



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM MOMENTOS DE CRISE ECONÓMICA

Beatriz A. Couto Fernandes

Ponta Delgada, Outubro 2014

UNIVERSIDADE DOS AÇORES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO/MBA

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM MOMENTOS DE CRISE ECONÓMICA

Beatriz A. Couto Fernandes

Orientador: Doutor João Pedro Almeida Couto

*“A mente que se abre a uma nova ideia,  
jamais volta ao seu tamanho inicial.”*

Albert Einstein

## **I. Agradecimentos**

Uma dissertação de Mestrado, apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas. Desde o início desta etapa académica que contei com o apoio e confiança de inúmeras pessoas, sem as quais o desenvolvimento deste trabalho não teria sido possível.

Esta secção destina-se aos agradecimentos, um espaço limitado que, decerto, não me permitirá agradecer como devia a todas as pessoas que me ajudaram, directa ou indirectamente, a cumprir os meus objectivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica. Desta forma, deixo, simplesmente, algumas palavras e um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

Ao Coordenador do Mestrado em Gestão de Empresas – MBA, Professor Doutor Pedro Miguel Silva Gonçalves Pimentel, agradeço a oportunidade e o privilégio de que me concedeu ao aceitar a minha candidatura a este mestrado, que tanto contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica.

Ao Professor Doutor João Pedro Almeida Couto a quem expresseo o meu profundo agradecimento pela orientação, disponibilidade e atenção que dedicou a este trabalho.

Às empresas – na pessoa dos seus representantes – um agradecimento especial por terem dispêndio do seu precioso tempo para realizar as entrevistas, pela confiança e disponibilidade.

Aos meus colegas e amigos um sincero obrigada pela amizade, apoio, companheirismo, motivação e trabalho de equipa. Agradeço por todos momentos: os menos bons ficarão como lições aprendidas para o futuro; os melhores, como boas recordações das quais não hei-de querer esquecer-me.

Aos meus pais um enorme obrigada por tudo. Sem eles nada teria sido possível. Espero que esta etapa que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem.

A eles, dedico este trabalho.

## II. Resumo

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito da temática das estratégias de gestão e fornece uma visão geral sobre a estratégia empresarial e a sua importância para o mundo dos negócios, resgatando conceitos de autores clássicos, bem como novas teorias de autores modernos. Abordam-se, ao longo do mesmo, aspectos como o conceito de estratégia e a sua origem militar, a sua evolução conceptual e análise de casos relativos a três empresas com acção de âmbito regional.

O objectivo geral deste estudo foi o de procurar conhecer qual a percepção e as decisões de gestão tomadas por empresas nos Açores, no contexto económico actual. Para o efeito realizaram-se entrevistas em três empresas sediadas nos Açores, com o intuito de serem analisadas como caso de estudo à luz do tema “Estratégias de Gestão em Momentos de Crise Económica”. Desta forma, pretendeu-se aferir o modo como as empresas açorianas reagem e se adaptam ao meio envolvente, num momento de crise económica.

Partindo do princípio de que as empresas precisam de definir uma estratégia para acompanhar a evolução dos mercados e fazer face à actuação dos seus concorrentes, é possível concluir que a estratégia traduz o conjunto das acções e decisões a adoptar por uma empresa. Numa primeira fase, aborda-se o relacionamento da empresa com o meio envolvente – avaliando as possíveis ameaças e oportunidades – para, posteriormente, estudar numa perspectiva estratégica, com o objectivo de detectar a sua competência distintiva.

Esta análise pretendeu, assim, comparar negócios de diferentes dimensões e sector de actividade, sem qualquer relação entre si. O objectivo primordial foi apresentar um panorama geral acerca das principais opções em termos de estratégias de desenvolvimento e opções de gestão de uma empresa e, por esse motivo, não será possível generalizar ou considerar a amostra representativa, uma vez que se trata apenas de análise de casos e não estudo de uma amostra homogénea.

O trabalho foi então dividido em 3 fases: definição e aprovação do modelo de entrevista (1); delimitação da amostra e recolha de dados (2) e tratamento e análise dos dados (3).

Pretendeu-se, portanto, testar a reacção de um conjunto de empresas açorianas relativamente às adversidades do meio envolvente, tendo em conta a actual conjuntura económica – uma vez que esta representa um entrave ao normal funcionamento do mercado.

Tendo por base os resultados obtidos é possível afirmar que grande parte das dificuldades sentidas pelas empresas, actualmente, são consequências da crise económica. Fala-se, especificamente, de redução drástica da procura e aumento da estrutura de custos. Outro resultado, ainda, aponta para a grande preocupação das empresas em reduzir a sua estrutura de custos. Para isso, adoptaram medidas muito próprias, de acordo com a sua realidade, entre elas, redução de custos fixos, como electricidade e telecomunicação. Por outro lado, foi possível verificar que as empresas em estudo se preocupam em manter uma postura pro-activa, sendo que para isso apostam na implementação de estratégias como utilização de tecnologia, diversificação e internacionalização do negócio.

Em suma, os resultados evidenciam a necessidade da existência de uma visão estratégica e capacidade de resiliência, isto é, a capacidade efectiva de as empresas se adaptarem às alterações do meio ambiente.

1. Palavras-chave: estratégia, crise económica, opções de gestão, ambiente

### **III. Abstract**

This work was developed under the theme of management strategies and provides an overview of the business strategy and its importance to the business world, considering concepts of classical authors as well as new theories of modern authors. Begins with the concept of strategy and its military origins, the conceptual evolution and analysis the cases of three companies.

The overall objective of this study was to know the perception and decisions taken by management of companies in the current economic context. The interviews were conducted in three companies based in the Azores, in order to analyze as a case study in light of the theme "Management strategies in times of Economic Crisis." Thus, we sought to assess how the Azorean companies react and adapt to the environment at a time of economic crisis.

Assuming that companies need to define a strategy to act in the markets and to deal with the conduct of its competitors, it can be concluded that the strategy reflects the variety of actions and decisions to be taken by a company. Initially, we discuss the company's relationship with the environment - assessing possible threats and opportunities - and, later, to study a strategic perspective, in order to detect its distinctive competence.

This analysis sought thus compare business of different sizes and industry, without any relation to each other. The primary objective was to present an overview about the main options in terms of strategies development and business management options and, therefore, it is not possible generalize or consider representative sample, since it is only analysis cases and not study a homogeneous sample.

The work was then divided into 3 phases: definition and approval of the interview model (1); definition of the sample and data collection (2) and treatment and analysis of data (3).

Based on the results obtained it is clear that most of the difficulties experienced by companies at present are consequences of the economic crisis. Specifically the

sudden drop in demand and increased in cost structure. For this, companies adopted their own strategies, according to their reality, including, reduction of fixed costs such as electricity and telecommunications.

On the other hand, we found that companies under study are concerned to maintain a pro-active stance, and for that they implement strategies such as use of technology, diversification and internationalization of the business. In short, the results show the need to have a strategic vision and resilience, which mean, the ability of companies to adapt to the environment changes.

**Keywords:** strategy, economic crisis, management options, environment



## IV. Índice

1.	Introdução .....	12
2.	Revisão da Literatura .....	15
2.1.	Modelo de duas etapas – <i>Pearce e Robbins</i> .....	16
2.2.	Factores de resposta – Declínio/Recuperação .....	19
2.3.	Liderança estratégica.....	21
2.4.	Ações Estratégicas.....	26
3.	Metodologia .....	28
3.1.	Fases e desenvolvimento dos estudos de caso.....	30
4.	Análise de casos .....	32
4.1.	Caso A.....	32
4.2.	Caso B .....	34
4.3.	Caso C .....	36
5.	Análise Comparativa .....	38
6.	Discussão e conclusões .....	44
	Referências Bibliográficas .....	47
	Referências electrónicas.....	51
	ANEXOS.....	52

## V. Índice de Tabelas

Tabela 1- Fases de desenvolvimento das entrevistas .....	30
Tabela 2- Principais características das entrevistas.....	31
Tabela 3 - Estratégias já implementadas nas empresas em estudo.....	39
Tabela 4 – Estratégias que ainda podem ser implementadas nas empresas em estudo..	40
Tabela 5 – As questões mais relevantes das entrevistas.....	41

## **VI. Índice de Figuras**

Figura 1 – Causas do declínio .....	17
Figura 2 - Processo de declínio e recuperação de Pearce e Robbins.....	25
Figura 3 – Acções estratégicas .....	26
Figura 4 - Variáveis organizacionais.....	41

## 1. Introdução

Os primeiros desenvolvimentos significativos ao nível da gestão estratégica surgiram por volta da década de 50 do século XX, através da Teoria Neoclássica da gestão e com a introdução por *Peter Drucker* (em 1954, através da publicação do seu livro *The Practice of Management*) do conceito de Gestão por Objectivos (GPO).

Esse novo conceito de *Peter Drucker* de Gestão por Objectivos deslocou o enfoque da gestão nos processos e nas actividades organizacionais (meios), para os resultados e objectivos a alcançar (fins). Por essa razão, *Koch* (1995) defende que “*Peter Drucker foi o primeiro a ver que o propósito de qualquer negócio é externo*”, ou seja, é a criação e satisfação das necessidades dos clientes.

Na década de 60, deu-se um incremento das preocupações ao nível da gestão e ao nível do crescimento empresarial, sobretudo através de movimentos de concentração e de diversificação de negócios das organizações, passando a assistir-se à constituição de grupos económicos diversificados – os conglomerados – e que, em consequência conduziu à criação, ainda nesta década, de departamentos autónomos de planeamento estratégico e cuja principal preocupação incidia na previsão de evolução dos mercados, na análise de oportunidades de diversificação de negócios e no apuramento das respectivas sinergias com relação aos negócios já existentes.

Foi, também, a partir de meados da década de 60, que a estratégia passou a ocupar um lugar de destaque no mundo empresarial, considerando a obsolescência dos métodos de planeamento tradicionais, de médio e longo prazo, e a dificuldade de os mesmos se adaptarem a um ambiente dinâmico e turbulento. Posteriormente, na década de 80, o planeamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à gestão estratégica, tal como a conhecemos nos dias de hoje. No entanto, só a partir de meados dos anos 70 é que o planeamento se apresentou como um método estruturado para determinar o futuro, tal como o conhecemos nos dias de hoje, e que caracteriza a gestão estratégica.

*Igor Ansoff*, que desenvolveu o planeamento e a gestão estratégica, define estratégia como o conjunto de regras e directrizes que apoiam a tomada de decisão e que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, exprimindo, desta forma, a preocupação com as contínuas mudanças do ambiente externo da empresa.

Etimologicamente, a palavra *estratégia* deriva da palavra grega *strategos* que significa “chefe” ou “líder do exército” e, neste contexto, deve ser entendida como a arte de quem lidera”. É neste contexto que, Vasconcelos e Sá, resume o conceito de estratégia como a decisão respeitante ao lugar, tempo e condições da batalha e distingue-o de um outro conceito relacionado – o de tática – ao qual atribui a disposição e movimentos das forças durante as batalhas.

Para este investigador, a estratégia tem muito a ver com o onde combater o inimigo – a concorrência, no caso das organizações – enquanto a tática tem a ver com o “como” combatê-lo. Neste contexto, Adriano Freire define estratégia – e também por analogia com as ciências militares – como “*a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo, disposição essa que se traduz na formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização, tendentes à criação de uma vantagem competitiva sustentada*” – esta última, segundo o mesmo, representa a razão de ser de qualquer estratégia empresarial (Santos, 2008). Mas os negócios não são uma guerra. Portanto, é possível concluir que a estratégia se deve basear na *necessidade imperiosa de se obter uma vantagem sobre o outro* e que *a medida derradeira do sucesso estratégico deve ser o lucro*.

A análise estratégica das organizações é, geralmente, conduzida por duas forças: oferta e procura. No primeiro caso, é feito um enfoque num grupo estratégico, entendido como um grupo de empresas que, adoptando um conjunto de estratégias idênticas, se posicionam nos mesmos segmentos ou em segmentos muito semelhantes; no segundo, incide no segmento de mercado, entendido como um conjunto de clientes com necessidades semelhante.

Embora as teorias sobre estratégia tenham sido desenvolvidas desde muito cedo, o conceito só foi associado à gestão a partir, essencialmente, dos anos 60 do século XX. No entanto, e à semelhança do que sucedeu com o conceito de gestão, também o conceito de estratégia sofreu mudanças significativas, em simultâneo com os principais conceitos de gestão, da natureza das organizações e dos diferentes problemas com os quais os gestores e estudiosos da gestão se foram confrontando ao longo do tempo.

Conforme notam Rosa e Teixeira (2002), o “pensar estrategicamente” a gestão - que se assumiu essencialmente a partir da década de 60 - ficou a dever-se, fundamentalmente, aos trabalhos pioneiros anteriormente desenvolvidos – trabalhos, esses, desenvolvidos por reputados estudiosos, sobretudo entre os anos de 1920 e 1950 e que lançaram as bases conceptuais sobre as quais se produziram, posteriormente, desenvolvimentos teóricos ao nível da gestão estratégica.

Foi graças ao contributo de estudiosos como Frederick Taylor, Henri Fayol, Herbert Simon, Chester Barnard, Max Weber e Alfred Sloan, que a gestão estratégica passou a ser entendida como uma disciplina autónoma, constituindo-se como um campo particularmente fértil da investigação, para inúmeros e reputados gestores, especialistas e académicos (Santos, 2008). De um modo geral, estas novas metodologias de análise, reflexão e planeamento estratégico pretendiam apoiar e orientar os gestores nas suas decisões de afectação de recursos entre os vários negócios onde actuavam as suas organizações.

A emergência da competitividade, associada ao ritmo, imprevisibilidade e profundidade das mutações no meio envolvente das organizações e a crescente complexidade dos problemas com que estas se debatem têm servido de base à quantidade e diversidade de soluções propostas por estudiosos e académicos, nesta fase de evolução que ainda decorre. (Santos, 2008)

## 2. Revisão da Literatura

O presente capítulo está dividido em 4 partes: a apresentação do modelo de duas etapas de Pearce e Robbins, factores de resposta, liderança estratégica e acções estratégicas. No primeiro ponto, dá-se a conhecer o Modelo de Duas Estapas de *Pearce e Robbins*, que aponta para a importância da redução de custos e para a implementação de acções estratégicas para promover a recuperação de uma organização e que defende que a recuperação consiste num processo de duas etapas, em que a redução de custos e/ou activos é acompanhado pela realização de acções estratégicas. No segundo ponto, especificam-se os factores responsáveis pelo declínio de uma organização. Os investigadores primeiramente testaram o modelo de *Pearce e Robbins* (1993) para ilustrar mais detalhadamente o processo de recuperação. Por sua vez no terceiro ponto, define-se as acções estratégicas de uma empresa em declínio e o modo como são influenciadas pela compensação obtida pela gestão de topo. Evidencia-se, ainda, que à medida que as alterações ao nível da gestão de topo ocorrem, alterações ao nível da estratégia competitiva da empresa, estrutura organizacional e controlos acentuam-se.

Algumas evidências empíricas sublinharam o papel crítico das acções estratégicas no processo de recuperação e que são estas que realmente conduzem a ganhos ao nível do desempenho no longo prazo. Nesse contexto, no ponto 4, evidenciam-se resultados de estudos feitos por investigadores que estudaram a forma como as condições do ambiente afectam as acções estratégicas na recuperação e, ainda, estudos relativos à forma como as condições do ambiente afectam acções estratégicas na recuperação. As evidências sugeriram que a maior parte das empresas tornam-se insolventes mais em indústrias em crescimento do que em indústrias em declínio.

## 2.1. Modelo de duas etapas – *Pearce e Robbins*

*Pearce e Robbins* (1993) reviram nove artigos-chave, os quais serviram de base ao desenvolvimento do seu modelo de duas etapas de recuperação de uma organização. Este modelo aponta para a importância da redução de custos e acções estratégicas para promover a recuperação. Mais especificamente, os autores sugeriram que a natureza das causas de declínio – que podem ser internas ou externas – pode influenciar a redução de custos e outras acções estratégicas com as quais a organização se compromete. Acções que visam a redução de custos para a empresa, utilizadas em simultâneo com acções ao nível operacional são, assim, definidas como um conjunto de actividades organizacionais empreendidas no sentido de conseguir a redução de custos e de activos (*Michael e Robbins*, 1998). Contrariamente, acções estratégicas são aquelas levadas a cabo com intuito de mudar ou ajustar o segmento ou ramo de actividade da empresa e a forma como a empresa compete no mercado (*Barker e Duhaime*, 1997).

De uma forma específica, o modelo defendeu que o declínio de uma organização resulta de problemas ao nível operacional – resultantes de ineficiência - que requerem acções operacionais para conseguir uma recuperação; enquanto a recuperação de problemas estratégicos requer acções estratégicas. Reduções mais severas, na generalidade, requerem redução de activos. De acordo com este modelo, a recuperação consiste num processo de duas etapas, em que a redução de custos e/ou activos é acompanhado pela realização de acções estratégicas. Evidentemente que o resultado não é garantido e sabe-se que pode oscilar entre o insucesso e a consecução de melhores desempenhos.

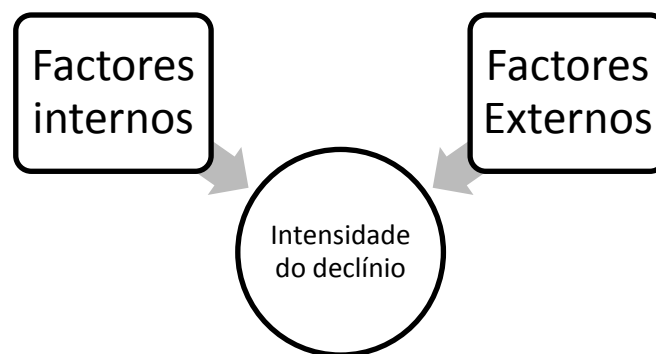
*Pearce e Robbins* foram severamente criticados pelo âmbito de acção do seu modelo de duas etapas e pela natureza determinista do mesmo. Por esse motivo, *Barker e Mone* (1994) defenderam que a contenção ou redução de activos nem sempre é indispensável ao processo de recuperação. Do mesmo modo, *Arogyaswamy et al.* (1995) sugeriu que a recuperação nem sempre é um processo constante, iniciando-se com redução de activos e seguindo-se acções estratégicas de recuperação.



Sabe-se que as origens – já determinadas - do insucesso organizacional têm origem no fluxo do trabalho. Por esse motivo, *Cameron et al.* (1988) propuseram uma definição que pode ser dividida em duas partes (figura 1):

1. Que declínio pode ocorrer quando a adaptação da organização ou o alinhamento com o nicho ou o seu domínio se deterioram – causa externa;
2. Ou quando os recursos da empresa se contraem, originando a deterioração da própria empresa – causa interna.

**Figura 1 – Causas do declínio**



Algumas pesquisas já realizadas analisaram causas externas de declínio organizacional, focadas em alterações na indústria e em outros factores do ambiente, em geral (*Short et al., 2007*). Especificamente, essas alterações incluíam “solavancos” ambientais (*Park e Mezias, 2005*), alterações tecnológicas (*Dowell e Swarminathan, 2006*), declínio da indústria e dinâmica competitiva (*Van Witteloostuijn, 1998*). O conceito de solavancos, ao nível do ambiente, é entendido como um factor que diferencia eventos externos difíceis de prever que resultam numa potencial ruptura ou em alterações mais subtis ou mais significativas no ambiente da organização (*Billings, Milburn e Schaalman, 1980; Park e Mezias, 2005*).

Uma alteração súbita e descontínua, ou mudança ao nível do ambiente pode tornar as estratégias organizacionais existentes em ineficientes e, por isso, resultar no declínio da organização (*Meyer, 1982; Win e Yiu, 2009*). Novas tecnologias, capazes de romper com os padrões existentes, podem alterar a cadeia de valor e os factores críticos de sucesso para uma indústria, assim como as mudanças demográficas e mudanças ao nível das tecnologias dos produtos, podem conduzir ao declínio da indústria na qual a

empresa se insere e, subsequentemente, conduzir ao insucesso da organização (*Grinyer e Mckiernan, 1990*), assim como a pressão de empresas concorrentes, que por sua vez resultam numa rivalidade mais intensa.

No que respeita aos factores internos, a literatura e os trabalhos desenvolvidos relacionados com teorias contingenciais (*Lawrence e Lorsch, 1968; Pennings, 1992*) debateram o facto de a performance organizacional resultar directamente do alinhamento entre a empresa, os recursos da mesma e o ambiente. Se uma empresa tiver um fraco alinhamento com o ambiente na qual está inserida, mesmo que esse ambiente seja liberal, a empresa vai enfrentar carências ao nível do seu desempenho e, por isso, será conduzida ao insucesso.

As características estruturais de uma organização, assim como a sua dimensão e os procedimentos operacionais, também influenciam o sucesso da empresa a longo prazo. Por esse motivo, teorias organizacionais fizeram notar que a “taxa de mortalidade” das empresas é proporcionalmente inversa ao seu aumento de tamanho isto é, decresce com o aumento do seu tamanho (*Hannan e Freeman, 1989; Sutton, 1997*).

## 2.2. Factores de resposta – Declínio/Recuperação

Apesar dos factores responsáveis pelo declínio de uma organização, a capacidade de gestão, liderança estratégica, os *stakeholders* e de as acções estratégicas terem sido referidas em algumas pesquisas realizadas anteriormente, a sua experimentação empírica só se verificou no início das últimas duas décadas. Os investigadores primeiramente testaram o modelo de *Pearce e Robbins* (1993) para ilustrar mais detalhadamente o processo de recuperação.

O primeiro aspecto de resposta de uma empresa ao declínio prende-se com a forma como a gestão de topo percebe e interpreta os factores que causam o declínio, como funcionam como interface entre as causas de declínio organizacional e acções que as organizações levam a cabo para rejeitar a situação. Desta forma é possível perceber que a qualidade e a criação de valor pela gestão de topo dependem da acuidade da percepção do meio ambiente (*Morrow et. al, 2007*).

É nesse sentido que, nos últimos tempos, três factores cognitivos têm sido experimentados e concluiu-se que afecta subsequentes acções de recuperação:

1. a consciência do declínio;
2. a imputação do declínio e;
3. percepção da severidade do declínio.

O primeiro dos três factores refere-se ao reconhecimento formal por parte dos gestores de que a empresa está numa situação de declínio. A altura da tomada de consciência é aqui tida como fundamental para levar a cabo acções com o intuito de reverter a situação de declínio (*Furrer, Pandian e Thomas, 2007; Pajunen, 2006*). Contudo, *Winn* (1997) demonstrou que tal consciência nem sempre é evidente. Mais especificamente, o autor concluiu que o declínio da produtividade, na ausência de quebra nas vendas ou rentabilidade, inibe a consciência de declínio. Seguidamente, a imputação do declínio refere-se aos factores identificados como aqueles que podem conduzir ao declínio. É sabido que enquanto os líderes de empresas em declínio são geralmente culpabilizados e servem de bode-expiatório para o próprio declínio organizacional (*Cameron, Kim e Whetten, 1987*), estes tendem a responsabilizar outros factores. O terceiro factor, a percepção da severidade do declínio, é igualmente importante, uma vez que, uma má

avaliação resulta na aplicação de estratégias ineficazes ao nível da reestruturação que, por sua vez, conduz a falhas no que respeita à projecção de medidas de correcção do desempenho. *Musteen, Liang e Barker* (2001) estudaram esse comportamento e descobriram que as características da gestão estão directamente ligadas a tais percepções.

### 2.3. Liderança estratégica

As acções de recuperação de uma empresa em declínio são influenciadas de forma significativa pela compensação que obtém da gestão de topo. O risco de destruição da carreira associado ao declínio e falência de uma empresa, não constituem atractivos para gestores de qualidade, a menos que sejam compensados pelo risco de adquirir uma má reputação e pôr em causa futuros empregos (*D'Aveni, 1990*). Por outro lado, executivos que são efectivamente compensados são motivados a tomar decisões - no que respeita a processos de recuperação - que melhor conduzem aos objectivos dos *shareholders*.

Comparativamente ao que se sabe sobre a habilidade e comportamento da gestão de topo, durante períodos de crescimento da empresa, sabe-se relativamente menos sobre o comportamento da gestão durante períodos conturbados de declínio e de recuperação. Deficiências que ocorrem ao nível da gestão - como processos de tomada de decisão disfuncionais, processos de comunicação deteriorados ao longo dos vários níveis comunicacionais que originam conflitos - têm conduzido ou precipitado declínios de organizações. É possível, assim, concluir que estes processos são fundamentais para o desempenho do processo de recuperação de uma organização.

*Chen e Hambrick (2012)* concluíram que contratar um novo director executivo com experiência exterior à empresa e à indústria para suceder a outro director executivo de longa data melhora o desempenho da empresa. Os directores de longa data tendem a ser menos eficientes no contexto de recuperação. Assim, os resultados destes estudos suportam a lógica de que o declínio, em empresas mais jovens, estão relacionados com insuficientes conhecimentos de gestão, enquanto o declínio em empresas mais velhas pode estar relacionado com uma adaptação não eficiente por parte da gestão. Isto sugere que certas características organizacionais podem, por si só, constituir importantes factores atenuantes, no processo de recuperação. Por exemplo, a dimensão da empresa que tem sido apontada como um factor de risco a ter em conta durante um processo de declínio - destacando-se as empresas mais pequenas como aquelas que correm menos riscos e, as maiores, como aquelas mais vulneráveis (*Audia e Greve, 2006*). Além disso, organizações independentes e subsidiárias reagem de formas diferentes ao declínio, especialmente se estas forem ambientalmente dependentes. *Bradley, Aldrich, Shepherd*

e *Wiklund* (2011) concluíram que as organizações independentes têm mais recursos - à semelhança do que acontece com mudanças repentinas no meio ambiente, particularmente ao nível financeiro -, do que as empresas subsidiárias, apesar do bom acesso que este tipo de empresas tem aos recursos da empresa-mãe. À medida que as alterações ao nível da gestão de topo ocorrem, alterações ao nível da estratégia competitiva da empresa, estrutura organizacional e controlos acentuam-se. Porém, a inércia organizacional é tida como inibidor da substituição da gestão de topo.

Resumidamente, pesquisas desenvolvidas sobre processos de declínio e recuperação começaram a instigar o efeito de alguns elementos da gestão estratégica e processos de recuperação organizacional. Apesar de ser uma altura importante e desafiadora para as equipas de gestão - que são responsáveis por conduzir as empresas ao longo de processos de recuperação-, sabe-se menos sobre a forma como estas interagem com meio e consigo mesmas e a forma como esses processos influenciam acções de recuperação e os próprios resultados.

Nesse âmbito considera-se que os *stakeholders* desempenham um papel crítico em todas as empresas e as poucas evidências que existem sugerem que a importância do seu papel aumenta em empresas que experienciem momentos conturbados (declínio). Do mesmo modo, os *stakeholders* que detenham recursos necessários e que sejam capazes de controlar a interacção e fluxos de recursos exercerão uma influência mais forte no que respeita à sobrevivência da empresa, bem como nas decisões adoptadas pela mesma. Portanto, a existência dos *stakeholders* pode significar a concessão de recursos que, normalmente, não estariam disponíveis na empresa que experiencia, agora, uma situação de declínio ou podem exacerbar batalhas entre declínio e recuperação. Por isso, perceber os *stakeholders* e a sua perspectiva num processo de declínio é desafiador porque as evidências sugerem que os objectivos dos *stakeholders* podem mudar a forma como a empresa entra em declínio e inicia um processo de recuperação (*Panjunen*, 2006), e por esse motivo identificar e influenciar as percepções dos *stakeholders* críticos<sup>1</sup> é essencial para a recuperação de uma empresa (*D'Aveni e MacMillan*, 1990).

A maioria dos estudos são focados na detenção da empresa e discute-se que esse aspecto esteja relacionado com a mudança e potenciais conflitos de objectivos dos diferentes *stakeholders*, durante processos de declínio e recuperação. Pesquisas recentes

---

<sup>1</sup> Fala-se especificamente nos detentores da empresa, nos credores, fornecedores, clientes e empregados de uma empresa.

relacionadas com a detenção de empresas em processos de declínio analisaram situações de falência. *Daily e Dalton (1994)* concluíram que a detenção institucional diminui a incidência de casos de falência em empresas que entram em declínio porque os seus detentores não podem facilmente liquidar as suas posições e tornarem-se activos participantes no processo de recuperação. Além disso, empresas que tenham experienciado processos de recuperação de sucesso, tendem a ter mais detentores institucionais do que aquelas que se tornam insolventes (*Filatotchev e Tom, 2003*).

Estudos identificaram a família e a gestão da propriedade como particularmente relevantes em situações de recuperação. Enquanto empresas com maiores estruturas reduzem despesas relativas a Investigação e Desenvolvimento e a disponibilidade de recursos durante o declínio (*Latram e Braun, 2009*), a liderança familiar tem uma variedade de efeitos positivos nas estratégias de recuperação.

Num caso de estudo, *Carter e Schwab (2008)*, notaram que famílias com características tradicionais, como fortes ligações à empresa da família, a orientação interna e objectivos de longo prazo (*Sirmon e Hitt, 2003*) podem, de facto, influenciar a implementação de estratégias de recuperação. Nesse âmbito, alguns autores evidenciaram que lideranças familiares adoptam estratégias que têm grande risco de redução de activos (*downsizing*) e poucas possibilidades de vir a conseguir ganhos, por permanecerem independentes, em vez de empreenderem uma cooperação/ fusão, com o intuito de preservar a liderança pela família e a viabilidade da empresa.

Assim, é possível concluir que os credores adquirem poder considerável no processo de decisão das empresas em dificuldades. *Bruton, Ahlstrom e Wan (2003)* concluíram que os maiores credores de uma empresa em declínio - como instituições financeiras -, muitas vezes aplicam pressão considerável para acções decisivas, como por exemplo a dispensa de um *Chief Executive Officer (CEO)*. Por outro lado, gerir as percepções dos clientes é importante para manter as funções básicas, enquanto se processa a recuperação. As empresas que mantêm os clientes presentes durante a sua fase de recuperação podem encontrar a altura ideal na qual podem organizar uma recuperação prolongada porque, mantendo os clientes, é possível desencorajar próximos declínios (*Bruton et al., 2003*). É importante manter capital humano essencial para obter vantagem competitiva e a boa moral – necessária para lidar com *layoffs* e *dowsinzing* (*Freeman e Cameron, 1993*). É igualmente importante notar a relevância de uma intervenção governamental naquelas empresas consideradas *muito grandes para falir*. Nestes casos, o governo renegoceia disputas contractuais entre a empresa e alguns

*stakeholders*, incluindo os colaboradores, fornecedores e credores; e empréstimos com juros baixos algumas vezes são permitidos, por forma a prevenir a falência da empresa. De um modo geral, estes estudos sugerem que os *stakeholders* desempenham um papel decisivo em cenários de declínio e recuperação organizacionais.

Estudiosos da área da estratégia reconhecem a importância de desempenhos passados, como antecedente para aplicação de estratégias (*Lajes, Mata e Griffith, 2012*)

Por exemplo, investigadores sugerem que desempenhos passados influenciam subsequentes mudanças organizacionais. falhas de desempenho são uma motivação poderosa para os gestores reagirem, lançando versões melhoradas de produtos ou alterar preços, a fim de proporcionar maior valor aos consumidores (*Miller e Chen, 1994*). De acordo com esta lógica, o argumento de que as empresas ocidentais se concentram em objectivos de curto prazo (*Doyle, Saunders e Wong, 1986*) reitera a noção que as alterações no desempenho servem como um estímulo para a acção estratégica da gestão.

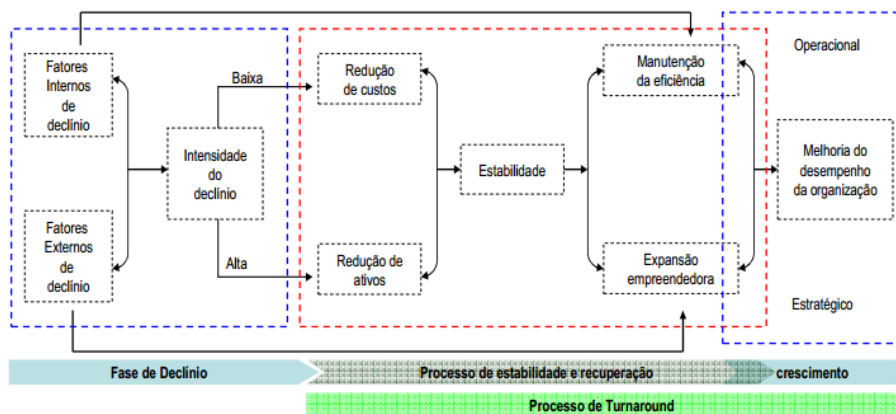
A Teoria da Aprendizagem Organizacional argumenta que os gestores têm claramente metas de desempenho definidas e que comparam os resultados do desempenho (*Lant, 1992, e Lant et al, 1992*).

Evidências empíricas das acções operacionais, no desempenho da recuperação, tem sido fragmentada, inconsistente e sem muitas teorias construídas. A esse respeito, *Love e Nohria (2005)* concluíram que o declínio de empresas industriais que, proactivamente, diminuíram a sua dimensão, tiveram melhores desempenhos ao nível da recuperação.

*Barker e Mone (1994)* argumentaram que o efeito das acções de redução podem ser duvidosas quanto às condições da indústria de uma empresa em declínio. Similarmente, *Ndofor et al.* encontrou evidências de que os custos e redução de activos tem um impacto negativo na recuperação de empresas que enfrentem situações de declínio, em indústrias em crescimento. *Barker e Mone (1994)* não encontraram, no entanto, qualquer evidência de que empresas comprometidas com acções de redução, numa indústria em declínio, tivessem melhores desempenhos do que aqueles não comprometidas com este tipo de intervenção.



**Figura 2 - Processo de declínio e recuperação de Pearce e Robbins**



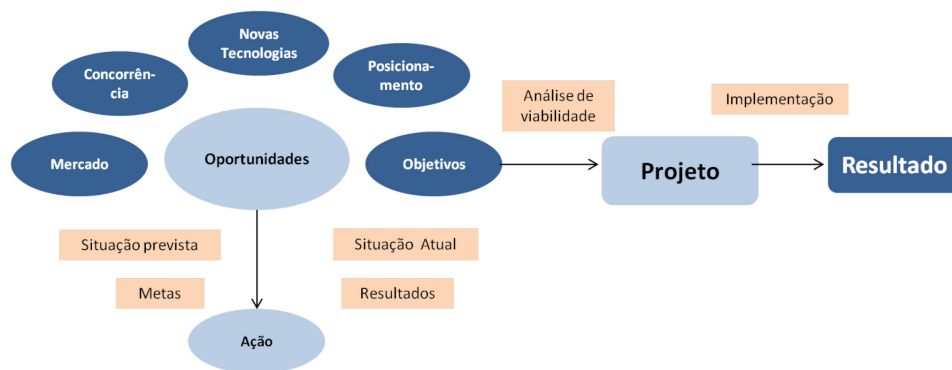
Fonte: Adaptado de Pearce e Robbins (1993)

Existem, por isso, duas formas possíveis de explicar as descobertas inconsistentes do efeito das reduções nas empresas. Primeiro, *Barker e Mone* (1994) consideraram que, em algumas circunstâncias, ações redutivas são mais resposta para o declínio do que causa do desempenho de uma recuperação. Por esse motivo, empresas com declínios sucessivos estão mais aptas a comprometerem-se com ações redutivas. *Ketchen e Palmer* (1999), por exemplo, provaram que empresas que experienciem um declínio severo estão mais aptas a descontinuar a existência de altas tecnologias do que empresas com melhor desempenho. Segundo *Ndofor et al.*, é possível operacionalizar as ações redutivas, utilizando alterações nos rácios das empresas, que podem não captar actuais acções redutivas ou que tendem a correlacionar com rácios de desempenho, devido à partilha de um denominador comum ao invés de uma relação de causa-efeito (*Barker e Duhaime, 1997*).

## 2.4. Ações Estratégicas

Algumas evidências sublinharam o papel crítico das ações estratégicas no processo de recuperação, são estas que realmente conduzem a ganhos ao nível do desempenho no longo prazo, depois do declínio. Alguns investigadores também estudaram a forma como as condições do ambiente afectam ações estratégicas, na recuperação. As evidências sugeriram que a maior parte das empresas se tornam insolventes mais em indústrias em crescimento do que em indústrias em declínio (Moulton, Thomas e Pruett, 1996), o que revela a importância de as ações estratégicas se adequarem ao ambiente.

**Figura 3 – Ações estratégicas**



No contexto do declínio derivado de mudanças consideráveis no meio ambiente, e onde o ambiente liberal cai precipitadamente, concluiu-se que aquisições feitas durante um solavanco têm melhores resultados do que aquisições feitas antes ou depois do mesmo (Wan e Yiu, 2009).

Ndofor *et al.* concluíram que introdução de novos produtos, aquisições e alianças estratégicas são essenciais para contornar uma fase de declínio, em indústrias em crescimento. Similarmente Barker e Duhaime (1997) provaram que empresas que enfrentem fases de declínio, em mercados crescentes, tendem a comprometer-se com mais ações estratégicas do que aqueles que se encontram em indústrias estáveis ou em declínio. Ketchen e Palmer (1999) concluíram que ações estratégicas relacionadas com tecnologia são comuns em empresas que enfrentem fases longas de declínio. Por exemplo, empresas que cedo entrem em *I&D joint-ventures* são estimuladas a inovar,

em resposta a declínios ao nível da performance (*Bolton, 1993*). Estes estudiosos concluíram que essas acções estratégicas fazem aumentar a quota de mercado das empresas e originam uma maior capacidade de sobrevivência.

Ao longo das últimas décadas observou-se um aumento de pesquisas que analisam o efeito das reduções e acções estratégicas no desempenho da recuperação. Enquanto as conclusões revelam um efeito mais consistente e mais positivo nas acções estratégicas, o efeito das políticas que visam acções redutivas está longe de ser resolvido. Estudos indicam que a eficácia das acções que visam a redução e a adopção de acções estratégicas podem depender de algumas contingências, como o ciclo de vida da indústria.

### 3. Metodologia

Um estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. *É uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um fenómeno de interesse (Ponte, 2006).*

Os métodos qualitativos e quantitativos embora difiram quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de conhecimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos (Neves, 1996). É possível distinguir a óptica dos métodos, mas não seria certo afirmar que guardam uma relação de oposição. Os estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido – com base em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objecto de definição operacional -, enquanto a pesquisa qualitativa é direccionada, ao longo do seu desenvolvimento. Além disso, o método qualitativo não busca inumerar ou medir eventos e, por esse motivo, geralmente não utiliza instrumentos estatísticos na análise dos dados. Contrariamente ao método quantitativo, o qualitativo o seu principal ponto de interesse é amplo, com principal objectivo de obter de dados descritivos mediante contacto directo e interactivo do investigador com a situação alvo de estudo. Nas pesquisas qualitativas, por sua vez, o investigador procura entender os fenómenos, segundo a perspectiva dos intervenientes na situação em estudo e, a partir daí, situa a sua interpretação dos fenómenos estudados.

Assim, no âmbito do trabalho desenvolvido foram analisados casos de três de empresas com actividades distintas, por forma perceber qual a situação das empresas açorianas e como se comportam, no contexto económico actual.

Os critérios de selecção das empresas para estudo basearam-se em três factores essenciais: dimensão, sector de actividade e segmento de mercado onde actuam, sendo que o âmbito regional de acção se constituiu como factor eliminatório, no processo de selecção. Foram, por isso, seleccionadas empresas de média dimensão, do sector terciário e que laboram na região, em segmentos de mercado diferentes – *Business to Business* e *Business to Consumer*. É importante referir que as empresas em análise não são

concorrentes nem parceiras comerciais - uma vez que se dedicam a diferentes actividades e se destinam a diferentes clientes – e que as mesmas serão identificadas como caso A, B e C, respectivamente, de forma a preservar informações sigilosas.

O estudo foi realizado tendo por base o método qualitativo, sendo que, para isso se realizaram entrevistas – previamente estruturadas,– que compreendiam os seguintes assuntos:

1. Liderança estratégica
2. Aplicação de medidas redutivas
3. Implementação de acções estratégicas
4. Iniciativas de marketing
5. Utilização de tecnologia
6. Redução da procura
7. Estrutura de custos fixos
8. Aumento da estrutura de custos
9. Acesso a crédito
10. Relação com parceiros

### 3.1. Fases e desenvolvimento dos estudos de caso

No seguimento do estudo e após a conclusão da revisão de literatura definiu-se o tema e âmbito das entrevistas, tendo-se elaborado um formulário com um conjunto de questões a serem colocadas aos entrevistados aquando da realização das entrevistas.

Desta forma, como principal fonte de informação para o estudo dos casos, recorreu-se à elaboração de entrevistas, previamente estruturadas – segundo o guião que se anexa no final do trabalho – e cujo âmbito da resposta é aberto (*in depth interviews*), isto é, sem limitações, com o objectivo de se conseguir o máximo de informações possível, sendo, por isso, possível colocar questões improvisadas, relativamente a novos assuntos que pudessem surgir.

Para a realização da investigação estudámos os procedimentos mais indicados para as entrevistas, procedimentos, esses, já comprovados, validados e reconhecidos pela comunidade científica como credíveis e optou-se por se seguir, quase na íntegra, o conjunto de estágios defendido por *Kvale* (1996), os quais são sumariamente descritos na tabela seguinte (tabela 1).

**Tabela 1- Fases de desenvolvimento das entrevistas**

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
<b>Tematizar</b>	Nesta fase procura-se esclarecer o objetivos das entrevistas e identificar as principais informações que se pretende adquirir.
<b>Projectar</b>	Depois de se determinar o que se pretende saber, é necessário pensar-se sobre a maneira de obter a informação através de entrevistas, baseadas num guião onde sejam definidos os principais assuntos e as questões a colocar aos entrevistados. O guião deve compreender: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha Técnica – onde é registada a identificação da empresa, principais características e local da entrevista</li> <li>• Questões da entrevista – lista das questões, incluindo com uma área onde o entrevistador possa registar as observações relevantes</li> <li>• Comentários “pós-entrevista” – área onde o entrevistador pode registar notas, interpretações, comentários e/ou conclusões acerca da entrevista</li> </ul>
<b>Entrevistar</b>	Para se concretizar a realização da entrevista, o entrevistador deverá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer as apresentações</li> <li>• Explicar o propósito do estudo</li> <li>• Obter permissão do entrevistado para registar a informação ou gravar a entrevista</li> <li>• Quebrar o gelo, isto é, eliminar possíveis barreiras de comunicação - colocar o entrevistado à vontade</li> </ul>

**Tabela 2- Fases de desenvolvimento das entrevistas (continuação)**

<b>Transcrever</b>	Esta fase compreende a transcrição de cada entrevista onde se refere cada uma das perguntas e respectivas respostas com recurso à gravação de áudio ou registo das entrevistas, caso tenham sido retiradas notas ou observações
<b>Verificar</b>	Envolve a verificação da credibilidade da informação recolhida
<b>Relatório</b>	Pressupõe a partilha da informação, através da resultados das entrevistas no relatório escrito

Assim, o estudo baseou-se na realização de entrevistas – *in loco* – a administradores das empresas alvo do estudo, para as quais se criou um guião, de modo a mantê-las coerentes e o mais homogêneas possível (anexo). Para melhor compreensão do conceito do estudo qualitativo através de *in depth interviews*, apresenta-se, na tabela seguinte (tabela 2) as suas principais características.

**Tabela 3- Principais características das entrevistas**

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Questões abertas	As questões devem ser formuladas de forma a que os entrevistados possam desenvolver o tema da questão e não responder com apenas “sim” ou “não”.
Formato semi-estruturado	Embora seja importante planear as questões-base, a entrevista deve proporcionar-se como conversa, com a colocação de novas questões em seguimento da questão anterior.
Compreensão e interpretação das respostas	É de extrema importância a escuta e concentração do entrevistador, nesta fase, por forma a que possa interpretar e compreender o que está a ser dito pelo entrevistado, permitindo assim a reformulação de questões e uma melhor qualidade das respostas obtidas.
Registo das respostas	O registo das respostas deve ser efetuado, se possível, através da gravação das respostas em formato de áudio e complementado com notas escritas.

Uma vez que não se trata de uma análise a uma amostra significativa de todas as empresas que laboram nos Açores, não será de todo possível generalizar. A análise dos casos supra mencionados procura, tão-só, averiguar as principais dificuldades sentidas por empresas nos Açores, as suas causas e, ainda, quais as principais medidas adoptadas pelas mesmas, com o objectivo de reduzir os efeitos da crise tanto do lado da oferta, como da procura.

## 4. Análise de casos

### 4.1. Caso A

A empresa em estudo neste caso é uma empresa estrangeira que labora no mercado português, desde o início da década de 80 – mais especificamente em Portugal Continental – e que se estabeleceu na ilha de S. Miguel, nos Açores, em 2005.

É, no seu todo, uma empresa de média dimensão e cuja actividade se prende com a prestação de serviços integrados de higiene, limpeza e manutenção de edifícios, fornecendo os seus serviços maioritariamente a outras empresas, caracterizando-se assim, por ser uma empresa *business-to-business*. Por esse motivo, a empresa em estudo apresenta um volume de vendas de cerca de €300.000,00 (média mensal). Importa referir que este estudo analisou somente a filial sediada nos Açores, uma vez que se pretende aferir o comportamento das empresas açorianas face à actual conjuntura económica.

Analisemos, então, o caso sob duas perspectivas: antes da crise (que vamos considerar antes de 2009) e depois da crise (a partir de 2009). Assim, reportando aos últimos quatro anos – ano de 2010, a partir do qual a crise se começou a fazer sentir mais severamente, nos Açores – a empresa apresentava um maior volume de negócios e uma maior liquidez de tesouraria: os contractos eram realizados considerando *margens comerciais maiores e mais realistas* e os clientes estavam predispostos a acompanhar a dinâmica da economia na altura, o que se traduzia em pagamentos mais fáceis e prazos médios de recebimentos mais curtos, trazendo maior liquidez e solidez para a empresa em estudo e para as empresas açorianas, no geral.

A partir de 2010, as empresas nos Açores começaram a sentir, de forma mais acentuada, as dificuldades advindas da crise económica, que já se fazia sentir a nível mundial. Devido à contracção da economia e à dificuldade de acesso ao crédito, as empresas viram a sua laboração e nível de actividade comprometidos, passando, a partir dessa altura, a encarar sérias dificuldades financeiras. Algumas viram-se forçadas diminuir o seu nível de actividade, outras a adaptar-se ao meio envolvente e a diversificar, outras a cessar actividade e outras, ainda, foram obrigadas a laborar *na corda-bamba*, isto é, no limiar de sobrevivência (*break-even-point*). Sendo uma



empresa *meia-açoriana*, a empresa em estudo teve que se adaptar às mudanças do meio ambiente e, para isso, optou por reduzir a carteira de clientes – o que representou a cessação de alguns contractos – e redução da margem comercial, por forma a conseguir manter outros/ novos clientes.

Actualmente, a empresa adopta algumas opções estratégicas, por forma a conseguir manter-se sólida no mercado regional, entre elas uma liderança estratégica activa e políticas de redução de custos. Desta forma, a empresa procura motivar as equipas e sensibilizar para a *necessidade de se fazer mais com menos*, o que em termos práticos significa satisfazer as necessidades de mais clientes com margens mais reduzidas, o que *obriga a maior actuação a nível operacional e maior contenção a nível dos custos*.

Ao nível das acções estratégicas a empresa optou pelo reposicionamento – retenção da carteira de clientes (base da sustentabilidade da empresa) e apresentação de preços mais competitivos, considerando os custos operacionais, mas *garantindo uma margem mínima*.

Com o intuito de não incorrer em custos desnecessários, a empresa adopta uma política *low profile* ao nível do *marketing*, alinhada com a política geral do grupo, dada a actual conjuntura económica, em que os cortes são sentidos fortemente pelas empresas que vêem reduzidos os seus orçamentos e se vêem obrigadas a reduzir custos e gastos menos necessários.

## 4.2. Caso B

A empresa em estudo no presente caso é uma empresa de pequena/média dimensão, que actua no ramo alimentar, tendo como principal actividade a distribuição no canal HORECA.

À semelhança do caso anterior, a empresa em estudo sentiu efusivamente a crise económica, tendo sido visível, principalmente, ao nível das vendas. Por forma a atenuar a situação, a mesma procurou aumentar volume de vendas através da aquisição/venda de novos produtos. No entanto, isso por si só não foi suficiente, uma vez que teve um impacto muito ténue ao nível das vendas - que se prendia que registassem um aumento considerável. Assim sendo, a mesma optou por começar a actuar sobre os pormenores que, a longo prazo, podem fazer toda a diferença. Então começou pela optimização das rotas de distribuição, diminuição de gastos com pessoas e máquinas. A estrutura de custos tem um peso considerável no balanço da empresa. Apesar de os custos com pessoal representarem grande parte do volume de custos, procurou-se evitar os despedimentos – embora não tenha sido de todo possível evitá-los - começando, então, por actuar sobre os pequenos aspectos.

No que respeita à liderança estratégica a empresa em estudo apresenta uma estratégia activa e adopta políticas redutivas ao nível da sua estrutura de custos e aposta na diversificação do seu produto, nomeadamente através da produção de energia eléctrica que é vendida à EDA, empresa de electricidade açoriana. Relativamente à política de preços e acções de marketing, a mesma procurou manter os preços constantes - uma vez que, nos dias de hoje, é difícil conseguir diminuí-los – apostou na venda e distribuição de novos produtos, utilização de promoções e apostou, ainda, na representação de novas marcas.

A empresa procura os seus clientes, através dos seus colaboradores (venda directa) e disponibiliza material para o ponto de venda. Foi nesse contexto que optou por investir na utilização de tecnologia de ponta - por exemplo, aquisição de *tablets* - que permitem aos vendedores a utilização de catálogos digitais, evitando gastos contínuos com papel e impressão, e que lhes permite, de igual modo, fechar a venda e proceder à encomenda de produtos *in loco*, facilitando e agilizando todo o processo.

Relativamente aos aspectos financeiros, a empresa em estudo mantém a sua linha de crédito e não encontra dificuldades no que respeita à obtenção de

financiamento – situação que é, também, motivada por ter períodos de recebimento relativamente extensos.

Importa, ainda, referir que a empresa em estudo procedeu à alienação de activos - um armazém e participações em outras empresas -, por forma a melhorar a dinâmica dos seus balanços e respectivas demonstrações de resultados.

Note-se que o maior peso na estrutura de custos da empresa está associado às remunerações, custos, esses, que são os mais difíceis de reduzir. Assim sendo, a empresa opta por reduzir os seus custos em pequenos aspectos do dia-a-dia, como utilização de catálogos digitais, utilização de *tablets* pelos seus vendedores e optimização das rotas de distribuição, como já foi referido anteriormente. No último ano registou-se um aumento nos custos relativos ao pessoal que se prende com o pagamento de indemnizações a cerca de 10 colaboradores que foram dispensados. Se exceptuarmos este acontecimento em específico, é possível notar que a estrutura de custos da empresa tende a melhorar.

Ao longo dos anos tem-se verificado uma redução significativa da procura, no entanto, neste último ano, foi possível notar um ligeiro aumento, em parte relacionado com aumento do afluxo de turistas que, por sua vez, faz aumentar o consumo dos hotéis.

Presentemente, é possível concluir que a empresa se encontra a recuperar positivamente do período conturbado que se verificou entre os anos de 2008 e 2013, tendo obtido resultados de cerca de €10.400, €8.900, €9.700€, €8.700, €9.300, €10.150 milhares de euros, respectivamente. Considerando a evolução dos resultados da empresa em análise, é possível concluir que a mesma se encontra em recuperação da crise económica que se faz sentir desde 2008.

### 4.3. Caso C

O caso C refere-se a uma empresa açoriana ligada ao ramo da tecnologia, em laboração desde 1977. Trata-se de uma empresa privada de pequena dimensão, com cerca de 29 colaboradores que actua a nível internacional. Uma vez que não se cinge apenas ao mercado local, a empresa apresenta um volume de vendas de cerca de 2 milhões de euros anuais.

Até 2006, a empresa apresentou um crescimento constante. A partir desse ano, o crescimento da empresa em estudo apresentou-se mais lento. No entanto, os efeitos da crise só se começaram a fazer sentir verdadeiramente a partir de 2013.

No que respeita à concorrência, a situação mantém-se mais ou menos inalterada. De acordo com informação cedida pela directora da empresa, a situação da concorrência não sofreu grandes alterações nem no que respeita ao número de concorrentes, nem ao comportamento dos mesmos.

A empresa objecto do estudo no caso C tem como principais pontos fortes a localização estratégica e sinergia de atitudes. Verifica-se actualmente uma diminuição da procura, essencialmente na área empresarial. É sabido que, com o aproximar do auge da crise (2013/2014) as empresas sofreram um aumento da carga fiscal, tendo as mesmas que arranjar estratégias por forma a conseguir sobreviver. Assim, a diminuição dos orçamentos tem originado perdas no que respeita à procura dos serviços/produtos tecnológicos principalmente no que concerne a empresas e ao próprio Estado.

Desta forma, a gestão procurou diminuir a sua estrutura de custos através das mais várias estratégias, nomeadamente: diminuição gradual de custos com marketing, poupança de energia e redução de custos com pessoal. É sabido que os custos com pessoal representam a maior parte dos custos de uma organização, assim a empresa optou, em 2013/2014, por proceder ao *downsizing*, como forma de estabilizar a sua estrutura de custos. Até esta altura, procurou-se diminuir custos através da adopção de medidas mais conscientes, por exemplo, através da poupança de energia, mas uma vez que se registam menos vendas, torna-se inevitável reduzir, também, o pessoal. A gestão optou então por adoptar horários rotativos e poupança de gastos com viaturas. Outras das medidas foi a *racionalização da água das descargas das sanitas, reduzir utilização das telecomunicações, redução de stock em loja e armazém e aumento da rotatividade*, o que conduz a diminuição dos custos de armazenagem.

No que respeita a activos financeiros, a empresa passou a investir mais em aplicações de curto prazo. É importante referir que a mesma não utiliza contas correntes caucionadas (pelo menos até ao momento da conclusão deste trabalho), nem recorre a crédito. Isto deve-se em parte ao facto de a administração da empresa ter conseguido manter boas relações com fornecedores o que lhe permitiu negociar a colaboração e envio de mercadoria à consignação. Desta forma, torna-se mais fácil para a empresa gerir os custos de armazenagem – como já foi referido anteriormente – uma vez que passa a encomendar menos quantidade (redução de stocks) e pagando a mercadoria apenas quando vendida.

Ainda assim, e de acordo com as informações facultadas, o futuro da empresa prevê-se difícil ainda no próximo ano. Existe, ainda hoje e apesar da crise sentida por empresas e famílias, a mentalidade de não pagar. Um dos principais problemas no que respeita a recebimentos seria evitado se os clientes pagassem de acordo com as possibilidades, mesmo que isso representasse pagamento fraccionado.

No entanto, a situação, no que se refere aos trabalhadores não é, também, de todo favorável. A empresa apresenta-se muito dinâmica, apesar das adversidades, mas, se calhar devido a isso, os trabalhadores não percebem a real situação da empresa (em termos financeiros), não adoptando eles também uma postura dinâmica e empreendedora. Ao invés disso, permanecem inertes e resignados a acompanhar o evoluir da situação da empresa e do país. Haver mais despedimentos no futuro é uma hipótese ainda em aberto.

Uma das estratégias futuras a adoptar pela empresa passa por *chegar aonde os grandes não podem ir*, por exemplo, comercialização/distribuição de *softwares* didácticos, livros escolares e actuação em áreas mais específicas, como é o caso das energias. Desta forma, podemos afirmar que a empresa, de futuro, pretende diversificar a actividade, por forma a combater os efeitos da crise, atendendo a que ao nível da estrutura de custos já todas as hipóteses foram equacionadas e não será, à partida, possível reduzir mais a mesma sem que se proceda a novos despedimentos. A empresa vai também continuar a apostar a internacionalização, através da disponibilização de produtos *online*, uma vez que apesar de o melhor cliente continuar a ser o mercado regional, o mercado internacional representou uma boa parte das vendas, sendo o segundo melhor cliente no ano passado.

## 5. Análise Comparativa

A apresentação de uma política de marketing *low-profile*, a retenção da carteira de clientes, a motivação de *fazer mais com menos* e o esforço para apresentar preços mais competitivos representam os principais pontos fortes da empresa, em estudo no caso A.

Por outro lado, reconhece-se como principais pontos fracos a actividade que é, por si só, limitadora não permitindo muito espaço de manobra no que respeita à diversificação/criação de novo produto. A actividade da empresa destina-se a um segmento de mercado muito específico, sendo, por esse motivo, mais vulnerável aos efeitos da actual conjuntura, o que se traduz em maiores dificuldades no que respeita à adopção de diferentes estratégias de gestão.

Contrariamente ao que acontece no primeiro caso, a empresa em estudo no caso B apresenta-se bastante dinâmica no que respeita à adopção de acções estratégicas. A optimização das rotas de distribuição, diversificação de produtos e serviços, opção de utilização de novas tecnologias e redução de custos com materiais através da dispensa de utilização de catálogos em papel e, por sua vez, redução de gastos de impressão constituem medidas de redução de custos a curto/medio prazo.

Do mesmo modo, no caso C, a empresa em estudo adopta uma postura proactiva, procurando dinamizar o negócio e evitando, sempre que possível, incorrer em custos desnecessários. Após uma reflexão mais aprofundada sobre o caso em estudo percebe-se a necessidade de a empresa se reposicionar no mercado e de criar novos produtos/serviços, com a finalidade de captar novos clientes.

É possível estabelecer ligação entre os casos, analisando sob a óptica das estratégias aplicadas (Tabela 3), nas estratégias que ainda é possível aplicar (Tabela 4) e no modo como as empresas em estudo responderam perante determinadas questões. É visível a preocupação das mesmas no que respeita à redução de custos, no entanto, nem todas as empresas analisadas mostraram o mesmo tipo de comportamentos, nem opções no que respeita à implementação de novas estratégias.

Reportando à tabela 3, é possível verificar que nos casos A e C as empresas não manifestaram intenção de se reposicionar face às concorrentes. Dadas as condições actuais do mercado optaram por manter o nível de actividade e reduzir custos fixos. Por outro lado, a empresa em estudo no caso B apresentou-se bastante dinâmica e proactiva, tendo tomado a iniciativa de, perante a crise, diversificar a actividade através da aposta

na produção de energia – sendo que parte dessa é aplicada na empresa e, o excedente, é ainda vendido à empresa de eletricidade açoriana. Dada a falência de algumas concorrentes, a empresa em estudo no caso B, identificou a oportunidade e captou clientes das antigas concorrentes. Dessa forma foi possível conseguir resultados bastante positivos no final dos anos, apesar de algumas oscilações e das condições do mercado, desde que a crise se começou a fazer sentir em Portugal.

**Tabela 4 - Estratégias já implementadas nas empresas em estudo**

<b>Estratégia Aplicada</b>				
	CASO A	CASO B	CASO C	Observações
Reposicionamento		✓		Caso B – identificação da falência das concorrentes como oportunidade
Internacionalização			✓	Caso C – identificação de oportunidades através da disponibilização do produto/serviço na internet (expansão)
Diversificação		✓		Caso B – identificação de nova oportunidade através do investimento em I & D
Downsizing		✓	✓	Caso B e C – dispensa de colaboradores
Angariação de novos clientes/ Retenção de clientes	✓	✓		Caso A e B – retenção da carteira de clientes Caso B – a empresa captou clientes das concorrentes
Redução custos fixos	✓	✓	✓	Em todos os casos é possível identificar a preocupação com a redução de custos

No entanto, existem, ainda, outras estratégias passíveis de implementação nas empresas em estudo (tabela 4). Fala-se especificamente de reposicionamento, isto é, redefinir a forma como o produto/serviço é percebido pelos consumidores.

As empresas devem definir o seu posicionamento, caso contrário é o mercado a fazê-lo. Além do mais, quando as empresas decidem alterar a estratégia surge efectivamente a necessidade de reposicionar os produtos, com o intuito de se manterem sempre um passo à frente da concorrência.

Outra estratégia que também pode ser implementada prende-se com a internacionalização de um produto/serviço, isto é, utilizar a internet como forma de comunicação e, se possível, como canal de distribuição. Sabe-se que nos últimos tempos a internet representa uma das formas mais eficazes de publicidade. Assim, a criação de

sites e a disponibilização de produtos online funciona como força impulsionadora do consumo: o acesso aos produtos é facilitado, estando, dessa forma mais próximo do público alvo.

**Tabela 5 – Estratégias que ainda podem ser implementadas nas empresas em estudo**

Estratégias a Aplicar				
	CASO A	CASO B	CASO C	Observações
Reposicionamento	✓	✓	✓	Caso A e C deveriam considerar reposicionar-se
Internacionalização			✓	Caso C posta na disponibilização de produtos/serviço online
Diversificação	✓	✓	✓	Apostar na criação/disponibilização de novos produtos/serviços (inovadores)
Utilização de tecnologia/novos produtos	✓		✓	Caso A – substituição de produtos/materiais utilizados Caso C – utilização da internet como canal de distribuição
Redução custos fixos	✓	✓	✓	A, B e C

Por outro lado, existe, também, a possibilidade de diversificação de um produto/serviço. Com isto pretende-se captar novos clientes através da disponibilização de um produto ou serviço que se pretende que seja inovador. Em alguns casos, a diversificação passa pela criação de um produto ou serviço complementar ao *core business* da empresa. Dessa forma pretende-se que o consumo de um produto ou serviço pressuponha o consumo de outro. No entanto, os resultados sugerem, no primeiro caso, uma relativa dificuldade para optar pela diversificação do serviço ou pela criação de um novo produto, por consequência do ambiente de incerteza que se vive na actualidade.

Embora seja difícil de mensurar, dado que se trata de uma apreciação subjectiva é comunmente aceite que a incerteza percebida é tanto maior quanto mais dinâmico e complexo for o meio ambiente e tanto menor quanto mais estável e simples for o mesmo.



Em regra, as preocupações evidenciadas pelas organizações tendem a centrar-se em algumas variáveis-base de estudo: tarefas, pessoas, tecnologia, ambiente e estrutura (figura 4). O comportamento destas variáveis organizacionais é sistémico e complexo, uma vez que cada uma influencia e sofre influência de cada uma das outras partes, de tal forma que, uma alteração em qualquer uma delas provoca, invariavelmente, alterações de maior ou menor grau nas demais.

**Figura 4 - Variáveis organizacionais**



Reportando aos resultados obtidos analisemos as questões mais relevantes das entrevistas realizadas, estabelecendo um termo de comparação entre as diferentes respostas obtidas, nos três casos em estudo (tabela 5).

**Tabela 6 – As questões mais relevantes das entrevistas**

Questão	Opções de Resposta	CASO A	CASO B	CASO C
1 - Liderança estratégica	- Passiva	✓		✓
	- Activa		✓	
2- Adopção de Políticas Redutivas	- Custos	✓	✓	✓
	- Activos			
3- Acções Estratégicas	- reposicionamento	✓	✓	
	- aquisição de recursos		✓	
	- conquista de novos mercados			✓
4- Iniciativas de Marketing	- redução de preços	✓	✓	
	- novos produtos		✓	✓
	- promoções		✓	✓
	- produtos/serviços inovadores			
5- Utilização de Tecnologia	- Alta		✓	✓
	- Baixa	✓		
6 – redução da Procura	- muito significativa	✓	✓	✓
	- significativa			
	- pouco significativa			
7 – Estrutura de Custos Fixos	- Alta	✓	✓	✓
	- Baixa			

De um modo geral foi possível verificar que as empresas sentem diferentes dificuldades e adoptam estratégias de gestão de acordo com a sua situação e respectivas dificuldades sentidas pelas mesmas. Assim, quando questionadas sobre o tipo de liderança as empresas A, B e C responderam passiva, activa e passiva respectivamente. Isso significa que no caso B existe a habilidade de antecipar, prever, flexibilizar e criar mudanças estratégicas, contrariamente ao que acontece com as empresas em estudo no caso A e C. Por outro lado, foi possível verificar que em todos os casos as empresas assumiram adoptar políticas redutivas ao nível do custo, como por forma de tentar equilibrar as suas estruturas de custos. No que respeita às iniciativas de marketing levadas a cabo como forma de contornar a crise e os seus efeitos, notou-se que apenas nos casos A e B se referiu a redução de preços. Nos caso B, especificamente, referem-se várias estratégias, entre elas a redução dos preços dos produtos, introdução de novos produtos no mercado e execução de promoções. No caso C, em particular, é referida apenas a aplicação de medidas como introdução de novos produtos no mercado e a execução de promoções.

As empresas em estudo nos casos B e C demonstram uma maior apetência para utilização de tecnologia, muito em parte devido aos seus ramos de actividades e segmentos de mercado em que actuam. Já no caso A, pelo contrário, não se verifica a aplicação efectiva de nova tecnologia, na actividade. Isto deve-se, em parte, à actividade que exerce que é, por si só, bastante limitadora e a procura bastante sensível a variações da oferta neste tipo de serviços. De um modo geral, todas as empresas em estudo referiram sentir uma redução da procura muito significativa e assumiram ter uma estrutura de custos bastante relevante, como é possível verificar também na tabela 3.

É importante saber reduzir custos, mas é ainda mais importante saber como e que custos reduzir. Assim, a redução de custos deve passar primeiramente pelos custos fixos como água, electricidade e telecomunicações. Dessa forma é possível evitar – ou pelo menos adiar – a redução de custos com pessoal, custos esses que representam a maior parcela de custos de uma organização. Evidentemente que a redução de custos fixos não suprime os custos com pessoal, mas ao reduzir vários custos em pequenas parcelas, resultará numa redução considerável.

É importante notar que, embora grande parte dos custos de uma organização esteja associada a custos com colaboradores, em todos os casos as empresas manifestaram como última opção o *downsizing*, situação que poderá eventualmente

estar relacionada com a pequena/média dimensão das empresas e com a relação de proximidade entre a administração das empresas e os seus colaboradores. Essa situação foi evidenciada, em entrevista, pela empresa em estudo no caso C.

## 6. Discussão e conclusões

Foi partir de meados da década de 60, que a estratégia passou a ocupar um lugar de destaque no mundo empresarial, no entanto, foi a partir da década de 80 que o planeamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à gestão estratégica, tal como a conhecemos nos dias de hoje.

Etimologicamente, a palavra *estratégia* deriva da palavra grega *strategos* que significa “chefe” ou “líder do exército” e, neste contexto, deve ser entendida como a arte de quem lidera”. É neste contexto que surge o conceito de estratégia como a decisão respeitante ao lugar, tempo e condições da batalha e distingue-o de um outro conceito relacionado – o de tática – ao qual atribui a disposição e movimentos das forças durante as batalhas. Negócios e guerras podem ter muitos elementos em comum, mas enquanto fenómenos, por si só, permanecerão distintos, pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e pelos resultados que produzem.

Procurando sintetizar os aspectos apresentados ao longo do presente trabalho, é possível afirmar que o estudo de casos representa uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos. É uma investigação com características peculiares, uma vez que incide sobre uma situação específica que se presume ser única ou especial, procurando descobrir o que há nela de mais fundamental e específico, compreendendo assim um determinado fenómeno ao qual o investigador atribui importância.

Foi possível identificar as dificuldades sentidas pelas empresas em estudo. Dificuldades, essas, que se prendem, maioritariamente, com alterações no meio ambiente das organizações.

A crise económica faz sentir os seus efeitos, quer ao nível das famílias - que vêem os seus orçamentos reduzidos e são obrigadas a tomar, também elas, opções de gestão, reduzindo gastos desnecessários – quer ao nível das empresas que, além das dificuldades que competir num mercado dinâmico acarreta, sentem fortemente o aumento da sua carga fiscal e diminuição da procura.

Foi possível concluir que a maior fatia do bolo dos custos é relativo a custos com pessoal, sendo esse o motivo que leva as empresas a considerar o *dowsizing*, quando se torna efectivamente necessário reduzir custos. Por outro lado, as empresas em estudo

mostraram-se dinâmicas e pouco avessas à mudança. Isto é, considerando o *downsizing* como última alternativa possível, optaram por mudar procedimentos e/ou equipamentos de trabalho, otimizando, assim, os recursos disponíveis quer ao nível do pessoal, quer ao nível dos equipamentos.

Tornou-se evidente a falta de recursos, a escassez de estudos empíricos relacionados com o tema e relativos à realidade portuguesa e, mais ainda, açoriana. Assim, o objectivo geral deste estudo foi o de procurar conhecer qual a percepção e as decisões de gestão tomadas por empresas nos Açores, no contexto económico actual. Desta forma, pretendeu-se aferir o modo como as empresas açorianas reagem e se adaptam ao meio envolvente, num momento de crise económica. Para que esse objectivo primordial fosse alcançado, foi crucial proceder-se a uma revisão de literatura de modo a consolidar conhecimentos e a enquadrar o tema, tendo em conta outras realidades.

Uma vez concluídas todas as etapas deste trabalho torna-se, agora, oportuno apresentar as principais conclusões e determinar possíveis pontos críticos de sucesso.

Analisando sob a óptica das acções já implementadas destacam-se a redução – ou tentativa de redução – de custos fixos. As empresas procuram, primeiramente, reduzir a sua estrutura de custos fixos por forma a poderem evitar redução de activos e, portanto, o *downsizing*. Por outro lado, torna-se evidente a tentativa de aposta nas novas tecnologias e diversificação de produto, como forma de garantir o nível de actividade e os clientes. Neste sentido, tornou-se perceptível que a situação económica actual funciona, também, como forma impulsionadora, levando as empresas a adoptar em novas estratégias.

Registaram-se como principais pontos fortes a apresentação de uma política de marketing *low-profile*, a retenção da carteira de clientes, a motivação de fazer mais com menos e o esforço para apresentar preços mais competitivos; a optimização das rotas de distribuição, diversificação de produtos e serviços, opção de utilização de novas tecnologias e redução de custos com materiais; e ainda, o facto de, em todos os casos, se perceber uma postura proactiva, procurando dinamizar o negócio e evitando, sempre que possível, incorrer em custos desnecessários.

Por outro lado, como principais pontos fracos regista-se o tipo de actividade que, no primeiro caso, se apresenta como limitador, não permitindo muito espaço de manobra no que respeita à diversificação/criação de novo produto, uma vez que actividade da empresa se destina a um segmento de mercado muito específico, sendo, por esse

motivo, mais vulnerável aos efeitos da actual conjuntura, o que se traduz em maiores dificuldades no que respeita à adopção de diferentes estratégias de gestão e a situação económica actual que se apresenta como entrave à adopção estratégias como a diversificação ou internacionalização do negócio.

Futuramente seria importante alargar o número de empresas em análise e explorar o tema, incluindo empresas de Portugal Continental e respectivas Regiões Autónomas, bem como enquadrar o estudo num outro horizonte temporal. Como questões que podem, ainda ser exploradas no futuro registam-se:

- Qual a maior dificuldade sentida pelas empresas, tendo em conta um momento de crise económica?
- Qual a primeira medida adoptada pelas empresas quando se sentem em dificuldade? E porquê?
- Em que medida o Governo e as suas medidas influenciam as estratégias de gestão adoptadas pelas empresas?

O presente trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente no que respeita à quantidade de casos em estudo e a representatividade – ou ausência dela – da realidade da região. Por esse motivo, deverá ser tida em conta a especificidade da amostra, sendo para isso aconselhável a generalização dos resultados ou a transposição dos resultados para outras empresas da região.

Para investigações que possam vir a ser desenvolvidas de futuro, aconselha-se a utilização de outras metodologias de estudo, de modo a poder expandir e dar continuidade aos resultados deste trabalho, na esperança que novos resultados representem novos contributos de conhecimentos sobre o tema.

## Referências Bibliográficas

- Ansoff, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- Arogyaswamy, K., Barker, V.L., & Yasai-Ardekani, M. 1995. Firm Turnarounds: an integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32: 493-525.
- Audia, P.G., & Greve, H.R. 2006. Less likely to fail? Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science*, 52:83-94.
- Barker, V.L., & Duhaime, I.M.1997.Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18:13-38.
- Barker, V.L., & Mone, M.A.1994.Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15: 395-405.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., e Schaalman, M. L.1980. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25: 300-316.
- Bolton M. K.1993 Organizational Innovation and substandard performance: When is necessity the mother of innovation? *Organization Science*, 4:57-75.
- Bradley, S., Aldrich, H. Shepherd, D., & Wiklund, J. 2011. Resources, environmental change, and survival:Asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations. *Strategic Management Journal*, 32: 486-509.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Wan, J. C. 2003. Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24:519-540.
- Cameron, K. S., Kim, M. U. e Whetten, D. A. 1987. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32: 222- 240.
- Cameron, K. S., Sutton, R. I., & Whetten, D. A. (Eds). 1988. *Readings in organizational decline and turbulence, research, and prescriptions*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Cater J. J., & Schwab, A. 2008. Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21: 30-50.
- Chen, G. e Hambrick, D. C. 2012. CEO replacement in turnaround situations: executive (mis)fit and its performance implications. *Organizational Science*, 23: 225-243.
- D’Aveni, R. A, e MacMillan, I. C. 1990. Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 634-657.

- D'Avanni, R. A. 1990. Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 1: 121-142.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. 1994b. CEO and director turnover in failing firms: An illusion of change? *Strategic Management Journal*, 16: 393-400.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. 1994a. Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37: 1603-1617.
- Dowell, G., & Swaminathan, A. 2006. Entry timing, exploration, and firm survival in the early U.S. bicycle industry. *Strategic Management Journal*, 27: 1159-1182.
- Filatotchev, I., & Toms, S. 2003. Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: A study of UK cotton textile companies. *Journal of Management Studies*, 40: 895-920.
- Ghemawat, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Grinyer, P. H., McKierman, P. 1990. Generating major change in stagnation companies. *Strategic Management Journal*, 11: 131-146.
- Hannan, M. e Freeman, J. 1989. Setting the record straight on organizational ecology. *American Journal of Sociology*, 95: 425-435.
- Hao Tan, John A. Mattheus, 2010. Identification and analysis of industry cycles. *Journal of Business Research*.
- Ketchen, D., e Palmer, T. 1999. Strategic responses to poor organizational performance: A testing of competing perspective. *Journal of Management*, 25.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. CA: Sage.
- Latham, S. F. e Braun, M. 2009. Management risk, innovation and organizational decline. *Journal of Management*, 35: 258-281.
- Lawrence, P., e Lorsch, J. 1968. *Organization and environment*. Homewood, IL:Irwin
- Love, E. G., e Nottrria, N. 2005. Reducting slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*.
- Lages, L. F., Mata, J., Griffith, D. A. 2012. Change in international market strategy as a reaction to performance decline. *Journal of Business Research*.
- Meyer, A. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27: 515-537.



- Michael, S. C., e Robbins, D.K. 1998. Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, 36: 35-45.
- Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., e Holcomb T. R. 2007. Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28: 271 – 283.
- Moulton, W. N., Thomas, H. e Pruett, M. 1996. Business failure pathways: Environmental stress and organizational response. *Journal of Management*.
- Neves, J. L. 1996. *Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades*.
- Pajunen, K. 2006. Stakeholder influences in organizational survival. *Journal of Management Studies*.
- Park, N. K., e Mezas, J. M. 2005. Before and after the technology sector crash: The effect of environmental munificence on stock market response to alliances to e-commerce firms. *Strategic Management Journal*: 26.
- Pearce, J. A., e Robbins, K. D. 1993. Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19: 613 – 636.
- Pennings, J. M., 1992. Structural contingency theory: A reappraisal. In B. M. Staw e L.L Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol.14). Greenwich, CT:JAI Press.
- Rosa, Álvaro, e António F. Teixeira (2002): *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Coleção ISCTE – Escola de Gestão, Ad. Litteram.
- S. Freeman, S., e Cameron, K. 1993. Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organização Science*, 4: 10-29.
- Santos, António J. Robalo (2008) – *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa, escolar editora.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B. e Hult, T. 2007. Firm, strategic group and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28:147-167.
- Sirmon, D. G. e Hitt, M. A. 2003. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 339-358.
- Sutton, J. 1997. Gibrath's legacy. *Journal of Economic Literature*, 35: 40-49.
- Van Witteloostuijun, A. 1998. Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*, 44: 501-519.

Wan, W. P., e Yiu, D. W. 2009. From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30:791-801.

Winn, J. 1997. Asset productivity turnaround: the growth/efficiency challenge. *Journal of Management Studies*, 34: 585 – 600.

Zacarelli, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

## **Referências eletrônicas**

<http://coerenciace.blogspot.pt/2008/02/book-os-seis-ensinamentos-secretos-de.html>

<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>

<http://www.iseg.utl.pt/aula/cad216/Capitulos/cap12-Mestrado.pdf>

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103263/277471.pdf?sequence=1>

<http://www.suntzu.com.br/cap0a.htm>

# ANEXOS

Dissertação de Mestrado  
“Estratégias de Gestão em Momentos de Crise Económica”  
Ficha Técnica

1. Empresa: \_\_\_\_\_  
Caso: \_\_\_\_\_
  
2. Descrição de Actividade  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
3. Sector de actividade: \_\_\_\_\_
  
4. Âmbito de acção: \_\_\_\_ regional \_\_\_\_ nacional \_\_\_\_ internacional
  
5. Ano de início de actividade: \_\_\_\_\_
  
6. Dimensão: \_\_\_\_ pequena \_\_\_\_ média \_\_\_\_ grande
  
7. Número de trabalhadores: \_\_\_\_\_
  
8. \_\_\_\_ Pública / \_\_\_\_ Privada
  
9. Volume de vendas (aprox.): \_\_\_\_\_
  
10. Qual a situação da empresa antes/depois da crise?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Dissertação de Mestrado  
“Estratégias de Gestão em Momentos de Crise Económica”  
Entrevista - Empresas

1. Liderança Estratégica: \_\_\_ Passiva \_\_\_ Activa

Obs.

---

---

---

2. Adopta políticas redutivas: \_\_\_ sim \_\_\_ não

2.1. Ao nível de: \_\_\_ custos \_\_\_ activos \_\_\_ outras

Obs.

---

---

---

---

3. Acções estratégicas: \_\_\_ (re)posicionamento \_\_\_ aquisição de recursos \_\_\_  
conquista de novos mercados \_\_\_ outras

Obs.

---

---

---

4. Iniciativas de marketing: \_\_\_ redução de preços \_\_\_ novos produtos  
\_\_\_ promoções \_\_\_ produtos inovadores \_\_\_ outras

Obs.

---

---

---

5. Utilização de tecnologia: \_\_\_ alta \_\_\_ baixa

Obs.

---

---

---

6. Redução da procura: \_\_\_ sim \_\_\_ não

6.1. De que forma? \_\_\_ muito significante \_\_\_ significante \_\_\_ pouco significante

Obs.

---

---

---

7. Estrutura de custos: \_\_\_ alta \_\_\_ baixa

Obs.

---

---

---

8. Aumento da estrutura de custos: \_\_\_ sim \_\_\_ não

8.1. De que forma? \_\_\_ muito significante \_\_\_ significante \_\_\_ pouco significante

Obs.

---

---

---

9. Facilidade em se financiar (obtenção de crédito): \_\_\_ sim \_\_\_ não

Obs.

---

---

---

10. Relação com parceiros (stakeholders): \_\_\_ positiva \_\_\_ negativa

Obs.

---

---

---

Observações gerais / conclusões

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---