um responsável que controle de perto toda a evolução do processo e que impeça qualquer deslize.

- **Comunicação;**

Uma recuperação eficaz requer uma comunicação constante. Todos aqueles que possam ser afectados pela situação de recuperação necessitam de entender as novas prioridades da empresa, o que é esperado deles e quais os novos procedimentos que irão ser adoptados.

- **Liderança autoritária;**

O processo de implementação de uma gestão financeira efectiva e de novos tipos de controlo deve ser, de certa forma, autoritária. O gestor de recuperação tem de adquirir o controlo sobre toda a empresa, o que implica para isso a imposição de uma disciplina rígida, novos modelos de operação e novas formas de controlo. De acordo com Slatter e Lovett (1999, p. 130), numa situação de crise, o gestor não dispõe de tempo para realizar uma abordagem educada e persuasiva.

Em suma, a fase de emergência é considerada a fase em que a empresa reduz a sua dimensão aos segmentos que atingiram, ou podem atingir, boas margens de lucro e que podem competir no mercado. Por outras palavras nesta fase a empresa deve reorganizar-se e reduzir as suas despesas de acordo com o seu novo nível de negócios e converter todos os activos inutilizados/descontinuados em dinheiro (Bibeault, 1999, p. 263), reduzindo o *gap* entre os fundos existentes e os fundos necessários. Por outras palavras e de acordo com a primeira fase do ciclo de recuperação de Robbins e Pierce (1992, pp. 289-290), a fase de emergência é marcada pela **redução e reestruturação**: dos gastos, dos *stocks*, da força de trabalho, dos produtos, das linhas de produção e de outras despesas.

#### 2.3.2.1.1. REDUÇÃO DE ACTIVOS

De acordo com Sousa (2012, p. 28), a forma mais simples de desinvestir em activos é através da venda dos mesmos. Esta venda pode consistir na alienação de uma fábrica, instalações ou simplesmente de activos obsoletos. De acordo com a mesma estes activos são em grande parte das vezes vendidos a empresas com capacidade de os gerir com maior eficiência. A escolha dos activos a serem vendidos passa, em grande parte das vezes, pela sua falta de capacidade em gerar lucros (Dallavalle, 2006, p. 280), sendo que a sua venda irá gerar a entrada de fundos ao contrário da sua permanência na empresa (Sousa, 2012, p. 28).

Hofer (1980, p. 27) e Bibeault (1999, p. 264) mencionam a necessidade de identificar a existência de três tipos de activos, aqueles que devem permanecer na empresa, aqueles que devem ser vendidos e aqueles que existem dúvidas relativamente à sua permanência. Tomar uma decisão relativamente aos primeiros é, segundo Bibeault (1999, p. 264), fácil de tomar, de acordo com Hofer (1980, p. 27) estes são aqueles que irão, ou não, ser usados nos próximos dois anos. A grande dúvida encontra-se naqueles cuja sua venda é duvidosa. A venda destes fica assim dependente do grau de severidade do declínio, da capacidade da empresa conseguir fazer correcções no curto-prazo, tornando os activos duvidosos em activos que não devem ser vendidos (Bibeault, 1999, p. 264), e da estratégia de médio longo prazo (Hofer, 1980, p. 27). Esta divisão permitirá assim proteger os activos considerados como necessários para a estratégia futura da empresa (activos que devem permanecer), da possibilidade de venda no curto-prazo, que poderia ser originada devido à necessidade de fundos e da sua inutilização durante o período inicial da recuperação.

Ao contrário de Hofer (1980, p. 27), Bibeault (1999, p. 264) assume uma posição onde todos os activos que não possuam a capacidade de gerar fundos de caixa num curto período de tempo devem ser vendidos, desvalorizando a sua possível utilidade a médio e longo prazo.

Além da venda de activos esta medida pode englobar a acção de encerramento de certas áreas da empresa (Dallavalle, 2006, p. 292) (ver medida seguinte), de forma a ser possível a comercialização dos activos outrora pertencentes à área encerrada (Sousa, 2012, p. 28). Porém o encerramento por si só não possui a capacidade para originar fundos à empresa, mas permite a eliminação do gasto inerente a toda a área (inclui medida de redução de trabalhadores).

A medida de redução de activos é segundo Slatter e Lovett (1999, p. 108) adequada a situações onde o declínio tenha ocorrido devido a uma fraca capacidade competitiva, grandes projectos e aquisições ou políticas financeiras.

#### **2.3.2.1.2. ENCERRAMENTO DE INSTALAÇÕES, FÁBRICAS OU DIVISÕES**

O encerramento de instalações da empresa que não apresentam rentabilidade ou cujos resultados apresentados não justifiquem a continuação da sua actividade (Brilman, 1993, p. 47; Pearce II, et al., 1998, p. 68) permitem, segundo Bibeault (1999, p. 277), a obtenção de resultados significativos para a recuperação. Esta medida está directamente relacionada às medidas de redução de trabalhadores e redução de activos. O encerramento de determinadas instalações ou fábricas irá gerar activos inutilizados, possíveis de comercializar, e o encerramento de postos de trabalho.

Esta medida permitirá a eliminação dos gastos referentes às instalações encerradas (Bibeault, 1999, p. 278) e, em caso de venda dos activos respectivos, a entrada de fundos na empresa (Dallavalle, 2006, p. 292).

#### **2.3.2.1.3. CONTROLO E ANÁLISE DOS FLUXOS DE CAIXA**

Esta medida é de acordo com Bibeault (1999, p. 269), Slatter e Lovett (1999, p. 133), uma das mais importantes na fase de emergência. Nesta fase o dinheiro deve ser considerado como um rei (Slatter, et al., 1999, p. 129), tendo de se efectuar altos níveis de controlo e protecção do mesmo de forma a evitar a sua saída da empresa (Bibeault, 1999, p. 269) e a paralisação das operações (Dallavalle, 2006, p. 290).

Sendo assim, nesta fase devem ser analisados e resolvidos todos os problemas, que originam a saída de fundos da empresa de uma forma permanente.

Nas pequenas empresas o controlo deverá ser directo e pessoal, nas médias empresas o mesmo deverá ser centralizado (Bibeault, 1999, p. 269), enquanto que nas grandes empresas deverá ser desenvolvido uma hierarquia de controlo, de forma a este mesmo controlo conseguir alcançar todas as áreas da empresa. Os sistemas e formas de controlo variam de empresa para empresa, consoante a sua dimensão, estrutura e natureza, no entanto e independentemente desses aspectos, esta necessita de um controlo diário apertado (Slatter, et al., 1999, p. 133).

O controlo poderá também ser realizado através de um plano de controlo, semanal ou mensal, de acordo com a severidade do declínio da empresa (Bibeault, 1999, p. 270; Jordan, et al., 2008, p. 189). Amat Salas (1999, p. 257), Jordan, Neves e Rodrigues (2008, p. 183) defendem que o controlo adequado irá assegurar que a actuação da empresa seja coerente com os objectivos de recuperação da mesma.

Segundo Bibeault (1999, p. 269), controlo significa assim verificar e impedir tudo o que sai da empresa, assim como impedir quase todo o tipo de entradas que possam afectar os fundos disponíveis, ou seja, esta situação implica o congelamento parcial dos recursos até serem analisados os problemas da empresa e estes serem resolvidos. Após controlado todo o fluxo financeiro da empresa deverá ser efectuada uma análise apropriada que permita compreender qual a situação da empresa.

Contudo Slatter e Lovett (1999, p. 130) apresentam uma abordagem distinta da de Bibeault (1999, p. 269). Estes defendem que, inicialmente deverá ser realizada a análise dos fluxos de caixa e desenvolvida uma previsão de curto prazo dos mesmos e só posteriormente se deverá dar lugar ao controlo. O controlo deverá garantir que os resultados são, no mínimo, iguais ou superiores à previsão de curto prazo dos fluxos de caixa.

O não controlo/paralisação dos fundos da empresa irá originar a saída de qualquer tipo de fundos que venha a entrar na empresa, ou seja, o não controlo da saída de fundos irá inviabilizar qualquer tipo de medida que tenha como objectivo gerar fundos e recuperar a empresa.

Amat Salas (1999, p. 258), Slatter e Lovett (1999, p. 108) defendem a utilização desta medida, sobretudo, em situações onde a causa de declínio seja a existência de inadequados sistemas de controlo, no entanto a sua aplicação deverá ser utilizada independentemente da causa.

#### **2.3.2.1.4. RESTRUTURAÇÃO DA DÍVIDA**

A reestruturação ou renegociação da dívida visa, principalmente, a recuperação da capacidade de reembolso através da diminuição da taxa de juro ou do aumento do prazo de pagamentos (Santos, 2006, p. 86; Sousa, 2012, p. 27). A renegociação da taxa de juro é bastante comum em situações em que a empresa tenha auferido de empréstimos provenientes de instituições financeiras. De acordo com Sousa (2012, p. 27) a renegociação da taxa de juro permite a diminuição do custo da dívida, tornando mais fácil o seu pagamento, dado o menor volume de capital necessário para fazer face às suas obrigações, e retendo fundos para a recuperação da empresa. Por sua vez o aumento do prazo de pagamentos, normalmente aplicado a situações mais generalizadas em que o credor pode ou não ser uma instituição financeira, deve ser visto apenas como uma ajuda para alcançar a recuperação, desde que em simultâneo sejam aplicadas medidas que permitam o aumento da receita, que, segundo Bibeault (1999, p. 272), poderão passar pela redução da dívida através da alienação. O aumento do prazo de pagamentos não resolve o problema, este limita-se a adiar o mesmo, permitindo ao gestor algum espaço de manobra e possibilidade de responder a outros problemas de maior dimensão e de maior proximidade temporal.

Apesar da sua incapacidade para resolver os problemas da empresa, a negociação do aumento do prazo de pagamentos é por norma a medida mais utilizada, isto porque grandes parte das dívidas da empresa não possuem taxa de juro. No entanto Slatter e Lovett (1999, p. 138) afirmam que este tipo de negociação pode ser bastante complexo e sensível. As negociações devem ser tomadas com cuidado extra de forma a assegurar que a confiança do credor na empresa não é afectada. Esta situação dá-se sobretudo com os fornecedores, que podem reduzir o seu crédito para com a empresa no caso de uma quebra de confiança. O gestor de recuperação precisa assim de mostrar aos seus fornecedores que estes também possuem interesse em que a empresa se mantenha activa, sendo que a obtenção de tempo irá permitir que o fornecedor não perca um cliente. Muitas vezes, consoante a renegociação, o aumento

do prazo de pagamento a fornecedores poderá implicar o pagamento de um juro correspondente ao atraso (Brilman, 1993, p. 51).

Bibeault (1999, p. 271), Slatter e Lovett (1999, p. 138) falam ainda de outras formas de renegociação da dívida como a obtenção do perdão total ou parcial da dívida, a entrega de *stock* ou a entrega de bens existentes aos credores, de forma a diminuir as suas dívidas. De acordo com Bibeault (1999, p. 271), a última opção é bastante comum em empresas cujos produtos sejam de interesse dos credores, como o caso de empresas de informática que facilmente conseguem inserir o seu produto em bancos e nos mais variados tipos de empresa.

Dallavalle (2006, p. 337) menciona ainda um outro elemento determinante no processo de renegociação da dívida, os trabalhadores. No caso de incapacidade de pagamento de salários ou na existência de salários em atraso, o gestor deverá procurar a negociação de um acordo de pagamento de forma a evitar a paralisação da actividade. A flexibilidade dos trabalhadores é assim uma parte determinante na recuperação, sendo que a negociação com os mesmos deverá ser prudente e bastante pensada.

#### **2.3.2.1.5. REESTRUTURAÇÃO DOS RECEBIMENTOS**

Um problema bastante comum em empresas em declínio é, segundo Slatter e Lovett (1999, p. 136), os atrasos nos recebimentos. Estes devem-se muitas vezes a problemas na entrega do produto ao cliente ou a problemas de qualidade nos mesmos, o que resulta no atraso ou na retenção dos pagamentos. Outra situação que poderá originar o atraso nos recebimentos é a falta de liquidez dos devedores, ou o simples facto do devedor ser um mau pagador.

As dívidas pendentes podem fornecer, no curto prazo, fundos para a recuperação da empresa, isto se aplicadas medidas que permitam corrigir o problema (Santos, 2006, p. 86). Slatter e Lovett (1999, p. 137) defendem a criação de uma equipa, especializada, que identifique e estabeleça uma lista com todos os devedores, incluindo aqueles que se encontrem em processo de litígio. Esta equipa deve procurar uma forma de recuperar todos os valores em dívida da forma mais breve possível e resolver os litígios existentes, de forma a gerar entradas de caixa no curto-prazo. Para dar origem aos pagamentos estes são em muitos casos obrigados a proceder à renegociação dos valores em dívida. Slatter e Lovett (1999, p. 138) propõem algumas medidas que permitam corrigir e eliminar os atrasos nos recebimentos, sendo estas:

oferecer descontos por liquidação antecipada, no entanto esta implica a renúncia a uma parte do valor em dívida que nesta fase poderá ser útil; realizar um acordo de *factoring*<sup>6</sup> com uma instituição financeira, o que implica uma nova renúncia; realizar o pagamento através de letras à cobrança através dos bancos; renegociação das condições do negócio para um período de crédito mais curto; conceder prioridade à produção e à venda de produtos aos clientes considerados bons pagadores; persuadir os clientes a realizar o pagamento total ou parcial, antes da ordem de entrega.

A reestruturação dos recebimentos torna-se fundamental em empresas cujas suas entradas são menores que as suas saídas. Brillman (1993, p. 50) menciona que muitas empresas possuem prazos de recebimentos inadequados à sua realidade de pagamentos, o que a médio prazo poderá originar uma caixa negativa. A empresa precisa, nestes casos, de procurar reduzir o seu prazo médio de recebimentos de forma a equilibrar o mesmo com o seu prazo médio de pagamentos. No caso de o gestor não desejar reestruturar o seu prazo de recebimentos, Brillman (1993, p. 50) aconselha à agilização de todo o processo de facturação de forma a que o cliente receber a mesma com a maior brevidade. Quanto mais cedo o cliente dispor da mesma mais rapidamente realizará o seu pagamento.

#### **2.3.2.1.6. REDUÇÃO DOS GASTOS EM GERAL**

Antes de desenvolver uma medida de redução de gastos é preciso entender a interpretação dos mesmos. De acordo com Francisco Navarro (1999, p. 193) os gastos são usados como uma medida, em termos monetários, dos recursos utilizados para atingir determinados objectivos, ou seja, os gastos são utilizados para medir a quantidade de recursos utilizados. Em outras palavras estes gastos referem-se, por norma, aos gastos necessários para manter a actividade da empresa em funcionamento (Sousa, 2012, p. 26). A redução de gastos é das medidas que possui o maior campo de actuação (Bibeault, 1999, p. 247) e a que apresenta resultados mais rápidos (Hofer, 1980, p. 26). Sousa (2012, p. 27) e Brillman (1993, p. 47) referem, como exemplo, algumas medidas, simples, de redução como: redução da utilização de energia, redução dos gastos com combustível, redução dos gastos em publicidade, redução ou eliminação de investimentos não essenciais, suspensão de contratações, entre outras medidas que possam existir no desenvolvimento da actividade.

---

<sup>6</sup> *Factoring* é uma actividade que consiste na tomada de créditos a curto prazo por uma instituição financeira, que os fornecedores de bens ou serviços constituem sobre os seus clientes. (IAPMEI, 2013)

De forma a reduzir os gastos o gestor de recuperação poderá também procurar reduzir os gastos em compras e reduzir ou interromper os gastos já planeados. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 149) o gestor deve realizar uma análise dos vários fornecedores aos quais adquiriu produtos e, posteriormente, procurar negociar com os mesmos, preços mais baixos ou então procurar novos fornecedores. Bibeault (1999, p. 283) defende uma posição idêntica à de Slatter e Lovett (1999, p. 149), complementando que após a recepção de cada compra deverá ser realizada uma contagem e uma inspecção da qualidade e adequabilidade do material adquirido. O objectivo do autor é assim evitar a aquisição de produtos defeituosos ou inadequados à produção do seu produto final, assim como evitar o pagamento de produtos que não adquiriu.

Relativamente aos gastos já planeados, Slatter e Lovett (1999, p. 141) defendem que os mesmos poderão ser interrompidos permanentemente ou temporariamente, consoante o resultado da análise realizada aos mesmos. Estes poderão também sofrer apenas uma redução no seu investimento, consoante a sua importância. Segundo os autores estes gastos podem passar por gastos em projectos já existentes ou planeados, campanhas publicitárias, exposições comerciais e acções de formação anteriormente delineadas assim como compras, salários e promoções.

Além da redução de gastos mencionados, Slatter e Lovett (1999, p. 149) salientam a possibilidade de realização de reduções, que aparentemente insignificantes, podem apoiar o esforço de redução efectuado. Os autores referem-se a elementos que são desnecessários, que não atribuem qualquer tipo de valor à empresa e que não possuem um custo associado à sua redução ou eliminação. Por exemplo: viagens, conferências, exposições comerciais, subscrições, telemóveis, entretenimento, formação externa e publicidade. Apesar de também mencionar a redução da publicidade como uma das medidas a aplicar, Sousa (2012, p. 27) alerta para a necessidade de realização de uma análise cuidada referente à redução da mesma, dado que esta possui a capacidade de influenciar o aumento das vendas.

Hofer (1980, p. 26) esclarece que a medida de redução de gastos deverá ser aplicada nos casos em que a empresa se encontra próxima do *break-even point* e possui elevados gastos fixos ou recursos financeiros escassos.

Em suma, a presente medida procura reduzir e eliminar todos os gastos existentes relacionados, não só, com o processo produtivo mas com toda a actividade da

empresa. O gestor deve procurar estas oportunidades de redução através de uma análise cuidada e detalhada, mas ao mesmo tempo rápida, devido à actual situação da empresa. A redução destes gastos tem um papel essencial durante o processo de recuperação. O simples controlo e identificação destes contribui, de forma significativa, para o esforço de recuperação (Bibeault, 1999, p. 276).

#### 2.3.2.1.7. REDUÇÃO DOS STOCKS

De acordo com Brillman (1993, p. 94) os *stocks* têm por norma uma tendência para serem elevados dado a margem de segurança tomada pelos armazenistas. Estes procuram ao máximo evitar a ruptura sem se preocuparem com os custos inerentes ao excesso de stock e com os prazos de tesouraria.

Dada a situação de declínio, os gestores devem procurar rentabilizar o excesso de *itens* contidos em armazém (Santos, 2006, p. 86), assim como efectuar um controlo de *stock* apertado e apropriado à realidade actual da empresa (Slatter, et al., 1999, p. 140). Os produtos em *stock*, considerados como comercializáveis, devem englobar os *itens* obsoletos e os *slow-moving itens*, estejam estes já produzidos ou que ainda se encontrem em forma de matéria-prima (Slatter, et al., 1999, p. 140). Slatter e Lovett (1999, p. 141) defendem que o gestor quando incapaz de vender os *itens* obsoletos ou os *slow-moving itens* deve procurar vender os mesmos a um preço mais baixo. Esta venda, apesar de efectuada por um preço inferior, irá libertar espaço e reduzir os custos relacionados com *stock* dos produtos. Relativamente ao excesso de matérias por produzir, Slatter e Lovett (1999, p. 141) mencionam a possibilidade de os gestores venderem as mesmas aos fornecedores de forma a obter crédito ou dinheiro, caso contrário e caso estas já não possam ser utilizadas para produção, o gestor deve procurar vender as mesmas a um preço mais baixo. Enquanto os *slow-moving itens*, já produzidos, devem ser vendidos em mercados nos quais a empresa não opera, dado a possibilidade destes poderem deteriorar ou danificar a imagem da empresa no seu mercado de actividade.

Segundo Bibeault (1999, p. 280) é um erro comum considerar que só existem problemas de *stocks* quando se lida com grandes quantidades do mesmo. No entanto o autor aborda outro problema relativo aos *mesmos*, o desequilíbrio dos *stocks*. Por outras palavras, algumas empresas tendem a possuir uma elevada quantidade de *itens* do tipo *slow-moving* em *stock*, enquanto os *itens* de tipo *fast-moving* existem em

menor quantidade. As empresas nesta situação vêm-se presas a grandes quantidades de *itens* que não conseguem comercializar, enquanto que os *itens* com maior escoamento são por vezes insuficientes para colmatar a procura. Nesta situação podemos afirmar que a situação de *stock* é desequilibrada e que necessita de uma correcção urgente.

Enquanto os gestores procuram a redução dos *stocks* através da comercialização dos mesmos, estes também devem, de acordo com Brillman (1993, p. 96), diminuir o nível de produção da empresa ao seu novo nível de negócios. Esta diminuição permitirá uma entrada mais lenta de novos produtos em *stock*, evitando novo acumular. Esta diminuição da produção irá também permitir a redução das necessidades de fundo maneio para produção.

Podemos assim sintetizar esta medida em duas etapas: escoamento de todo o tipo de *stock* e diminuição da produção.

#### **2.3.2.1.8. REDUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Segundo Bibeault (1999, p. 279), é comum que as empresas em declínio possuam um excessivo número de trabalhadores devido a uma política continuada de construção de equipas ao longo dos vários anos em que a empresa obteve rentabilidade. Esta medida é assim usada, principalmente, como uma forma de eliminar os elevados gastos existentes com os trabalhadores (Hofer, 1980, p. 26). No entanto o que determina o impacto desta redução não é o excesso de trabalhadores mas sim a severidade do declínio da empresa. A redução do número de trabalhadores e a sua reorganização à nova realidade da empresa permite à mesma a obtenção de resultados significativos, ou seja, reencontrar o equilíbrio financeiro (Sousa, 2012, p. 26). Esta redução deverá ser aplicada a todos os trabalhadores incluindo os de cargos elevados (Bibeault, 1999, p. 278; Santos, 2006, p. 86), sendo estes os que originam o maior impacto na estrutura financeira da empresa.

Slatter e Lovett (1999, p. 147) afirmam que a existência de excesso de trabalhadores é visível através da diminuição drástica do volume de vendas ou no caso de uma empresa de serviços, esta é visível através da receita na receita.

Brillman (1993, p. 236) no seu estudo menciona que dentro da medida de redução poderá ser aplicada, para alguns trabalhadores, uma política de reorganização de

postos, isto consoante a severidade do declínio (Bibeault, 1999, p. 279). Tendo em conta a sua perspectiva Brillman (1993, p. 236) apresenta vários sistemas que poderão ser utilizados pelos gestores de recuperação no acto de redução dos gastos com os trabalhadores e evitando assim despedimentos, são estes:

- A redução temporária do horário de trabalho;
- O reajustamento do horário de trabalho anual, ou seja, horário reduzido em épocas baixas e horário elevado em épocas altas;
- O desemprego parcial aplicado através da forma de dias sem trabalhar;
- O aumento da polivalência dos trabalhadores, permitindo a um trabalhador efectuar dois serviços distintos consoante a necessidade da empresa;
- A redução de Salários;
- A passagem dos trabalhadores a regime de *part-time*, com opção de regresso a regime *full-time* após um ano;

Brillman (1993, p. 238) menciona ainda a possibilidade de substituição dos trabalhadores mais velhos pelos mais novos e menos dispendiosos, no entanto esta opção implica, em muitos casos, elevados custos de despedimento, dado a duração dos contractos e das leis existentes. Em contra ponto Slatter e Lovett (1999, p. 148) apresentam a opção *last-in, first-out*, apesar de menos dispendiosa esta opção irá originar a perda de novos e valiosos trabalhadores, perda necessária à sobrevivência da empresa.

Apesar do proposto, Brillman (1993, p. 238) afirma que estas medidas nem sempre são de possível aplicação e, muitas vezes, são insuficientes.

Independentemente da medida adoptada, o gestor deverá ser intransigente e rígido com todos os trabalhadores considerados em excesso na empresa. Caso o gestor tenha de efectuar uma redução de trabalhadores, este deverá realizar a mesma através de um único acto (Bibeault, 1999, p. 294). Na maior parte das situações o gestor de recuperação não tem outra alternativa a não ser a remoção dos excedentes humanos. Caso este não seja realizado a empresa continuará a apresentar perdas e no curto prazo ver-se-á na incapacidade de cumprir com os seus prazos de

pagamento (Slatter, et al., 1999, p. 148) ou irá de encontro a um declínio com um maior grau de severidade (Brilman, 1993, p. 238). Nesta situação os fundos necessários terão de ser gerados através de medidas de redução de activos ou de novos financiamentos (Slatter, et al., 1999, p. 148).

Esta medida possui, por norma, como grande inconveniente os elevados custos de implementação. No entanto Brilman (1993, p. 239) afirma, através da sua experiência, que são raras as recuperações conseguidas sem a redução de trabalhadores.

A redução de trabalhadores obriga, em grandes partes dos casos, à aplicação, quase em simultâneo, de medidas de motivação dos trabalhadores não dispensados.

#### **2.3.2.1.9. ELIMINAÇÃO DA “CONTABILIDADE CRIATIVA”**

Apesar de considerada pouco relevante esta medida é definida por Bibeault (1999, p. 276) e Brilman (1993, p. 18) como necessária para a recuperação da empresa.

Segundo Brilman (1993, p. 18) existem casos em que os gestores tendem a esconder o estado da empresa através de práticas que permitem manter um nível satisfatório lucros contabilísticos ao longo dos anos.

Através da eliminação da prática de uma contabilidade que esconde a degradação real da empresa, o gestor de recuperação irá conseguir observar qual o verdadeiro estado da mesma.

Bibeault (1999, p. 277) menciona ainda a existência de práticas contabilísticas que diminuem a rentabilidade da empresa. Em raros casos, através da eliminação destas práticas contabilísticas inadequadas o gestor pode conseguir aumentar a rentabilidade anual da empresa.

Em suma, esta medida consiste na aplicação imediata de acções que permitam eliminar as actividades criadoras de uma realidade inexistente.

#### **2.3.2.1.10. AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

Nesta medida o factor de maior importância não passa pelo aumento da produção, dado que isso iria originar novos excedentes de *stocks*, mas sim pelo aumento da produtividade.

O aumento da produtividade no curto prazo pode incluir: o desenvolvimento de uma nova distribuição das instalações, a redistribuição dos actuais equipamentos, a fusão de fábricas ou outras instalações, o controlo de perdas (Dallavalle, 2006, p. 293), a simplificação dos procedimentos de facturação e a melhoria da monitorização das instalações e da produtividade (Bibeault, 1999, p. 283).

Esta medida encontra-se relacionada com a medida de redução de trabalhadores (Dallavalle, 2006, p. 293) (já que em muitos casos para se atingir determinados níveis de produtividade é necessário reduzir o número dos trabalhadores) e com a medida de redução de activos (Tikici, et al., 2011, p. 51) (já que a sua redução permite maximizar a utilização dos activos que não são dispensados pela empresa).

Por sua vez, Bibeault (1999, p. 284) explica que é possível atingir melhores níveis de produtividade através do estímulo dos trabalhadores. É necessário comunicar aos mesmos onde estes se devem situar e o que deles é esperado. Por outras palavras é preciso tomar medidas que permitam o aumento da motivação dos trabalhadores, assim como mencionado na fase de diagnóstico, na expectativa de com isso se possa aumentar os seus níveis de desempenho.

Todas estas medidas possuem como objectivo a redução dos gastos/desperdícios existentes. Esta é normalmente utilizada em situações cujas causas de declínio incluam baixa utilização da capacidade instalada, fraca produtividade, mudança tecnológica ou entrada de novos concorrentes no mercado (Dallavalle, 2006, p. 293).

#### **2.3.2.1.11. MARKETING**

Durante a fase de emergência existem algumas medidas que poderão ser aplicadas nas principais áreas do marketing, os quatro P's (produto, preço, promoção, distribuição), com vista à obtenção de fundos (Bibeault, 1999, p. 284; Dallavalle, 2006, p. 294).

O preço é, das quatro áreas, a mais discutida e talvez a menos consensual. Dallavalle (2006, p. 295) defende o aumento do preço no curto prazo de forma a aumentar a receita, no entanto Slatter e Lovett (1999, p. 145) mencionam que nesta fase do ciclo de recuperação o preço deve-se manter inalterado assim como não devem ser atribuídos qualquer tipo de descontos sem a aprovação do gestor de recuperação. Os autores defendem que qualquer subida ou descida dos preços, por implementar, deve permanecer congelada até à fase seguinte do ciclo. Já Bibeault (1999, pp. 284-286)

afirma que a descida de preços é em grande parte dos casos um problema para as empresas em dificuldades, sendo esta mais comum que o aumento dos mesmos. O autor, assim como Slatter e Lovett (1999, p. 145), defende que a descida dos preços é um erro, sendo a permanência deste a medida mais correcta. No entanto, a conservação ou o possível aumento dos preços deve ficar a cargo do julgamento do gestor de recuperação e não do departamento de marketing. O mesmo deve apenas ser alterado em casos em que a estratégia ou política de definição de preços e descontos, se encontre errada e origine prejuízos à empresa, ou seja, em casos em que sejam aplicados preços demasiado baixos, insuficientes para cobrir as necessidades da empresa.

Os preços baixos resultam da tentativa de aumentar o volume de vendas ou de conseguir competir com a concorrência. A venda dos produtos a um preço mais baixo poderá permitir à empresa a obtenção de fundos no curto-prazo, no entanto estes fundos não são suficientes para cobrir todos os gastos da actividade. Segundo Brillman (1993, p. 191), a diminuição dos preços apenas é válida em situações onde existe a possibilidade de perda de mercado, devido a uma oferta equivalente mas de menor valor, apresentada por um concorrente. Brillman (1993, p. 191) vai assim de encontro aos outros autores e defende a necessidade de manter os preços ou aumentar os mesmos. Todavia o aumento dos preços pode originar incapacidade de escoamento do produto. O aumento é necessário no caso de existência de preços demasiado baixos, como mencionado anteriormente (Bibeault, 1999, p. 284; Slatter, et al., 1999, p. 145). Sendo assim, e considerando que os preços se encontram bem definidos, o preço deverá ser mantido ou sofrer um ligeiro aumento sem impedir a sua comercialização. No caso destes se encontrarem mal aplicados, deverão ser redefinidos. Esta óptica pode assim ser considerada como coerente com a fase de emergência, isto porque a rentabilidade não é o principal objectivo desta fase.

Como referido na medida de redução de *stocks*, a venda de produtos a baixo preço poderá ser aplicada em casos onde os produtos tenham uma baixa rotação ou sejam considerados como obsoletos ou descontinuados.

Relativamente aos produtos ou linhas de produtos, Dallavalle (2006, p. 294), Brillman (1993, p. 47) e Santos (2006, p. 86), são unânimes defendendo o encerramento de algumas linhas de produção e eliminação de produtos. A diminuição do número de produtos e a focalização nos produtos rentáveis é normalmente o caminho mais

seguro para a obtenção de lucro e de um maior retorno sobre o investimento (Bibeault, 1999, p. 287). A eliminação destes produtos ou o encerramento das linhas, deve ser decidida através de uma análise individual realizada a cada um dos produtos ou linhas. Muitas empresas com mais do que um produto tendem a possuir produtos que contribuem positivamente assim como produtos que apresentam prejuízos à empresa.

A análise individual permitirá determinar quais aqueles que não contribuem para a rentabilidade da empresa e poderão ser eliminados. Bibeault (1999, p. 287) alerta ainda para a necessidade do gestor identificar quais os produtos de margem reduzida que representam uma parte substancial do volume de vendas. Em suma, os gestores devem apenas focar os seus esforços em produtos e linhas de produto rentáveis e eliminar aqueles que não contribuem para a recuperação empresarial.

Qualquer tipo de promoção, já planeada ou não, deve nesta fase (fase de emergência) ser suspensa ou congelada de forma a promover a redução dos gastos (Slatter, et al., 1999, p. 141; Sousa, 2012, p. 27).

Bibeault (1999, p. 290) menciona que grande parte das empresas em declínio não possui um equilíbrio entre os gastos despendidos na promoção e os resultados obtidos. Principalmente nesta situação, onde existe um nítido prejuízo, os gastos com promoção devem ser eliminados. O autor menciona ainda que numa situação de declínio apenas se justifica a realização de acções de promoção junto dos melhores clientes. A melhor forma de obter fundos no curto-prazo é através da concentração de esforços nestes clientes negligenciando os clientes considerados como maus ou intermédios (Brilman, 1993, p. 47), isto até a empresa se encontrar equilibrada ou o gestor tiver tempo para analisar se algum destes dois grupos merece ser ou não alvo de esforços. As acções de promoção reduzidas possuem também gastos reduzidos, comparativamente com acções de promoção que tenham como objectivo alcançar a totalidade dos clientes.

Como último dos P's temos a distribuição que pode ser resumida e compreendida através de Bibeault (1999, p. 292):

Basically the turnaround company stresses its strong customers and strong locations and weeds out its weak customers and weak locations. A company that is going through an emergency stage must concentrate its scarce resources on the strong.

Segundo o autor, algumas empresas recuperadas tiveram como uma das medidas de marketing a eliminação de um vasto número de clientes considerados como não rentáveis. De certa forma podemos afirmar que as medidas tomadas relativamente à distribuição assentam nas mesmas medidas tomadas relativamente à promoção da empresa. Nesta fase o importante é centrar esforços nos clientes mais rentáveis e após equilibrada, compreender se deve-se ou não reabilitar os clientes mais menos rentáveis.

#### **2.3.2.1.12. APOIO FINANCEIRO**

Slatter e Lovett (1999, p. 142) explicam que o primeiro contacto das empresas, que procuram apoio financeiro, é realizado com os bancos. Apesar dos bancos serem a opção de financiamento mais óbvia os autores mencionam ainda a existência de outras fontes externas capazes de prestar apoio à empresa, como os accionistas, fornecedores e outras empresas. Os gestores devem assim procurar fontes de financiamento alternativas aos bancos. No entanto, caso o gestor tenha de recorrer ao mesmo, Slatter e Lovett (1999, p. 142) aconselham a que o gestor apenas solicite o apoio mínimo necessário.

Como referido em pontos anteriores, os *stakeholders* são uma parte fundamental e determinante no processo de recuperação (Fingland, 2012, p. 6). Após analisadas todas as opções que permitem à empresa a obtenção de fundos através de meios internos, a grande maioria das empresas percebe que a recuperação não é possível sem o apoio dos *stakeholders*. É assim necessário atrair o apoio destes para garantir a redução entre os fundos necessários e os fundos existentes (Brilman, 1993, p. 47; Santos, 2006, p. 86).

O gestor de recuperação deve analisar e preparar previamente um conjunto de contrapartidas a oferecer aos *stakeholders* para garantir o apoio dos mesmos, ou seja, deve ser preparada uma contrapartida ou garantia que interesse aos *stakeholders* e que justifique os riscos por estes corridos. Durante o desenvolvimento do plano de recuperação e de forma a garantir o contínuo apoio dos *stakeholders*, o gestor deve também procurar criar um plano de emergência no qual a posição dos *stakeholders* não sofra qualquer alteração (Slatter, et al., 1999, p. 143).

A comunicação com os *stakeholders* também é crucial, dado que estes irão tomar uma decisão baseado na credibilidade e confiança transmitida pelo gestor de recuperação.

A falta de comunicação ou a não clareza da mesma pode afectar todo o processo de recuperação (Slatter, et al., 1999, p. 143; Dallavalle, 2006, p. 138). Nesta fase da recuperação a falta de comunicação pode gerar rumores, desconfiança (Pearce II, et al., 1998, p. 69) e consequentemente a falta de apoio.

Caso a severidade do declínio apresentado pela empresa requeira apoio financeiro a qualquer custo, deverá ser realizada uma nova avaliação sobre toda a empresa compreendendo se a mesma é viável a médio-prazo. Apesar do apoio necessário dos *stakeholders*, o fortalecimento dos mesmos dentro da empresa deve ao máximo ser evitado dado que este irá restringir a flexibilidade do gestor ao longo do processo de recuperação.

The turnaround manager needs to get the best s/he can with the little s/he has, and this is rarely achieved by giving everything away to the first *stakeholder* who demands it. (Slatter, et al., 1999, p. 143)

#### **2.3.2.2. FASE DE ESTABILIZAÇÃO – PROCEDIMENTOS**

A fase de estabilização surge após o trauma provocado pelas medidas implementadas durante a fase de emergência. Nesta fase a empresa já não se encontra em situação de falência, no entanto ainda não pode ser considerada saudável ou capaz de se sustentar (Bibeault, 1999, p. 251). Em suma, nesta fase, a empresa ainda não pode ser considerada como recuperada, assim como a tarefa do gestor de recuperação também não poderá ser considerada como terminada. A principal tarefa do mesmo, nesta fase passará por criar uma base que sustente o crescimento da empresa.

Diferente da fase de emergência onde os principais objectivos dos gestores são a sobrevivência e a criação de fundos de caixa, nesta fase os gestores devem focar-se sobretudo na melhoria do desempenho/rentabilidade da empresa (Bibeault, 1999, p. 299). Apesar da empresa já não se encontrar em declínio esta também não se encontra em crescimento. A realização de medidas acertadas irá determinar se a empresa sobreviverá na mediocridade ou se esta continuará o seu processo de crescimento. A permanência da empresa nesta fase da recuperação poderá gerar o seu futuro desaparecimento, ou a diminuição da sua dimensão de forma permanente (comparativamente com a dimensão anterior ao declínio), por outras palavras a não implementação ou a inadequada implementação desta fase pode determinar o sucesso ou insucesso da recuperação

Nesta fase os objectivos da empresa possuem como finalidade o desenvolvimento de uma plataforma, forte e sustentável, que permita a implementação da fase de crescimento (Slatter, et al., 1999, p. 102), para que isso aconteça Bibeault (1999, p. 299) sugere que os objectivos da empresa e dos seus gestores, durante a fase de estabilização, passem pelo:

- Aumento da rentabilidade da empresa através do incremento das margens;
- Aumento da rentabilidade através do aumento da eficiência das operações existentes;
- Reposicionamento da empresa para o aumento da rentabilidade e do retorno sobre o investimento em activos;

Um produto, um departamento ou uma operação devem, nesta altura, proporcionar mais do que apenas fundos de caixa positivos, estes devem conseguir proporcionar retornos positivos sobre o capital investido (Bibeault, 1999, p. 251).

Apesar da semelhança entre os modelos apresentados por Bibeault (1999, p. 299), Slatter e Lovett (1999, p. 242), os segundos apontam que nesta fase deverá decorrer uma significativa mudança na empresa, nas pessoas, nas capacidades de produção e nas condições de trabalho. Um plano de recuperação nunca será bem-sucedido, a não ser que sejam efectuadas as alterações necessárias que permitam a implementação do plano. Esta mudança deverá atribuir especial atenção à implementação de estratégias tais como a reorientação do binómio produto-mercado e reposicionamento no mercado. Dado o apresentado, os autores, apresentam quatro componentes que um gestor de recuperação deve considerar durante o processo de mudança: estrutura organizacional, recursos humanos, desenvolvimento de capacidades, termos e condições de emprego. O efeito combinado entre uma forte liderança e as correctas mudanças nestes quatro componentes irá originar uma mudança cultural.

Ainda que sensivelmente distintos, os elementos de foco, apresentados por Bibeault (1999, p. 299), Slatter e Lovett (1999, p. 242) abordam as mesmas situações e possuem como objectivo o aumento da rentabilidade, porém Slatter e Lovett (1999, p. 242) atribuem maior foco à realização de uma mudança profunda na estrutura da empresa que a apresentada por prestado por Bibeault (1999, p. 299).

Apesar da ênfase atribuída pelos autores à fase de estabilização, durante o ciclo de recuperação, Chowdhury (2002, p. 255) resume a respectiva fase (transição) apenas como uma fase transitória entre a fase de emergência e a fase de crescimento.

#### **2.3.2.2.1. AUMENTO DA LIQUIDEZ**

Nesta fase as principais medidas da empresa devem passar pelo melhoramento do lucro, o que por si só não implica o crescimento da empresa. Sendo assim, e para que a empresa consiga obter um aumento de liquidez, Bibeault (1999, p. 303) aconselha que o gestor proceda ao abrandamento do crescimento da empresa de forma a evitar novas necessidades de financiamento. Segundo o autor, através do controlo do crescimento da empresa, do melhoramento das margens e evitando gastos com compras o gestor poderá melhorar a sua rentabilidade assim como os fundos de caixa. Bibeault (1999, p. 303) esclarece que é normal, nesta fase, que as empresas optem pelo melhoramento das margens enquanto restringem o crescimento das vendas, ou seja, o objectivo passa por acumular fundos sem desperdiçar/gastar os mesmos.

Outra forma de obter aumento da liquidez passa pelo contínuo e apertado controlo, a realizar, sobre os fundos existentes, este controlo deve ser mantido ao longo de toda a fase de estabilização de forma a maximizar a sua utilização ao longo da actividade. A maximização dos fundos pode passar pela compra de novos equipamentos ou da realização de uma nova campanha de marketing, que seja realmente indispensável. Independentemente da forma como for utilizado, estes devem, obrigatoriamente, proporcionar o aumento de liquidez. Ficam assim de fora medidas, serviços, produtos ou investimentos que não trarão consigo qualquer tipo de benefício à empresa (Bibeault, 1999, p. 303). Contudo esta maximização dos fundos deve ser estritamente cautelosa e ponderada.

#### **2.3.2.2.2. REESTRUTURAÇÃO DA DÍVIDA**

Assim como na fase de emergência, o gestor de recuperação deve manter-se concentrado na reestruturação da dívida (Bibeault, 1999, p. 304). Porém nesta fase a empresa deve começar a reestruturar/reduzir a sua dívida através dos seus próprios recursos financeiros, excluindo qualquer tipo de perdão, negociação da dívida ou de aumento dos prazos médios de pagamento. Esta reestruturação/redução permitirá reduzir a pressão imposta pelos credores, sobre a empresa. Bibeault (1999, p. 304) afirma que através de uma adequada redistribuição dos activos, o gestor pode aliviar

parte dos seus problemas de liquidez assim como reduzir parte da sua dívida de longo-prazo. A redistribuição dos activos, usados para reduzir a dívida através de recursos próprios, pode consistir na hipoteca de propriedades, na venda de activos ainda não comercializados, entre outros.

Em suma esta medida visa a eliminação das dívidas existentes e acumuladas, antes de se dar início ao crescimento. Esta situação deve-se às dificuldades que podem resultar de um crescimento com dívida.

#### **2.3.2.2.3. CONTABILIDADE DE GESTÃO**

A fase de estabilização, ao contrário da fase de emergência, não nutre da necessidade da aplicação rápida de medidas correctivas. Agora com algum espaço de manobra, o gestor poder despende algum do seu tempo na análise e desenvolvimento de áreas ou medidas necessárias à recuperação da empresa. Bibeault (1999, p. 307) defende que a contabilidade de gestão é uma das áreas a desenvolver nesta fase.

Segundo o mesmo autor, o departamento de contabilidade das empresas, em alguns casos inexistente, deveria ser capaz de fornecer ao gestor informação útil e de qualidade inquestionável, capaz de auxiliar o mesmo na tomada de decisão. No entanto o apoio prestado por este departamento é, em algumas empresas, inadequado. Além de transmitir informações erradas/questionáveis este não transmite a informação necessária. Nesta fase as informações erradas que levem a decisões, por sua vez, erradas, podem colocar a empresa e todo o processo de recuperação, numa posição delicada.

Na opinião de Bibeault (1999, p. 308) existem cinco tipos de informações úteis que podem ser transmitidas, aos gestores, pelo departamento em questão. São elas:

- **Descrição dos gastos;**

Descrever os gastos por categorias, ao invés de demonstrar estes como um todo, irá ajudar o gestor a obter uma maior compreensão do negócio, assim como efectuar uma melhor aplicação dos esforços de redução, ou seja, através da divisão dos gastos por categorias, o gestor conseguirá compreender onde se encontram os gastos mais elevados da empresa e desenvolver medidas que permitam a redução directa dos mesmos.

- **Construção orçamental;**

Esta é usada para detectar áreas problemáticas ao longo de todos os níveis da empresa, desde o primeiro até ao último escalão. Através deste método e de uma completa análise, é possível obter uma perspectiva mais assertiva da dimensão do problema e realizar uma comparação entre a performance actual e o orçamento da empresa.

- **Análise da rentabilidade do produto;**

De acordo com o autor grande parte dos gastos são ocultados pela média do seu valor. A diferença entre a média de gastos e os gastos individuais pode afectar significativamente as decisões do gestor relativamente aos produtos. O autor defende assim a realização da média de gastos para cada um dos produtos, em vez de uma média global, ou seja, a realização de uma avaliação individual de cada produto.

- **Apoio aos Responsáveis pelo Controlo;**

Este consiste na redacção e entrega de relatórios e resultados, referentes a cada área, a cada um dos respectivos responsáveis pelo controlo das mesmas. O departamento de contabilidade de gestão deve assim ser capaz de conceber informação útil, que permita aos responsáveis tomar decisões relativas ao futuro da respectiva área de controlo.

- **Gastos padrão por produto ou serviço;**

Os gastos padrão, quando fundamentados na realidade da empresa e devidamente utilizados, podem ser usados como uma ferramenta valiosa na avaliação da gestão e recolocar a aceitação das médias globais que omitem a realidade.

#### **2.3.2.2.4. PROGRAMAS DE MELHORIA DA RENTABILIDADE**

Programas de melhoria da rentabilidade não devem ser confundidos com medidas de redução de gastos, apesar das suas semelhanças. Enquanto os últimos, são aplicados nas actividades com gastos mais altos e permitem a obtenção imediata de fundos, os programas de melhoria da rentabilidade são aplicados a todas as áreas da empresa a

longo-prazo. Todavia a aplicação destes só deve ser realizada na fase de estabilização (Bibeault, 1999, p. 313). Os programas de melhoria da rentabilidade podem basear-se no melhoramento da eficiência das fábricas, aumento da eficiência produtiva, intensificação da gestão de *stocks* e na avaliação dos gastos/benefícios existentes, esta última poderá implicar a eliminação de gastos em qualquer uma das áreas da empresa (em algumas situações estes cortes implicam despedimentos) dependendo da relação gastos/benefícios correspondente.

Bibeault (1999, p. 313) menciona a existência de alguns problemas que podem inviabilizar a aplicação destes programas. Sendo eles: a incapacidade dos gestores em conseguir avaliar todo o potencial da empresa quanto à sua capacidade de melhorar a rentabilidade, ficando satisfeitos com baixos valores de rentabilidade; e a falta de consciência existente relativamente à rentabilidade.

O mesmo autor defende que é sempre possível continuar a melhorar a rentabilidade da empresa ao longo da sua vida, no entanto é necessário fazer com que os responsáveis pelas diferentes áreas da empresa compreendam a necessidade de aplicar determinados cortes e medidas de controlo.

De forma a garantir uma adequada aplicação dos programas de melhoria da rentabilidade, Bibeault (1999, p. 313) aconselha o gestor a: mentalizar-se para a implementação de uma mudança significativa; estimular a consciência de rentabilidade em toda a empresa; desenvolver a convicção perante todos os elementos da gestão, que os esforços de melhoria da rentabilidade nunca são suficientes e nunca acabam; garantir que o processo de melhoria da rentabilidade é abordado/tratado de uma forma leve, habilidosa e compreensiva.

#### **2.3.2.2.5. SISTEMAS DE CONTROLO**

É importante compreender que nesta fase a empresa ainda não se encontra recuperada e muito menos, saudável. De forma a ir de encontro a uma situação de estabilização financeira é indispensável continuar a desenvolver apertados e eficientes sistemas de controlo, como iniciado na fase de emergência, a todos os níveis da empresa. De acordo com Bibeault (1999, p. 304) este deve abranger o controlo de facturação, inventário, compras e gastos. Todavia, o controlo estratégico, de caixa e gastos devem ser reforçados nesta fase.

Bibeault (1999, p. 304) explica que nesta fase os sistemas de controlo têm como objectivo eliminar o factor surpresa, que segundo o mesmo, é bastante comum na fase anterior. O controlo adequado permitirá à empresa obter consistência e equilíbrio durante o restante processo de recuperação, evitando situações inesperadas que possam prejudicar o seu desempenho e levem a empresa a regredir no processo de recuperação, ou seja, voltar a um estado de declínio e a uma nova aplicação de medidas de redução.

#### **2.3.2.2.6. DESENVOLVIMENTO DA EFICIÊNCIA PRODUTIVA**

As medidas de desenvolvimento da eficiência produtiva estão directamente relacionadas com a melhoria da rentabilidade, dado que a sua aplicação é capaz de originar resultados positivos na mesma (Chowdhury, et al., 1996, p. 171). Sendo este o grande objectivo desta fase.

Segundo Bibeault (1999, p. 315), o aumento da eficiência produtiva pode ser alcançada através do aumento da produtividade laboral, tecnológica, da manutenção, do controlo das existências, da distribuição e das compras.

Slatter e Lovett (1999, p. 248) afirmam que o aumento da eficiência da produtividade pode ser realizado através da descentralização e da diminuição da estrutura organizacional da empresa. A aplicação desta medida irá resultar: numa maior satisfação daqueles que recebem poder de controlo; numa linha de produção mais eficiente; num melhoramento do serviço ao cliente e numa comunicação mais fluída. Porém os autores alertam que a descentralização deverá ocorrer, apenas, até ao nível hierárquico seguinte.

#### **2.3.2.2.7. MARKETING**

Os esforços de marketing praticados nesta fase consistem, sobretudo, no aprimoramento das medidas de marketing adoptadas na fase de emergência.

Bibeault (1999, p. 319), não é explícito quanto à posição que deve ser tomada na definição de preço, no entanto pode-se interpretar que o autor defende nesta fase a subida de preços em casos onde: os produtos apresentem certas características (como produtos que possuem uma baixa margem de contribuição e um elevado

volume de vendas); exista uma definição, errada, do preço através do mix de produtos; ou de uma má estrutura de definição de preço da indústria.

Relativamente aos produtos, Bibeault (1999, p. 320), explica que nesta fase, em vez do o gestor se focar na linha de produtos, este deve focar-se nos produtos de forma individual. O gestor deve continuar a desenvolver as medidas aplicadas na fase de emergência assim como analisar e explorar todo o potencial dos produtos existentes e a realizar modestas extensões de linha de produtos, onde a existência de risco seja mais baixa. A exploração do potencial dos produtos existentes em alternativa à criação de novos produtos possui um menor risco, como um maior potencial de retorno. O autor menciona ainda que o ciclo de vida do produto deve ser ignorado, afirmando que este conceito é para amadores e que o potencial do produto poderá ser explorado enquanto o gestor assim o deseje. Em suma, os responsáveis pela recuperação devem continuar a desenvolver os esforços de marketing já aplicados, evitar grandes investimentos como a criação de novos produtos e procurar explorar os produtos e linhas de produtos já existentes realizando apenas pequenos investimentos de baixo risco.

Assim como mencionado anteriormente, também as medidas anteriormente aplicadas na área de promoção e distribuição devem continuar a ser aprimoradas e desenvolvidas. Contudo Bibeault (1999, p. 323) menciona que a promoção da empresa, especialmente nesta fase, deve ser realizada por bons vendedores e focada em produtos e clientes rentáveis. Por outras palavras o autor sugere a eliminação dos maus vendedores, permanecendo na empresa apenas aqueles que possuem maior taxa de sucesso. Os esforços de venda deverão ser, especialmente, aplicados aos produtos e clientes que mais contribuem para a rentabilidade da empresa e não para o volume de vendas da mesma. Este redireccionamento do esforço, para clientes rentáveis, deverá ser acompanhado de uma melhoria da qualidade ou do serviço ao cliente (Dallavalle, 2006, p. 295).

Além do contínuo aprimoramento das medidas aplicadas nas principais áreas do marketing, Bibeault (1999, p. 318), explica que a gestão do marketing na fase de estabilização deve assentar sobretudo em estratégias de melhoramento da rentabilidade e da contínua redução de custos como:

- Direcção dos esforços para segmentos-alvo de elevado retorno e com taxas de crescimento elevadas;

- Protecção contínua das franquias existentes;
- Estabilização da despesa e compromissos para maximizar o lucro;
- Realização de investimento apenas quando as oportunidades de mercado assim o permitam;
- Restringir os objectivos e alvos dos programas de marketing a áreas de risco de perda é reduzido;
- Diminuição das despesas de marketing;
- Subcontratação de funções não recorrentes;
- Selecção das técnicas de marketing mais adequadas e rentáveis (baixo custo);

#### 2.3.2.2.8. RECURSOS HUMANOS

As medidas referentes aos recursos humanos da empresa possuem nesta fase um foco diferente do apresentado na fase de emergência. Enquanto na segunda o foco centra-se na redução do número de trabalhadores (independentemente do seu nível hierárquico na empresa) com o principal objectivo de reduzir gastos, na fase de estabilização o foco centra-se na implementação de programas de motivação e do aumento das capacidades dos mesmos.

Segundo Bibeault (1999, p. 327) nesta fase o gestor de recuperação deve ter em conta as seguintes situações:

- **Aumento das capacidades da empresa através do melhoramento do mix de trabalhadores;**

De acordo com o autor o melhoramento do mix dos trabalhadores passa por dispensar aqueles que não possuem capacidades e disponibilidade para lidar com a estratégia de recuperação e identificar aqueles que são capazes e estão dispostos a enfrentar os desafios provenientes do processo. Diferente da fase de emergência, onde a redução de trabalhadores não é mais que um jogo de números com o objectivo de diminuir os gastos, nesta fase (estabilização) pretende-se encontrar aqueles que mais podem contribuir para a rentabilidade da empresa e dispensar aqueles que não são necessários e rentáveis. Para tal,

Slatter e Lovett (1999, p. 250), recomendam por exemplo, a realização de uma série de entrevistas de forma a compreender quais as capacidades e atitudes individuais dos trabalhadores. De certa forma podemos considerar esta como um segundo “filtro” de recursos humanos.

Após identificados os trabalhadores não dispensáveis, é necessário garantir que os mesmos, ao longo de toda a estrutura da empresa, possuam elevados padrões de desempenho. Para tal é necessário que o gestor implemente padrões significativos de desempenho e tome medidas que garantam a implementação destes em todos os níveis da empresa.

Tendo em atenção os padrões de desempenho, Bibeault (1999, p. 327) é especialmente rígido com todo o grupo executivo da empresa, afirmando que o gestor de recuperação não deve aceitar, da parte destes, um fraco desempenho, apenas deve aceitar um desempenho vulgar, dos mesmos, num curto período de tempo. No caso de baixo desempenho, o investigador recomenda a substituição destes por executivos mais capacitados e motivados, seja através de recrutamento externo ou promoções internas.

Além da identificação dos trabalhadores mais capacitados, Slatter e Lovett (1999, p. 254) mencionam que o gestor deve procurar desenvolver as capacidades dos recursos humanos, através da formação constante, isto porque as capacidades actuais dos mesmos podem rapidamente ficar ultrapassadas devido à constante mutação da realidade.

- **Lidar com conflitos e centralização/descentralização;**

Ainda na fase de estabilização o gestor de recuperação deve procurar resolver os conflitos existentes, como todos os problemas referentes à centralização/descentralização. A resolução destes permitirá à empresa obter a estabilidade e tranquilidade interna necessárias para a obtenção do sucesso externo.

Após a centralização de poder realizado na fase de emergência é necessário que o gestor inicie o processo de descentralização de algumas tarefas. Bibeault (1999, p. 330) e Dallavalle (2006, p. 293) defendem que à excepção das responsabilidades relativas ao lucro, as restantes tarefas devem continuar, ao

longo desta fase, a ser geridas de uma forma centralizada. De acordo com Dallavalle (2006, p. 293), a procura de resultados (lucro) não é tarefa única do gestor de recuperação ou da direcção da empresa, mas sim de todos os seus elementos. Apesar da descentralização da responsabilidade, os objectivos e metas devem continuar a ser impostas pelo gestor de recuperação (Bibeault, 1999, p. 330).

Depois de resolvida a questão da descentralização o gestor deve procurar resolver tanto os conflitos internos como os conflitos entre os responsáveis de venda e os responsáveis pela produção (por exemplo, a discordância entre certos elementos do produto como, a cor, quanto maior a variedade maior a possibilidade de venda mas menor a eficiência produtiva), de forma a criar um ambiente de harmonia e estabilidade necessário ao crescimento da empresa.

- **Implementação de programas de compensação/motivação que apoiem os esforços de recuperação;**

Estes programas são usados pelos gestores como uma ferramenta motivacional na fase de estabilização. Mesmo após uma fase de redução de gastos onde preservar as saídas de fundos era prioritário, é possível (em alguns casos) oferecer aos trabalhadores um incentivo que permita aumentar a sua motivação, produtividade e conseqüentemente a rentabilidade da empresa (Dallavalle, 2006, p. 294).

Apesar de a empresa possuir neste momento alguma capacidade para promover um, ainda que baixo, incentivo financeiro, muitos gestores possuem ainda algumas reservas quanto à disponibilização do mesmo nesta fase. Por sua vez Bibeault (1999, p. 332) afirma que um trabalhador qualificado e bem recompensado pode ser mais eficaz que um “exército” de trabalhadores. O autor defende assim o desenvolvimento de um sistema de incentivos descritos no orçamento da empresa, sendo este facultado aos trabalhadores à medida que são alcançadas metas previamente determinadas. Já Slatter e Lovett (1999, p. 257) afirmam que é bastante comum, nesta fase, que as empresas procedam a alterações na estrutura de pagamentos, passando estes a serem substancialmente realizados consoante o desempenho dos trabalhadores ao invés de um pagamento fixo. Os autores afirmam que o mais importante é promover um sistema de incentivos consoante os indicadores de desempenho.

- **Levar os elementos da empresa a tomar consciência de lucro;**

De acordo com Dallavalle (2006, p. 293) a recuperação de uma empresa passa pelo desenvolvimento de consciência em relação ao lucro, sendo este o resultado de uma tarefa colectiva e não apenas dos responsáveis pela recuperação. É assim, necessário demonstrar que todos os elementos da empresa são responsáveis pelo sucesso da recuperação.

Segundo Bibeault (1999, p. 333) os trabalhadores não pensam nos gastos provenientes dos desperdícios gerados pelos mesmos, principalmente se os mesmos estiverem rodeados de outras demonstrações de desperdício, ou seja, tratando-se de fundos que não os seus, os trabalhadores tendem a possuir uma elevada taxa de desperdício.

O papel do gestor passa assim por promover uma nova atitude a todos os elementos da empresa, mostrando aos mesmos como devem agir perante uma possibilidade ou situação de desperdício. Além desta nova atitude o gestor deve fazer com que os trabalhadores não sintam com que a sua presença e colaboração, na empresa, possa ser considerada como insignificante. Esta consciência relativa ao lucro pode ser alcançada através da comunicação, da participação dos elementos na elaboração das metas e na demonstração visual.

#### **2.3.2.3. FASE DE CRESCIMENTO E RETORNO AO NÍVEL DE DESEMPENHO ANTERIOR – PROCEDIMENTOS**

Após a bem-sucedida implementação do plano de estabilização, a empresa deverá possuir condições para a realização de uma remodelação sustentada no seu padrão de crescimento. Nesta fase é esperado que os erros ocorridos no passado, que levaram a empresa a uma situação de declínio, não irão ser repetidos novamente. Os gestores devem agora criar um plano capaz de desenvolver novas áreas, de forma controlada. A orientação excessiva para o desenvolvimento e descoberta de novos produtos, processos e serviços, capazes de substituir os produtos actuais e obsoletos, pode resultar na estagnação ou no eventual declínio da empresa.

De acordo com o apresentado por Bibeault (1999, p. 255), o desenvolvimento do plano de crescimento torna-se bastante útil para assegurar que os actuais objectivos de crescimento da empresa estão devidamente alinhados com os recursos disponíveis. A

empresa ainda não se encontra ainda recuperada e a sua realidade e limitações, deixadas pelo declínio, não lhe permitem possuir elevados investimentos. O crescimento deve assim ser controlado e ponderado, até se encontrar no pleno das suas capacidades. Bibeault (1999, p. 337) defende que a empresa nesta fase, deverá “treinar” para retomar ao seu antigo nível de desempenho, ou seja, esta deverá recuperar o seu nível de desempenho de uma forma gradual e contida de forma a evitar riscos elevados, situação que pode ser inspeccionada e controlada pelo plano de crescimento.

Nesta fase o objectivo do gestor deverá passar por posicionar a empresa para os próximos dez a quinze anos. Para tal, e de acordo com Bibeault (1999, p. 337), estes objectivos incluem, normalmente, as seguintes estratégias:

- Redistribuição dos activos de áreas de baixo crescimento para áreas de alto crescimento de acordo com as margens existentes e a rentabilidade dos investimentos;
- Desenvolvimento da capacidade financeira da empresa para que esta consiga sustentar o seu próprio crescimento;
- Investimento em competências operacionais capazes de providenciar o aumento da produtividade e da capacidade produtiva;
- Direcção dos esforços para actividades de marketing que permitam suportar a expansão através de novos mercados e clientes, exploração e desenvolvimento dos produtos existentes e introdução de novos produtos;
- Renovar a ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos através de iniciativas ao nível da motivação e de programas de formação;

Por sua vez Slatter e Lovett (1999, p. 102), afirmam que esta é a última fase do processo de recuperação e o início de uma “renovação empresarial”. De acordo com os mesmos esta é a fase em que a empresa regressa ao crescimento, traduzindo-o num crescimento do desempenho da empresa, visível através de novos produtos, do desenvolvimento do mercado ou via aquisição. De forma resumida, os autores defendem que nesta fase deve desenvolver-se uma melhoria generalizada dos processos e áreas de maior importância para o crescimento da empresa, ou seja, para Slatter e Lovett (1999, p. 260), os principais factores nesta fase da recuperação são o

desenvolvimento: das vendas; das actividades de marketing e da eficiência operacional.

Santos (2006, p. 85), ao analisar Bibeault (1999, p. 337), conclui que o grande objectivo desta fase passa assim por concentrar os esforços da empresa no crescimento e desenvolvimento do volume de negócios da empresa. Para que tal se suceda existem dois factores determinantes, o aumento da eficiência operacional e a concentração de esforços na área do marketing (Bibeault, 1999, p. 337; Slatter, et al., 1999, p. 260).

#### **2.3.2.3.1. AQUISIÇÕES**

Após o contínuo processo de redução de activos, ao longo da recuperação, é agora necessário proceder a uma redistribuição dos mesmos, através da transferência ou eliminação de operações de baixo retorno e de um processo de aquisições criterioso. O objectivo destas aquisições passa sobretudo pelo desenvolvimento e investimento em áreas com rápido crescimento e de elevado retorno (Bibeault, 1999, p. 338). Estas aquisições, permitirão à empresa o aumento das suas margens (Porter, 1980, p. 34).

Alguns exemplos de aquisição de activos são a compra de equipamentos ou tecnologia (Porter, 1980, p. 37) que permitam à empresa obter um maior nível de desempenho e rentabilidade. Outro exemplo de aquisição passa pela compra de activos intangíveis como: patentes; marcas; *goodwill*<sup>7</sup> e *copyrights* (Thinkfn, 2010). Este tipo de aquisição possui a vantagem de permitir ao comprador adquirir apenas os activos desejados.

Contudo o exemplo mais comum de aquisição consiste na compra de outras empresas ou de negócios pertencentes a essas mesmas. Este tipo de aquisição visa sobretudo o controle dos activos da empresa adquirida (Thinkfn, 2010).

Bibeault (1999, p. 338) afirma que dada a situação de recuperação, em que os riscos devem ser reduzidos, as empresas adquiridas são normalmente empresas bem-sucedidas, ao contrário de uma situação de não recuperação, em que Porter (1980, p. 38) aconselha à aquisição de empresas em declínio ou com problemas, e que possam oferecer algo à empresa. As empresas, bem-sucedidas e adquiridas nesta fase podem

---

<sup>7</sup> Termo utilizado para referir “a parte de valor de mercado de um negócio que não é directamente atribuível aos seus activos e passivos” (Thinkfn, 2009)

consistir, por exemplo, em empresas de menor ou igual dimensão, que satisfaçam um nicho de mercado ou possuam tecnologia de interesse para os projectos da empresa que efectua a aquisição. No entanto Bibeault (1999, p. 338) explica que apesar da empresa se encontrar em processo de recuperação, esta poderá adquirir outra empresa que se encontre em declínio ou em processo de recuperação, porém esta é considerada como uma situação menos comum. Apesar da existência bem-sucedida deste tipo de aquisições, o risco é consideravelmente superior ao risco associado à aquisição de uma empresa bem-sucedida, considerada como saudável.

Através da análise bibliográfica realizada por Dallavalle (2006, p. 336), este menciona que um dos principais motivos de uma aquisição passa pela redução de tempo para desenvolver um negócio e tornar o mesmo rentável. Segundo o mesmo existem negócios que podem levar anos a desenvolverem-se e a produzir resultados. Através de uma aquisição esse tempo é substancialmente reduzido. Outros motivos passam pela: maior rapidez de entrada em novos mercados; escassez ou inexistência de recursos ou conhecimentos necessários ao negócio; elevado grau de investimento necessário ao desenvolvimento do negócio comparado à aquisição do mesmo; situação concorrencial competitiva; aumento da quota de mercado; eficiência na gestão de gastos (Ferreira, 2002, p. 97; Dallavalle, 2006, p. 336).

Existem no entanto algumas desvantagens relativas ao processo de aquisição como, tais como: problemas de integração; gastos provenientes do excesso de activos; possibilidade de afectar negativamente o balanço da empresa; elevados prémios de aquisição existentes no processo de negociação e outros gastos associados (Ferreira, 2002, p. 97; Dallavalle, 2006, p. 336).

De acordo com Adriano Freire (2004, p. 413) a aquisição de uma empresa dá-se quando a empresa compradora adquire no mínimo 50% do capital de outra, ou seja, a empresa compradora não necessita de adquirir a totalidade da empresa para controlar a mesma. Esta situação possibilita à empresa compradora adquirir a empresa desejada por um valor mais reduzido, mantendo o controlo sobre os seus gastos, iniciado no decurso da recuperação. Deverá assim ser analisada qual a opção mais adequada e em consonância com os objectivos da empresa, a aquisição total (mais dispendiosa) ou a aquisição parcial (menos dispendiosa).

Tento em conta a situação actual da empresa, Bibeault (1999, p. 339) aconselha que ao realizar-se este tipo de aquisições o gestor deve: ser oportunista, se possível focar

na aquisição de empresas com elevados meios financeiros disponíveis e com elevada capacidade de endividamento; evitar realizar um negócio apenas para fazer algo, este deve ser devidamente analisado e a sua aquisição deve possuir um propósito específico; ser paciente, esperar o tempo que for necessário pela oferta mais adequada; não exagerar no número de aquisições.

#### **2.3.2.3.2. FUSÕES E ALIANÇAS**

Como alternativa a uma situação de crescimento por via da aquisição, Sousa (2012, p. 28) e Dallavalle (2006, p. 335) apresentam as situações de fusão ou aliança.

Uma fusão consiste na união total dos recursos, de duas ou mais empresas, passando estas a funcionar como uma só (Freire, 2004, p. 413). O objectivo da fusão passa pela realização de economias resultantes da combinação das empresas (Brealey, et al., 1998, p. 911), por outras palavras, a fusão entre duas ou mais empresas tem como principal interesse a obtenção de vantagens sobre a concorrência. Brealey e Myres (1998, p. 911) apontam ainda a existência de um problema inerente ao processo de fusão, a dificuldade em escolher um gestor. Contudo, segundo os autores, neste tipo processo existe, normalmente, uma empresa considerada como protagonista e outra como alvo. Nestas situações os gestores de topo, da empresa considerada como alvo, tendem a abandonar a empresa após o processo de fusão.

De acordo com Ferreira (2002, p. 98), as vantagens e desvantagens inerentes ao processo de fusão, são similares às do processo de aquisição.

Por sua vez uma aliança consiste:

Na realização de um acordo de cooperação entre duas ou mais empresas com vista a complementar as respectivas competências para a prossecução de um objectivo em comum. Neste sentido os aliados partilham os custos, os riscos e também os benefícios do projecto conjunto durante um certo período de tempo, após o qual a aliança se pode dissolver. (Freire, 2004, p. 420)

Este tipo de acordo surge com o objectivo: de desenvolver actividades ou projectos que seriam impossíveis sem a combinação dos activos e dos esforços dos participantes da aliança; desenvolvimento e/ou aquisição de novas tecnologias, de novos processo, produtos ou competências, que serão partilhadas após o processo; expansão para novos mercados; diminuição dos custos de investimento e partilha dos riscos e das incertezas; aumento do poder de mercado e colmatar o surgimento de

novas necessidades e preferências do consumidor (Ferreira, 2002, p. 110; Dallavalle, 2006, p. 335).

Ferreira (2002, p. 110) aponta que apesar das vantagens do processo, o número de fracassos é significativo. Os motivos destes fracassos passa, segundo o autor, por: perda de confiança entre os elementos da aliança; criação de obstáculos por parte de um dos elementos ou não colaboração do mesmo; falha ao conceber a previsão; omissão de informação devido a interesses pessoais; inexistência de meios, capacidades ou competências suficientes; divergências culturais e mudança de objectivos.

#### **2.3.2.3.3. ABORDAGEM FINANCEIRA**

Como anteriormente mencionado, nesta fase é importante criar bases que permitam sustentar o crescimento da actividade da empresa. Um dos componentes a desenvolver que irá contribuir, de forma significativa, para o desenvolvimento desta base, são os meios financeiros da empresa. O gestor deve procurar desenvolver meios financeiros que suportem o crescimento da mesma. De acordo com Bibeault (1999, p. 340) os meios financeiros poderão ser desenvolvidos através:

- **Do desenvolvimento de esquemas financeiros, criativos e confiáveis;**

Os recursos financeiros da empresa tendem, nesta fase, a ser reduzidos. Estes esquemas têm como objectivo colmatar essa lacuna de forma a apoiar e sustentar o programa de aquisição da empresa. Um exemplo dado pelo autor consiste em assegurar o máximo de dívida possível através do inventário da empresa adquirida.

- **Do Contínuo e apertado controlo financeiro;**

A disciplina financeira, anteriormente implementada, deve nesta fase ser mantida em toda a empresa, no entanto o grau de centralização deste controlo deve ser menor, comparativamente com a fase anterior. Este controlo ou disciplina abrange uma atenção constante aos preços e gastos da empresa. O capital deve ser utilizado eficientemente e a margem da empresa deve ser protegida acima de tudo, impedindo desta forma a sua diminuição, devido às necessidades de crescimento.

- **Da utilização de técnicas de previsão e identificação de despesas de desenvolvimento;**

Segundo Bibeault (1999, p. 342) é comum que as empresas falhem ao reconhecer a totalidade dos gastos e da dimensão dos programas de desenvolvimento. Devido a essa situação a criação de técnicas de identificação e previsão de despesas relativas ao desenvolvimento da empresa tornam-se necessárias.

- **Da avaliação financeira das decisões estratégicas de crescimento;**

Bibeault (1999, p. 344) defende que esta avaliação deverá ser realizada através da utilização de modelos simples. Ao manter os modelos de avaliação simplificados, tendo em conta oito ou dez variáveis-chave, permitirá aos gestores obter uma ferramenta valiosa, na tomada de decisões financeiras e operacionais. O autor menciona como exemplos de modelos de avaliação o teste: às várias alternativas da taxa de crescimento; à margem de lucro; aos fundos necessários para desenvolver a actividade e às fontes de financiamento adicional.

#### **2.3.2.3.4. INVESTIMENTO OPERACIONAL**

Para o gestor de recuperação poder proceder à tomada de decisão sobre os investimentos de crescimento/desenvolvimento operacional, este necessita, primeiramente, de organizar e classificar todos os projectos de desenvolvimento, de forma a obter a informação necessária à tomada de decisão. Esta organização e classificação, permitirá identificar e compreender a dimensão das despesas de crescimento. Por sua vez estas despesas podem incluir a pesquisa e desenvolvimento de um novo produto, o lançamento de um novo produto, a modificação de um produto já existente e a extensão do marketing a novos segmentos ou novas áreas geográficas (internacionalização) (Bibeault, 1999, p. 347).

Segundo Bibeault (1999, p. 347) após identificadas as despesas de crescimento o gestor poderá realizar decisões relativas ao investimento operacional a efectuar, sendo que o mais relevante nesta situação é que o investimento realizado se traduza no desenvolvimento da produtividade, da rentabilidade (Bibeault, 1999, p. 347) e da eficiência (Slatter, et al., 1999, p. 260).

Por sua vez, Dallavalle (2006, p. 334), afirma que o investimento poderá consistir no alargamento e modernização das instalações da empresa e da linha de produção. Esta modernização permitirá à empresa aumentar a capacidade de produção e a eficiência produtiva da empresa, assim como obter gastos mais baixos. Segundo o mesmo, esta modernização poderá ainda servir para produzir novos produtos.

Em suma, e como mencionado anteriormente esta medida consiste no investimento em competências operacionais, capazes de providenciar o aumento da produtividade e da capacidade produtiva. No entanto poderão ser aplicadas medidas que não impliquem investimentos dispendiosos e que permitam o aumento da produtividade. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 283) estes podem consistir no melhoramento ou criação: de um processo de previsão de vendas, de um plano mestre de produção ou no estabelecimento do tempo de espera, níveis de *stock* e níveis de serviços.

#### **2.3.2.3.5. MARKETING**

O marketing é, na fase de crescimento, um dos principais impulsionadores do crescimento da empresa. A sua correcta implementação torna-se agora mais importante e determinante que em qualquer outra fase anterior. Dada a sua importância os esforços da empresa devem ser concentrados, sobretudo, no desenvolvimento das suas actividades (Slatter, et al., 1999, p. 260). Segundo Bibeault (1999, p. 350) o crescimento deverá ser realizado através da exploração dos produtos existentes, da introdução de novos produtos e da identificação de novos mercados.

No caso do desenvolvimento de um novo produto, os gestores da empresa deverão identificar, primeiramente, quais os mercados que pretendem atingir (Kotler, et al., 2006, p. 257) e posteriormente, desenvolver o seu produto em consonância com as exigências e necessidades do mercado escolhido (Dallavalle, 2006, p. 332). Por sua vez, no caso de exploração dos produtos existentes os gestores deverão procurar novos mercados onde estes sejam bem recebidos. Estes mercados podem ser procurados no país onde a empresa opera, como em países estrangeiros, o que por outras palavras implica um processo de internacionalização (Freire, 2004, p. 314). A internacionalização poderá permitir o aumento das vendas, através da comercialização, não só dos produtos já existentes mas também dos produtos recentemente desenvolvidos, em outros mercados (Brilman, 1993, p. 197). A opção de

internacionalização deverá ser cuidadosamente analisada e preparada, dada a sua sensibilidade e complexidade.

Uma opção que poderá permitir o aumento das margens e conseqüentemente o crescimento da empresa passa pela diversificação (Bibeault, 1999, p. 350). A diversificação consiste na concepção de novos produtos e na exploração de novas indústrias, com natureza competitiva distinta daquela em que a empresa opera (Ferreira, 2002, p. 87; Dallavalle, 2006, p. 333).

De acordo com Freire (2004, p. 358) ao optar pelo programa de diversificação, devem ser analisados todos “os benefícios, custos e riscos potenciais de cada modalidade de diversificação”. Já Ferreira (2002, p. 87) menciona que a diversificação poderá ser alcançada a baixo custo através da utilização de activos inutilizados. O autor afirma existirem, no interior da empresa, recursos e competências considerados como indivisíveis e impossíveis de comercializar. A diversificação poderá proporcionar a utilização dos mesmos e conseqüentemente aumentar a rentabilidade da empresa.

Segundo Bibeault (1999, p. 351) nesta fase o gestor deve procurar posicionar a empresa e os seus produtos no mercado. Situação que deverá ser atingida através das actividades de marketing. Para que tal aconteça os gestores devem começar por identificar as necessidades e os grupos que a empresa é capaz de satisfazer de uma forma superior à concorrência e de seguida projectar o seu produto e imagem, de forma a ocupar um lugar de diferenciação na mente do mercado alvo (Kotler, et al., 2006, p. 305). Kotler e Keller (2006, p. 313) mencionam que essa diferenciação pode ser atingida através da diferenciação: do produto, dos trabalhadores, do canal de distribuição e/ou da imagem.

É também necessário aumentar os níveis de competitividade da empresa, para que esta e os seus produtos não sejam esmagados por outras empresas a operar no mesmo mercado. De forma a aumentar os níveis de competitividade da empresa Porter (1998, p. 11) menciona três opções genéricas: liderança pelo preço baixo, diferenciação e especialização.

Podemos, de certa forma, resumir que o marketing, nesta fase, procura sobretudo o aumento do volume de vendas e a afirmação da empresa no mercado a longo prazo, através de um conjunto de estratégias e programas de marketing, nunca esquecendo que a empresa se encontra em recuperação.

Contudo Bibeault (1999, p. 356) afirma que as estratégias de marketing que apresentam ser mais eficazes para empresas em recuperação são:

- Conter o desenvolvimento do produto/mercado para níveis que possam ser geridos de forma eficaz;
- Alcançar e manter nichos de mercado onde a empresa consiga manter um nível de lucro superior ao da concorrência e onde consiga evitar o conflito com grandes concorrentes;
- Aproveitar as vantagens que as empresas em recuperação possuem sobre os concorrentes de maior dimensão, como:
  - A capacidade de se desenvolver em mercados reduzidos;
  - A capacidade de penetrar grandes mercados sem afectar o seu equilíbrio financeiro;
  - A capacidade de atrair e realizar aquisições, devido a uma maior flexibilidade;
  - A capacidade de reagir rapidamente a pequenas oportunidades de mercado como satisfação de necessidades especiais;
- Evitar mercados e produtos que estão acima das possibilidades financeiras da empresa;
- Evitar mercados que para a obtenção de sucesso necessitam: de elevados custos de investigação, de elevados períodos de tempo e equipamento moderno;

Relativamente à problemática da definição de preços, Slatter e Lovett (1999, p. 266) afirmam que o aumento dos preços é uma medida comum nesta fase e de fácil implementação. Este aumento poderá ser realizado através do aumento directo do preço, pela redução de descontos ou ambos.

#### **2.3.2.3.6. RECURSOS HUMANOS**

A nível dos recursos humanos, nesta fase, deverá ser mantida a abordagem de desenvolvimento dos mesmos através de medidas de motivação e de programas de

formação que mantenham os conhecimentos dos trabalhadores constantemente actualizados. No entanto Bibeault (1999, p. 357) menciona a existência de três variáveis com as quais é necessário lidar nesta fase. São elas: a criação de programas de desenvolvimento de gestores, reorganizar a empresa para o crescimento e modificar os programas de compensação.

Por criação de programas de desenvolvimento de gestores, o autor procura referir-se à necessidade de realizar formações ao nível da gestão da empresa e da identificação de indivíduos, além dos já identificados, que irão ser necessários para fazer a empresa crescer. Nesta fase, devido à impossibilidade de suportar os elevados custos inerentes ao processo de formação, esta é dada através do trabalho diário na empresa e da experiência adquirida com o desenrolar do tempo. A selecção e identificação destes indivíduos é de grande responsabilidade e altamente subjectiva. Dada a situação, esta escolha deverá ser realizada tendo em conta certos critérios previamente estipulados.

O processo de recuperação implica, normalmente, um grau de centralização bastante elevado. Agora de forma a permitir o crescimento da empresa, o gestor deve procurar descentralizar as decisões sobre operações e funções que considere mais adequadas e que não necessitem de controlo. Uma estrutura mais descentralizada permitirá uma gestão mais adequada à nova dimensão da empresa. Esta descentralização deverá ocorrer até ao nível que o gestor de recuperação considere mais adequado.

O programa de modificação de compensações é talvez aquele que nesta fase necessite de uma maior atenção. Dallavalle (2006, p. 331) defende a criação de um sistema de recompensas tendo em conta os objectivos alcançados, recompensando aqueles que obtiverem melhor desempenho. Já Bibeault (1999, p. 360) menciona que esta situação não é assim tão simples, dado que estas compensações podem afectar negativamente a empresa. É preciso lembrar que após o processo de recuperação, existe um elevado número de trabalhadores cujas suas remunerações são reduzidas, o que poderá traduzir-se num factor de desmotivação.

Ao retomar uma posição de crescimento os objectivos da empresa alteram-se focando-se principalmente na receita. Esta mudança de objectivos deve ser acompanhada por uma mudança das recompensas. De forma a determinar o novo nível de recompensas o gestor deve procurar compreender: quanto está disposto a pagar aos bons trabalhadores, se pretende ou não utilizar incentivos e em que medida os pretende utilizar.

Now is time to make sure that your compensation programs are interrelated with long-term business objectives and consisted with them. Your incentive reward system must be capable of revision so that it can continue paying off for the right things over the long-term, bright future your company now faces. (Bibeault, 1999, p. 361)

### **3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO ESTADO DA ARTE**

Tendo em conta o estudo realizado no capítulo anterior, iremos agora proceder à análise e interpretação dos temas e pontos considerados de maior pertinência.

#### **3.1. PERSPECTIVA**

Tendo em conta o apresentado podemos constatar que uma situação de recuperação e uma situação de gestão regular são distintas. Ao longo do estudo é notória a necessidade de moldar a perspectiva e a forma como se vê a empresa, de forma a evitar conclusões e interpretações incorrectas, e a compreender o motivo de certos processos, medidas e soluções. A perspectiva adoptada deve ser contrária à perspectiva imposta nas universidades e em grande parte das bibliografias existentes. Esta tem de ser moldada a uma posição em que a empresa se encontra débil e a necessitar de uma atenção diferente da despendida numa empresa no auge da sua maturidade.

Em suma, de forma a evitar o erro e a incompreensão das medidas deverá ter-se sempre em conta a especial situação em que a empresa se encontra, ou seja, que estamos a lidar com uma empresa com baixos recursos e em dificuldades e não com uma empresa saudável. Caso contrário o estudo poderá ser mal interpretado pelo leitor.

#### **3.2. DEFINIÇÃO DE RECUPERAÇÃO**

Na presente secção propomos uma definição de recuperação, tendo em conta o estudo do estado da arte.

De acordo com o dicionário *online* de língua portuguesa<sup>8</sup> a palavra recuperar consiste em readquirir algo que foi perdido. Ao enquadrar a definição com o tema podemos afirmar que o que se pretende recuperar é o desempenho da empresa, que outrora foi “perdido”, ou seja, entrou em declínio. Tendo em conta esta definição e as abordagens estudadas, podemos evitar a referência do declínio como parte integrante da definição de recuperação, já que a palavra recuperação provém de uma situação de “após perda” ou neste caso de “após declínio”, ou seja, primeiro dá-se o declínio e depois a recuperação, sendo esta última dependente mas isolada da primeira.

---

<sup>8</sup> Priberam: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa- [www.priberam.pt](http://www.priberam.pt)

Além deste conceito deverá ter-se em conta que uma recuperação completa termina quando a empresa atinge o nível de desempenho apresentado antes do início do declínio (Bibeault, 1999, p. 81; Santos, 2006, p. 92). Referir o declínio na definição de recuperação apenas fará sentido se for usado como elemento temporal e delimitador.

Recuperação empresarial poderá assim ser definida como: a implementação de soluções que permitam responder a uma situação de declínio, já existente, e reaver o nível de desempenho existente antes do início do mesmo.

Embora esta definição pudesse ser considerada como a mais correcta (não implica que seja a mais completa) devido à interpretação directa da definição de recuperação, é necessário ir um pouco mais longe e mencionar um conceito de recuperação que não se limite ao simples significado das palavras e que permita a compreensão plena dos conteúdos e objectivos de uma recuperação.

Tendo em conta o mencionado definimos recuperação da seguinte forma: recuperação empresarial consiste na análise das causas de declínio e no desenvolvimento de soluções que permitam combater, de forma directa, o declínio e os problemas que impedem o normal funcionamento da empresa, sendo o declínio, e a consequente recuperação, utilizados como uma oportunidade para romper com a **cultura, medidas e estratégias** do passado, que levaram a empresa ao declínio, e fazer com que esta se reintroduza no mercado com uma posição mais forte, segura e viável que aquela que possuía antes de iniciado o processo de declínio.

Existem, nesta definição, três elementos a ter em conta:

- **A análise das causas de declínio;**

Esta é parte integral e obrigatória de uma recuperação, já que sem a mesma é impossível compreender o declínio e concluir quais as melhores respostas para inverter o mesmo.

- **A cultura;**

O gestor de recuperação poderá implementar todas as medidas e estratégias desejadas, no entanto se este não conseguir alterar a cultura da empresa, as estratégias e medidas implementadas servirão apenas como uma plataforma que permitirá à empresa sobreviver mais alguns anos e até obter,

momentaneamente, resultados positivos. No entanto e independentemente do tempo decorrido esta cultura fará com que a empresa volte a entrar numa situação negativa.

- **O crescimento da empresa até um ponto superior ao possuído antes do início do declínio;**

Este será referido no ponto seguinte (ponto 3.3).

### **3.3. RECUPERAÇÃO COMO OPORTUNIDADE**

A principal obrigação dos gestores numa organização bem-sucedida passa por garantir que o desempenho da actividade não é afectado negativamente, ou seja, de evitar o declínio. Tendo em conta esta obrigação “é mais desejável detectar de uma forma precoce eventuais crises através de uma gestão pró-activa e preventiva do que tomar medidas reactivas após as crises se tornarem mais graves.” (Madeira, 2003, p. 200).

Tendo em conta a perspectiva apresentada e de forma a evitar uma situação de declínio/crise, podemos ter em conta os dois tipos de atitudes preventivas expostas por Brilman (1993, p. 45). São estes: a atitude da formiga e a atitude do atleta.

Segundo o autor a atitude do atleta baseia-se na substituição da gordura por músculo, na progressão diária com o objectivo de ser melhor e na sua preparação para a competição. Como mencionado por Bibeault (1999, p. 99) e Dallavalle (2006, p. 280) as empresas tendem a possuir algumas “gorduras” extras além daquelas que são realmente necessárias para o seu nível de actividade e rentabilidade, como por exemplo o excesso de trabalhadores, inventário e activos.

Por sua vez a atitude da formiga consiste no armazenamento durante as épocas de calor para sobreviver nas épocas de maior frio. Numa perspectiva empresarial esta consiste na criação de medidas preventivas como o desenvolvimento de reservas financeiras criadas em momentos de maior actividade para utilizar as mesmas em momentos delicados.

A concepção de medidas de prevenção não garante a capacidade de evitar o declínio, no entanto estas diminuem o impacto do mesmo, assim como a probabilidade deste se suceder. No caso de uma empresa em recuperação, é normal associar-se que

nenhuma destas atitudes, ou qualquer outra medida preventiva, foi tomada para evitar um possível declínio, susceptível de acontecer a qualquer empresa.

O declínio torna-se então uma oportunidade para reestruturar a empresa e realizar cortes com as estratégias e cultura do passado, desenvolver novas ideias e reposicionar a empresa no mercado. Os gestores poderão aproveitar para eliminar todas as “gorduras” existentes, de forma a tornar a empresa “musculada” e “atlética” capaz de, após ultrapassado o declínio, competir com a concorrência. Poderá também retardar, sensivelmente, o seu crescimento e durante a fase de estabilização acumular reservas suficientes que lhe permita, ao realizar os investimentos de crescimento, deter sempre uma reserva financeira que possibilite colmatar problemas inerentes ao mesmo.

O processo de recuperação não pode assim ser visto apenas como algo negativo e prejudicial à empresa, mas sim como uma oportunidade para: reestruturar toda a empresa para uma situação que se adequa aos novos objectivos; desenvolver e promover uma nova cultura e ideias diferentes daquelas que promoveram o declínio, em consonância com o pretendido pelo gestor; romper com as estratégias do passado consideradas prejudiciais ou inadequadas; reequilibrar a situação financeira; eliminar todos os pontos fracos da empresa; desenvolver defesas às possíveis ameaças; melhorar e/ou desenvolver os pontos fortes existentes; desenvolver oportunidades tendo em conta a nova realidade da empresa e reposicionar a empresa no mercado. A maioria destas situações seria impossível de modificar ou reestruturar numa situação de actividade normal, principalmente a promoção do rompimento com a própria cultura.

Embora uma situação de recuperação não seja de fácil gestão e o mencionado em cima seja de difícil aplicação, no caso de os gestores conseguirem lidar com a recuperação como uma oportunidade, a empresa sairá muito mais forte e saudável que quando iniciado o declínio, capaz de competir com a concorrência. Seguindo a analogia de Brilman (1993, p. 45) a empresa sairá do declínio como um atleta musculado e tecnicamente aperfeiçoado, pronto para entrar em competição.

### **3.4. ESTRATÉGIAS *VERSUS* MEDIDAS DE RECUPERAÇÃO**

Como se pode observar através do conteúdo desenvolvido no capítulo 2 não existe uma distinção clara entre estratégias e medidas/acções/programas de recuperação.

Poder-se-á até considerar que a falta de distinção entre ambas as definições não provocará qualquer tipo de problema à empresa durante a sua recuperação, sendo que o mais importante é a solução em si e não como ela é definida. Tendo em consideração a reflexão de Porter (1998, p. xv) podemos afirmar que as estratégias garantem vantagens competitivas sustentadas durante um longo período de tempo, enquanto que as medidas (actividades ou técnicas) de gestão permitem a obtenção de vantagens operacionais durante um curto espaço de tempo.

É necessário referir que a reflexão de Porter (1998, p. xv), mencionada acima, foi desenvolvida tendo em conta uma situação de gestão regular, ou de não recuperação. Porém ao considerar a mesma e através do ciclo de recuperação apresentado por Bibeault (1999, p. 91), podemos ainda concluir que a fase de emergência dado tratar-se de uma fase onde deverão ser aplicadas soluções de curto-prazo e onde é atribuída maior ênfase aos factores operacionais, deve consistir, essencialmente, em medidas de recuperação, enquanto que a fase de crescimento deverá consistir em estratégias de recuperação dada a sua natureza de longo-prazo.

A análise realizada até aqui debruça-se sobretudo sobre a definição de estratégia e medidas aplicadas a uma situação regular de funcionamento empresarial e adaptadas a uma situação de recuperação. Situação que pode ser considerada pelo leitor como idêntica, não sendo necessário qualquer distinção entre as duas situações, ou seja, a definição de estratégia e medida é idêntica independentemente da posição da empresa no seu ciclo de vida. Todavia Hofer (1980, p. 20) apresenta diferenças consoante a posição da empresa no ciclo de vida. Na fase de vida de recuperação este refere as mesmas como: estratégias de recuperação e medidas de recuperação. Reforça assim a necessidade de alterar a perspectiva quando se lida com uma situação de recuperação.

Hofer (1980, p. 20) define estratégia de recuperação como algo que implica uma mudança na estratégia de gestão da empresa, enquanto que as medidas de recuperação não implicam nenhuma mudança ao nível da estratégia do negócio, atribuindo maior ênfase aos objectivos de desempenho.

Apesar da distinção, ambas têm como pressuposto as mesmas características de longo e curto-prazo das medidas e estratégias aplicadas numa fase de maturidade da empresa. Embora Hofer (1980, p. 20) realize este tipo de distinção, este considera a mesma como “turva” mas no entanto necessária.

Devido a toda a complexidade e falta de consenso envolva desta distinção, a posição mais correcta a adoptar, na interpretação deste trabalho, passa por ignorar a mesma. Esta posição é justificada pela razão de que, o que é considerado como uma estratégia para um gestor (ex. desinvestimento, diversificação) pode não passar de uma medida de recuperação para outro gestor, ou seja, enquanto para uns a redução de gastos pode não passar de uma medida de recuperação, para outros esta pode ser considerada a principal meta a atingir de forma a alcançar um objectivo específico (Hambrick, et al., 1983, p. 232).

Esta situação poderá explicar a razão para a existência de diferentes definições atribuídas pelos investigadores estudados a soluções idênticas. Em suma essa divergência é originada devido às diferentes posições e situações em que os gestores se encontram e consoante a sua derradeira meta. Em suma, a atenção deverá ser focada apenas na solução em si e não na sua classificação como medida ou estratégia.

### **3.5. SITUAÇÕES DE RECUPERAÇÃO**

Como defendido por Slatter e Lovett (1999, p. 1) (ponto 2.2) pode existir uma recuperação desde que exista declínio, não sendo necessário que a empresa se encontre em crise para poder proceder ao mesmo. Tendo em conta esta posição Slatter e Lovett (1999, p. 2) mencionam quatro situações/momentos nos quais poderá ser realizada uma recuperação (ilustração 6), no entanto o primeiro momento, mencionado pelos mesmos, aparenta ser prematuro. Ao analisar Madeira (2004, p. 153) observamos que a detecção precoce de uma situação de declínio permitiria à empresa a obtenção de uma maior probabilidade de sucesso quanto à sua plena recuperação. Além do aumento da probabilidade de recuperação esta situação permitirá evitar medidas traumáticas e saltar algumas fases do ciclo de recuperação, dado que a sua condição ainda não é grave.

Adoptando esta perspectiva o primeiro momento (ilustração 6) onde é possível efectuar uma recuperação, mencionado por Slatter e Lovett (1999, p. 2), pode e deve ser considerado como correcto. Porém este momento dever ser gerido e analisado com a máxima prudência, isto porque o gestor pode correr o risco de implementar medidas de recuperação quando não existe necessidade, ou seja, quando é perceptível um leve declínio no desempenho da empresa, este não significa que a

mesma continuará a afundar, este poderá ser resultado da sazonalidade, da avaria de uma máquina ou de outro factor considerado como temporário.

Deve-se então analisar adequadamente o motivo do declínio e compreender se este é ou não temporário. Caso seja concluído que o presente declínio é permanente os gestores devem procurar implementar acções de resposta ao mesmo, caso contrário a empresa deverá manter a sua gestão regular.

Além do primeiro momento referido por Slatter e Lovett (1999, p. 2) também os restantes deverão ser adequadamente analisados, embora seja o primeiro, aquele que apresenta necessitar de uma maior atenção e prudência, dado não ser um directo candidato à recuperação.

### 3.6. DECLÍNIO

O declínio empresarial é um fenómeno cujo qual é parte integral do ciclo de vida da empresa e que pode surgir em qualquer fase do mesmo. A possibilidade deste se suceder até nas empresas consideradas como saudáveis e em crescimento, demonstra o quanto susceptíveis são as mesmas a este tipo de fenómeno. Independentemente da sua dimensão e do ramo de actividade, nenhuma empresa é imune ao mesmo (Hofer, 1980, p. 19), sendo o grau de susceptibilidade ao declínio o único elemento que as diferencia (Slatter, et al., 1999, p. 53).

O declínio pode assim ser considerado como um risco associado à actividade de qualquer empresa. Todavia existem formas de fazer face ao mesmo, através do desenvolvimento de instrumentos de previsão que permitem preparar previamente, acções para proteger ou contornar a situação de declínio, ou através do desenvolvimento prévio de um conjunto de medidas e estratégias que preparem a empresa para a ocorrência de um indeterminado número de situações negativas. Caso a situação de declínio não consiga ser evitada os gestores devem analisar as causas que originaram o respectivo declínio de forma a promover uma recuperação mais assertiva e adequada. Isto porque as causas de declínio influenciam directamente o tipo de medidas a implementar durante o processo de recuperação.

Tendo em conta o estudado, pode-se afirmar que existem dois tipos de causas de declínio: **externas e internas**. As causas consideradas como externas são aquelas que não dependem da acção do gestor nem surgem devido a decisões tomadas por

este (incontroláveis), no entanto algumas destas podem ser previstas. Já as causas internas surgem devido à concepção errada de medidas e de decisões erradas prejudiciais à actividade da empresa (controláveis).

O declínio de uma empresa raramente se sucede devido a uma só causa ou devido, exclusivamente, a razões externas ou internas. Por norma o declínio de uma empresa acontece devido à interacção de um conjunto de razões negativas (Madeira, 2004, p. 161). Contudo, e ao contrário do referido, pode-se afirmar que as principais razões de declínio são, maioritariamente, internas. Esta afirmação não tem como objectivo retirar importância aos factores externos de declínio, nem eliminar estes da sua posição como razão de declínio, mas sim argumentar que os factores internos são os principais e verdadeiros responsáveis pelo declínio empresarial, tirando peso aos factores externos.

Esta teoria fundamenta-se no apresentado por Bibeault (1999, p. 26). O autor refere que em alguns casos, os factores externos de declínio denunciam fraquezas internas, ocultas ou desconhecidas até à data. Em suma, os factores externos não provocam, por si só, o declínio, estes apenas deixam visíveis as debilidades internas da empresa e a impreparação destas para problemas provenientes do exterior. Por outro lado mesmo que a empresa seja afectada directamente por uma causa externa, esta situação irá mostrar que o gestor não teve capacidade para prever a mesma nem se encontrava preparado para qualquer evento negativo inesperado. Tendo em conta esta perspectiva podemos facilmente afirmar que independentemente da razão de declínio, este sucede devido a uma gestão inadequada ou devido à impreparação para situações negativas. O gestor deve garantir que a sua empresa não possui pontos fracos e que esta se encontra preparada para lidar com todas as situações externas que possam originar o declínio.

Apesar da dificuldade que a tarefa apresenta esta é necessária para a permanência da empresa numa posição saudável. Por exemplo, a recessão económica vivida, presentemente, em Portugal revelou as fragilidades internas existentes em grande parte das empresas, provenientes da má gestão, e da impreparação das mesmas para lidar com situações negativas. Esta situação obrigou as empresas a reestruturarem-se e a diminuir a sua dimensão, sendo que aquelas que não o conseguiram realizar acabaram por falir. As poucas empresas que se encontravam preparadas para uma situação negativa viram-se apanhadas pelo longo período de recessão e por novos

factores provenientes dessa mesma duração. Apesar da longa duração do declínio e das medidas governamentais aplicadas serem incontroláveis, estas não são o principal responsável, já que os gestores após o impacto inicial da recessão, não conseguiram prever um elevado grau de severidade e com isso tomar as devidas precauções. Em suma, ao contrário do exposto por muitos responsáveis empresariais o principal responsável pelo declínio das suas empresas não foi a recessão económica mas sim a falta de capacidade para proteger as suas próprias empresas de problemas externos e a má gestão dos recursos. Apesar do exemplo apresentado, é necessário considerar que as situações que envolvem o estado nacional são mais complexas que o aqui exposto.

As causas de declínio do desempenho de uma empresa podem ser ilimitadas e extremamente variáveis, o que dificulta a classificação das mesmas e a sua identificação (Slatter, et al., 1999, p. 20), no entanto de entre as diversas razões de declínio apontadas durante o estado da arte existem cinco que merecem especial destaque:

- **Inexistência de vantagens competitivas (Brilman, 1993, p. 44; Slatter, et al., 1999, p. 3; Koksai, et al., 2004, p. 801);**

As empresas incapazes de desenvolver uma vantagem competitiva são por norma as mais susceptíveis a uma situação de declínio, devido à sua incapacidade para competir com a concorrência e de gerar lucros significativos.

- **Estruturas desadequadas (Brilman, 1993, p. 44; Bibeault, 1999, p. 27);**

Uma estrutura desadequada irá originar prejuízos em determinada altura do ciclo de vida da empresa. É por isso necessário manter uma estrutura que se enquadre com a real dimensão da empresa, com o seu volume de negócios e com a sua realidade financeira, eliminando as “gorduras”.

- **Má gestão (Bibeault, 1999, p. 27; Slatter, et al., 1999, p. 21);**

Este é o principal motivo que leva os investigadores a defenderem a troca de gestor. A má gestão dos recursos da empresa e a tomada de decisões incorrectas originam problemas graves no desempenho da empresa.

A não concepção prévia de medidas de protecção, a ser implementadas em caso de declínio, é outro exemplo de má gestão. Dada a vulnerabilidade das empresas a este fenómeno, estas devem desenvolver previamente medidas para contrariar o declínio.

- **Excesso de passivo (Boyle, et al., 1991, p. 35; Bibeault, 1999, p. 27);**

O excesso de passivo é um dos principais inviabilizadores de uma recuperação rápida e bem-sucedida. Quanto maior for este valor mais difícil, complicado e improvável se torna a recuperação.

- **Perca do principal cliente (Boyle, et al., 1991, p. 35; Dallavalle, 2006, p. 88);**

A perda do principal cliente é uma das principais causas de declínio em todo o universo empresarial, no entanto este é mais comum nas pequenas empresas. O desaparecimento do principal cliente é fatal para as empresas. Dada a sua impreparação para uma situação de perda e devido à dependência financeira que a empresa possui com este, os gestores devem assim precaver-se para a eventual perda desse mesmo cliente ou possuir mais do que um grande cliente que seja o responsável pela maior fatia da rentabilidade da empresa. O importante é evitar a dependência de um só terceiro.

Além destas é ainda necessário mencionar a alteração de produto como uma das diversas causas de declínio. Devido à concorrência os gestores tendem a apostar na alteração dos seus produtos com o intuito de se diferenciar das restantes empresas. Todavia esse produto pode não ser bem aceite no mercado, fazendo com que o volume de vendas da empresa comece a diminuir, nestes casos a solução passa pelo retorno ao produto anterior ou à concentração de esforços em acções de marketing, de forma a promover o produto junto do consumidor e a convencer o mesmo da sua qualidade.

### **3.7. GESTOR DE RECUPERAÇÃO**

De entre os investigadores estudados a troca do gestor é talvez a acção mais consensual entre os mesmos. Hofer (1980, p. 25), por exemplo, afirma que a troca de gestor é estritamente necessária para o sucesso da recuperação.

Por sua vez, Bibeault (1999, p. 93), Slatter e Lovett (1999, p. 153) referem que um gestor incapaz de prever e evitar o declínio da empresa não possui as características necessárias para proceder à recuperação da empresa, sendo necessário proceder à substituição do mesmo por um mais capacitado. Contudo nem sempre a mudança de gestor é realizada quando a empresa se encontra em declínio, quando a razão do declínio é considerada externa e incontrolável os accionistas tendem a atribuir um voto de confiança ao actual gestor, dado que a situação não foi originada por si. Esta decisão trás consigo algumas vantagens e desvantagens. O conhecimento completo da empresa e do negócio é uma vantagem para a empresa, já que a aprendizagem e conhecimento sobre a empresa são desnecessários. Devido a isso a tomada de acção torna-se mais rápida, no entanto os laços existentes entre este e outros elementos da empresa poderão influenciar a análise e a tomada de decisão. Outra acção comum passa por despedir outros gestores de topo responsáveis por determinadas áreas da empresa, sendo estes considerados como responsáveis pelo declínio.

Por sua vez a troca de gestor irá oferecer: novas ideias e perspectivas sobre o negócio, a capacidade de romper facilmente com o passado e a frieza necessária para aplicar as medidas necessárias. Porém a aplicação de certas medidas será mais demorada, devido à falta de conhecimento que este possui da empresa. A escolha deste gestor deverá ser realizada criteriosamente devido à dificuldade implícita a um processo de recuperação e às características e capacidades necessárias que este deve possuir, para conseguir gerir e implementar a recuperação.

Bibeault (1999, p. 23) justifica a substituição do gestor através de uma perspectiva quase incontestável. O autor afirma que o declínio, devido a razões internas, é resultado da incapacidade dos gestores. Tal afirmação ganha mais força se considerarmos o desenvolvido no ponto anterior, onde se refere as causa internas como as principais causas de declínio. Bibeault (1999, p. 94) expõe também que ao contrário do normalmente definido pelos accionistas, também as razões externas são culpa do gestor, dado que estas resultam da incapacidade deste conseguir prever e evitar as mesmas. De forma sintetizada é afirmado pelo autor que independentemente da causa de declínio ser interna ou externa esta resulta da má gestão ou incompetência do gestor.

Tendo em conta os argumentos apresentados por Bibeault (1999, p. 23) torna-se praticamente impossível contestar esta substituição, sobretudo se tivermos em

consideração as dificuldades em gerir um processo de recuperação e as características necessárias, e estudadas, para proceder à mesma.

É também necessário ter em consideração a vontade dos *stakeholders* antes de proceder à substituição do gestor. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 152) os *stakeholders* tendem a tomar uma de duas posições: responsabilizar o actual gestor pelo fracasso da empresa e com isso perder a confiança no mesmo, recusando-se a negociar e a lidar com ele; ou defender a inalterabilidade do actual gestor, reforçando a sua fidelidade com o mesmo.

A escolha do gestor de recuperação deve assim ser devidamente analisada de forma a evitar prejudicar, ainda mais, a posição da empresa, isto porque a falta de apoio dos *stakeholders* torna a recuperação da empresa ainda mais difícil ou impossível.

No caso de os accionistas optarem pela substituição, devem garantir que o novo gestor possui uma imagem forte e de confiança capaz de atrair os *stakeholders* e de transmitir segurança e firmeza.

A referida substituição possui no entanto uma lacuna. Nas empresas de grande dimensão onde existem accionistas e gestores, a realização desta acção é possível e compreensível, no entanto em empresas de menor dimensão em que o principal accionista é o gestor da empresa, esta acção deixa de fazer qualquer sentido por duas razões: primeiro, e como exposto por Brilman (1993, p. 13), uma das causas de reacção tardia a uma situação de recuperação é o não reconhecimento do declínio, ou seja, o próprio gestor dificilmente irá reconhecer os próprios erros e dificilmente irá romper com velhos hábitos desenvolvidos por si mesmo; segundo, o gestor e dono da empresa, dificilmente renunciará às suas funções, devido à dupla posição na empresa, dificilmente este elemento, muitas vezes responsável pelo declínio, desistirá de gerir a mesma para passar a ser apenas um mero accionista. Resta no entanto a hipótese de venda da empresa, enquanto ainda possui algum valor, o que originaria a mudança de gestor, ou a contratação rápida de novos colaboradores capazes de lidar com o processo.

Os proprietários têm relutância em delegar poder e autoridade. Desde que seja o proprietário a realizar todas as tarefas, o problema mantém mascarado. (Madeira, 2004, p. 162)

No caso do gestor/accionista ser flexível ao ponto de renunciar a sua posição de gestor, este poderá proceder à contratação de um novo gestor mais capacitado para a situação de recuperação ou à contratação de uma empresa externa que faça a gestão da sua empresa durante a recuperação da mesma.

Tendo em consideração as diversas capacidades e características necessárias para gerir uma empresa em processo de recuperação e à possibilidade de troca de gestor, podemos concluir que a acção mais indicada a realizar num processo deste tipo, passa pela formação de uma equipa de recuperação de três a quatro elementos. Como exposto por Slatter e Lovett (1999, p. 157) é extremamente difícil encontrar um indivíduo que possua todas as características necessárias para ser um bom gestor de recuperação. Tendo em conta esta realidade a criação de uma pequena equipa com características distintas mas complementares, pode ser considerada como a solução mais adequada. Um dos elementos que poderá fazer parte desta equipa será o antigo gestor da empresa que poderá contribuir significativamente com o seu conhecimento sobre a empresa e o negócio, agilizando a tomada de decisão. No entanto, apesar de esta possibilidade permitir unir as vantagens de, manter o gestor e de contratar um novo gestor deve-se ter em consideração o factor humano e evitar que se gerem conflitos entre os mesmos, isto porque o antigo gestor poderá não aceitar a entrada de novos gestores na empresa para um patamar hierárquico que anteriormente era exclusivamente seu.

Essa rejeição tende a resultar em desacordos, choques e até mesmo oposições, porém se os gestores possuírem o perfil adequado e a personalidade certa, esta união poderá resultar em bons resultados.

### **3.8. RELAÇÃO ENTRE CAUSAS DE DECLÍNIO E MEDIDAS DE RECUPERAÇÃO**

Como já exposto neste capítulo, existe uma relação directa entre as causas de declínio e os diferentes métodos utilizados para recuperar a empresa (Chowdhury, 2002, p. 254). São diversas as causas que levam a empresa a uma situação de declínio sendo que para cada uma dessas causas existe uma estratégia genérica mais apropriada (Slatter, et al., 1999, p. 107). Cada causa origina um impacto distinto em cada empresa, sendo que a mesma causa poderá até originar diferentes impactos em diferentes empresas, isto devido aos diversos tipos de gestão aplicados. As causas de declínio possuem assim a capacidade de influenciar o sucesso (Chowdhury, 2002, p.

254) e a viabilidade (Slatter, et al., 1999, p. 107) da recuperação, dependendo do impacto provocado por estas na estrutura da empresa.

Um exemplo generalizado da relação entre as causas de declínio e as medidas de recuperação é exposto por Santos (2006, p. 88):

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.

Como se pode observar através das palavras de Santos (2006, p. 18), o tipo de recuperação a desenvolver varia consoante a natureza do declínio. No entanto Slatter e Lovett (1999, p. 108) são mais precisos quanto às estratégias genéricas, a implementar de acordo com a causa de declínio, assim como demonstrado na ilustração 10.

<b>Causas de declínio</b>	<b>Principais estratégias genéricas</b>
Má gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo gestor</li> <li>• Mudança organizacional e descentralização</li> </ul>
Controlos financeiros desacuados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo gestor</li> <li>• Melhoramento do controlo financeiro</li> <li>• Descentralização</li> </ul>
Estrutura de gastos elevada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de gastos</li> <li>• Reorientação do produto-mercado</li> </ul>
Ausência de esforços de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do marketing</li> </ul>
Fraqueza competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorientação do produto-mercado</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Melhoria do marketing</li> <li>• Redução de activos</li> <li>• Crescimento via aquisição</li> </ul>
Grandes projectos ou aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de activos</li> </ul>
Políticas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de activos</li> <li>• Nova estratégia financeira</li> </ul>

**Ilustração 10** - Influência das causas de declínio nas estratégias escolhidas segundo Slatter e Lovett (1999, p. 108)

Como já referido o declínio da empresa sucede-se usualmente devido a uma combinação de causas e não a uma em exclusivo. Dada esta combinação os gestores devem também combinar e complementar as estratégias mais adequadas de forma a

otimizar a solução estratégica escolhida. Esta situação é uma das muitas razões que torna a recuperação empresarial um fenómeno complexo e difícil.

Apesar do exposto, Hambrick e Schechter (1983, p. 234), através da abordagem de Hofer (1980, p. 26), apresentam uma perspectiva diferente. Estes referem que as estratégias de recuperação devem depender do nível de proximidade do *breakeven point* (severidade do declínio) e da quota de mercado da empresa.

No caso da severidade do declínio (proximidade do *breakeven point*) o desenvolvimento de estratégias deverá depender do grau de severidade. Por exemplo: a existência de um elevado nível de severidade implicará a venda de activos e a redução da sua dimensão além de outras medidas consideradas como traumáticas, se a empresa possuir níveis moderados de severidade deverão ser aplicadas estratégias que permitam a obtenção de receitas, caso o nível de severidade for reduzido implicará apenas a simples implementação de estratégias de eliminação de gastos.

Por sua vez, empresas com elevada quota de mercado deverão desenvolver as suas estratégias tendo em conta o valor da sua quota. Estas tendem a evitar estratégias de contenção, isto porque estratégias de redução de activos ou redução de gastos tendem a afectar a quota de mercado, de forma a evitar a perda de quota, tenderão a exercer o seu poder optando por estratégias mais ofensivas como a reorientação do produto-mercado ou medidas de aumento do lucro.

Tendo em conta o apresentado podemos concluir que não são apenas as causas de declínio que condicionam a escolha das estratégias de recuperação a implementar, mas também a severidade do declínio e a quota de mercado da empresa, ou seja, no momento da tomada de decisão estratégica o gestor deverá ter sempre em consideração as causas de declínio, a quota de mercado e o grau de severidade do declínio.

### **3.9. CICLO DE RECUPERAÇÃO**

Após analisados os ciclos de recuperação apresentados (Robbins, et al., 1992, p. 290; Slatter, et al., 1999, p. 5; Bibeault, 1999, p. 91; Chowdhury, 2002, p. 252) podemos constatar que, apesar de distintos, estes foram desenvolvidos com base em fundamentos idênticos como: redução da dimensão (gastos, *stocks*, força de trabalho,

linhas de produção, despesas em geral); aumento da eficiência operacional; mudança; implementação e controlo e o crescimento da empresa até ao ponto de desempenho existente antes do início do declínio.

De uma forma generalizada, o ciclo de recuperação tem início na substituição do gestor, a qual os autores defendem unanimemente ser necessária para o sucesso da recuperação, e na análise da viabilidade e das causas do declínio da empresa. Esta análise deverá permitir à empresa orientar as suas acções de correcção da forma mais adequada e optimizada possível.

Após efectuada a análise, decorre a fase de redução onde é implementado um controlo rígido sobre as actividades da empresa. Uma das formas mais conhecidas de controlo passa pela utilização e criação de orçamentos (Pires, et al., 2010, p. 15), que são, numa situação de declínio, uma ferramenta fundamental para alcançar os resultados delineados. De seguida os esforços da empresa deverão ser orientados para o aumento da eficiência empresarial, do crescimento das margens e, em simultâneo, para a implementação de um conjunto de mudanças estratégicas. Estas permitirão a elaboração de uma plataforma de apoio ao crescimento.

Na última fase, a de crescimento, pretende-se recolocar a empresa no nível de desempenho equivalente ao possuído antes do início do declínio. O crescimento empresarial baseia-se sobretudo no aumento da eficiência operacional, na implementação de medidas de marketing e conseqüente aumento das vendas, assim como na realização de investimentos específicos que permitam o aumento da rentabilidade.

Quando alcançado o nível de desempenho pretendido, deverá ser reavaliada a situação da empresa quanto à sua viabilidade ao longo do tempo, quanto à sua capacidade de se defender da concorrência e ainda quanto às bases que suportam o desenrolar da actividade empresarial.

Podemos concluir que o ciclo de recuperação tende a:

Obedecer a um plano coordenado de fases que, inicialmente, combatam os sintomas que provocam maiores estrangulamentos para, em seguida, adoptar as medidas de saneamento financeiro que conduzem à recuperação e à estabilização financeira da empresa (Pires, et al., 2010, p. 14)

Apesar de todos os investigadores estudados apresentarem ciclos de recuperação similares, baseados nos elementos expostos, nenhum salientou o aspecto temporal, relativo à respectiva duração de cada uma das fases. A quantidade de tempo necessária para o desenvolvimento de cada uma das fases é de grande interesse para os gestores, devido à sua utilidade prática (Hambrick, et al., 1983, p. 235). A sua utilização como guia e orientador para a tomada de decisão por parte dos gestores de recuperação poderá ser fundamental para um resultado final bem-sucedido. Apesar da inexistência de informação relativa ao aspecto temporal do processo de recuperação, Hambrick e Schechter (1983, p. 235) ao estudarem Bibeault (1999, p. 82) e Hofer (1980, p. 31), referem que apesar destes não apresentarem directamente, nas suas investigações, um tempo médio de recuperação, pode ser encontrada uma média tendo em conta os estudos expostos por ambos. No caso do estudo apresentado por Hofer (1980, p. 31) uma recuperação, desde o ponto de declínio **mais baixo** até ao nível de desempenho existente antes do início do declínio, leva em média três anos, enquanto nos casos analisados por Bibeault (1999, p. 83) a média é de quatro anos.

Apesar da importância desta informação para o processo de recuperação, é compreensível a ausência da referência da mesma nas investigações e estudos desenvolvidos pelos diversos investigadores e autores. O tempo de recuperação depende essencialmente de dois factores, a dimensão da empresa (Bibeault, 1999, p. 93), e o grau de severidade do declínio (Santos, 2006, p. 92), ou seja, o nível de crise instalado na empresa.

A recuperação de uma empresa considerada como “pequena” é distinta da uma recuperação de uma grande empresa representada em vários países, isto devido à sua dimensão. Enquanto os gestores de uma pequena empresa conseguem alcançar todas as áreas da empresa, mudar as suas estratégias e implementar as mesmas de uma forma mais rápida, devido à sua estrutura reduzida, uma grande empresa demorará mais tempo a analisar todas as suas áreas, a desenvolver e implementar estratégias que permitam resolver problemas sem a criação de novos. Quanto maior for a dimensão da empresa mais demorado será todo o processo de recuperação.

Por sua vez o grau de severidade influencia o tempo de recuperação dado que a gravidade deste implica a concepção de soluções mais demoradas, duras e complexas, que ofereçam garantias de sustentabilidade ao longo do tempo e evitam o retorno a uma situação de declínio. Uma situação de declínio menos severa implica

assim que, quanto menor o grau de declínio menor será o tempo de recuperação da empresa, assim como o número e complexidade das medidas e estratégias aplicadas.

Tendo em conta estes dois factores torna-se extremamente difícil delinear um espaço de tempo para uma recuperação sendo ainda mais difícil definir um intervalo de tempo para cada uma das diferentes fases do ciclo de recuperação.

As causas de declínio poderiam também ser facilmente consideradas como um dos elementos que influenciariam o tempo de recuperação, no entanto estas já se encontram indirectamente implícitas no grau de severidade, isto porque as causas de declínio e as empresas são distintas, sendo que a sua combinação pode provocar diferentes impactos. Cada empresa possui as suas próprias defesas, tendo a capacidade para tolerar determinados impactos, que outras empresas não se encontram preparadas para receber, o que provoca diferentes níveis de severidade. Embora as causas de declínio não possam ser consideradas como elemento influenciador do tempo de recuperação este possui a capacidade de influenciar o tipo de recuperação a realizar.

### **3.9.1. DIAGNÓSTICO**

Na fase de diagnóstico é realizado uma análise da actual realidade da empresa. A informação obtida através da fase de análise torna-se num instrumento valioso para o início do desenvolvimento de estratégias de recuperação, ou seja, este irá orientar toda a decisão estratégica. De acordo com os autores estudados a análise da empresa disponibiliza informações que permitirão aos gestores tomarem decisões relativas, ao tipo de recuperação a realizar e às medidas mais adequadas a implementar. No caso da informação recolhida por esta análise não disponibilizar qualquer tipo de ideia aos gestores, poderá ser considerada como uma análise mal concebida.

Nesta fase deverá ser realizada uma análise da situação financeira da empresa, das questões estratégicas e operacionais, da viabilidade da mesma e a avaliação dos caminhos possíveis. No entanto e tendo em conta o estudado até agora, deverá também ser realizada uma análise às capacidades dos gestores responsáveis e dos trabalhadores da empresa, assim como a sua adequação aos novos objectivos da mesma. Existem assim situações que nesta fase devem ser compreendidas: se a

empresa conseguirá resistir a uma situação de declínio, se esta é ou não recuperável e em caso afirmativo compreender quais as medidas mais indicadas a implementar.

A análise é assim uma parte fundamental do processo de recuperação. Sem a sua correcta realização a empresa poderá cometer erros prejudiciais à sua recuperação, todavia se correctamente desenvolvida esta facilitará a tomada de decisão ao disponibilizar informação relevante e de elevada importância para o desenvolvimento de soluções que contrariem o sentido decrescente da empresa. Existe, no entanto, informações que podem ser consideradas como essenciais no desenvolvimento da análise: as causas de declínio; a magnitude e severidade do declínio; a viabilidade da empresa; a posição dos *stakeholders*; o meio ambiente e a identificação dos gastos.

Apesar do mencionado podemos afirmar que o principal objectivo do diagnóstico passa sobretudo: pela análise das causas de declínio, dado estas serem um dos principais condicionadores da tomada de acção; pela prestação de informação útil à definição estratégica e pelo desenvolvimento de algumas soluções de possível aplicação.

### **3.9.2. FASE DE EMERGÊNCIA E DE ESTABILIZAÇÃO**

Apesar de ambas apresentarem finalidades distintas existe uma linha ténue entre as estratégias apresentadas por cada uma. À primeira vista, ambas parecem ser idênticas, no entanto as estratégias apresentadas na fase de estabilização visam, sobretudo, o melhoramento e desenvolvimento da eficiência das estratégias apresentadas na fase de emergência e a introdução de um pequeno número de novas estratégias possíveis devido aos primeiros resultados obtidos durante a fase de emergência. Um exemplo desta semelhança é a metodologia apresentada por Dallavalle (2006, p. 279), consciente ou inconscientemente este acaba por referir indirectamente as estratégias a aplicar em ambas as fases de forma combinada.

Segundo Bibeault (1999 p. 263) a fase de emergência baseia-se na implementação de estratégias defensivas que permitem parar a saída de fundos monetários (associado pelo investigador como parar uma hemorragia) e onde é necessário possuir e aplicar: adequados níveis de liderança que, entre outras acções ajudem a manter a motivação dos trabalhadores em níveis adequados e impeçam que as medidas traumáticas implementadas nesta fase prejudiquem de alguma forma a recuperação da empresa;

um elevado nível de controlo sobre a gestão da empresa e de todos os gastos, de forma a impedir as saídas monetárias.

Por sua vez, a fase de estabilização baseia-se na aplicação de estratégias de conservação e na reestruturação da empresa, onde o importante é o aumento da eficiência e o acumular de meios financeiros que permitam o crescimento sustentado. Bibeault (1999, p. 299) define que esta baseia-se, acima de tudo, na melhoria da rentabilidade através do aumento da eficiência operacional e do crescimento das margens.

Comparativamente à fase de estabilização, a fase de emergência tende a evidenciar-se substancialmente, dado que é nesta que se decide a subsistência da empresa e se realiza a redução da sua dimensão, caracterizada pela redução de todos os tipos de gastos, activos não rentáveis e trabalhadores.

A redução dos gastos leva à diminuição do foco nos clientes, originado devido à diminuição dos investimentos realizados no departamento de marketing. Brillman (1993, p. 47) e Bibeault (1999, p. 290) referem, que devido às reduções implementadas e necessárias, o foco deverá ser atribuído apenas aos clientes que são considerados como rentáveis à empresa, ou seja, aos bons clientes. Porém Bibeault (1999, p. 323) sugere que este foco deverá ser mantido também na fase de estabilização. Esta opção parece ser correcta na primeira fase da recuperação, dados os cortes realizados, todavia, na fase de estabilização, esta aparenta ser incoerente.

Como referido anteriormente uma das principais razões que levam as empresas ao declínio é a perda do principal cliente ou clientes. Ao focar os seus esforços apenas nos bons clientes a empresa está a assumir um risco significativo para a fase que atravessa, devido à dependência que está a desenvolver. Caso algo aconteça a esse(s) cliente(s) a empresa agravará ainda mais a sua posição e o seu declínio, atingindo níveis próximos da falência. Como forma a garantir que isto não aconteça os gestores deverão possuir garantias que nada acontecerá a esses mesmos clientes, todavia, e como mencionado anteriormente, nenhuma empresa é imune ao declínio. Existe outra situação que poderá também colocar esta medida de centralização nos bons clientes em causa. A necessidade de criar uma plataforma financeira que sustente o crescimento da empresa, por outras palavras nesta fase deve-se evitar a saída de fundos mas também promover a entrada dos mesmos, de forma a desenvolver essa plataforma.

Ao manter o foco em exclusivo nos bons clientes a entrada de fundos, definida consoante as metas pretendidas, levará mais tempo a ser alcançada. A alternativa proposta para o aumento de entrada de fundos e para colmatar a dependência mencionada, passa por na fase de estabilização proceder à recuperação de bons e velhos clientes perdidos durante o ciclo de vida da empresa, isto sem realizar investimentos, utilizando para o efeito apenas os limitados recursos existentes, contudo o foco nos mencionados bons clientes não deverá ser perdido.

Apesar do mencionado e independentemente da acção escolhida/tomada é importante reter que, os esforços devem ser concentrados nos clientes que mais contribuem para a rentabilidade da empresa e não naqueles que contribuem para o aumento do volume das vendas da mesma.

A descentralização e controlo são outro importante factor a evidenciar em ambas as fases. Numa fase em que o objectivo da empresa é a sobrevivência da empresa (fase de emergência) deverão ser aplicados elevados níveis de controlo sobre todas as acções da empresa, centralizando este controlo num número bastante reduzido de elementos que deverão variar consoante a dimensão da mesma. Esta situação irá impedir o desperdício dos limitados recursos da empresa e a tomada de decisões que poderão ir contra os objectivos da mesma.

O controlo e centralização apenas irão deixar de se justificar na fase de crescimento, apesar destes se manterem, de forma mais moderada, até à empresa se encontrar totalmente recuperada. Porém os primeiros sinais de descentralização começam a surgir durante a fase de estabilização (Slatter, et al., 1999, p. 248), apesar dos níveis de controlo se manterem até à empresa se encontrar totalmente recuperada.

Outra situação a ter em conta, passa pelos procedimentos a tomar quanto à definição do preço, sendo esta uma situação que poderá originar algumas divergências. Numa etapa onde a empresa atravessa algumas dificuldades seria facilmente dedutível que a melhor opção a tomar passaria pela redução dos preços de forma a permitir o aumento das vendas. Todavia Bibeault (1999, p. 284), Slatter e Lovett (1999, p. 145) não concordam com esta perspectiva, justificando que, se a empresa se encontra em nítido decréscimo do desempenho, a diminuição dos preços irá impedi-la de subsistir, ou seja, se esta já possui dificuldades em gerar riqueza a diminuição dos preços irá gerar um reduzido nível de fundos que serão insuficientes para que a empresa consiga manter a sua actividade a médio longo prazo.

Como mencionado no ponto 3.1 para melhor compreendermos e desenvolvermos as estratégias de recuperação deve-se alterar a perspectiva sobre a empresa. A diminuição dos preços é uma dessas situações que ao não se adaptar para uma perspectiva de declínio poderá dar origem a erros de decisão ou análise.

Assim sendo, e recuperando a questão do preço, deverão ser analisadas as formas usadas para determinar os mesmos e compreender se estes foram mal aplicados. Só no caso da errada determinação (demasiado altos) dos preços é que estes deverão ser reduzidos. Contudo é mais comum que correção dos preços seja realizada através do aumento dos mesmos, dado encontrarem-se baixos. Os preços aplicados de forma errada são um dos elementos que contribuem para o declínio da empresa principalmente se estes se encontrarem mais baixo que aquilo que deveria. No caso de os preços se encontrarem correctamente aplicados estes deverão ser mantidos. Tendo em conta a justificação apresentada pelos investigadores, esta opção apresenta-se como sendo a mais correcta a tomar, obrigando os gestores a desenvolver outras medidas que permitam o aumento das vendas, sem ser através da redução dos preços.

De certa forma podemos resumir que ambas as fases pretendem equilibrar e reestruturar a empresa através de medidas que permitam dar resposta a uma situação de declínio, respondendo primeiramente a situações que condicionem ou impeçam a actividade da empresa no curto-prazo. Nesta altura torna-se necessária e importante a negociação com os fornecedores, eliminar todos os gastos considerados como desnecessários ao funcionamento da empresa, reduzir os gastos indispensáveis, alienar activos considerados como dispensáveis ou obsoletos, implementar medidas que permitam gerar liquidez no curto-prazo e aplicar rígidas medidas de controlo.

### **3.9.3. FASE DE CRESCIMENTO**

Esta fase está sobretudo relacionada com o investimento, sendo baseada em estratégias ofensivas (Bibeault, 1999, p. 337). Após uma fase em que a empresa estabilizou a sua situação e reuniu condições que permitem sustentar o retorno da empresa ao seu crescimento normal, os gestores poderão começar a investir os fundos acumulados, de forma moderada, planeada, controlada e sustentada no tempo promovendo o crescimento da empresa.

Os investimentos baseiam-se sobretudo em situações que permitam o aumento do volume de negócios, da produtividade, da capacidade financeira e da capacidade produtiva. Caso o investimento realizado não proporcione qualquer tipo de retorno considerado como aceitável, este não deverá ser realizado.

É importante lembrar que a empresa não se encontra ainda recuperada e que os seus recursos são ainda limitados. Dada a situação devemos ter em conta que os investimentos realizados devem estar devidamente orientados com a estratégia e os recursos disponíveis, de forma a evitar o desperdício destes recursos e a evitar uma nova situação de declínio. O crescimento deverá ser gradual e sustentado, evitando decisões apressadas e com maior nível de risco, assim como erros cometidos no passado.

De acordo com o apresentado por Slatter e Lovett (1999, p. 260) nesta fase é importante a empresa focar-se em aspectos como: o melhoramento da qualidade dos produtos; redução dos gastos directos e a continuar a desenvolver e a melhorar os níveis de eficiência operacional. Ao contrário daquilo que se possa deduzir o aumento da eficiência iniciado em fases anteriores deverá ser continuamente desenvolvido. Os níveis de eficiência podem ser desenvolvidos e aperfeiçoados enquanto o gestor o desejar, isto porque existe sempre margem para desenvolver os mesmos, não existindo limite para o nível máximo de eficiência possível de alcançar. Os investigadores mencionam ainda que durante a fase de crescimento, podem ser realizadas alterações ao preço de alguns produtos. O aumento dos preços poderá ser realizado através do aumento directo do preço ou pela redução de descontos. Já a descida dos preços pode ser realizada através do aumento dos descontos ou da fixação dos preços apesar da subida da inflação dos mesmos.

A abordagem referida por Slatter e Lovett (1999, p. 266) parece no entanto contraditória com o exposto em fases anteriores, nas quais era defendido a não alteração dos preços. Se a empresa ainda não se encontra recuperada e necessita de gerar fundos que financiem os investimentos de crescimento, então a redução dos preços poderia colocar em causa os mesmos. Por sua vez uma subida dos preços irá permitir o aumento de entradas monetárias, todavia poderá originar uma situação de quebra nas vendas, o que poderá ser considerado como arriscado para uma empresa que ainda não se encontra no pleno das suas capacidades.

O aumento inadequado dos preços e conseqüente queda do volume de vendas é uma das diversas razões de declínio apontadas por Brilman (1993, p. 44). Apesar de este conceito poder ser considerado contraditório com a situação vivida pela empresa, existe um ponto que poderá ser útil à mesma, o aumento dos preços através da redução dos descontos.

Durante a fase de emergência, de forma a evitar percas maiores e a reduzir os gastos, os descontos foram maioritariamente eliminados, no entanto alguns poderão subsistir. Através da redução ou eliminação dos descontos ainda existentes ou aplicados durante o ciclo de recuperação a empresa poderá aumentar a entrada de fundos financeiros, sem prejudicar, significativamente, o volume de vendas. Esta decisão poderá ser considerada como menos arriscada que o aumento directo dos preços. As restantes situações poderão ser apenas justificadas através da existência de preços mal definidos e incorrectamente implementados, ou através de uma variação que não prejudique a actividade da empresa e que não aumente o risco de um novo declínio.

Como observado o tipo de acção mais comum nesta fase é a aplicação de medidas de fusão, aquisição ou alienação. Qualquer uma das três apresenta as suas desvantagens e vantagens no entanto a fusão aparenta ser aquela que poderá ser considerada como a mais ingrata. Ao partilharem sentimentos negativos, situações extremas e conseguindo ultrapassar as mesmas, através de resultados positivos e de uma forte liderança, irão surgir entre os trabalhadores e a empresa fortes laços, além de um nível de fidelidade amplificado pela situação. Logo após realizado todo um esforço para recuperar a empresa, fundir esta com uma terceira, na fase final da recuperação, poderá originar sentimentos negativos, onde serão questionados todos os esforços e sacrifícios realizados. Sendo os mesmos classificados como inglórios ou desnecessários. Conseqüentemente, esta situação poderá originar elevados níveis de desmotivação e revolta entre os trabalhadores. Todavia esta solução permitirá também fortificar as bases da empresa através de um baixo nível de investimento.

Por sua vez a aquisição de empresas ou de activos é a medida mais utilizada das três, no entanto esta é também considerada como uma das causas de declínio da empresa (Brilman, 1993, p. 44; Slatter, et al., 1999, p. 36), logo deverá ser analisada e implementada com precaução devido ao elevado nível de investimento normalmente necessário e ao risco implícito à mesma. Todavia o investimento realizado no processo de aquisição poderá ser diminuído. Como alternativa à aquisição total da

empresa, o gestor poderá proceder à compra de um limitado número de acções que sejam suficientes para controlar a mesma (Freire, 2004, p. 413) ou adquirir apenas os activos desejados, excluindo aqueles que não são uteis, ou seja, ao invés de adquirir a empresa esta poderá adquirir apenas os activos que são do seu interesse. Dados os recursos financeiros da empresa, a aquisição parcial ou selectiva, aparenta ser melhor opção que a compra total de outrem, devido ao menor investimento necessário.

Apesar das desvantagens apresentadas por Ferreira (2002, p. 110), o processo de aliança apresenta ser, das três situações expostas (aquisição, aliança e fusão), a medida mais indicada e que melhor se adapta a uma situação de declínio e recuperação. A aliança permite reduzir o nível de investimento, dividir o risco inerente ao mesmo e manter a sua própria identidade. Menor risco e menor investimento e possibilidade de crescimento são os termos chave que fazem com que o processo de aliança se evidencie comparativamente com o processo de aquisição e fusão.

Independentemente do processo escolhido, as medidas de maior relevância para a fase de crescimento são as implementadas ao nível da área de marketing. Nesta fase é necessário atribuir uma atenção especial aos esforços de marketing que permitirão à empresa um aumento do volume de vendas, assim como o seu retorno ao crescimento normal.

De entre as diversas medidas possíveis de aplicar na área de marketing, a diversificação através de activos indivisíveis (Ferreira, 2002, p. 87), apresenta-se como a mais interessante, dada a sua incomum utilização e inexistente referenciação nas mais diversas fontes bibliográficas, talvez devido à dificuldade de implementação da mesma e às escassas empresas nas quais esta pode ser aplicada. Ferreira (2002, p. 87) afirma que numa empresa existem normalmente activos considerados como indivisíveis, ou seja, que não podem ser eliminados ou vendidos, como por exemplo tecnologia.

As empresas muitas vezes adquirem tecnologia com o objectivo de produzir determinado produto, no entanto o activo adquirido possui capacidade para produzir outro tipo de produto ou uma variação do produto já existente. Apesar de indesejado essa capacidade de produção não pode ser eliminada ou vendida à parte. Dada a situação, Ferreira (2002, p. 87) defende a sua utilização como forma de diversificação. Esta opção possui como principal vantagem, não necessitar de investimento dado a empresa já possuir os meios necessários ou necessitar apenas de um investimento

mais reduzido. Outro exemplo de indivisibilidade que poderá ser usado como forma de promover a diversificação é os conhecimentos e formação que os trabalhadores possuem. Por exemplo: ao aproveitar os conhecimentos dos trabalhadores em contabilidade, a empresa pode aproveitar para se expandir para essa mesma área sem necessidade de realizar acções de formação ou outros investimentos significativos.

Através do estudo e interpretação bibliográfica realizada podemos constatar que existe um importante elemento para conseguir alcançar uma recuperação completa e sustentada ao longo do tempo, como defendido por Slatter e Lovett (1999, p. 3), a empresa deverá desenvolver uma vantagem competitiva. Sem esta vantagem, e independentemente dos esforços realizados na área do marketing e em qualquer outra área, a empresa voltará a entrar em declínio devido à falta de capacidade para lidar com concorrência. Esta vantagem é determinante para o crescimento da empresa e para o seu desenvolvimento mesmo após recuperada, no entanto esta vantagem deverá, se possível, ser protegida da concorrência, para que não possa ser copiada e nem possa ser desafiada pela concorrência.

Em suma podemos afirmar que as medidas aplicadas nesta fase são as que mais se aproximam das medidas aplicadas numa situação de gestão regular, situação que é compreensível devido à empresa encontrar-se na sua última fase da recuperação. No entanto é, necessário não esquecer que esta ainda se encontra em recuperação sendo que a gestão apesar de parecida, deverá ser extremamente cuidada, controlada e delineada, de forma a evitar um novo declínio assim como os erros realizados no passado.

#### **3.9.4. PONDERAÇÕES GERAIS**

Após analisados e considerados os pontos de maior relevância devemos agora tomar algumas considerações, gerais, relativo às cinco fases que dividem o processo/ciclo de recuperação segundo Bibeault (1999, p. 92) (mudança de gestor, análise, emergência, estagnação e crescimento).

As medidas apresentadas ao longo das diferentes fases do ciclo de recuperação não possuem um carácter de utilização obrigatória. Cada caso de recuperação é um caso diferente, apresentando necessidades distintas. O gestor deve analisar as medidas que mais se adequam à realidade e às necessidades da sua empresa. Assim as

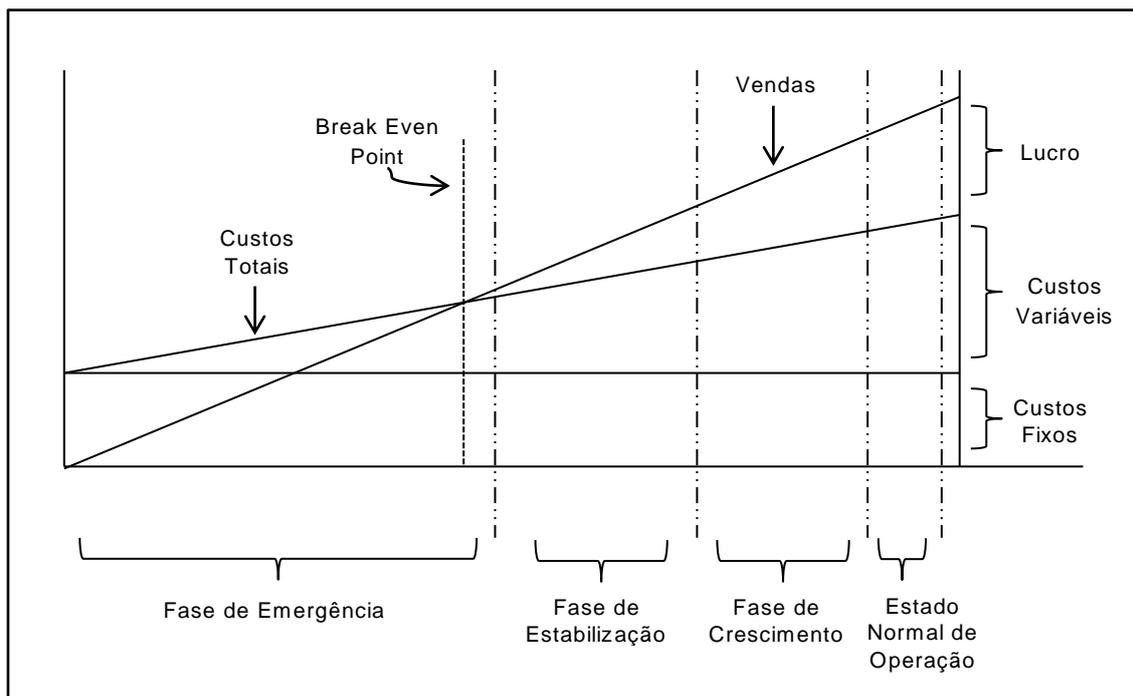
medidas referidas servem apenas como exemplo de algumas das possibilidades a adoptar, no entanto estas hipóteses devem ainda ser devidamente adaptadas à realidade de cada empresa. Um exemplo que demonstra esta realidade é exposto por Bibeault (1999, p. 81), ao referir que são poucas as empresas que são recuperadas através da implementação de novos produtos ou da expansão, sendo o mais comum a recuperação através da redução da dimensão empresarial. Situação justificável através do facto das medidas de recuperação serem aquelas que possuem maior impacto na estrutura e recuperação de uma empresa.

Além das medidas e estratégias mencionadas, ao longo do estado da arte, poderão também ser aplicadas outras medidas que não foram referenciadas ou aprofundadas, como a contratação de terceiros para realizar tarefas menos recorrentes. Independentemente das medidas escolhidas deverá ser sempre seguido o critério das medidas que melhor se adaptam ou adequam a cada caso de declínio.

O mais importante passa por desenvolver uma recuperação que seja composta por um conjunto de estratégias definidas como as mais indicadas, tendo em conta as características da fase do ciclo em que a empresa se encontra e por onde irá passar.

Uma empresa ao entrar em processo de declínio não necessita obrigatoriamente de atravessar todas as fases do ciclo para obter uma recuperação plena e bem-sucedida. O nível de severidade do declínio é o factor que determina se a empresa percorre todo o ciclo de recuperação ou se simplesmente efectua parte desse percurso. A acção imediata, mesmo antes da empresa apresentar elevadas dificuldades e de extinguir os seus recursos, possibilitará à mesma dar início à sua recuperação na última fase do ciclo.

Ao adoptar a perspectiva de Hofer (1980, p. 26), exposta por Hambrick e Schechter (1983, p. 234) no ponto 3.8, utilizando o ciclo de recuperação de Bibeault (1999, p. 91) e os quatro momentos, apresentados por Slatter e Lovett (1999, p. 2) (ilustração 6) como os mais indicados para proceder a uma recuperação, podemos desenvolver a ilustração seguinte, que apesar de não apresentar valores específicos ajudará o gestor a definir, de forma genérica, a fase do ciclo em que a empresa deverá dar início ao seu próprio ciclo de recuperação consoante o seu nível de declínio.



**Ilustração 11** - Identificação da Fase na qual a empresa deverá iniciar o processo de recuperação, ([Adaptação a partir de] Bibeault, 1999, p. 91; Hofer, 1980, p. 27; Slatter e Lovett, 1999, p. 2)

Da ilustração desenvolvida, a fase de emergência poderá ser a mais contestada isto porque o seu início é geralmente associado ao *Break-even point*, no entanto o ponto escolhido foi um ponto anterior ao mesmo. A escolha desde justifica-se devido à reduzida expressão que os lucros apresentam antes de atingido o *Break even*. No curto prazo a empresa poderá não obter resultados negativos mas a longo prazo os lucros reduzidos darão início a uma situação negativa, dado serem insuficientes para manterem as variações da actividade. Por não possuir prejuízo não implica que a situação não seja grave.

Apesar da entrada directa, de uma empresa em declínio, numa fase de estabilização ou de crescimento estas não implicam que não sejam realizadas algumas medidas como redução de activos ou redução de gastos, características da fase de emergência. Todavia estas serão, certamente, menos traumáticas e complexas que as aplicadas na fase de emergência. Como referido o ciclo de recuperação e as medidas aplicadas em cada fase não são uma ciência exacta, mas sim um conjunto de orientações que deverão ser manuseadas consoante a realidade existente. É ainda importante referir que qualquer que seja a fase na qual a empresa inicie o seu processo de recuperação, esta deverá, primeiramente, proceder à análise da empresa, ou seja, a análise é a única etapa que não deverá ser considerada como dispensável.

Independentemente da fase do ciclo em que a empresa inicia a sua recuperação é necessário compreender que em qualquer uma existem riscos inerentes. A empresa poderá entrar num novo declínio ou estagnar de forma a nunca conseguir recuperar a sua posição. Caso a empresa não consiga aplicar correctamente a fase de emergência terá como resultado, quase certo, a falência, caso não consiga aplicar as fases seguintes esta poderá ficar estagnada, nessa mesma fase, por tempo indeterminado, até que surja uma nova oportunidade que lhe permita recuperar a sua dimensão. No entanto a estagnação poderá, a longo prazo, originar um novo declínio.

Segundo Bibeault (1999, p. 361) depois de concluídas todas as fases do ciclo, com sucesso, a empresa encontrar-se-á recuperada, todavia após esta fase dá-se início à árdua tarefa de manter o nível de desempenho e rentabilidade da empresa ao longo dos anos.

### **3.10. ADEQUAÇÃO DAS MEDIDAS EXPOSTAS A OUTROS CENÁRIOS**

Existem duas importantes conclusões que justificam uma interpretação nesta altura. É necessário compreender se as estratégias aplicadas numa situação de recuperação podem ser aplicadas numa situação de funcionamento normal e se as estratégias mencionadas se adequam a qualquer empresa em recuperação, independentemente da sua dimensão.

Apesar de não mencionado, a metodologia seguida, pela maioria dos autores, é desenvolvida tendo como base as grandes empresas, todavia é preciso relembrar que o tecido empresarial é constituído, na sua maioria, por PME's<sup>9</sup>. Esta situação torna compreensível a importância atribuída à aplicabilidade das medidas estudadas em PME's.

Segundo Santos (2008, p. 163) as necessidades de uma PME diferem das apresentadas pelas grandes empresas, assim como as causas de declínio. Santos (2008, p. 165), através da sua investigação, conclui que a principal causa de declínio do desempenho das pequenas empresas reside na falta de boas práticas de gestão, devido à falta de formação dos gestores e dos recursos humanos. O mesmo afirma que na sua investigação foram perceptíveis carências ao nível do planeamento, organização, liderança e controlo. Por sua vez Chowdhury e Lang (1996, p. 175)

---

<sup>9</sup> Pequenas e médias empresas

apresentam uma conclusão bastante similar, afirmando que o declínio das PME's decorre sobretudo da falta de capacidade dos gestores e da incompreensão do negócio, especialmente nas áreas da contabilidade, gestão financeira e marketing.

Tendo em conta as conclusões apresentadas por Santos (2008, p. 163), Chowdhury e Lang (1996, p. 175) seria fácil considerar que as PME's apresentam necessidades distintas das grandes empresas, sendo que as medidas mencionadas não poderiam ser consideradas como aplicáveis às mesmas. Todavia não podemos afirmar que as razões de declínio das PME's, mencionadas por Santos (2008, p. 163), Chowdhury e Lang (1996, p. 175) são exclusivas destas, sendo que a sua ocorrência também é possível em grandes empresas.

Os resultados do estudo de Chowdhury e Lang (1996, p. 176) mostram que o processo de recuperação das PME's baseia-se nas mesmas fases da recuperação das grandes empresas, sendo que a única diferença reside na ênfase estratégica. Este resultado vai de encontro ao apresentado por Santos (2006, p. 94). Enquanto as soluções de recuperação das PME's baseiam-se sobretudo na redução de gastos e na consequente melhoria da eficiência, as grandes empresas tendem a basear-se em movimentos estratégicos de diversificação e reorientação do produto-mercado. Segundo o mesmo autor esta diferença deve-se à existência de limitados recursos humanos, financeiros e materiais. Se considerarmos um dos elementos condicionadores da escolha estratégica, mencionados por Hofer (1980, p. 26) (ponto 3.8), podemos também considerar que esta diferença resulta da quota de mercado que cada uma das empresas possui. Isto devido ao facto das empresas com maior quota de mercado tenderem a usar a sua forte posição para recuperar e evitar medidas que reduzam a sua dimensão.

A perspectiva exposta por Santos (2006, p. 94) e Chowdhury e Lang (1996, p. 176), apresenta-se como credível, se tomarmos em consideração que todos os casos de recuperação são distintos, ou seja, as estratégias de recuperação deverão ser adoptadas consoante as circunstâncias. Tendo em conta as causas de declínio (Slatter, et al., 1999, p. 107), a sua dimensão no mercado e a severidade do declínio (Hofer, 1980, p. 26).

Podemos também considerar que as estratégias adoptadas pelas PME's baseiam-se sobretudo nas estratégias de emergência, enquanto as grandes empresas baseiam-se sobretudo em estratégias de crescimento.

Assim podemos concluir que independentemente das características, o ciclo de recuperação é similar para as mais diversas empresas, no entanto as estratégias poderão diferenciar-se consoante a dimensão da empresa, as causas de declínio e os recursos à disposição de cada empresa. Sendo que estratégias de diversificação tendem a possuir um maior foco em grandes empresas enquanto as PME's tendem a focar-se sobretudo em estratégias de redução, ou seja, a diferença não reside nas estratégias nem no ciclo mas sim no grau de foco atribuído por cada tipo de empresa a cada fase do ciclo ou estratégia em específico.

Em suma as soluções apresentadas no estado da arte poderão ser aplicadas às PME's, isto desde que devidamente adaptadas às suas necessidades e recursos. Todavia os recursos disponíveis pelas PME's poderão condicionar a aplicabilidade de algumas medidas consideradas como mais exigentes.

Relativamente à aplicabilidade das estratégias mencionadas a empresas em situação de funcionamento regular é unanimemente defendido, pelos diversos investigadores, que uma situação normal é distinta de uma situação de recuperação onde a empresa esgotou, de forma inadequada, os seus recursos.

A turnaround situation is an abnormal period in any company's history. It requires management approaches unique and distinctly different from those of stable or growth management. (Bibeault, 1999, p. 1)

Apesar do mencionado, se tivermos em consideração o ciclo estudado podemos constatar que a última fase da recuperação (fase de crescimento) apresenta características e medidas similares às de uma empresa em processo de crescimento normal. Sendo que a principal diferença reside nos recursos disponíveis para proceder ao investimento que possibilite o crescimento da empresa e nos cuidados e análises a considerar, de forma a evitar novo declínio, ou seja, o risco apresentado pelos dois tipos de situação é significativamente diferente.

As restantes fases da recuperação apresentam medidas que, por sua vez, diferem significativamente das possivelmente aplicadas num processo normal de gestão. Uma empresa em processo normal de gestão dificilmente aplicará medidas de redução quando o seu objectivo é o crescimento ou a manutenção da sua posição no mercado.

Existe no entanto uma excepção que poderá condicionar ou alterar esta perspectiva. Caso um gestor identifique, previamente, alguns pontos fracos, que possivelmente a

longo prazo poderão prejudicar a empresa, este poderá decidir aplicar algumas das medidas referenciadas de forma a fortalecer a empresa e a sua posição antes de esta entrar em declínio. Por outras palavras esta exceção resulta do facto do gestor prever um possível problema ou declínio mesmo antes de este se suceder.

Em suma, ambas as situações implicam diferentes tipos de gestão e procedimentos, sendo que as medidas apresentadas poderão apenas ser utilizadas em casos de possível declínio, o que por si só não deverá ser considerado como uma situação de gestão normal.

### **3.11. STAKEHOLDERS**

Como demonstrado ao longo do estudo bibliográfico os *stakeholders* são um importante elemento para o sucesso da recuperação. Estes possuem a capacidade de determinar o sucesso ou o insucesso da recuperação. Tal capacidade merece por si só uma atenção especial.

Apesar dos mesmos serem determinantes durante todo o ciclo de recuperação, é na fase de emergência que estes possuem maior influência. O nível de flexibilidade apresentado por estes irá determinar a sobrevivência da empresa. Caso estes sejam demasiado rígidos a empresa nunca conseguirá sobreviver no curto prazo sendo a falência o cenário mais provável.

É necessário analisar adequadamente os *stakeholders* e compreender o que estes pretendem, desejam e qual a sua posição relativa à recuperação da empresa. Esta análise deverá ser acompanhada de uma análise interna que permita compreender quais os elementos que a empresa dispõe para oferecer como moeda de troca por determinado nível de flexibilidade/ajuda.

Esta análise deverá também determinar qual a posição tomada pelos *stakeholders* relativamente à troca de gestor. É normal em épocas de declínio procurar um responsável pela situação da empresa. Acusar e dispensar o mesmo poderá ser utilizado como forma de apaziguar a fúria dos *stakeholders*, assim como eliminar qualquer tipo de relação negativa existente entre os mesmos e o responsável máximo da empresa. No entanto existem *stakeholders* que possuem laços de fidelidade profundos com o gestor da empresa não aceitando facilmente a sua dispensa.

Exemplos comuns desta situação são os trabalhadores, clientes e fornecedores. É assim necessário analisar a posição dos mesmos.

Em suma é necessário atrair os *stakeholders* e integrar os mesmos nas estratégias de recuperação, de forma a criar um compromisso entre os mesmos e a empresa e a garantir o seu apoio durante todo o processo. Segundo Slatter e Lovett (1999, p. 180) para obter uma boa relação com os *stakeholders* é necessário, entre outras, ser: claro, evitando situações confusas que possam vir a gerar hostilidade; comunicativo, disponibilizando toda a informação necessária para que estes compreendam a situação da empresa e retirem as suas próprias conclusões; ser aberto a possíveis negociações.

### **3.12. FINANCIAMENTO**

A capacidade de conseguir recorrer a fundos externos, quando a empresa não dispõe de fundos internos suficientes para promover a sua própria recuperação, é comum e determinante para o sucesso da recuperação.

De entre as formas mais comuns de financiamento externo temos o recurso a clientes, fornecedores, accionistas e à banca. É nesta última que reside a problemática deste ponto.

Brilman (1993, p. 20) considera o recurso ao financiamento bancário como uma forma de evitar caminhos tempestuosos e adiar o desenvolvimento de estratégias de recuperação que permitam responder às causas de declínio. Este tipo de financiamento implica o aumento dos gastos devido às taxas de juro, que serão elevados devido ao risco associado à empresa em declínio.

Apesar dos custos associados, o financiamento poderá permitir à empresa resolver os seus problemas de curto prazo que impedem o funcionamento da actividade assim como ganhar tempo para desenvolver melhores soluções.

De certa forma existem vantagens e desvantagens ao se proceder ao financiamento através da banca, no entanto este deverá ser considerado como a última opção a tomar. Slatter e Lovett (1999, p. 142) aconselham que se este financiamento for mesmo necessário a viabilidade da empresa deverá ser reavaliada, caso seja viável o

gestor deverá recorrer apenas ao financiamento mínimo necessário, de forma a evitar custos adicionais desnecessários.

Apesar do exposto pelos investigadores, existe uma situação prática e rara, que não é referida pelos mesmos e onde o financiamento através da banca apresenta-se como uma possibilidade. Durante o processo de renegociação da dívida muitas vezes fica acordado entre os gestores e credores um pagamento mensal, ou seja, um pagamento parcial fixo da dívida existente. Caso a prestação, relativa ao financiamento necessário, a pagar ao banco (prestação mais juros), seja inferior ao valor mensal a pagar à totalidade dos credores, o empréstimo poderá ser vantajoso. Apesar dos custos extras, associados ao financiamento este poderá permitir vantagens no tempo e na utilização dos recursos. Esta situação é, todavia, rara devido ao elevado risco associado a empresas em declínio.

Podemos concluir que o financiamento através da banca deverá ser evitado durante o processo de recuperação, principalmente durante a fase de emergência e estabilização. Recorrendo a este, apenas como última opção. Os gestores deverão, inicialmente, realizar todos os esforços para proceder a uma recuperação através de meios internos e só após percepcionada a diferença entre os fundos existentes e os fundos necessários é que estes deverão recorrer ao financiamento. No entanto este deverá ser cuidadosamente analisado e ponderado, de forma a compreender como deverá ser utilizado e se o mesmo é necessário à empresa.

Apenas deve ser realizado se estiver devidamente alinhado com o plano estratégico de recuperação e com o futuro da empresa após recuperada. Caso este seja realizado apenas para facilitar a entrada de fundos e não existir um propósito específico para sua utilização, seja para conseguir implementar estratégias de recuperação ou para investir em soluções capazes de gerar novos fundos, este será prejudicial à empresa e à sua recuperação.

Uma alternativa ao financiamento bancário poderá passar pela venda de acções e pela injeção de fundos por parte dos novos accionistas, caso se trate de uma empresa dividida por acções.

### **3.13. MÚLTIPLOS CASOS DE DECLÍNIO EM SIMULTÂNEO**

A recuperação de uma empresa é por si só, um processo bastante complexo, angustiante e difícil. Em todo o caso pode-se considerar que uma recuperação realizada num ambiente onde muitos outros casos de recuperação estão a suceder-se simultaneamente, faz com que a acção de recuperação se apresente mais complexa e difícil do que sendo um caso único no seu mercado de actividade.

Esta afirmação baseia-se no conflito de estratégias que poderão surgir tendo em conta as soluções escolhidas por cada empresa e o declínio generalizado do mercado, por exemplo, ao considerarmos um determinado mercado em que a generalidade das suas empresas se encontra em declínio.

Ao entrar numa situação de declínio a atitude das empresas tende, numa fase inicial, a ser orientada para a redução e para a venda de activos de forma a gerar fundos de caixa. Porém se considerarmos que todas as empresas estão a assumir uma posição idêntica devido ao declínio generalizado a medida de venda de activos de uma empresa será travada pela medida de redução de gastos de outra, ou seja, o vendedor não possui a quem vender os seus activos. Outro exemplo comum em empresas de menor dimensão, passa pelo conflito criado entre medidas de aumento do prazo de pagamento e diminuição do prazo de recebimento. Enquanto a empresa credora tende a diminuir o seu prazo de recebimento de forma a agilizar a entrada de fundos de caixa, a empresa devedora tende a aumentar o prazo de pagamento de forma a retardar a saída de fundos. Numa situação normal estas alterações de prazos deveriam ser acordadas entre as duas partes, porém é comum que as mesmas sejam alteradas por simples capricho sem qualquer respeito pela obrigatoriedade de pagamento.

Podemos então deduzir que uma recuperação realizada num momento onde a economia do sector ou a economia nacional se apresenta debilitada e mais instável que o normal, torna a mais simples das recuperações num processo de maior dificuldade e complexidade. Este tipo de situações origina a que muitos dos conflitos sejam resolvidos através de meios judiciais e não através de situações de mútuo acordo.



#### **4. CICLO DE RECUPERAÇÃO PROPOSTO**

Após estudados e analisados os ciclos de recuperação anteriormente expostos (Robbins, et al., 1992, p. 290; Slatter, et al., 1999, p. 5; Bibeault, 1999, p. 92; Chowdhury, 2002, p. 252), propomos em seguida uma nova metodologia para o ciclo de recuperação.

Como já referido, Santos (2006, p. 94) relata que o processo de recuperação das PME's tem por base as mesmas fases de recuperação das grandes empresas. O ciclo proposto tenta manter uma estrutura que possa ser usada independentemente da dimensão da empresa, ou seja, que possa ser aplicada a pequenas, médias e grandes empresas.

Além do desenvolvimento em torno de uma estrutura com resultados já comprovados, o ciclo proposto foi concebido tendo em conta os mesmos fundamentos base, utilizados pelos investigadores de referência nesta área de conhecimento. A utilização destes deve-se sobretudo à indivisibilidade dos mesmos do restante processo de recuperação. Esta indivisibilidade explica a razão que leva os investigadores a desenvolver ciclos de recuperação com características similares. Alguns destes elementos são: o controlo, a redução da dimensão, a mudança, a eficiência e o crescimento.

Sendo assim, à imagem dos restantes investigadores, o ciclo exposto não apresenta uma nova forma de recuperação, mas sim uma abordagem diferente sobre os processos já existentes.

Ao observar os ciclos apresentados pelos investigadores, facilmente se percebe que alguns poderão pecar por apresentar uma estrutura extensa, o que poderá gerar alguma confusão ou interpretações incorrectas, principalmente em situações onde a presente informação seja utilizada por gestores menos qualificados. Exemplos de ciclos de recuperação extensos são apresentados por:

- Bibeault (1999, p. 92) – Mudança de gestor, análise, emergência, estabilização e crescimento;
- Slatter e Lovett (1999, p. 5) - Análise, emergência, mudança estratégica e crescimento;

- Chowdhury (2002, p. 252) – Declínio, resposta ao declínio, transição e resultados;

Estes investigadores apresentam por norma um ciclo de recuperação dividido em quatro fases, à excepção de Bibeault (1999, p. 92) que propõe cinco. Todavia não podemos considerar os ciclos expostos como extensos devido ao número de fases que possuem, mas sim devido ao facto das suas fases centrais possuírem características similares, possíveis de unir numa única só. Emergência e estabilização (Bibeault, 1999, p. 92), emergência e mudança estratégica (Slatter, et al., 1999, p. 5), resposta ao declínio e transição (Chowdhury, 2002, p. 252) são as fases referidas.

Um gestor devidamente preparado compreenderá de imediato a distinção entre as duas fases, todavia um gestor menos qualificado poderá cometer erros devido à incompreensão das mesmas. Situação que deverá ser considerada como compreensível dada a semelhança existente entre as estratégias a adoptar em ambas as fases. Como já referido, Dallavalle (2006, p. 279) é dos poucos investigadores que expõe estas duas fases numa só, além de Robbins e Pearce (1992, p. 290) que referem a redução como forma de alcançar a estabilização, reforçando a possibilidade de união das mesmas. A união das duas fases poderá promover uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, além do desenvolvimento e aplicação de estratégias mais eficientes e eficazes, capazes de proporcionar melhores resultados. Consequência, principalmente, da inexistência de duas fases que possam, erradamente, ser consideradas como isoladas.

O aumento da eficiência que se pretende alcançar através desta redução vai de encontro ao proposto pelos investigadores estudados (Robbins, et al., 1992, p. 290; Slatter, et al., 1999, p. 5; Bibeault, 1999, p. 92; Chowdhury, 2002 p. 252), relativo à necessidade de elevar constantemente os níveis de eficiência para alcançar a recuperação da empresa.

Segundo Chowdhury (2002, p. 255) a Terceira fase é apenas uma ponte que serve como ligação entre a fase de resposta e a fase de resultados. Já Bibeault (1999, p. 299) refere que a fase de estabilização baseia-se, em parte, no contínuo desenvolvimento das estratégias implementadas na fase de emergência através do aumento das margens e da eficiência. Ao ponderar a forma como os investigadores expõem as fases mencionadas e ao lembrar que as mesmas são bastante

semelhantes podemos considera-las, como adaptáveis e possíveis de comprimir numa única fase.

Enquanto alguns dos ciclos expostos podem ser considerados como longos e poderão gerar incertezas devido a algumas semelhanças entre os mesmos, outros poderão errar por serem demasiado simplificados. Robbins e Pearce (1992, p. 290) são um desses exemplos. Os investigadores dividem o ciclo de recuperação em apenas duas fases: **redução** e **recuperação**. A omissão de etapas e referências poderá ser considerada como uma ameaça para qualquer tipo de gestor, isto porque muita informação relevante é suprimida. Caso aconteça esta poderá gerar maiores erros de acção comparativamente com um ciclo de recuperação extenso.

Tendo em conta a existência de ciclos longos, devido à existência de fases semelhantes, e à existência de ciclos de recuperação reduzidos, é apresentado, de forma simplificada, na ilustração 12, o ciclo de recuperação proposto, tendo em conta três fases sequenciais.

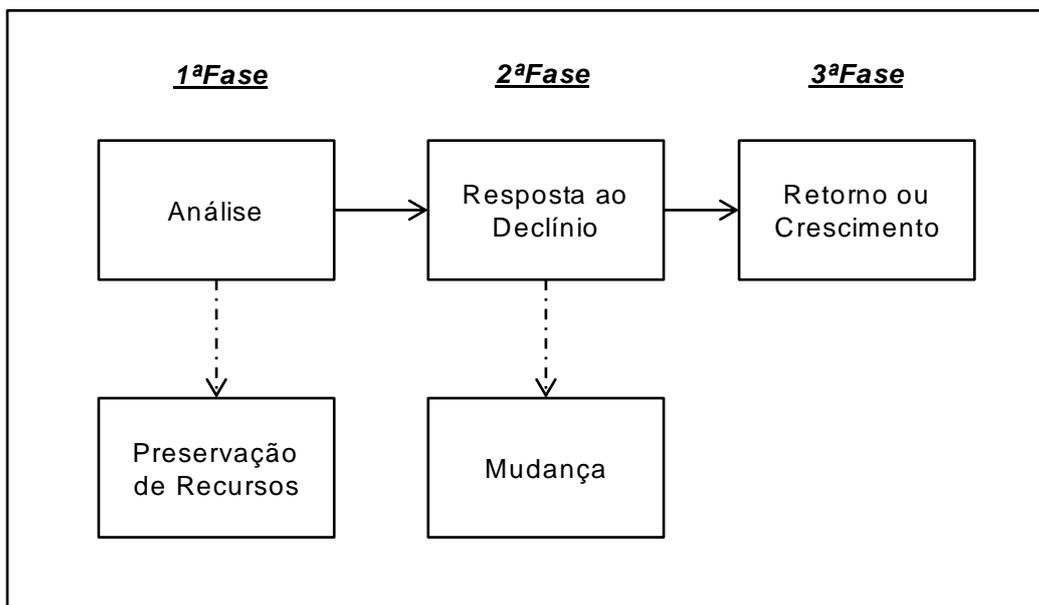


Ilustração 12 - Forma simplificada do ciclo de recuperação proposto. (Ilustração nossa).

Assim como desenvolvido pelos investigadores mencionados, as três fases expostas estão sequencialmente ligadas, complementando-se entre si. Sendo que o foco das duas primeiras fases incide sobretudo no curto prazo e a última fase no médio longo prazo. A grande diferença reside na existência de acções paralelas e em simultâneo com a acção principal.

As acções paralelas poderão colocar em causa a dimensão do ciclo de recuperação proposto, podendo o mesmo ser considerado como longo, assim como os ciclos apresentados anteriormente. Todavia estas consistem em acções que permitem complementar e otimizar as medidas de recuperação, usadas durante um ciclo de recuperação normal. Para uma melhor compreensão irei de seguida explicar o ciclo de recuperação proposto fase a fase e de forma sintetizada. Dado que a metodologia proposta vai, em grande parte, de encontro às propostas apresentadas na investigação de Bibeault (1999, p. 92), base de desenvolvimento deste trabalho.

#### **4.1. APRESENTAÇÃO DO CICLO PROPOSTO**

Como observado na ilustração 12, o ciclo proposto divide-se em três fases consecutivas e interligas, todavia o ciclo apresentado encontra-se sintetizado de modo a proporcionar uma compreensão mais clara e rápida do mesmo.

O ciclo de recuperação proposto é assim apresentado na íntegra na ilustração 13. Apesar de exibir uma estrutura maior, este continua dividido em três fases de recuperação, voltando a não ser correcto caracterizar o mesmo como extenso, isto devido ao reduzido número de fases e ao facto destas serem nitidamente distintas, ao contrário do exposto pelos investigadores mencionados. Apesar de distintas estas continuam a ser sequenciais e interligadas.

Por sua vez, as acções paralelas, referidas em cada uma das fases são realizadas em simultâneo e em concordância com a acção principal, com o objectivo de complementar e otimizar a acção principal como todo o processo de recuperação. O ciclo de recuperação encontra-se o mais simples e adequado possível a uma situação de recuperação.

Como já referido, o ciclo proposto é sobretudo desenvolvido tendo em conta os elementos indissociáveis a uma recuperação e tendo em consideração a definição de recuperação anteriormente desenvolvida (ponto 3.2).

A ilustração 14 pretende por sua vez demonstrar qual o nível de desempenho da empresa em cada uma das fases. Na primeira fase este é imposto por uma situação de declínio e na segunda e terceira fase o mesmo tem como base o nível de desempenho pretendido após aplicadas as medidas de recuperação necessárias para passar para a fase seguinte.

Antes de iniciada a explicação do processo de recuperação é importante mencionar que, independentemente da fase de recuperação em que a empresa se encontre é necessário que os gestores apliquem medidas de controlo e de centralização. Apesar de ao longo do tempo o nível de centralização tender a apresentar-se como menos rígido, os apertados níveis de controlo da empresa devem ter início na primeira fase da recuperação e permanecer até que o gestor assim o determine. O controlo da empresa deverá implicar a definição de tempos, adequadamente delineados, para o decorrer de cada medida e estratégia, de modo a evitar desperdícios de tempo e de recursos. Uma forma de controlo apresentado pela maioria dos especialistas é o recurso a orçamentos.

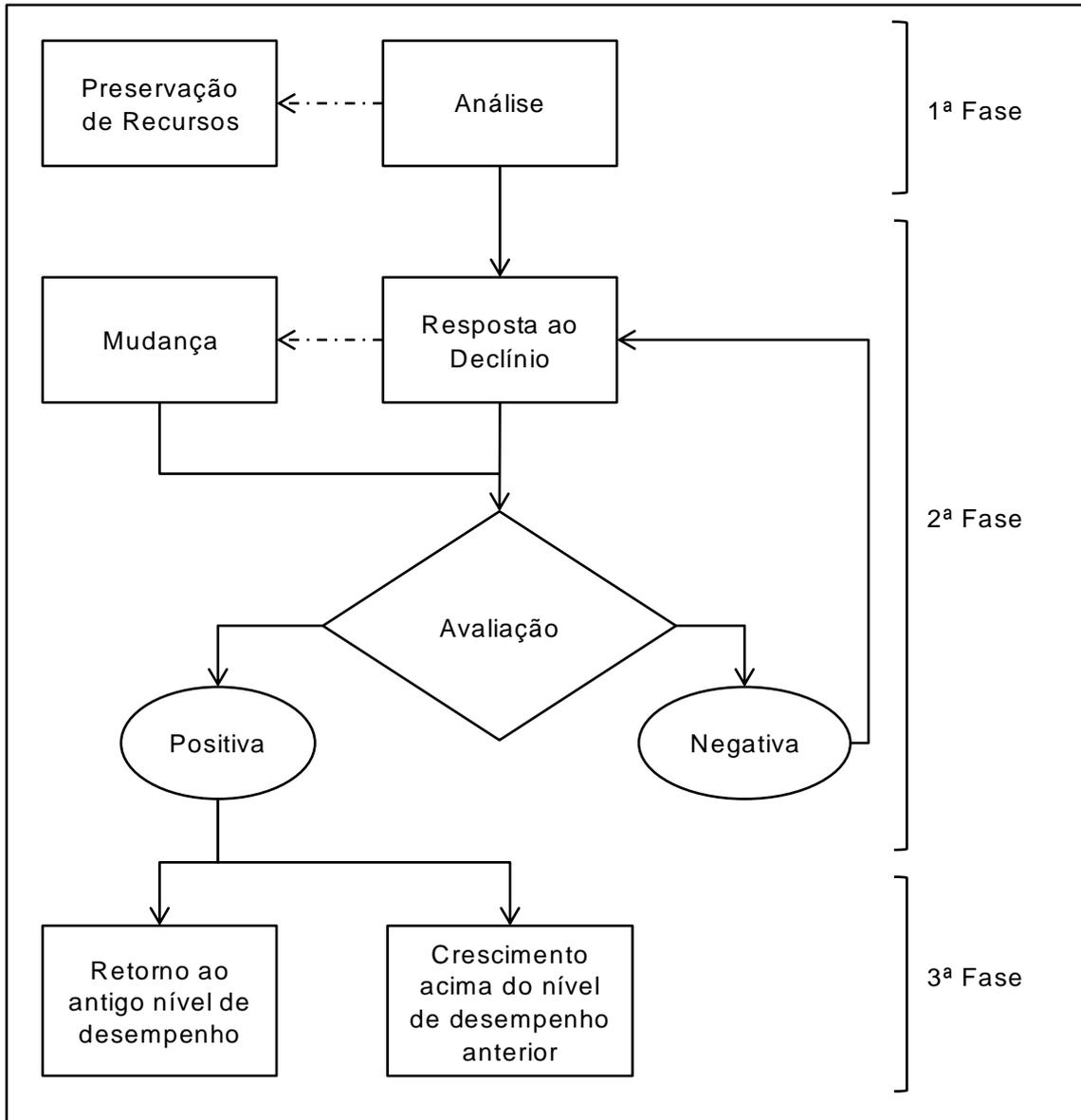


Ilustração 13 - Forma completa do ciclo de recuperação proposto. (Ilustração nossa).

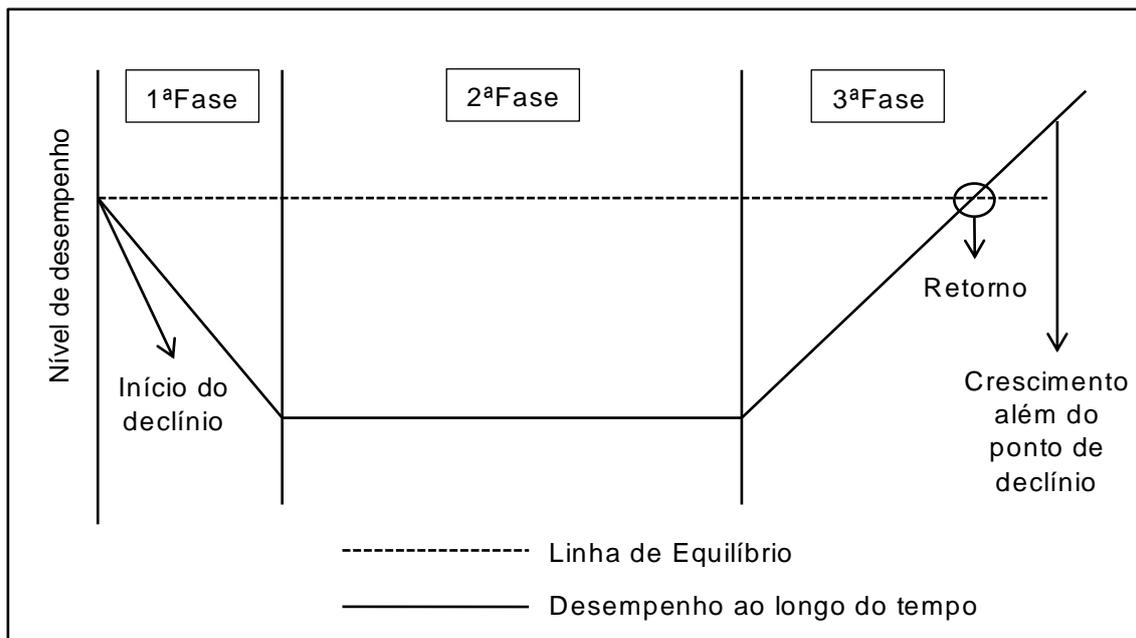


Ilustração 14 - Desempenho empresarial ao longo do processo de recuperação proposto ([Adaptação a partir de] Chowdhury, 2002, p. 253)

#### 4.1.1. PRIMEIRA FASE

Como pode ser observado através da ilustração 14, a primeira fase é marcada pelo desempenho negativo da empresa. Este declínio do desempenho é resultado de causas internas e/ou externas negativas que em conjunto provocaram tais resultados.

Após identificada a existência de uma situação de declínio, à qual existe necessidade de responder dado não se tratar de uma situação temporária, como por exemplo, avaria de máquinas ou sazonalidade do produto comercializado, é necessário dar início ao processo de recuperação através da fase de análise do declínio (primeira fase).

Nesta análise os responsáveis pela empresa deverão começar por compreender quais as razões ou causas que levaram a empresa ao declínio de forma a poder desenvolver soluções que possibilitem combater as mesmas. É também necessário analisar a severidade do declínio e a viabilidade da empresa no curto-prazo. Caso seja determinado que esta não possui condições para sobreviver, a continuidade do processo de recuperação não se justifica.

Além dos pontos normais de análise deve avaliar-se se os actuais gestores possuem capacidades para gerir a empresa ou se existe necessidade de substituir os mesmos de modo a garantir uma maior probabilidade de recuperação. É também preciso

perceber se os trabalhadores da empresa possuem aptidões e qualificações que permitam à empresa mudar a sua situação. É indispensável que se defina de imediato quais os trabalhadores que deverão ser dispensados, em caso de redução de trabalhadores, e quais aqueles que devem permanecer na empresa.

A análise realizada deverá acima de tudo transmitir toda a informação considerada como relevante aos gestores responsáveis. Esta informação deverá apoiar e permitir a tomada de decisão e o desenvolvimento de medidas de recuperação, assim como identificar soluções para os problemas que levaram a empresa ao declínio e identificar os segmentos da empresa que possuem maior capacidade para gerar riqueza. Caso a análise não cumpra estes requisitos esta não será adequada, obrigando à realização de uma nova análise, sendo que quanto maior o tempo despendido maior será o prejuízo originado pelo declínio.

O tempo despendido para conseguir realizar a análise mencionada varia de acordo com a dimensão da empresa, assim como a complexidade das causas do declínio e a severidade do mesmo.

De modo a agilizar todo o processo de recuperação e a conseguir imobilizar alguns dos recursos, que podem ser utilizados durante o processo de análise e que podem mais tarde ser necessários, os gestores devem dar início ao processo de preservação de recursos em simultâneo com o processo de análise, ou seja, aplicar medidas de controlo que permitam travar as saídas e o desperdício de recursos.

A estagnação dos recursos poderá permitir à empresa sobreviver durante o período necessário ao desenvolvimento e implementação do plano de recuperação, ou seja, no curto prazo.

Muitas oportunidades de preservação de recursos surgem sem ser necessário esperar pelo resultado da análise. É nessas oportunidades, facilmente perceptíveis e por vezes as mais graves, que os gestores devem focar os seus esforços. Mesmo antes de realizar a análise alguns gestores têm conhecimento de situações, que em fase de recuperação devem/podem ser travadas. Como exemplo temos: os investimentos que se encontram em fase inicial ou que não são essenciais; a utilização de energia e combustível; publicidade; viagens; telemóveis; formação; entre outros. Perante estas situações deverão ser tomadas, se possível, medidas de suspensão dos investimentos até à conclusão da fase de análise para que se pondere a pertinência dessas

aplicações de fundos, evitando assim a aplicação dos seus escassos recursos em investimentos não essenciais.

Pode-se considerar o processo de preservação de recursos como uma ferramenta de utilização prévia que pretende evitar o desperdício de recursos durante uma fase inicial e como uma forma de preparar o processo de redução.

O processo de preservação de recursos não deverá terminar assim que realizada a análise. A implementação deste processo deverá decorrer ao longo de todo o ciclo de recuperação, até ser considerado pelo gestor como suficiente. Após concluída a análise da empresa, será possível encontrar outras oportunidades de preservação de recursos sobre as quais os gestores não possuíam conhecimento nem informação. O processo de preservação de recursos, deverá ter continuidade na segunda fase da recuperação, não sendo obrigatoriamente necessário que sejam eliminadas todas as fontes de saída inadequada de fundos, antes de iniciada a fase seguinte. Todavia o processo de preservação será referido na segunda fase como processo de redução, seja ele de cariz temporário ou permanente.

#### **4.1.2. SEGUNDA FASE**

Após realizada a análise e compilada toda a informação necessária para o desenvolvimento de soluções dá-se início à segunda fase, a resposta ao declínio. Esta fase baseia-se sobretudo na aplicação de medidas de curto-prazo que visam a eliminação dos problemas mais significativos da empresa e a estabilização do seu desempenho, como demonstrado na ilustração 14. Esta estabilização é alcançada sobretudo através da implementação de medidas de redução, assim como proposto por Robbins e Pearce (1992, p. 290). As medidas de redução são a primeira fase e a principal ferramenta de qualquer tipo de recuperação. Acima de tudo este tipo de medidas permite criar/preservar fundos de caixa e a diminuição da dimensão da empresa para uma dimensão adequada à sua nova realidade, assim como estabilizar o seu desempenho. Caso queiramos ser mais específicos a dimensão da empresa deverá ser reduzida aos segmentos que possam oferecer uma melhor rentabilidade.

Esta redução dá continuidade ao processo de preservação de recursos iniciado na fase anterior. Enquanto na primeira fase a preservação recaía sobre situações já conhecidas e facilmente perceptíveis, nesta fase estes deverão incidir sobretudo em situações encontradas após realizada a análise da empresa, ou seja, situações

ocultas, complexas e dificilmente identificáveis sem uma análise e observação minuciosa.

As medidas de redução consistem essencialmente na **eliminação** de gastos considerados como desnecessários, na **redução** de gastos necessários ao funcionamento da actividade e na venda de activos. Estas medidas permitirão à empresa, reduzir a sua dimensão aos segmentos que podem oferecer bons resultados através do desinvestindo em todos os restantes. A reestruturação e a reorganização da empresa para um estado que seja compatível com a sua situação negativa permitirá a esta ter maiores probabilidades de conseguir estabilizar o seu desempenho e criar bases para o seu crescimento.

O nível de rigidez das medidas implementadas deverá variar consoante o nível de declínio apresentado pela empresa, sendo que a rigidez das medidas irá influenciar directamente o tempo de recuperação despendido durante toda a segunda fase.

Além da redução dos gastos e da venda de activos, a reestruturação da empresa deverá ser acompanhada da renegociação do passivo, da contínua procura pela eficiência e da redução e redireccionamento dos esforços de marketing.

A redução dos gastos permitirá à empresa preservar parte dos seus recursos. Por sua vez a venda de activos permitirá a entrada de recursos financeiros através da venda de activos obsoletos ou desnecessários, tendo em conta a redução da actividade e da dimensão da empresa a um limitado e exclusivo número de segmentos. Todavia a renegociação do passivo é a medida que apresenta necessitar de mais cuidados. Esta renegociação visa o contacto directo com os *stakeholders* e a capacidade de conseguir atrair os mesmos para uma posição de apoio à empresa. O apoio e compreensão dos *stakeholders*, relativamente à posição da empresa irá permitir com que o processo de recuperação seja mais ou menos tempestuoso.

A aplicação de medidas de eficiência é outro aspecto importante na resposta ao declínio. Através da contínua procura do mesmo, a empresa poderá evitar o desperdício de recursos e a obtenção de melhores resultados. A eficiência empresarial é algo que o gestor nunca deve acreditar ter alcançado o seu ponto máximo. É sempre possível conseguir obter melhores níveis de eficiência. O limite só é alcançado quando o gestor desistir da procura do mesmo.

Durante o processo de redimensionamento da empresa, para uma posição compatível com o actual nível de desempenho, os gestores deverão aplicar uma série de reduções sendo que as mais visíveis são aplicadas na área do marketing. Redução da promoção, diminuição da força de vendas e eliminação de produtos e linha de produtos pouco rentáveis são algumas das medidas aplicadas nesta fase, sendo que o mais importante é preservar os recursos da empresa, evitando a sua saída, e focar esforços nas linhas e produtos mais rentáveis. Apesar de todas as reduções realizadas os gestores deverão manter o foco nos clientes que permitem à empresa a obtenção de uma maior rentabilidade, de modo a garantir a continuidade da actividade.

Simultaneamente ao processo de resposta ao declínio deverá decorrer o processo de mudança. A capacidade de conseguir romper com o passado que levou a empresa a uma situação de declínio, é decisiva para a recuperação da empresa. Esta mudança deverá decorrer em simultâneo com a resposta ao declínio e de forma coerente com a mesma.

Todo o processo de resposta ao declínio já implica por si só uma mudança na estrutura e forma de proceder da empresa, no entanto outras mudanças, menos simples deverão ser realizadas. O gestor deverá aproveitar a reestruturação da empresa para realizar mudanças mais profundas. Estas mudanças referem-se principalmente a mudanças permanentes no estilo de gestão, nas estratégias e na cultura da empresa. Apesar de já estarem a ser implementadas mudanças a nível estrutural, estratégico e operacional o gestor deverá garantir que este rompimento com o passado é definitivo e que não será repetido. O rompimento com o passado próximo, que levou a empresa a uma situação de declínio irá contribuir para a estabilização do desempenho da empresa bem como para a diminuição da probabilidade de um novo declínio. Sem estas alterações a empresa dificilmente irá obter sucesso na fase de crescimento e mesmo que o venha a alcançar este será certamente temporário, dado que o passado que levou a empresa ao declínio continuará implementado na empresa.

Apesar das mudanças referidas, aquela que possui maior importância devido à dificuldade inerente à aplicação da mesma é a mudança cultural. O gestor deverá aproveitar esta fase para orientar a cultura da empresa para uma cultura: de união; de entre-ajuda; orientada para o desempenho, para a poupança dos recursos e para a eficiência.

Após implementadas as resposta ao declínio e realizadas as mudanças necessárias que permitam eliminar todos os elementos negativos que acompanham a empresa, os gestores devem proceder a uma nova avaliação de modo a compreenderem o seu estado após realizadas as medidas de oposição ao declínio, ou seja, avaliar os resultados.

Nesta avaliação é necessário, entre outras, compreender: (a) se o desempenho da empresa se encontra estabilizado (ilustração 14); (b) se a empresa é viável a longo prazo; (c) se a empresa possui alguma vantagem competitiva e (d) se a empresa já possui uma base suficientemente forte para sustentar o seu crescimento.

Nesta fase os gestores já deverão ter definido se pretendem aproveitar a situação para crescer além da posição que possuíam antes do início do declínio ou se pretendem simplesmente retornar à posição possuída antes do mesmo. Independentemente da opção tomada os gestores deverão proceder à simulação de estratégias de crescimento de forma a avaliar a sua actual situação. Esta simulação é simultaneamente útil para analisar as possíveis opções estratégicas.

Dado não existir um tempo certo de recuperação, esta avaliação será útil para perceber qual a altura em que a empresa se encontra preparada para avançar para a próxima fase. Após obtidos os resultados da avaliação, caso esta não corresponda com os resultados necessários para avançar para a próxima fase, esta deverá manter-se na fase de resposta ao declínio (ilustração 13) até desenvolver bases suficientemente solidas para o desenvolvimento das estratégias de crescimento. Caso os resultados sejam os necessários para avançar para a terceira fase poderá dar-se como concluída a segunda fase. Claramente esta situação dependerá também da opção de crescimento tomada.

Em suma podemos afirmar que esta avaliação tem como grande objectivo evitar um novo declínio resultante de uma possível precipitação ao avançar para a terceira fase e criar uma base que realmente se ajuste ao nível de crescimento pretendido, e não uma base que suporte temporariamente o crescimento da mesma.

#### **4.1.3. TERCEIRA FASE**

Após realizada a avaliação da empresa e compreendida qual a sua situação actual é necessário entender se os resultados alcançados são ou não os desejados para

avançar para a terceira fase, consoante o crescimento pretendido (crescimento ou retorno). No caso de se encontrarem reunidas todas as condições necessárias para sustentar o crescimento da empresa, dá-se início à terceira fase (ilustração 13).

Existem dois caminhos possíveis (ilustração 13, fase 3), a utilização da recuperação como uma oportunidade para crescer além do nível de desempenho apresentado antes do início do declínio ou o retorno ao nível de desempenho detido antes do início do declínio, sendo que a primeira situação implica mais tempo e a passagem pela posição de retorno ao nível de desempenho anterior.

Independentemente da opção escolhida a forma de alcançar as mesmas é bastante similar. Como estudado o crescimento é alcançado sobretudo através da realização de investimentos. Logo o grau de investimento realizado será um dos elementos diferenciadores, consoante a opção tomada pelos gestores da empresa, ou seja, se a opção for o crescimento do desempenho acima do nível detido antes do início do declínio, o grau e intensidade de investimento deverá ser maior que o realizado caso a opção tomada for o simples retorno ao nível de desempenho anterior.

Esta fase assenta, principalmente, na implementação de medidas de médio e longo prazo que permitam o crescimento controlado, equilibrado e sustentado da empresa. Generalizando, a terceira fase baseia-se: no crescimento através de investimentos que lhe permitam o aumento da rentabilidade da empresa; na contínua procura pelo aumento da eficiência operacional; no desenvolvimento de uma vantagem competitiva; no aumento dos esforços de marketing. Em suma o objectivo desta fase é estimular o crescimento estratégico, económico e financeiro da empresa.

Qualquer investimento realizado deverá, acima de tudo, oferecer garantias de rentabilidade. Caso o mesmo não seja rentável a médio e longo prazo não deverá ser realizado. Apesar de estabilizada, os recursos da empresa são ainda escassos e necessários, sendo que os mesmos não devem ser desperdiçados. Como é perceptível os esforços dos gestores nesta fase devem focar-se na entrada de fundos na empresa, que serão possíveis através da realização de determinados investimentos.

O aumento da eficiência operacional, como já referido na fase anterior, deverá ser continuamente procurado, considerando que não existe um limite máximo para o mesmo. A procura pela eficiência poderá ser associada às medidas de investimento já

que muitas vezes os gestores, de modo a alcançar maiores níveis de eficiência, vêem-se obrigados a realizar determinados investimentos. As medidas de eficiência e de investimento irão garantir e permitir o crescimento financeiro da empresa.

Tanto os investimentos realizados na procura de eficiência como qualquer outra medida aplicada para estimular o crescimento financeiro da empresa, deverá gerar riqueza, deter uma baixa taxa de risco e ser proporcional à actual condição da empresa e aos recursos existentes disponíveis. A utilização ineficiente ou desnecessária de recursos a médio e longo prazo poderá gerar um novo declínio do desempenho como uma recuperação mais difícil.

Outro elemento importante na recuperação de uma empresa é a capacidade desta conseguir desenvolver uma vantagem competitiva, principalmente se o caminho escolhido pela empresa for o crescimento sustentado no tempo para além do nível de desempenho anterior ao declínio. Caso a vantagem competitiva ainda não exista, os gestores da empresa deverão procurar desenvolver uma vantagem que lhes permita competir no seu sector de actividade com os diversos concorrentes. Caso esta já exista os gestores deverão focar os seus esforços no seu desenvolvimento.

A existência de uma vantagem competitiva irá facilitar o reposicionamento da empresa no mercado assim como um aumento das vendas, isto se o elemento indutor de vantagem, for apreciado pelos clientes. Apesar da sua importância a empresa poderá conseguir recuperar e obter um bom nível de crescimento sem possuir qualquer tipo de vantagem competitiva, contudo este crescimento poderá não ser sustentado no tempo, o que levará a empresa a uma nova situação de declínio em algum momento da sua vida.

Por último e talvez o mais importante, temos os esforços de marketing. A empresa deverá aproveitar para numa fase inicial do seu crescimento, tentar, sem realizar qualquer tipo de investimento, recuperar os seus velhos clientes, oferecendo um produto que estes conhecem bem e sempre utilizaram, seja este idêntico ao comercializado anteriormente ou melhorado. Após um primeiro aumento do volume de vendas e de uma maior entrada de fundos, a empresa poderá investir na promoção gradual dos seus produtos de forma a angariar novos clientes. Juntamente com esta procura por novos potenciais clientes, a empresa deve estimular a força de vendas de modo a aumentar a probabilidade de captação dos mesmos bem como o seu consumo *per capita*. O estímulo da força de vendas não se refere apenas ao aumento do

número de vendedores, mas à criação de medidas de incentivo e motivação que permita aos vendedores dar o melhor das suas capacidades à empresa.

Na fase de crescimento ou retorno, os esforços de marketing são basicamente focados no aumento das vendas, sejam elas através do desenvolvimento de novos produtos, da exploração dos produtos existentes ou da introdução dos seus produtos em novos mercados. O principal interesse do marketing é o aumento das vendas da empresa de forma a financiar o seu crescimento contínuo e sustentado.

Dado o tempo necessário, para o fim da terceira fase depender de um conjunto de variáveis, poderá ser útil desenvolver uma forma que permita compreender o momento em que foi alcançado o fim da mesma, assim como foi utilizado o processo de avaliação na fase anterior.

A forma mais fácil de perceber a conclusão da terceira fase será através da definição de uma medida de desempenho que permita perceber o momento em que foram alcançados todos os objectivos desejados. Contudo deverá ser realizada uma previsão temporal para o cumprimento desses mesmos objectivos. Este tempo será utilizado como ferramenta para compreender se as estratégias aplicadas estão a proporcionar os resultados pretendidos, se existe algum problema de aplicação ou se surgiu algum problema no seu desenvolvimento, ou seja, funcionará como elemento avaliativo. Assim caso a empresa não consiga alcançar os resultados desejados no tempo estabelecido, esta deverá perceber se existe alguma razão para esse declínio ou se este apenas possui algum tipo de atraso relativo ao tempo estipulado.

## **4.2. COMPARAÇÃO**

Como observado o ciclo de recuperação proposto apresenta algumas diferenças relativamente ao ciclo apresentado por Bibeault (1999, p. 92), metodologia seguida ao longo desta investigação. Procederemos agora a uma análise comparativa entre ambos, fase a fase.

### **4.2.1. PRIMEIRA FASE**

A primeira fase proposta neste trabalho engloba as duas primeiras fases apresentadas na metodologia de Bibeault (1999, p. 92), são estas a fase de mudança de gestor e a fase de diagnóstico. Enquanto Bibeault (1999, p. 92) considera a substituição de

gestor como algo necessário ao sucesso da recuperação e que deverá ser realizado mesmos antes de iniciada a fase de diagnóstico. O presente ciclo defende que a mesma deverá ser realizada após iniciado o diagnóstico e determinada: qual a responsabilidade do gestor pelo actual estado da empresa; quais as capacidades do gestor para lidar com o processo de recuperação e qual a posição dos *stakeholders* relativamente à sua saída ou permanência na empresa. Só após analisadas as presentes variáveis é que deverá ser determinado a permanência do gestor.

Se tomarmos em consideração o referido no ponto 3.7, relativo a impossibilidade de substituir o gestor de uma PME dado este ser o fundador e proprietário da mesma, a primeira fase de Bibeault (1999, p. 92) não se adequa correctamente às PME's. Tendo em consideração o mencionado e excluindo a fase de mudança de gestor, ambos os ciclos têm início na realização de uma análise delicada e detalhada da real situação e posição da empresa. Enquanto no ciclo de Bibeault (1999, p. 92) o foco é mantido apenas nessa mesma análise, no ciclo proposto é simultaneamente é iniciado a aplicação de um controlo que permita travar e preservar as saídas e desperdício de recursos e que poderão suportar a empresa durante o período necessário ao desenvolvimento da análise. Preservação que ocorre no ciclo de Bibeault (1999, p. 92), de uma forma mais directa, apenas na segunda fase.

O tempo despendido na realização de uma análise com o intuito de obter informação que permita proceder à tomada de decisão, poderá ser relevante para a empresa, já que a saída de recursos não é suspensa durante esse tempo. O ciclo de recuperação proposto pretende atenuar essa situação. Antes de concluir a análise existem saídas de recursos, que são perceptíveis sem a realização da mesma. A acção paralela de preservação de recursos pretende assim eliminar ou reduzir a saída dos recursos da empresa, essenciais à recuperação da mesma devido à sua existência limitada.

Em suma, a primeira fase apresentada, comparativamente à fase de Bibeault (1999, p. 92), possui características muito semelhantes, no entanto a fase proposta tem como vantagem a antecipação do início do controlo da saída dos recursos, mesmo sem a realização da análise. Por mais reduzido que sejam os recursos/fundos que se consiga preservar neste processo, estes serão sempre importantes e decisivos para o seu processo de recuperação.

#### **4.2.2. SEGUNDA FASE**

A segunda fase do ciclo proposto (resposta ao declínio) corresponde às fases de emergência e estabilização referidas por Bibeault (1999, p. 92).

A fase intermédia de uma recuperação é talvez aquela que possui maior relevância devido às medidas de curto-prazo que permitirão a sobrevivência da empresa e que irão definir o resultado final da recuperação. A importância desta fase é unanimemente defendida, dado que a aplicação correcta de medidas irá garantir a sobrevivência da empresa como o desenvolvimento de recursos de apoio ao crescimento. Esta importância é facilmente perceptível devido ao foco prestado pelos investigadores. O que os leva muitas vezes a criar duas fases para abranger a mesma. Todavia no ciclo proposto este foco é dado numa única fase.

Como já mencionado ambas as fases apresentadas por Bibeault (1999, p. 92) possuem entre si uma linha ténue devido às suas características semelhantes, o que poderá originar erros de interpretação das mesmas.

Chowdhury (2002, p. 250) refere que muitas vezes, os ciclos de recuperação são interpretados como sendo compostos por um conjunto de fases distintas, sem qualquer tipo de complementaridade. Esta incorrecta interpretação tende a originar erros na aplicação estratégica, devido à implementação isolada e independente de estratégias. Por outras palavras as estratégias referentes a cada uma das fases de recuperação são aplicadas sem nenhum tipo de ligação ou consenso entre si. Sem o apoio mútuo destas ao longo de todo o processo, a recuperação empresarial será obviamente comprometida.

Ao unir ambas as fases numa só (resposta ao declínio) podemos reduzir a probabilidade de erro, derivado da aplicação isolada das estratégias desenvolvidas em ambas as fases. Ao estudar Bibeault (1999, p. 92) podemos ser facilmente levados a crer que depois de aplicada uma determinada estratégia na fase de emergência deveremos na fase de estabilização aplicar novamente a mesma estratégia mas desta vez com novas características. A interpretação errada das estratégias expostas em cada uma das fases do ciclo de recuperação poderá ser eliminada com a união das fases.

Paralelamente à fase de resposta ao declínio é referido, no ciclo proposto, uma mudança. Esta mudança refere-se à necessidade de romper com o passado recente da empresa, assim como referido na definição de recuperação desenvolvida na presente investigação e defendido por Slatter e Lovett (1999, p. 242).

Para uma empresa poder desenvolver-se esta deverá realizar mudanças na sua estrutura, cultura e estratégias rompendo com o passado que a levou a uma situação de declínio. Sem estas alterações a empresa dificilmente irá obter sucesso na fase de crescimento e mesmo que o tenha este será certamente temporário, dado que os elementos negativos do passado continuam implementados na mesma.

A mudança é assim um elemento a ter em conta sempre que definida e implementada uma estratégia de recuperação. Acima de todas as mudanças empresariais necessárias de realizar, uma das mais importantes é a mudança cultural. A mudança aqui defendida é pouco referida por Bibeault (1999, p. 92), sendo esta indirectamente apresentada pelo mesmo através da reestruturação empresarial realizada ao longo das três últimas fases do ciclo. O investigador não apresenta assim uma posição firme relativamente à mesma.

O tempo necessário para o decorrer das fases de emergência e estabilização é outro ponto cujo Bibeault (1999, p. 92) não assume uma posição esclarecedora. Situação que se compreende devido à difícil definição do mesmo. O tempo consumido durante a resposta ao declínio deverá ser adaptado à situação da empresa e de forma a permitir o desenvolvimento de recursos que permitam potenciar o seu crescimento. Devido à dificuldade de conseguir definir esse tempo no ciclo, é proposto uma alternativa, que é a avaliação da segunda fase. Esta permitirá controlar o crescimento sustentado e evitar um avanço prematuro para a terceira fase, examinando o momento certo para avançar. A avaliação proposta de forma directa e obrigatória é mais um elemento diferenciador, não só do ciclo apresentado por Bibeault (1999, p. 92) mas de todos os restantes ciclos referidos ao longo do trabalho.

Em suma, a união das fases intermédias de Bibeault (1999, p. 92) numa única fase, a existência de uma posição firme relativa à necessidade de uma mudança e à inclusão de uma avaliação como ferramenta para compreender o momento certo em que a empresa deve avançar para a fase seguinte e determinar o fim desta mesma fase, são os principais elementos de destaque relativo ao ciclo apresentado por Bibeault (1999, p. 92).

### **4.2.3. TERCEIRA FASE**

Por último temos a fase de crescimento. Apesar de ambos os ciclos aparentarem serem semelhantes, nesta fase, existe uma pequena diferença entre os mesmos. A fase proposta baseia-se, acima de tudo, na definição de recuperação desenvolvida na presente investigação, onde se refere que a recuperação poderá ser utilizada como oportunidade para obter uma posição superior à possuída antes do início do declínio.

Tendo em conta a definição, a terceira fase proposta assenta na escolha entre uma de duas situações. O gestor deverá assim definir se pretende voltar ao seu nível de desempenho anterior ou se pretende despende de mais algum tempo e criar uma base que lhe permita um crescimento acima daquele que possuía antes do início do declínio. Todavia esta decisão deverá ser tomada ainda na fase de resposta ao declínio, para que nessa mesma fase sejam desenvolvidas as bases necessárias ao crescimento desejado pelos gestores.

A diferença entre a fase de crescimento proposta e a fase de crescimento apresentada por Bibeault (1999, p. 337) reside fundamentalmente no ponto de crescimento (desempenho) que a recuperação desenvolvida pretende alcançar.

Apesar do referido, o ciclo de recuperação sugerido por Bibeault (1999) apresenta-se como mais completo que aquele aqui proposto, todavia poderá ser considerado mais confuso para os gestores menos preparados, devido à sua multiplicidade de fases, flexibilidade de estratégias e menos adequado a todo o universo empresarial (já que a fase de mudança de gestor poderá não se adequar a uma PME, devido ao gestor/fundador).



## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. RESUMO DO ESTUDO

Através do presente trabalho pudemos compreender que uma recuperação empresarial é um processo complexo, difícil e que tende a deixar traumas profundos ao nível dos recursos humanos da empresa.

A recuperação empresarial tem início após o declínio do desempenho da empresa que resulta da combinação de vários elementos negativos, internos e externos. Estes elementos contudo podem ser evitados através de uma boa gestão interna dos recursos e da capacidade do gestor conseguir prever eventos externos.

Sendo o declínio resultado de causas desconhecidas, é necessário iniciar o processo de recuperação através da identificação e análise das mesmas, de forma a conseguir compreender qual será a melhor solução para combater o declínio e recuperar a empresa. Após analisadas e compreendidas as causas de declínio deverá ser definida a estratégia de recuperação, para a qual deverão ser dirigidos os recursos da empresa. Esta estratégia deverá ter como objectivo (inicial) sustentar a sobrevivência da empresa no curto prazo.

Existem assim alguns factores que são determinantes para a recuperação de uma empresa e que devem ser considerados no momento da definição estratégica: redução da dimensão (gastos, *stocks*, força de trabalho, linhas de produção, despesas em geral); constante procura pelo aumento da eficiência operacional; mudança; dura implementação estratégica; controlo e retorno ao nível de desempenho anterior. Apesar dos elementos mencionados aquele que possui maior importância para conseguir recuperar uma empresa, parte da capacidade do gestor conseguir identificar o declínio da empresa o mais cedo possível no ciclo de vida da mesma. Quanto mais rápida for essa percepção e conseqüentemente tomada de acção, menor será a probabilidade de falência e mais fácil será a aplicação de medidas correctivas.

A definição e implementação estratégica é todavia bastante árdua. De forma a evitar erros de implementação, nesta altura problemáticos, os gestores antes de definir a estratégia deverão ter em consideração as causas de declínio, a dimensão da empresa, a severidade do declínio, entre outros factores condicionantes que possam surgir devido ao cariz exclusivo do tipo de negócio. Em suma, todos os casos de

recuperação são distintos entre si, não existindo uma fórmula específica e infalível para recuperar todas as empresas, dado que cada empresa possui as suas necessidades e apresenta diferentes condicionantes. É nos elementos limitadores da definição estratégica (referidos acima) que melhor se compreende a importância de uma decisão rápida e eficaz. Quanto mais rápida for a acção menor será o nível de severidade do declínio, menor será o número de causas de declínio a afectar a empresa (combinação de causas e o decorrer do tempo permite o desenvolvimento de novas causas que prejudicam ainda mais o desempenho da empresa) e menor será o número de áreas da empresa afectadas por este declínio.

Apesar da dificuldade existente para conseguir desenvolver uma estratégia adequada existe uma “ferramenta” que pode ajudar o gestor a orientar todo o seu processo de recuperação. Falamos do ciclo de recuperação. Vários investigadores defendem diferentes ciclos, porém todos eles são fundamentados e desenvolvidos nas mesmas bases devido ao objectivo comum dos mesmos, recuperar uma empresa.

O ciclo exposto neste trabalho é o ciclo de recuperação proposto por Bibeault (1999, p. 92). Esta escolha deriva do facto de este ser o mais completo e extenso entre os diversos investigadores estudados, além de ser utilizado como base de estudo comum entre a maioria dos principais estudos.

O ciclo de Bibeault (1999, p. 92) pode assim ser utilizado para orientar o gestor ao longo de cinco fases, sendo a primeira direccionada à empresa em si e não ao gestor por si só. São elas: fase de mudança de gestor; fase de análise; fase de emergência; fase de estabilização; fase de crescimento.

Devido ao estudo dos principais fundamentos de uma recuperação e à orientação proporcionada pelo ciclo de recuperação estudado é possível responder às perguntas de partida mencionadas no primeiro capítulo deste trabalho.

- **Quais as principais causas de declínio das empresas?**

Ao longo do ciclo de vida da empresa, esta depara-se com situações negativas capazes de prejudicar o desempenho das mesmas e aumentar a sua probabilidade de falência. Estas situações resultam do facto das empresas não operarem num mercado competitivo onde existem diversos concorrentes.

De acordo com o observado o declínio é parte integrante do ciclo de vida das empresas, com o qual as mesmas se deparam, nalguma etapa da sua vida, isto porque nenhuma empresa é imune ao mesmo. Contudo a susceptibilidade para o declínio diferencia-se de empresa para empresa, isto porque em cada empresa existe uma forma distinta de gestão.

As causas podem ser divididas em dois tipos: externas, incontroláveis pelos gestores mas possíveis de prever; internas, controláveis e normalmente derivadas da má gestão. Apesar do efeito individual que estas podem provocar no desempenho empresarial, estas são mais complexas e severas quando combinadas entre si. O surgimento de uma causa de declínio externa tende a revelar fragilidades internas à muito existente.

De entre as causas internas estudadas aquela que é mais comum e consensual entre os investigadores é a má gestão. A utilização e aplicação inadequada dos recursos da empresa e o seu desperdício fazem com que a empresa tenha graves problemas para desempenhar correctamente a sua actividade. Nesta situação os principais responsáveis pelo declínio do desempenho são os gestores.

Por sua vez as causas externas dividem-se num conjunto variado de situações, dado que estas resultam da combinação e interacção de indeterminados agentes externos. Queda do volume de vendas, restrições legais, aumento dos custos de produção, alterações sociais e tecnológicas e ainda a concorrência, são alguns dos elementos que condicionam e prejudicam as empresas, fazendo-as perder capacidade competitiva. Assim como nas causas internas, também nesta situação, o principal responsável pelo declínio é o gestor devido à sua incapacidade de conseguir prever os factores externos, capazes de comprometer a actividade da empresa, demonstrando incapacidade para gerir a mesma e para lidar com o processo que advém após o declínio do desempenho.

Não podemos assim observar e identificar a existência de um conjunto de causas de declínio comuns e sistemáticas em todas as situações, ou seja, as causas de declínio não são similares em todos os casos de declínio, estas são diversificadas e indeterminadas. O número ilimitado de causas e as indeterminadas variações possíveis de se desencadear devido à combinação

das mesmas, faz com que seja incorrecto expor apenas um número limitado das mesmas e com que seja impossível identificar todas elas.

Tendo em conta o exposto será mais correcto assumir as causas de declínio como resultado de factores externos, internos ou da combinação de ambos. Porém existem cinco causas que parecem encontra-se na origem das restantes. São elas: a inexistência de vantagens competitivas; estruturas desadequadas; excesso de passivo; perda do principal cliente; má gestão dos recursos. De forma geral todos são resultado da incapacidade do gestor e da sua gestão inadequada.

Apesar da difícil identificação das causas de declínio, uma empresa quando deparada com esta situação deve urgentemente identificar e analisar as causas que levaram a empresa à sua actual posição, de forma a compreender os motivos das causas de declínio do desempenho e qual a forma mais adequada de proceder para combater o mesmo.

- **Quais os principais elementos de uma recuperação?**

Através do estudo realizado podemos observar a existência de elementos indissociáveis a uma recuperação bem-sucedida e de elementos que permitem aumentar a probabilidade de sucesso de uma recuperação.

Como elementos indissociáveis a uma recuperação temos: análise; redução da dimensão (gastos, *stocks*, força de trabalho, linhas de produção, despesas em geral); constante procura pelo aumento da eficiência operacional; mudança; dura implementação estratégica; controlo; centralização; motivação; retorno à posição de desempenho anterior ao declínio. Qualquer um destes elementos é parte integrante e necessária para se conseguir proceder a uma recuperação, sendo os mesmos a base de desenvolvimento de todo o processo de recuperação e das estratégias a aplicar.

Com características distintas dos elementos apresentados no parágrafo anterior temos os elementos que permitem à empresa aumentar a probabilidade de conseguir alcançar uma recuperação bem-sucedida. Entre estes podemos encontrar: os *stakeholders* cuja ajuda e compreensão é determinante para conseguir a recuperação plena; a implementação rápida e adequada de

estratégias de curto prazo que permitam a sobrevivência da empresa; atribuição do cargo de gestor a alguém com as capacidades e características necessárias para lidar com a recuperação; existência de um produto ou negócio economicamente viável, no qual a empresa possa centrar os seus esforços para gerar fundos de caixa; desenvolvimento de uma vantagem competitiva que permita que o seu negócio consiga concorrer num mercado competitivo; conseguir atrair recursos externos mínimos necessários para implementação estratégica.

Apesar dos elementos referidos devemos ter em consideração que estes poderão variar de acordo com a fase do ciclo de recuperação no qual a empresa se encontra. Dois exemplos claros desta situação são as fases de emergência e de crescimento onde os elementos principais são a redução de gastos e o crescimento através de investimentos rentáveis e da aplicação de medidas de marketing, respectivamente.

- **Quais as principais condicionantes da definição estratégica?**

Como observado ao longo deste trabalho existem alguns factores capazes de influenciar e determinar o plano de recuperação a adoptar. O gestor ao ter em consideração estas condicionantes, durante a fase de análise e de desenvolvimento estratégico, irá conseguir desenvolver estratégias e medidas de recuperação que se adequem perfeitamente às necessidades e limitações da empresa.

As condicionantes estratégicas podem variar de acordo com as características de cada empresa, do mercado, das leis implícitas a cada negócio e dos recursos disponíveis, contudo existem três condicionantes permanentes durante o processo.

A primeira e mais importante é a causa (ou causas) de declínio do desempenho, a estratégia de recuperação deve ser desenvolvida de forma a combater a mesma e o impacto gerado.

Em segundo temos a severidade do declínio. Causas de declínio idênticas podem provocar diferentes impactos em diferentes empresas, de acordo com as fragilidades e pontos fracos de cada uma. Quanto maior for a severidade do

declínio menor será a probabilidade de uma recuperação plena. Dada a dificuldade acrescida para lidar com o processo o gestor terá de optar por implementar medidas de recuperação mais severas e drásticas, além de assumir um comportamento com um maior nível de controlo.

Por último a dimensão da empresa, empresas de menor dimensão tendem a focar as suas estratégias na redução de gastos enquanto que empresas de maior dimensão tendem a usar a sua dimensão e posição no mercado para ganhar posição sobre a concorrência, através de estratégias ofensivas, sem reduzir a sua quota de mercado.

- **Quais as estratégias/medidas e procedimentos mais adequados para proceder a uma recuperação?**

A recuperação empresarial não é baseada numa fórmula metódica que serve para qualquer situação. Para uma recuperação bem-sucedida é necessário começar por analisar a situação actual da empresa e compreender quais as suas condicionantes e necessidades. Não pode assim ser observado um conjunto de estratégias específicas e imutáveis que possam ser aplicadas a qualquer empresa em declínio. Porém, e de uma perspectiva generalista, podemos afirmar que as estratégias mais adequadas para proceder a uma recuperação são todas aquelas que tendo em conta as condicionantes estratégicas, permitam a obtenção de níveis adequados de rentabilidade e permitam reduzir os gastos, ou seja, influenciem positivamente o desempenho da empresa.

Tendo em conta a inexistência de um conjunto fixo de estratégias de recuperação, o gestor poderá utilizar o ciclo de recuperação proposto por Bibeault (1999, p. 92) para orientar a sua acção e enquadrar as suas estratégias nas estratégias genéricas propostas em cada fase do ciclo.

De certa forma podemos concluir que as estratégias são a solução para o declínio, no entanto o estudo do processo de recuperação e a aplicação do ciclo de recuperação é de maior relevância, dado que este irá orientar as acções dos gestores de uma forma adaptada às condições da empresa e permitirá ainda diminuir a probabilidade de insucesso. Antes de implementar qualquer estratégia é necessário compreender o processo, quais os problemas mais frequentes, quais os elementos que permitem aumentar a taxa de sucesso e analisar

algumas estratégias genéricas frequentes neste tipo de situação, adaptando sempre as mesma à situação da própria empresa.

O presente trabalho pretende assim contribuir para a discussão do tema e para o seu desenvolvimento na área de Gestão. Note-se que ao longo dos últimos anos grande parte da bibliografia sobre este tema tem origem na área de Direito. Pretende-se ainda facultar um conjunto de medidas e orientações úteis que permitam aos gestores preservar as suas empresas e evitar o seu desaparecimento. Consequentemente, ao ser evitado o seu desaparecimento, o gestor estará a contribuir para evitar a degradação social e económica. Esta contribuição resulta assim da análise e interpretação de um conjunto de elementos e metodologias estudadas e desenvolvidas por diversos investigadores e de uma contribuição própria através do desenvolvimento de uma nova proposta de ciclo de recuperação.

## **5.2. METODOLOGIA PROPOSTA**

O estudo bibliográfico realizado na primeira parte deste trabalho serviu como base para o desenvolvimento de uma proposta de recuperação própria, ou seja, este estudo permitiu o desenvolvimento de uma definição de recuperação que posteriormente, e em conjunto com a restante informação estudada, proporcionou a criação de uma nova proposta para o desenho do ciclo de recuperação.

O ciclo de recuperação proposto (ilustração 13) encontra-se dividido em três fases onde as duas primeiras fases são apoiadas por uma acção complementar. A primeira fase corresponde à análise de toda a condição actual da empresa, complementada por uma acção inicial de preservação de recursos facilmente identificados. A segunda fase refere-se à resposta ao declínio, à capacidade da empresa conseguir sobreviver no curto prazo e conseguir conceber uma base (através da redução) de estabilização que permita posteriormente o crescimento da empresa. Por sua vez esta fase é complementada simultaneamente pela acção de mudança profunda necessária para o rompimento com o passado da empresa e posteriormente com uma avaliação, que fornecerá indicações sobre a capacidade da empresa avançar com o seu processo de recuperação, ou seja, avançar para a fase seguinte. Por último temos a fase de crescimento que visa uma de duas opções: o retorno da empresa ao seu antigo nível de desempenho ou aproveitar a recuperação como oportunidade para crescer além do nível de desempenho que possuía antes do início do declínio. Independentemente da

acção escolhida, esta é concluída quando alcançado o nível de desempenho pré-determinado pelos gestores da empresa.

O ciclo proposto não apresenta uma forma significativamente distinta das metodologias apresentadas pelos restantes investigadores, dado que é desenvolvida tendo em conta os estudos desenvolvidos pelos mesmos e os fundamentos indivisíveis de uma recuperação. Porém este apresenta-se de uma forma mais simples e sucinta, o que permitirá ao gestor compreender mais facilmente o que envolve uma recuperação, seja através do ciclo proposto ou através da definição de recuperação sugerida. Este permitirá também orientar, de uma forma generalizada, a acção do gestor ao longo do processo de recuperação.

### **5.3. ANÁLISE CRÍTICA**

Qualquer estudo realizado possui as suas limitações geradas devido a escolhas tomadas de forma consciente ou inconsciente. Ao optarmos por determinadas direcções implica que abduquemos de outras que também poderiam ser correctos. O presente estudo não é excepção, este possui limitações que são resultado do caminho escolhido.

No presente estudo podemos encontrar duas limitações principais. A falta de aprofundamento das soluções/estratégias possíveis de aplicar em cada fase do ciclo de recuperação, sobretudo na última fase do mesmo (crescimento), e a inexistência de uma componente prática que sustente toda a metodologia teórica apresentada.

O presente estudo tenta ao máximo simplificar uma realidade complexa e com elevado nível de imprevisibilidade, ou seja, o estudo tenta simplificar uma variedade infindável de situações que podem provocar variações no processo de recuperação. O caminho escolhido foi assim evitar o desenvolvimento de um trabalho demasiado denso e longo. De forma a evitar essa situação e a referência a todas as variações de recuperação, foi estudado e demonstrado o mesmo através de um processo simplificado onde cada fase foi desenvolvida tendo em conta informação suficiente para a compreensão da mesma. Por sua vez a falta de profundidade notória na fase de crescimento deve-se à semelhança da mesma com uma situação de gestão normal e regular, sobre a qual existe infindável bibliografia. Contudo ao estudar esta fase a principal preocupação será adaptar a perspectiva do gestor para uma perspectiva de declínio/recuperação, caso contrário as medidas poderão não surtir o efeito desejado,

ou seja, apesar da semelhança estratégica deverá ter-se em consideração a necessidade de analisar a mesma de uma perspectiva de declínio/recuperação.

Por sua vez a inexistência de uma componente prática que demonstre a veracidade da metodologia exposta neste trabalho e o ciclo de recuperação proposto é talvez a grande limitação do mesmo. O presente trabalho poderia compreender uma vertente teórica e uma vertente prática, de forma a confrontar a teoria com a prática.

Para que tal sucedesse seria imprescindível a existência de pesquisas credíveis e recentes (até quatro anos) ou a realização dessas mesmas pesquisas através de meios próprios. Contudo não existe informação relacionada com o número e forma como as empresas procederam a uma recuperação, sendo que se existem, não se encontram disponíveis.

Relativamente à realização de uma pesquisa por meios próprios, esta é consideravelmente difícil e complexa. A informação obtida através de um gestor poderia originar resultados fictícios dada a dificuldade em retirar do mesmo a informação real sobre as causas de declínio e sobre os métodos de recuperação utilizados (assumindo que o gestor que levou a empresa ao declínio permaneceu na empresa). Esta situação deve-se à incapacidade dos gestores assumirem os seus erros, a culpa pelo declínio da empresa e a revelarem os seus métodos de gestão. Mesmo que os gestores assumam os seus erros, existe a possibilidade da informação obtida não ser considerada como autêntica, dado que muitas das vezes a realidade tende a ser exagerada, alterada ou misturada com determinados sentimentos.

Tendo em conta o mencionado, a realização da análise de uma só empresa não iria gerar dados pertinentes, dado que o caso estudado poderia ser uma exceção a uma situação normal de recuperação ou ser um dos casos mencionados no parágrafo anterior – independentemente das vantagens associadas a um estudo de caso. Contudo existe uma grande dificuldade em obter uma amostra de dimensão suficientemente adequada que permita compreender a situação e eliminar os *out-liers*.

Outra situação que dificulta esta pesquisa é a realidade do mercado nacional. É difícil encontrar uma empresa que já se possa considerar como totalmente recuperada e que consiga demonstrar a forma como procedeu ao longo de todo o processo, sendo que encontrar uma amostra significativa, e considerada como suficiente, seria ainda mais difícil.

A dificuldade em encontrar informação relativa a empresas recuperadas é perceptível na maior parte da bibliografia estudada. Ao longo das suas obras os investigadores estudados apenas analisam informação relativa a casos de declínio/recuperação aos quais estiveram directamente ou indirectamente ligados e sobre os quais possuem uma perspectiva e informação autêntica e exacta da situação. Esta situação permite que a informação utilizada para o desenvolvimento dos seus estudos não se encontre contaminada com conteúdos errados e factores emotivos. Verdadeira

Além do mencionado, para que fosse possível realizar uma investigação desta dimensão seria necessário um tempo superior a um ano.

#### **5.4. ESTUDOS FUTUROS**

As limitações apresentadas anteriormente apresentam-se como possíveis sugestões para estudos futuros.

Em estudos futuros poderá ser realizada uma pesquisa sobre empresas recuperadas e em recuperação tendo em consideração uma amostra de dimensão adequada. Esta pesquisa permitiria compreender e analisar aspectos fundamentais do processo de recuperação, conhecer de forma mais aprofundada a problemática, perceber se existem características distintas de recuperação daquelas expostas ao longo deste trabalho e compreender qual a acção dos gestores perante a realidade.

Esta pesquisa poderia também fornecer informação, mais aprofundada, sobre a relação existente entre causas de declínio, dimensão da empresa, severidade do declínio e as estratégias de recuperação mais adequadas para cada tipo de situação. Tendo em conta a possível informação retirada do estudo de uma amostra representativa de empresas, poderá ser desenvolvido um quadro de análise do tempo despendido para cada fase da recuperação, tendo em conta os vários condicionantes e a relação entre eles, assim como referir as estratégias mais eficazes para cada tipo de combinação de factores condicionantes.

A informação retirada desta pesquisa poderia igualmente ser utilizada para compreender a aplicabilidade do ciclo de recuperação proposto. Este poderia ser aplicado a uma amostra suficientemente grande que permita validar ou invalidar o mesmo.

## REFERÊNCIAS

AMAT SALAS, Joan M. (1999) - Control de gestión. In MATINEZ ARGUELLES, Maria Jesus, coord. - Lo que se aprende en los Mejores MBA. Barcelona : Ediciones Gestión 2000. p. 257-304.

BIBEAULT, Donald B. (1999) - Corporate turnaround : how managers turn losers into winners!. Washington : Beard Books.

BOYLE, Robert ; DESAI, Harsha (1991) - Turnaround strategies for small firms. Journal of Small Business Management. 29:3 (Jul. 1991) 33-42.

BREALEY, Richard ; MYERS, Stewart (1998) - Princípios de Finanças Empresariais. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa : McGraw-Hill.

BRILMAN, Jean (1993) - Gestão de crise e recuperação de empresas. Lisboa : Zénite Lda.

CHOWDHURY, Shamsud (2002) - Turnarounds : a stage theory perspective. Canadian Journal of Administrative Sciences. 19:3 (2002) 249-266.

CHOWDHURY, Shamsud ; LANG, James (1996) - Turnaround in small firms : an assessment of efficiency strategies. Journal of Business Research. 36:2 (Jun. 1996) 169-178.

COMPANHIA DE SEGUROS DE CRÉDITO - COSEC (2013) - Portugal regista aumento de 41% nas insolvências em 2012 . In COMPANHIA DE SEGUROS DE CRÉDITO - COSEC - Cosec : Companhia de Seguros de Créditos S.A [Em linha]. Lisboa : COSEC. [Consult. 30 Janeiro 2013]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.cosec.pt/layout.asp?area=3310&id=102>>.

CORREIA, Miguel Pupo (2005) - Direito comercial : direito da empresa. Lisboa : Ediforum.

DALLAVALLE, Agostinho (2006) - Turnaround empresarial : uma abordagem estratégica. Porto Alegre : s.n. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DECRETO LEI nº 53/2004. D.R. I.<sup>a</sup> Série. 66 (18 Março 2004) 1402-1465. Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas.

FERREIRA, Domingos (2002) - Fusões, aquisições e reestruturação de empresas. Lisboa : Sílabo Gestão. v. 1.

FINGLAND, Michael (2012) - Effective corporate : turnaround strategies. CEO Magazine. (Maio 2012) 5-6.

FREIRE, Adriano (2004) - Estratégia : sucesso em Portugal. Lisboa : Verbo.

HAMBRICK, Donald C. (1983) - High profit strategies in mature capital goods industries : a contingency approach. The Academy of Management Journal. 26:4 (December 1983) 687-707.

HAMBRICK, Donald C. ; SCHECTER, Steven M. (1983) - Turnaround strategies for mature industrial : product business units. The Academy of Management Journal. 26:2 (June 1983) 231-248.

HOFER, W. Charles (1980) - Turnaround strategies. Journal of Business Strategy. 1:1 (1980) 19-31.

HOFFMAN, R. (1989) - Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them?. Journal of General Management. 46 (1989) 46-66.

IAPMEI (2013) - Factoring. IAPMEI - IAPMEI : Parceiros para o crescimento [Em linha]. [Consult. 19 Agosto 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=812>>.

JORDAN, Hugues ; NEVES, João Carvalho das ; RODRIGUES, José Azevedo (2008) - Controlo de gestão : ao serviço da estratégia e dos gestores. 8.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Áreas Editora.

KOKSAL, Almula ; ARDITI, David (2004) - Predicting Construction Company Decline. Journal of Construction Engineering and Management. 130:6 (2004) 799-807.

KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane (2006) - Administração de Marketing. 12.<sup>a</sup> ed. São Paulo : Pearson- Prentice Hall.

LOPES, Maria Teresa de Moura Leitão (2001) - A utilização de contratos de futuros de índices na gestão de carteiras de activos financeiros. Lisboa : Universidade Lusíada.

LOURENÇO, António Morão (2009) - Gestão Financeira. Lisboa : Universidade Lusíada.

MADEIRA, Ana Maria Gonçalves (1997) - Gestão dos novos instrumentos financeiros como alavanca de rentabilidade financeira das empresas. Lisboa : Universidade Lusíada.

MADEIRA, Paulo Jorge (2001) - Empresa em situação difícil : recuperação ou falência. Jornal do Técnico de Contas e da Empresa. 431-432 (Agosto-Setembro de 2001) 591-594.

MADEIRA, Paulo Jorge (2003) - Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional : uma estrutura conceptual explicativa. Gestin. 2 (Dezembro 2003) 191-206.

MADEIRA, Paulo Jorge (2004) - Declínio e recuperação empresarial Nas PME. Gestin. 3 (Dezembro 2004) 153-169.

NAVARRO, Francisco (1999) - Controlo de costes. In MATINEZ ARGUELLES, Maria Jesus, coord. - Lo que se aprende en los Mejores MBA. Barcelona : Ediciones Gestión 2000. p. 193-255.

PANDIT, Naresh R. (2000) - Some recommendations for improved research on corporate turnaroun. M@n@gement. 3 (2000) 31-56.

PEARCE II, John A. ; DILULLO, Samuel A. (1998) - When a Strategic Plan Includes Bankruptcy. Business Horizons. (sept.- oct. 1998) 67-73.

PIRES, Amélia Maria Martins ; RODRIGUES, Fernando José Peixinho de Araújo (2010) - A Informação Financeira Relevante No Saneamento Financeiro de Empresas. Bragança : s.n. [Consult. 25 Fev. 2013]. Disponível em WWW:<URL:  
<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1663/1/Congresso%20Cont%20Aud%2004.pdf>>.

PIRES, Cesaltina (2008) - Mercado e investimentos financeiros. Lisboa : Escolar Editora.

PORTER, Michael (1980) - Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : Thr Free Press.

PORTER, Michael (1998) - Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. New York : Free press.

RASHEED, Howard (2005) - Turnaround strategies for declining small business: the effects of performance and resources. Journal of Developmental Entrepreneurship. 10:3 (2005) 239-252.

ROBBINS, D ; PEARCE II, John A. (1992) - Turnaround : retrenchment and recovery. Strategic Management Journal. 13 (1992) 287-309.

SANTOS, Paulo Madeira dos (2000) - Falência empresarial : modelo discriminante e logístico de previsão aplicado às PME do sector têxtil e do vestuário. Coimbra : s.n. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Universidade Aberta.

SANTOS, Paulo Madeira dos (2006) - Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas : uma abordagem holística. Lisboa : Universidade Aberta. Tese de Doutoramento.

SANTOS, Paulo Madeira dos (2008) - Modelo holístico do declínio e recuperação do desempenho organizacional nas PME portuguesas. Gestin. 7 (2008) 151-168.

SHETH, Jagdish N. (2010) - Os hábitos destrutivos das grandes empresas e como vencê-los. Lisboa : Academia do Livro.

SILVA, António (2011) - Recuperar uma empresa : decisão tardia. Insolvencia: portal de reestruturação recuperação e insolvencia de empresas e pessoas singulares [Em linha]. (3 Outubro 2011). [Consult. 16 Março 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.insolvencia.pt/artigos/5881-recuperar-uma-empresa-decisao-tardia.html>>.

SLATTER, Stuart ; LOVETT, David (1999) - Corporate recovery : managing companies in distress. London : Penguin Group.

SOUSA, Mayra (2012) - Recuperação de empresas : análise comparativa do processo legal entre Portugal e Brasil. Coimbra : s.n. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

THINKFN (2009) - Goodwill. Thinkfn [Em linha]. (31 Março 2009). [Consult. 16 Março 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Goodwill>>.

THINKFN (2010) - Fusões e aquisições. Thinkfn [Em linha]. (16 Fevereiro 2010). [Consult. 16 Março 2013]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Fus%C3%B5es\\_e\\_aquisi%C3%A7%C3%B5es#Tipos\\_de\\_aquisi.C3.A7.C3.B5es](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Fus%C3%B5es_e_aquisi%C3%A7%C3%B5es#Tipos_de_aquisi.C3.A7.C3.B5es)>.

TIAGO, Lucília (2012) - Economia : número de falências já subiu 42,5% este ano. Dinheiro Vivo [Em linha]. (9 Fevereiro 2012). [Consult. 16 Março 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO034212.html>>.

TIKICI, Mehmet [et al.] (2011) - Operating turnaround strategies during crisis periods : a research on manufacturing firms. Procedia Social and Behavioral Sciences. 24 (2011) 49-60.

WEBFINANCE (2013) - Core Business. In WEBFINANCE - Business Dictionary.com: over 20.000 terms : clear, concise, comprehensive [Em linha]. Washington, D.C. : WebFinance. [Consult. 15 Agosto 2013.]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/core-business.html>>.

WEBFINANCE (2013) - Overtrading. In WEBFINANCE - Business Dictionary.com: over 20.000 terms : clear, concise, comprehensive [Em linha]. Washington, D.C. : WebFinance. [Consult. 15 Agosto 2013.]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.businessdictionary.com/definition/overtrading.html>>.

WEITZEL, William ; JONSSON, Ellen (1989) - Decline in Organizations : a literature integration and extension. Administrative Science Quarterly. 34:1 (March 1989) 91-109.

WHETTEN, David (1987) - Organizational Growth and Decline Processes. Annual review of sociology. 13 (1987) 335-358.

## **BIBLIOGRAFIA**

AMARAL, Luis Mira (1995) - A indústria dos serviços e a competitividade empresarial. Lisboa : s.n.

ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro (2006) - Estratégia empresarial : conceitos, processos e modelos de análise e decisão : flexibilidade e robustez como armas estratégicas da actualidade. Lisboa : Universidade Lusíada.

ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro (2010) - Desenvolvimento de procedimentos analíticos para o apoio à recuperação de empresas em situação de insolvência. Lisboa : s.n. Tese de Doutoramento.

CARVALHO, Ruy L.F. de (1981) - Recuperação empresarial e investimento. Lisboa : Edições Romano Torres.

CHUNG, Christopher A. (2004) - Simulation modeling handbook : a practical approach. [S.l.] : CRC.

COSTA, Manuel Reinaldo Mâncio da (2001) - Factores de sucesso em processos especiais de recuperação de empresas : modelização económico-financeira. Porto : Universidade Portucalense.

FERREIRA, Domingos (2002) - Fusões, aquisições e reestruturação de empresas. Lisboa : Sílabo Gestão. v. 2.

GOMES, António Rosa ; BASTARDO, Carlos (1990) - O financiamento e as aplicações financeiras das empresas. Lisboa : Texto Editora.

KOGUT, Bruce (1988) - Joint ventures : theoretical and empirical perspective. Strategic Management Journal. 9:4 (Jul/Aug de 1988) 319-332.

NUNES, Luís Cachudo (1999) - Recuperação de empresas : análise político-económica e legislação. Porto : Vida Económica.

O`BRIAN, Virginia (1998) - MBA Intensivo em Gestão. Lisboa : Biblioteca Executive Digest.

PRETOURIUS, Marius (2008) - Whens Porter's generic strategies are not enough : complementary strategies for turnaround situations. Journal of Business Strategy. 29:6 (2008) 19 - 28.

RYE, David E. (1998) - Ferramentas de decisão para executivos : empreendedores. Lisboa : Biblioteca Executive Digest.

SANTANDRÉ, José (1998) - Empresas em dificuldade de actuação para o fomento do emprego. Lisboa : Universidade Lusíada.

TORRÃO, António Carlos Lemos (2006) - A solução extrajudicial para a recuperação empresarial e o mercado pelo controlo de empresas : uma abordagem teórica. Lisboa : s.n.

TRACY, John A. (1998) - MBA Intensivo em Finanças. Lisboa : Biblioteca Executive Digest.

