



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

YUMARA LÚCIA VASCONCELOS

**MAPAS EXPLICATIVOS DA INSOLVÊNCIA
EM NÍVEL FALIMENTAR: AS PERSPECTIVAS
DE GESTORES, CONSULTORES E ACADÊMICOS**

Salvador - Bahia

2007

YUMARA LÚCIA VASCONCELOS

MAPAS EXPLICATIVOS DA INSOLVÊNCIA EM NÍVEL
FALIMENTAR: AS PERSPECTIVAS DE GESTORES,
CONSULTORES E ADÊMICOS.

Tese apresentada ao Curso de Doutorado da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Maria da Graça Pitiá Barreto

Salvador - Bahia

2007

TERMO DE APROVAÇÃO

YUMARA LÚCIA VASCONCELOS

**MAPAS EXPLICATIVOS DA INSOLVÊNCIA EM NÍVEL
FALIMENTAR: AS PERSPECTIVAS DE GESTORES,
CONSULTORES E ADÊMICOS**

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Maria da Graça Pitiá Barreto (Orientadora) _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos _____
Doutor em Psicologia, Universidade de Brasília
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Mariano Yoshitake _____
Doutor em Administração, Universidade São Paulo –USP

Prof. Dr. Eduardo Fausto Barreto _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof. Sudário de Cunha Aguiar

Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal da Bahia

Aos meus pais tão amados, alicerces de minha formação e inspiração eterna.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta tese.

À FAPESB - Fundação de Amparo a Pesquisa no Estado da Bahia pelo apoio financeiro ao projeto ensejando a sua viabilidade.

À professora Maria da Graça Pitiá Barreto pelas criteriosas orientações, acompanhamento e revisão do estudo.

Aos professores Francisco Teixeira, Tânia Fisher e Maria do Carmo pelas sugestões norteadoras ainda na fase de elaboração do projeto.

À equipe de apoio do NPGA, especialmente: Dacy, Ernane e Anaélia.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi construir mapas explicativos da insolvência no nível falimentar a partir da análise das razões que a determinam sob o olhar de gestores, consultores e acadêmicos. Fundamentado na abordagem teórica da cognição organizacional, no entendimento da insolvência como um risco presente em todas as etapas do ciclo de vida de uma entidade e da organização como um ambiente socialmente construído, buscou-se identificar as perspectivas de análise do problema de três categorias de atores e o grau de compartilhamento entre estas e as teorias do ciclo de vida e modelos preditivos de insolvência. O material verbal evocado a partir das entrevistas foi analisado com base em seus conteúdos, categorizando-se as respostas segundo uma relação de causa e efeito. Os resultados do estudo evidenciaram que as origens da insolvência identificadas pelos atores apresentaram variáveis não-financeiras, compreendendo aspectos estruturais e comportamentais.

Palavras-chave: (1) Insolvência; (2) Falência; (3) Cognição organizacional; (4) Teoria implícita; (5) Mapas cognitivos.

ABSTRACT

The objective of this work was to build explanatory maps of the insolvency in the Bankruptcy level based in analysis of the causes that determine it by the analysis angler the managers' glance, consultants and academics. Based in the theoretical approach of the cognition organizational, in the understanding of the insolvency as a present risk in all the stages of the cycle of entity life and of the organization as an atmosphere socially built, it was looked for to identify the perspectives of analysis of the problem from three categories of actors and the sharing degree between these and the theories of the life cycle and models insolvency predictive. The verbal material evoked starting from the interviews it was analyzed with base in your contents, being classified the answers second a cause relationship and effect. The results of the study evidenced that the origins of the insolvency identified by the actors they not presented variables - financial, understanding structural aspects and behavior.

Key words: (1) Insolvency; (2) Bankruptcy; (3) Cognition organizacional; (4) Implicit theory. (5) Cognitive maps

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Plataforma de controle no estudo do controle e análise dos fenômenos empresariais.	25
Figura 2 -	Mapeamento conceitual da influência da cognição nos estudos organizacionais.	75
Figura 3 -	Mapeamento conceitual das teorias implícitas	78
Figura 4 -	Analogia entre a insolvência de saldo e técnica	87
Figura 5 -	Modelagem multivariada e insolvência	96
Figura 6 -	Determinantes financeiros da insolvência	104
Figura 7 -	Alcance do decisor no processo de recuperação organizacional	128
Figura 8 -	Insolvência como um processo	130
Figura 9 -	Ciclo de vida segundo DEGEN (1984)	139
Figura 10 -	Ciclo de vida segundo SCOTT e BRUCE (1987)	140
Figura 11 -	Ciclo de vida segundo ADIZES (1990)	145
Figura 12 -	Ciclo de vida e a relação com os atributos de controle e flexibilidade	146

Figura 13 -	Ciclo de vida segundo KAUFMANN (1990)	147
Figura 14 -	Mapa cognitivo	167
Figura 15 -	Mapa de ponto	172
Figura 16 -	Mapa de contexto	174
Figura 17 -	Mapa instrumental, análise cibernética e individual	177
Figura 18 -	Mapa causal aplicado ao processo decisório	183
Figura 19 -	Mapa causal aplicado à elaboração de plano de ação de recuperação	185
Figura 20 -	Topologia do mapa cognitivo	188
Figura 21 -	Conceitos que estruturam a cognição e organização como campo de pesquisa	194
Figura 22 -	Mapeamento cognitivo dos discentes	203
Figura 23 -	Mapeamento cognitivo dos docentes	210
Figura 24 -	Mapeamento cognitivo dos gestores	217
Figura 25 -	Mapeamento cognitivo de consultores estágio inicial	222
Figura 26 -	Mapeamento cognitivo de consultores estágio de crescimento	223
Figura 27 -	Mapeamento cognitivo de consultores estágio de estabilidade provisória	224
Figura 28 -	Ciclo de vida sinalizado no discurso dos atores.	229
Figura 29 -	O ciclo de vida e seus micro:ciclos	230
Figura 30 -	Ponto de partida de análise das disfunções	247

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Usuários dos modelos preditivos de insolvência	20
Quadro 2 -	Analogia entre teoria científica e teoria implícita	80
Quadro 3 -	Causas da falência organizacional	93
Quadro 4 -	Estudos internacionais mais referenciados na explicação da insolvência empresarial	107
Quadro 5 -	Limitações da modelagem preditiva	118
Quadro 6 -	Análise do ciclo de vida segundo Greiner (1972)	134
Quadro 7 -	Ciclo de vida segundo Miller e Friesen (1984)	136
Quadro 8 -	Modelo gerencial de ciclo de vida organizacional	149
Quadro 9 -	Modelos de ciclo de vida organizacional	158
Quadro 10 -	Analogia entre as perspectivas macro e micro orientadas nos estudos organizacionais	172
Quadro 11 -	Características gerais dos diferentes mapas cognitivos nos estudos organizacionais	180
Quadro 12 -	Significados dos sinais no mapa	187
Quadro 13 -	Cognição nas organizações – quadro de referência	193
Quadro 14 -	Elementos do planejamento empresarial	234
Quadro 15 -	Fatores de sucesso empresarial	235
Quadro 16 -	Variáveis de sucesso empresarial	236
Quadro 17 -	Fatores condicionantes do sucesso segundo as habilidades gerenciais	237

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Pobreza – número de pessoas abaixo da linha de indigência	39
Tabela 2-	Distribuição da renda, por faixas econômicas da população: período compreendido entre 1981 e 1990 em termos percentuais	41
Tabela 3 -	Apropriação de renda entre 1981 a 1990	42
Tabela 4 -	Taxas anuais médias de crescimento do pib global por setores de atividade e da população brasileira em termos percentuais (1951:1992)	43
Tabela 5 -	Taxa anual de crescimento do PIB global e da inflação entre 1981 e 1992 em termos percentuais	44
Tabela 6 -	Percentual da carga tributária sobre o PIB entre 1970 e 1988	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Percentual de transferência da união para os estados e municípios	51
Gráfico 2 -	Falências requeridas em 1991	63
Gráfico 3 -	Concordatas requeridas em 1991	63
Gráfico 4 -	Falências decretadas em 1991	64

LISTA DE SIGLAS

PIB – Produto interno bruto

FMI – Fundo Monetário Internacional

BOVESPA – Bolsa de valores de São Paulo

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

CVM – Comissão de valores mobiliários

RNA – Redes Neurais artificiais

PNB – Produto Nacional Bruto

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PNAD - Pesquisa Anual por Amostra de Domicílios

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	IMPACTO DAS FALÊNCIAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO BRASILEIRO	34
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	36
2.2	ORIGENS DA CRISE	45
2.3	O PAPEL INDUTOR DO ESTADO PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO E SUA POSTERIOR FALÊNCIA	48
2.4	SUSPENSÃO DO CRÉDITO INTERNACIONAL	51
2.5	PERSPECTIVA DA CRISE FINANCEIRA	52
2.6	INFLAÇÃO E TENTATIVAS DE ESTABILIZAÇÃO: OS PLANOS ECONÔMICOS	53
2.6.1	Plano Cruzado	53
2.6.2	Plano Bresser	56
2.6.3	Plano Verão	57
2.6.4	Plano Collor	57
2.7	IMPACTO SOBRE O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES E A PROBLEMÁTICA DA INSOLVÊNCIA EMPRESARIAL	59
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	68
3.1	COGNIÇÃO SOCIAL E ORGANIZAÇÕES	68
3.1.1	O processo cognitivo na vida das organizações	68
3.1.2	Teoria implícita: origem, conceitos e enfoques	76
3.2	FALÊNCIA ORGANIZACIONAL	81
3.2.1	Principais modelos preditivos de insolvência	98
3.2.1.1	Estudo de Fitzpatrick (1932)	100
3.2.1.2	Estudo de Winakor e Smith (1935)	101
3.2.1.3	Estudo de Merwin (1945)	101
3.2.1.4	Estudo de Tamari (1966)	102
3.2.1.5	Estudo de Hickman (1958)	102
3.2.1.6	Estudo de Saulnier, Halcrow e Jacoby (1958)	102
3.2.1.7	Estudo de Beaver (1966)	104
3.2.1.8	Estudo de Backer e Gosman (1978)	105
3.2.1.9	Estudo de Letícia E. Topa (1983)	106
3.2.1.10	Estudo de Kanitz (1976)	108
3.2.1.11	Estudo de Altman (1968)	109
3.2.1.12	Estudo de Elizabetsky (1976)	110

3.2.1.13	Estudo de Matias (1978)	111
3.2.1.14	Estudo de Pereira (1982)	111
3.2.1.15	Estudo de Beneish e Press (1993)	113
3.2.1.16	Estudo de Santos (1996)	114
3.2.1.17	Estudo de Menezes (1980)	115
3.2.1.18	Estudo de Martins (2003)	115
3.2.1.19	Estudo de Castro Júnior (2003)	116
3.2.2	Regime jurídico da insolvência, processo histórico e a transição da Lei de falências e concordatas e a Lei de recuperação de empresas.	119 122
3.2.2.1	Caraterização da falência	
3.2.2.2	O sentido da recuperação empresarial e os contornos sociais e econômicos	125
3.2.3	Ciclo de vida e desempenho empresarial: um elemento a considerar no diagnóstico de insolvência?	130
3.2.3.1	Modelo de Lippitt e Schmidt (1967)	132
3.2.3.2	Modelo de Greiner (1972)	133
3.2.3.3	Modelo de Miller e Friesen (1984)	135
3.2.3.4	Modelo de Churchil e Lewis (1983)	137
3.2.3.5	Modelo de Degen (1984)	138
3.2.3.6	Modelo de Scott e Bruce (1987)	139
3.2.3.7	Modelo de Adizes (1990)	142
3.2.3.8	Modelo de Kaufmann (1990)	146
3.2.3.9	Modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993)	147
3.2.3.10	Modelo de Reynolds, Storey e Westthead (1994)	149
3.2.3.11	Modelo de Marques (1994)	150
3.2.3.12	Modelo de Macedo (1997)	153
3.2.3.13	Modelo de Rapouso e Ferreira (1997)	154
3.2.3.14	Modelo de Rooke e Torbert (1998)	155
3.2.3.15	Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	155
3.2.3.16	Modelo de Allegretti e Andreolla (1998)	155
3.2.3.17	Modelo de Sibbet (2003)	156
4	METODOLOGIA	159
4.1	MÉTODO DE PESQUISA	160
4.2	UNIDADE DE ANÁLISE	160
4.3	COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	161
4.4	ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	162
4.5	TÉCNICA DE MAPEAMENTO COGNITIVO	162
4.5.1	Utilização dos mapas cognitivos	163
4.5.2	Orientações filosóficas e modalidades de mapas	168
4.5.3		

4.5.4	Etapas do mapeamento cognitivo	186
4.5.5	Topologia dos mapas cognitivos	187
4.5.6	Procedimentos de elaboração	189
	Análise dos mapas cognitivos	195
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	200
5.1	MAPEAMENTO DA CATEGORIA ACADÊMICOS DA ÁREA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE	202
5.1.1	Discentes	202
5.1.2	Docentes	209
5.2	MAPEAMENTO DAS CATEGORIAS GESTORES	214
5.3	MAPEAMENTO DA CATEGORIA 'CONSULTORES'	220
5.4	DISCUSSÃO SOBRE OS DADOS PRODUZIDOS	234
5.5	ORIGENS DA INSOLVÊNCIA: OS MAPAS EXPLICATIVOS.	237
6	CONCLUSÃO	249
	REFERÊNCIAS	254

1. INTRODUÇÃO

A insolvência é um problema mundial, óbice ao empreendedorismo em diferentes países. Diversos fatores contribuem para o fenômeno, gerais e peculiares à estrutura do negócio e da própria organização insolvente.

As questões referentes às dificuldades financeiras de empresas interessam a um público variado, de consultores pragmáticos e pesquisadores empresariais a acadêmicos. Desta forma, a previsão e explicação do insucesso financeiro constituem ferramentas gerenciais que interessam não somente à cúpula diretiva e acionistas da entidade estudada, mas igualmente, aos agentes sociais a ela relacionados.

Para Foguel e Souza (1995, p.22), as organizações “cresceram em tamanho e em número (...) ao longo do processo de crescimento, as organizações têm mudado de forma, de estratégias e de táticas. Muitas delas não são mais locais ou regionais; tornaram-se nacionais e, rompendo as fronteiras do Estado-Nação, são hoje transnacionais, multinacionais, cosmopolitas em suma”, o que ressalta o custo social da extinção de um negócio nos dias atuais. Com isso as crises organizacionais ganham um efeito expansivo e encadeado relativamente aos elementos da cadeia de valor da entidade e demais membros da sociedade. A década de noventa do século XX foi marcada pelo elevado e histórico índice de ocorrência de insolvência, tradução do insucesso organizacional, para diversos países a exemplo do Brasil, Estados Unidos da América, Espanha e Portugal. Evidências apontam a descontinuidade de empresas como um problema de ordem mundial. (YOSHITAKE, 2004)

A inviabilidade financeira no processo falimentar não implica necessariamente na inviabilidade do negócio. Múltiplas causas podem ser relacionadas: ineficiência gerencial, ausência de competência para o negócio, estrutura inadequada de decisão, crédito com custo elevado dentre outras.

Independente do tempo e das possíveis razões, o fenômeno consiste em um problema que afeta diversos atores (clientes, fornecedores, instituições financeiras e governo) ligados àquela organização insolvente. Quanto maior o nível de encadeamento produtivo, maior será seu impacto. A efetividade da participação de uma organização no sistema econômico é função da participação do homem como agente do processo de transformação e beneficiário do sistema produtivo.

A empresa é um agente integrante do sistema econômico, do qual recebe os recursos para o seu funcionamento, assim como para ele encaminha seus produtos ou leva a sua prestação de serviço (MELO, 2002, p. 36).

Desta forma, com o rompimento do ciclo do desenvolvimento organizacional, o fluxo de recursos torna-se descontinuado, gerando por consequência, desequilíbrio social e econômico em virtude do impacto sobre a demanda agregada, o que define a relevância do tema. Como a organização, o sistema econômico é composto por funções que envolvem a transformação de recursos, organizados de maneira a gerar produtos com valor superior aos iniciais. As organizações são criadas e organizadas para gerar fluxo continuado de recursos através do processo de transformação. O custo social decorrente da descontinuidade de organizações afeta o desenvolvimento econômico em diferentes níveis, elevando a desigualdade na distribuição da renda, gerando perda de poupança e concentração de mão-de-obra ociosa no mercado.

As premissas darwinianas explicam a extinção das organizações através do conceito de seleção natural que orienta a sobrevivência dos mais aptos e flexíveis às mudanças impostas pelo ambiente.

Para Mário (2002), a insolvência, na hipótese de incapacidade gerencial ou de crime falimentar como fatores determinantes, cumpre efeito pedagógico, constituindo-se em exemplo à sociedade empresarial. O autor associa o fenômeno aos problemas de gestão.

Se do ponto de vista econômico, a insolvência falimentar pode apresentar efeito purificador, amenizando problemas da saturação de mercado e eliminando entidades ineficientes, por outro lado, traz prejuízos substanciais à economia em função do encadeamento dos agentes sociais e reflexos sobre a conjuntura econômica.

A insolvência falimentar prejudica o desenvolvimento econômico porque gera desemprego, reduz o desempenho de mercado das empresas e os níveis de arrecadação do ente público. A gestão pública depende essencialmente da arrecadação de tributos e a organização é a fonte propulsora e geradora de riqueza, alimentando o consumo interno e fomentando as exportações.

O desenvolvimento de um país pode ser visualizado como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam (SEN, 2000).

A incapacidade de pagamento constitui, desta forma, um óbice ao desenvolvimento porque tolhe a liberdade de diferentes agentes na realização de seus projetos. Do organismo “empresa” depende o trabalhador, que é o elemento ativo nas relações de consumo. Baseado nas relações desse organismo multidisciplinar, os agentes sociais se organizam e interagem em suas respectivas cadeias de valor. A boa distribuição de renda através de salários dignos vitaliza a sociedade em seus diversos setores, indo ao encontro dos interesses do país. (TOLEDO e ABRÃO, 2005)

Se, em décadas passadas, os eventuais danos ou custos sociais inerentes ao desaparecimento de organizações de produção podiam ser abstraídos, em face do pequeno volume de capital investido, do ínfimo número de empregados e do reduzido montante de transações com organizações consumidoras ou fornecedoras de insumos, hoje, na sociedade organizacional em que vivemos, a situação é bastante diversa, tanto mais porque o próprio processo de seleção natural levou à constituição de macroorganizações e de conglomerados ainda mais extensos. (FOGUEL e SOUZA, 1995, p.15:16)

A insolvência falimentar afeta os padrões da competição, cooperação e o *status* do encadeamento produtivo para alguns setores; altera o mercado de trabalho porque ejeta mão-de-obra muitas vezes de difícil recolocação, gerando duas possíveis conseqüências: crescimento do mercado informal e um desequilíbrio na curva da oferta de novos postos de trabalho em relação à demanda por emprego gerada, além da modificação do cenário econômico para algumas regiões.

As organizações tendem à continuidade posto que são criadas e organizadas para gerar fluxo continuado de recursos através do processo de transformação. Entretanto, sendo estas, sistemas abertos e socialmente construídos, estão susceptíveis à influência de variáveis endógenas (variáveis internas à organização), ambientais (variáveis conjunturais e mercadológicas) e às próprias interações sociais, as quais influenciam seu desempenho e o próprio desenho da organização.

A dinâmica relação de interdependência entre as organizações, indivíduo, grupos e o ambiente externo confere à insolvência uma perspectiva social abrangente, o que por si só justifica o estudo. Se de um lado, as razões que conduzem as organizações a tal estado, em geral, estão dentro dela, por outro lado, seus efeitos por certo alcançam o ambiente externo através do impacto sobre os agentes sociais.

Nesse contexto, o estudo do insucesso financeiro interessa não somente à cúpula diretiva das organizações e aos titulares de capital, mas igualmente, aos variados agentes sociais que compõem o ambiente, motivação principal à realização deste trabalho. O tema alcança diferentes categorias de usuários (quadro 1).

USUÁRIOS	FINALIDADE
Gestores de áreas / Cúpula diretiva	<ul style="list-style-type: none"> - Para a detecção de indícios de problemas financeiros. - Para efetividade dos controles gerenciais. - Para fundamento de ações gerenciais corretivas ou preventivas.
Instituições financeiras / Entidades de fomento	<ul style="list-style-type: none"> - Na análise da situação financeira de proponentes a crédito. - Acompanhamento do resultado das políticas econômicas empregadas para incentivo ao empreendedorismo.
Clientes / Empregados	<ul style="list-style-type: none"> - No estudo do grau de estabilidade das relações comerciais e laborais. - Controle de pagamento de remuneração variável.
Economistas	<ul style="list-style-type: none"> - Na previsão de cenários setoriais, regionais e nacionais.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Para avaliação da capacidade de pagamento do cliente.
Auditoria externa	<ul style="list-style-type: none"> - Na identificação de crises financeiras que podem levar à descontinuidade do negócio

Quadro 1 : Usuários dos modelos preditivos de insolvência

Fonte: a autora

A compreensão dos determinantes do fenômeno, na busca de entendê-lo, constitui um grande avanço em direção à predição.

A relação de interdependência entre a organização e seu meio confere à insolvência falimentar uma perspectiva abrangente.

La importancia y extensión de los interesados en la predicción de la insolvencia o en la utilización de indicadores de solvencia inter:empresarial justifica la conveniencia de diseñar instrumentos y procesos de análisis eficaces y fácilmente utilizables. (GABÁS, 1990, 17)

Em geral, o pesquisador na área de falências assenta seu estudo na comparação entre organizações de sucesso e organizações falidas, observando-se as características de cada categoria (semelhanças, diferenças dentre outros parâmetros). Ocorre, porém que as condições do sucesso bem como do insucesso não podem ser

reproduzidas em um ambiente isolado para dimensionamento do efeito das variáveis sobre o desempenho da entidade. O ambiente e os atores são elementos dinâmicos no tempo, o que obriga o pesquisador a admitir premissas e condições aproximadas.

A subordinação da pesquisa ao levantamento de variáveis não-financeiras particulares a cada organização funciona como um fator limitante ao processo de simulação e predição, o que diminui a eficácia de resposta dos modelos preditivos.

A pouca disponibilidade de dados sobre organizações falidas cria um hiato entre a abordagem teórica e a empírica, dificultando a comparabilidade de estudos e tornando ilegítimas determinadas generalizações por falta de representatividade.

O estudo se esbarrou, ao longo dos anos, nas dificuldades decorrentes das peculiaridades da pesquisa, posto que, se as conseqüências da falência são inequívocas, as suas origens exigem análise depurada face às condições de cada organização e dos atores envolvidos.

A escolha do tema de pesquisa foi orientada pelos critérios de relevância, ineditismo e originalidade. Mesmo levando em consideração uma extensa relação de trabalhos explorando o problema falimentar, parece que nenhum estudo ainda abordou a predição sob uma abordagem cognitivista.

A avaliação de desempenho e estudos preditivos das organizações passam necessariamente pelo entendimento do contexto em que as mesmas atuam, sendo essencial a leitura acerca da trajetória do desenvolvimento no período recortado para análise. O desafio que se coloca é a incorporação aos modelos tradicionais de análise o levantamento de informações que contemplem a complexidade dos contextos organizacionais, ampliando a compreensão dos eventos sociais.

A deterioração da saúde financeira de uma empresa localiza seu vértice no tempo, em geral, muito antes do insucesso propriamente dito. Assim, o emprego de modelos preditivos admite, em nível gerencial, a perspectiva de intervenção (elidização) e, até mesmo, de reversão do quadro financeiro a um patamar mais favorável. Em sentido amplo, a pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundamento sobre o fenômeno, contemplando-se dimensões ainda não exploradas.

Os modelos estatísticos multivariados, utilizados na maioria dos trabalhos, estudam relações entre um conjunto de atributos, permitindo analisar-se a associação entre dois ou mais conjuntos de medidas obtidas, supostamente relacionadas, não considerando as leituras do decisor acerca dos problemas organizacionais e sua capacidade ou predisposição à intervenção.

O fenômeno afeta todos os segmentos da sociedade em face às suas implicações para os diferentes atores. O enfraquecimento das organizações, enquanto células econômicas, deteriora as bases da economia, conduzindo a um nível de crescimento econômico insatisfatório.

A previsão falimentar pode ser considerada um problema clássico para a Administração. O problema tem sido investigado sob distintas abordagens que interessam a diferentes atores. O próprio sentido e critérios da avaliação e predição foram modificados ao longo do tempo, migrando da perspectiva econômica e racionalista para dimensões mais amplas de análise, contemplando-se cada vez mais elementos não-financeiros, embora a constatação da força da subjetividade não tenha motivado a inclusão de variáveis qualitativas nos modelos de análise falimentar. (YOSHITAKE, 2004)

Pelas razões apresentadas, esta pesquisa não apresentou como alvo a predição e sim, o entendimento do fenômeno através de diferentes leituras. Embora a cartografia cognitiva de causalidade não esgote as questões da pesquisa, o cruzamento das interpretações dos atores sobre o fenômeno estudado auxilia na formação do diagnóstico e desenho das condições em que esse diagnóstico se torna verdadeiro.

O tema “mapa explicativo da insolvência falimentar sob a perspectiva dos gestores, consultores e acadêmicos” remete ao conceito de mapa explicativo. Esta pesquisa caracteriza o mapa explicativo como expressão esquemática das idéias, conceitos, crenças e valores que envolvem determinado problema, ensejando sua explicação. O eixo estruturante dos mapas explicativos, neste trabalho, são as disfunções organizacionais associadas à insolvência em seu nível falimentar. Um mapa explicativo corresponde, então, a um conjunto de proposições ou generalizações em torno do objeto a ser explicado (YOSHITAKE, 2004)

Este conceito procura estabelecer um quadro analítico capaz de conduzir comparações entre pensamentos, ideologias, práticas e considerações gerais sobre o fenômeno da insolvência.

As crenças e valores das pessoas nas organizações formatam a maneira como estas lidam com a interação social, relacionamentos e instituições. Estudos com essa abordagem ressaltam a realidade numa perspectiva mais subjetiva, de acordo com o sentido atribuído pelos envolvidos no processo de uma crise organizacional, direta ou indiretamente. Admitindo essa necessidade de abordagem, o pesquisador precisa compreender essa realidade, o que é alcançado por intermédio de instrumentos teórico-metodológicos apropriados de natureza qualitativa.

Os estudos dos fatores socioculturais que configuram as crenças e valores dos indivíduos não alcançam a problemática das crises organizacionais em seu aspecto fundamental: o comportamental. (YOSHITAKE, 2004).

Os mapas explicativos de problemáticas empresariais resultam do estabelecimento de considerações, teorias e proposições que possam elucidar sobre os determinantes do problema (diagnóstico), demandando, por consequência, o aprofundamento do estudo dos processos pelos quais os indivíduos se apropriam e integram subjetivamente formas convencionais da vida empresarial. Decorrem de exames de premissas teóricas e impressões tão naturais quanto necessárias para a compreensão de diferentes experiências assim como de realidades construídas por processos significativos intersubjetivamente partilhados.

Através dos mapas explicativos aplicados a questões empresariais procura-se, portanto, compreender as dimensões cognitivas e sociais incorporadas nas representações individuais e mesmo institucionais. Os administradores sempre foram sensibilizados pela dimensão simbólica da cultura. A Administração, contudo, ainda não encontrou, de forma satisfatória, os fundamentos teóricos que lhe permitam responder como os processos cognitivos transformam as experiências subjetivas em realidades dotadas de significação nas organizações. Responder a esta questão significa conciliar a visão de cultura, entendida como parâmetro ou quadro de referência que governa a atividade humana, com os processos e formas sociais subjacentes às representações mentais.

No processo de investigação de um fenômeno, almeja-se que os mesmos sejam explicáveis e previsíveis para que seus efeitos sejam controlados e orientados a objetivos estratégicos predeterminados. Conhecidas as causas do fenômeno, a predição ou explicação dos efeitos constitui uma premissa importante do controle organizacional. O ato de controlar consiste essencialmente na exploração do fenômeno com o propósito de obter algum domínio sobre seus efeitos.

O estudo da insolvência das organizações (dimensionado como insucesso financeiro) tem-se constituído em um campo de pesquisa potencialmente fecundo em face da busca do gestor pela previsão e conseqüente controle das variáveis indutoras do fenômeno.

Apesar da existência de diferentes análises acerca do problema da insolvência em nível falimentar, ainda permanecem lacunas relativas aos determinantes do fenômeno. A previsão da insolvência constitui marca na problematização de diversos trabalhos. (BEAVER, 1966; COSTA, 1977; DEAKIN, 1972; LIBBY, 1975; KANITZ, 1978; LEV, 1978; NEGREIROS, 1980; MARQUES, 1980; DIETRICH, 1984; LO, 1986; JOHNSON e WICHERN, 1992; SANTOS, 1996; MENEZES, 1998; JANOT, 1999; SAMANEZ, 1999; GIMENES e URIBE:OPASO, 2001)

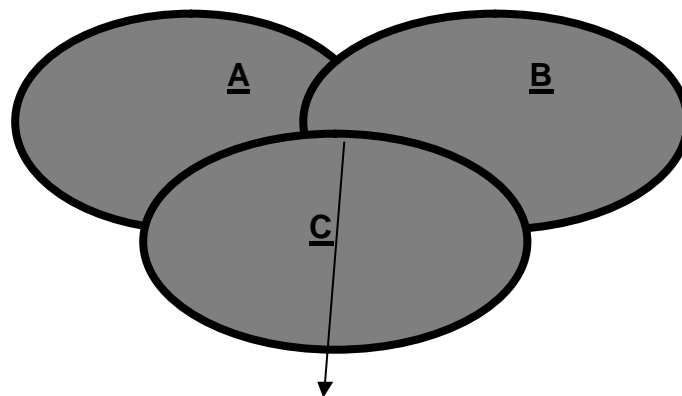
A insolvência é definida como a situação em que os ativos de uma organização são insuficientes para pagamento das obrigações; dito de outra forma, o estado configura-se com o excesso de passivos (capital de terceiros) em relação aos ativos no mesmo período, reportados na mesma moeda. Traduz-se em termos práticos como a insuficiência de caixa para pagamento das obrigações correntes, embora os antecedentes da ausência de caixa (como queda na demanda, elevado índice de inadimplência dentre outros) representem indícios relevantes do enraizamento do problema .

Quando a insolvência alcança um estágio de gravidade extrema, levando o negócio à descontinuidade, diz-se que este alcançou o estado de falência ou bancarrota. Nesse estágio, a taxa de retorno do capital investido no negócio torna-se menor do que a taxa de retorno sobre investimentos de natureza similar. A falência representa, então, o genuíno descompasso entre recursos realizáveis (ativos) e as exigibilidades.

As pesquisas sobre o tema vêm destacando diferentes abordagens e leituras (jurídica, econômica dentre outras). A complexidade do fenômeno demanda uma ampla interface de análise e conseqüente plataforma de controle, tornando necessário inserir no estudo diferentes variáveis do contexto pesquisado.

A plataforma de controle dos fenômenos empresariais consiste na interposição de diferentes componentes de análise num determinado contexto organizacional, integrando visões distintas acerca de um mesmo objeto (YOSHITAKE, 2004).

A figura 1 ilustra a plataforma de controle conseqüência da interposição dos componentes de análise.



Plataforma de controle de gestão como interface entre A,B e C, componentes ou variáveis de análise.

Figura 1: Plataforma de controle no estudo do controle e análise dos fenômenos empresariais

Fonte: autora.

A interseção entre A, B e C representa a pluralidade de leituras e recortes acerca de um mesmo objeto analisado. A investigação de um fenômeno empresarial pode demandar a inserção de diferentes abordagens, a exemplo da financeira, social, política, jurídica e a cognitiva ou representacional.

A abordagem financeira evoca conceitos, procedimentos e métodos oriundos da Ciência Contábil e Administração Financeira para problematização, diagnóstico da realidade empresarial e solução de problemas organizacionais.

Parte significativa dos trabalhos alcançados nesta revisão adota as abordagens financeira e jurídica. A abordagem legal consiste na influência da norma e do Direito na ocorrência do fenômeno investigado (efeitos e controle jurídico).

A abordagem representacional ou cognitivista possui um caráter subjetivo, diferenciando-se das demais. Baseia-se no conceito de cognição social, evocando e explorando as imagens que os atores (especialistas ou não) fazem a respeito do fenômeno em análise, abrigando o conceito de teorias implícitas, alicerce desse constructo.

O conceito de plataforma de controle possui conexão com o conceito de cognição social no que toca às inferências elaboradas pelos atores a partir de informações obtidas no ambiente social, produto da ligação entre as pessoas e estímulos sociais diversos. (YOSHITAKE, 2004)

As opiniões dos especialistas são geralmente baseadas nas suas representações, as quais podem definir o curso das ações em uma organização (BORBA, 2003).

A representação cognitiva é definida como sendo o significado que uma pessoa ou grupo de pessoas elaboram acerca de algum conceito ou fenômeno, podendo ser atualizada por uma nova representação na medida em que diferentes abordagens agreguem conhecimentos sobre o objeto representado e que são influenciadas por tendenciosidades, crenças cristalizadas, esquemas sociais dentre outros fatores. (SIMS e GIÓIA, 1986)

Na presente tese utiliza-se da abordagem cognitivista, especificamente o construto da teoria implícita, para investigar o fenômeno da insolvência nas organizações na fase falimentar com o propósito de verificar de que maneira gestores, consultores e acadêmicos visualizam, interpretam e constroem sentidos (a partir dos referenciais teóricos difundidos) acerca do problema.

O olhar dos atores sobre os problemas organizacionais estão suportados em referências que são produtos de teorias implícitas (conjunção de representações, idéias, interesses, intenções, suposições, crenças e valores) as quais os influenciam na seleção de critérios para a tomada de decisão.

As teorias implícitas consistem em construções que dão suporte aos indivíduos para entendimento dos fenômenos sociais (BASTOS e outros, 2004). Trata-se do produto da articulação de crenças, conhecimentos tácitos e sociais, história pessoal, percepções e esquemas de mundo os quais orientam o indivíduo em suas ações (DOWNEY e BRIEF, 1986; VALA, 1994; SOUZA, 2007)

O eixo estruturante do estudo é a exploração de como tais atores utilizam seus mananciais cognitivos e experiências, como formulam suas teorias e como reagem em função de tais elaborações no que toca à problemática da insolvência.

A escolha teórica coloca a teorização implícita como elemento base do trabalho em face da conexão que enseja entre pensamento (estrutura) e desempenho (ação). (GIDDENS, 1978; STUBBART, 1993; JENKINS e JOHNSON, 1997; THOMAS e outros, 1993; SPARROW, 1999; SIMS e GIÓIA, 1986).

Existem duas linhas principais de investigação: a que busca medidas contábeis com poder de discriminação e a que se concentra na utilização de ferramentas estatística de previsão. A orientação quanto à escolha das variáveis em geral se esteia em estudos estatísticos. Este trabalho não se enquadra em nenhuma das linhas apresentadas.

A escolha da abordagem temática justifica-se pelo fato de o estudo do fenômeno da insolvência envolver um imbricamento complexo de variáveis que não podem ser compreendidas de forma isolada das relações psicosociais ou ainda, considerando exclusivamente métricas econômico-financeiros.

Faz-se necessário ressaltar a leitura dos atores acerca do problema analisado, nascedouro do processo decisório e da reorientação cognitiva da organização, através da construção da realidade social e organizacional (BERGER e LUCKMANN, 2001; GIÓIA e outros, 1996).

O conceito de teoria implícita auxilia na interpretação dos fenômenos porque explora a maneira como as pessoas produzem significados (processo associativo) e respondem aos problemas organizacionais e contextos sociais.

São questões centrais da pesquisa:

- Que razões preponderantes determinam a insolvência das organizações em nível falimentar com base no olhar das categorias de atores (acadêmicos, gestores e consultores)?
- Os atores teorizam sobre os problemas e constroem explicações. Estas explicações são refletidas nos modelos preditivos e nas teorias de ciclo de vida?
- Como as patologias organizacionais referenciadas pelos atores podem ser relacionadas ao ciclo de vida de uma organização?

O estudo da insolvência na fase falimentar tem revelado uma preocupação destacada com a elaboração de modelos preditivos e aspectos jurídicos, enquanto as feições do problema guardam estreita relação com os desafios e mutações de um mercado dinâmico cujo movimento é induzido pela competitividade, configurações do mundo do trabalho e variáveis econômicas. Estas alterações conduzem às organizações a um *status* de ambiente social em contínuo ajustamento, demandando delas flexibilidade e dos gestores, capacidade para anteciparem-se às mudanças com o fito maior de assegurar a longevidade dos empreendimentos. O contexto atual coloca a competitividade, flexibilidade e a modernização como fatores definitivos para a consecução da sobrevivência dos negócios, onde o elemento humano constitui força motriz no desenho desse cenário (FLEURY, 1991).

As mudanças verificadas na organização do trabalho do sistema produtivo capitalista cada vez mais ressaltam a relevância do elemento humano na definição dos rumos de uma organização, expurgando a face retórica dos discursos gerenciais, afastados de uma realidade concreta acerca do papel dos atores.

A concretude do papel do homem nos processos organizacionais evidencia o potencial da exploração desses mananciais cognitivos para a elaboração de modelos explicativos desses processos e fenômenos.

Yoshitake (2004) afirma que “as pesquisas referentes à falência tem produzido resultados pouco significativos relativamente às suas amplas possibilidades de abordagem, focando-se em bases já investigadas e até certo ponto, triviais (sob um olhar positivista), não incorporando a complexidade que envolve os contextos organizacionais e o *background* dos atores na leitura dos problemas. Esta análise não advoga uma abordagem hermenêutica, de conteúdo puramente subjetivo, mas sim um estudo com lastro multidisciplinar visando a compreensão dos significados que os atores atribuem às situações sociais (essência da pesquisa interpretativa). O instrumento metodológico não constitui um fim em si mesmo, não se destacando sobre o significado do fenômeno cuja exploração, por certo, sobrepõe-se à clássica dicotomia entre métodos quantitativos e qualitativos.”

Entende-se que a identificação dos determinantes dos problemas organizacionais, especialmente a insolvência, leva à elaboração de construtos mais aderentes à realidade de um sistema social, por evocar valores, *expertise*, habilidades e experiências dos atores, dentre outros elementos que integram o ambiente no qual os eventos acontecem.

A compreensão do ambiente constitui elemento importante nos estudos que tratam da gestão financeira das organizações, especialmente quando são consideradas sistemas sociais abertos e sinérgicos.

O ambiente é teoricamente elaborado, envolvendo diferentes interpretações; leituras estas, influenciadas por um complexo de fatores objetivos e subjetivos.

A elaboração subjetiva do ambiente considera a possibilidade dos indivíduos e, conseqüentemente, dos grupos a que pertencem, sentirem diferentemente um mesmo contexto, conduzindo a comportamentos variados decorrentes dessa percepção.

A reflexão acerca dos problemas organizacionais demanda a consideração de variáveis diversas, compreendendo elementos como estrutura organizacional, poder, política, cultura e emoções os quais afetam a qualidade das decisões.

Toda ação administrativa está baseada em suposições acerca da natureza humana e do mundo. Suposições moldam o que se vê e determina como os atores reagem às situações. A maioria dessas suposições está implícita. Os gerentes não estão conscientemente atentos ao impacto que estas têm sobre suas ações e, em alguns casos, nem mesmo estão atentos à elaboração destas suposições. (WOOD, 2001)

Compõem a estrutura do processo decisório: decisor, contexto da decisão e a consciência do problema (questão que originou a decisão). A consciência do problema é um processo cognitivo e, portanto, depende de seus vieses (oriundos da qualidade insuficiente do sistema de informações da organização, relacionamentos, nível de desgaste do indivíduo e sua própria experiência de vida). Generalizações e vieses afetam o olhar sobre os problemas e interferem na busca por soluções, enrijecendo a reflexão, focalizando ou reduzindo o alcance da abordagem atribuída ao desempenho. O que se produz numa decisão é uma pluralidade de elementos ativos incorporados aos raciocínios dos decisores. Esta característica do processo decisório (escolhas gerenciais) ressalta a importância de compreender os significados atribuídos ao insucesso financeiro, seus conceitos e relações.

Parte-se das seguintes premissas:

- A formulação dos problemas organizacionais implica na elaboração pelo sujeito de uma representação do objeto, que não é neutra. Essa representação é feita através de estruturas cognitivas e é transmitida na forma discursiva.
- Inexistem estudos qualitativos sobre os fatores determinantes do fenômeno insolvência e de modelos preditivos que contemplem uma abordagem cognitiva do fenômeno.
- A realidade cognitiva é móvel e mutável, o que inviabiliza a elaboração de modelos de avaliação e diagnóstico estáticos.

Para desenvolvimento deste estudo, estão definidos os seguintes pressupostos:

- As razões determinantes da insolvência são variadas e não exclusivamente de natureza financeira.
- A abordagem dos modelos preditivos quantitativos não é multidimensional, com predominância de medidas financeiras.
- As variáveis de contexto, na maioria dos estudos preditivos, não são consideradas no processo de elaboração dos modelos.
- Os modelos não refletem a forma como o fenômeno é analisado pelos atores.
- Existe uma diversidade de modelos de avaliação de desempenho preditivos, prevalecendo à perspectiva econômica.
- A visão e convicções dos atores influenciam o 'olhar' sobre os problemas organizacionais, afetando a forma de interpretá-los e estruturá-los.

Com base nas questões precedentes, é objetivo geral deste trabalho:

Construir mapas explicativos de insolvência em nível falimentar segundo perspectiva de consultores, gestores e acadêmicos mediante mapeamento cognitivo.

São objetivos específicos:

- Explorar os pontos de vistas dos atores (gestores, acadêmicos e consultores) acerca do problema.
- Elaborar os mapas cognitivos para cada categoria de entrevistados.
- Analisar as disfunções organizacionais (patologias) geradas por influência dos fatores considerados como determinantes do insucesso organizacional.
- Analisar os modelos de previsão de insolvência mais utilizados e referenciados na literatura especializada verificando se eles refletem as disfunções organizacionais e os respectivos fatores determinantes.
- Identificar as variáveis que emergem dessas cognições.
- Verificar o alinhamento entre as respostas esboçadas ao problema falimentar e as disfunções localizadas nas entrevistas.

Para o desenvolvimento adequado do conteúdo, esta tese foi organizada em cinco capítulos, marcos teóricos da pesquisa, cuja estrutura e organização indicase a seguir.

O capítulo 2 apresenta o impacto das falências sobre o desenvolvimento econômico, no historiando-se o caso brasileiro. Promove-se inicialmente, uma análise da relevância do contexto conjuntural sobre o desempenho das organizações com referência às peculiaridades do desenvolvimento econômico brasileiro durante a década de 80 no século XX até o plano Collor. O recorte temporal é justificado pela frequência do fenômeno de insolvência observada e da intensidade e reflexo das mudanças conjunturais sobre resultado financeiro das organizações. A análise promovida ressalta a importância das variáveis exógenas na construção de um diagnóstico organizacional amplo. Procura-se, igualmente, destacar o papel da leitura do 'ambiente' para o entendimento do fenômeno, identificando-se os fatores conjunturais que afetam significativamente as organizações.

O terceiro capítulo apresenta a fundamentação teórica. Discute-se a natureza do construto adotado nesta pesquisa, abordando a cognição social, conceito e instrumentos de diagnóstico, apresentando o papel dos processos cognitivos para a vida das organizações e processo decisório, ensejando o entendimento do quadro conceitual subjacente. Apresenta ainda a revisão de literatura propriamente dita, considerações acerca da insolvência falimentar, causas e impactos, à luz dos trabalhos já publicados, inclusive sob a perspectiva jurídica. Embora se coloque o homem como agente ativo na definição dos rumos organizacionais, qualquer leitura de desempenho demanda análise de fatores como: ambiente econômico, estágio ou ciclo de vida das organizações e elementos do processo decisório. Neste capítulo são analisados aspectos do ciclo de vida das organizações. Acredita-se que a categorização do ciclo de vida em estágios, facilita a identificação das origens do insucesso empresarial em diferentes estágios de desenvolvimento.

O capítulo 4 descreve a metodologia adotada, apresentando a delimitação do problema investigado e os procedimentos de pesquisa, fornecendo substância argumentativa para a análise de dados e a discussão sobre os resultados obtidos apresentada no capítulo 5.

Em seguida, são apresentadas as conclusões, colimando-se elementos-chave da análise dos modelos de avaliação de desempenho e estudos de caráter preditivo para o modelo explicativo elaborado, comentários sobre o trabalho e recomendações para estudos futuros.

2 IMPACTO DAS FALÊNCIAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO BRASILEIRO

Este capítulo faz uma análise da relevância do contexto conjuntural sobre o desempenho das organizações com referência às peculiaridades do desenvolvimento econômico brasileiro, focalizando o período da ocorrência dos planos econômicos até o plano Collor.

O recorte temporal utilizado nesta análise decorreu das peculiaridades do período.

As expressões ‘crescimento’ e ‘desenvolvimento’ são muitas vezes consideradas como sinônimas, embora inadequadamente. “O crescimento econômico significa maior produção, enquanto que desenvolvimento econômico implica em maior produção e mudanças nas disposições técnica e institucional, pelas quais se chega a esta produção.” (KINDLEBERGER, 1976, p.1). O desenvolvimento, sob o ponto de vista do autor, representa um conceito muito mais amplo do que o de crescimento porque contempla a estrutura de produção, distribuição e alocação de insumos por setores, ou seja, considera o ambiente e os fatores condicionantes em que a produção é gerada – aspectos estruturais e funcionais.

Para SEN (2000), o desenvolvimento consiste em um processo de expansão das liberdades reais ou substantivas desfrutadas pelas pessoas. Essa abordagem também contrasta com visões reducionistas, que identificam o

desenvolvimento com o crescimento do PNB – Produto Nacional Bruto, taxa ou índices de industrialização, modernização social, avanço tecnológico ou aumento das rendas pessoais. Embora esses indicadores sejam importantes (numa dimensão fática), o crescimento da renda consiste em um meio de expandir as liberdades individuais.

As liberdades, todavia, dependem de outros fatores determinantes, como as disposições sociais e econômicas, a exemplo dos serviços de saúde e educação bem como os direitos civis, a exemplo da liberdade de participar do processo político.

As próprias sanções negativas constituem óbices à expansão das liberdades. Assim, a industrialização, modernização social e o progresso tecnológico podem contribuir para a expansão das liberdades humanas.

O desenvolvimento, na perspectiva de Amartya Sen (2000), enseja a expansão das liberdades. Os indicadores citados revelam apenas uma potencialidade de desenvolvimento, que tem como requisito essencial à remoção das principais fontes de privação da liberdade: negligência dos serviços públicos de saúde e educação, pobreza, carência de oportunidades econômicas.

Sen (2000) apresenta como cerne potencial da estratégia das políticas públicas a remoção das fontes cerceadoras das liberdades e não a otimização, sem critérios, de indicadores econômicos. A ascensão dessas medidas somente conduz ao desenvolvimento, se expandirem às liberdades substantivas (reais).

O Brasil, na década de 70 do século passado, viveu um período de aceleração econômica apesar da desigual apropriação desse crescimento e conseqüente concentração de renda por uma parcela minoritária da população; sendo posteriormente abalado por uma forte recessão, afetando as disposições sociais, retrato da privação de liberdade econômica (pobreza) conduzindo à privação de liberdade social (exclusão). O ‘milagre econômico’ expressava o crescimento observado na época, mas numa perspectiva mais ampla, não implicou em desenvolvimento de fato, o que tornou o país vulnerável à instabilidade econômica e social.

Este trabalho analisa o contexto do desenvolvimento histórico e econômico da década de 1980 e início da década 1990 (até o plano Collor), período marcado

pela descontinuidade de diversas empresas. Visa-se mostrar a importância da compreensão do entorno, dimensões, trajetória e complexidade dos principais problemas econômicos da época, para uma melhor avaliação da performance empresarial. A análise que se segue destaca como componentes importantes dessa trajetória a instabilidade do ambiente internacional, origens da crise e as diferentes respostas das políticas econômicas dos governos.

A diretriz deste capítulo se apóia-se na seguinte questão: De que forma as organizações são afetadas pelo fraco desempenho econômico da época? Qual o contexto em que viveram?

Acredita-se que o enfraquecimento das organizações, enquanto célula econômica deteriora as bases da economia, conduzindo a um crescimento econômico insatisfatório. Justifica a abordagem a necessidade de contextualizar o histórico do desempenho empresarial conferindo uma análise menos instrumental e melhor fundamentada numa perspectiva causuística e histórica.

A avaliação de desempenho das organizações passa necessariamente pelo entendimento do contexto em que as mesmas atuam, sendo essencial à leitura acerca da trajetória do desenvolvimento no período recortado para análise.

2. 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O general Figueiredo assumiu a Presidência da República em 15 de março de 1979 e seu principal desafio era manter o crescimento econômico e combater a inflação, repetindo o que se denominava 'milagre econômico'. Sua gestão baseava-se no III Plano Nacional de Desenvolvimento 1980 - 1985. Dentre as intenções gerais do plano, destacaram-se:

- Aceleração do crescimento da economia, emprego e renda;
- Melhora na estrutura da distribuição de renda;
- Redução dos níveis de pobreza;

- Melhora dos padrões de bem-estar das classes com menor poder aquisitivo;
- Diminuição das disparidades regionais;
- Equilíbrio no balanço de pagamentos;
- Contenção de inflação;
- Institucionalização do Estado de direito democrático.

O plano, todavia, não detalhava ações, nem tampouco quantificava metas, representando um grande desafio para a administração pública naquela circunstância, uma vez que ao final da década de 1970, a economia do país já revelava fragilidades, a exemplo da desigual distribuição de renda que aflorava os problemas sociais, e elevada dívida externa.

A economia seria ainda afetada por quatro alterações no cenário internacional, sobre as quais o país não tinha controle:

- Choque do petróleo em junho de 1979, elevando os preços do combustível, dos produtos industrializados e matérias-primas importadas.
- Recessão observada nos países capitalistas com alto nível de industrialização, afetando o mercado internacional provocando quedas na demanda do mercado externo;
- Elevação das taxas de juros no mercado internacional, que teve como elemento catalisador a insolvência mexicana, refletindo em aumentos do custo de capital como a forma de remunerar e incentivar o investimento externo via mercado de capitais (devido a dependência constante do capital que os países emergentes se deparavam);
- Suspensão de novos empréstimos também reflexos da crise financeira mexicana.

A década de 1980 e início dos anos 1990 marcaram a história brasileira em face a dimensão e intensidade da crise instaurada, conhecida como 'terceira grande crise'.

O Brasil elevou seu nível de endividamento baseando-se nos objetivos do II PND – Plano Nacional de Desenvolvimento¹.

As razões que conduziram à aguda crise decorreram da combinação de diversos fatores internos e externos.

A extensão e a capacidade da crise advieram também da expressão populacional do país, das desigualdades e das contradições históricas da nossa sociedade, das mudanças ocorridas nas décadas anteriores, do tamanho e das características da economia brasileira e da natureza de seus vínculos com o exterior. (BRUM, 1999, p.419)

Nesse período, o Brasil e outros países da América Latina e do terceiro mundo tiveram o ritmo de seu desenvolvimento econômico e social diminuídos, gerando uma intensa recessão.

A década de 1980 foi um marco referencial de instabilidade monetária e estagnação econômica, não só no Brasil por conta dos sucessivos ajustes das políticas macroeconômicas realizadas nos governos Figueiredo, Sarney e Collor, mas igualmente por diferenças cambiais que refletiram nos termos de trocas e nas conversões da dívida.

A pesada dívida externa exigia ajustes internos, os quais atendiam aos interesses dos credores internacionais, culminando na transferência de parcela significativa da riqueza do país para o exterior. Esse quadro resultou no abandono de projetos vitais por conta da ausência de recursos para financiá-los. Parte expressiva desses projetos era financiada por aporte de capital externo, comprometendo a infraestrutura necessária à manutenção do ritmo de crescimento.

O incremento da capacidade de financiamento e esforço de investimentos infraestruturais são essenciais para a renovação espacial, condição requerida para a transformação de uma economia primário-exportadora em um sistema industrial centrado num mercado interno. (FURTADO, 1981)

Como conseqüência do fraco desempenho econômico e do ineficaz desempenho dos planos econômicos que se sucederam, empresas sucumbiram provocando desemprego e condições insatisfatórias de vida.

¹ O II PND priorizou o investimento nas indústrias de base e autonomia em insumos essenciais, o que gerou a necessidade de financiamento e o conseqüente incremento da dívida pública.

Analisando-se a variável 'número de pessoas abaixo da linha de indigência' no período compreendido entre 1976 e 2000, observa-se que as décadas de 80 e 90 experimentaram índices significativos de indigência (tabela 1), mostrando o agravamento do quadro social da época.

Tabela 1 : Pobreza: número de pessoas abaixo da linha de indigência

ANO	POBREZA : NÚMERO DE PESSOAS ABAIXO DA LINHA DE INDIGÊNCIA
1976	23,99
1977	16,78
1978	22,00
1979	17,26
1980	-
1981	20,27
1982	21,42
1983	28,36
1984	26,94
1985	23,72
1986	11,35
1987	22,38
1988	27,75
1989	26,17
1990	27,71
1991	-
1992	28,04
1993	28,78
1994	-
1995	22,43
1996	23,31
1997	23,68
1998	22,26
1999	23,95
2000	-

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Pobreza : número de pessoas abaixo da linha de indigência

Periodicidade : Anual.

Unidade : Pessoa (milhões)

Comentário : Série baseada na Pesquisa Anual por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE. Obs. : A PNAD não foi realizada nos anos de 1980, 1991, 1994 e 2000. A metodologia difere para os anos anteriores a 1980.

Este cenário era conseqüente da condição de insuficiência de renda, reflexo da instabilidade econômica, impedindo a manutenção de uma qualidade de

vida satisfatória e a impossibilidade de acesso a serviços imprescindíveis ao bem-estar social.

A crise dos anos 1980, a mais longa e complexa da história brasileira, tinha múltiplas dimensões social, ética, política, moral e psicológica, externalizadas por meio do crescimento dos níveis de desemprego, subemprego, da economia informal, favelização, periferização, pauperização e proletarização das camadas médias. O período representou uma verdadeira quebra no processo de crescimento da economia brasileira, que do pós-guerra até o final dos anos 70, apresentou uma taxa média de crescimento anual da ordem de 7% (LACERDA, 1999, p.88)

Observou-se, ainda no período, o aumento dos grupos de renda maiores.

Entre os principais sintomas da crise, identificam-se: redução acentuada do ritmo de crescimento da economia, caracterizando uma situação prolongada de estagnação/recessão; processo inflacionário crônico e ascendente, tendendo ao descontrole. (BRUM, 1999, p. 421)

Com o baixo nível de investimentos na atividade produtiva, insuficientes, portanto, para ensejar o aumento da produção, geração de emprego e ajustes salariais, intensificou-se a concentração da riqueza e renda, agravando o processo de exclusão social. A educação, determinante social da competitividade, influenciou a reserva e qualidade da força de trabalho.(YOSHITAKE, 2004)

A queda nas taxas de investimento agregado teve origem nos seguintes fatores: estrutura de financiamento no momento, elevação da inflação (o que dificultou o cálculo econômico, aumentando a incerteza), elevação do risco do investimento no processo produtivo e alta dos juros reais no próprio mercado interno. (LACERDA, 1999)

As estatais federais que nos anos 1970 representavam 5% do PIB, no início dos anos 1980 caíram para 1,5%.

As dívidas, interna e externa, conduziram o governo a uma verdadeira sangria financeira com o propósito maior do pagamento dos juros e do crédito externo.

Os dados apresentados na tabela 2 comprovam a característica concentradora do período, visto que os indivíduos 10% mais ricos em 1981 aumentaram sua participação nos anos que compreenderam a análise.

A tabela 2 apresenta a distribuição de renda no período compreendido entre 1981 e 1990, em termos percentuais.

Tabela 2 - Distribuição da renda, por faixas econômicas da população: período compreendido entre 1981 e 1990 em termos percentuais

GRUPOS	1981	1983	1986	1990
10% mais pobres	0,9	1	1	0,8
20% mais pobres	2,9	2,8	3,1	2,4
30% mais pobres	5,9	5,6	7,4	5,5
40% mais pobres	9,7	9,1	1,8	8,5
50% mais pobres	14,5	13,4	16,2	12,6
40% intermediários	40,6	40,4	36,5	39,3
10% mais ricos	44,9	46,2	47,	48,1
5% mais ricos	31,9	33	33,9	34,4
1% mais ricos	12,1	13,3	14	13,9

Fonte: (BRUM, 1999, p.423).

O Brasil, na década de 1980, era um dos países com distribuição de renda mais desigual do mundo, incoerente com seu potencial de desenvolvimento. Para Yoshotake (2004), a melhora (ilusória) observada em 1986 foi reflexo da redução da renda da classe média devido ao caráter distributivo do plano cruzado (manutenção do poder aquisitivo dos salários e do crescimento da economia).

Analisando-se uma série histórica completa (tabela 3), observa-se a ascendência percentual da parcela da renda apropriada pelos mais ricos

Tabela 3 - Apropriação da renda entre 1981 a 1990

PERÍODO	RENDA : PARCELA APROPRIADA POR 1% MAIS RICOS : (% RENDA TOTAL)	RENDA : PARCELA APROPRIADA POR 10% MAIS RICOS : (% RENDA TOTAL)	RENDA : PARCELA APROPRIADA POR 20% MAIS POBRES : (% RENDA TOTAL)	RENDA : PARCELA APROPRIADA POR 50% MAIS POBRES : (% RENDA TOTAL)
1981	12,67	46,40	2,66	13,14
1982	13,02	46,91	2,53	12,70
1983	13,47	47,38	2,55	12,51
1984	13,19	47,27	2,76	12,99
1985	13,61	47,75	2,54	12,46
1986	13,77	46,95	2,67	13,02
1987	14,11	47,75	2,36	12,22
1988	14,41	49,47	2,17	11,46
1989	16,48	51,50	2,01	10,62
1990	14,20	48,78	2,14	11,45

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

As disparidades sociais e crescimento da população deterioraram setores como telefonia, energia elétrica e transporte. O crescimento da indústria, indicador importante da expansão econômica, não apresentou crescimento no período entre 1981 e 1992.

O PIB global cresceu 1,3% enquanto a população indicou taxa anual de crescimento de 1,93%. A população aumentou, mas a produção industrial foi mantida.

A tabela 4 apresenta as taxas anuais médias de crescimento do PIB global, seccionadas pelos setores de indústria, serviços e agricultura. Mostra, ainda, o nível de crescimento da população para o mesmo período. A análise compreende o período de 1951 a 1992.

Tabela 4 - Taxas anuais médias de crescimento do pib global por setores de atividade e da população brasileira em termos percentuais (1951:1992)

PERÍODO	PIB GLOBAL	INDÚSTRI A	SERVIÇOS	AGRICULTURA	POPULAÇÃO
1951:1960	7,4	-	-	-	2,99
1961:1965	4,3	-	-	-	2,89
1966:1970	7,7	9,7	9,1	0,8	2,89
1971:1980	8,6	9,5	9,6	4,4	2,48
1981:1992	1,3	0	2,4	2,9	1,93

Fonte : (BRUM, 1999, p.421).

Observou-se, analisando-se a série, a inversão da tendência histórica de redução da pobreza e melhoria nas condições de vida, especialmente nas regiões metropolitanas do Brasil.

A estagnação do setor industrial impactou negativamente nos demais setores como se pode observar. O setor de serviços entre 1971 e 1980 teve desempenho de 9,6%, caindo para 2,4% entre 1981 e 1992.

É notória a complexidade do diagnóstico. A origem das dificuldades não decorre unicamente de motivações externas, mas da interação de variáveis, incluindo os efeitos da crise do petróleo ocorrida em junho de 1979, como já exposto.

Os planos econômicos foram respostas à crise instaurada e tinham como propósito maior a estabilização e a retomada do desenvolvimento do país.

O alto nível de oligopolização da economia, onde apenas trezentos grupos econômicos expressivos, multinacionais e nacionais controlavam os setores básicos, acentuaram as diferenças entre as classes empresariais (categoria de porte) no que se refere à tecnologia, gestão, educação e capacitação técnica – métricas importantes para avaliação do desempenho organizacional. Essas conseqüências parecem ter afetado negativamente o indivíduo e a organização como um todo, propiciadas por um Estado ineficaz e cartorial.

Em 1982, ocorreu uma retração nas exportações devido à desaceleração do mercado internacional, quadro que tornou ineficiente as medidas implementadas, a exemplo da política de desvalorização cambial, controle de importações através de barreiras não tarifárias, subsídios e incentivos para a produção destinada à exportação. (LACERDA, 1999)

O PIB global, em 1982, apresentou uma ligeira melhora por conta do bom desempenho do setor financeiro e de comunicações (tabela 5). Os ajustes na política salarial também contribuíram para o quadro econômico porque alimentou o consumo agregado.

Os melhores períodos em termos de crescimento econômico, entre 1981 e 1992, foram os anos de 1984, 1985 e 1986. Os demais períodos foram marcados por acentuada recessão.

Tabela 5 - Taxa anual de crescimento do PIB global e da inflação entre 1981 e 1992 em termos percentuais

ANO	CRESCIMENTO DO PIB	INFLAÇÃO
1981	-4,3	95,2
1982	0,8	99,7
1983	-2,9	211
1984	5,4	223,8
1985	7,8	235,1
1986	7,5	65
1987	3,5	415,8
1988	-0,1	1.037,5
1989	3,2	1.782,9
1990	-4,3	1.476,5
1991	0,3	480,2
1992	-0,8	1.157,9

Fonte : (BRUM, 1999, p.422).

Os salários em 1983 ficaram defasados em 20% devido à inflação. A queda no nível de empregos e a redução da massa salarial acarretaram uma diminuição na demanda agregada e a poupança interna, restringindo o volume de recursos disponíveis para financiamento do setor privado. A escassez de recursos observada onerou o custo do capital de terceiros, dificultando o acesso ao crédito por parte das empresas. Em 1984, observou-se a reversão do histórico recessivo com o

crescimento da economia (4,5%). A indústria herdava a capacidade ociosa dos períodos anteriores. (BRUM, 1999)

O excedente de produção destinava-se ao pagamento do serviço da dívida. As elevadas taxas de inflação apenas refletiam o descompasso econômico. Em 1992, enquanto o PIB caiu 0,8% e a inflação cresceu 1.157,9% (tabela 5).

2.2 ORIGENS DA CRISE

A veloz expansão das importações e dívida externa entre 1968:1973 resultou no aumento da dependência externa. O crescimento das importações gerou mudanças estruturais relacionadas ao perfil de crescimento do período, liderado pelo setor industrial e, dentro deste, pelos bens de consumo duráveis. A estrutura produtiva contava com uma capacidade ampliada, mas sua utilização efetiva exigia uma demanda por petróleo e bens de capital que não podia ser atendida pela indústria brasileira.

O crescimento econômico cada vez mais se vinculava à capacidade de importação do país de bens de capital e petróleo. Em paralelo, a elevação da dívida tornou vulnerável a economia do país.

Para cumprir os encargos da dívida, seria necessária a geração de superávits comerciais, compensando as despesas financeiras ou novos aportes externos refinanciando à dívida. De uma forma ou de outra, o Brasil se tornaria mais dependente do mercado externo, a mercê de seus reveses.

Embora os economistas destaquem como principal uma ou outra causa para a crise, cumpre destacar que a situação do Brasil pós-milagre econômico não teve uma única origem.

Para Brum (1999), as duas principais explicações para a crise dos anos 1980 e início dos anos 1990 foi o esgotamento do projeto de desenvolvimento implantado no país a partir de 1930 e a ausência de um novo plano. O projeto de

desenvolvimento estava pautado no incentivo a industrialização em detrimento das importações.

Para Bari (1998), economicamente, esse modelo apresentava duas dimensões: a quantitativa, que se referia à substituição de produtos importados pela produção de similares; e a qualitativa que dizia respeito à diversificação da estrutura produtiva, sobretudo no setor secundário. Ressalte-se que o setor secundário suportou a estratégia de substituição das importações, mas, efetivamente, não chegou a eliminar num primeiro momento a totalidade das importações de produtos básicos para a indústria doméstica. O que de fato se observou foi muito mais mudanças na pauta de importações do que uma redução acentuada desta.

O esgotamento do padrão desenvolvimentista corresponde a três fenômenos: a inserção da nossa economia no movimento de globalização em curso desde a segunda metade dos anos 70; a incorporação em nosso sistema industrial de um novo modelo de produtividade baseado na flexibilização do trabalho e abandono ao regime do regime fordista de produção e reprodução; e a transformação do papel regulador político, econômico e social do Estado constitutivo do padrão desenvolvimentista. (RIBEIRO e SANTOS JÚNIOR, 1993)

O Brasil conseguiu implantar uma matriz industrial variada e sofisticada para a época, destacando-se entre os países em desenvolvimento (terceiro mundo), pois atendia quase que totalmente o mercado doméstico. O país consolidava-se também como exportador. Este quadro revelava a potencialidade de expansão do Brasil na época, em condições econômicas normais. Com a queda de desempenho da atividade industrial, o país passou a depender mais da concepção de uma nova matriz.

Para Lacerda (1999, p. 96), a fase de retração é explicada pelos fatores que seguem:

- a diminuição da atratividade do dinamismo das exportações de ramos de processamento contínuo;
- o baixo desempenho do setor metal-mecânico, principal foco de atenção dos investimentos direto estrangeiros;

-a maior utilização da capacidade instalada para as exportações por parte das empresas multinacionais não significou uma ampliação de investimentos, denotando muito mais uma realocação de vendas para suprir a crise interna do que propriamente uma estratégia de expansão.

O modelo perdeu sua abordagem nacionalista a partir de meados da década de 1970 por conta da tendência à internacionalização da economia brasileira, condicionada pelas crises do petróleo e da dívida externa, além do esgotamento da matriz da indústria.

O processo de globalização se consolidava no mundo por meio do intercâmbio transnacional. Ressalte-se nesta análise que, ao mesmo tempo em que a globalização propiciava expansão dos mercados, a ação dos estados nacionais, partidos e atores políticos clássicos inevitavelmente ficava reduzida e, desta forma, dessíntone com a realidade de vivenciada no Brasil na época, com forte presença do Estado na economia. O Brasil ainda não estava completamente inserido no contexto maior da globalização. (CANCLINI, 2003).

O ritmo acelerado da inovação – com a conseqüente promessa de um vasto aumento de produtividade – torna mais dispendioso isolar as economias do comércio e dos investimentos internacionais.(LALL, 2002, p. 106)

A expressão 'globalização' já era utilizada em 1929, mas passou de fato a incorporar o repertório vocabular do mundo dos negócios em idos da década de 1970, refletindo o gradativo aprofundamento das relações entre países e grupos econômicos, ganhando mais abrangência e intensidade. O fenômeno vem transformando de forma radical o contexto do desenvolvimento econômico, expressando-se através da integração cada vez maior das economias nacionais, entretanto, não pode ser resumido a um mero processo de internacionalização de práticas econômicas. Trata-se de um fenômeno social multifacetado com dimensões sociais, culturais, políticas, jurídicas e religiosas. (SANTOS, 2005)

Que é preciso para que os países em desenvolvimento logrem êxito num contexto globalizado? Numa palavra, competitividade. Faz muito tempo que a competitividade internacional é considerada vital para as economias industrializadas; com a globalização, também se vem

tornando crucial para os países em desenvolvimento, que ficaram longamente isolados dos mercados mundiais. (LALL, 2002, p. 106)

O sistema produtivo se beneficia do processo de internacionalização econômica através do incremento de novas tecnologias. A integração internacional enseja às cadeias produtivas um nível melhor de aparelhamento tecnológico e informacional.

O Brasil caminhava no sentido inverso ao de uma integração eficaz.

2.3 O PAPEL INDUTOR DO ESTADO PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO E SUA POSTERIOR FALÊNCIA

O modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil foi fruto da influência da CEPAL, especialmente no que se refere ao estímulo direto à atividade industrial e à determinação dos principais investimentos e setores beneficiados com isenções ou incentivos, em substituição ao próprio mercado.

Nessa perspectiva, o Estado atuava como indutor desse desenvolvimento através de ações como: moratória e perdão de dívidas, concessão de subsídios, crédito facilitado, redução da carga tributária ou isenções fiscais, prática de preços baixos para certos bens, proteção da empresa brasileira contra concorrência estrangeira e orientação de investimentos. O Estado funcionava como um amplo aparato regulador com a propriedade de empresas produtivas e financeiras, o que lhe conferia elevada capacidade de intervenção e coordenação econômica. (CARNEIRO, 2002)

As principais origens do financiamento das ações do Estado eram: o fluxo de recursos externos, investimentos estatais bem como os subsídios creditícios, os quais promoviam a acumulação de capital do setor privado. Esse quadro culminou na falência técnica do Estado, externalizada pela perda da capacidade de investimento e financiamento da economia.

O Estado passou a ser o principal captador dos recursos privados com o propósito de financiar o *déficit* público.

A manutenção da matriz de industrialização sob a tutela do Estado representava endogenia e isolamento, implicando em atrofia, sucateamento da capacidade produtiva, atraso econômico e dependência do Estado.

A postura protecionista do Estado talvez tenha gerado uma mentalidade de acomodação, embora tenha ensejado um mercado aos empresários, explicação para o insuficiente investimento em capacitação, desenvolvimento tecnológico e científico. Em conseqüência, abriu-se um abismo entre o desempenho das empresas brasileiras e as dos países com alto padrão de industrialização, gerando defasagem em relação aos preços e a qualidade, embora a substituição das importações se tenha concretizado, num primeiro momento, à custa da tecnologia importada de países vanguardistas no processo de industrialização.

Analisando-se a participação do Estado na economia, encontra-se como um dos principais argumentos para a crise, os excessos do Estado no processo de produção e regulação, apoiando-se em modelos de filiação neoclássica, contrapondo-se às políticas desenvolvimentista e intervencionista inspiradas em Keynes.

As ações paternalistas do Estado provocaram um colapso nas finanças públicas, gerando o que se denominou de 'IMOBILISMO'.

Várias causas conjugaram-se para essa falência. As principais foram as seguintes : a) queda da receita tributária em torno de 4% do PIB, equivalendo a cerca de US\$ 14 bilhões por ano na década de 1980; b) transferência do setor público para o setor privado, através de subsídios e incentivos fiscais, que em apenas doze anos (1974:1985) avultou em US\$ 153,4 bilhões (Cfe. Banco Central e IBGE); c) pagamento de altas taxas de juros em função da dívida pública interna e da necessidade de financiamento do déficit público; e) altas taxas de inflação, que reduziam o valor da arrecadação fiscal em função da defasagem entre a data da incidência do tributo e a data da sua arrecadação (o que só começou a ser corrigido pela diminuição dos prazos, na segunda metade de 1989); f) aumento dos gastos correntes do setor público (de 9,7% em 1974 para 11,8% do PIB em 1988), particularmente com o funcionalismo, em virtude da aplicação do princípio de isonomia de isonomia reiterado na Constituição de 1988. (BRUM, 1999, p.433)

A queda da capacidade de investimento fica visível quando se analisa a série de 1970 a 1988 e observa-se a queda da carga tributária em relação ao PIB (tabela 6).

Tabela 6 - Percentual da carga tributária sobre o pib entre 1970 e 1988

ANO	BRUTA	LÍQUIDA*
1970	25,97	16,33
1971	25,09	16,82
1972	25,09	16,82
1973	26,41	17,65
1974	26,16	17,10
1975	26,34	16,07
1976	25,22	15,97
1977	25,57	16,36
1978	25,63	15,21
1979	24,26	14,15
1980	24,21	12,21
1981	24,63	12,66
1982	26,18	13,51
1983	24,67	12,18
1984	21,57	10,27
1985	21,97	11,14
1986	24,26	14,09
1987	22,60	13,05
1988	22,10	12,32

Fonte : (BRUM, 1999, p.434).

Entende-se como carga tributária líquida a diferença entre a carga tributária e o somatório dos juros, assistência, previdência social, subsídios e incentivos fiscais.

Com a falência do Estado, muda a função essencial do sistema bancário: captar poupança disponível para aplicação no financiamento da produção doméstica.

O Estado foi progressivamente perdendo capacidade tanto de intervenção no que diz respeito a políticas fiscais, industriais e tecnológicas ativas quanto de ordenar e operar as políticas nas quais seu papel é mais passivo e de caráter regulatório.(FERRAZ e outros, 1997, p. 57)

A crise financeira da União foi agravada pelo aumento progressivo das transferências de receita aos estados e municípios (fundos de participação), conforme ilustra o gráfico 1.

Em 1974, a transferência dos fundos de participação foi de 12%. Em 1978, esse percentual elevou-se para 20, assumindo em 1985, 33%.

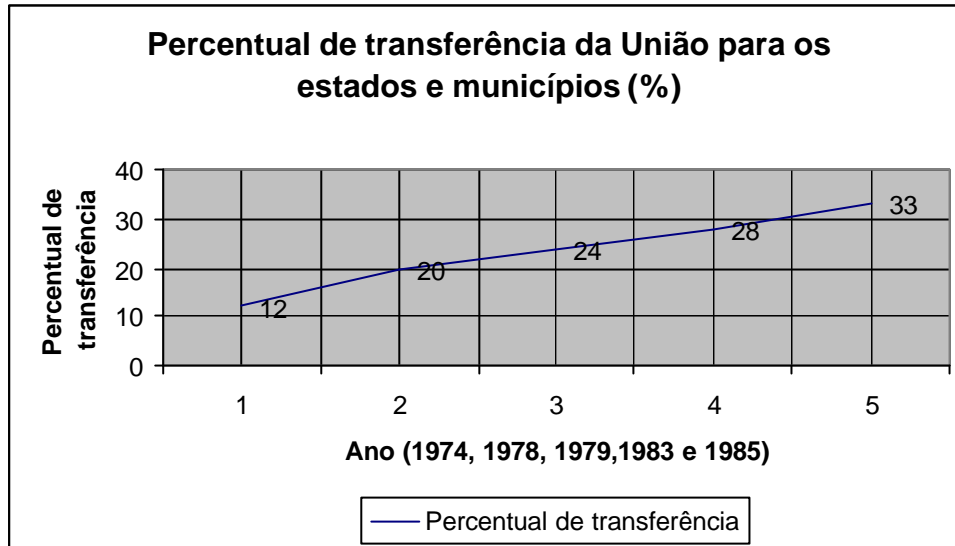


Gráfico 1 : Percentual de transferência da união para os estados e municípios

Fonte : Elaborado pela autora com base em dados do Ministério da Fazenda do Brasil.

A Constituição Federal elevou ainda mais a participação dos Estados e municípios (transferência do imposto de renda e imposto sobre produtos industrializados, respectivamente 47% e 57%) e aumentou as vinculações de receita, catalisando o colapso nas finanças públicas na instância federal.

O Estado não passou apenas por uma crise financeira, mas igualmente, por um abalo institucional, afetando a competitividade da indústria uma vez que era um importante determinante político-institucional para o sucesso das organizações.

2.4 SUSPENSÃO DO CRÉDITO INTERNACIONAL

A suspensão do crédito internacional agudizou a crise. As relações internacionais do Brasil foram afetadas de forma mais contundente pela decretação da moratória pelo México (1982), em virtude da incapacidade financeira deste país (insolvência). Os credores internacionais repensaram sua política de concessão de

crédito baseando-se no insucesso da experiência mexicana. A elevação das taxas de juros no mercado internacional foi o primeiro eco dessa reflexão por parte dos credores internacionais.

Os credores preocupavam-se com a perspectiva de retorno do investimento em países que talvez não reunissem as condições necessárias ao desenvolvimento, de modo a gerar fluxo financeiro suficiente para honra dos compromissos firmados.

O fluxo do capital externo era vital para os investimentos domésticos.

Com o estancamento do fluxo de capital externo, o Brasil perdeu uma importante fonte de financiamento e desembolso para amortização da dívida externa e pagamento dos juros correspondentes, consumindo as reservas cambiais disponíveis. Esse quadro reduziu a capacidade de investimentos do país, forçando-o a concentrar esforços para a geração de saldo positivo na balança comercial a fim de honrar os compromissos com a dívida externa (incentivo às exportações e retração das importações).

Entre 1980 e 1990, o investimento externo caiu em média de 25% para 17%. O capital externo foi redirecionado para os países centrais em detrimento da redução de investimentos estrangeiros em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, com exceção dos tigres asiáticos (Coréia do Sul, Hong Kong, Cingapura e Taiwan).

2.5 PERSPECTIVA DA CRISE FINANCEIRA

As crises financeiras consistem em eventos recorrentes na economia, visto que as fases de prosperidade terminam por gerar instabilidade financeira. Para Hyman Minsky, um dos autores que desenvolveu o tema 'ciclos do endividamento', a economia tem sua estabilidade vinculada à estrutura de endividamento. (BAHRY, 2003.)

Segundo o autor, existem três estruturas de endividamento:

- HEDGE, onde as unidades econômicas possuem fluxo financeiro compatível com as obrigações.

- ESPECULATIVA, em que os compromissos financeiros excedem a projeção de renda para alguns períodos (valor presente dos compromissos maiores que o valor presente dos retornos). Qualquer agente que aporte recursos a juros flutuantes tem a potencialidade de migrar sua estrutura de financiamento de HEDGE para a ESPECULATIVA.
- PONZI, que é considerada a insolvência efetiva, situação do México em 1982. As unidades econômicas com essa estrutura sequer conseguem pagar os juros.

Diz-se que uma economia está em crise quando sua estrutura de financiamento é do tipo PONZI. (BAHRY, 2003.) O Brasil atingiu a estrutura tipo PONZI com arrefecimento econômico pós-expansão doméstica.

2.6. INFLAÇÃO E TENTATIVAS DE ESTABILIZAÇÃO: OS PLANOS ECONÔMICOS

2.6.1 Plano Cruzado

Em 1986, o governo Sarney lançou em resposta à crise instaurada, um programa de estabilização denominado de PLANO CRUZADO, o qual consistia em um conjunto de medidas de combate à inflação e reorientação da Economia.

Do elenco de medidas, destacam-se :

- Congelamento dos preços tendo como referência os praticados na data de publicação do Decreto-lei;
- Substituição da unidade do sistema monetário, do cruzeiro para o cruzado na proporção de 1.000 : 1;
- Congelamento dos salários e do salário mínimo entre outras.

O plano teve caráter emergencial, com objetivos restritos de curto prazo. Assim, durante a sua vigência, o governo ganharia fôlego para trabalhar os problemas

estruturais (dívida externa, déficit público, inflação estrutural, concentração de renda entre outros)

De março a junho de 1986, o plano logrou êxito, mas, sem os ajustes estruturais, o programa perdeu gradativamente eficácia. Enquanto funcionou de forma eficaz, o governo estimulou os investimentos produtivos, incentivou a criação de empresas de porte menor, aumentou o poder aquisitivo (o que lhes conferiu um caráter mais distributivo em relação aos demais planos) e elevou o nível de consumo. O mercado foi aquecido num primeiro momento, melhorando o desempenho financeiro das organizações.

A ausência de um acompanhamento mais efetivo do governo aliada a falta de ajustes no plano original conduziu o programa ao insucesso. Acrescente às razões do insucesso a falta de métodos padronizados de políticas de ajustamentos entre os setores de ponta e o mercado consumidor, além da ausência de uma política de fundos de provisionamento para financiar os pequenos ajustes ao longo do prazo estabelecido para vigorar o plano.

Com a queda da inflação, a existência de uma demanda represada, desconfiança do programa e melhora dos salários, observou-se o incremento do consumo gerando redução da poupança e pressões inflacionárias de demanda. Este cenário exigiu capacidade de produção acima da disponível naquela fase, conduzindo à escassez e o desabastecimento. O governo, para garantir o abastecimento, optou pela importação de alimentos para garantir o suprimento.

O governo avaliou que o poupador não só manteria suas aplicações, mas, igualmente as ampliaria, sendo surpreendido pela redução significativa dos depósitos e aumento do volume de retiradas. O capital especulativo não se transformou em investimento produtivo, suportando o crescimento da demanda causado pelas medidas que provocaram o incremento do consumo. Com a queda dos depósitos em caderneta, o Estado comprometeu as possibilidades de financiamento da produção.

Com a extinção da correção monetária, o prestador, desprotegido e inseguro, reduziu o volume de empréstimos. O difícil acesso ao crédito impactou na estrutura de capital das empresas, especialmente as que operavam alavancadas (custo da dívida inferior ao retorno).

As multinacionais (com poucas exceções) remeteram legalmente parte dos lucros para o exterior. O repatriamento de recursos observado se deu por conta da falta de confiança nos rumos da política econômica.

A poupança, também, não foi estrategicamente estimulada por meio de rendimentos atrativos, o imposto de renda não foi elevado para conter o consumo, o cruzado não foi desvalorizado para estimular ainda mais as exportações, enfim, os problemas estruturais continuavam.

O congelamento tempestivo dos preços de forma não alinhada ao custo de produção reduziu a capacidade de reinvestimento dos negócios. A queda no volume de exportações devido à valorização do cruzado trouxe reflexos negativos à rentabilidade de muitas empresas.

Se de um lado o consumo, incentivado pelos salários, preços baixos e congelamentos, acalentou a geração de demanda, represada no início dos anos 1980, melhorando as condições de mercado; de outro, sem capacidade produtiva suficiente para garantir o suprimento, as empresas perderam em volume de produção dificultando ganhos maiores em escala.

Ressalta-se como uma das causas do insucesso do plano cruzado a própria mentalidade anacrônica dos empresários, acostumados com o capitalismo selvagem sob a tutela do Estado regulador, atuante na economia; sendo mais cômodo, por exemplo, transferir o ônus da inflação para o preço de venda do produto e reduzir o custo de produção, auferindo margens de lucro elevadas.

O plano cruzado não obteve sucesso por razões muito mais profundas. O plano era um ponto de partida para a reorientação do desenvolvimento econômico brasileiro, o que gerou muita expectativa. Ao longo de sua vigência era necessário inserir a economia no contexto maior das relações internacionais, implantar um modelo de industrialização seletiva entre outras medidas estruturais. Ressalta-se ainda, como uma das razões do insucesso do programa o fato de o governo Sarney, assim como o PMDB, o mais expressivo partido de então, usar o plano para vencer as eleições para governadores. (BRITO, 2004)

Com o insucesso do plano cruzado, o governo perdeu credibilidade. Os empresários retraíram-se diminuindo sua disposição a investimentos; verificou-se o descontrole da inflação, crescimento do *déficit* público e o conseqüente imobilismo do governo.

2.6.2 Plano Bresser

Como tentativa de responder à estagnação, o governo substituiu a equipe econômica em março/abril de 1987. Luiz Carlos Bresser Pereira passou a comandar a política econômica, sucedendo ao ministro Dílson Funaro.

O plano visava conter o processo inflacionário, mesclando elementos heterodoxos e ortodoxos.

Dentre as medidas do programa destacavam-se :

- Congelamento geral de salários e preços por um prazo de 90 dias com o propósito de reduzir a inflação;
- Reajustes mensais, após o período de congelamento;
- Adoção de uma política fiscal e monetária mais rígida com a finalidade de reduzir o *déficit* público entre outras.

O ministro afirmava que a inflação era inercial, ou seja, que tinha um limite inferior abaixo do qual não cairia. A inflação inercial é um processo inflacionário causado pela expectativa acerca do comportamento dos preços e/ou reajustamento de renda desenvolvido pelos agentes econômicos. (LEITE, 1994)

Políticas governamentais, adotadas com o objetivo de prolongar a fase de prosperidade, assim como as imperfeições de mercado, agem no sentido de ampliar o processo inflacionário, que tende a acompanhar o processo de desenvolvimento. (SOUZA, 1999, p.186)

O plano era tecnicamente mais consistente do que o plano cruzado, mas não encontrou ressonância na sociedade. Os resultados foram modestos. Sem êxito, o

ministro saiu do governo em dezembro de 1987 e a inflação alcançou 36,56% ao mês (IGP).

2.6.3 Plano Verão

Em 1989, é nomeado um novo ministro, Mailson da Nóbrega, terceiro ministro da gestão Sarney. Novamente, observou-se o congelamento de preços e salários. Dentre as medidas que compuseram o programa, destacaram-se :

- Correção da poupança a ser feita pela Letra Financeira do Tesouro (LFT) corrigida pela taxa de *overnight*, menos 0,5%, onde somente a partir de abril o IPC – Índice de Preços ao Consumidor passaria a corrigir a poupança.
- Desvalorização do câmbio, 16,38%, mantendo-o congelado por tempo indeterminado entre outras.

O propósito do plano foi desindexar a economia, no entanto, o efeito foi contrário. A inflação evoluiu registrando mais de 80% somente no mês de fevereiro de 1990.

2.6.4 Plano Collor

O programa tinha como propósito extinguir a crise, ajustar a economia e elevar o país de terceiro mundo à condição primeiro. O plano Collor, originalmente denominado de BRASIL NOVO, lançou novas medidas de estabilização a exemplo da reintrodução do cruzeiro em substituição ao cruzado novo (conservando a paridade da moeda), congelamento de preços, serviços e salários e bloqueio dos ativos financeiros, tirando o dinheiro de circulação.

Dentre as medidas do plano, destacaram-se o aumento de tarifas e impostos, suspensão de incentivos fiscais não garantidos pela Constituição, redução dos gastos públicos, enxugamento da máquina do Estado, privatização de empresas, introdução de novos tributos entre outras.

O bloqueio por 18 meses dos saldos das contas correntes, cadernetas de poupança e demais investimentos superiores a Cr\$ 50.000,00, teve um efeito desastroso para a gestão das organizações, especialmente o varejo. A ação gerou o empobrecimento repentino da população, provocando queda de consumo e produção (redução de 26% em abril de 1990 em relação a 1989). Observou-se uma expressiva queda da liquidez real das empresas. Tinham capital de giro, mas com uma circunstancial falta de liquidez. Com o bloqueio à movimentação financeira dentro dos limites citados, o governo estimulava a inadimplência e desencadeava dificuldades financeiras.

As empresas que vinham adotando o critério de elevado nível de estocagem, passaram a ter seu giro reduzido, onerando os custos financeiros, diminuindo a rentabilidade dos negócios.

Com a redução do volume de produção, o empresário foi obrigado a reduzir jornada de trabalho, renegociar salários e demitir. Inúmeros postos de trabalho deixaram de existir. O Produto Interno Bruto caiu de US\$ 453 bilhões em 1989 para US\$ 433 bilhões em 1990. O governo, em resposta à pressão da população, liberou gradativamente os ativos retidos para pagamento de taxas, impostos municipais e estaduais, folhas de pagamento e contribuições previdenciárias. Também liberou os investimentos dos grandes empresários, mantendo retido somente os recursos dos poupadores individuais.

A recuperação da economia somente foi observada no final de 1992. A abertura do mercado brasileiro para produtos importados, exigiu maior competitividade da indústria doméstica. Essa condição conduziu as organizações a necessidade de elevados investimentos para a modernização do processo produtivo, maior nível de automação, revisão das práticas gerenciais e redução de custos. O ônus para a sociedade foi o desemprego.

Os planos econômicos Collor I e II além de não estancarem o crescimento da inflação, resultaram em recessão e perda de credibilidade das instituições de poupança. (GIAMBIAGI e VILLELA, 2005) As reformas propostas por Collor promoveram uma ruptura com o modelo tradicional de crescimento com forte participação do Estado. A abertura de mercado e o início do processo de privatização

refletiram essa perspectiva e a relevância, na época, de se repensar a industrialização no país.

Ressalte-se que, apesar das fragilidades do plano, o mesmo quebrou a histórica mentalidade dos empresários de passividade por conta da anterior política paternalista do governo a qual estavam acostumados. O atraso tecnológico das empresas brasileiras é um dos fatores que explicam o subdesenvolvimento do país.

2.7 IMPACTO SOBRE O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES E A PROBLEMÁTICA DA INSOLVÊNCIA EMPRESARIAL

Durante a crise, as organizações multinacionais instaladas no Brasil buscaram lastro na formulação estratégica para manter o nível de lucratividade apesar das condições econômicas desfavoráveis e queda no padrão de investimentos.

A permissividade do mercado interno, própria das estruturas monopólicas e oligopólicas, asseguravam a manutenção da estratégia.

Na primeira metade da década de 1980, no plano patrimonial, as organizações promoveram a redução do endividamento e aumento das receitas não-operacionais. A incorporação de equipamentos de automação industrial e busca por uma maior qualidade para atendimento às exigências do mercado externo compuseram também o quadro de ações.

As estratégias foram focadas na expansão das exportações (uma vez que o mercado interno apresentava dificuldades), na racionalização de custos e conseqüente redução da folha de pagamento através de demissões. Na segunda metade da mesma década (após abertura comercial às importações), as ações se concentraram na redução de despesas administrativas, aumento da produção, diminuição dos níveis hierárquicos, valorização da polivalência da força de trabalho e incorporação de novas técnicas gerenciais. (FERRAZ e outros, 1997)

No período, cresceu o volume de investimentos em outras empresas (participações em ligadas) com o propósito de mitigar riscos. Ainda dentro do conjunto de ações estratégicas, as empresas aumentaram as margens de resultado (*mark:up*).

A redução do volume de vendas era compensada com margens maiores. Os indicadores de *mark:up* em épocas recessivas (1981:83 e 1987:90) eram maiores comparativamente a períodos de expansão (1984:86). (LACERDA, 1999)

Para as demais organizações, o quadro instável e a indefinição da política econômica trouxeram reflexos às práticas de gestão e análise financeira. Parte significativa dos setores encontrava-se defasada em relação ao mercado externo no que se referem à tecnologia, métodos gerenciais e relações 'capital:trabalho'. O período foi marcado pelos baixos índices de incorporação dos profissionais ao mercado de trabalho e consumo por parte da população dele alijado.

A ineficácia do Estado, repercutida no sistema educacional básico e nos programas de capacitação especializada, afetava negativamente o desempenho das organizações, o que dificultou a aquisição de novos conhecimentos e experiências no que tange às técnicas de gestão e modernização das relações trabalhistas, óbice ao desenvolvimento competitivo nacional. Essa carência agregava ineficiência aos processos organizacionais, especialmente no que se refere ao tempo de adaptação da força de trabalho a tecnologias sofisticadas, onerando os custos.

O fato é que o Brasil convivia com uma estrutura dual de produção industrial. De um lado, a expansão das exportações, de outro o crescimento dos mercados locais, mantendo, todavia, a capacidade produtiva e todas as restrições, incluindo as de capacitação.

Do ponto de vista da geração de informações gerenciais, as dificuldades eram expressivas por conta do fenômeno da 'inflação', o que tornava moroso o processo de tomada de decisão. A avaliação contábil é baseada no custo histórico ou original das transações (princípio contábil do custo como valor original). As variações no poder aquisitivo da moeda tornavam a avaliação contábil-gerencial defasada, dificultando a realização de comparações de desempenho, produzindo mensurações pouco precisas.

Com a perda do poder de compra da moeda, os ativos monetários perdiam valor real. A inflação elevada aumentou a defasagem na avaliação dos ativos, exigindo o reconhecimento da inflação pelo sistema de informações contábil, onerando o custo do processamento das mesmas.

O quadro de hiperinflação inviabilizou o cálculo econômico de médio e longo prazo, encurtando o horizonte decisório de todos os agentes, desestruturando os planos de investimento. A perda de transparência do sistema de precificação em situações de instabilidade favorecia o repasse dos aumentos dos custos aos consumidores, o que desestimulou a demanda, gerando comodidade e reduzindo a eficiência produtiva. (FERRAZ e outros, 1997)

As áreas financeira e comercial das organizações, de modo geral, tornaram-se mais decisivas para o desempenho organizacional do que a área de produção. O resultado não-operacional e os provenientes da habilidade em negociar preços, antecipar reajustes receberam mais destaques comparativamente aos esforços de racionalização produtiva. As organizações concentravam esforços no processo de negociação junto a fornecedores e clientes.

A fórmula do FMI – Fundo Monetário Internacional para o combate ao fenômeno inflacionário e saneamento financeiro exigia a adoção de medidas como : redução do volume de dinheiro em circulação, critérios mais rígidos para concessão de crédito, elevação das taxas de juros, aumento da arrecadação, diminuição do déficit público e dos subsídios, redução dos gastos públicos, das importações e restrições salariais. Sem subsídios, crédito, arrocho salarial, o mercado doméstico não respondia satisfatoriamente ao desempenho fazendo definharem as finanças empresariais.

As organizações mais atingidas pela recessão foram às indústrias de bens de consumo, capital, transporte, comunicação e construção civil. Diversas foram obrigadas a reduzir seus investimentos, atrasar pagamentos livres da correção monetária, aumentando o nível de desemprego, volume de títulos protestados e a insatisfação geral.

Os setores difusores de progresso técnico (complexo eletrônico, metalmeccânico, químico e extracomplexo) geralmente são os mais ameaçados na hipótese de ocorrência de crises prolongadas por conta da vinculação à adição de inovações tecnológicas na indústria em geral. Trata-se de um setor dependente de investimentos.

A perda do dinamismo observada no período de recessão deteriorou as condições de financiamento de longo prazo associada à descoordenação das políticas industrial e tecnológica, fragilizaram a competitividade desses setores. (CONTINHO e FERRAZ, 1994). Após a década de 1980, por exemplo, o setor de complexo eletrônico (informática, telecomunicações, *software* e automação) teve que reformular suas estratégias para adequar-se ao cenário de integração internacional e readquirir a competitividade perdida, exceção apenas para a atividade de automação bancária e computadores de grande porte.

A partir de 1990, após o processo de revisão da política nacional de informática, observou-se queda nas vendas, redução da margem de resultado e conseqüente diminuição do preço praticado sem ganhos em escala e acentuados cortes de pessoal nos departamentos P&D das empresas nacionais. A escassez de recursos para investimento imputou ao negócio o risco da perda de parte da capacitação técnica em função da desatualização dos equipamentos. Destaque-se a necessidade do setor de profissionais altamente qualificados em áreas específicas, em constante desenvolvimento.

Nesta análise, a indústria automobilística (e autopeças) merece atenção especial. Na década de 1970, tiveram produção e consumo interno elevados. Com a estagnação dos anos 1980 e as restrições destas empresas em lançar-se no mercado internacional, a situação se inverteu, observando-se uma retomada apenas em 1993. (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

O longo período de instabilidade econômica e recessão, associado à abertura comercial e eliminação das restrições às importações intensificou a concorrência no mercado industrial do país, que reagiu racionalizando a produção, implantando programa de redução de custos e melhora da qualidade de seus produtos.

A conseqüência encadeada da crise foi crescimento dos pedidos de concordata e do volume de falências decretadas. Os efeitos da instabilidade econômica ressoaram ainda no início da década de 1990, em função do desastroso resultado do plano Collor, onde se observou uma tendência ascendente do número de falências e concordatas requeridas (gráficos 2 e 3).

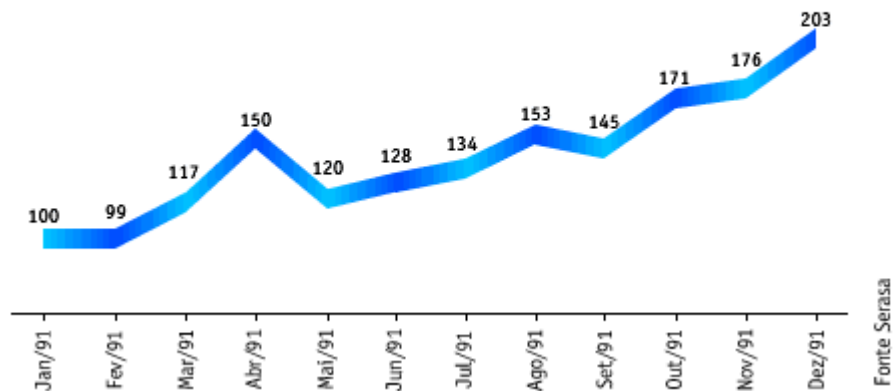


Gráfico 2 : Falências requeridas em 1991

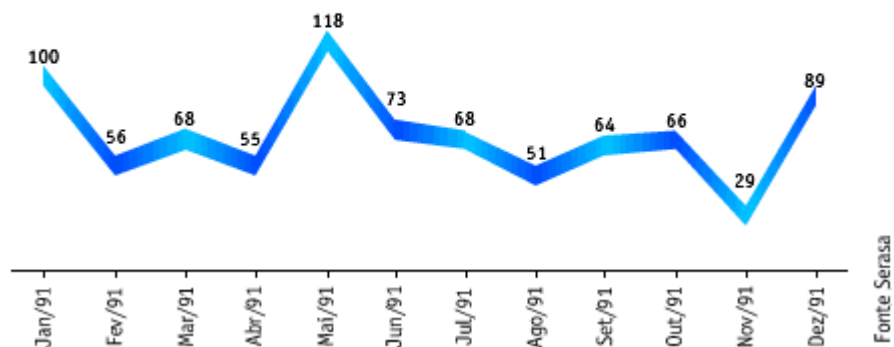


Gráfico 3 : Concordatas requeridas em 1991

Fonte : www.serasa.com.br.

O volume de falências requeridas isoladamente não constitui um parâmetro eficiente de análise, nesse contexto, por conta da lei de falência vigente na época. O requerimento da falência não significava necessariamente dificuldades financeiras permanentes ou insolvência, podendo decorrer apenas da impontualidade efêmera de pagamento. Era considerado falido o comerciante que, sem relevante razão de direito, não pagasse, no vencimento, a obrigação líquida constante de título que legitimasse a ação executiva (Decreto-lei nº 7.661 de 21 de junho de 1945).

No período, observaram-se números expressivos de falências decretadas (gráfico 4).

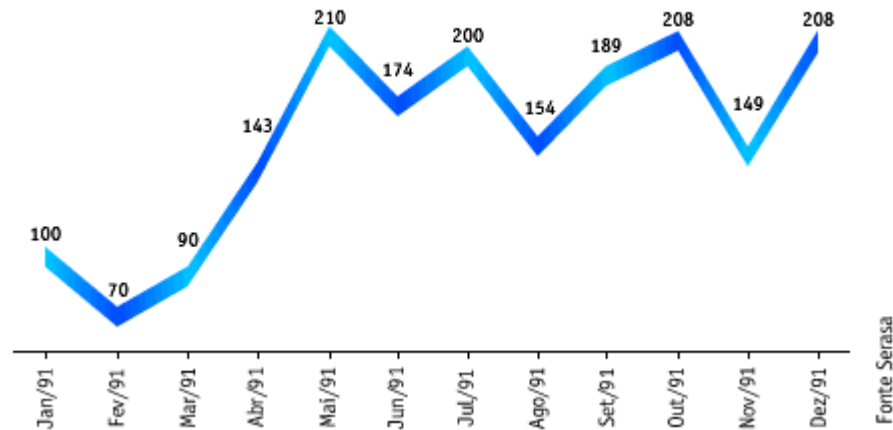


Gráfico 4 : Falências Decretadas em 1991

Fonte : www.serasa.com.br.

Como as atividades econômicas tiveram seu ritmo diminuído, as empresas passaram a aplicar os recursos disponíveis na especulação financeira ao invés de direcionar tais valores para ações de reinvestimentos ou de novos investimentos, provocando um verdadeiro sucateamento das estruturas organizacionais. (YOSHITAKE, 2004)

O crescimento dos primeiros anos do milagre econômico foi catalisado pelo pleno emprego da capacidade ociosa existente associada aos investimentos do governo na área produtiva. A partir de 1971, a demanda agregada expandiu, incentivando investimentos privados de modo que grande parte desses investimentos não tinha sido concluída.

Existia uma expressiva demanda empresarial para a manutenção do ritmo do crescimento econômico, expectativa que agradava ao governo (Geisel) por buscar a legitimação do poder por meio do crescimento econômico. A consequência imediata foi a maior vulnerabilidade externa da Economia e aumento da dependência financeira.

A industrialização brasileira, iniciada no período entre guerras e acelerada em 1950 pelo modelo de substituição das importações, teve seu modelo esgotado

pela conjunção de fatores diversos. A fragilidade do mercado doméstico após o término do ciclo de substituição das importações, a fraca integração do país ao mercado internacional e a limitada capacitação da empresa nacional no que se refere ao *upgrade* de técnicas de gestão, desenvolvimento de novos produtos e processos consistiram em elementos potencializadores da crise instaurada no processo de industrialização brasileira. (YOSHITAKE, 2004)

Diagnosticado o desequilíbrio, o governo passou a adotar medidas de ajustes recessivos sem proceder às mudanças estruturais necessárias. Como resultado, o Brasil cresceu, mas não se desenvolveu, agravando problemas sociais.

Os primeiros planos econômicos visavam prioritariamente o combate à inflação, mas não tiveram êxito, insuficientes para reposicionar o Brasil numa trajetória de crescimento. A priorização do combate à inflação colocou a política industrial como questão secundária.

Afora o momento de recuperação observado em meado da década de 1980 em função do incremento das exportações, desempenho da agricultura e efeitos do plano cruzado, o declínio do PIB e das taxas de investimentos foi significativo. A sucessão dos planos econômicos gerou comportamentos mais defensivos do que de aprendizado efetivamente. (YOSHITAKE, 2004)

A conjuntura macroeconômica adversa trouxe repercussões de impacto sobre os determinantes da competitividade. A desaceleração econômica implicou em custos elevados para as organizações, dificuldades de planejamento e desalinhamento estratégico.

As mudanças na economia afetavam a gestão empresarial de curto prazo, especialmente do capital de giro. Dentre os planos econômicos, o Collor foi o mais impactante sobre a gestão de curto prazo, especialmente após o confisco dos ativos financeiros, gerando a indisponibilidade de recursos. Embora pudessem ter capital de giro elevado, parte dele não podia ser movimentada livremente, incentivando a inadimplência. Com a queda do consumo, observaram-se dificuldades de escoamento, imobilizando ainda mais os ativos das empresas. (YOSHITAKE, 2004)

Aquelas organizações que utilizavam a inflação para alavancar suas aplicações não puderam manter a estratégia, apesar do plano não conseguir diminuir a inflação. As variações no poder aquisitivo da moeda dificultavam a avaliação contábil-gerencial, tornando complexas comparações de desempenho, gerando mensurações pouco precisas e modelos preditivos pouco eficazes. A qualidade do processo decisório das organizações foi significativamente afetada pela instabilidade econômica historicamente arraigada. Da revisão promovida, depreende-se o quão é importante à leitura do ambiente econômico para a avaliação de desempenho das organizações e entendimento das estratégias adotadas em cada período e seqüelas organizacionais.

O desempenho satisfatório das organizações é fundamental para o desenvolvimento econômico em todas as dimensões.

A análise do fenômeno da insolvência não pode ser feita sem uma leitura preliminar de aspectos macroeconômicos, especialmente quando se realiza estudos históricos porque os contextos se modificam ao longo do tempo.

A história da economia brasileira no período compreendido entre 1990:1994 ou até mesmo 1995 – 2000 ressalta esta afirmação.

O início da década de 1990 foi marcada pela abertura de mercados, com a administração pública assumindo uma estratégia neoliberal.

A fixação do câmbio se de um lado intensificou o financiamento da atividade econômica, levando muitas organizações ao endividamento externo (contratos com cláusulas de paridade cambial), por outro promoveu uma concorrência desigual em um momento em que a indústria brasileira não estava preparada para o enfrentamento da competição internacional. Adicione a esse contexto desfavorável para a empresa brasileira a baixa liquidez efetiva das entidades (reflexo do plano Collor), descontrole inflacionário (dificultando a elaboração de planejamentos) e taxa de juros expressivas onerando as ações de captação e aporte de capital. A solução desta equação se revelou nas estatísticas de insolvência no período. Embora a administração seguinte (do presidente Fernando Henrique Cardoso) tivesse seguido a mesma orientação neoliberal, implementou uma política econômica focada na inflação,

na diminuição dos gastos públicos e participação da participação do Estado na economia, o que induziu à melhora nas estatísticas do insucesso empresarial.

A estabilidade monetária verificada e o controle inflacionário promovido pelo plano real desde 1994 reduziram a frequência de encerramentos prematuros de negócios.

As organizações não se desenvolvem no vazio. Os aspectos macroeconômicos são importantes na análise falimentar. (YOSHITAKE, 2004) Os contextos definem as respostas e o *modus* de enfrentamento dos problemas. Compreender o contexto é entender os possíveis determinantes da reação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 COGNIÇÃO SOCIAL E ORGANIZAÇÕES

3.1.1 O processo cognitivo na vida das organizações

Este capítulo apresenta o papel dos processos cognitivos para a vida das organizações e seu quadro conceitual subjacente. Serão apresentados os conceitos fundamentais à compreensão da investigação e os principais aspectos da teoria implícita e sua aplicação no campo das organizações.

A abordagem cognitivista dos estudos organizacionais e outras perspectivas configuram uma verdadeira 'revolução' cognitivista. (BASTOS, 2000; GARDNER, 1995; HARRÉ e GILLET, 1999). Os estudos organizacionais têm sido uma das áreas mais afetadas pela pronunciada revolução, com destaque para o trabalho de Herbert Simon nos anos quarenta, o qual colocou as escolhas dos indivíduos na organização como elemento primordial de análise. (ILGEN e KLEIN, 1988; WILPERT, 1995; ROUSSEAU, 1997).

O estudo do comportamento organizacional experimentou um direcionamento cada vez maior à perspectiva cognitivista, influenciando pesquisas e aplicações de campo (TENBRUSEL e outros, 1996). A etnometodologia, abordagens pós-modernistas para a cultura, simbolismo organizacional, a teoria da tomada de

decisão neo-racionalista, a teoria da rede-ator e a teoria pós-estruturalista, na medida em que colocam os atores e a geração de conhecimento como elemento importante na análise do processo organizativo, reforçam a tendência dos estudos organizacionais à perspectiva interpretativista, enfatizando sua natureza processual. (BASTOS, 2000; REED, 1999)

Ressalta esta análise, o impacto do trabalho clássico de Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing* (1969) introduzindo a necessidade de visualização das organizações como processos, supondo

(...) a existência de processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, que tais processos constituem o trabalho de organizar, e que as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados são a organização (BASTOS, 2000 *apud* WEICK, 1973, p. 1).

O discurso cognitivista avançou significativamente no campo microorganizacional em meados dos anos 1980, através do trabalho de H. Sims e D.Gioia, *The Thinking Organization*. O pressuposto maior da obra é que as organizações são produtos de pensamento e ação de seus membros, conferindo destaque à relevância de explorar a forma como os indivíduos nas organizações pensam acerca das suas experiências e como se movimentam em alinhamento ou aderência a tais pensamentos. (SIMS e GIOIA, 1986).

A transição do conceito de organização de 'entidade' para 'processo', colima os olhares e atenção de estudiosos para as relações sociais, configuração e desenvolvimento de redes, cognição gerencial, *organizational sensemaking* (construção de sentido) dentre outros fenômenos (ROUSSEAU, 1997), consolidando a organização como 'construção social' (BASTOS, 2000; PORAC, MEIND e STUBBART, 1996; WILPERT, 1995)

Ao longo da revisão da literatura sobre processo decisório e organizações, observa-se uma tendência de recorrência à abordagem de elementos de caráter subjetivo e interativo na elaboração do conhecimento corporativo, ressaltados como essenciais à compreensão das relações organizacionais (SMIRCICH E STUBBART, 1985; ISENBERG; SIMS e GIÓIA, 1986; SCHNEIDER e ALGEMAR, 1993; PORAC et al, 1996 STRATI, 1998; TENBRUNSEL, 2004).

Define-se cognição social como o estudo da maneira através da qual as pessoas atribuem significado ao mundo e como influenciam o comportamento social (FISKE e TAYLOR, 1991, FARIAS, 2001 e TENBRUSEL e outros, 1996). A abordagem reconhece as grandes variações dos pensamentos e comportamento humano.

O vocábulo cognição tem origem na expressão latina *cognitus*, do participio de *cognoscere* que significa conhecer, aquisição de conhecimento, ato de aprender a conhecer. A expressão faz referência à mente humana e aos seus processos para gerar conhecimento.

Sua origem remota aos trabalhos de Chester Barnard, os quais enfatizavam que as ações no interior das organizações são condicionadas pela maneira pela qual seus membros interpretam o ambiente, humanizando o processo organizativo, evocando sua complexidade.

Os estudos sobre cognição social objetivam caracterizar a maneira como o ser humano trata ou processa a informação que é compartilhada socialmente sob o pressuposto de que a informação é mentalmente representada por um análogo simbólico e que os processos de transformação dessa simbologia em significados definem o comportamento humano. (STILLINGS e outros, 1987 *apud* GARCIA:MARQUES *in* RODRIGUES e CUNHA, 2000)

A representação do ambiente organizacional é preponderantemente coletiva, baseada na interação entre grupos e redes de relações.

Uma organização é um local para o qual são trazidos, e no interior do qual são reproduzidos e produzidos, esquemas de conhecimento, instrumentos de análise e corpos de conhecimento mais ou menos sistematizados (que variam da simples habilidade e do conhecimento prático até o saber formalizado e transmissível por meio de manuais) sobre o ambiente, a tecnologia, a própria organização (enquanto esquema de ação e universo social) e a psicologia dos indivíduos (CHANLAT e outros, 1996, p.35)

Os trabalhos apresentam duplo foco: análise dos processos e dos conteúdos, produto do processo cognitivo. (GARCIA:MARQUES *in* RODRIGUES e CUNHA, 2000).

Hill e Levenhagen (1995) afirmam que as imagens organizacionais são elaboradas preliminarmente pelas mentes dos indivíduos, sendo posteriormente aprimorados através da linguagem, o que enseja a comunicação, provendo um suporte para o entendimento e o significado comuns dentro das organizações. Os atores em interação social constituem, para os estudos sobre cognição, o centro das análises dos eventos organizacionais. A identificação desses esquemas mentais fornece uma ajuda relevante para o desenho de quadros analíticos simples para explicar o comportamento organizacional e lidar com conceitos amplos e abstratos.

Os esquemas interpretativos correspondem ao conjunto de idéias, valores e crenças que dão corpo e coerência às estruturas cognitivas. Estas estruturas são específicas ao indivíduo, o que determina a diversidade e afasta o isomorfismo organizacional, embora parte desse conjunto de crenças e valores sejam compartilhados e institucionalizados. O compartilhamento desses elementos dá expressão ao que se denomina cognição do grupo. (MACHADO DA SILVA e outros *in* RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M .P., 2000)

Os esquemas interpretativos dos gestores revelam a forma como as organizações lidam com as pressões do meio, esboçam respostas às mudanças e se renovam. A não renovação desses esquemas é um dos fatores que compromete o desempenho das organizações porque os impede de decodificar os problemas, levando-os a ações ineficazes, embora essa estrutura cognitiva central confira à entidade certa estabilidade.

Para Gioia (1986), as pessoas se engajam em processos de construção de sentido (*sensemaking*), fator fundamental para o esboço de resposta (ação) e adaptação. Ao enfatizar a natureza simbólica da elaboração de sentido, o autor utiliza o conceito de esquemas como instrumento de análise do significado de uma ação coletivamente negociada, referencial é adotado em estudos da gestão do simbolismo e o seu papel nos processos de mudança organizacional. (BASTOS, 2000)

Os esquemas predominantes tendem a referenciar as ações dos atores através do compartilhamento das províncias de significados, que produzindo efeitos positivos, são automaticamente institucionalizados, convertendo-se em um padrão interpretativo.

O predomínio de determinado esquema interpretativo bem como a extensão do comprometimento dos agentes decorrem, portanto, das relações de poder existentes, enquanto particularmente associadas à vinculação entre valores e crenças ((MACHADO DA SILVA e outros *apud*, 2000, p. 133,)

Os arquétipos organizacionais, conjunto de estruturas prescritas e emergentes, ganham coerência no escopo dos esquemas interpretativos, orientando a compreensão da dimensão das mudanças organizacionais.

A estrutura prescrita retrata a disposição formal de papéis e níveis hierárquicos, de regras e procedimentos, que definem os padrões normativos de atividades.” (MACHADO DA SILVA e outros *in* RODRIGUES e CUNHA, p. 135, 2000)

A noção de elaboração coletiva da realidade, é aderente à abordagem construtivista, a qual ressalta que o ser humano não produz meras reações mecânicas ao ambiente.

Segundo Robbins (1987), essas leituras, construídas a partir de experiências psicossociais, têm potencial preditor em relação ao comportamento das pessoas no trabalho, decisores, desenho das relações no ambiente organizacional e de sua própria estrutura. A revelação dos fundamentos cognitivos da ação organizacional captura o modo de ser da organização (identidade).

O processo cognitivo elabora a conduta adequada em resposta a outros indivíduos, lastreando os comportamentos sociais. A mencionada abordagem busca compreender o processamento de informações (nos níveis consciente e inconsciente), decisões, julgamentos bem como os fatores que determinam mudanças nas informações armazenadas. Analisa, ainda, como o comportamento social é armazenado pela cognição (SIMS e LORENZIM, 1992).

A cognição social compreende além da percepção e inferências sobre outras pessoas, o entendimento das relações entre sentimentos, pensamentos e ações. (FU, GOODWIN, SPORAKOWKI e HINKLE, 1987)

Dentro desse recorte de abordagem, tem sido, ao longo dos anos, aplicada ao entendimento de variados fenômenos organizacionais, incluindo o que as pessoas pensam sobre os demais atores e acerca da própria organização (auto:imagem), em diferentes situações e perspectivas, relações interpessoais bem como aspectos da memória social. Este quadro o consolida como campo de natureza interdisciplinar e, ao mesmo tempo, vislumbra uma nova leitura para os processos organizativos. O próprio estudo do fenômeno organizacional sob a perspectiva cognitivista conduziu à criação e aporte de outras ciências de diversos métodos e técnicas para investigação dos processos cognitivos nas organizações (NICOLINI, 1999 e FARIAS, 2001).

Essa linha de estudo encontra lastro na premissa de que as pessoas percebem e interpretam o mundo social diferentemente do que seria esperado dentro das considerações da lógica formal, rompendo com a compreensão clássica de organizações como entidades racionais. Esta abordagem apresenta como imprescindível a uma investigação no campo organizacional a análise da interdependência entre indivíduo e sociedade assim como os mecanismos específicos pelos quais o contexto sócio:cultural exerce sua influência (moral, política, religiosa, artística etc.) sobre o indivíduo. (PALMIERI, 2004)

Revisando o estado da arte na área da cognição e organização, observa-se o pressuposto de que os processos cognitivos individuais produzem o comportamento dos indivíduos na organização, colocando-os como agentes causais dos processos coletivos. As pessoas são únicas no que fazem e pensam (GIÓIA, 1986; BASTOS, 2000; VARGENS, 2001)

Pesquisas empíricas e abordagens destacam a importância da perspectiva cognitivista no estudo do comportamento microorganizacional no processo de apreensão, compreensão, processamento de informações, problematização da realidade e estrutura cognitiva, ocupando posição de relevo e *locus* próprio nos estudos organizacionais (BASTOS, 2001; NICOLINI, 199, ILGEN e KLEIN, 1988; LORD e MAHER, 1991; TENBRUMSEL *et al*, 1999)

A cognição organizacional vem oferecendo contribuições efetivas para a compreensão acerca dos fenômenos organizacionais pressupondo que a maneira como os atores organizacionais pensam, atribuem significado e organizam seu conhecimento acerca das situações e eventos vivenciados, influenciam significativamente suas ações e conseqüentemente o modelo decisório das entidades. (ROUSSEAU, 1997)

A psicologia social cognitiva tem como núcleo a teoria da atribuição, a qual trata da associação que as pessoas fazem entre comportamento e causas discretas. Compreende as explicações cotidianas construídas pelos indivíduos acerca dos fenômenos e pessoas (inferência causal).

Para Gióia (1986), o indivíduo nas organizações sempre procura entender o que está acontecendo em seu ambiente, ainda que de forma não racional. A elaboração de uma explicação acerca de determinado comportamento depende dos atributos do perceptor e do fenômeno-alvo, bem como do contexto no qual a percepção ocorre. O processo tem como propósito a identificação dos antecedentes ou determinantes do comportamento, intenções e atributos individuais estáveis e subjacentes.

A teoria tem, com os desdobramentos dos estudos empíricos, ensejado o diálogo da cognição social com outras áreas, especialmente administração, através da exportação de seu referencial. A intersecção entre a cognição e os estudos organizacionais configurou um campo denominado de 'cognição organizacional'. O compartilhamento das crenças e valores favorece a estruturação de padrões e conseqüentemente, o ordenamento das ações e a mobilização efetiva de recursos nesta direção. Os valores e concepções racionalizados pelo indivíduo determinam a seqüência, curso de ações e as regras de conduta que impulsionam as mesmas (JACOB, FLINK e SCHUCMAN, 1962)

A análise das crenças e valores enseja a interpretação do ambiente e orienta a identificação dos problemas críticos no contexto considerado, ordenando os elementos desse ambiente.

As ações na organização refletem as interpretações elaboradas pelo indivíduo e grupos, ancoradas nas configurações e relações de poder e influência, ou seja, no esquema interpretativo prevalescente. Tais representações assumem o papel de mediadores entre o estímulo e a resposta (NICOLINI, 1999). Cumprem o papel de dar sentido à realidade, permitindo o enfrentamento de problemas e desafios impostos.

A organização ganha por esta lente um conceito muito mais amplo: um agrupamento de pessoas que compartilham suas crenças, impressões, valores, concepções, recursos físicos e ações. (SMIRCICH E STUBBART, 1985) Os avanços científicos em relação à compreensão das estruturas cognitivas são expressivos, apresentando um variado repertório de conceitos a exemplo das teorias implícitas utilizadas como base para atribuir-se significados.

A figura 2 apresenta um mapeamento conceitual da influência da cognição nos estudos organizacionais.

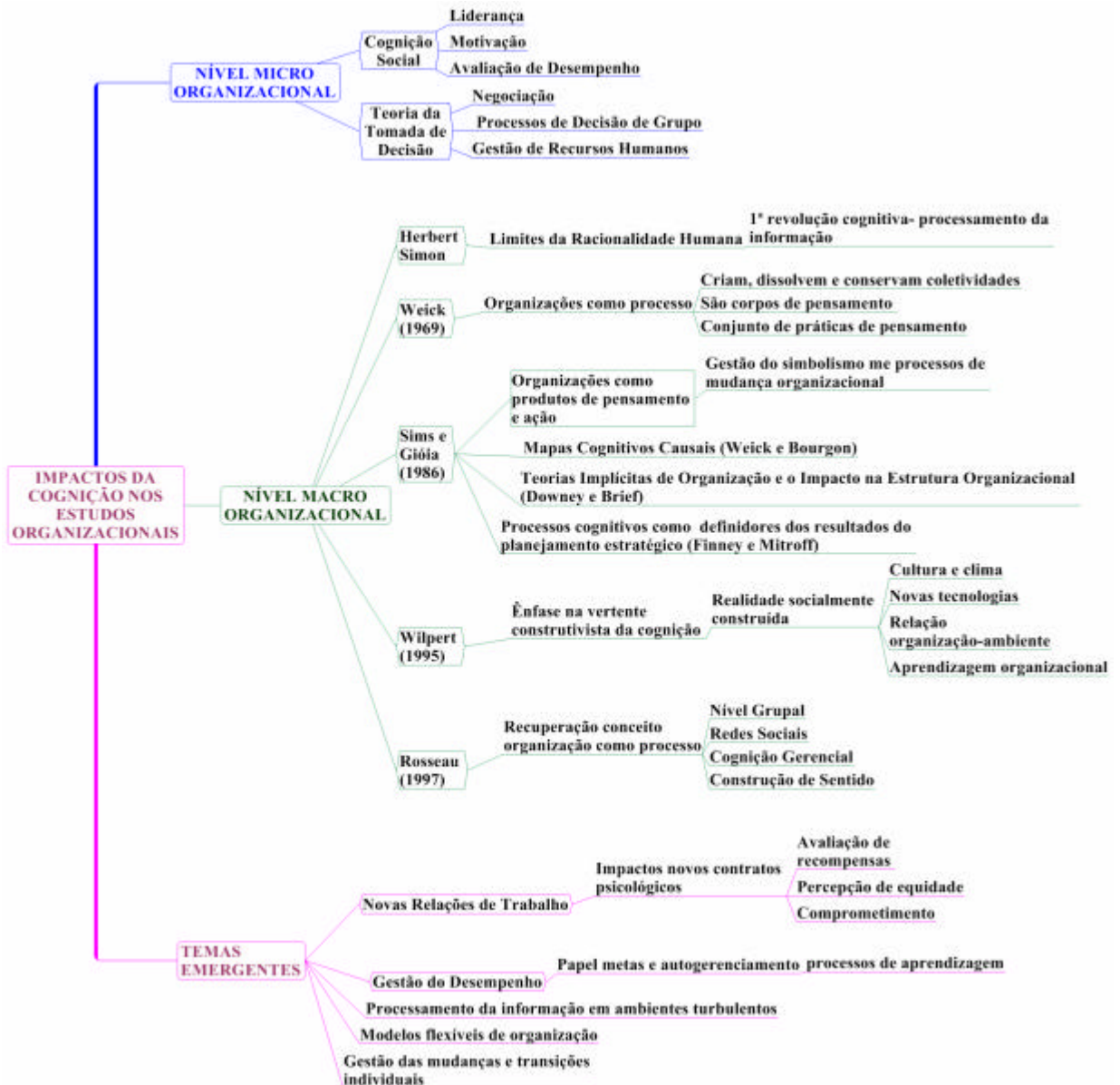


Figura 2: Mapeamento conceitual da influência da cognição nos estudos organizacionais

Fonte : Revisão de Bastos (2001) *apud* Souza (2007)

A visão interpretativa e simbólica, essência dos estudos na área de cognição social, exploram aspectos da cultura e clima organizacional, exercício da liderança, processo decisório, aprendizagem dentre outros conceitos emergentes das relações organização:ambiente abrindo múltiplas perspectivas de abordagem incluindo a apresentada neste trabalho.

3.1.2 Teoria implícita: origem, conceitos e enfoques

A expressão teoria implícita ou *naive, implicit personality theory* originou-se dos trabalhos de Bruner e Tagiuri (1954), sendo empregada para descrever a tendência das pessoas em elaborar associações entre as características da personalidade e comportamento (SCHNEIDER;1973). O ponto de convergência entre a teoria implícita e a tradicional teoria da atribuição é a busca de explicação sobre o comportamento das pessoas.(HEIDER, 1944)

As teorias implícitas, como o próprio nome sugere, são explicações causais gerais, que na maior parte das vezes, não são declaradas, utilizadas para entender os comportamentos. A teorização implícita corresponde a uma necessidade humana. São caracterizadas pela simplicidade do processo de inferência, por meio de descrições e expectativas (DAWNEY e BRIEF, 1986), razão pela qual são consideradas ingênuas dentro do que se propõem a explicar.

As explicações são formuladas a partir de impressões sobre as pessoas ou o ambiente. Esse processo natural de atribuição de relações causais originam teorias implícitas como produto do engajamento do indivíduo em ler sua realidade com alguma lógica. (HEIDER, 1944; RODRIGUES e outros, 2000; SOUZA, 2007)

Vale ressaltar que, mesmo sendo esse engajamento uma ação natural do homem, o processo de teorização pode gerar explicações equivocadas ensejando ações inadequadas e sem fundamento científico, diferentemente das teorias formais.

Um exame da literatura mostra duas abordagens conceituais para a teoria implícita :

- Estrutura cognitiva com o propósito de organizar explicações acerca dos eventos, embora não promova uma delimitação conceitual clara relativamente às demais estruturas. (FISKE & TAYLOR, 1991; SIMS & GIÓIA, 1986)
- Processo que difere da concepção de teoria científica, assumindo um contorno de teoria ingênua, inconsciente e, por isso, não declarada.

(SIMS & GIÓIA, 1986; DAWNEY & BRIEF, 1986; CHI:YUE & YING: YI HONG, 1995).

Embora os enfoques não sejam excludentes, a ênfase em um ou outro enfoque provoca conseqüências sobre os estudos na área, influenciando a metodologia adotada nos estudos. A figura 3 apresenta um mapeamento conceitual alcançado por esta revisão sobre teorias implícitas.

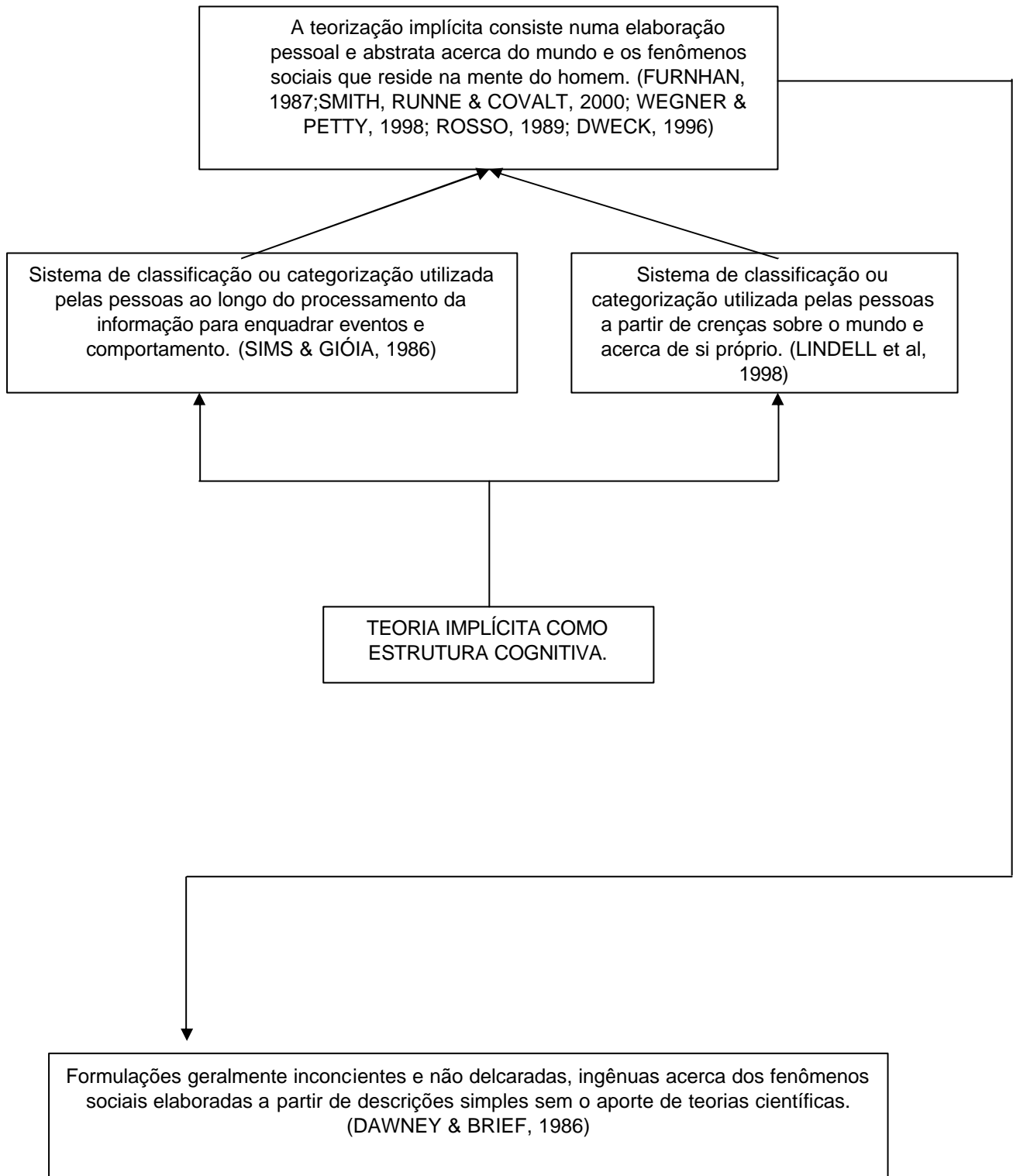


Figura 3 - Mapeamento conceitual das teorias implícitas

Fonte : a autora

Com base na análise dos enfoques conceituais explorados pelo constructo da teoria implícita, pode-se afirmar que, como estrutura cognitiva de natureza individual a teoria implícita organiza o conhecimento apreendido acerca do mundo e das pessoas com o propósito de explicar os fenômenos sociais. Nesse processo, utiliza seu sistema de crenças e concepções as quais são formuladas de maneira simples e sem refinamento lógico.

As teorias construídas correspondem exatamente a representações simbólicas acerca de relações entre fenômenos observados, que explicam e suportam tais relações diferindo da abordagem heurística própria dos modelos. (VALENTINE,1982)

A definição de teoria implícita fica melhor delimitada quando comparada ao conceito de teoria científica. As teorias implícitas não são formais e explícitas, não são vinculadas a paradigmas ou teorias científicas. Possuem alguma estruturação lógica, mas sem o rigor científico ou mesmo precisão, podendo apresentar pontos de inconsistência e incoerências. As explicações ganham um contorno pessoal, apresentam tendenciosidades e deformações naturais decorrentes do próprio processo de atribuição.

Com o passar do tempo, as teorias implícitas são revistas e reelaboradas, pela própria atualização dos esquemas cognitivos diferentemente das teorias científicas, que por outro lado são coerentes possuindo uma orientação metodológica consistente.

O quadro 2 apresenta uma analogia entre a teoria científica e a implícita.

DIMENSÕES	TEORIA IMPLÍCITA	TEORIA CIENTÍFICA
Formalidade, explicitude	<p>: são implícitas, muitas vezes inconscientes;</p> <p>: não são explicitamente vinculadas a paradigmas ou teorias;</p> <p>: não são formais.</p>	<p>: são formais, estabelecidas de forma lógica e com consistência interna;</p> <p>: é explícita.</p>
Coerência, Consistência	<p>: frequentemente ambíguas, incoerentes e inconsistentes;</p> <p>: existência de idéias ou crenças incompatíveis ou contraditórias, sem haver no entanto, sensação de incômodo por conta de tal incompatibilidade;</p> <p>: as inconsistências e incompatibilidades são frequentemente inconscientes.</p>	<p>: são coerentes e consistentes;</p> <p>: Coerência : porque aplicadas a um domínio específico de um fenômeno;</p> <p>: as proposições se ajustam entre si;</p> <p>: Consistência : não são mutuamente contraditórias.</p>
Verificação e falsificação	<p>: utilizam-se de princípios indutivos;</p> <p>: buscam a verificação da teoria.</p>	<p>: utilizam-se de princípios dedutivos;</p> <p>: buscam a falsificação da teoria.</p>
Causa e consequência	<p>: inferem causas unidirecionais baseadas em uma teoria implícita.</p>	<p>: podem inferir causa bi:direcionais ou multi:causais.</p>
Conteúdo X processo	<p>: Centram-se no conteúdo (descrevem tipos e categorias)</p> <p>: são mais descritivas.</p>	<p>: centram-se no processo;</p> <p>: são mais explicativas.</p>
Interno/situacional	<p>: explicação do comportamento dos outros atribuída a motivos pessoais internos (personalidade);</p> <p>: esperam comportamento consistente, independente da situação.</p>	<p>: explicação do comportamento atribuída a fatores situacionais internos e externos;</p> <p>: comportamento dependente da situação.</p>
Geral X Específico	<p>: possuem explicações para fenômenos específicos, mas não generalizam;</p> <p>: são influenciados por expectativas e determinantes que moldam as explicações;</p> <p>: não há o processo de generalização em forma de princípios teóricos;</p> <p>: são pequenas mini:teorias para muitos eventos específicos;</p>	<p>: busca explicações para uma vasta gama de fenômenos e situações;</p> <p>: busca a generalização.</p>
Força X Fraqueza	<p>: são fracas, não são precisas, dados não são confiáveis;</p> <p>: orientam os problemas a serem melhor pesquisados;</p> <p>: podem se tornar fortes.</p>	<p>: são fortes : baseadas em observações variadas e acuradas, feitas por vários pesquisadores;</p> <p>: são interdependentes;</p> <p>: o fenômeno em questão é claro e não ambíguo.</p>

Quadro 2 : Analogia entre teoria científica e teoria implícita

Fonte : Souza (2007) adaptado de Furnham (1987)

Os indivíduos na organização utilizam teorias implícitas com o propósito de orientar o processo decisório e seus comportamentos. (DAWNEY EBRIEF, 1986). Considerando a premissa de que as teorias implícitas orientam parte significativa do processo decisório e comportamento organizacional, juntamente com as teorias científicas, torna-se revelador reconhecer como os atores visualizam os problemas que afetam as organizações.

As teorias implícitas são produto da interconexão de experiências passadas, informações atuais, leituras e releituras, o que afeta e explica a estrutura organizacional, relações de poder, estilos gerenciais, conflitos organizacionais e problemas comportamentais na organização.

A elaboração das teorias implícitas é um processo associativo e construtivo (MORAES, 2000), conceito explorado nesta tese para explicar o fenômeno da insolvência em nível falimentar sob o olhar dos gestores, consultores e acadêmicos.

3.2 FALÊNCIA ORGANIZACIONAL

A insolvência deve ser considerada como um risco implícito de qualquer empreendimento independente de sua natureza e tamanho. Independente das proporções assumidas, compromete o desempenho de toda uma cadeia (MARQUES, 1985). A grande preocupação dos estudos ao longo dos anos foi a análise do risco falimentar.

Existem duas abordagens conceituais para a insolvência: a patrimonial ou jurídica e o enfoque econômico-financeiro.

Segundo o enfoque patrimonial, a insolvência caracteriza-se pelo excesso de passivos em relação aos ativos; dito de outra forma, está diretamente associado à incapacidade do empreendimento em gerar ativos.

Analisando-se o conceito sob a perspectiva patrimonial observa-se que este é subserviente à capacidade liquidativa dos ativos e seu tempo de realização, ignorando aspectos intangíveis e da dinâmica econômica do negócio, muito menos variáveis de natureza comportamental. Apresenta, portanto, uma conotação estática e excessivamente técnica.

O diagnóstico falimentar envolve geralmente os seguintes estágios :

1. Identificação dos antecedentes do problema (causas);
2. Verificação de sua duração e extensão (conseqüências);
3. Constatação dos agentes envolvidos e afetados;
4. Leitura das perspectivas do negócio.

Identificado o déficit patrimonial o que se segue é um processo de execução coletiva em benefício dos credores, evitando o volume de execuções individuais o que geraria a desigualdade de tratamento dos direitos creditícios.

O enfoque econômico-financeiro apresenta uma abordagem mais dinâmica comparativamente à patrimonial. Considera a capacidade do negócio em gerar fundos em sua atividade (visão de fluxo), ou seja, propensão à recuperação, e seus reflexos sobre o valor da empresa. Relaciona-se à viabilidade do empreendimento (curto, médio e longo prazos). A insolvência caracteriza-se, nessa abordagem, pela insuficiência de recursos operacionais para honra do volume de obrigações. A dimensão dessa escassez é que define o grau do problema (processo falimentar em curso).

A falência representa o genuíno descompasso entre recursos realizáveis e as exigibilidades. Em geral é caracterizada pela descontinuidade do empreendimento. Etimologicamente, a palavra deriva do verbo latino *fallere* que significa faltar. Trata-se de uma expressão antiga, embora sua utilização tenha sido intensificada a partir da idade média para retratar a quebra dos bancos. É quase que imediata a associação entre 'falência' e 'ruptura do ciclo', embora exista a modalidade de falência sem descontinuidade.

O ônus para o devedor no processo falimentar na antiguidade não atingia unicamente o patrimônio, mas igualmente a 'pessoa falida'. O devedor, caso não quitasse suas dívidas, era aprisionado como escravo. Os parentes tornavam-se co-responsáveis pelas obrigações e caso não saldassem os compromissos, o credor passaria a ter o direito de vendê-lo ou tirar-lhe a vida, se assim desejasse. Com a evolução da prática do Direito, as atenções passaram a dirigir-se para o patrimônio do devedor.

Utilizando-se uma abordagem oriunda de técnica jurídica, trata-se de um processo de execução coletiva instaurado contra o devedor por conta de falta de condições para satisfazer do vencimento as obrigações. O instituto falimentar (Decreto-Lei número 7.661 de 21/06/1945, incluindo as modificações introduzidas na concordata pela Lei número 8.131 de 24/12/1990), então, consistia numa proteção ao interesse dos credores, evitando, por meio de execução coletiva, que processos individuais se avolumassem, conduzindo a uma desigualdade no tratamento dos direitos relacionados aos créditos. O processo falimentar envolvia basicamente as seguintes etapas: decreto judicial da execução coletiva dos bens do devedor; verificação dos créditos; liquidação dos ativos; apuração dos passivos e rateio do valor apurado obedecendo as preferências legais.

Considerava-se falido aquele que, sem relevante razão de direito, não pagasse no vencimento obrigação líquida, constante de título que legitimasse a ação executiva. O processo falimentar se cumpria obedecendo a seguinte seqüência:

1. O credor requeria ao juiz competente a declaração da falência do devedor.
2. Após o exame dos livros contábeis por peritos, a sentença era julgada. A falência seria caracterizada também se após executado, o comerciante não depositasse a importância devida, ou não nomeasse bens à penhora, dentro do prazo legal.

O alvo do sistema jurídico não era a atividade econômica ou a longevidade da organização, mas sim a proteção ao crédito, desconsiderando os efeitos do fenômeno para a sociedade.

Para Fazzio Júnior (2005, p. 17), “o sistema jurídico regulador das relações emergentes da insolvência empresarial estava em franca dissonância com o moderno perfil da empresa e as características da economia globalizada.” A eclosão de novas modalidades de contratos, visando maior proteção dos credores através de novas formas de garantia reificava o desprestígio do instituto jurídico e sua auto-falência no propósito de assisti-los. As soluções oferecidas pela lei de falências e concordatas não eram compatíveis com as demandas empresariais. O ambiente se transformava e a lei sexagenária se cristalizava com suas propostas indutoras ao estágio terminal dos negócios. (FAZZIO JÚNIOR, 2005)

A ênfase maior da Lei era o atendimento aos interesses dos credores, o que reduzia o dispositivo legal a um mero instrumento alternativo de cobrança, traçando-se para o devedor um círculo de isolamento no próprio mercado em que atua.

Os credores, possuidores de títulos de crédito e independente da quantia, poderiam utilizar o pedido de falência como instrumento de cobrança (medida coercitiva) com base no art. 11 do Decreto Lei n.º 7.661/45, exigindo-se para tanto apenas o protesto do título, o que caracterizava a impontualidade do devedor.

A própria definição de falência, na abordagem jurídica, a colocava como diretamente associada ao ineficaz funcionamento do crédito, ensejando o fato econômico de precondição falimentar. (ANDRADE, 1996).

Para Carvalho de Mendonça (1963), a falência consiste em um dos efeitos da função do crédito (anormal). De forma objetiva, é retratada ou caracterizada pela cessação dos pagamentos.

A falência tem seu começo no crédito, na ruptura da mecânica do crédito, independentemente da situação econômica. Embora essa característica esteja lastreada na anteposição do fato econômico em relação ao jurídico, a problematização econômica ainda demanda profundidade.

Esse entendimento, e conseqüente procedimento legal, gerava inúmeras conseqüências, dentre as quais o constrangimento, por conta da exposição do devedor ao público, e o decorrente prejuízo de imagem. O nome da pessoa jurídica devedora era publicado em jornais de grande circulação, o que afetava a relação com

os outros credores e ensejava novos pedidos de falência. Tal quadro pressionava a organização à geração de caixa devido à necessidade do depósito elisivo do valor correspondente à dívida dentro do curto período de 24 horas (período limite para adimplimento suas obrigações), após o qual era decretada a falência.

Em geral, a falência era deflagrada pelo requerimento de um único credor, embora depois da declaração todos os outros participassem do processo judicial, atuando diretamente na fiscalização da massa falida. Ao Estado cabia a responsabilidade da reparação do dano causado ao credor, retirando o falido a função de administrar seu patrimônio, que era arrecadado pelo síndico sob a direção e superintendência do juiz para solução das exigibilidades. Tal situação gerava o fechamento prematuro de negócios rentáveis e até mesmo empreendimentos de fato saudáveis, mas que passavam por momentânea dificuldade de liquidez.

A inadimplência consiste em um ato jurídico praticado deliberadamente pela pessoa do devedor independentemente do quadro patrimonial. A insolvência, por sua vez, corresponde a um estado do patrimônio que culmina no inadimplimento. Caracterizá-la meramente como inadimplência é tratá-la como elemento de presunção de insolvência, o que dista da realidade financeira das organizações. (YOSHITAKE, 2004)

O sistema falimentar regido pelo Decreto-Lei nº. 7.661/45 não permitia a recuperação do negócio e sim, sua aceleração, retirando do mercado, sem filtro eficaz, tanto empresas nocivas à economia como negócios viáveis do ponto de vista econômico.

As décadas posteriores à vigência da Lei (pós 1945) foram marcadas pelo desenvolvimento da atividade industrial, incremento populacional significativo (gerando a necessidade de estimular o surgimento de novos postos de trabalho), internacionalização de mercados e evolução dos processos organizacionais. A preservação da instituição organizacional era uma necessidade para o curso do desenvolvimento econômico do país.

A nova Lei de falências nasceu em resposta às fragilidades da lei anterior inovando com o conceito de recuperação empresarial, insito ao processo de fomento ao crescimento econômico

Os enfoques apresentados decorrem da existência de dois tipos de insolvência: a insolvência baseada em fluxos (*flowbased insolvency*), também conhecida como insolvência técnica, e a insolvência baseada em saldos (*stock:based insolvency*).

A insolvência técnica refere-se à falta de liquidez propriamente dita, ou seja, fluxo positivo de caixa insuficiente para amortização das obrigações, podendo ser de caráter temporário.

A insolvência baseada em saldo, indicativo de quadro crônico, ocorre quando a empresa apresenta valor negativo, portanto, sem significado econômico (figura 4).

Caracterizam a insolvência falimentar também denominada de insolvência baseada em saldo:

- Taxa de retorno sobre os ativos inferior às taxas obtidas em investimentos de natureza similar. (ALTMAN, 1983 *apud* CASTRO JÚNIOR, 2003).
- Valor econômico inferior relativamente a empreendimentos similares e patrimônio líquido negativo, o que implica em obrigações superiores ao valor presente dos fluxos de caixa futuros. CASTRO JÚNIOR, 2003).

A insolvência técnica pode refletir uma dificuldade transitória, acarretando apenas ausência de liquidez a ponto de não permitir a quitação de uma ou mais obrigações. A insolvência de saldo envolve perda significativa de valor econômico (ALTMAN, 1983 *apud* CASTRO JÚNIOR, 2003)

A abordagem econômico-financeira incorpora a noção de insolvência técnica. A insolvência técnica pode converter-se em insolvência de saldo desde que permaneçam os problemas de fluxo.

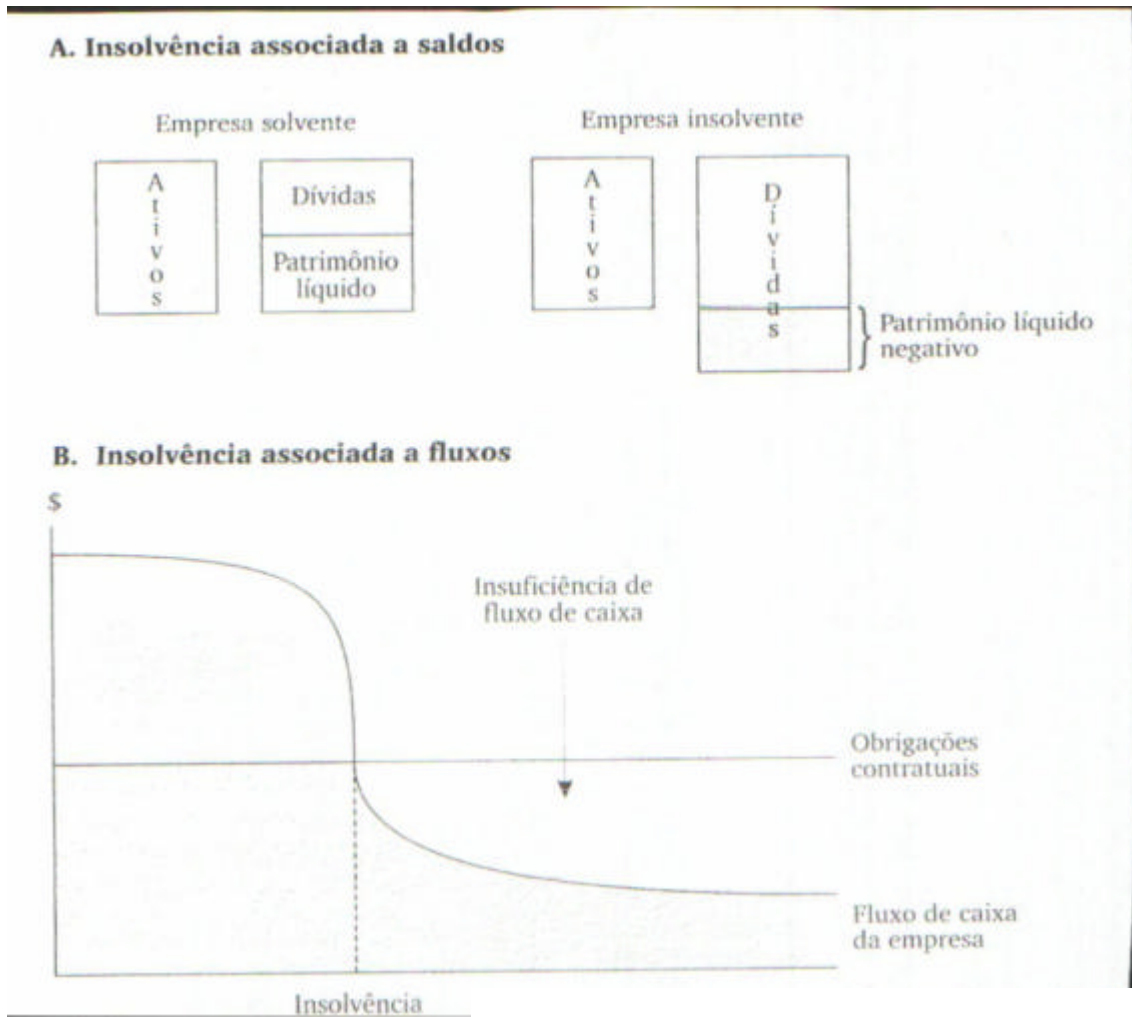


Figura 4 : Analogia entre a insolvência de saldo e técnica

Fonte: (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE. p.685, 2002)

Quando a empresa apresenta ativos insuficientes para o pagamento de seu passivo, pode ser um caso típico de insolvência sem falência, desde que a diferença não seja expressiva e os ativos não ofereçam dificuldades à realização. Entretanto, pode ocorrer também que a empresa, embora possua ativo compatível com seu passivo, não disponha de recursos livres para fazer às obrigações numa situação de difícil reversibilidade face à qualidade dos ativos. Este último caso é uma situação típica de falência sem insolvência (considerando a definição jurídica). Quando o negócio apresenta estrutura patrimonial deficitária (ativos inferiores aos passivos) e situação econômica insatisfatória configura-se a situação de falência com insolvência.

Desta análise, conclui-se que nem sempre a falência caminha *pari.passu* com a insolvência, razão pela qual a definição jurídica exige um levantamento mais apurado.

A análise conceitual da insolvência passa necessariamente por uma reflexão acerca da dimensão das dificuldades financeiras.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) afirma que as dificuldades financeiras decorrem de diferentes eventos a exemplo de: prejuízos continuados, encerramento de unidades de resultado, renúncia de dirigentes, quedas significativas nos preços das ações, dispensa de funcionários, pagamento de dividendos dentre outros.

Diz-se que uma empresa enfrenta dificuldades financeiras quando os fluxos de caixa gerados pelas operações da empresa não são suficientes para cobrir obrigações correntes (tais como pagamentos devidos a fornecedores ou despesas financeiras), e a empresa é forçada a tomar providências corretivas. (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2003, p. 683)

A conversão do estado de insolvência transitória para insolvência falimentar depende das características do processo de insolvência, determinantes, tempo de duração do fenômeno e conseqüências sobre o valor econômico do empreendimento. Os autores ressaltam que tais dificuldades, na medida em que levam ao não cumprimento de contratos podem conduzir a uma total reestruturação das obrigações como intervenção corretiva e não necessariamente à descontinuidade.

Castro Júnior (2003) adverte que as expressões dificuldades financeiras e insolvência são empregados muitas vezes de forma inadequada, como sinônimos, sem considerar a estrutura do problema.

Para Wruck (1990) *apud* Castro Júnior (2003) a dificuldade financeira está associada à insuficiência de recursos em caixa para cobertura das dívidas contratadas. Ocorre porém que a dificuldade pode ser transitória sem os contornos de crise crônica. (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2003)

De qualquer sorte, o tema vem sendo tratado tradicionalmente como a dificuldade de fazer face aos pagamentos devido a uma insuficiência ou déficit patrimonial, evidenciada pelo excesso das dívidas em relação aos ativos da empresa, numa visão simplista da realidade.

Ocorre, porém, que nem a própria leitura financeira é precisa quanto à caracterização do fenômeno. Os ativos de uma organização compreendem contas com capacidade de liquidez heterogênea. Seus prazos de realização não estão necessariamente alinhados aos prazos das exigibilidades. Acrescente a esta análise o fato de existirem ativos que não se transformarão em fundos, não evidenciando, portanto, a capacidade de pagamento – falsa liquidez.

Os direitos recebíveis em curto prazo decorrentes de vendas a prazo apresentam o risco de não realização ou realização postergada, por conta de fatores de mercado, a exemplo da retração setorial ou qualquer evento que reduza a capacidade de pagamento do público-alvo do produto ou serviço.

O estoque, conta integrante do capital de giro, tem sua rotatividade diretamente afetada pela receptividade do produto ou serviço no mercado e ainda, pelo tempo necessário para consolidação de sua marca. O ciclo de conversão do saldo dos estoques em dinheiro depende então do seu escoamento e da política financeira adotada pela empresa (relação entre vendas à vista e a prazo).

As despesas antecipadas, gastos antecipados com contraprestação a ser realizada em data futura, não se transformarão em caixa, traduzindo-se apenas em benefícios.

Os ativos com prazo de realização superior a doze meses apresentam incerteza de realização ainda maior pela própria natureza das contas patrimoniais (transações com sócios, despesas antecipadas etc).

Os ativos destinados ao apoio à atividade operacional (imobilizado) são necessários ao empreendimento, não se prevendo num momento inicial a sua realização. Sua análise deixa explícita a necessidade de estudar o processo decisório em sua natureza e determinantes da crise. Por trás dos números existe um complexo de fatores não-financeiros que culminam no desempenho da entidade.

Segundo Marques (1985), um espectro de causas pode levar uma entidade à insolvência, precisamente, ao estado de falência. O autor agrupa tais causas em três blocos de fatores: incompetência gerencial, fatores fortuitos e modificações conjunturais. Decorrentes da incompetência gerencial, são citadas pelo autor as

seguintes causas: excesso de imobilizações, endividamento exagerado, má localização e vendas insuficientes. Como exemplo de fatores fortuitos, relaciona a ocorrência de fraudes. Como fator conjuntural, entende-se toda e qualquer mudança econômica, em nível nacional e internacional, que impacte sobre a estrutura patrimonial do negócio, como por exemplo, a maxivalorização do dólar e a inflação.

Segundo Santos (2000), são fatores de risco do negócio a desonestidade de gestores, inexperiência administrativa e incompetência gerencial.

Para Van Home (1974), as origens das dificuldades financeiras são variadas, porém convergentes direta ou indiretamente às falhas da administração da organização.

A insolvência pode ser conseqüência de erros sucessivos cujo impacto se impõe gradativamente, muitas vezes imperceptíveis ou mascarados num primeiro momento. Fatores como a competência do proprietário no exercício da atividade e o tempo de vida (ciclo de vida) influenciam o desempenho das organizações. (SILVA; MONTE, 1983)

Zimmerer e Scarborough (1999) relacionam os principais condutores ao insucesso financeiro de pequenos empreendimentos nos Estados Unidos: incompetência administrativa, falta de experiência, falta de controle financeiro adequado, falta de capital, investimento elevado em ativos fixos, falhas de planejamento, localização inadequada, expansão não planejada e falta de controle de estoque. As causas variam quanto à natureza, no entanto, prevalecem as variáveis financeiras.

Yoshitake (2004) aponta como causas da insolvência e conseqüência da mortalidade das empresas a não dedicação dos titulares à entidade nos primeiros anos do negócio, desalinhamento do produto ou serviço relativamente às necessidades do mercado, autofagia funcional gerada pela competição interna e impactos internos decorrentes da conjuntura econômica. Destaca ainda os seguintes fatores: alocação e gestão ineficaz de ativos, não realização de planejamento, práticas de gestão ineficazes, ocorrência de sinistros, variação do preço da matéria-prima, variação cambial não esperada, queda de demanda não prevista, saturação de mercado, sobre ou subinvestimento, ocorrência de fraude, superfinanciamento

A convergência desses fatores compreende o risco do negócio em suas diferentes categorias: estratégica, operacional, financeira e externa. “Risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras.” (MARSHALL, 2002, p. 19)

Os riscos estratégicos estão relacionados à reduções de demanda pelos produtos e serviços da entidade e falhas de resposta aos desafios do ambiente e movimentos da concorrência. Podem ainda estarem relacionados a problemas de reestruturação societárias.

Os riscos operacionais relacionam-se a aspectos do ciclo operacional da entidade, a exemplo do aumento dos custos, falhas na estrutura de controle interno e estrutura logística inadequada.

Os riscos financeiros têm relação direta com as fontes de recursos da entidade, (capital próprio e de terceiros). A qualidade da dívida (onerosa e não onerosa) e a relação entre capital próprio e de terceiros pode elevar o risco do negócio culminando em endividamento elevado, reserva insuficiente para amortecimento da variação do custo do capital além de dificuldades na administração financeira.

Os riscos externos possuem relação com crises setoriais, conjuntura política e econômica. Independente da modalidade de risco, estes decorrem da limitação do homem em prever com segurança mudanças e seus efeitos.

Na proporção em que se conhece e aprimoram-se instrumentos de previsão especialmente os explicativos, os riscos tendem a reduzir-se. Entretanto, os instrumentos, por mais sofisticados que sejam, não excluem a totalidade dos riscos porque parte deles está incorporada à natureza do negócio. O grau de risco varia em função da dimensão do controle sobre o risco. Este controle depende da capacidade do gestor em reduzir sua frequência ou mitigar o efeito de perdas associadas àquele risco.

Contribuem para a ocorrência dos riscos: fragilidades na gestão de demanda, deficiência na avaliação de reorganizações societárias, dificuldades em manter margens competitivas no mercado, obsolescência do produto, pesquisas de

novos produtos e tecnologias infrutíferas, não cumprimento de regulamentações, controles de operações frágeis, capacidade operacional insuficiente frente às necessidades de demanda, equipe de funcionários não qualificada, práticas laborais apresentando inconformidade com as normas e diretrizes da entidade, estratégias financeiras inócuas, problemas relacionados à oferta de produtos e serviços em face de regulamentações setoriais, dificuldades da organização em lidar com crises monetárias e na antecipação a alterações nas políticas do governo, perda inesperada de sócios, perdas não esperada de fornecedores e eventos de ordem natural. Para o autor, os riscos de natureza estratégica e externa são os que mais afetam as organizações, porque oferecem dificuldades ao controle de variáveis. (YOSHITAKE, 2004)

O autor afirma que se as origens do problema, muitas vezes, são de difícil identificação os efeitos da insolvência (fase falimentar) são materiais: fragilidade de imagem, prejuízos continuados, queda vertiginosa no preço das ações e pressão por parte dos credores. Não pode ser atribuída uma única causa à insolvência de uma empresa. Para Wruck (1990), a dificuldade financeira representa a situação em que o fluxo de caixa é deficitário relativamente às obrigações, que incluem dívidas onerosas e não onerosas, litígios e prejuízos.

Os fatores conjunturais, por exemplo, jamais podem ser rotulados como causa absoluta de um fenômeno falimentar porque são comuns a todas as empresas congêneres.

Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. (PORTER p. 23, 1997)

Para Weston e Brigham (1989, p. 688), com base em um estudo conduzido pela Dun & Bradstreet, as causas para a falência são apresentadas no quadro 3.

FATORES DE RISCO	% DO TOTAL
1. Incompetência administrativa	45,6
2. Necessidade de experiência administrativa	42,8
3. Negligência + fraude + desonestidade + desastres	1,5

4. Razões desconhecidas	10,1
Total	100

Quadro 3 : Causas da falência organizacional

Fonte: (WESTON e BRIGHAM, 1989, p. 688).

Famá e Grava (2000) afirmam que é uma situação em que a comunicação da empresa com o mercado é de fundamental importância, com o propósito de evitar interpretações equivocadas, conduzindo a queda de ações ou, ainda, dificuldade de acesso ao crédito ou ao mercado de capitais, especialmente na hipótese válida de recuperação. Os autores destacam, ainda, a importância de atentar para os sinais de natureza distintos da financeira que antecedem a crise propriamente dita. Enfatizam que alguns deles podem sinalizar dificuldades preexistentes, mas escondidas. Além disso, os números da empresa poderão não refletir estas dificuldades.

Uma análise dos modelos de avaliação de desempenho dirigidos à previsão de falência apresenta a existência predominante de medidas financeiras indicativas da capacidade de pagamento, lucratividade e rentabilidade, observando-se uma carência de modelos qualitativos.

Os estudos que culminaram em modelos empíricos de previsão de insolvência se lastrearam na utilização de técnicas estatísticas, enfatizando demasiadamente a aplicação do modelo e, não, a base teórica explicativa com ênfase nos conceitos subjacentes ao modelo.

A temática 'previsão de insolvência' ganhou maior relevância após as inúmeras falências de empresas americanas na década de 1970.

Era extremamente raro encontrar uma empresa americana de grande porte sucumbindo a acontecimentos econômicos, exceto no caso de atividades fraudulentas. A partir de meados da década de 60, e especialmente no início da década de 70, o número de empresas relativamente grandes que entraram em falência nos Estados Unidos aumentou drasticamente : mesmo levando em consideração a inflação. Uma vez que a previsão de falências é de extrema importância para a população de maiores firmas : haja vista por exemplo, a falência de W.T. Grant, superior a US\$ 1 bilhão, em 1975 : qualquer modelo novo deveria ser representativo de todos os portes de empresas que pudessem vir a falir no futuro. (ALTMAN,1977, p.401)

Parte significativa dos estudos sobre insolvência tem por base o uso do instrumental estatístico a exemplo da técnica de regressão linear múltipla, logística, análise discriminante e redes neurais.

A desregulamentação de mercados, maiores possibilidades ou opções de crédito, avanço teórico na área de Finanças e descrédito nas demonstrações contábeis contribuíram para a disseminação dos modelos preditivos (CAUOETTE e outros, 1999). Entretanto, como assinala Mares (2001), tais modelos não possuem potencialidade heurística uma vez que dele não pode derivar pautas normativas. Para Yoshitake (2004), o potencial não heurístico dos modelos decorre das limitações inerentes à limitações das metodologias adotadas e seu desatamento das variáveis comportamentais, determinantes do processo decisório. Questiona o autor como os atores reagem em determinadas condições e afirma que Índícios não são causas, o que provoca a perda de efetividade desses modelos, diminuindo seu potencial descritivo e explicativo. Os modelos desconsideram as possibilidades de recuperação do negócio através da alocação eficaz de recursos produtivos ou financeiros.

Los modelos para predecir quiebras requieren un conjunto de elementos o componentes, cuya definición conceptual y aplicación técnica debe tender a ser precisa con el fin de obtener resultados empíricos verdaderamente válidos. Según afirman los especialistas en este campo, si se logran obtener estos elementos entonces es posible integrarlos a todos ellos en una segunda fase, en donde a través de la aplicación de una metodología se puede llegar a obtener, 'ex:post', ciertos porcentajes de capacidad y investigaciones llevadas a cabo, se ha observado que los elementos básicos o fundamentales a los que se refieren los especialistas son los siguientes :

La obtención y estructuración de las base de datos.

La definición de la variable dependiente.

La selección y definición de las variables independientes.

La unidad de análisis.

La unidad geográfica.

La unidad temporal.

La selección de la muestra.(MARES, p.12, 2001)

O desempenho dos modelos depende da qualidade das demonstrações contábeis. A prática denominada de *window dressing* significa que demonstrações contábeis manipuladas prejudicam a composição da base de dados tornando os resultados enganosos. As organizações são sistemas sociais diferentes que reagem

de maneira distinta aos problemas empresariais, apresentando, portanto, quadros financeiros com tendências também diferentes.

A expressão monetária dos dados e diferenças na qualidade evidenciação contábil oferecem dificuldades à estruturação da base de dados e comparabilidade. Os modelos estatísticos de previsão de insolvência que utilizam análise multivariadas estudam relações entre um conjunto de atributos, permitindo analisar-se a associação entre dois ou mais conjuntos de medidas obtidas, supostamente relacionadas (figura 5).

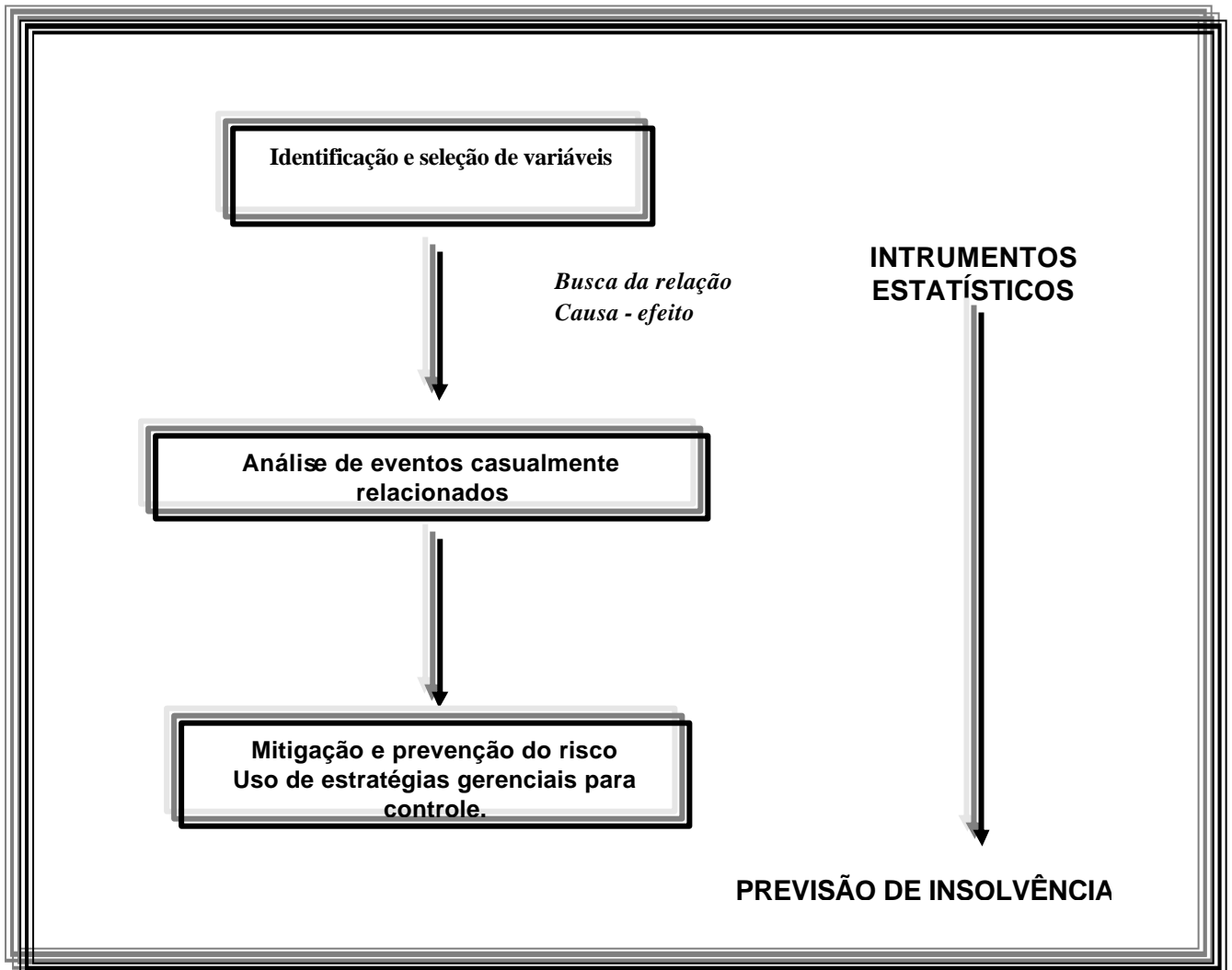


Figura 5 : Modelagem multivariada e insolvência

Fonte: a autora

As variáveis explicativas, quantificáveis, são obtidas geralmente a partir de critérios estatísticos, não contemplando relevantes variáveis não-financeiras, conduzindo à constatação de que preliminarmente à elaboração de modelos preditivos faz-se necessário compreender o fenômeno sob diferentes olhares, com ênfase maior em modelos explicativos. (YOSHITAKE, 2004)

(...) não se pode tomar como absolutas e suficientes as similaridades entre as organizações, e construir-se, a partir daí, um quadro universal de problemas organizacionais, que deixe de considerar a individualidade de cada uma : tão duvidosa quanto as similaridades entre os seres humanos é a existente entre as organizações. (FOGUEL e SOUZA, 1985, p. 43,)

A maior parte destes trabalhos se apóia no paradigma racionalista, o qual busca descrever com a maior precisão possível a realidade, com vistas à solução de um problema real, independente das pessoas que tomam decisões, avaliação moral ou debate político, fornecendo assim, uma caracterização universal de uma realidade complexa da organização vista de maneira formal, independentemente de tempo, lugar e situação. O paradigma construtivista, contrariamente à perspectiva racionalista ou cartesiana, é mais empregado no processo de modelagem quando a preocupação maior é elaborar uma representação de um problema, considerando aspectos subjetivos em detrimento da ênfase em padrões como fatores determinantes das interações sociais.

Enquanto as narrativas racionais, integracionista e de mercado se desenvolveram com base na ontologia realística e na epistemologia positivista, as tradições de poder, conhecimento e justiça são mais favoráveis a uma ontologia construtivista e a uma epistemologia convencionalista. A primeira trata a 'organização' como um objeto ou entidade existindo como tal, e que pode ser explicada em termos de princípios gerais ou de leis que governam seu funcionamento. A segunda promove uma concepção da organização como sendo um artefato socialmente construído e dependente, que somente pode ser entendido em termos de convenções metodológicas altamente restritas e localizadas, sempre abertas a revisões e mudanças. (REED, p. 84, 1999)

A orientação dos estudos sobre falência e sua demasiada ênfase na abordagem contábil-financeira, desatada da perspectiva de elaboração de significado pelos atores em relação ao fenômeno e da visão da organização como um sistema social, têm origens históricas na ciência do Direito cuja preocupação primordial eram questões técnico-jurídicas em lugar do fato econômico e suas consequências sociais a que o fenômeno ineludivelmente dá lugar.

A utilização de modelos explicativos é importante porque a compreensão dos fatores que alavancam os riscos do insucesso qualifica os gestores a lidarem com os mesmos, servindo de referência às ações gerenciais corretivas e preventivas.

Em la práctica continúan generándose gran cantidad de investigaciones cuya característica en común es un excesivo enfoque estadístico y una falta de nuevas proposiciones para las fases de diseño de los trabajos teóricos y empíricos. Tal vez esta circunstancia esta motivada por la mayor preocupación que el investigador da frecuentemente a la fase empírica, la cual se ha

entendido erroneamente que consiste en una serie de complejas estimaciones estadísticas ya probadas y acertadas. Esta tendencia aunque se reconoce que es de suma importancia, en definitiva no es suficiente para obtener los indicadores globales con poder predictivo real. (MARES, 2001, p.13,)

Para Yoshitake (2004), embora se reconheça a importância da utilização de metodologias estatísticas, a modelagem não é suficiente para obter indicadores globais com capacidade preditiva mais ampla, já que exatidão constitui propriedade de difícil obtenção. O autor destaca que a prática gerencial é relativizada porque a organização é um sistema socialmente elaborado.

3.2.1 Principais modelos preditivos de insolvência

Os modelos de previsão descrevem eventos reais com potencialidade de serem usados para previsão de eventos futuros, não obstante possa servir de esteio à finalidade controle.

A partir da revisão de literatura, os autores apontam o emprego de modelos de previsão de insolvência como componente da gestão traz os seguintes benefícios:

- proporcionam interação com as variáveis que compõem o modelo;
- introduzem objetividade ao estudo do problema da insolvência, uma vez que seu emprego conduz, necessariamente, ao detalhamento das hipóteses assim como das eventuais causas e efeitos.
- apresentam ao usuário um instrumento de fácil leitura e assimilação por parte de analistas;
- oferecem condições favoráveis para a realização de testes.

A previsão de insolvência, utilizando-se modelos estatísticos discriminantes, não configura assunto novo na área de Finanças. A revisão literária realizada evidencia que os modelos de previsão de insolvência evoluíram ao longo dos tempos, refletindo um amadurecimento no emprego de técnicas

estatísticas em detrimento das explicações acerca do fenômeno, o que tem contribuído para a maior difusão dos modelos.

O campo de previsão de problemas financeiros de empresas tem sido objeto de inúmeros estudos desde a década de 60. O objetivo é encontrar um modelo capaz de prever, com alguma antecedência, se uma empresa apresenta tendência ou não a se tornar insolvente. (VOLKEMA e NESS, 2001, p. 35)

A busca pela qualidade na previsão de colapsos financeiros, com a antecedência necessária para reversão do quadro, marcou a trajetória dos estudos nesta área. Os primeiros trabalhos sobre insolvência em nível falimentar tiveram origem nos Estados Unidos, com as metodologias ganhando refinamento estatístico por volta da década de 1960.

Os estudos, neste trabalho, estão classificados em duas categorias conforme a técnica estatística aplicada, se univariada ou multivariada.

A análise univariada consiste no estudo isolado de cada variável de forma, essencialmente, descritiva através de medidas como média, mediana, moda etc. A análise bivariada permite mensurar a relação entre duas variáveis, uma de exposição e a outra de resposta.

A análise multivariada mede o efeito das variáveis diversas sobre uma outra, denominada de dependente. Tem esse nome porque enseja a análise da associação entre dois ou mais conjuntos de medidas simultaneamente.

As técnicas estatísticas mais utilizada foi a análise discriminante. A partir de 1996, outras técnicas passaram a ser empregadas a exemplo da regressão logística, redes neurais e modelo de risco proporcional de Cox.

Cumprido destacar que a análise multivariada permite trabalhar-se com relações simultâneas entre as variáveis, enquanto que a análise univariada fica restrita a cálculo de médias e variâncias de variáveis isoladas.

Dentre os modelos quantitativos empregados na previsão de insolvência de pessoa jurídica, tomando por base a análise univariada, destacaram-se:

3.2.1.1 Estudo de Fitzpatrick (1932)

Com o propósito de testar a qualidade dos índices contábeis no diagnóstico de dificuldades financeiras, Fitzpatrick conduziu estudo pioneiro em 1932 selecionando 38 empresas entre 1920 e 1929 para a pesquisa sobre a situação financeira destas (19 empresas saudáveis e 19 empresas falidas).

O estudo visou verificar se as medidas financeiras das empresas bem-sucedidas refletiam esta condição, ou ainda, se os índices das empresas falidas eram de fato insatisfatórios. O autor fixou um padrão mínimo para os índices. As medidas eram classificadas acima ou abaixo desse padrão ideal e comparadas ao longo do tempo.

Dentre as medidas estudadas na elaboração do modelo destacaram-se : Patrimônio Líquido / Passivo Total e Lucro Líquido / Patrimônio Líquido. A primeira medida relaciona o capital próprio e o capital de terceiros. Em empresas saudáveis, observa-se uma preponderância de capital próprio relativamente ao capital de terceiros (menor endividamento). A segunda medida apresenta o retorno dos titulares do capital sobre o capital próprio.

Estabelecer padrões mínimos para comportamento de medidas financeiras é um procedimento discutível porque as medidas são relativas a um contexto e produto de suas condições. Empresas abaixo do limite proposto podem recuperar-se através de ações eficazes sem significar com isso tendência à descontinuidade.

3.2.1.2 Estudo de Winakor e Smith (1935)

O estudo de Winakor e Smith baseou-se na análise de 183 empresas falidas no período compreendido entre 1923 e 1931. O propósito do estudo foi mostrar como as medidas comportavam-se quando o negócio se aproximava da falência.

Foram estudadas as demonstrações contábeis destas empresas durante dez anos antes da falência propriamente dita. Os autores investigaram eventuais indícios do problema ao longo do período analisado.

O estudo contemplou o cálculo de cerca de 21 índices, extraídos de demonstrações reclassificadas e padronizadas. A pesquisa ensejou conclusões sobre a qualidade de evidenciação dos índices no retrato do desequilíbrio financeiro.

Dentre as estudadas, a medida que apresentou maior qualidade preditiva foi a que relacionava capital de giro e ativo total. O índice reflete a capacidade dos ativos em gerar capital de giro, essencial para a solvência do negócio.

3.2.1.3 Estudo de Merwin (1945)

Merwin (1945) examinou empresas (pequenas sociedades anônimas com investimento abaixo de US\$ 250.000) tomando por referência o comportamento de três índices. Dentre as medidas, a que melhor apresentou-se foi a relação entre capital de giro e ativo total, confirmando parcialmente as constatações de Winakor e Smith (1935). As demonstrações utilizadas no estudo foram do período de 1926 a 1936.

Obteve-se uma faixa de variação mínima e máxima no comportamento de cada medida e outra, onde se verificou o comportamento dos índices em relação a uma média. O modelo mostrou eficácia preventiva seis anos antes da extinção da entidade. O estudo mostrou a relatividade das medidas a contextos e suas condições.

3.2.1.4 Estudo de Tamari (1966)

Em resposta às lacunas de estudos que o precederam, Tamari foi o primeiro a ponderar os índices calculados com o propósito de atestar a importância relativa de cada índice na previsão de insolvência.

O estudo foi desenvolvido entre 1956 e 1960 e maior enfoque foi atribuído ao comportamento do lucro, capital social e reservas em relação ao passivo total,

melhores indicadores segundo o modelo, refletindo a soberania do capital próprio em relação ao capital externo.

3.2.1.5 Estudo de Hickman (1958)

Hickman (1958), em seu estudo, destacou duas medidas como importantes na previsão de insolvência: Juros pagos/Lucro antes dos juros e Impostos e Lucro Líquido / Vendas.

3.2.1.6 Estudo de Saulnier, Halcrow e Jacoby (1958)

Saulnier, Halcrow e Jacoby (1958) estudou registros de proponentes de empréstimos federais nos EUA durante o período de 1934 a 1951 e concluiu que as empresas cujas medidas Ativo Circulante/ Passivo Circulante (liquidez corrente) e Patrimônio Líquido / Exigível Total eram inexpressivos, estas eram propensas a falir.

As medidas obtidas no estudo são naturalmente sensíveis a crises financeiras, mas apresentam limitações, a exemplo do índice de liquidez corrente.

O ativo circulante (capital de giro) compreende bens e direitos com prazos de realização distintos e com riscos de não realização variados:

- Os recebíveis possuem prazos de vencimentos diferentes e apresentam o risco de não realização por conta do fenômeno da inadimplência, o que afeta significativamente o fluxo de caixa do negócio. A ocorrência de fraudes na área também constitui um óbice à realização.
- Os estoques têm sua realização dependente do esforço de venda, situação do mercado e recebimento. Acrescente ainda o risco de perdas por obsolescência, perecibilidade e até mesmo fraudes corporativas (apropriação indébita).

- As despesas antecipadas não representam fundos pela própria natureza do direito : investimentos antecipados cuja contraprestação se dará no período seguinte.
- Os adiantamentos e impostos a recuperar não provocam ingresso de caixa.

Desta forma, uma organização pode apresentar liquidez corrente equilibrado e a medida mascarar problemas gerenciais como estocagem excessiva (tornando a empresa vulnerável às oscilações de demanda), volume significativo de 'recebíveis', retardando a geração de caixa para honra de passivos.

A relação entre patrimônio líquido e passivo total também apresenta restrições de análise porque a interpretação da medida depende do mix do capital de terceiros.

A interpretação das medidas depende das variáveis decisórias. Para (CANNIZZARO, 2002) as organizações não 'quebram' pelo ônus da dívida; ao contrário, podem 'quebrar' por contada da qualidade de seus ativos.

O crescimento do endividamento é apenas uma consequência visível e terminal da gestão dos ativos, que pode ou não.

A administração inadequada de ativos provoca a necessidade de suprimento de recursos em diferentes momentos ao longo do ciclo operacional, redundando na necessidade de aporte de recursos externos, elevando o nível de endividamento do negócio (figura 6).

Para Yoshitake (2004) os fatores que levam um negócio à insolvência têm natureza primária, considerando como causas primárias àquelas que desencadeiam uma série de efeitos. A gestão ineficaz de ativos é um exemplo de causa primária.

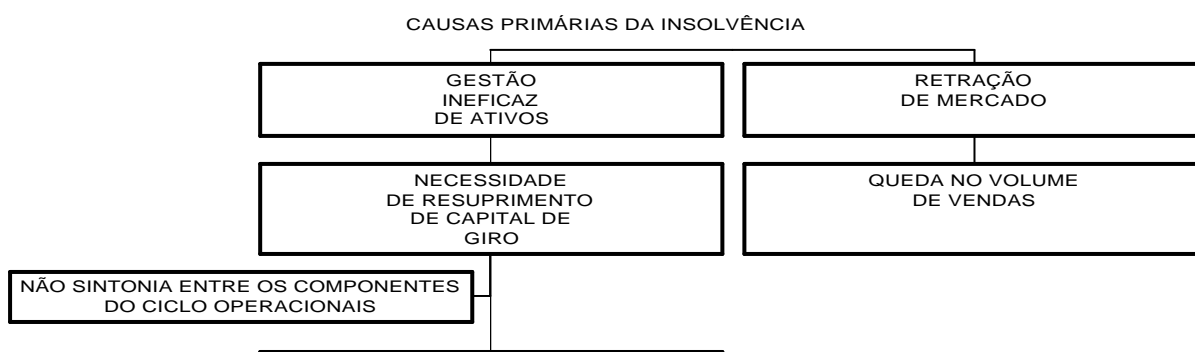


Figura 6 : Determinantes financeiros da insolvência

Fonte: VASCONCELOS (2004)

3.2.1.7 Estudo de Beaver (1966)

A pesquisa compreendeu 158 empresas, 79 solventes e 79 insolventes no período compreendido entre de 1954 a 1964.

Dentre as medidas estudadas destacaram-se: Geração de caixa / Passivo total e Lucro Líquido/ Ativo total. O estudo de Beaver mostrou resposta eficaz quando o emprego se deu 01 ano antes da falência (eficácia detectiva), coerente com a própria característica dos processos falimentares onde os indicativos do quadro de crise se agravam com o tempo, tornando-se mais evidentes na fase que precede sua fase mais crítica.

3.2.1.8 Estudo de Backer e Gosman (1978)

O estudo de Backer e Gosman tiveram como ponto de partida o levantamento das causas que levam as empresas à falência no período de 1947 a 1975. Dentre os fatores levantados destacaram-se :

- Déficit de caixa para satisfazer o pagamento de dividendos;
- Necessidade de investimentos;
- Aumento do endividamento para elevar o ganho por ação.

Quais as medidas financeiras mais relevantes para a avaliação de crédito?

Qual o nível mínimo para estes índices?

A pesquisa evidenciou o anseio do público no sentido de serem alertados para eventuais quadros de insolvência. Os estudiosos estudaram 33 medidas financeiras cujos filtros de seleção foram as entrevistas realizadas, indicações na literatura e dados fornecidos por agências de informações.

As análises de Backer e Gosman eram dirigidas para decisões de aporte de capital de terceiros (debêntures, crédito comercial e empréstimos bancários), tomados como parâmetros de insolvência. Assim, foram identificados como indicativos de insolvência: o declínio da capacidade de pagamento e a dificuldade de obter novos empréstimos.

Os índices selecionados classificaram-se em 04 grupos: operacionais, alavancagem financeira, liquidez e fluxo de caixa. No estudo, foram utilizados os seguintes recursos estatísticos: teste T, análise discriminante e fatorial.

Os recursos estatísticos empregados tinham o propósito de caracterizar o estágio de crise, discriminando-o da fase de normalidade, ensejando com isso a detecção de indícios de problemas financeiros.

3.2.1.9 Estudo de Letícia E. Topa (1983)

A pesquisa de Topa (1983) classificou as variáveis a serem analisadas para fins de concessão de crédito em duas categorias: determinantes e complementares. As variáveis determinantes correspondem àqueles que são mais relevantes na concessão de crédito (caráter, conceito na praça, seguros e experiência anterior). O não atendimento a um desses fatores, segundo o modelo, é excludente

para a proposta de crédito. Atendido a todos esses fatores, são analisados os fatores complementares, que consistem na aferição do risco de operações de crédito através da atribuição subjetiva de pesos.

Para Topa, o peso de cada fator deve ser responsabilidade direta e indelegável dos dirigentes, máximos na área de crédito que se apoiam não apenas nas freqüências experimentais, mas também em fatores sociológicos tais como a experiência passada do indivíduo, sua intuição, seus sentimentos ou qualquer outra informação ainda que não quantificável.(SILVA, 2000, p. 283)

O modelo foi testado empiricamente com dados de 55 empresas e teve como referencial teórico o teorema de Bayes (regra das probabilidades das causas). O teorema fornece, uma vez detectado algum problema na concessão de crédito, a probabilidade de eventos ao problema associado. Caso um indivíduo, pleiteando crédito, tenha obtido boa avaliação no estudo dos fatores determinantes, qual a probabilidade desse mesmo indivíduo não honrar suas obrigações?

O quadro 4 mostra os estudos internacionais mais referenciados na literatura especializada na explicação da insolvência empresarial.

ESTUDO	TÉCNICA ESTATÍSTICA	INDICADORES MAIS RELEVANTES	ENFOQUE
FITZ PATRICK	Univariada	Lucro Líquido/ Patrimônio Líquido e Patrimônio Líquido/Exigível total	Rentabilidade
WINAKOR E SMITH	Univariada	Capital de giro líquido/ Ativo Total	Liquidez
MERWIN	Univariada	Capital de giro próprio / Patrimônio líquido	Liquidez
TAMARI	Univariada	Capital + Reservas/ Exigível total	Endividamento
HICKMAN	Univariada	Juros pagos/lucro antes dos juros e impostos e lucro líquido / vendas	Rentabilidade
SAULNIER, HALCROW E JACOBY	Univariada	Ativo circulante/ Passivo circulante e Patrimônio Líquido/Exigível total	Liquidez e Endividamento
BEAVER	univariada	Lucro líquido/ Ativo total e Geração de caixa / Exigível total	Solvência e Rentabilidade
ALTMAN	Univariada	Ativo circulante líquido/ Ativo Total Lucros antes dos juros e impostos /Ativo total	Solvência e Rentabilidade

Quadro 4 : Estudos internacionais mais referenciados na explicação da insolvência empresarial

Fonte: Vasconcelos (2004)

Os estudos relacionados trazem como instrumental estatístico a análise multivariada. O propósito da análise multivariada é o estudo das correlações que reflitam o nível de relacionamento entre três ou mais variáveis, ou seja, não somente a contribuição isoladamente de cada uma, mas sim, a contribuição conjugada destas. Dentre os modelos quantitativos empregados na previsão de insolvência de pessoa jurídica, tomando por base a análise multivariada, destacaram-se:

3.2.1.10 Estudo de Kanitz (1976)

O propósito deste estudo foi descobrir nas demonstrações contábeis sinais de insolvência. Para tanto, o autor testou a capacidade preditiva de 56 índices financeiros para um universo de 42 empresas, 21 solventes (grupo de controle) e 21 falidas. O que diferencia as empresas financeiramente sólidas das empresas que estão à beira da falência? Quais índices merecem maior destaque na análise?

Após a identificação dos índices mais relevantes, o autor obteve o fator de insolvência, que consiste em uma combinação de índices ponderados estatisticamente.

$$F. Insolvência = 0,05 X1 + 1,65 X2 + 3,55 X3 - 1,06 X4 - 0,33 X5$$

Onde :

$$X1 = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$X2 = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

$$X3 = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$X4 = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$X5 = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O fator obtido é conhecido como termômetro de insolvência.

Com base na função obtida, quando o fator se posiciona no ponto zero ou acima dele a empresa apresenta-se numa situação financeira boa. Entretanto, se o fator posiciona-se entre -1 e -3 a empresa está caminhando para um estado falimentar (região denominada de penumbra). Na zona de penumbra, o fator de

insolvência não responde com precisão na leitura do quadro financeiro. Devem ser feitas análises mais profundas. Entre -4 e -7, a situação da empresa é grave.

3.2.1.11 Estudo de Altman (1968)

No Brasil, Altman (1968) juntamente com dois professores da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC desenvolveram um modelo de previsão de problemas financeiros. A técnica estatística empregada foi a de análise discriminante, com base em uma amostra composta de 23 empresas com dificuldades financeiras e 35, de mesmo porte e ramo, solventes.

Foram obtidas cinco variáveis da mesma maneira que o modelo americano concebido por Altman. A diferença em relação ao modelo original foi a substituição da variável Lucros Retidos pela variável Passivo Exigível: Capital Aportado por Acionistas/ Ativo Total, uma vez que o índice Capital de Giro Líquido/ Ativo Total foi excluído pela sua fragilidade explicativa e sinal incoerente do coeficiente.

Como resultado o modelo obteve 88% de acerto na previsão de falência no ano anterior à bancarrota, 84% dois anos antes e 78% três anos antes.

$$Fator = 1,84 - 0,51X1 + 6,32X3 + 0,71X4 + 0,53X5$$

Onde :

X1 = (Ativo Circulante – Passivo Circulante) / Ativo Total

X2 = Reservas e Lucros Suspensos / Ativo Total

X3 = Ativo Total

X4 = Patrimônio Líquido / Exigível Total

X5 = Vendas / Ativo Total

Segundo este modelo, fatores posicionados abaixo de zero, indicam 'insolvência' e acima de zero situação de 'solvência'.

3.2.1.12 Estudo de Elizabetsky (1976)

Elizabetsky (1976) desenvolveu um modelo matemático para apoiar decisões de crédito no banco comercial, também baseado em análise discriminante. O estudo envolveu um grupo de 373 empresas do ramo de confecções, 99 insolventes e 274 solventes. A escolha do setor decorreu do fato deste vir apresentando problemas financeiros na época. O estudo testou inicialmente 60 índices, utilizando-se a análise de correlação entre o conjunto de índices com os objetivos de redução da quantidade de variáveis. Desse estudo foram obtidos os modelos com diferentes variáveis:

- Modelo com cinco variáveis: Lucro líquido / Vendas, Disponível / Imobilizado total, Contas a receber / Ativo total, Estoques/ Ativo total e Exigível a curto prazo/ Ativo total.
- Modelo com dez variáveis: Disponível / Vendas, Contas a receber/ Vendas, Realizável a longo prazo / Vendas, Exigível total / Ativo operacional, Vendas / Ativo total, Disponível / Imobilizado total, Lucro líquido / Vendas, Contas a receber / Ativo total, Estoques/ Ativo total e Exigível a curto prazo/ Ativo total.
- Modelo com onze variáveis: Disponível / Vendas, Contas a receber/ Vendas, Imobilizado total/ Vendas, Lucro líquido / Ativo operacional, Disponível / Exigível a curto prazo, Realizável a longo prazo / Vendas, Exigível total / Ativo operacional, Ativo operacional / Vendas, Vendas / Ativo total, Lucro líquido/Ativo total, Lucro líquido / Vendas, Disponível / Imobilizado total, Contas a receber / Ativo total, Estoques/ Ativo total e Exigível a curto prazo/ Ativo total.

O número e qualidade das variáveis depende do histórico do problema financeiro. Se a origem da crise está na alocação ineficaz de ativos os índices de rentabilidade e específicos àqueles ativos mostram-se naturalmente mais eficazes. Apesar dessa peculiaridade, o processo de obtenção dos modelos não contempla em sua elaboração um diagnóstico preliminar. (YOSHITAKE, 2004)

3.2.1.13 Estudo de Matias (1978)

Matias (1978) desenvolveu um modelo de previsão de insolvência utilizando-se da técnica de análise discriminante. O autor trabalhou com 100 empresas pertencentes a ramos diversificados, 50 solventes e 50 insolventes. Definiu como empresas solventes àquelas que possuíam crédito amplo junto ao sistema bancário, não apresentando portanto restrições de aporte por parte das instituições financiadoras. As empresas insolventes foram definidas como as que tiveram concordata deferida ou falência decretada.

A função obtida foi a seguinte :

$$Fator = 23,792 X 1 - 8,26 X 2 - 9,868 X 3 - 0,764 X 4 - 0,535 X 5 + 9,912 X 6$$

Onde : $X_1 = \text{Patrimônio Líquido} / \text{Ativo Total}$

$X_2 = \text{Empréstimos Bancários} / \text{Ativo Circulante}$

$X_3 = \text{Fornecedores} / \text{Ativo Total}$

$X_4 = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$

$X_5 = \text{Lucro Operacional} / \text{Lucro Bruto}$

$X_6 = \text{Disponível} / \text{Ativo Total}$

Para este modelo, fatores posicionados abaixo de zero, a empresa encontra-se 'insolvente' e acima de zero 'solvente'. Dentre os índices mais destacados, o endividamento apresentou-se mais eficaz, discriminando corretamente 93 das 100 empresas estudadas.

3.2.1.14 Estudo de Pereira (1982)

O estudo tomou por base a técnica estatística de análise discriminante, inovando no aspecto metodológico e na especificidade das amostras. Os modelos foram concebidos para longo alcance, aplicando-se tanto para as empresas de porte médio como para as empresas de grande porte, servindo ainda, tanto para análise de curto quanto para estudos de longo prazo.

- Modelo para empresas industriais: último exercício

$$Fator = 0,722 - 5,124 X_1 + 11,016 X_2 - 0,342 X_3 - 0,048 X_4 + 8,605 X_5 - 0,004 X_6$$

O ponto crítico para este modelo também é zero.

- Modelo para empresas industriais : dois exercícios antes da falência

$$Fator = 5.235 - 9.437 X_3 - 0.01 X_9 + 5.32 X_{10} - 3.939 X_{13} - 0.68 X_1 + 9.693 X_{13}$$

- Modelo para empresas comerciais: último exercício

$$Fator = 1.327 + 7.561 X_5 + 8.201 X_{11} + 8.546 X_{17} + 4.21 X_{13} + 1.982 X_{23} + 0.091 X_{28}$$

Modelo para empresas comerciais: dois exercícios antes da falência

$$Fator = 2.368 - 1.994 X_5 + 0.138 X_9 - 0.187 X_{25} - 0.025 X_{27} - 0.184 X_{11} + 8.059 X_{23}$$

Onde :

X1 = Duplicatas Descontadas /Duplicatas a Receber

X2 = Estoque final/ Custo das Vendas

X3 = Fornecedores /Vendas

X4 = Estoque médio/ custo das vendas

X5 = (Lucro Operacional + Desp.Financ.) / (Ativo Total – Investimento médio)

X6 = Exigível Total / (Lucro Líq. + 10%Imob.médio + Saldo devedor da Cor.

Monet.)

X9 = (Variação do imobilizado) / (Lucro líquido + 0.01 imobilizado médio – saldo da correção monetária + variação do exigível a longo prazo)

X11 =Disponível / Ativo total

X13 = Lucro líquido + despesas financeiras / Ativo total médio: investimento médio

X23 = Lucro operacional / Lucro bruto

$X25 = \text{Disponível} / \text{Ativo permanente}$

$X27 = \text{Duplicatas a receber} * 360 / \text{Vendas}$

$X28 = (\text{Patrimônio líquido} / \text{Capital de terceiros}) / \text{Margem bruta} / \text{Ciclo financeiro}$)

Com base na aplicação dos modelos referenciados, o autor concluiu que:

- quanto maior a semelhança entre as empresas, melhor a eficácia do modelo devido as características operacionais. Assim, depreendem-se que os modelos específicos proporcionam melhores resultados, observações que destacaram este estudo;
- na medida em que a empresa se aproxima da bancarrota, o conjunto de índices é alterado uma vez que eventos correlatos à insolvência tendem a impactar mais na estrutura patrimonial proporcionando uma melhor classificação;
- os modelos têm capacidade preditiva melhorada na medida que são tomadas, no estudo, empresas de uma mesma região, razão pela qual o modelo americano de Altman não ser o mesmo obtido com base no estudo de empresas brasileiras.

3.2.1.15 Estudo de Beneish e Press (1993)

O estudo realizado por Daniel Beneish e Eric Press tomou por base 159 casos de falência de empresas registradas na bolsa de valores norte-americanas ocorridos no período compreendido entre 1983 e 1987. O estudo apontou os efeitos econômicos da falência :

- Os preços das ações caem em média 30% no período de três dias após a declaração da falência. Essa perda deve ser acrescida às perdas que ocorrem anteriormente à declaração da falência, perfazendo um total de 62%;

- A falência mostra seus efeitos mesmo antes do pedido da falência porque o público, em geral, toma conhecimento das dificuldades financeiras das empresas que apresentam risco de quebrar;
- A perda decorrente da notícia da falha no pagamento de uma dívida é de 11%.

O referido estudo tem sua relevância associada à análise do impacto da falência sobre o comportamento dos investidores e, por consequência, do preço das ações.

3.2.1.16 Estudo de Santos (1996)

Samuel Cruz dos Santos desenvolveu um modelo de previsão de insolvência utilizando-se uma amostra composta de empresas pertencentes a diversos setores e de capital aberto.

A primeira amostra foi composta de empresas consideradas 'problemáticas'² (insolventes) e a segunda, de empresas saudáveis.

Função discriminante canônica:

$$Z = : 1,0279 + 3,4275X_1 + 1,8238X_2 + 0.4088X_3 : 0.1839 X_4$$

Onde :

X_1 = Passivo circulante / Ativo Total

X_2 = Despesas financeiras / Passivo Total

X_3 = Participação de financiamentos de instituições de crédito no exigível total de empresas / Participação de financiamentos de instituições de crédito no exigível total do setor

X_4 = Liquidez geral da empresa / Liquidez geral do setor.

O modelo classificou corretamente 89.03% dos casos.

2.3.1.17 Estudo de Menezes (1980)

Ângela de Souza Menezes, em seu estudo, agrupou duas amostras de instituições bancárias. O grupo 01 formou-se por 32 bancos considerados com boa saúde financeira e credibilidade no mercado. O grupo 02 foi composto por 08 bancos insolventes (liquidados ou sob intervenção do banco central). Considerando dados contábeis anteriores ao ano da intervenção, entre 1994 e 1997, o modelo classificou corretamente 95% dos casos.

Função discriminante canônica :

$$Y = 10,8990 V_5 + 1,6975 V_7 + 0,3971 V_9 - 0,4401 V_{17} + 4,9652 V_{21} + 7,3466$$

V_{31}

V_5 = Créditos em liquidação / Operações de crédito

V_7 = Provisão para créditos duvidosos / [Operações de crédito + Valores e bens]

V_9 = Disponibilidades / Depósitos a vista

V_{17} = Despesas operacionais / Ativos Reais

V_{21} = Resultado do exercício antes de impostos/ Ativos totais

V_{31} = [Ativo circulante – Passivo circulante] / Ativo circulante

O modelo curiosamente não apresenta quaisquer dos índices de liquidez.

3.2.1.18 Estudo de Martins (2003)

A pesquisa compreendeu a elaboração e teste de um modelo de previsão de insolvência para empresas de capital aberto com base na modelagem proposta por Cox (1972). A técnica destaca-se relativamente às demais aplicadas porque fornece não somente a probabilidade de ocorrência do evento, mas igualmente uma estimativa

² A classificação das empresas como empresas 'insolventes' tomou por base o deferimento de pedidos de concordata ou a decretação da falência.

de tempo para sua concretização. O estudo tomou por base empresas negociadas em bolsas de valores desde 1987. O trabalho viabilizou a identificação de empresas com tendência à crise financeira antes da ocorrência do problema, ensejando a intervenção gerencial.

Segundo o autor, a literatura financeira não apresenta de forma definitiva as medidas mais significativas no diagnóstico do problema, condicionando o uso das medidas à disponibilidade de dados, diferenças encontradas nas nomenclaturas e considerações subjetivas do pesquisador, o que constitui uma limitação a estudos desta natureza.

Os resultados demonstraram que é possível identificar, antecipadamente, o risco falimentar de uma organização de capital aberto.

3.2.1.19 Estudo de Castro Júnior (2003)

O trabalho teve como propósito maior o desenvolvimento de três modelos preditivos para previsão de insolvência. Os sujeitos da pesquisa foram empresas brasileiras não-financeiras de capital aberto a partir de dados de balanços publicados entre os anos de 1996 e 2002, disponíveis no banco de dados da CVM e BOVESPA. O autor dividiu a amostra em dois grupos: empresas com e sem dificuldade financeira, considerando como parâmetro da dificuldade financeira empresas em processo de concordata e/ou falência. Para classificação de empresas sem dificuldade financeira, o autor adotou como critério seletivo o nível de governança corporativa, fator de solidez.

A escolha do período de amostragem decorreu da conjuntura econômica da época, marcada pela estabilização da moeda. No estudo, foram empregadas as técnicas estatísticas de análise de regressão linear, regressão logística e as redes neurais artificiais (RNA), com destaque para esta última.

As RNA são um sistema adaptativo capaz de aprender relações entre variáveis através de dados a ela disponibilizados e realizar generalizações para outros dados ainda novos para a rede. (CASTRO JÚNIOR, p. 92, 2003)

O conceito não é recente, sendo largamente utilizado para solução de problemas que envolvem atividades financeiras, a exemplo de previsões de fluxo de caixa, análise de crédito e a própria previsão falimentar (BAESTAENS, 1994) *apud* (BIALOSKORSKI NETO, 2003)

Os resultados encontrados no estudo destacam o melhor desempenho da técnica de redes neurais relativamente às demais

Os estudos, nesta pesquisa relacionadas, conferem uma idéia acerca da preocupação dos pesquisadores na área de finanças pela previsão de insolvência.

A eficácia dos modelos estão vinculadas às limitações das técnicas estatísticas empregadas (limitações estruturais). Por exemplo, Beaver (1966) ao usar a análise univariada conscientemente não utilizou a técnica multivariada em função de um pré-requisito, em geral não atendido, que é a normalidade das variáveis explicativas. Tal fato, contudo, não sugere que as técnicas univariadas não possuam limitações. A apresentação de relações relevantes e o estudo isolado do comportamento das variáveis em relação a uma outra já enseja uma restrição quando a interpretação.

Uma empresa pode apresentar liquidez relativamente baixa para empresas falidas, conduzindo o analista a ver o comportamento como típico. Por outro lado, a análise conjugada deste índice com outros índices pode revelar uma interpretação contrária desde que a empresa apresente giro favorável e retorno sobre o patrimônio líquido e ativos favoráveis.

Um negócio pode operar com capital de giro próprio positivo sem, todavia, apresentar geração de caixa satisfatória, conduzindo-o gradativamente ao processo de insolvência se a administração de prazos de pagamento e recebimento não for adequada, de modo a equilibrar o fluxo de caixa.

Outra limitação estrutural diz respeito à não consideração da totalidade de variáveis possíveis. Desta maneira, é possível alguma variável relevante não ser contemplada no modelo. Como garantir que isso não ocorra? Trata-se de uma deficiência natural dos modelos.

Os modelos devem possuir sensibilidade à dinâmica do meio ambiente, visto que o posicionamento estratégico de uma entidade exigir respostas rápidas aos problemas empresariais. O ideal é a redução gradativa deste tempo de reação, o que pressupõe atualização periódica dos modelos com uma manutenção constante dos dados de entrada. A sensibilidade ao ambiente acaba por tornar-se uma restrição ao valor dos modelos no tempo, o que justifica a perda de eficiência destes ao longo dos anos, comportamento observado em todos os modelos. As limitações mais destacadas dos modelos baseados em análise discriminante podem ser classificadas em: problemas de ordem estrutural e de implantação.

TIPO DE PROBLEMA EM GENERAL	TIPO DE PROBLEMA EM PARTICULAR
Problemas conceptuales:técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - El problema de la definición de la variable dependiente. - El problema de la obtención de las bases de datos ante el window dressing em la utilidad del sistema contable. - El problema de la estructuración de las bases de datos ante la presentación y comparación de los Estados Financieros. - El problema de la estructuración de las bases de datos ante la actualización de las cifras (la revelección y reexpresión). - El problema en las bases de datos sobre la exclusión de la contabilización de los nuevos instrumentos financieros o productos derivados. - Determinación de la muestra.
Problemas conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de la Unidad de Análises. - Determinación de la Unidad Geografica. - Determinación de la Unidad Temporal. - El problema de las limitaciones del análisis financiera. - El problema doctrinal del Sistema Concursal Mexicano.
Problemas tecnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de la definición de las variables independientes y de latécnicade ratios. - Determinación de la aplicación de la

Quadro 5: Limitações da modelagem preditiva

Fonte: (MARES, 2001, p.14,)

Os problemas estruturais de modelos preditivos dizem respeito ao não estudo da totalidade de variáveis. Assim, é possível alguma variável relevante não ser incluída no modelo. Esta é uma deficiência natural dos modelos. A outra grande limitação refere-se à maneira de como a implementação do modelo é conduzida. As principais etapas necessárias à construção de modelos são:

- Formulação do problema, com definição clara das questões a serem respondidas
- Detalhamento do modelo, com especificação das variáveis, estimativa de parâmetros e hipóteses a serem testadas;
- Forma de validação que ocorrerá quando o modelo se defrontar com a realidade a que ele atenderá. A comunicação eficaz realidade:modelo consiste em um fator crítico de sucesso. Quanto melhor a retroalimentação entre modeladores e usuários da informação proporcionada pelos modelos, melhor o alinhamento entre o objetivo dos modelos e as necessidades destes usuários.

Embora os modelos não constituam um fim em si mesmo, os estudos de previsão e controle possuem abrangência no campo gerencial porque se descrevem realidades, sendo assim de utilidade prática. Tratam-se de um instrumento de apoio à solução de problemas.

Esta revisão evidencia, igualmente, a evolução criteriosa das metodologias ao longo dos anos, onde tal afirmação é reforçada quando se observa que os índices mais relevantes nas análises univariadas foram selecionados para integrar modelo multivariados.

3.2.2 Regime jurídico da insolvência, processo histórico e a transição da Lei de falências e concordatas e a Lei de recuperação de empresas.

O entendimento do fenômeno falimentar, por razões históricas, sempre esteve associado ao processo de execução patrimonial, uma de suas características principais.

O Direito ocidental tem como fonte o direito romano do qual se origina o direito falimentar.

Nos primórdios (Império da Lei das XII Tábuas) a relação entre credor e devedor era pessoal, alcançando sem limites a pessoa do devedor (regime de execução privada). O devedor podia ser atingido inclusive fisicamente (tendo seu corpo cortado em pedaços), regra da *manus injectio*.

(...) o princípio da reponsabilidade patrimonial pelas dívidas constitui uma das conquistas dos povos civilizados, pois, nas civilizações antigas, a regra era a de se outorgar ao credor o poder coagir fisicamente o devedor, caso não pagasse o débito. (DORIA, 2000, p. 155)

O exemplo clássico do ônus falimentar para o devedor é o código de Manu. Na Índia, que consignava ao credor o poder de tornar o devedor seu escravo ainda que temporariamente. Similar orientação disciplinava a conduta egípcia e grega que admitiam a servidão em troca do saneamento da dívida.

Para Thomé e outros (2000) a honra das obrigações por parte do devedor sempre foi uma preocupação da humanidade, consubstanciada pela busca de formas coercitivas para que o cumprimento das obrigações ocorresse, recaindo as conseqüências inicialmente sobre o indivíduo (no nível pessoal) e posteriormente, sobre seu patrimônio.

É a partir do direito romano que a estrutura do ordenamento jurídico se define, dando origem aos princípios que orientam a execução.

Observa-se no processo histórico do instituto falimentar duas fases: a antiga e a clássica. A primeira fase caracterizava-se pela ênfase na execução pessoal e não patrimonial, onde o primeiro texto legal foi a Lei das Doze Táboas (450 a . C.)

De acordo com o regime da lei das doze táboas, a execução realizava-se por meio da *manus injectio*. Na conformidade do sistema, confessada a dívida, ou julgada a ação, o devedor tinha um

prazo de trinta dias para efetuar o seu pagamento. Caso não o fizesse, dentro desse prazo, iniciava-se a execução, por meio da *manus injectio* quando então o excoqüente conduzia o devedor à presença do magistrado. Se o devedor não solvesse a dívida, ou, ainda, na hipótese de não aparecer quem quisesse evitar a apreensão, assumindo a responsabilidade do débito (*vindex*) e, pois desobrigando o devedor, era este levado pelo credor para a sua casa, amarrado com uma corda ou tendo os pés algemados. Ficava, de conseguinte, o devedor *addictus* ao credor, que o adjudava, podendo tê-lo preso por sessenta dias.” (DORIA, 2000, p. 156)

Concluída essa fase, caso o devedor não honrasse a obrigação, era conduzido a três feiras consecutivas que poderiam culminar em sua venda ou condená-lo a morte. Caso existisse mais de um credor, o corpo era literalmente dividido entre seus credores, embora não se tenha registro de ocorrência desta natureza de fato. Anos mais tarde, o sistema condenaria à morte o patrimônio das organizações em substituição ao titular do capital.

As rígidas regras do direito romano cessaram com a *Lex Poetelia Papira* (ano 428 ou 441 de Roma) que era caracterizada pela ênfase na execução patrimonial através do desapossamento.

Iniciava-se o período clássico do direito romano, onde o devedor disponibilizava os seus bens aos credores com crédito reconhecido pelo magistrado sem transferência de propriedade. O propósito era que o credor alienasse esses ativos.

A execução enquanto procedimento se aperfeiçou na fase clássica da evolução do instituto falimentar. Passou-se, então, a dar-se o concurso dos credores, com publicidade do processo, que visava o socorro, por parte de terceiros, dos interesses do devedor. Os credores escolhiam a pessoa encarregada de alienar (liquidação) o patrimônio do devedor. O resultado apurado era apropriado proporcionalmente aos credores conforme o saldo da conta. Ao pretor cabia a escolha do *magister* (liquidante) e repartir o saldo apurado nas vendas.

A orientação disciplinar descrita manchava a imagem do devedor, embora a *cessio bonorum* o reabilitasse socialmente (de direito).

Mesmo considerando os avanços assinalados, a repressão penal era o ponto de atenção do fenômeno, caracterizando-o. O problema não era abordado com

uma conotação social, o que justifica o modelo ou formato de legislação que disciplina o processo falimentar, pelo menos até o término da vigência da Lei sexagenária (que antecedeu a nova Lei de falências). As preocupações distavam da continuidade do empreendimento, muito menos das conseqüências encadeadas do fenômeno, especialmente para a economia. A abordagem dissociava a entidade de sua cadeia de valor.

O avanço da técnica da disciplina jurídica culminou no processo de apreensão dos bens do devedor em garantia aos interesses dos credores, preocupação cristalizada nas atualizações posteriores. O fato processual preponderou, ao longo dos anos, em relação ao fato econômico.

Ao longo da história os efeitos da falência sobre o titular do capital foram atenuados, embora não tenham evitado o estigma que o atingia. A falência gera um trauma no crédito público, abalando o indivíduo socialmente (devedor, credores, empregados e outros agentes).

3.2.2.1 Caracterização da falência

O processo falimentar caracteriza-se pelo desequilíbrio entre as disponibilidades (dinheiro ou equivalentes) e obrigações, o que conduz à impontualidade. A cessação de pagamento constitui, portanto, uma conseqüência objetiva do fato patrimonial, embora não implique necessariamente no fenômeno da 'insolvência'. Enquanto a insolvência é um estado efetivo, a impontualidade é apenas um estado aparente. Apesar desta distinção clara, a caracterização da falência como a cessação de pagamento preponderou. (YOSHITAKE, 2004)

Uma única dívida era suficiente para causar o insucesso financeiro do inadimplente, entretanto, se pudesse pagar a dívida dentro do prazo legal por meio do depósito elisivo, não poderia ser declarado falido. Ocorria porém que, ao propalar-se a iminência de declaração da falência, os demais credores recorriam aos mesmos meios de cobrança, pressionando financeiramente o devedor dentro de um curso intervalo de tempo, catalisando a falência da entidade – FALÊNCIA INDUZIDA.

O pedido de falência, em sua quase totalidade, não visava a decretação da quebra da empresa, mas sim uma verdadeira ação de cobrança embora o processo de execução fosse demorado, sujeitando o credor a percorrer todos os tribunais para o recebimento de seus haveres. O tempo médio de um processo chegava a doze anos, enquanto em países como Japão e Inglaterra, esse tempo caía respectivamente para 6 a 12 meses. (TOLEDO E ABRÃO, 2005)

A impontualidade como característica da falência constituía tradição no Direito brasileiro, ainda que não traduzisse com precisão o fenômeno. O ato público e formal que caracterizava a impontualidade era o protesto por falta de pagamento da dívida, evidenciada através de um título (ato denunciador da impossibilidade de pagamento).

A falência não era decretada nas seguintes hipóteses :

- Falsidade do título da obrigação.
- Prescrição.
- Nulidade da obrigação ou título.
- Pagamento do título protestado antes de requerida a falência.
- Pedido da concordata preventiva.
- Depósito judicial oportuno.
- Cessaçõ do exercício do comércio há mais de dois anos ou qualquer outro evento previsto na Lei que exclua o devedor do processo de falência.

A norma enfatizava a impontualidade como elemento caracterizador da insolvência. Essa condição agravava o estado econômico da entidade, precipitando a falência de fato.

A Lei não conferia ao comerciante uma oportunidade de recuperação e recolocação no mercado, embora esta não refletisse um sistema puro para caracterização do estado de insolvência (mesclando influências distintas).

A falência, na abordagem jurídica, ocasionava a realização dos ativos, solução das obrigações com o recursos arrecadados (em proporções distintas por

conta da frequente diminuição do valor econômico dos ativos) e partilha dos recursos arrecadados entre os titulares do capital. A preocupação primordial eram os credores e não os demais elementos da cadeia à qual pertencia a entidade. Os empregados formavam apenas mais uma categoria de credores, não obstante tivessem prioridade no recebimento do valor arrecadado.

O processo falimentar constava das seguintes etapas: sentença declaratória, verificação e classificação dos créditos (fase investigativa) e a liquidação e partilha (execução patrimonial).

Visando a reabilitação do falido no sistema vigente na época, utilizava-se o lenitivo da concordata : instituto jurídico que objetivava solucionar a situação de insolvência do comerciante, evitando a falência (concordata preventiva) ou suspendendo-a (concordata suspensiva), proporcionando recuperação por meio da postergação do pagamento (dilação de prazo e outras formas de negociação) junto aos credores. (ALMEIDA, 1996) Embora, o fulcro da pretensão jurídica seja a recuperação e reestruturação econômico:financeira da entidade, a concordata era tratada como uma opção de acordo entre devedores e credores.

A solução do problema da insolvência centrava-se em uma única variável 'dívida', independente da existência de fatores como viabilidade do negócio, mercado dentre outros.

Em nível geral, o devedor oferecia aos credores o pagamento mínimo de 50% se à vista; 60%, 75%, 90% ou 100% se a prazo, respectivamente seis, doze, dezoito ou vinte e quatro meses, devendo ser pago 2/5 das dívidas no primeiro ano.

As características da concordata como recurso preventivo prejudicava os credores e não atingia o propósito da recuperação empresarial porque a imagem de concordatário provocava o rompimento de elos na cadeia de valor e dificultava a formação de outros.

Os requisitos da concordata preventiva (antes da decretação da falência) eram excludentes: exercício regular do comércio há mais de dois anos, existência de ativos de montante superior a 50% do passivo quirografário, não ser falido e não possuir título protestado.

As monoculares soluções legais da revogada Lei de Falências, o Decreto:Lei n. 7.661, de 21 de junho de 1945, que vigiu durante 60 anos eram desatadas do contexto no qual o insucesso empresarial acontecia, da ordem econômica e realidade do país.

Toledo e Abrão (2005) destacam que diversas entidades deixaram de existir por conta da própria legislação, caracterizada pelos autores como retrógrada e precária. Salientam que, embora se viva numa sociedade capitalista, neoliberal, a organização possui uma conotação social.

Deste organismo multidisciplinar que traduz a empresa depende essencialmente o trabalhador; as regras de consumo se estabelecem, os impostos são recolhidos, a demanda e a oferta se regulam, o controle inflacionário é supervisionado e a sociedade marcha na direção do crescimento e desenvolvimento. Aliás, diga-se de passagem, a doutrina social da Igreja Católica, amiúde, ensinou que os salários dos trabalhadores sempre dependem da competência do empregado, de suas necessidades pessoais e, sobretudo, da capacidade de pagamento do empregador, para concretude de vida digna, como revelam as encíclicas papais. (TOLEDO e ABRÃO, 2005, p.XI)

A referência do texto à doutrina católica ressalta o papel social das organizações, de sua capacidade de emprego, colocando-a como elemento-chave para as conquistas sociais.

Entender a abordagem jurídica da falência auxilia na leitura do fenômeno, especialmente na evolução do fenômeno e a forma processualística como vem sendo historicamente tratado.

3.2.2.2 O sentido da recuperação empresarial e os contornos sociais e econômicos

Para Thomé e outros (2000) existem diferentes posições relativas à natureza jurídica da falência, uma das quais é a processual. A natureza processual caracteriza a falência como um processo de execução coletiva (transferência do patrimônio do devedor para o do credor) tal como descrito neste trabalho. O foco nesta

abordagem é a liquidação patrimonial, prevalecendo historicamente na prática brasileira.

Ao longo dos anos, partindo-se da constatação da necessidade de preservar a entidade através de um plano de reorganização, a abordagem processualística passou a ser alvo de reflexão.

A ênfase nos interesses individuais passou a dar lugar aos interesses coletivos da sociedade, no que se refere à manutenção de empregos e geração de renda para a Economia ensejando desta forma o desenvolvimento da nação. Dessa redefinição de abordagem, emergiu o conceito de recuperação empresarial, destacando a função social das empresas em seu plano de continuidade.

A recuperação empresarial tem o propósito de tornar viável a superação do quadro de crise econômico-financeira do devedor, permitindo a manutenção da fonte produtora de bens e/ou serviços; dito de outra forma, da atividade econômica, e por consequência, a preservação de sua função social.

Devido a situação sócio-econômico-financeira em que se encontra o mundo, há uma tendência de evolução da regra da responsabilidade do devedor. Busca-se com tal tendência a diminuição da coercibilidade do instituto da falência. O povo necessita de empregos para que com os salários possam satisfazer suas necessidades. O governo, por sua vez, necessita de tributos e também de empregos. Sem tributos a "*máquina administrativa*" não funciona, e sem empregos para o povo, o governo tem que investir ainda mais para evitar as privações daquele. Uma empresa fechada, significa desemprego e não arrecadação dos tributos, dentre outras péssimas consequências. Nesta ordem, vem a tendência da diminuição da coercibilidade, visando a recuperação da empresa conforme um processo pré-estabelecido pela Lei. Esta é a tendência com o projeto da nova Lei de Falência. (THOMÉ e outros, 2000)

A nova lei de recuperação de empresas nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, introduziu os conceitos de recuperação extrajudicial, judicial e a falência, incorporando mudanças estruturais relevantes em relação à anterior legislação falimentar.

A legislação vigente viabiliza a recuperação de fato, uma vez que, segundo orientação do referido diploma, quaisquer obrigações assumidas (aportes de capital de terceiros, novas aquisições financiadas etc) contempladas no plano de recuperação da entidade, na hipótese de uma eventual falência, são consideradas extraconcursais;

o que implica em prioridade sobre qualquer credor mais antigo, o que facilita o carreamento de recursos para manutenção do capital de giro e facilita o acesso ao crédito.

A ordem definida pela Lei para solução de passivos facilita o processo de recuperação : 1º) Trabalhadores, com preferência de crédito garantida até o limite de 150 salários:mínimos; 2º) Credores com garantia real, entre os quais se destacam as instituições financeiras; 3º) Créditos tributários; 4º) Credores sem garantia real. Com a solução de passivos iniciando:se pelos trabalhadores, garante-se a continuidade das operações e o resgate da motivação no trabalho. Com a prioridade dos credores com garantia real, especialmente as Instituições Financeiras, assegura:se a redução do passivo oneroso e, conseqüentemente, das despesas financeiras e o fomento da atividade econômica.

O plano de recuperação, mais que uma referência de ações futuras para reabilitação do negócio, é um compromisso social que assegura a viabilidade econômico-financeira da entidade com o propósito de estabelecer os termos da recuperação sob a égide da nova lei (Lei nº 11.101:2005). Estão incluídas no plano de recuperação as seguintes informações: histórico e vetores da crise, *status* da competição (principais concorrentes e posição relativa), descrição de alternativas disponíveis para soerguimento da entidade (com justificativa e viabilidade de adoção), premissas da recuperação, projeções de resultado, estudo de mercado e definição de metas. Trata-se de um documento de construção coletiva (agentes sociais distintos: consultores, gestores, proprietários e diferentes categorias de credores alcançando a quase:totalidade da cadeia de valor), o que desperta o comprometimento do indivíduo na organização.

O plano de recuperação coloca em relevo a elaboração mental dos atores em relação aos problemas organizacionais, perspectiva de abordagem deste trabalho.

As empresas lidam com situações de dificuldade financeira de várias maneiras, entre as quais :

1. Venda de ativos importantes.
2. Fusão com outra empresa.
3. Redução de investimento e gastos com pesquisa e desenvolvimento.
4. Emissão de novos títulos.
5. Negociação com bancos e outros credores.

6. Troca de dívidas por ações. (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, p. 685, 2003)

A opções gerenciais de recuperação podem envolver reestruturação tanto de ativos como de dívidas, o que depende da maneira como o decisor percebe o problema e suas conseqüências e com que profundidade. A reestruturação pode conduzir a uma nova estrutura organizacional e estratégias competitivas, pode ocorrer no âmbito fechado (acordo) ou no âmbito judicial (figura 7). A própria reestruturação financeira (de ativos e passivos), compreendendo a troca de direitos financeiros antigos por novos direiros financeiros demanda critério, visão e experiência por parte do decisor, o que o coloca no ápice da escala de importância relativa no processo de recuperação de um negócio.

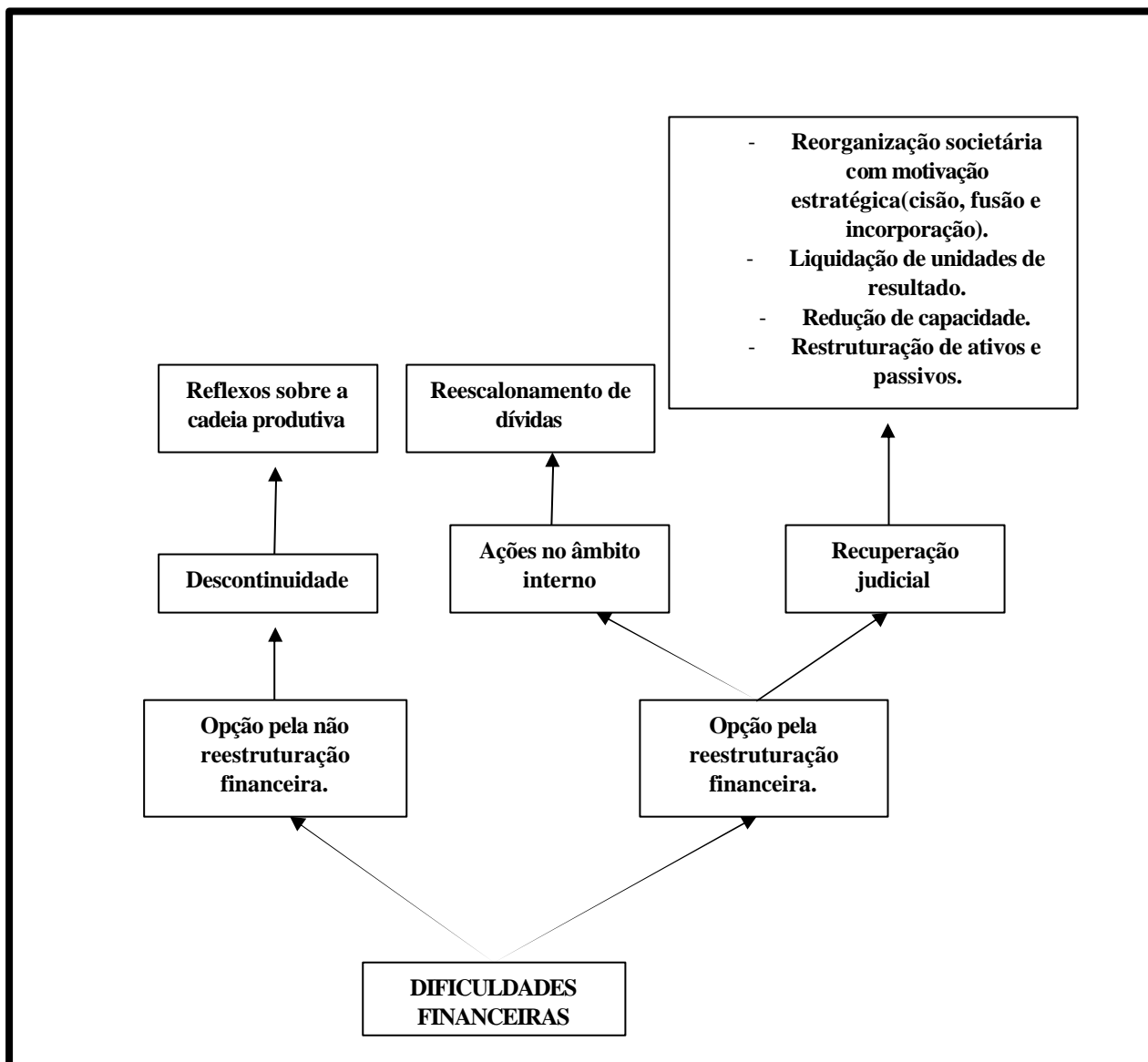


Figura 7 : Alcance do decisor no processo de recuperação organizacional.

Fonte: a autora.

A descontinuidade representa um ônus financeiro significativo envolvendo custos diretos (assessoria contábil e jurídica) e indiretos (perda de clientes, reputação, colaboradores e parceiros), envolve ainda o ônus intangível de reorientação estratégica.

A análise dos direcionadores do insucesso organizacional, bem como do processo de recuperação, remete a um estudo mais acurado do ciclo de vida das

organizações, uma vez que tais direcionadores são muitas vezes peculiares ao estágio no qual a organização se encontra (YOSHITAKE, 2004).

Com base na teoria do ciclo de vida, o processo de mudança nas organizações é imanente e as leva de um ponto determinado do ciclo a outro subsequente, influenciado-se pelo contexto, eventos internos e externos. (PASCOTTO E MACHADO, 2006; VAN DE VEN; POOLE, 1995)

O desenvolvimento das organizações e o comportamento destas podem ser previstos através de modelos de ciclo de vida definidos como seqüência de estágios, fases ou períodos (GREINER, 1972; ADIZES, 1998). Os modelos de ciclos de vida organizacional têm procurado explicar “como” e “por que” as organizações se desenvolvem através de conceitos, metáforas e teorias aportadas de outras áreas de estudo. (PASCOTTO E MACHADO, 2006)

A partir do final da década de 1960, pesquisas têm sido desenvolvidas visando compreender o processo evolutivo das organizações: Lippitt e Schmidt (1967), Scott (1971), Greiner (1972), Torbert (1974), Lyden (1975), Kimberly (1979), Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987) e Adizes (1990).

Pascotto e Machado (2006) ressaltam o pluralismo teórico advindo desses diferentes olhares e perspectivas com que o tema é analisado.

A pesquisa de modelos de ciclo de vida auxilia no entendimento do processo de desenvolvimento e mudança das organizações, ponto de aderência ao estudo da insolvência, considerada aqui, como decorrente de um processo e não um *status* terminal. Entre o momento que antecede o processo falimentar e a efetivação da falência existe um *gap*. É na transição do 1º. momento para esse *gap* (estado intermediário) que modelos preditivos, tipologias organizacionais, a exemplo das referências ou modelos do ciclo de vida, podem contribuir para a resiliência do negócio, figura 8.

INSOLVÊNCIA COMO UM PROCESSO		
Operação normal da empresa <i>EX ANTE</i> 1º. MOMENTO Foco : Monitoramento do risco.	GAP Foco: Ajustes gerenciais	Falência <i>EX POST</i> 2º. MOMENTO Foco: Atendimento dos interesses das partes.

Figura 8 : Insolvência como um processo

Fonte: autora.

Esse direcionamento assume a premissa de que o desenvolvimento ou o processo de mudança não implica necessariamente em progresso (KIMBERLY; MILLES, 1980).

3.2.3 Ciclo de vida e desempenho empresarial: um elemento a considerar no diagnóstico de insolvência?

Durante algum tempo os estudos organizacionais apresentaram a organização como um fenômeno estático. Para Farias e Fisher (2001), o pensamento acerca da mudança organizacional conheceu grandes alterações em sua trajetória. Demers (1999), citado pelas autoras, apresentam as teorias principais de mudança obedecendo a uma cronologia histórica, dividindo o período em três momentos: pós segunda guerra mundial (crescimento e adaptação), meado dos anos 1970 (morte ou transformação) e anos 1990 (aprendizado e evolução).

Após a segunda guerra mundial, observou-se um elevado crescimento e estabilidade econômica, prolongados até meados dos anos 1970. As mudanças implementadas eram indutoras de progresso e crescimento, o que justifica a predisposição em visualizar a organização como entidade em movimento progressivo. A organização era vista como um objeto mutável e dependente da orientação gerencial. As teorias do crescimento, da contingência, do desenvolvimento organizacional e do ciclo de vida surgiram nesta época.

A partir de meados da década de 1970, a recessão gerada pela crise do petróleo e crescimento do nível de concorrência internacional no início dos anos 80

colocavam a mudança como uma crise organizacional influenciando o olhar dos atores (gestores e empreendedores) acerca do processo de transformação das organizações (DEMERS, 1999). Neste contexto, teorias se consolidaram como as cognitivas, teoria do equilíbrio pontual, ecologia das populações dentre outras

No início da década de 1990, a mudança passou a ser vista como produto da evolução organizacional, ressaltando teorias como as de aprendizagem, evolucionista, da complexidade dentre outras.

Os modelos de ciclo de vida tornaram-se, então, interessantes para a compreensão do processo de desenvolvimento das entidades, promovendo-se análises ao nível individual destas ao longo de uma série temporal (direcionamento empírico).

Os modelos constituem representações abstratas e simplificadas de objetos, sistemas e até mesmo de eventos reais. Desta forma, espelham uma realidade ou parte dela, com o objetivo de explicar o comportamento de determinado elemento do modelo. Assim, podem ser utilizados na tarefa previsão e controle de sistemas ou eventos reais.

Para Desreumaux (1998) *apud* Farias e Fisher (2001), os modelos de ciclo de vida consideram a entidade como entes únicos, os quais desenvolvem um projeto ou sucessão deles com vistas adaptar:se ao ambiente para manter:se ao longo do tempo.

O ciclo de vida revela:se então como um processo dinâmico. O tema é explorado ou elaborado através de metáforas utilizando como referência sistemas biológicos, numa abordagem ontogenética.

Para Morgan (1996, p. 43), “as organizações são concebidas como sistemas vivos que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação de suas várias necessidades.”

A revisão de literatura alcançada neste trabalho apresenta diferentes modelos. As diferenças básicas entre eles é o número de estágios evolutivos e as variáveis de sucesso / insucesso contempladas em cada etapa.

Os trabalhos sobre ciclo de vida das organizações objetivam geralmente lastrear a análise das mudanças nas organizações no nível estrutural e posicionamento estratégico. Uma premissa importante para adoção desses modelos é que as mudanças organizacionais se verificam em padrões característicos os quais marcam cada estágio.

Nesta tese serão abordados os modelos mais frequentemente referenciados na literatura alcançada.

3.2.3 1 Modelo de Lippitt e Schmidt (1967)

Trata-se de um dos modelos de ciclo de vida mais antigos, originado de preocupações dos autores com o alcance dos estágios de um negócio. O modelo contempla três fases: nascimento, juventude e maturidade.

O primeiro estágio é caracterizado por uma maior dedicação dos titulares do capital (empreendedor) ao negócio.

O segundo estágio representa um período de transição caracterizada pelo reconhecimento do ambiente e aprendizagem.

O terceiro estágio representa uma fase de melhor adaptação ao ambiente econômico e mercado.

Para os autores, o estágio de nascimento não está limitado pelo nível de uma 'indústria de fundo de quintal', assim como, o estágio de maturidade não está confinado ao nível de gigantes industriais. Ou seja, uma pequena empresa pode buscar maturidade, e uma grande corporação pode permanecer juvenil. (PASCOTTO E MACHADO, 2006, p. 55)

Para Lippitt e Schmidt (1967), os fatores que determinam o estágio de desenvolvimento de uma organização estão presentes nas respostas ou ações implantadas no enfrentamento das crises organizacionais previsíveis e não exclusivamente no porte, nicho do negócio explorado ou ainda sofisticação gerencial. Para os autores, o declínio decorre de mudanças abruptas na demanda de mercado e/ou ambiente econômico.

3.2.3 2 Modelo de Greiner (1972)

Considerado um modelo clássico, este apresenta a organização como estrutura em processo de aprendizagem (explorando a perspectiva do aprendizagem na abordagem das fases). Para o autor, cada estágio é consequência daquele que o precedeu, ressaltando a relevância da experiência da organização ao longo do tempo na definição de seu futuro. Enfatiza ainda a importância de analisar-se a influência histórica da organização sobre seu desempenho atual e futuro baseando-se em postulados aportados da Psicologia, os quais afirmam que o comportamento organizacional é reflexo de experiências anteriores.

Cada estágio possui um ciclo próprio, caracterizado pela seqüência crescimento, crise, recuperação e estabilidade, culminando no processo de mudança, determinando o movimento para a próxima fase.

O autor destaca que o processo de desenvolvimento organizacional não é linear. Para Greiner (1972) *apud* Farias e Fisher (2001), as práticas gerenciais tornam-se inadequadas em determinados estágios do ciclo de vida, embora sejam adequada em outros. Ressalta ainda que existem diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes. O quadro 6 apresenta as fases do ciclo de vida proposto por Greiner (1972). O modelo foi elaborado com direcionamento ao setor privado e tomou por referência as dimensões: idade, tamanho da organização, estágios de evolução/revolução e taxa de crescimento do setor no qual a entidade atua.

Para o autor, cada estágio deve ser desdobrado em sub:estágios de crescimento e crise (revolução) culminando na mudança. O avanço, ou não, da organização depende da superação das crises em cada estágio.

ESTÁGIOS	SUB:ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS
01	Crescimento pela criatividade	Nesta etapa, as relações internas são informais. As remunerações e retornos são modestos. A impessoalidade caracteriza esta fase.
	Crise administrativa	Etapa marcada pelo despertar da necessidade

		da mudança na direção da satisfação das necessidades. Observa-se um nível melhor de profissionalização e conseqüente eficiência e comunicação interna (formalização).
02	Crescimento pela direção	Estágio marcado pela introdução de métodos contábeis e de controle gerencial, comunicação mais formal e adoção de novas técnicas de trabalho como extensão do processo de profissionalização das práticas.
	Crise de autonomia	Com o passar do tempo as práticas gerenciais, antes adequadas, tornam-se inadequadas e em alguns casos obsoletas. A estrutura funcional não mais atende ao <i>status</i> de complexidade do negócio.
03	Crescimento pela delegação	A comunicação torna-se mais fluida e menos verticalizada. Apura-se o nível de profissionalização, culminando no crescimento de atividades delegadas.
	Crise de controle	Etapa marcada por um maior nível de autonomia funcional em conseqüência da fase anterior.
04	Crescimento pela coordenação	Estágio caracterizado por um nível maior e mais qualificado no que tange à formalização de procedimentos, planejamento e progresso dos sistemas de controle.
	Crise burocrática	Estágio caracterizado pela pouca confiança existente entre cúpula diretiva e a base operacional.
05	Crescimento pela colaboração	Fase caracterizada pela ação conjunta para a solução de problemas. As equipes são integradas, orientadas para objetivos e experiências
	Crise de saturação psicológica	Corpo funcional emocional e fisicamente exaustos e pressionados.

Quadro 6 : Análise do ciclo de vida segundo Greiner (1972)

Fonte: Adaptado de Farias e Fisher (2001)

Segundo o autor quando uma organização sobrevive a uma crise migra para um período de aprendizado e crescimento até que um novo evento ou fator povoque a ruptura do equilíbrio e gere outra crise. Nesse momento, é que o processo de mudança se inicia. A análise do modelo explicita que a evolução histórica da

organização institucionaliza as práticas gerenciais, o que torna o processo de mudança mais moroso (GREINER, 1998).

Para Pascotto e Machado (p. 56, 2006), o modelo pode ser considerado um divisor de águas no que tange às pesquisas sobre desenvolvimento organizacional. Os autores assinalam que os trabalhos posteriores a Greiner (1972) o tomam por referência.

3.2.3 3 Modelo de Miller e Friesen (1984)

O modelo de Miller e Friesen (1984) é um dos que mais se destaca pela sua abordagem conceitual mais profunda bem como pela metodologia empregada no estudo (abordagem longitudinal). Os pesquisadores basearam-se nos relatos obtidos junto a variadas organizações. Foram referências ao modelo de Miller e Friesen (1984) os trabalhos de Scott (1964), Lippert e Schimidt (1967) e Greiner (1972),

O propósito do estudo foi determinar uma tipologia que analisasse a organização em diferentes estágios. Até então, os estudos, *crosssection*, traziam atributos estáticos, admitindo um mesmo ambiente histórico. O modelo contempla cinco estágios (quadro 7)

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS
Nascimento (<i>birth</i>)	A organização é pequena, homogênea, dominada pelos proprietários, marcada pelo alto grau de informalidade e centralização. As técnicas gerenciais empregadas são simples. O estilo gerencial é mais intuitivo. Os proprietários assumem riscos significativos e sua estratégia principal baseia-se na inovação das linhas de produtos.
Crescimento (<i>growth</i>)	A organização é um pouco maior, possuindo um ambiente mais heterogêneo. Em alguns casos, novos quotistas ou acionistas são inseridos no negócio. A estrutura ganha uma dose maior de formalização no que toca à especialização, comunicação e procedimentos. A administração é menos centralizada, até mesmo para viabilizar os movimentos de expansão. As técnicas gerenciais são mais apuradas.
Maturidade (<i>maturity</i>)	A organização ganha uma estrutura mais completa, alcançando um patamar de maturidade e heterogeneidade. Cresce a competição e a formalidade nas relações – estrutura formal e democrática. A centralização torna-se moderada. O foco do negócio é o suprimento do mercado. A velocidade de crescimento é menor, as inovações diminuem e a estrutura se torna mais profissional.
Rejuvenescimento (<i>revival</i>)	A organização torna-se maior, mais complexa e o ambiente ainda mais heterogêneo. Os controles, procedimentos e comunicação tornam-se mais formais. A estratégia explora a diversificação e a inovação dos produtos no mercado, o que leva a uma estrutura de divisões com elevada propensão à riscos, apesar do planejamento. A velocidade de crescimento tende a ser maior.
Declínio	A estrutura torna-se formal e burocrática. O crescimento é baixo. Os sistemas de informações gerenciais tornam-se inadequados às necessidades da organização. A aversão a riscos e ações mais conservadoras marcam esta etapa, onde as atenções voltam-se para o diagnóstico do declínio e recuperação. Em função da subcapitalização, o nível de investimentos e sofisticação são baixos.

Quadro 7 : Ciclo de vida segundo Miller e Friesen (1984)

Fonte: a autora

O foco central do modelo de Miller e Friesen (1984) é a resposta da organização (soluções estruturais e estratégicas implementadas) aos desafios do ambiente, enfatizando o conceito de configuração elaborado por Miller (1986) : maneira como os componentes de uma organização são estruturados, conectados e

gerenciados (arquétipo). Os autores acreditam que o ambiente organizacional promove uma seleção natural baseada nas estruturas das entidades e que os atributos ou características das organizações dependem da estrutura e como esta é orquestrada. O modelo apresenta a estrutura organizacional como elemento dinâmico.

3.2.3 4 Modelo de Churchil e Lewis (1983)

Este modelo diferencia-se dos demais em razão de tomar como amostra pequenas e médias empresas. Churchil e Lewis (1983) apresentam o ciclo de vida das organizações estruturado em cinco estágios, a saber: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos.

No estágio denominado de 'existência', a supervisão do proprietário ao corpo funcional é direta. Os sistemas formais são mínimos, quando existentes. O direcionamento administrativo volta-se prioritariamente para a sobrevivência no mercado. A figura do proprietário confunde-se com o próprio negócio.

No segundo estágio, sobrevivência, existe um número limitado de empregados supervisionado por líderes funcionais. A etapa é marcada pela relativa informalidade dos sistemas e preocupação centrada na necessidade de sobrevivência. A identidade do proprietário ainda influencia a administração.

O terceiro estágio está dividido em duas fases: desimpedimento e crescimento. O gerenciamento é funcional, com o gestor assumindo funções em lugar do proprietário. O número de empregados é maior porém limitado e coordenado por gerentes funcionais. O grau de amplitude dos sistemas informacionais ainda é básico e a preocupação maior é manter-se rentável. A figura do proprietário separa-se definitivamente da entidade.

O quarto estágio é denominado de 'decolagem'. O gerenciamento nesta etapa é divisional. Os sistemas gerenciais estão mais maduros e a estratégia é orientada para o crescimento. O nível de delegação é maior a fim de viabilizar a descentralização, coerente com o momento de expansão do negócio.

Cada estágio considera índices relativos a tamanho, diversidade geográfica e complexidade; e como atributos estilo gerencial, objetivos estratégicos, estrutura organizacional, sistemas formais e envolvimento do fundador com o negócio.

A organização evolui de uma estrutura simples para outra mais complexa e grande. O modelo não considera a possibilidade de declínio.

3.2.3.5 Modelo de Degen (1984)

Para Degen (1984) as organizações passam por sucessivos estágios no processo de desenvolvimento de seus negócios (figura 9). O autor ressalta que nem todas as entidades evoluem igualmente, revelando que algumas saltam estágios, observação não contemplada em outros estudos; outras, ainda, param de crescer e apenas poucas percorrem de fato a totalidade dos estágios apresentados.

O primeiro estágio é o denominado de 'Acumulando recursos'. É a etapa inicial, que, na verdade, precede o próprio negócio onde os empreendedores acumulam recursos técnicos e financeiros para vencerem as barreiras visíveis e invisíveis de mercado com o fito de consolidar o negócio.

O segundo estágio denominado de 'explorando oportunidade' é o início do negócio propriamente dito, onde se explora uma oportunidade identificada pelo empreendedor.

O terceiro estágio, 'explorando nicho de mercado', reforça o esforço da organização para evitar as barreiras impostas pelo esgotamento do nicho explorado. É a etapa de diversificação para manutenção do crescimento.

O quarto estágio, denominada de 'explorando negócios com sinergia', revela novamente a preocupação da organização em evitar, como no segundo estágio, o esgotamento do nicho de mercado e suas consequências para o negócio.

O quinto estágio, denominado de 'explorando negócios sem sinergia', similarmente ao que ocorreu no terceiro estágio representa a fase de diversificação. O

autor afirma que o crescimento da organização após o esgotamento do negócio com sinergia, deve orientar seus esforços para a diversificação.

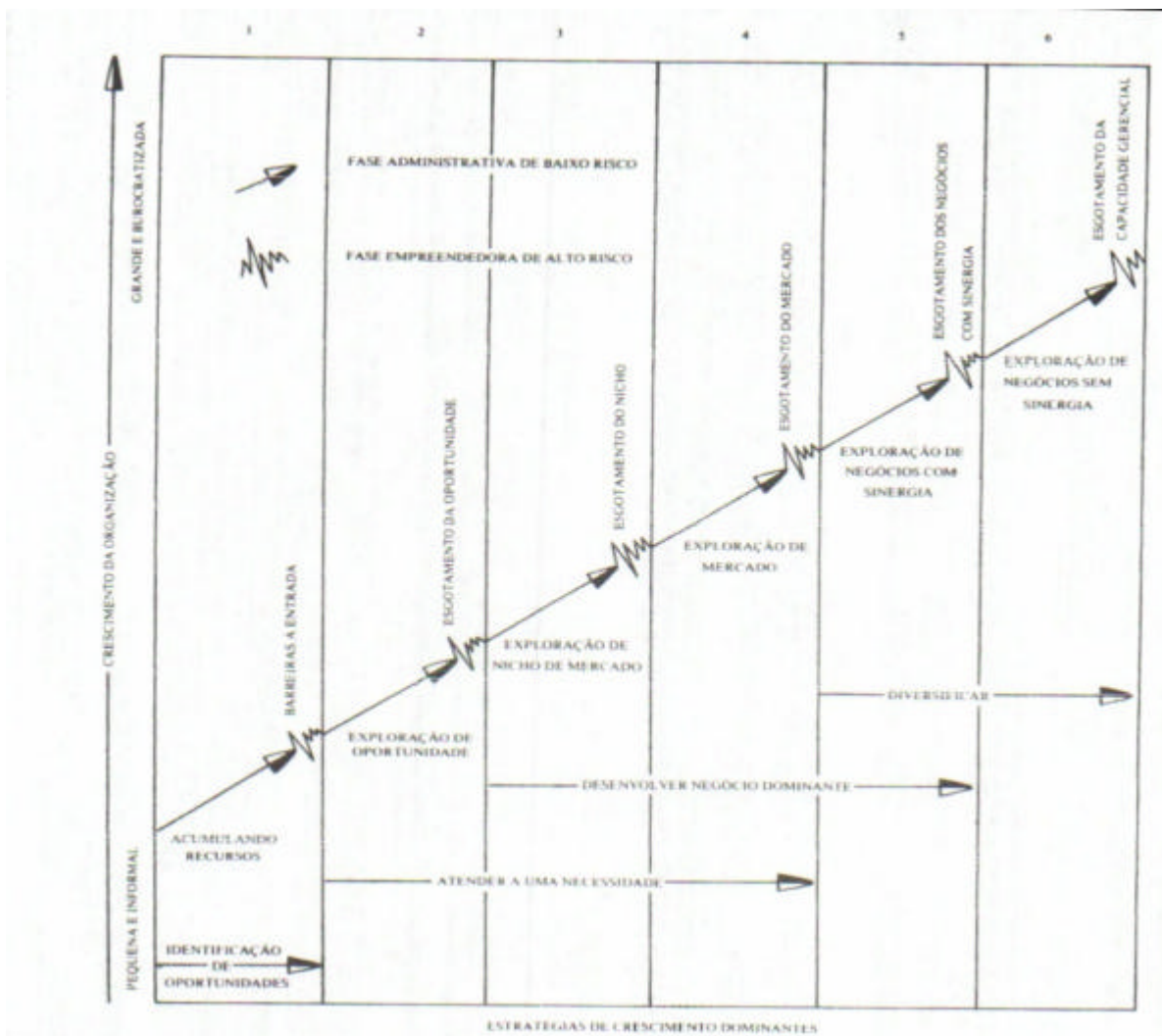


Figura 9 : Ciclo de vida segundo Degen (1984)

3.2.3.6 Modelo de Scott e Bruce (1987)

O modelo de Scott e Bruce (1987) é de natureza funcional. O seu foco são as atribuições da organização ao longo do tempo

Os autores apresentam o ciclo de vida das organizações em cinco estágios: inicial, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Segundo os autores, uma organização pode manter-se em um estágio por anos em decorrência das peculiaridades de cada estágio e pelo fato de que nem todos os empreendimentos sobrevivem para tornar-se grandes negócios (seja por motivos pessoais ou mercadológicos). A transição de uma etapa para outra têm origem em rupturas ou crises.

A figura 10 apresenta resumidamente todas as etapas do ciclo proposto pelos autores.

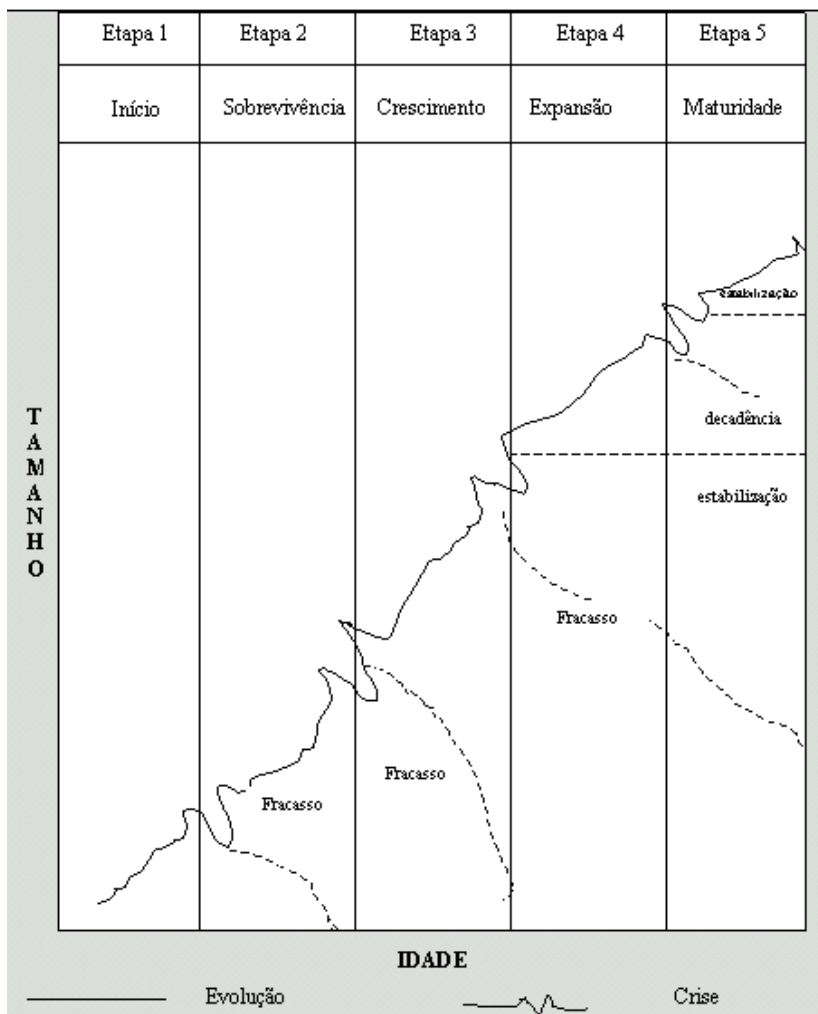


Figura 10: Ciclo de vida segundo scott e bruce (1987)

Fonte : Scott e Bruce (1987) *apud* Borinelli (1998)

A fase denominada de “início” corresponde ao nascimento da idéia e concepção do negócio. São atribuições comuns a esta etapa :

- Planejamento e projeção de recursos;
- Determinação do volume de recursos a serem aportados (recursos físicos, materiais, humanos e financeiros) para consecução das atividades;
- Captação de recursos;
- Contratações;
- Realização de inversões fixas (imobilização);
- Elaboração de planos de negócios e simulações financeiras.

A fase denominada de “sobrevivência” representa os primeiros anos de vida do empreendimento. São atribuições comuns a esta etapa :

- Consolidação da imagem corporativa;
- Busca pelo equilíbrio financeiro.

A fase denominada de “crescimento” pressupõe a conquista de estabilidade (estágio anterior). Trata-se da etapa em que a organização se depara com novos desafios e nichos de mercado.

As atribuições desse estágio relacionam-se ao aproveitamento da capacidade instalada, evitando com isto a ociosidade e promovendo o atingimento de metas. No momento em que as atribuições citadas são cumpridas, o decisor se depara com a oportunidade da escolha entre as direções: manter-se no nível atual ou continuar a crescer. Optando-se pelo crescimento, as atribuições relativas à prática do planejamento, reestruturação funcional (em algumas circunstâncias até societária) e elaboração estratégica são fundamentais.

A fase denominada de “ expansão” representa a etapa de consecução do projeto (de crescimento) esboçado ao final da etapa anterior.

A fase denominada de “maturidade” compreende o estágio de consolidação do negócio frente aos novos desafios estratégicos. Representa o equilíbrio entre os propósitos e o desempenho.

3.2.3.7 Modelo de Adizes (1990)

Numa metáfora com o desenvolvimento humano, Adizes (1990) toma como elementos do ciclo de vida de uma organização as seguintes fases: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia e burocracia incipiente e morte.

A primeira fase, **namoro**, é caracterizada pela não formalização da organização como entidade juridicamente estruturada. A organização existe no ideário do empreendedor (projeto). Trata-se da etapa de autocompromisso e assunção de riscos. O compromisso com o empreendimento se consolida de forma gradativa, o que determina a migração para o estágio seguinte.

O processo de firmar compromisso pode apresentar indutores de patologias organizacionais como: falta de objetividade, inexistência de um alvo estratégico e definição de metas inexecutáveis. A patologia de convergência mais frequente é o desperdício de recursos e consequente dificuldade financeira, o que pode tornar o empreendimento inviável.

A organização na fase da ‘**infância**’, para Adizes (1990), é extremamente centralizada e com pouca hierarquia, tornando o ambiente funcional muito pessoal. As identidades do gestor / empreendedor se confundem com a identidade da organização. O comportamento dos indivíduos na organização são voltados para a ação e oportunidade, o que leva à inconsistência de desempenho : gerencia:se crises e não projetos. O estágio é marcado pela busca por resultados para mitigação de riscos.

A organização nesta fase demanda atenção constante, visto que não existem precedentes para os processos internos e, algumas vezes, nem experiência suficiente no negócio (*expertise* e profissionalização). As teorias e impressões se consolidam de forma processual, razão pela qual, nesta etapa, tornam-se necessárias infusões de recursos (aporte de capital próprio ou de terceiros).

A subcapitalização eleva o risco de descontinuidade do empreendimento e conduz às evidências clássicas do processo de insolvência: crescimento do nível de endividamento com recorrência às formas onerosas de aporte de capital e antecipação de caixa.

A migração para a próxima etapa do ciclo de vida no modelo apresentado depende da viabilidade do negócio, tempo previsto de retorno, e resultados imediatos. O gerenciamento do projeto torna-se fundamental ao controle e continuidade do negócio.

A segunda fase, **toca-toca**, é geralmente marcada pela assunção de novos riscos, o que pode determinar o rompimento do ciclo – descontinuidade.

Trata-se de uma fase mais madura da organização caracterizada pelo crescimento do negócio e extensão do processo de consolidação. Segundo o autor, algumas entidades se envolvem em diferentes negócios, dispersando o foco e esforços, funcionando como um conglomerado de empreendimentos menores. Arriscam-se em projetos sem o adequado *background*, elevando o risco de descontinuidade ou ruptura do ciclo.

As normas e regulamentos se estruturam de forma centralizada porque inexistem um sistema formal e abrangente de controle e, em alguns casos, procedimentos de avaliação de desempenho. O nível de delegação funcional é insuficiente em face das necessidades da organização em crescimento, o que conduz a morosidade no processo decisório e ineficácia do processo decisório.

A fase denominada de **adolescência** é marcada por um maior nível de delegação e transposição de metas. O perfil de liderança do gestor/empreendedor

tende a modificar-se por conta do maior nível de profissionalização, formalização, integração e unidade.

Como compreende uma etapa de amadurecimento, o embate entre as identidades do gestor e empreendedor (titular do capital) torna-se mais visível e frequente – conflito de agência. Este quadro instabiliza o grau de delegação e faz com que diretrizes formuladas não sejam seguidas.

A etapa da adolescência representa, segundo o autor, um renascimento da organização marcado pela revisão ou elaboração de modelos gerenciais, conferindo à gestão uma abordagem mais profissional e madura.

O estágio da **plenitude** é a fase do ciclo de vida caracterizada pela consolidação de um modelo gerencial mais maduro, institucionalização de novas lideranças, melhor estruturação funcional e nível de formalização de procedimentos além de uma orientação adequada para resultados. O autor ressalta que a plenitude não implica em um fim ou alvo estático da organização. A inércia de movimentos estratégicos pode tornar a entidade obsoleta em seu mercado.

Para o autor, trata-se do ponto mais favorável da curva do ciclo de vida porque representa um equilíbrio entre auto-controle e flexibilidade lastreada por :

- Estrutura funcional adequada ao tamanho e necessidades da organização;
- Visão e valores institucionalizados;
- Orientação para resultados e desempenho.

A situação financeira tende a ser equilibrada, todavia, caso o equilíbrio seja rompido por expansões e movimentos estratégicos não planejados pode conduzir à descontinuidade do negócio.

A fase de **estabilidade** representa um estágio de maior segurança para a organização, mas ainda apresenta riscos, a saber: relativa inflexibilidade, desatualização, acomodação do quadro funcional e falta de visão de longo prazo. A convergência dos fatores de risco citados recaem em eventos como a formação de guetos funcionais e desavenças políticas.

Apesar de a organização se manter voltada para resultados, o perfil estratégico caracteriza-se como menos agressivo.

O estágio caracteriza-se por expectativa menor de crescimento de mercado, relativa acomodação e menor atenção aos riscos em face da sensação maior de segurança.

A estabilidade pode, paradoxalmente, ensejar o envelhecimento da organização, reduzindo sua capacidade de gerar recursos, perda de elasticidade de demanda oferecendo obstáculos à sua projeção a longo prazo.

O estágio denominado pelo autor de **aristocracia** caracteriza-se pelo maior nível de formalidade até então verificado nos estágios anteriores. A ênfase no 'como' prevalece sobre o 'quê' e o 'por quê' fazer. Pode ser o início do processo de descontinuidade ou decadência organizacional. A autoconfiança diminui e a dependência de fatores externos aumentam.

A etapa denominada de **burocracia incipiente** caracteriza-se pelo elevado número de conflitos internos e comunicação interna ineficaz. Nesse estágio, a organização não mais consegue gerar recursos próprios suficientes, recorrendo ao serviço da dívida para viabilizar as atividades operacionais.

No estágio de morte, os sinais que caracterizam o insucesso tornam-se visíveis, refletindo-se nos relatórios financeiros. O processo de deterioração, todavia, pode levar longo período. A falência é uma fase terminal, mas a insolvência representa um processo gradativo induzido pelo desempenho das ações. A figura 9 apresenta as etapas do ciclo de vida segundo o autor.

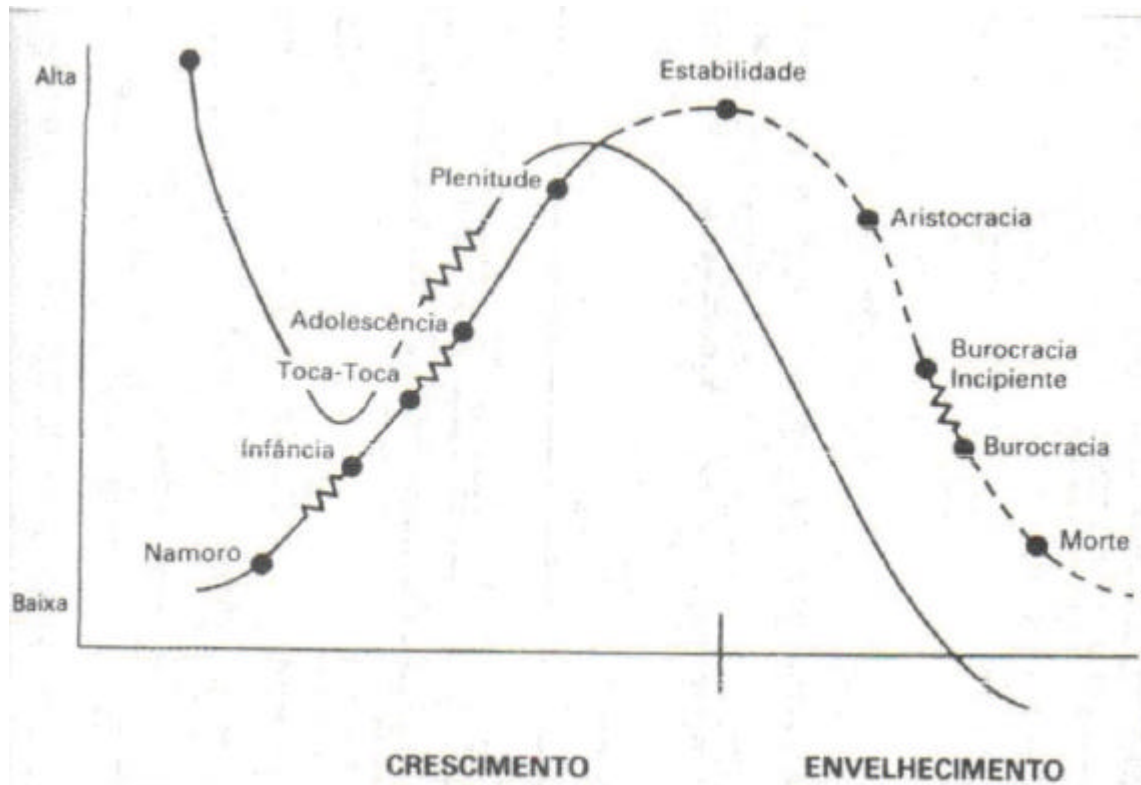


Figura 11 : Ciclo de vida segundo adizes (1990)

Fonte: (ADIZES, p 87. 1990)

Para Adizes (1990), a diminuição da flexibilidade e o aumento da controlabilidade causam o envelhecimento da organização, muitas vezes evoluindo para patologias mais graves e o conseqüente rompimento do ciclo (figura 12).

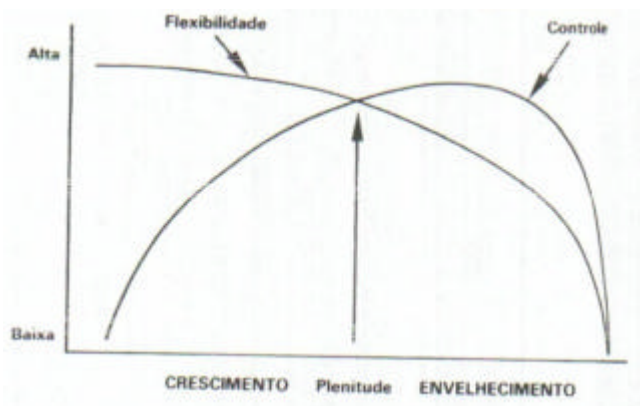


Figura 12 : Ciclo de vida e a relação com os atributos de controle e flexibilidade

Fonte (ADIZES, p 3. 1990)

3.2.3.8 Modelo de Kaufmann (1990)

Apresenta o desenvolvimento organizacional em quatro fases baseando-se na cultura corporativa, poder, liderança, autoridade, delegação, mudanças culturais, planejamento e qualidade dos recursos humanos. A figura 13 ilustra os estágios segundo Kaufmann (1990)

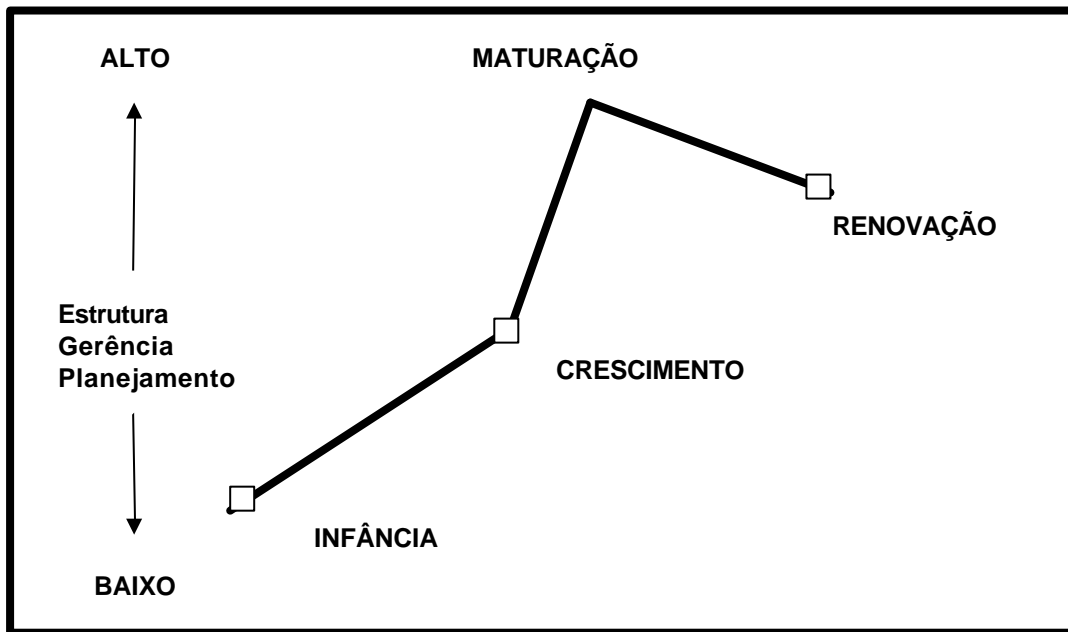


Figura 13 : Ciclo de vida segundo kaufmann (1990)

Fonte: Adaptado de Kaufmann (1990, p. 27)

Na primeira fase, inexistente uma estrutura formal e é marcada pelas tentativas de se consolidar no mercado e participação direta do fundador no processo decisório. O estilo do proprietário determina o estilo da administração. A fase de crescimento é uma etapa comum aos demais modelos já apresentados, caracterizado por um nível melhor de especialização funcional, descentralização, estrutura de controle mais organizada.

A terceira fase, maturação, é uma fase de consolidação, burocratização e formalização da estrutura de controle e comunicação interna, onde a organização passa a explorar novos negócios ganhando em diversificação.

Na quarta etapa, renovação, a empresa encontra-se institucionalizada e sólida do ponto de vista estrutural, mas reconhece a necessidade de mudança.

3.2.3.9 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993)

Para os autores, o ciclo de vida é composto por três estágios de desenvolvimento. O direcionamento adotado no modelo aplica-se especialmente às pequenas empresas. Trata-se de um modelo gerencial porque se volta para as alterações no padrão de atuação do empreendedor.

O modelo contempla cinco fases:

- Empresa operada pelo dono
- Transição para uma empresa administrada pelo dono
- Empresa administrada pelo dono
- Transição para uma administração profissional
- Administração profissional.

O modelo pressupõe a aprendizagem do empreendedor, elemento ativo da gestão e a conseqüente profissionalização de sua estrutura gerencial.

Na primeira etapa, as atividades são concentradas em um nicho ou produto e o número de clientes é restrito. O proprietário envolve-se muito mais com o operacional do que com as ações gerenciais e estratégicas. Inexiste formalização de procedimentos. O empreendedor com o tempo passa a sentir necessidade de profissionalização pelo envolvimento natural com o negócio e surgimento de novas oportunidades. A marca principal desta etapa é o controle absoluto do empreendimento pelo proprietário.

Na segunda fase, o nível de controle do proprietário diminui e o nível de delegação aumenta. A mudança é conduzida pelo incremento nas atividades e crescimento das vendas. A autoridade começa a ser compartilhada.

Na fase seguinte, o nível de compartilhamento é ainda maior. O proprietário assume tarefas de gerenciamento. O nível de delegação é maior suportando um

movimento acelerado de descentralização, com um grau maior de formalização de procedimentos e inputs de tecnologia.

A etapa de transição para uma administração profissional é caracterizada pela incorporação ao quadro de profissionais especializados em áreas vitais para o negócio, crescimento do nível de delegação, formalização e institucionalização de diretrizes e normas internas de relacionamento.

O último estágio é caracterizado pela profissionalização efetiva, com o refinamento da estrutura funcional.

Fases da Evolução de Pequenas Empresas				
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Início das atividades				
Operada pelo proprietário	Transição	Administrada pelo proprietário	Transição	Administrada profissionalmente
Proprietário como operador		Proprietário como gerente		Administração geral
Interesses Típicos				
Fase 1		Fase 2		Fase 3
Concentradas sobre o detalhe das operações, atividades de venda, processos por lote, etc.		Exercício de habilidades gerenciais.		Esforços para adotar uma estrutura organizacional, sistemas administrativos.
Focalizada sobre um produto/mercado básico.		Desenvolvimento de contatos com a indústria. Expansão da rede de provedores.		Concentrada na diversificação de produtos ou mercados.
Recursos : instalações, linhas de créditos, equipes.		Recrutamento e contratação de pessoal de suporte.		Implantação a longo prazo; Estratégias implementadas por profissionais.

Quadro 8 : Modelo gerencial do ciclo de vida organizacional

Fonte: Lezana (1996, p.29) *apud* Borinelli, 1998

O quadro 8 apresenta um esquema geral das etapas do ciclo de vida de Mount, Zinger e Forsyth (1993)

3.2.3.10 Modelo de Reynolds, Storey e Westthead (1994)

Os autores dividem o processo empresarial em três etapas: concepção, gestação e nascimento, infância e crescimento.

A primeira etapa é similar aos modelos apresentados: fase de exploração, pesquisa operacional, estudos de viabilidade e reconhecimento de mercado.

A segunda etapa é consequência da primeira e refere-se à consecução do projeto.

A terceira fase é a de posicionamento da organização relativamente às possibilidades de trajetória.

A organização se depara com três alternativas ou possibilidades, nem sempre explícitas aos olhos do empreendedor :

- Manter-se na infância
- Desaparecer
- Crescer.

3.2.3.11 Modelo de Marques (1994)

Para Marques (1994), a existência de uma organização se dá em nove estágios: estágio conceptual, organizativo, produtivo, caçador, administrativo, participativo, adaptativo e inovativo.

Como trata-se do primeiro estágio (conceptual), aquele em que a organização é criada, similarmente ao que ocorre em outros modelos, a participação do empreendedor é significativa. O ponto de partida é a identificação, por parte do fundador, de uma oportunidade ou necessidade ainda não satisfeita.

O êxito desta etapa dependerá da postura dos fundadores, no que se refere ao aspecto da profissionalização da gestão. As atividades mais comuns neste estágio são

- Elaboração do conceito do negócio;
- Estudo de viabilidade econômica e análise acurada dos riscos;
- Estudo de experiências similares.

No estágio, denominado de organizativo, esforços são dirigidos à organização social da negócio em torno de objetivos e diretrizes societárias. São atribuições próprias desta etapa:

- Definição da missão da organização;
- Contratação;
- Definição da localização da sede;
- Busca incessante do comprometimento social com a razão de ser da empresa;

A liderança é carismática e incentiva o engajamento funcional.

O estágio produtivo como o próprio nome sugere refere-se à geração dos primeiros produtos e/ou serviços e entrega aos primeiros clientes. A organização inicia a sua formação da carteira de clientes. A ênfase deste estágio é a satisfação das necessidades que motivaram a criação da organização.

São características deste estágio :

- Vulnerabilidade quando a receptividade do produto ou serviço;
- Compromisso com a satisfação dos clientes;
- Pouca ênfase no 'planejar';
- Delegação sem institucionalização de normas e diretrizes;
- Planos focados no curto prazo.

No estágio "caçador", a organização faz colimar todos os esforços ao crescimento das vendas e expansão das atividades

São características comuns a este estágio:

- Orientação das ações para as vendas;
- Prevalescência de estratégias e atitudes gerenciais ofensivas;
- Necessidade maior de controles administrativos;
- Pressão maior dos concorrentes;
- Inexistência de critérios de avaliação de desempenho;
- Equipes pouco treinadas;
- Crescimento não planejado.

O estágio administrativo demanda cuidados relativo ao risco de burocratização excessiva e complexidade da organização.

Trata-se da etapa de institucionalização dos controles internos, normas, procedimentos e diretrizes. É uma fase organizativa da estrutura administrativa, o que implica nas ações de planejamento no nível operacional.

O estágio normativo constitui extensão à etapa anterior. Neste estágio, a organização apresenta-se mais eficiente, menos dependente dos fundadores e igualmente mais complexa, relativamente lenta e menos lucrativa. O desafio desta etapa é reconduzir o negócio a um novo patamar.

Nesta etapa da vida da organização, existe risco elevado de perda de clientes, problemas de relacionamento com os pares, necessidade de reformular a estrutura. O planejamento estratégico torna-se necessário. Para o autor, observa-se mudança de ênfase de aspectos quantitativos para qualitativo.

No estágio participativo, as decisões são tomadas em todos os níveis e não exclusivamente pela cúpula diretiva (topo do organograma). O modelo de gestão baseia-se na cooperação e na geração de resultados. A caracterização desta etapa decorre da exitosa experiência de participação coletiva vivenciada entre os membros da organização na solução de problemas.

O estágio adaptativo tem como propósito a reconquista da flexibilidade. Trata-se da etapa onde a organização adere às condições impostas pelo ambiente externo. A organização aprende a aprender e a responder ao ambiente.

Marcam esta fase: investimentos maiores em tecnologia e pesquisa e desenvolvimento além de equilíbrio entre centralização e descentralização.

O estágio inovativo é uma fase mais madura da empresa que pressupõe aderência às diretrizes do mercado. O foco da administração é antecipar-se às mudanças. Representa o renascimento da empresa diante de perspectivas estratégicas e inovativas. A base das ações é o planejamento.

3.2.3.12 Modelo de Macedo (1997)

A primeira fase do ciclo proposto por Macedo (1997) é caracterizada pela criatividade e o propósito maior de aproveitar as oportunidades de mercado através da sinergia de talentos.

Na segunda fase, marcada por um maior direcionamento aos objetivos do negócio, o processo comunicativo torna-se formalizado. Observa-se uma preocupação maior com o comportamento das vendas que passa a constituir-se um parâmetro importante para aferição de desempenho. Para atendimento às necessidades da organização nesta etapa modelos de gestão e técnicas administrativas são introduzidas.

A terceira fase do modelo ilustra o crescimento pela delegação, reduzindo drasticamente o nível de centralização do processo decisório. Observa-se a transformação dos estilos de liderança.

A quarta fase o crescimento passa ser orientado pela coordenação. Nesta fase as práticas gerenciais na organização apresentam-se institucionalizadas, com grau satisfatório de profissionalização e controles eficazes. Se de um lado o nível de burocracia fortaleceu os controles, diminuiu significativamente a flexibilidade, aumentando a resistência à mudança e morosidade na transição para a próxima etapa do ciclo.

A quinta fase orienta o crescimento com base na cooperação. A missão, valores, visão, normas e políticas internas são compreendidas pelos indivíduos na organização que apresenta unidade corporativa.

Na elaboração do modelo, o autor tomou como base os atributos liderança, recursos humanos, clima organizacional e cultura, *marketing*, planejamento e flexibilidade.

2.3.5.13 Modelo de Rapouso e Ferreira (1997)

Rapouso e Ferreira (1997) apresentaram uma visão consolidada de outros modelos referente ao ciclo de vida de uma organização. Definiram em quatro os estágios: nascimento, crescimento, maturidade e diversificação, ressaltando que nem sempre a organização alcança todas as etapas ou evolui numa mesma direção.

3.2.3.14 Modelo de Rooke e Torbert (1998)

Rooke e Torbert (1998) propuseram oito estágios para o desenvolvimento organizacional.

O primeiro estágio é denominado de 'concepção' e é a fase de projeção do negócio.

O segundo estágio é denominado de 'investimento'. Trata-se da etapa que demanda atenção do empreendedor e aporte de capital e investimentos na formação de redes sociais. O produto ou serviço está em fase de consolidação. O processo gerencial é instintivo e, até certo ponto, regulado por impulsos.

O terceiro estágio, denominado de incorporação, representa uma etapa mais consolidada para a organização, no que se refere às práticas gerenciais e relações com o mercado.

O quarto estágio, 'experimental' representa a fase mais criativa do ciclo, marcada pela simulação e testes estruturais e estratégico alternativos frente aos desafios impostos pelo ambiente à organização.

O quinto estágio, produtividade sistemática, é a etapa do ciclo onde a estrutura e estratégias são institucionalizadas. Representa uma fase estável do ponto de vista do desempenho econômico.

O sexto estágio, pesquisa colaborativa, é a fase de auto:aperfeiçoamento ou reconfiguração estrutural com o fito de atender aos novos objetivos da entidade.

O sétimo estágio, comunidade fundamental, é uma etapa caracterizada pela crise estrutural e o oitavo estágio, denominado de 'disciplinas liberais', é a fase de conscientização quanto aos problemas estruturais (incongruência entre missão, visão, valores, objetivos estratégicos e desempenho).

3.2.3.15 Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

O modelo compreende três fases: de empreendimento, de formalização e de flexibilização.

O estágio de empreendimento é caracterizado por uma estrutura organizacional flexível, com regras e procedimentos personalizados em coerência com a ênfase na inovação e criatividade, próprias desse estágio. O poder ainda apresenta-se centralizado e as atividades de planejamento e coordenação permanecem incipientes. A estratégia de expansão são em geral de risco elevado. As informações percorrem o fluxo de modo informal e pouco sofisticado.

O estágio da formalização é caracterizado por uma estrutura organizacional mais funcional, com políticas e procedimentos institucionalizados. As atividades de planejamento tornam-se mais sistemáticos. A postura do indivíduo na organização assume contornos mais conservadores. Os sistemas de informações gerenciais ainda permanecem com certo grau de centralização. Trata-se da fase de maior estabilidade.

Na etapa de flexibilização, a estrutura organizacional é divisionada e semiautônoma, as políticas e procedimentos são mais flexíveis, o processo de planejamento ganha um maior refinamento, o poder apresenta-se mais descentralizado e o sistema de informações gerenciais acompanha a estrutura descentralizada.

3.2.3.16 Modelo de Allegretti e Andreolla (1998)

Os autores definem um ciclo de quatro etapas.

A etapa de introdução apresenta uma taxa de crescimento elevada, a concorrência apresenta-se acirrada e crescente sem um padrão de mercado. O alcance do produto no mercado é limitado.

Na etapa de crescimento a taxa é igualmente elevada, e a empresa encontra-se melhor adaptada à concorrência, apresentando uma participação maior de mercado relativamente à etapa anterior.

A etapa de declínio representa superação dos concorrentes. A empresa abandona propósitos estratégicos e prioriza a sobrevivência.

3.2.3.17 Modelo de Sibbet (2003)

O modelo identifica sete estágios: nascimento, expansão, especialização, institucionalização, regeneração, co:criação e transformação.

A primeira fase é comum aos demais modelos.

A segunda fase é marcada pela busca pela sustentabilidade e fluxo de caixa. Trata-se de uma etapa de aprendizado.

Na terceira fase (especialização), as competências do negócio tornam-se claras e as estratégias melhor direcionadas aos objetivos propostos.

A quarta fase, institucionalização, prioriza a segurança e retornos confiáveis. É uma fase de maior comprometimento. A administração tenta adequar a estratégias às necessidades de retorno. Observa-se um maior nível de formalização de procedimentos e técnicas.

A quinta fase, regeneração, experimenta um novo crescimento, tornando a organização mais flexível e adaptável ao contexto de mercado.

A sexta fase é a de co-criação onde o foco é a inovação e a sétima é a etapa de transformação efetiva.

Na fase de co-criação a empresa realiza parcerias com outras empresas. No estágio de transformação, as ações se materializam e as intenções são compartilhadas.

Uma característica comum aos modelos é a diferenciação implícita entre crescimento e desenvolvimento, atribuindo-se ao primeiro uma dimensão quantitativa e ao segundo, uma dimensão qualitativa no que se refere ao aspecto da progressão. Outra intersecção entre os modelos é a transição entre as fases, a qual se dá às custas de crises de passagem revelando o esgotamento de oportunidades no estágio corrente.

A literatura especializada apresenta diferentes modelos. Este trabalho não esgota a abordagem. Os modelos revisados apresentam enfoques distintos, desde modelos que evidenciam os estágio de crescimento do negócio, o processo empresarial, o desenvolvimento organizacional à modelos gerenciais e funcionais. Embora as denominações variem grandemente qualquer modelo de ciclo de vida apresenta etapas vivenciadas pela organização ao longo de sua existência.

O quadro 9 apresenta alguns enfoques e estágios.

CATEGORIA DE MODELO	REFERÊNCIA	ESTÁGIOS
Modelo Funcional	Scott e Bruce (1987)	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Modelo focado no desenvolvimento da entidade	Luiz Kaufmann(1990)	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
	Mount, Zinger e Forsyth (1993)	1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa

Modelo Gerencial		administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Modelo focado no crescimento da entidade	Adizes (1990)	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude
Modelo focado no processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westthead (1994)	1. Concepção 2. Gestação e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Modelo focado no desenvolvimento da entidade	Marques (1994)	1. Estágio conceptual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo 9. Estágio inovativo
	Modelo de Sibbet (2003)	1. Nascimento 2. Expansão 3. Especialização 4. Institucionalização 5. Regeneração 6. Co:criação 7. Transformação.

Quadro 9 : Modelos de ciclo de vida organizacional

Fonte: a autora.

Da análise dos modelos revisados, observa-se uma ênfase excessiva na caracterização de cada fase do ciclo de vida, não focando os riscos inerentes à cada etapa, muito menos disfunções próprias desses estágios, negligenciando à própria etapa definida como declínio. Apesar da importância da matéria, um pequeno volume de estudos atém-se de forma acurada ao declínio dentro das características conjunturais brasileiras, talvez em face da insuficiência de bancos de dados com qualidade suficiente para subsidiar uma investigação mais apurada e O alcance gerencial dos modelos limita-se à uma abordagem estático:descritiva.

São poucas as pesquisas qualitativas assentadas numa abordagem contextualizada do insucesso empresarial pleno (insolvência falimentar), o que permitiria a elaboração de soluções mais eficazes. A insolvência, expressão maior do insucesso empresarial, pode ser induzida por diferentes causas, em diferentes fases, com graus distintos de encadeamento entre as mesmas. (YOSHITAKE, 2004)

Entende-se que o referencial teórico apresentado auxilia no entendimento dos fatores que influenciam o desempenho das organizações nas diferentes etapas do ciclo de vida, ainda que numa perspectiva estática, embora se reconheça as lacunas na abordagem.

4 METODOLOGIA

Diante destas considerações preliminares, são apresentados nesta seção os procedimentos metodológicos que foram adotados neste estudo, que utilizou o mapeamento cognitivo como instrumental metodológico.

A pesquisa, de natureza teórico-empírica, foi conduzida obedecendo a seguinte seqüência de procedimentos :

a) Realização do mapeamento cognitivo com base em entrevistas com informantes-chaves: consultores, gestores de empresas e acadêmicos (docentes e discentes), indagando-os sobre as razões que conduzem as organizações ao insucesso financeiro (falência), conseqüências, ações gerenciais e intervenções necessárias.

a.2) Com base na análise de resultados da etapa anterior, foram selecionadas as variáveis determinantes da insolvência (e suas disfunções). Consideram-se como disfunções as patologias organizacionais, conseqüentes do processo de insolvência sinalizadas no discurso.

b) Estudo dos modelos preditivos, no que se refere a sua estrutura e precisão, e teorias do ciclo de vida, procedendo-se à análise comparativa com as variáveis identificadas, obtidas das cognições dos atores. As pessoas teorizam sobre os problemas e constroem explicações, as quais são refletidas nos modelos de

análise e nas teorias do ciclo de vida. As variáveis de controle que emergem destas cognições.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo define-se, do ponto de vista metodológico, como uma pesquisa qualitativa, uma vez que seu universo investigativo compreende os significados, motivos, expectativas, valores, aspirações, crenças e aspectos comportamentais dos indivíduos. A pesquisa qualitativa alcança uma dimensão de realidade que não pode ser aferida (MINAYO, 2001 *apud* SARSUR, 2007), considerando a dinâmica relação entre sujeito e realidade.

Bogdan e Biklen (p. 47:51, 1994) *apud* Boaventura (2004) “caracterizam a investigação qualitativa como fonte direta de dados no ambiente natural, constituindo-se o pesquisador no instrumento principal; é uma pesquisa descritiva, em que os investigadores, interessando-se mais pelo processo do que pelo resultado, examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado”. Caracteriza-se pelo conteúdo descritivo: “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, p. 42, 2002).

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Esta pesquisa tem como unidade de análise, gestores (funções de coordenação, gerência de área e presidência), acadêmicos e consultores escolhidos com base na área de atuação, estudo ou pesquisa e experiência profissional, com o propósito de explorar as diferentes leituras acerca do problema. Na escolha das categorias assumiu-se como pressuposto a crença de que as experiências afetam a qualidade das impressões sobre a realidade observada.

Foram 54 entrevistados ao todo independentemente do nível de formação acadêmica (no caso dos consultores e gestores), dois dos quais estavam vivenciando o problema da insolvência no estágio falimentar. A amostra foi composta por 18 docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, 10 consultores da área administrativa e financeira, 13 gestores (gerentes de áreas, diretores e um presidente) e 13 estudantes cursando o último semestre letivo.

4.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A opção pelos instrumentos e técnicas de coleta de dados guarda uma relação direta com o objeto investigado. Desta forma, optou-se nesta investigação por um instrumento metodológico qualitativo. O instrumento de coleta de dados utilizada foi a entrevista.

A escolha teve como critério fundamental o fato de o instrumento ensejar uma maior liberdade na elaboração das respostas e desencadear associações potencialmente ricas em experiências e informações acerca do contexto empresarial. A entrevista consiste na técnica de coleta de dados mais flexível comparativamente às demais, permitindo ao entrevistador a oportunidade de esclarecer dúvidas dos respondentes referentes às questões formuladas, assegurando com isto que as perguntas sejam de fato compreendidas. Lakatos e Marconi (1994) ressaltam que a técnica torna-se interessante porque possibilita que expressões, atitudes e outras informações sejam captadas ao longo do desenvolvimento da técnica.

Nas pesquisas qualitativas, a entrevista constitui um instrumento relevante por revelar os significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa, alavancando seu potencial elucidativo. Para Minayo (1996), a entrevista destaca-se em relação aos demais instrumentos de coleta de dados exatamente por revelar aspectos subjetivos e de contexto que envolve o sujeito da investigação, a exemplo de condições estruturais, sócio-econômicas, determinantes históricos, valores, crenças, sentimentos, cultura, normas e símbolos, quando ao mesmo tempo permite que tais representações sejam compartilhadas.

Dentre as modalidades de entrevistas, utilizou-se a forma semi-estruturada, individual, compreendendo questões abertas elaboradas com o propósito de obter as impressões do sujeito acerca do objeto estudado.

As entrevistas, semi-estruturadas, foram conduzidas apresentando-se questões abertas às três categorias de respondentes através de um processo de livre-associação. A realização da coleta de dados ocorreu numa única sessão.

4.4 ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

O material verbal evocado foi analisado a partir de seus conteúdos, categorizando-se as respostas segundo uma relação de causa e efeito. A partir da frequência de evocação pode-se avaliar e identificar os conteúdos que integram o núcleo central do problema. Os conteúdos dos entrevistados foram comparados, observando-se pontos de convergências e divergências para cada categoria, avaliando-se o nível de compartilhamento. Analisou-se igualmente resultados de diferentes pesquisas e com o *case* da Parmalat.

A partir do levantamento dos pontos de vistas fundamentais, foi representado o ponto de vista consensual entre os atores envolvidos na pesquisa preservando-se a linguagem dos participantes, ensejando a discussão sobre o tema.

4.5 TÉCNICA DE MAPEAMENTO COGNITIVO

Nesta seção, apresentam-se as referências e descrição sobre a técnica aplicada na construção de mapas cognitivos. Os mapas cognitivos e os esquemas ou modelos mentais constituem representações dinâmicas através das quais o ambiente é decomposto em conceitos, relações e comportamentos com vistas a compreender e atribuir significado a fenômenos através da coerência e consistência de sua propriedade lingüística.

4.5.1 Utilização dos mapas cognitivos

Na área de cognição social, os mapas cognitivos têm sido utilizados com frequência para representar as estruturas e processos cognitivos, os quais auxiliam no entendimento de fenômenos macro e microorganizacionais.

Os mapas cognitivos e os esquemas ou modelos mentais constituem representações dinâmicas através das quais o ambiente é decomposto em conceitos, relações e comportamentos com vistas a compreender e atribuir significado a fenômenos através da coerência e consistência de sua propriedade lingüística.

Uma ilustração comum do processo de mapeamento cognitivo é a representação das cidades guardadas pelos motoristas de táxi, apresentando noção de distância para cada itinerário, identificação de eixos de circulação e de tempo demandado para o percurso. A decisão de escolha do caminho para conduzir o passageiro ao seu destino considera os elementos dessa representação.

Os mapas cognitivos constituem uma referência ou âncora a partir da qual se inicia um raciocínio e/ou ação. Os esquemas orientam a elaboração de tais mapas para situações particulares porque compreendem o conjunto de crenças e valores, os quais servem de parâmetros para problematização, seleção e escolhas de alternativas decisórias. As crenças constituem pressupostos sobre os quais os valores se assentam. Aquilo que os indivíduos consideram como verdadeiro define o que valorizam (HATCH, 1993)

Schwenk (1988) destaca que a finalidade maior dos mapas cognitivos não é a representação de todo o sistema de crenças e valores do indivíduo ou grupo a que pertence e sim, apresentar um modelo descritivo que explicita as maneiras pelas quais essas crenças e valores explicam o passado, predizem o futuro e fazem suas escolhas

decisórias. Na verdade, os mapas podem ser utilizados para a tradução de crenças associadas a uma decisão particular (relação de semelhança e casualidade).

Segundo Pidd (1998), embora tais esquemas sejam simplificações da realidade, sua abordagem em estudos organizacionais não é inválida. É exatamente esta aproximação da realidade que os torna aplicáveis. O autor compara realidade e modelo definindo a primeira como complexa, delicada e mal definida, a segunda como simples, concreta e totalmente inteligível aos olhos dos atores. A tarefa do modelador é exatamente capturar estas visões implícitas, organizá-las de forma inteligível para que seja entendida pelas pessoas. Nesse recorte, sua precisão não é mais importante do que os conceitos e relações que representa (categorias de raciocínio sob as quais o indivíduo reflete e os caminhos adotados para cada categoria de raciocínio).

O controle de mapas cognitivos traz importantes implicações. Em primeiro lugar, sugere que os decisores não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma interpretação da realidade. (MACHADO DA SILVA e outros *in* RODRIGUES e CUNHA, p. 128, 2000)

Desde a década de setenta do século XX, as metodologias de pesquisas baseadas e centradas nos indivíduos têm recebido destaque nos estudos organizacionais.

O conceito de mapas cognitivos surgiu na Psicologia a partir dos experimentos de E. Tolman e C. H. Honzik durante os anos 30. O experimento consistiu em colocar ratos em labirintos com o propósito de explicar o processo de aprendizagem latente através da observação de sua orientação naquele espaço. Sternberg (p. 172, 2000) descreve a experiência:

1. No primeiro grupo, os ratos tinham de conhecer o labirinto e sua recompensa para irem do boxe de partida ao boxe de chegada era o alimento. Finalmente, esses ratos aprendiam a percorrer o labirinto sem cometerem erro algum (i.e., sem fazerem curvas erradas ou seguirem becos sem saída).
2. Um segundo grupo de ratos também era colocado no labirinto, mas esses ratos não recebiam reforço algum por atingirem com sucesso ao boxe de chegada. Embora seu desempenho melhorasse com o tempo, continuavam a cometer mais erros do que o grupo recompensado. Esses resultados não surpreendem; deveríamos esperar que o grupo recompensado tivesse mais incentivo para aprender.

3. Finalmente, contudo, consideremos o terceiro grupo. Esses ratos não receberam qualquer recompensa durante 10 dias de tentativa de aprendizagem. No 11º. dia, entretanto, o alimento foi colocado, pela primeira vez, no boxe de chegada. Com um único reforço, a aprendizagem desses ratos melhorou drasticamente, de modo a correrem para cá e para lá, no labirinto, tão bem como os ratos do primeiro grupo.

Os mapas consistiam em representações de indícios visuais, auditivos e táteis, elementos configurantes do ambiente, os quais localizavam o sujeito no espaço. Como ponto de culminância desse e outros estudos, concluiu-se que quase todos os animais utilizam algum tipo de mapa cognitivo para se orientarem. (BASTOS, 2002)

Os mapas cognitivos produzidos pelo homem são realidades socialmente construídas.

El mapa cognitivo es un constructo que abarca aquellos procesos que posibilitan a la gente adquirir, codificar, almacenar, recordar y manipular la información sobre la naturaleza de su entorno. Esta información se refiere a los atributos y localizaciones relativas de la gente y los objetos del entorno, y es un componente esencial en los procesos adaptativos y de toma de decisiones espaciales. (DOWNS y STEA, 1973)

Os estudos de Tolman e Honzik demonstraram que os animais estavam, na verdade, aprendendo um mapa cognitivo, ou seja, uma representação interna do labirinto. Anos depois, comprovou-se que até criaturas mais simples estariam aptas a formularem mapas cognitivos, representações simbólicas, imaginais em uma forma analógica primitiva e pré-nervosa. (STERNBERG *apud* FIRSCH, 1962,1967; 2000)

A representação do conhecimento é um desafio para a psicologia cognitiva porque não pode ser feita através da aplicação de métodos empíricos de observação, restando à abordagem racionalista os fundamentos para explicação do fenômeno. A epistemologia clássica classificou o conhecimento em duas categorias: conhecimento declarativo e procedimental. Definiu-se conhecimento declarativo como um corpo estruturado de informações factuais ou episódicas (por exemplo: data de nascimento). O conhecimento procedimental, como o próprio nome sugere, está associado a tarefas que podem ser executados com propósito determinado (por exemplo: etapas necessárias para concluir um cálculo). Advém da execução de um procedimento ou processo. A diferença entre as modalidades de conhecimento consiste basicamente em saber “o quê” e saber “como”.

Os humanos, durante o processo de mapeamento cognitivo, parecem utilizar três categorias gerais e ampliadas de conhecimento: conhecimento por pontos de referência (que têm suporte em características específicas do local de aprendizagem), conhecimento rota-estrada (que são baseados nos conhecimentos procedurais e declarativos) e o conhecimento por levantamento (que é baseado na estimativa entre as distâncias dos pontos de referência). Muitas vezes são tomados atalhos mentais, denominados de heurísticas, no processo de mapeamento cognitivo (regras empíricas assimiladas com base na exploração dos conhecimentos adquiridos) para a compreensão de problemas sociais complexos. (STERNBERG *apud* THORNDYKE & HAYES:ROTH, 1982; 2000)

Os mapas cognitivos constituem uma das aplicações características da Psicologia Social, sendo utilizados em diferentes linhas de investigação e literatura científica (Geografia, Urbanismo, Pedagogia, Antropologia, Administração dentre outras áreas).

El mapa cognitivo o esquema sociotemporal es un constructo hipotético del que inferimos su existencia al observar la conducta y los relatos introspectivos. Se conoce poco sobre su neuropsicología, más allá de una idea aproximada de donde se almacena en el córtex. No se entiende la forma o formas en las que se codifica y almacena (LEE, 1976)

As informações obtidas no processo de mapeamento são então representadas graficamente na medida de seu processamento. Os conectores evidenciam o relacionamento entre os conceitos ou pontos de vistas fundamentais da análise observadas nos discursos (figura 14).

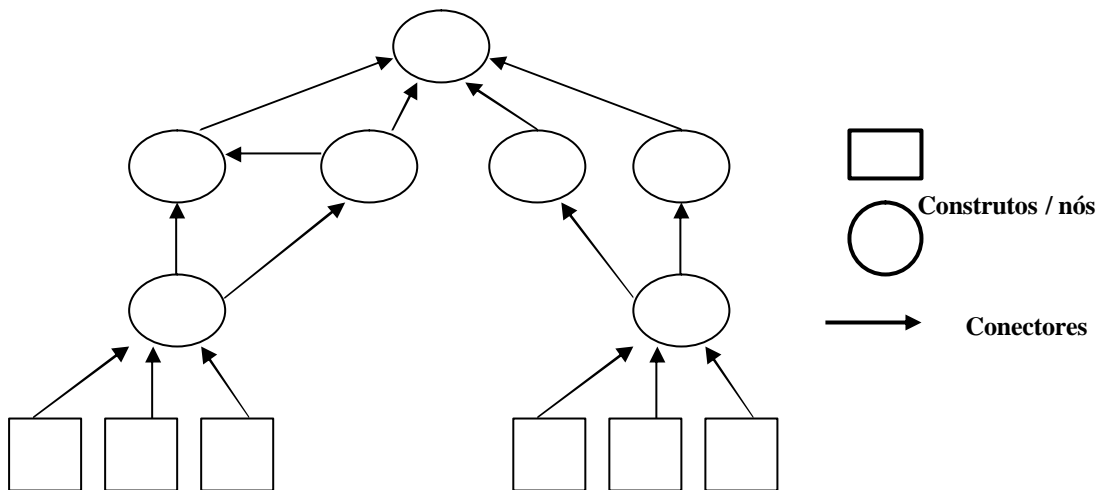


Figura 14 : Mapa Cognitivo

Fonte: a autora.

Para Fiol e Huff (1992) os mapas são representações gráficas flexíveis que ensinam a localização das pessoas em seus respectivos ambientes de informação. Analogamente aos mapas geográficos, destacam algumas informações e ocultam outras; revelam o raciocínio implícito das ações individuais, organizam, estruturam e simplificam pensamentos e crenças, conferindo-lhe significado e comunicabilidade. A imprecisão é função da própria dinâmica do processo cognitivo.

Os mapas representam então o complexo ou rede de relações entre os significados que os atores utilizam para compreensão do mundo, ações e interações sociais conseqüentes, sendo, portanto mutáveis no tempo. Assim, suas representações não espelham com exatidão o fenômeno ou a realidade estudada. Apresentam apenas modelos simplificados desta, os quais devem ser vistos como conceito e metodologia,. O conceito designa o conjunto de relações que o indivíduo ou grupo faz uso para compreensão de determinada situação; como metodologia, indica procedimentos ou reações em resposta ao problema (MACHADO DA SILVA e outros, 1988 in RODRIGUES e CUNHA, 2000)

Embora as pessoas não vivam em um mundo de representações e a relação entre pensamento e realidade possua desníveis (dualismo), a simplificação torna-se componente importante para efetividade do processo comunicativo (BASTOS, 2002).

Weick e Bougon (1986) definem os mapas como estruturas epistemológicas que agregam informações interrelacionadas as quais ensejam às pessoas uma percepção ampla através da exploração do ambiente, além, portanto da simples observação. Esta característica dos mapas cognitivos o coloca em estreita relação com a ação, sendo utilizados para representar regularidades percebidas, padrões de relações entre conceitos e avaliações diagnósticas, formando quadro analítico para a identificação de estruturas de conhecimento que norteiam a percepção, juízo de valor e decisões no nível individual e de grupo, alcançando toda a organização.

As organizações existem largamente na mente, e a sua existência toma a forma de mapas cognitivos. Então, o que une uma organização é o mesmo que vincula ou coloca junto pensamentos (WEICK E BOUGON, 1986, p.102).

Bastos (2002) destaca que os mapas não são representações estáticas do ambiente, sendo constantemente atualizados com base nas experiências adquiridas pelo sujeito e conseqüente amadurecimento.

Os modelos são modificados com o passar do tempo pela experiência e natural defasagem, porque falham ou porque são desafiados por terceiros (PIDD, 1998).

A imposição das mudanças demanda a necessidade de novos ajustamentos, incorporação de novas informações e a revisão de posicionamentos, o que naturalmente leva à revisão do mapa.

4.5.2 Orientações filosóficas e modalidades de mapas

Existem diferentes formatos e tipos de mapas. O formato depende do raciocínio-base implícito à problematização; sua dimensão e complexidade são definidas após a obtenção das informações dos atores.

Os mapas cognitivos auxiliam na estruturação de problemas complexos porque podem revelar diferentes tipos de relações entre conceitos, situações ou quadros: causa e efeito, continuidade, similaridade e proximidade. (VERGARA, 2006)

A representação gráfica enseja a visualização imediata de conceitos bem como a identificação do nível de correlação e centralidade entre eles. Para Vergara (2006), tais conceitos nem sempre são conscientes para o indivíduo, mas essenciais para o diagnóstico da qualidade do processo decisório e predição de comportamento e postura dos atores, o que lhe confere uma importante função estratégica.

Montibeller Neto (1996) define problema como um *gap* entre um estado almejado e o estado atual (de fato). A inquietação com o estado atual induz à problematização, que ganha maior ou menor destaque, a depender do juízo de valor ou interpretação dos atores. A problematização (identificação da questão que instiga o estudo) é preliminar ao mapeamento cognitivo. O dimensionamento do problema e a qualidade da análise são referenciais relativamente ao indivíduo (experiências, conhecimentos, expectativas, crenças compartilhadas, influências etc.). A questão que se coloca no estudo cognitivo é como esse problema pode ser representado pelos atores e quais os elementos que são incorporados na sua análise e relações decorrentes.

Os problemas são entidades conceituais elaboradas a partir de uma referência mental para leitura dos eventos do ambiente (MONTIBELLER NETO, 1996). A maneira como o ator percebe o problema define suas respostas e soluções.

O interesse e apropriação de conteúdos da área de cognição social por parte da Ciência administrativa têm registrado crescimento, especialmente a utilização do conceito de mapeamento cognitivo. Vergara (2006) destaca que o periódico *Journal of Management Studies* dedicou dois de seus números à abordagem cognitiva, um em 1989 e outro em 1992. Em 1994 a *Organization Science* adotou a mesma temática.

O estudo da influência da cognição na leitura dos problemas organizacionais vem sendo desenvolvido à luz da tríade: estímulo-interpretação-resposta.

Existe uma realidade externa, mas não com existência independente do observador.

Essa realidade não pode considerada como um estado subjetivo da mente (entidade abstrata), mas sim como uma representação destas.

(...) É com referência a esta realidade que o sujeito é visto como estando engajado em uma interação constante e na necessidade de adaptação. Produção de conhecimento é o meio privilegiado usado para lidar com a tarefa de adaptação. (LANDEY, 1995, p. 327)

As pessoas percebem e apreendem os fenômenos e contextos de forma diferente, mesmo se inseridas em meio rigidamente institucionalizado. As variáveis ambientais são lidas com base nesta interpretação, o que conduz a diferentes perspectivas e significados.

(...) As organizações são entidades sociais onde os problemas são tratados não com objetivos nem metas organizacionais, mas com orientações subjetivas e negociadas. Problemas e tomadas de decisão são ajustados predominantemente dentro de políticas e considerações interpessoais, valores idiossincráticos e perspectivas pessoais.(EDEN, 1998. p.X)

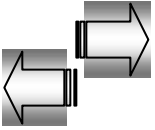
A leitura interpretativa é produto de vetores distintos, a exemplo das crenças e valores compartilhados, relações de poder, experiências anteriores dentre outros. As táticas de gestão e ações gerenciais são formatadas com base nesta interpretação intersubjetiva.

Os elementos contextuais e objetivos são estruturados e organizados com base nas interpretações efetivadas por meio do histórico de informações apreendidas na relação do indivíduo com o grupo, valores e crenças compartilhadas. As ações decorrem da coalizão desses elementos, cognitivos e institucionais e não exclusivamente consequência da racionalidade dos gestores.

O termo organização refere-se [...] ao complexo sistema de comunicações e interrelações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de

expectações estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. (SIMON, 1945/1979, p.XIV)

Este estudo adota para a expressão 'organização' uma abordagem ampla, colocando o processo cognitivo e conseqüentemente, o indivíduo, em relevo. O quadro 10 apresenta uma analogia entre as perspectivas sob as quais a organização é estudada.

<p align="center">O olhar macro <i>Hall (1984)</i></p>		<p align="center">O olhar micro <i>Staw e Sutton (1992)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Parte do comportamento das pessoas se deve a fatores organizacionais. Organizações têm o poder de moldar o comportamento e as ações individuais. • Elas agem, têm políticas, fazem declarações. • Elas subsistem no tempo para além das pessoas que a integram. • Há uma estrutura social, um sistema de regras, normas, valores e expectativas que pré:existem aos indivíduos 		<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos autônomos posam como organização; • Ações ditas organizacionais podem ser ações individuais, sob a aparência de uma entidade impessoal. • Indivíduos com poder exercem influência e controle : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ao modelar decisões estratégicas ➤ Ao definir estruturas mais estáveis ➤ Ao modelar percepções de parceiros ➤ Ao modelar características do próprio grupo de pessoas

Quadro 10: Analogia entre as perspectivas macro e micro orientadas nos estudos organizacionais

Fonte: (BASTOS, 2000)

As demandas do ambiente e encadeamento de relações exigem às organizações novos ajustamentos, redundando em oportunidades de aprendizagem e possivelmente em futuros padrões de atuação ou referências, reforçando ou colidindo contra crenças relativamente consolidadas, tendo como elemento mediador a interpretação do ambiente.

São duas as orientações filosóficas utilizadas como pressupostos acerca da origem das estruturas cognitivas: a fenomenológica e social construtivista que dá ênfase à dependência social dos conteúdos cognitivos individuais e um segundo pressuposto que se apóia no modelo de aprendizagem experimental do indivíduo

como forma para o desenvolvimento de estruturas cognitivas (BASTOS, 2000; LAUKKANEN, 1992).

Dentro destas orientações, os mapas cognitivos são usualmente classificados com base nos parâmetros: natureza do mapa, utilização, componentes, tipo de intervenção e análise realizada. A relação de parâmetros apresentada, todavia, não é exaustiva e não tem o propósito de sê-lo, apenas os torna compreensível aos olhos de seus usuários. (FIOL e HUFF, 1992)

Quanto ao **tipo de mapa**, existem mapas de ponto (*strip maps*) e mapas de contexto :

- Os **mapas de ponto** ensejam a representação do fluxo de um objeto. No plano empresarial, esse objeto assume diferentes formas: metas (objetivos quantificados), patamares de resultados, níveis de desempenho observados etc. A ênfase desta modalidade de mapa é na localização (posição) e, conseqüentemente, na identificação de pontos de referência ao longo desse fluxo. Pode ser comparado ao mapa cartográfico, característica que o torna facilmente memorizável, comunicável ao usuário e, portanto, transferível com agilidade para outros indivíduos. É utilizado quando a solução do problema que instiga o mapeamento cognitivo demanda noção de rota, fluxo, movimento, níveis distintos de análise e posição (figura 15).

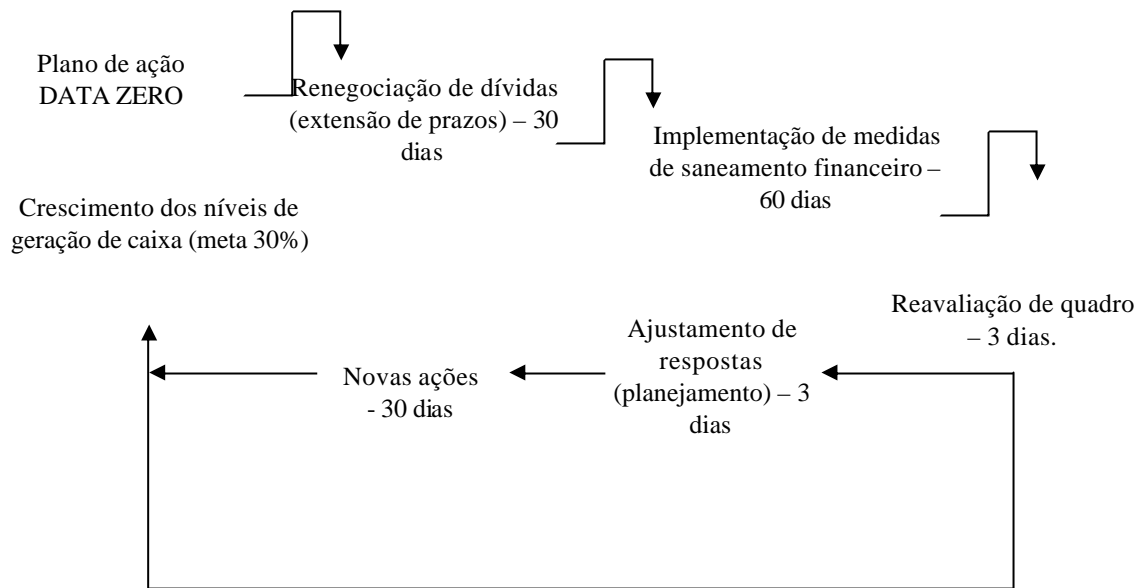


Figura 15 : Mapa de ponto

Fonte : autora.

A figura 15 retrata o plano geral de ação para recuperação financeira de uma organização em crise de nível leve; dito de outra forma, sem maiores repercussões significativas entre os atores.

- Os **mapas de contexto** extrapolam os pontos de localização porque apresentam informações acerca do entorno ou contexto de tais pontos. O senso de ambiente facilita a compreensão das posições no mapa. Os detalhes, todavia, devem ser dosados à demanda necessária de informações para entendimento e solução do problema (figura 16).

Os contextos são metáforas de molduras de conteúdo, cuja análise enseja o aprendizado com experiências concretas. Todos os acontecimentos, inclusive os de dimensões financeiras, têm um caráter social e subjetivo.

Crescimento dos níveis de geração de caixa (meta de recuperação de 30%)

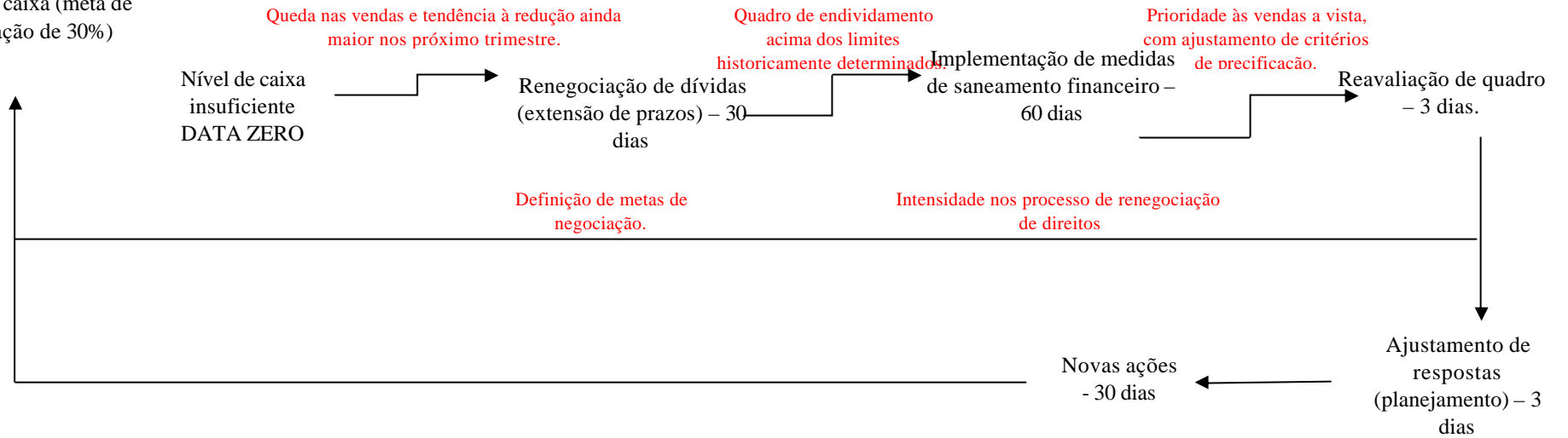


Figura 16 : Mapa de contexto

Fonte: a autora.

As informações postas na extensão dos conectores contribuem para a contextualização dos dados contidos nos nós do mapa.

Os mapas cognitivos também podem ser classificados quanto ao uso em mapas de produto e de ferramenta:

- O mapa cognitivo utilizado como produto tem a característica da estabilidade. São empregados para reportar estruturas pouco flexível ou que se mantenham estáveis por um intervalo de tempo significativo. O exemplo que atende a estas características é o mapa funcional que representa graficamente o nível de integração entre as áreas em uma organização.
- O mapa empregado como ferramenta tem característica instrumental, são dinâmicos porque demandam a elaboração dos atores, os quais podem modificá-lo em qualquer tempo na medida em que aprimorarem o julgamento diante do problema.

Quanto ao tipo de intervenção os mapas podem ser de dois tipos : organizacional e individual, a depender da quantidade de atores envolvidos na elaboração, individual ou coletivo. (COSSETTE e AUDET, 1992)

- Os **mapas individuais** têm propósitos pontuais, ou seja, específicos. Aplicados na atividade empresarial, visam explorar características potencialmente interessantes de determinados atores para o processo gerencial das entidades. A repercussão do processo ocorre em níveis variados. Downey e Brief (1986) introduziram o conceito de 'teorias implícitas de organização' para enfatizarem a relevância das leituras e cognições de executivos para a dinâmica funcional da organização e, especialmente, para o amadurecimento própria estrutura do ator.
- Os **mapas organizacionais** são elaborados no nível coletivo. A repercussão do processo é imediata e a crença nos resultados tende a ser institucionalizada em face de seu caráter de conjunto e unidade.

Para Bougon (1992), os mapas também podem ser classificados quanto à natureza da análise : hierárquica e cibernética:

- O **mapa de análise hierárquica** enfatiza os elementos que integram o mapa, a exemplo de dados, informações, ações, propósitos e meios. Não existe preocupação com a conexão entre os elos.
- O **mapa de análise cibernética** enfatiza os elementos e os elos entre os nós do mapa.

A figura 17 ilustra o exemplo de um mapa que se enquadra como mapa individual (produzido a partir da representação de um dos entrevistados), instrumental (produto do processo diagnóstico) e de análise cibernética (pela sua abordagem de análise).

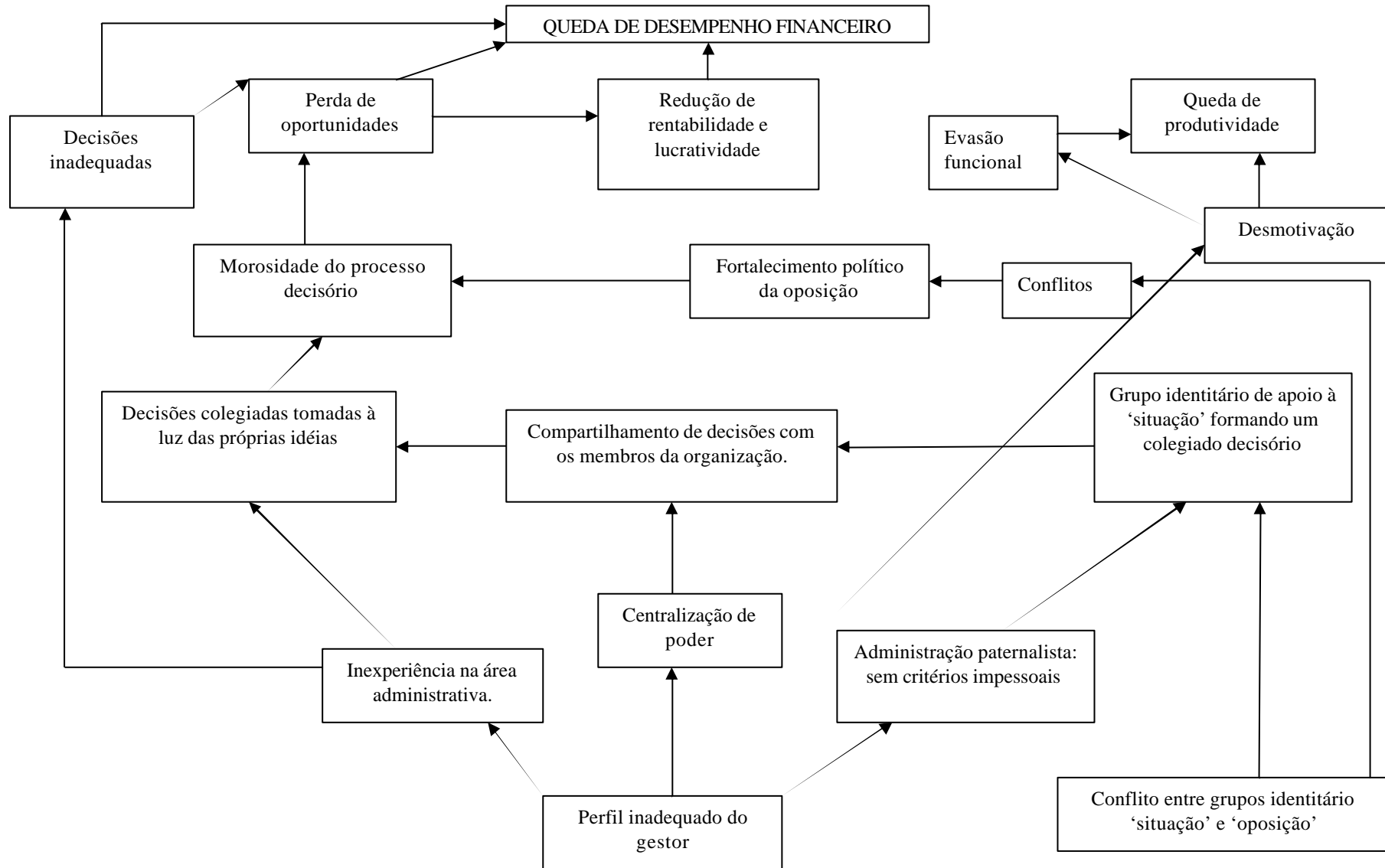


Figura 17 : Mapa instrumental, análise cibernética e individual

Fonte : autora.

Com base no parâmetro 'componentes' são três os tipos de mapeamento utilizados nas pesquisas organizacionais : mapas de identidade, mapas de categorização e por fim, mapas causais e de argumentação. A escolha do tipo de mapeamento é função da natureza da relação estudada podendo ser de associação, avaliação do grau de similaridade; valor relativo ou do vínculo causal e de argumentação (BASTOS, 2000; BOUGON, 1983 e HUFF, 1990) :

- Os **mapas de identidade** descrevem o terreno cognitivo, identificando conceitos recuperados para a estruturação da compreensão do problema pesquisado. A frequência com que esses conceitos são usados ao longo de um discurso, por exemplo, pode sinalizar conexões importantes realizadas pelo sujeito ao longo da entrevista (centralidade cognitiva). Desta forma, estão implícitos nas demais modalidades de mapeamento. Uma motivação à elaboração de tais modelos é que capturam a essência de muitos conceitos e situações.
- Os **mapas de categorização** descrevem a maneira como os indivíduos estruturam o seu conhecimento (classificação). Segundo Bastos (2001) a metodologia se apóia nos seguintes pressupostos : o pensamento demanda um resgate da memória organizada; o processo de categorização, modificação de velhas categorias e criação de novas, está incorporado na aprendizagem; e que o significado de qualquer conceito emerge do seu contraste com outros conceitos.
- Os **mapas causais** são os tipos mais utilizados nos estudos organizacionais e é o tipo escolhido para este trabalho. Sua aplicação decorre da necessidade de compreender os antecedentes e conseqüentes do fenômeno pesquisado. Nessa perspectiva, enseja a identificação das condições que geram decisões de sujeitos singulares. Os mapas causais contemplam ou demandam o entendimento dos vínculos que os indivíduos estabelecem entre as ações e resultados ao longo do tempo, bem

como os pressupostos subjacentes aos julgamentos de que uma ação levará a um resultado esperado. (BASTOS, 2001)

As ligações que mantêm uma organização coesa igualmente fazem colimar as idéias. Estas ligações intra:organizacionais constituem cadeias institucionalizadas de relações entre meios e fins (relações lógico-causais), o que destaca a funcionalidade de aplicação dos referidos mapas nos estudos organizacionais.

A quadro 11 apresenta a comparação entre os mapas cognitivos com base na classificação por componentes.

DESCRIÇÃO	MAPA DE IDENTIDADE	MAPA DE CATEGORIZAÇÃO	MAPAS CAUSAIS
Objetivo básico	Avaliar a atenção, associação e centralidade de conceitos que estruturam textos, narrativas e discursos.	Revelar dimensões utilizadas para criar categorias e taxonomias cognitivas que estruturam um domínio de conhecimento.	Identificar relações de influência e casualidade, revelando a dinâmica do sistema de argumentação.
Pressupostos assumidos sobre cognição	O modo pelo qual as pessoas percebem o mundo é altamente influenciado por categorias de linguagem.	Os indivíduos têm que, sucessivamente, examinar e ordenar objetos para buscar hipotéticos atributos comuns.	Em um mundo de dados incompletos, indivíduos fazem inferências causais que permitem interpretação.
Dados usados e forma de obtenção	Textos escritos (relatórios, documentos, entrevistas publicadas) Entrevistas abertas ou pouco estruturadas sobre o tema.	Entrevista semi:estruturada para identificação de conceitos. Entrevista estruturada para identificar a estrutura hierárquica e as dimensões de julgamento subjacentes aos processos de categorização.	Entrevista aberta ou pouco estruturada para identificar os vínculos causais entre os conceitos.
Ação inicial básica para a construção do mapa	Análise do conteúdo do material verbal ou discursivo para identificação dos conceitos.	Identificação e seleção dos conceitos ou elementos do domínio investigado (pelos participantes ou pelo pesquisador).	Identificação pelos próprios sujeitos dos conceitos relevantes para explicar um evento.
Processo cognitivo básico	Evocação, lembrança, associação.	Categorização	Explicação, justificação.
Tipo de relação buscada entre os conceitos	A me lembra B. A é mais importante que B.	A e B são diferentes. A envolve B e C.	A causa B. Se A é verdade, então B não é verdadeiro.
Dimensões críticas de análise da representação	Centralidade de determinados conceitos. Frequência e força de evocação. Justaposição de palavras. Temas estruturantes.	Distância entre os elementos. Centralidade do constructo. Preferência do elemento. Diferenciação e complexidade/integração da estrutura.	Explicações causais. Argumentos justificadores.
Formato gráfico típico	Gráficos estatísticos. Apresentação de conceitos em espaço unidimensional, ligados por linhas com sinais.	Figuras tipo árvores que se desdobram em ramos cada vez menores hierarquia.	Redes de associação entre conceitos (nodos) com o uso de setas indicando sentido de casualidade e de sinais (+ ou :) a natureza da relação.
Metodologia estruturada mais utilizada	Técnicas de análise de conteúdo. Grande diversidade de formas de apresentação da estrutura de relações que emerge da análise.	Grid de repertório de G. Kelly (Reger, 1990 ^a)	Self:Q proposto por Bougon (1998) CCM – <i>comparative causal maps</i> (Laukkannen, 1992, 1998) SODA desenvolvida por Éden (1988)
Produtos gerados que são relevantes em análises organizacionais	Identificação de 'tijolos básicos' da cognição : conceitos que estruturam os processos organizacionais. Identificação de eixos temáticos que estruturam o texto, discurso ou narrativa. Caracterização de schemas cognitivos : os 'filtros' utilizados pelos sujeitos para perceber e dar sentido aos acontecimentos.	Descrição mais aprofundada da estrutura conceitual que os sujeitos usam para organizar seus domínios de conhecimento. Hierarquias e taxonomias que os atores organizacionais utilizam para localizar e dar sentido a elementos de seu contexto.	Redes de casualidades construídas para explicar um evento organizacional. Seqüência de ações e condições que conduzem a produtos ou resultados desejados. Lógica que embasa decisões sobre cursos alternativos de ação para atingir metas lidas como relevantes.

Quadro 11: Características gerais dos diferentes mapas cognitivos nos estudos organizacionais

Fonte: (BASTOS, 2002)

Para Bryson e outros (1947) os mapas causais representam os entendimentos individuais acerca de situações complexas e desafiantes, contribuindo para mostrar como o grupo tende a reagir às mesmas. Trata-se de uma técnica potente de diagnóstico de problemas empresariais com alto nível de correlação ou encadeamento (alcance das conseqüências). Seus diagramas relacionam idéias e ações baseando-se na lógica da causa e efeito. A relação indica como uma idéia pode afetar o desenvolvimento de outra idéia ou ação.

Os mapas causais ressaltam a possibilidade de articular numerosos pensamentos e suas respectivas interconexões.

A exploração das possibilidades de ação ou opções decisórias constitui um importante benefício gerencial porque melhora a sensibilidade para problemas potencialmente complexos: como pensa o gestor e até que ponto sua visão alcança a essência do problema diagnosticado? Nesta perspectiva, como age ou tende a agir? Por quê? As respostas estão alinhadas às estratégias e objetivos? De quais formas se conectam entre si (dimensão de influência)?

Os mapas ensejam inferências diversas relacionadas à elaboração da estratégia e planejamento, formulação lógica da comunicação (posição de argumentos), visualização de pontos de conflito e consenso, percepção de estilos gerenciais e suas conseqüências para o processo decisório, com nítida leitura da seqüência dos pensamentos acerca do problema analisado. Desta forma, em nível geral, os mapas envolvem: níveis distintos de complexidade, interconexões de ações e idéias (origens e conseqüências), objetivos, conflitos, consenso, valores, estratégias subjacentes, influências paralelas dentre outros elementos.

As experiências com utilização de mapas cognitivos têm mostrado que as respostas não são necessariamente óbvias, e seu produto pode de fato conduzir a resultados surpreendentes no apoio à definição de problemas

complexos. (BRYSON e outros,1947) De fato, os problemas mais complexos e portanto de difícil estruturação são os que mais se beneficiam do mapeamento.

Independente do tipo de mapa escolhido, estes podem ser elaborados com base em dados brutos de naturezas variadas, desde dados documentais a relatos verbais (discursos) produzidos em condições específicas à finalidade do trabalho.

São parâmetros para a avaliação da qualidade dos mapas: adoção de método não-intrusivo e inexistência de pressupostos do investigador, conteúdo formando um todo orgânico, representação precisa das declarações e relações bem como a preservação da linguagem dos respondentes.

A idéia básica da técnica de mapeamento é, a partir da interconexão entre conceitos, comparações, contrastes gerar-se um constructo cognitivo de situações e problemas, permitindo o discernimento dos fatos, melhor desempenho preditivo e agilidade de resposta, senso de resultado das ações:resposta (*feedback*) frente aos mesmos.

Os mapas podem representar, no processo de diagnóstico empresarial, contexto, processo histórico da organização, descrição de atitudes, comparações, categorizações e relações. As figuras 17 e 18 ilustram respectivamente aplicações de mapas causais à explicação do processo de insolvência e o plano de ação.

Os mapas podem ser apresentados na forma indutiva (sentido *bottom to top*) ou dedutiva (sentido *top to bottom*). A escolha da forma de apresentação depende da disposição das questões e da estruturação das respostas pelos atores.

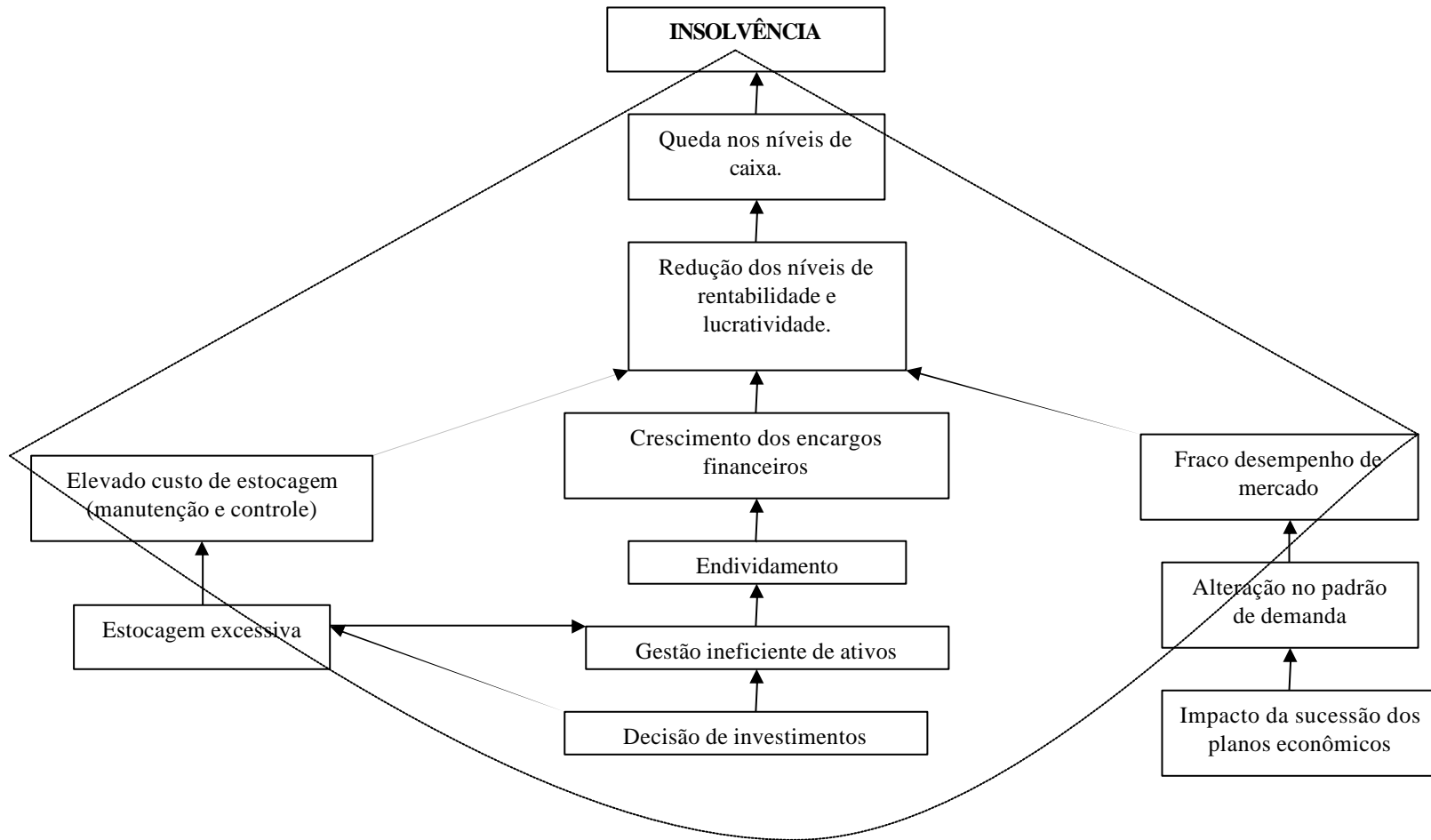


Figura 18 : Mapa causal aplicado ao processo de diagnóstico:

Fonte : a autora.

A utilização da ferramenta de mapeamento é potencializada, pois as pessoas agregam suas representações formando uma representação maior mais completa e analítica, com o problema sendo visto por diferentes perspectivas. A intervenção posterior ao mapeamento depende da qualidade do mapeamento, alinhamento com as condições da organização e negócio (gargalos de execução) e experiência dos atores nas soluções sugeridas (figura 19).

Para Bryson e outros (1947) o mapeamento é uma ferramenta para organização de conteúdo, idéias e de exploração de alternativas decisórias, que inspira confiança, unidade, comunicação fluida e articulada dos pensamentos. O mapeamento encoraja os atores a externarem suas idéias, ensejando a adição de conteúdos emergentes em um ambiente favorável à negociação das idéias ou alternativas decisórias, metas, como e por que executar a ação e senso prioridade.

As experiências de Bryson e outros (1947) têm demonstrado que os mapas produzem impacto positivo sobre as emoções, estima profissional, nível de comprometimento, promovendo o entrosamento entre a cúpula diretiva e a base operacional. Os mapas auxiliam inclusive no diagnóstico emocional do grupo, incentivando uma vida social mais adequado em relação aos conflitos.

O diagnóstico do domínio emocional é importante e tem produzido efeitos de curto e longo prazo poderosos em indivíduos e organizações por causa de suas contribuições para entender e administrar emoções (BRYSON e outros, 1947, p.270)

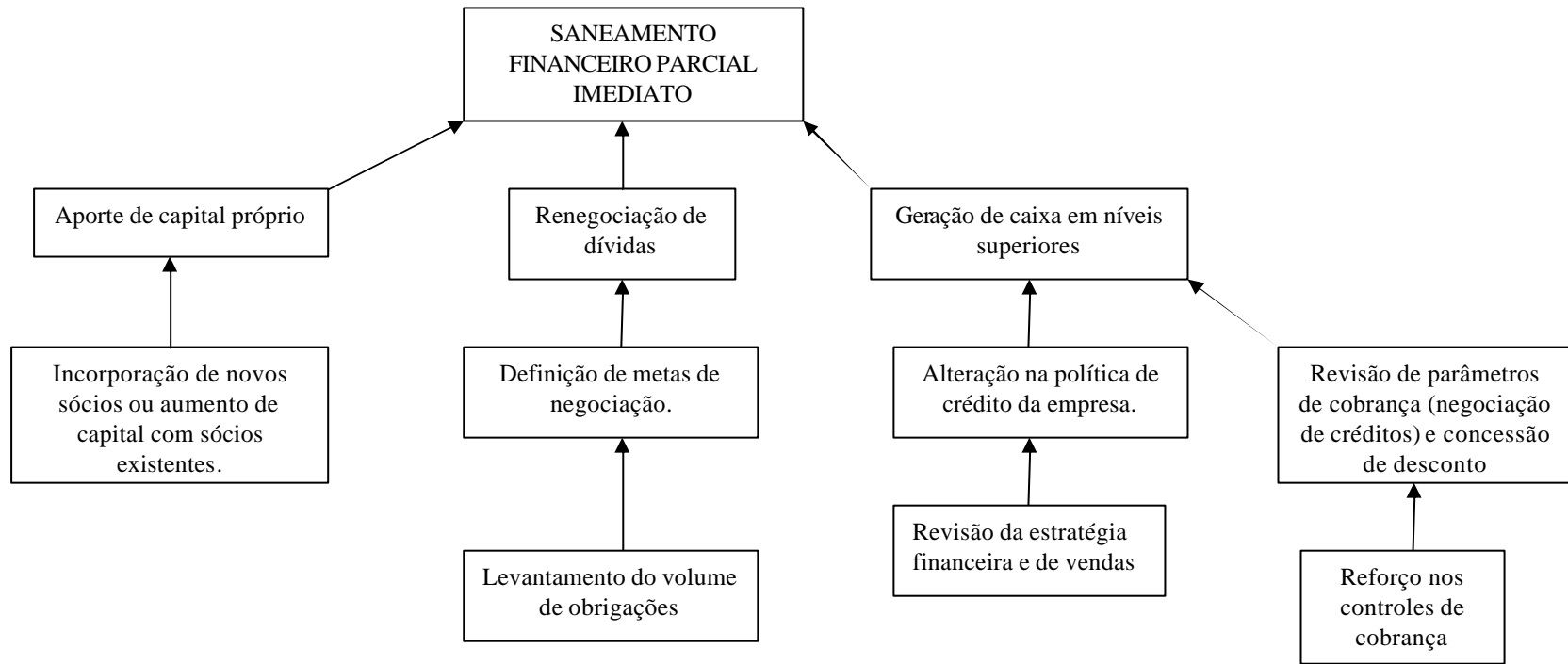


Figura 19 : Mapa causal aplicado à elaboração de plano de ação de recuperação

Fonte: a autora.

Nesta tese, os mapas cognitivos são do tipo causal, contextual, formado por uma rede cíclica com relações entre conceito:meio, conceito-fim e causa-efeito através de rótulos monopolares, elaborados a partir de entrevistas semi-estruturadas. Serão utilizados como ferramenta para estruturação do problema da insolvência das organizações.

4.5.3 Etapas do mapeamento cognitivo

O mapeamento cognitivo supõe a atuação de pelo menos duas pessoas: o facilitador e o ator, podendo ser realizado com grupo de pessoas (atores). Consiste basicamente na captação, por parte do facilitador da representação dos atores frente ao problema que instigou o processo de mapeamento. A matéria-prima principal para elaboração dessa representação são os discursos dos atores em sua linguagem natural, embora existam outras fontes. A base de análise varia desde pronunciamentos, discursos públicos, relatórios à questionários e entrevistas. A escolha do instrumento de coleta mais adequado para obtenção do conhecimento constitui etapa importante do mapeamento.

A esquematização produzida pelo facilitador é lastreada na lógica natural, àquela que considera o conteúdo reflexivo dos pensamentos.

Para Cossete e Audet (1992), o mapeamento representa um processo discursivo onde o ator expressa livremente suas idéias em relação a determinado problema, as quais são apreendidas e sistematizadas pelo facilitador. O facilitador atua como interlocutor e os atores como locutores.

4.5.4 Topologia dos mapas cognitivos

Um mapa consiste em um diagrafo: grafo composto por 'nós' (também denominados de elementos de construto ou simplesmente conceitos) que são

conectados entre si através de ligações orientadas (flechas) dimensionando a relação entre os mesmos.

CONCEITOS / ELEMENTOS DE CONSTRUTO → NÓS
 CONECTORES → FLECHA

Nos mapas comuns ou tradicionais, as relações assumem valores +1, :1 ou zero. Os valores indicam o tipo de influência/ implicação ou casualidade.

Um sinal positivo relacionado à flecha significa correlação positiva na leitura do decisor.

Um sinal negativo significa correlação negativa. Por exemplo, analisando:se o material oriundo das entrevistas observou-se que :

- Parte significativa dos entrevistados destacou a falta de planejamento como origem ou causa maior dos problemas de ordem financeira. Ao elaborar-se o mapa, a flecha que ligaria a variável ‘falta de planejamento’ ao fator ‘problemas financeiros’ traz então um sinal positivo, por conta da natureza de sua correlação.
- Alguns entrevistados afirmaram que a má qualidade dos controles gerenciais aumenta a probabilidade de ocorrência de problemas financeiros. A flecha que ligaria a variável ‘má qualidade dos controles gerenciais’ ao fator ‘problemas financeiros’ traz então um sinal negativo, por conta da natureza de sua correlação, no caso, inversa. (quadro 12)

SINAL +	Um aumento da freqüência da variável:causa influencia, origina ou implica no aumento da freqüência de ocorrência da variável-fim (propósito ou efeito).
SINAL :	Um aumento da freqüência da variável:causa influencia, origina ou implica na diminuição da freqüência de ocorrência da variável-fim (propósito ou efeito).

Quadro 12 : Significados dos sinais no mapa

Os mapas cognitivos possuem os seguintes elementos: conceitos – âncora, atributos, conceito–cabeça, conceito-meio e conectores (MONTIBELLER, 2000; FALCÃO, 2003).

Os **conceitos-âncoras** são os conceitos preliminares do mapeamento, refletem as preocupações do decisor (opções, expectativas, conseqüências, desejos etc.) e o que ele considera importante para solução do problema.

Os **atributos** consistem nos **conceitos-ponta**, ou seja, àqueles que não são influenciados por conceitos-meio. São alternativas a serem analisadas pelo decisor, podendo ter características qualitativas ou quantitativas. Pela própria natureza, não recebem flechas. São conceitos elementares ou inferiores na hierarquia dos mapas.

Os **conceitos-meio** são àqueles que influenciam outros conceitos através de trajetórias (*paths*) coerentes com a relação de influência ou causalidade entre eles.

Os **conceitos-cabeça** são àqueles influenciados pelos conceitos-meio. Trata-se dos conceitos mais altos do mapa. Esses conceitos não influenciam no mapa nenhum outro conceito, desta forma, só recebem flechas porque representam a raiz do problema investigado.

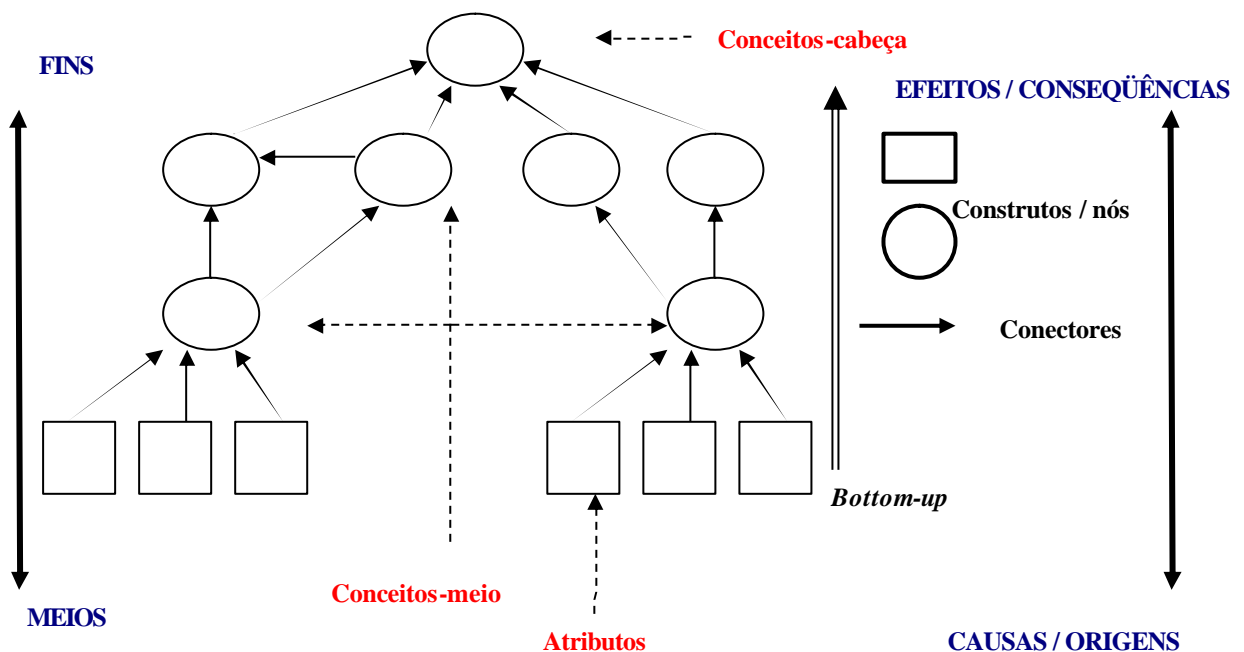


Figura 20 : Topologia do mapa cognitivo

Fonte : autora.

A figura 18 apresenta um exemplo simplificado de mapa que tem por base a cadeia de meios e fins (GUTMAN, 1982; REYNOLDS; GUTMAN, 1988). Embora o modelo seja bem estruturado do ponto de vista teórico, possuindo uma hierarquia conceitual definida, ensejando um entendimento claro acerca do problema investigado, sua limitação maior está na possível desconsideração de atributos relevantes na leitura da situação.

Na elaboração do mapa, algumas vezes, surgem associações entre os nós onde a ligação causal não é explícita, embora exista associação entre eles e que esta seja importante para a compreensão do problema. Esta natureza de associação é do tipo 'conotativa' e deve ser sinalizada no mapa.

4.5.5 Procedimentos de elaboração

Será referência para este estudo o mapa monopolar.

Os mapas monopolares apresentam em cada nó pontos de vistas em relação ao problema investigado, os quais são ligados entre si por meio de relações causais.

O ciclo desta modalidade de mapeamento obedece, em geral, as seguintes etapas (KEENEY, 1992; ENSSLIN e outros, 2001; MONTIBELLER, 1996) :

1ª. Etapa: Problematização, definição de um rótulo que descreva o problema e escolha do tipo de mapa a ser elaborado..

Nesta etapa são identificadas as definições relacionadas ao problema, formando-se assim um conjunto de conceitos-âncoras (básicos). É a partir dos conceitos-âncoras que o mapeamento ganha complexidade e forma. Os conceitos-âncoras são os primeiros conceitos apresentados no mapa.

2ª. Etapa: Planejamento do trabalho, o que envolve a definição de objetivos específicos (alvos a serem atingidos) e escolha do instrumento de coleta.

3ª. Etapa: Relação das entrevistas (interação empática) sem interferência nos discursos dos informantes, encorajando a criatividade e estimulando a expressão. Outra opção reconhecida é a prática do *brainstorming*.

4ª. Etapa: Realização dos procedimentos de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” (VERGARA *apud* BARDIN, 1977, p. 42)

A análise de conteúdo é conduzida por meio do uso de abordagens tanto quantitativas como qualitativas e mistas. Envolve basicamente os procedimentos de transcrição das entrevistas (quando gravadas) ou apreensão dos conteúdos coletados em documentos – cartas, questionários, relatórios: a identificação de categorias de análise e a definição do tipo de grade de análise (aberta, fechada ou mista). (VERGARA, 2006)

A escolha do tipo de grade de análise depende da definição preliminar ou não das categorias de análise. Quando as categorias de análise surgem a partir do estudo do material diz-se que a grade de análise é do tipo ‘aberta’. Quando a definição das categorias se dá preliminarmente à exploração do material, diz-se que a grade de análise é ‘fechada’. Na hipótese de existirem categorias pré-determinadas, mas com a possibilidade de admissão de novas categorias durante o processo de análise, diz-se que a grade é do tipo ‘mista’ (flexível). Categorizar significa decompor o material em elementos relevantes para estudo.

Para Vergara (2006) *apud* Bardin (1977), a análise de conteúdo se resume a quatro etapas básicas : pré-análise do material, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação.

5ª. Etapa : Levantamento dos elementos primários da avaliação (pontos essenciais considerados) e hierarquia de conceitos (meios e fins). Dado um conceito-âncora qualquer, o pesquisador pode utilizar questões sondas: Por quê? Como? Quando?

Trata-se da etapa de identificação de conceitos emergentes, estabelecendo a relação causal em relação ao problema investigado. Esse procedimento é recursivo no processo de mapeamento.

6ª. Etapa : Elaboração pelo facilitador, com base nas informações obtidas, de um mapa, onde cada bloco de texto é denominado de 'nó' e considerado um elemento do construto/conceito/fator ou variável. A nomenclatura adotada depende do tipo de mapa, metodologia e pressupostos da pesquisa.

As flechas, conectivos que associam os nós, simbolizam relação, direção, sentido e nível de influência (casualidade e implicação) entre os nós.

Segundo Huff (1990) e Bougon (1983), existem diferentes possibilidades de mapeamento como também se observa formas distintas de relacionamento entre os elementos cognitivos: grau de similaridade, valor relativo, implicação, associação causal ou dependência.

A faixa de utilização de mapas e abordagem cognitiva na prática empresarial é ampla e significativa. São objetivos mais freqüentes :

- Obter diagnósticos da realidade empresarial (crenças, conceitos e relações). (WILK, 2000; VARGENS, 2001, BASTOS, 2000)
- Formular conceitos empresariais. (FARIAS, 2001)
- Predizer o sucesso e insucesso estratégico. (FINNEY e MITROFF, 1986)
- Analisar aspectos motivacionais, modelos que vinculam motivação aos processos de atribuição, a estruturas cognitivas tais como *scripts*, a atitudes ou auto:conceito (*self*), conceitos básicos da cognição social. (BASTOS, 2000)
- Identificar processos de aprendizagem. (LANNA e BARBOSA, 2001; CAUDURO, GRAMKOW e RUAS, 2002)
- Tornar problemas visíveis e detalhá:los em unidades de análise. (BRYSON e outros, 1947)
- Analisar as relações de trabalho, *as quais* impõem destacada complexidade nos relacionamentos entre as pessoas e as organizações (contratos psicológicos e seus impactos nas avaliações de recompensas –

remuneração variável, percepção de equidade e no comprometimento). (BASTOS, 2000)

- Estudar aspectos do comprometimento organizacional. (BASTOS e COSTA, 2000)
- Relacionar medidas e possíveis soluções aos problemas identificados. (BRYSON e outros, 1947)
- Apresentar e fazer analogias entre estruturas cognitivas de gestores. (HUFF, 1990, LAUKKANEN, 1994)
- Elaborar representações do sujeito referente a um problema ou tema com base nos discursos. (POESI, 1999)
- Identificar competências requeridas para a função de dirigentes. (OLIVEIRA, 2000)
- Estudar fenômenos como absenteísmo, rotatividade, carreira, papéis ocupacionais. (BASTOS, 2000)
- Predizer tendências de comportamentos relevantes no contexto organizacional. (ABBAD, PANTOJA e PILATI, 2001)
- Analisar valores subjacentes à estratégia organizacional e aspectos do posicionamento relativo. (DOLCI e KARAWAJCZYK, 2002, GRAVE, 2002)
- Estudar os processos de mudança organizacional. (MACHADO:DA:SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999)
- Dar suporte ao processo decisório e estratégico. (BRYSON e outros, 1947; FONSECA e MACHADO:DA:SILVA, 2001; GONÇALVES e MACHADO:DA:SILVA, 1999; BASTOS, 2000)

Segundo Bastos (2000), os processos que integram o domínio do comportamento micro:organizacional foram estudados sob a perspectiva cognitivista : definição de problemas operacionais e estratégicos, percepções do trabalho, motivação, processo decisório, liderança e avaliação de desempenho, onde se destacam trabalhos considerados clássicos : Ilgen e Klein (1988), Lord e Maher (1989, 1991), Walsh (1995) e Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (1996) dentre outros.

Para Tenbrunsel e *outros* (1996, p. 329):

(...) o t3pico de cogni33o alcan33ou as agendas de muitos pesquisadores sobre comportamento macro organizacional, desde o campo de gerenciamento estrat33gico at33 3reas mais interdisciplinares, focalizando os estados e tra33os individuais como explica333es do comportamento coletivo.

O quadro 13 retrata os cont33udos-chave apresentados pelos autores na 3rea de cogni33o, identificando:se os conceitos cognitivos mais influentes na an33lise de processos que envolvem indiv33duos e pequenos grupos organizacionais.

	<i>Fundamentos Psicol33gicos</i>	<i>Perspectivas cognitivistas no Comportamento micro:organizacional</i>
Cogni33o Social	<ul style="list-style-type: none"> • Teorias da atribui33o • Mem33ria • Estruturas de conhecimento (schemas, estere33tipos, categoriza33o) • Auto:conceitos • Atitudes e mudan33a de atitudes • Controle Mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Lideran33a • Motiva33o • Avalia33o de Desempenho
Tomada de Decis33o	<ul style="list-style-type: none"> • Processos decis33rios : questionamentos ao modelo da escolha racional <ul style="list-style-type: none"> ➢ Heur33sticas ou estrat33gicas simplificadoras : <ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilidade ○ Representatividade ○ Ancoragem, Ajustamento • Vieses decorrentes do uso de heur33sticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia33o • Processos de decis33o em grupo • Gest33o de Recursos Humanos

Quadro 13 : Cogni33o nas organiza333es: quadro de refer33ncia

Fonte: (BASTOS, 2000)

A 3rea de *cogni33o social* representa um conjunto de conceitos e estrat33gicas metodol33gicas cujo prop33sito 3 a an33lise dos processos atrav33s dos quais os indiv33duos percebem, estruturam e utilizam, no seu cotidiano, o conhecimento sobre si, sobre as outras pessoas e sobre o mundo. A teoria acerca do *processo decis33rio* 3 voltada para a

análise de como as pessoas, nos seus ambientes naturais, tomam decisões; dito de outra forma, agem dentro de suas respectivas leituras de mundo (realidade). O quadro 13 mostra os fundamentos psicológicos das aplicações no campo do comportamento micro-organizacional, que posiciona o pesquisador no estado da arte através do panorama dos estudos psicossociais acerca de processos e estruturas cognitivas.

O trabalho de Schneider e Angelmar (1993) apresenta um quadro de referência que explica a diversidade de abordagem nos estudos sobre cognição. São três os níveis de análise (indivíduo, grupo e organização) e três as propriedades centrais da cognição : *estruturas cognitivas* (como o conhecimento está representado e armazenado); os *processos cognitivos* (como o conhecimento é adquirido e utilizado) e os *estilos cognitivos* (como as diferentes unidades se diferenciam quanto às estruturas e processos de conhecimento). O quadro de referência elaborado por Schneider e Angelmar traz definições utilizadas por estudiosos nos espaços que definem o campo. (BASTOS, 2000)

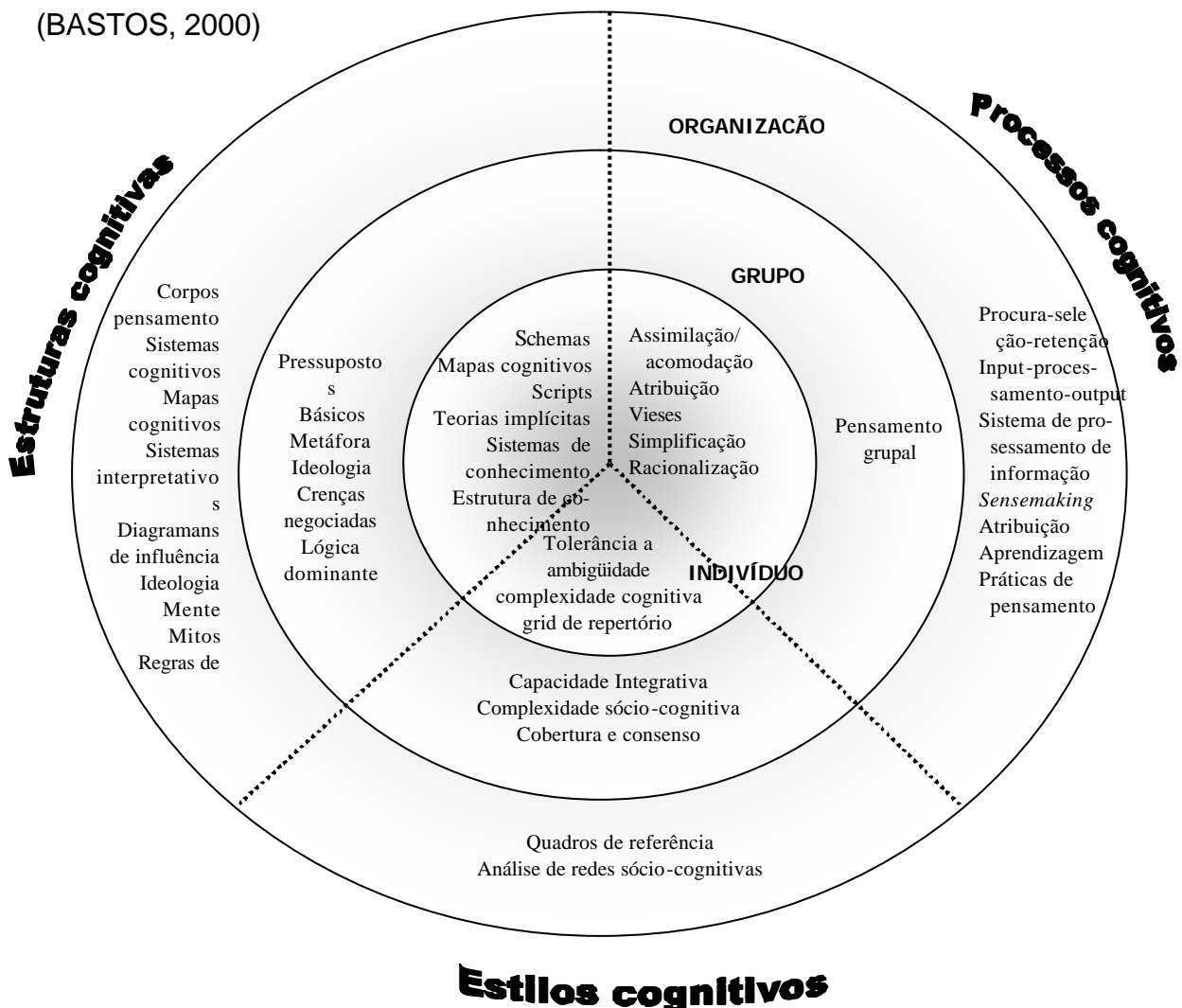


Figura 21: Conceitos que estruturam a cognição e organização como campo de pesquisa

Fonte: (BASTOS, 2000)

O quadro de referência (figura 21) apresenta os diferentes níveis de análise cognitiva (indivíduo, grupo e organização), questões cognitivas subjacentes aos respectivos níveis (representação, uso e desenvolvimento das 'estruturas de conhecimento') e trabalhos representativos (teóricos e empíricos).

A utilização dos conceitos de campo parte do pressuposto de que a cognição individual produz comportamento organizacional. Fica explícito que o indivíduo é o agente causal que conduz aos processos coletivos através da interação. O fenômeno de causalidade parte da cognição individual para o nível grupal ou organizacional, embora essa relação não seja tão linear porque o comportamento demanda a análise de fatores subjetivos, um dos quais motivação, racionalidade prospectiva dentre outros.

Bastos (2000) afirma que a densidade de pesquisas no nível individual está associada à preocupação com a *reificação* (atribuir o *status* de coisa a conceitos considerados abstratos) ou *antropomorfismo* (dar qualidades humanas a outros tipos de unidades) quando se fala de cognição grupal ou organizacional.

Observa-se que as preocupações dominantes na área envolvendo cognição e organização estão concentradas no domínio construtivista, e conseqüentemente com ênfase na abordagem social no processo de construção dos significados.

4.5.6 Análise dos mapas cognitivos

Os mapas cognitivos consistem em estruturas onde os conceitos são apresentados em nós relacionados entre si com base no critério de influência/casualidade, formando uma verdadeira hierarquia de conceitos, mostrando que

os atores elaboram cognitivamente uma estrutura conceitual para seus problemas, que é a base para sua interpretação.

Quanto maior o número de nós, maior é o número de conceitos envolvidos no processo de análise e conseqüentemente, maior poderá ser a complexidade cognitiva do mapa. Entretanto, esta não constitui uma medida precisa de complexidade cognitiva. O número de nós pode decorrer do formato de entrevista, estruturada não-estruturada e tempo destinado à sua realização. Devem ser consideradas ainda o momento psicológico do autor, predisposição à cooperação e as habilidades do facilitador.

A razão entre o número de ligações e o número de conceitos é um indicador alternativo de complexidade cognitiva (densidade do mapa). Quanto maior o indicador maior a densidade cognitiva. A densidade, todavia, é função dos mesmos fatores já abordados.

Uma alternativa é realizar uma análise de domínio para cada nó ou construto com o propósito de identificar os conceitos de maior significado para os atores. Na verdade, toma-se a complexidade cognitiva dos nós como uma referência para análise da complexidade do mapa.

O domínio pode ser calculado pela razão entre o número de setas saindo e entrando no nó. Quanto maior a relação, mais complexo cognitivamente é o nó, portanto mais significativo é o conceito para o ator. Uma outra alternativa de trabalho é avaliar qualitativamente a complexidade do mapa com base nos dados da própria entrevista conforme atribuição do ator, opção que também exige cuidados no processo de análise porque deixa o pesquisador refém das parcialidades do respondente, tendência em manipular respostas, que a priori possam ser consideradas ameaçadoras. (COSSETE e AUDET, 1992)

Uma alternativa de análise da complexidade cognitiva é o cálculo da razão entre o número de conceitos:cabeça e o número de conceitos:ponta. Mapas com poucos conceitos-cabeça sinalizam que o ator visualiza o problema utilizando um sistema hierarquizado de conceitos simples. Todavia, mapas com numerosos conceitos:cabeça revelam a preocupação do ator com múltiplos aspectos em torno do problema reduzindo a eficiência da análise para cada nó ensejando a ocorrência de conflitos entre os conceitos. Quanto maior a razão entre os conceitos:cabeças e os conceitos-ponta maior

a complexidade do mapa, entretanto, complexidade cognitiva não é sinônimo de qualidade para a análise. A questão primordial é qual o impacto da complexidade cognitiva para a qualidade do processo decisório e para leitura do problema investigado?

O número de *clusters* pode ser um fator relevante para análise da complexidade do mapa. O *cluster* consiste em um conjunto de construtos altamente correlacionados com outros nós, ligados a outros núcleos de nós de encadeamento complexo (ligações intra:componentes). Analogamente, o *cluster* é um mapa de complexidade menor (independente).

A forma do mapa também é utilizada como parâmetro de complexidade cognitiva.

Mapas cognitivos achatados apresentam muitas ligações curtas entre conceitos:ponta e conceitos-cabeça, o que pode sinalizar um pensamento superficial do ator ou ainda, diversidade de caminhos para análise do problema. Mapas finos apresentam um pequeno número de ligações longas entre conceitos: cabeça e conceitos-ponta, o que pode sinalizar uma argumentação mais detalhada do ator. Entretanto, a forma do mapa depende do raciocínio implícito do problema : *top:down* ou *bottom:up*.A abordagem *top:down* é a mais empregada entre os pesquisadores para investigação.

O fenômeno do insucesso financeiro (insolvência ou falência) foi analisado à luz do paradigma construtivista, uma vez que a metodologia escolhida confere aos atores relevo na formação do constructo sobre o tema. A escolha do paradigma alinha-se igualmente à natureza da problemática apresentada. O problema não pode ser tratado tal como uma entidade física, sem que sejam consideradas as idéias e entendimentos dos agentes que formam a organização e com os quais esta interage.

A visão construtivista assume que o ponto de vista dos atores são particulares e relevantes para os estudos organizacionais. Considera-se que não é possível segregar características objetivas das subjetivas para um mesmo objeto investigado. (SANNEMANN, 2001)

As pessoas desenvolvem representações mentais acerca dos problemas; dito de outra forma, os problemas estão relacionados às pessoas, que lhe conferem uma visão subjetiva.

A perspectiva construtivista coloca a mente como elemento ativo na criação do mundo. O sujeito cognoscente é ativo na construção da realidade e não um elemento retórico da elaboração do discurso gerencial.

O ser humano não tem reações mecânicas e sim respostas baseadas em representações subjetivas das situações. O conhecimento não constitui uma reprodução idêntica da realidade, apenas uma versão (DURAN, 1999).

Para Porac e outros (1996) a abordagem construtivista desata com a distinção entre indivíduo e ambiente, ressaltando um ambiente contingente parcial em relação ao indivíduo ou grupo que o percebe, o que envolve sistemas de significados compartilhados em doses distintas.

Os estudos cognitivos envolvem processamento simbólico que permite às pessoas representar o mundo em termos de um modelo mental, no qual as operações mentais consistem em manipular esses símbolos, ao qual se pode aplicar regras (conscientes ou inconscientes) para fazer inferências (VARGENS, 2000 *apud* BASTOS, 2001).

A análise das organizações e a abordagem objetivista são incompatíveis pela própria dimensão conceitual desta. Os indivíduos que compõem a organização incorporam representações mentais que formatam as ações (estruturas cognitivas) e determinam as reações dos demais atores. É o processo de construção da realidade que estabelece a postura das pessoas. A leitura de um ator acerca dos fenômenos decorre da interação com a realidade compreendida.

Considerando que as organizações representam múltiplas ações, sejam individuais ou coletivas e que seus processos produzem reações encadeadas e entrelaçam-se de forma dinâmica no espaço e tempo delimitando e circunscrevendo interações (VARGENS, 2001), a base dos estudos cognitivos deixa de ser o fenômeno intrapsíquico para alcançar o fenômeno dos processos humanos individuais e coletivos.

Não obstante, os estudos sobre avaliação de desempenho lastreados no paradigma construtivista tenham sido apreciados e reconhecidos, a visão cartesiana ainda predomina nos trabalhos, especialmente nos que abordam a temática falimentar.

A visão cartesiana caracteriza-se pela sua significativa conotação lógica e racionalista.

Constituem premissas dessa abordagem (Sannemann, 2001) :

- Os problemas complexos devem ser separados em partes menores de forma lógica e sistêmica.
- A resolução de cada uma das partes conduz à eliminação ou solução do problema maior (o todo).
- Os decisores são racionais, possuindo um mesmo nível e tipo de conhecimento.
- Os pensamentos obedecem a uma mesma lógica reflexiva na busca por objetivos racionais (minimizar custos ou maximizar lucros).
- Os problemas independem das pessoas.

A prática, entretanto, tem revelado que o desempenho organizacional é multifacetado, envolvendo dimensões que dialogam entre si (se relacionam) de forma sinérgica e não como uma solução matemática. Tais propriedades são denominadas por SANNEMANN (1999) *apud* CHECKLAND (2001) como propriedades emergentes.

Sannemann (2001) afirma que existem numerosos trabalhos que abordam o paradigma construtivista associado à avaliação de desempenho. Esta pesquisa, todavia, revela que esta constatação não alcança a perspectiva preditiva do desempenho (preditores do insucesso).

As decisões em uma organização não são tomadas isoladamente, embora se identifique em muitas ações um único responsável. Estas decorrem de interações variadas entre os atores, os quais constituem elementos implicados.

Os números reportados pelos relatórios financeiros podem apenas apresentar sinais de um possível ciclo destrutivo, muitas vezes, mascarados pelo tratamento normativo quanto à forma de registro e avaliação das operações.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Consoante com o principal objetivo deste estudo, o presente tópico apresenta os resultados e discussão assim como a apresentação dos mapas cognitivos elaborados e a tipologia das disfunções organizacionais que emergiram da análise das entrevistas realizadas.

Ao longo deste estudo teve-se oportunidade de ressaltar a importância de abordagens mais amplas no tratamento da insolvência falimentar, o que motivou à utilização do construto de cognição social, especificamente as teorias implícitas, para compreender melhor a face subjetiva do desempenho organizacional. Esta importância advém da complexidade do problema e seu diagnóstico, quando são nítidas as implicações de variáveis não-financeiras sobre o desempenho das organizações. Os relatórios contábeis refletem uma realidade decisória.

Os desafios impostos pelo ambiente e a evolução das estruturas organizacionais demandam que o problema seja analisado em diferentes perspectivas,

especialmente àquelas que destacam o elemento humano, para que soluções coerentes e eficazes sejam articuladas. Esta demanda se traduz na pesquisa realizada, verificada na abordagem focada pelos respondentes nas diferentes categorias analisadas.

Na revisão de literatura observou-se um maior direcionamento da produção científica à abordagem financeira com ênfase na predição do fenômeno, configurando-se quase que uma tradição metodológica, confluência que representou um desafio ao desenvolvimento da pesquisa.

Os modelos explicativos (oriundos do mapeamento cognitivo) como conjuntos de proposições ou generalizações sobre a insolvência em nível falimentar apresentaram conteúdo variado, não exclusivamente relacionado à dimensão financeira, não refletindo a orientação dos modelos preditivos revisados.

As organizações desaparecem em decorrência de múltiplas causas e disfunções, deliberadas ou involuntárias, de natureza conjunturais, estruturais ou comportamentais, conferindo ao estudo uma ampla abordagem.

Com base nos dados coletados pelas entrevistas, se teve acesso à multiplicidade de dimensões ou eixos de significado possíveis utilizados pelos indivíduos para avaliarem a insolvência em diferentes ângulos. São diversos os fatores que afetam o desempenho organizacional, distintas são as dimensões de análise (conjuntural, financeira, estrutural, estratégica, tecnológica e comportamental).

Os problemas organizacionais são usualmente abordados de diferentes maneiras. Conquanto os relatos verbais observados tenham apresentado pontos de congruência com os determinantes do fenômeno levantadas em outros estudos, verificou-se distinções relevantes.

A perspectiva cognitivista forneceu uma direção importante para entender o processo decisório nos eixos ou dimensões de julgamento dos atores, resgatando as impressões do ambiente imediato do sujeito, oriundos de sua história de vida pessoal e profissional, orientação que remete ao objetivo geral desse estudo: elaborar modelos explicativos da insolvência a partir da análise das razões que a determinam e as disfunções conseqüentes, sob a perspectiva das categorias de atores entrevistados.

O estudo abordou o fenômeno de insolvência a partir do conceito de teoria implícita, ensejando uma compreensão melhor acerca do problema, tomando por base o olhar dos atores. Embora o pensamento seja um processo individual, as estruturas cognitivas são compartilhadas pelas interações e compartilhamento de experiências. Os atores atribuem características ideais que configuram uma combinação de teorias, aderentes ou não, a alguma teoria científica.

Acredita-se que os atores organizacionais, através de suas teorias implícitas, parametrizam variáveis e explicações acerca dos problemas organizacionais, com base em suas crenças, valores, experiências, influência do meio na medida em que compartilham um *quantum* significativo destas crenças. Pode-se considerar que as teorias implícitas de organização auxiliam na compreensão das crises organizacionais porque resultam de um processo que articula não só as cognições, mas igualmente experiências, explicando o fenômeno pesquisado sob diferentes lentes.

5.1 MAPEAMENTO DA CATEGORIA ACADÊMICOS DA ÁREA DE FINANÇAS, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

A amostra foi formada por docentes e estudantes em fase de conclusão de curso de graduação em Administração e Ciências Contábeis, com o propósito de verificar o nível de compreensão dos formandos acerca do tema e sua preparação para resolução de problemas complexos.

5.1.1 Discentes

As origens da falência ou insucesso financeiro relacionadas pelos respondentes ocorreram em maior número comparativamente às ações recomendadas e conseqüências do fenômeno para esta categoria, refletindo preocupação em compreender e explicar o fenômeno (figura 22). Todavia, não se observou preocupação

com o encadeamento da variáveis sinalizadas, hierarquia ou inter-relação entre as causas ou em relação às conseqüências e ações, o que originou, em algumas respostas, redundância de elementos e um baixo grau de associação.

Algumas disfunções foram citadas embora sem a indicação de conseqüências.

A figura 22 apresenta o mapeamento cognitivo obtido a partir das entrevistas realizadas

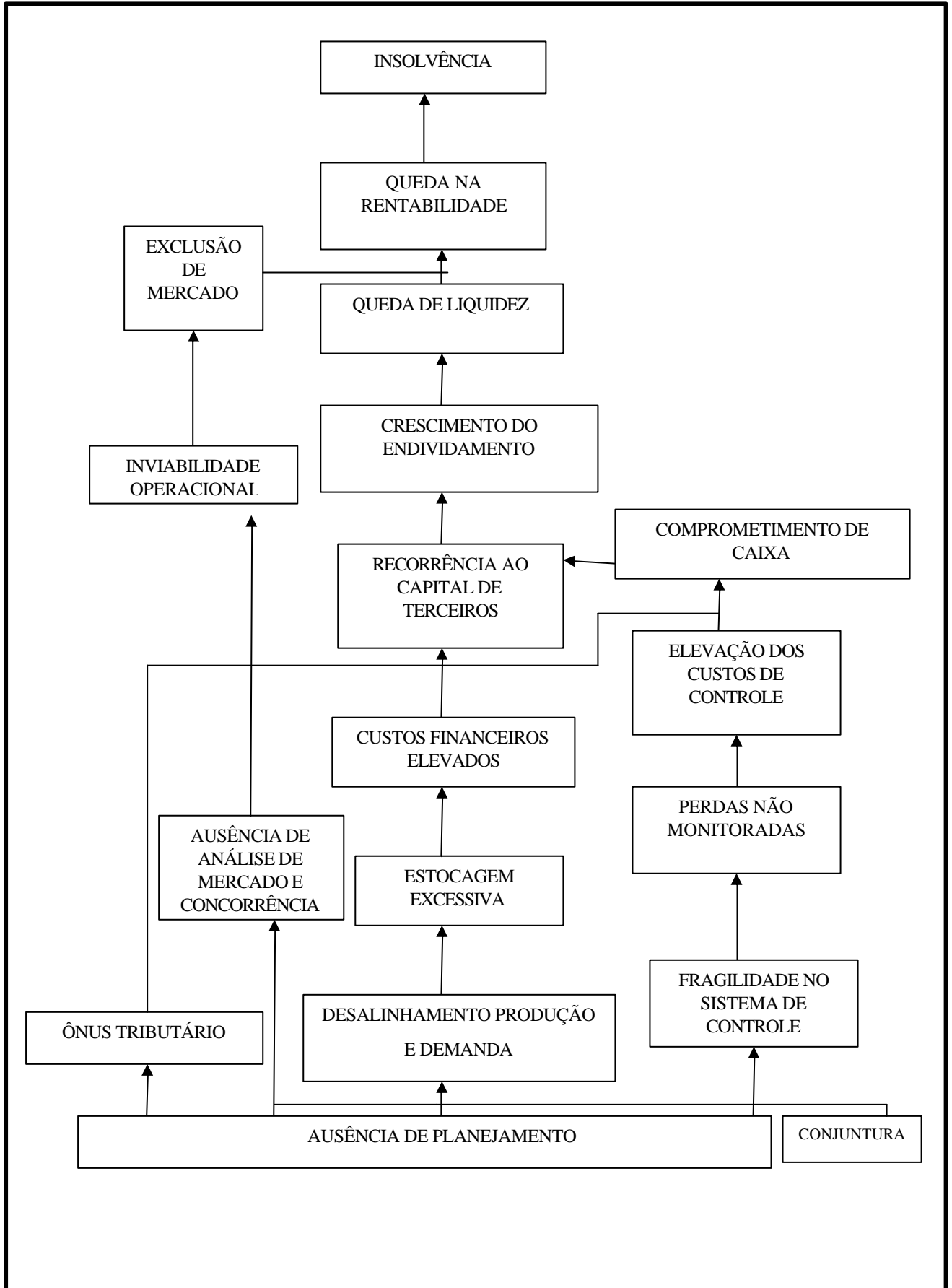


Figura 22 : Mapeamento cognitivo dos discentes

Analisando-se a figura 22, verifica-se que os respondentes concentraram sua abordagem na ausência de planejamento, enraizando como conseqüências a fragilidade no sistema de controle interno, desalinhamento com o mercado e um maior ônus tributário. A partir dessas disfunções, outras foram sinalizadas como: estocagem excessiva, custos financeiros elevados, não visibilidade da concorrência, endividamento e queda progressiva de liquidez.

Os respondentes trataram as causas como determinantes independentes entre si, apresentando conceitos fragmentados, a exemplo da concepção do planejamento. “As maiores causas da insolvência na organizações foram a **falta de planejamento** gerencial e estratégico, **de análise da concorrência**, e desenvolvimento de um **estudo de mercado** além da **desorganização administrativa**”. Essa afirmação desconsidera as etapas do processo planejamento em suas diferentes modalidades, gerencial e estratégico, as quais pressupõem a análise do ambiente.

Parte dos entrevistados enfatizou a concorrência como fator de material impacto sobre o desempenho organizacional, descrevendo-o como aspecto negativo e nunca motivador à inovação.

“O ‘como’ a empresa lida com a **concorrência** determina quem continua e quem encerra as atividades. Para mim, os fatores de maior impacto para o fechamento de empresas são : a não preocupação de muitos com a análise contínua de mercado e a grande competição que vivenciamos. A **falta de planejamento** somente contribui para o caos financeiro”

Os entrevistados que revelaram preocupação com a análise da concorrência não fizeram referência a aspectos da estrutura do negócio e processos internos. Trataram a análise da concorrência como procedimento descolado da prática do planejamento.

A incapacidade gerencial e funcional bem como a falta de profissionalismo foi destacada por parte significativa dos entrevistados desta categoria.

“O **despreparo gerencial** é fundamental para o insucesso de qualquer negócio. O mercado se profissionaliza, evolui cada vez mais...será que estamos acompanhando essa dinâmica? Estamos de fato preparados para as exigências do mercado?”

Nos discursos, observou-se a adoção das expressões fracasso, insolvência, insucesso financeiro e insucesso empresarial como sinônimos, o que revela restrição no dimensionamento desses termos, quando o próprio insucesso financeiro pode ser efêmero não induzindo necessariamente à insolvência.

Compreender o significado destas expressões é fundamental para estruturação dos problemas organizacionais e definições de respostas gerenciais, as quais não se restringem à perspectiva financeira. O insucesso não pode ser interpretado exclusivamente como sinônimo de descontinuidade. Para Machado e Espinha (2005), a discussão sobre o declínio empresarial tem como óbice o próprio entendimento das dimensões do fracasso. Existem diferentes perspectivas de análise.

Embora se tenha revelado nos discursos uma preocupação com a capacitação e profissionalização, nenhuma ação no sentido de prover o corpo diretivo e funcional de conhecimentos foi sugerida. As ações recomendadas ficaram restritas ao âmbito organizacional (fortalecimento dos controles e prática do planejamento), embora as conseqüências tenham alcançado maior amplitude.

O impacto da carga tributária, tão referenciado nas pesquisas oficiais, aparece nas respostas uma única vez, o que é interessante porque a maioria dos trabalhos revisados menciona esse fator como um dos determinantes, o que revela certo grau de independência nas respostas. Os países que possuem menor carga tributária para a pessoa jurídica apresentam taxas maiores de atividade empreendedora.

Os fatores conjunturais não receberam atenção dos entrevistados, exceto por um, entretanto sem clareza quanto a manifestação do impacto. Em nenhuma das entrevistas observou-se preocupação com os condicionantes históricos das crises financeiras. A ênfase concentrou-se nos aspectos decisório, estrutural e comportamental.

A variável qualidade do comprometimento dos gestores não aparece como elemento direcionador à descontinuidade por insolvência, mas é um dos aspectos mais referenciados nas entrevistas como recomendação, embora os respondentes não tenham sido explícitos em como o comprometimento possa ser despertado ou utilizado para recuperar o negócio.

“É necessário despertar nos gestores o comprometimento com a organização, com as pessoas que nela trabalham, afinal o administrador é responsável pela manutenção daqueles empregos.”

As respostas ficaram muito restritas à perspectiva financeira, o que era esperado por conta da área de interesse e estudo dos entrevistados selecionados na amostra.

“As empresas quebram porque **não planejam** seus investimentos, comprometendo resultados futuros, incorrendo em dívidas cada vez maiores e desnecessárias. Com isso falta caixa para o que é de fato importante, manter as atividades.”

A elaboração do planejamento é igualmente referenciada como ação gerencial imprescindível. O ato de planejar implica na decisão ou escolha antecipada de uma alternativa de ação dentro de objetivos pré-estabelecidos e com base numa detalhada análise do ambiente (FREZATTI, 2000). As respostas variam quanto ao tipo de planejamento, sem uma reflexão mais profunda acerca de sua aplicabilidade. Por exemplo, alguns respondentes recomendaram o planejamento estratégico sem mostrar preocupação com os níveis táticos e operacionais da gestão. Outros, por sua vez, destacaram a necessidade do planejamento operacional sem mencionar a perspectiva estratégica.

O planejamento possui uma relação direta com o processo decisório e suas modalidades.

As decisões em uma organização podem ser classificadas em três categorias, a saber: estratégica, táticas e operacionais. As decisões estratégicas são respostas às influências externas (conexões ou pontes com o ambiente).

As decisões táticas estão relacionadas à estrutura de recursos necessárias (materiais, financeiros ou humanos) para que os resultados almejados sejam alcançados.

As decisões operacionais se relacionam à obtenção de resultados propriamente dita. (YOSHITAKE, 2004)

“As melhores maneiras de resolver problemas financeiros são ‘**planejar**’ e ‘**controlar**’, o que requer conhecimento técnico na área de atuação. O **planejamento criterioso** é o melhor remédio para crises, independente da força delas.”

A frequência com que causas como a ausência de análise da concorrência, gestão ineficaz de recursos e inobservância das tendências de mercado é citada, revela a própria fragilidade do conceito de planejamento por parte dos respondentes.

“Muitas empresas não estão preparadas para competir e muitos ‘donos’ não estão prontos para gerenciar, por isso encerram suas atividades. É preciso entender que administrar envolve toda um conceito de responsabilidade social. É importante que se atente para a necessidade de se atualizar profissionalmente, de se observar as tendências de mercado para não nos tornarmos obsoletos. É importante concentrar esforços e dosar a saída de recursos ... para aplicações realmente necessárias.”

As recomendações, em nível geral, não apresentaram detalhes práticos nem tampouco leitura de viabilidade. Em algumas entrevistas, os respondentes abordaram como recomendação o aporte de recursos externos, sem qualquer reflexão sobre o nível de endividamento atual do negócio ou condições de acesso ao crédito.

O profissionalismo é citado como ação à recuperação empresarial sem qualquer explicação do seu significado ou alinhamento à uma ação preventiva ou corretiva propriamente dita.

Nenhum dos entrevistados fez referência à nova Lei de Falências, que apresenta em seu corpo normativo, o conceito de recuperação empresarial, não vislumbrado pela Lei anterior.

O enxugamento do quadro funcional surge como uma recomendação a ser implementada em último caso, o que guarda coerência com a preocupação dos entrevistados com o problema do desemprego.

De fato, no que toca às conseqüências da insolvência falimentar, a mais percebida pelos respondentes é o desemprego. No curso das entrevistas, era nítida a preocupação destes com as perspectivas do mercado de trabalho, o que pode ter limitado o dimensionamento e alcance real do problema. A amostra foi formada por estudantes em fase de conclusão de curso.

A redução dos níveis de renda e o conseqüente desaquecimento da economia aparecem com frequência nos discursos dos entrevistados sobre as conseqüências do fenômeno. Nenhum dos entrevistados citou conseqüências intra-organizacionais tais como mudanças comportamentais.

Nenhum deles preocupou-se em organizar os efeitos do problema por categoria de atores.

No que se refere ao impacto das falências para o Estado, foram relacionadas as seguintes conseqüências: redução da arrecadação e inviabilidade de realização de projetos sociais. O crescimento dos níveis de exclusão social é citado sem um nível maior de detalhamento, entretanto apenas poucos o relacionaram à inviabilidade de políticas públicas.

Em um plano geral, para esta categoria de respondentes, a ausência de planejamento constitui fator decisivo para o insucesso de um negócio uma vez que dele deriva o desalinhamento com o mercado, fragilidades de controle interno e tributário. O distanciamento da realidade de mercado, leva a decisões as quais, à primeira vista, parecem inofensivas, mas que por certo revelam-se nocivas à administração do capital de giro, a exemplo da estocagem e imobilização excessiva. A estocagem acima da demanda projetada eleva os custos financeiros inerentes à gestão de estoques e compromete recursos do giro, provocando o aporte de capital externo e o conseqüente crescimento dos níveis de endividamento e queda na capacidade de pagamento, deixando a entidade vulnerável aos fatores de mercado.

“A **falta de planejamento** impacta na definição dos rumos do negócio, através de um dimensionamento não muito bom de recursos, a começar pelo capital social. Muitas vezes, o dimensionamento começa pelo arbitramento do investimento inicial sem qualquer estudo de viabilidade, minando as bases da empresa. Quais as chances de uma empresa que começa sem planejamento? Não sei exatamente, depende de muita coisa ... esse é o problema: depender de coisas que não podemos controlar. O caos financeiro é somente um resultado”

O planejamento decorre de uma necessidade do indivíduo pelo controle e aversão à incerteza, onde a previsão tem o papel de intermediar a relação entre essa necessidade e a operacionalização do controle (YOSHITAKE, 2004), o que explica a correlação observada nos discursos entre controle e planejamento.

As entrevistas sinalizam uma relação direta entre a prática de planejamento e o êxito gerencial, convergindo para a constatação de Perry (2001).

5.1.2 Docentes

O nível de detalhamento do diagnóstico do mapeamento dos docentes foi mais analítico e organizado comparativamente ao dos estudantes, o que era esperado (figura 23).

A ênfase demasiada na dimensão financeira por parte das pessoas no tratamento a problemas como a insolvência decorre de uma razão bastante simples: os sinais 'contábeis' são mais visíveis e objetivos. Agora é fundamental entender o que os gerou. Por exemplo, você estocou em excesso porque não planejou sua demanda. Seu fluxo de caixa é deficitário porque não gerenciou seus prazos de estocagem, de pagamento e recebimento. Na verdade, **você comete tantos erros porque não está preparado para assumir a responsabilidade de dirigir uma organização, que significa muito mais que gerenciar ativos físicos e empregados.** Nada em matéria de organização é isolado de um contexto ou realidade. A não sinergia dos grupos também contribui para o insucesso... não se pode creditar o insucesso ao administrador, muitas decisões são colegiadas e de decisões que partiram de grupos sem sinergia, o que esperar?"

São variados os motivos de uma crise financeira: **inadequação dos recursos humanos (problemas de liderança, despreparo gerencial, conflitos internos** etc.), investimentos não planejados, ausência de recursos financeiros. Na verdade, se você for analisar com mais cuidado, a ausência de recursos financeiros sem horizonte de captação te remete à possíveis falhas de planejamento.

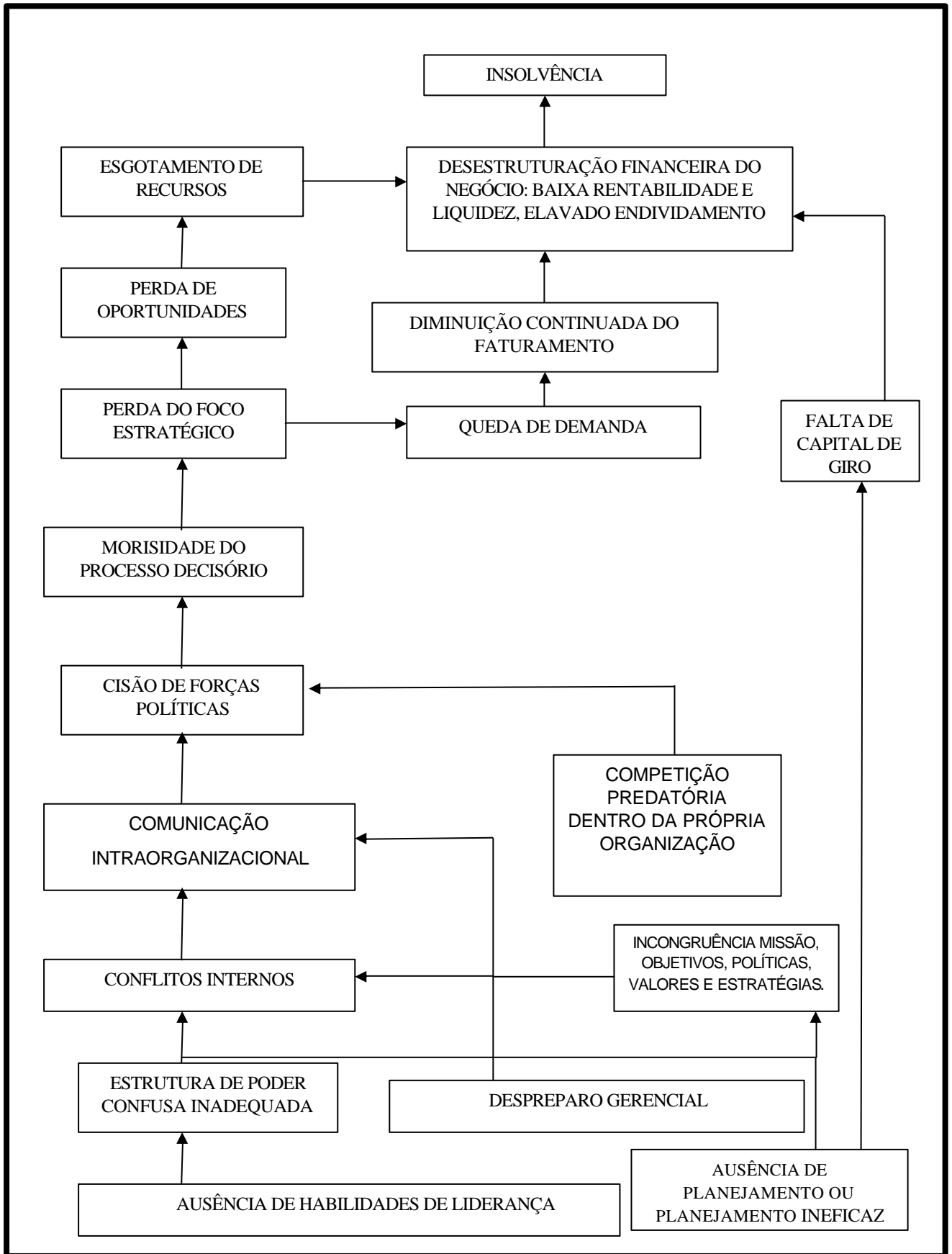


Figura 23 : Mapa cognitivo categoria dos docentes

Analisando-se a figura 23, verifica-se que os respondentes desta categoria salientaram a ausência de atributos de liderança, o despreparo gerencial e a ausência de planejamento como determinantes críticos do insucesso, ensejando um ambiente de conflitos, indefinição de objetivos, políticas e desalinhamento estratégico. O ponto de convergência dessa sinergia de variáveis é a má qualidade do processo decisório e deterioração da comunicação interna nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

A qualidade ou natureza do diagnóstico dos docentes não ficou restrita a esta ou àquela área conforme orientação do mapa, o que lhe conferiu uma abordagem multidisciplinar.

O “como” não prevaleceu sobre o “porquê”. Observou-se, nos discursos dos docentes, a necessidade de alinhamento entre os significados por eles atribuídos e o esteio teórico.

As ações sugeridas assumem uma perspectiva mais preventiva, fungindo do mimetismo pragmático daquelas práticas empresariais padronizadas, não focadas na origem dos problemas.

As intervenções sugeridas pelos docentes apresentam um nível de profundidade maior e uma seqüência melhor organizada e inteligível, entretanto, revela pouca preocupação de “como” e em ‘quanto tempo’ as intervenções serão conduzidas. Nos discursos, para a amostra de docentes entrevistada o fator ‘tempo’ de resposta às intervenções não foi mencionado, embora parte das sugestões tenham previsibilidade de resposta efetiva em médio e longo prazo.

A preocupação com aspectos comportamentais e de formação foram destacadas nos discursos. Os respondentes desta categoria ressaltaram a importância do preparo gerencial e da liderança para a condução das escolhas mais adequadas e para a manutenção de um ambiente mais harmônico.

A estrutura organizativa é igualmente mencionada como fator importante na análise do problema porque dela pode decorrer:

- Conflitos internos que impeçam a fluidez do processo decisório, dificultem a comunicação intraorganizacional e promovam uma cisão de forças políticas.

- Perda do foco estratégico e desalinhamento com o mercado, o que traz nítidos reflexos sobre a rentabilidade, liquidez e estrutura de capital do negócio.

A importância do planejamento é referenciada, onde sua ausência pode desencadear problemas com alcances a curto, médio e longo prazo. O déficit de capital de giro é apontado por alguns entrevistados como consequência do não planejamento nos diferentes níveis (operacional tático e estratégico).

Segundo o conteúdo apresentado no mapeamento desta categoria de atores, o esgotamento de recursos financeiros e desestruturação financeira pode ser consequência de múltiplos fatores internos e externos, envolvendo desde aspectos financeiros a comportamentais.

O mapa cognitivo elaborado pelos discentes, apresentou pontos de convergência com o mapa elaborado a partir das entrevistas com docentes no que se refere às variáveis financeira e prática de planejamento, determinado possivelmente pela influência recíproca entre os atores..

Os respondentes não fizeram distinção entre razões deliberadas e involuntárias da descontinuidade. São consideradas razões delineras para a mortalidade de empresas a venda da empresa, problemas de natureza pessoal, opção por outro emprego, mudança de ramo ou segmento ou até mesmo mudança de cidade. As razões involuntárias mais destacadas nos estudos são: falta de características empreendedoras, ausência de experiência setorial e gerencial, de modelos de referência profissional e empreendedora e nível educacional inadequado.

5.2 MAPEAMENTO DAS CATEGORIAS GESTORES

A qualidade ou natureza do diagnóstico dos gestores era alinhada à sua área de atuação, focada exclusivamente em suas experiências profissionais. Ao longo da entrevista, muitos se reportavam a situações vivenciadas:

Não se pode generalizar quanto aos fatores que levam uma empresa ao insucesso financeiro. Cada caso é particular, único mesmo, mas eu acredito que a **maneira de administrar** ou **estilo**, é o aspecto mais importante.

Falta de critério nas decisões e fantasias de poder prejudicam qualquer negócio (...)

Contratações sem planejamento, baseadas em relações afetivas ou vínculos de amizade provocam a perda de foco, respeito e liderança. Acredito muito numa orientação de conduta: seja um mito para os liderados. Mantenha-se distante da base. A pior coisa é quando você não consegue decidir por causa de vínculos afetivos. E quando envolve pessoas da família? Isso que estou falando pode parecer algo distante de sua pergunta, mas acredite, afeta toda a dinâmica de uma organização. Os custos com folha de pagamento crescem, mas a produtividade e o comprometimento individual se perdem e o atendimento ao cliente fica totalmente prejudicado.

Quando a empresa se torna um grupo de pessoas sem objetivos coletivos, orientados por interesses pessoais começam as brigas internas, falta de objetividade ... destruindo a imagem da empresa. É importante estruturar o negócio em todas as dimensões, não somente a física.

A maneira como você **planeja** e organiza suas decisões determina o sucesso de um negócio. A organização é como uma grande orquestra, onde o aspecto financeiro é apenas um instrumento assim como o mercadológico, a produção etc. Você pode se tornar insolvente por diferentes motivos, nunca por um só. Em geral são razões associadas : **queda de demanda** não prevista no planejamento, **perda do timing do produto** associada à **inadimplência** por causa de uma **definição inadequada de público-alvo** ou de **problemas na análise de crédito** ... tudo isso afeta as finanças da empresa a curto, médio e a longo prazo. Ocorre que o ponto mais sensível desses problemas é o caixa. Monitoramos o caixa e quase nunca a origem dos problemas. Recuperamos um pouco de fôlego e passamos a viver a ilusão da recuperação, mas os problemas permanecem porque, repito, a origem deles permanece. É por isso, acredito eu, que demoramos muitas vezes de encontrar soluções porque estamos acostumados a gerenciar as conseqüências da crise, não os problemas.

Não existe negócio ruim e sim produto e público-alvo mal definidos, quando não totalmente desalinhados ... ou seja, o que existe é **falta de planejamento**. Enquanto o produto é novidade, fatura-se um pouco, mas depois as vendas caem a ponto de não valer a pena continuar. A estrutura do negócio é que determina sua inviabilidade. A insolvência é um problema estrutural. No dia em que observarem essa característica aplicada a cada realidade, teremos menos negócios inviáveis.

A crise financeira, em meu entendimento, é apenas consequência da **desorganização administrativa**, levando os dirigentes a abraçar projetos não rentáveis ou de *payback* demorado comparativamente às necessidades de caixa do próprio projeto.

A **ausência de planejamento e procedimentos/métodos formalizados, e de um plano de avaliação de desempenho** (por mais básico que seja) geram problemas como : desmotivação, excesso no quadro de funcionários, contingências jurídicas, vícios laborais, plano de cargos e salários inócuos, falhas de controle interno dentre outros problemas. Todas essa equação termina com a crise nas finanças da empresa.”

Não se pode criar um padrão de causa e efeito para o problema da insolvência... no máximo o que se consegue é entender melhor o problema... olhar o problema sob os ângulos corretos. Bem, nem sempre isso acontece porque quando estamos vivenciando o problema: salários dos funcionários atrasados, equipe insatisfeita ... brigas internas por poder, desconfiança ... ficamos acuados e emocionalmente afetados. Você somente consegue visualizar soluções imediatas, que são na verdade, paliativos. A saída clássica é achar que a injeção de recursos resolverá todos os problemas. A sensação de ‘desprestígio’ quando não se consegue é muito forte.

O ponto principal de uma gestão satisfatória com base nas entrevistas realizadas é a qualidade e estrutura do processo decisório.

A origem de todos os problemas na organização está no indivíduo que administra, naquele que recebe ordens, que as executa ... enfim, todos têm participação no infortúnio. Ao invés de olharmos para as verdadeiras causas, atribuímos culpa a elementos abstratos como o ‘capital de giro’. Pergunte a alguém que quebrou a razão do seu insucesso e vai ter como resposta provável : foi a falta de capital de giro ou ainda, por causa de meu endividamento. A grande questão é ‘por que você se endividou?’. Se for questionar os mais antigos eles com certeza afirmarão: foram os planos econômicos ou recessão de mercado. Sempre tem um vilão na estória... todos são culpados menos eu. Eu contribuo com o problema quando **não planejo minhas ações, quando assumo posturas pouco profissionais, quando passo vaidade em minhas atitudes, quando não peço ajuda quando preciso, quando simplesmente não assumo minhas fragilidade** ... A solução nesses casos é rever o comportamento das pessoas, rotinas, contratos, dar o *feedback* e corrigir todos os problemas sinalizados, só que no nascedouro e não na periferia.

O **controle centralizador** é danoso para as organizações. Cada membro responde de uma maneira: uns se tornam apáticos, indiferentes, outros desabafam seus dissabores no ambiente de trabalho com os colegas. O elemento que centraliza as ações na empresa acaba se envolvendo com atividades operacionais, reuniões improdutivas de acompanhamento ... os liderados tornam-se figuras dependentes profissional e emocionalmente. A criatividade e a inovação são reprimidas por discursos exautados, cheios de elouquência e pouco conteúdo. O indivíduo acaba perdendo motivação e expressão de

identidade. Sugerir para quê? Mudar? Ah! Não acredito em mudança! Os profissionais competentes não permanecem muito tempo em lugares com essas características...e o impacto disso sobre a saúde financeira? Total porque as decisões perdem qualidade e a estrutura fica cada vez mais ineficaz, exigindo novas contratações, novos compromissos etc. A rotatividade de funcionários pode ser um sinal desse problema. Outro sinal é a falsa unanimidade. O dirigente não percebe que ele vem escutando opiniões que gostaria de ouvir e não os verdadeiros pontos de vista. Isso nos faz refletir até que ponto a rigidez dos **controles** gerenciais é interessante ...reformulando ...qual é o ponto ótimo de uma estrutura de controle? E sou 'centralizador'? O que escuto dos meus é o que realmente devo escutar? (...) Comenta-se muito sobre eficiência, mas qual é o ponto ideal de eficiência? Até que ponto minhas preocupações com o 'controle' não estão desencilando àqueles que me apóiam? Esta rigidez desmedida me trará quais conseqüências? Me parece que certas ações, por melhores que sejam as intenções, geram um antagonismo nas respostas ...

O mapa dos gestores externa uma preocupação com aspectos da estrutura e comportamento, onde se observa a recomendação de ações como mudança de rotinas, estatutos, regimentos, organogramas entre outras (figura 24).

Para Yoshitake (2004) é inequívoca a interdependência entre as finanças corporativas e a vida social na organização, essência de seu conceito.

Segundo conteúdo das entrevistas, a reestruturação financeira de qualquer entidade passa necessariamente por reformas estruturais, ou seja, de natureza organizativa porque a matriz do problema da insolvência no olhar desses atores vinculam-se a falhas estruturais.

Foram relacionados diferentes problemas decorrentes de falhas de organizativas:

- Organização 'não-familiar' com características de organização 'familiar', com significativa dose de 'informalidade' no processo de tomada de decisão, até mesmo em conseqüência dessa característica.
- Organização coesa por laços 'afetivos' e não profissionais (gestão não profissional).
- Organização onde os indivíduos assumem direções distintas dividindo-se em correntes adversárias: grupo da 'situação' e o de oposição à atual administração. As pessoas se organizam em volta de eixos políticos e se

vinculam por motivos distintos, não somente por crença no projeto da equipe gestora.

- Organização com estrutura de poder conflitante (estrutura de poder desorganizada).
- Organização com administração centralizadora.

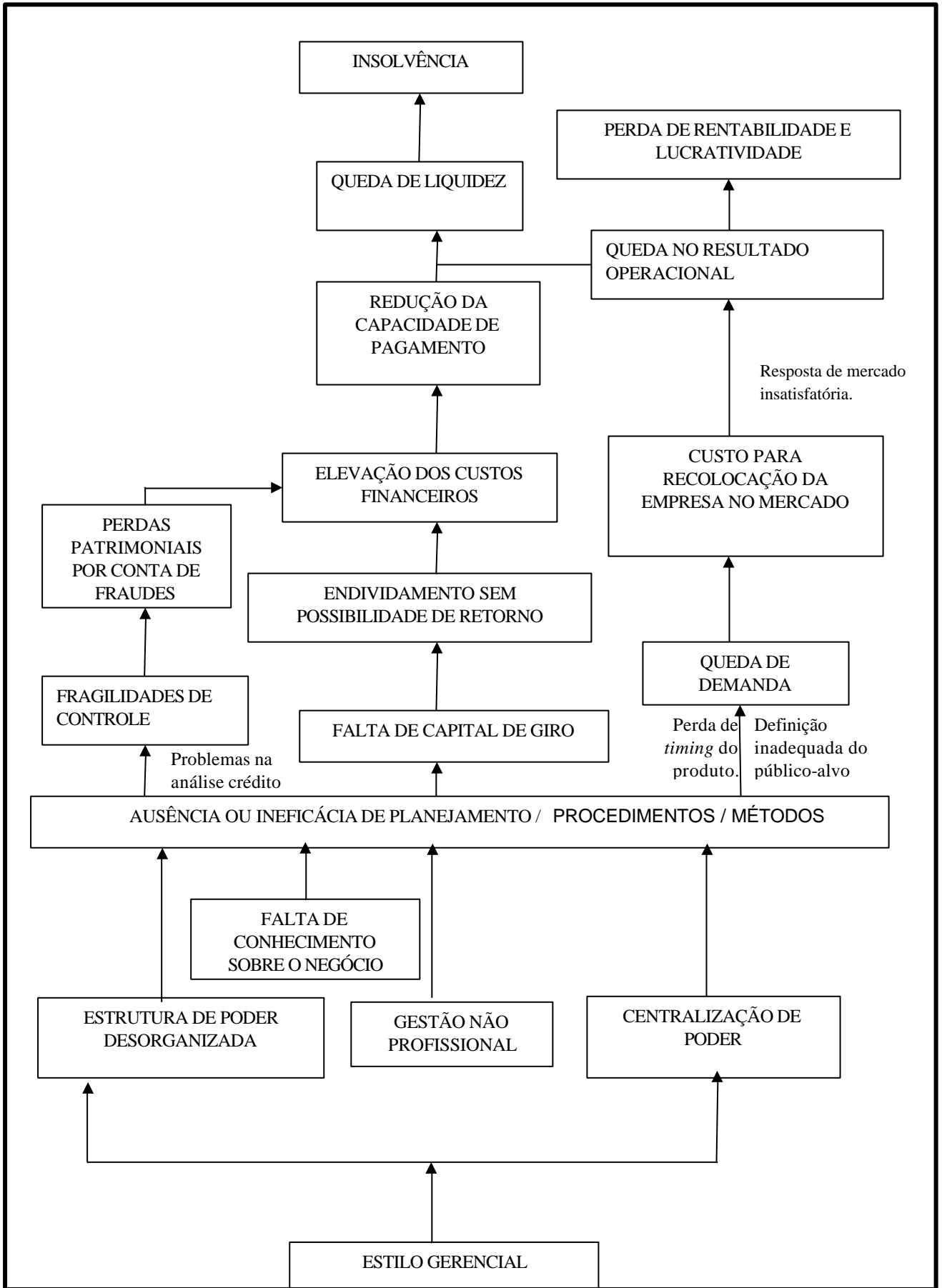


Figura 24 : Mapeamento cognitivo de gestores

O mapeamento decorrente da leitura dos gestores consultados acerca do problema da insolvência ressalta o estilo gerencial como indutor de anomalias como: qualidade da estrutura de poder, gestão não profissional, centralização de ações e ineficácia de planejamento, criando as condições necessárias à fragilidade do processo de tomada de decisão, repercutindo-se no desempenho e escolhas gerenciais.

Programas de redução de custos são sugeridos com frequência, observando-se na entrevista preocupação com aspectos legais (âmbito trabalhista).

As ações são mais orientadas para a abordagem técnica e funcional.

Os esquemas das estruturas cognitivas se organizam a partir de experiências concretas, razão pela qual os gestores tendem a analisar o fenômeno sob a ótica de suas experiências. Os discursos são exaustivos em correlações e especificidades (detalhes). As situações sociais são codificadas pela mente dentro de normas de conduta elaboradas a partir dessas experiências. Os problemas estimulam apenas a prescrição de ações estruturadas internamente.

Parte do que visualizam é impregnado com esses esquemas, baseados em vivências anteriores, o que evoca impressões agradáveis ou não.

Os entrevistados que vivenciam realidades de crise tendem a restringir seus esquemas àquela experiência. Os entrevistados com múltiplas experiências apresentam um elenco maior de informações sobre o fenômeno.

Os níveis de profundidade das intervenções recomendadas são distintos.

As sugestões dos gestores focaram o curto prazo, onde a variável tempo foi mencionada com frequência. Nos discursos, observou-se preocupação com o tempo de implementação de mudanças, adaptação e de resposta efetiva.

Nenhum dos respondentes fez referência à nova Lei de Falências, muito menos consideraram aspectos conjunturais, embora a realidade brasileira seja fecunda em exemplos de organizações que tiveram seu desempenho afetado por conta do desalinhamento com o ambiente político e econômico.

Apesar dos gestores atuarem em atividades diferentes é revelado um nível satisfatório de concordância quanto à enumeração dos elementos, o que evidencia centralidade do construto.

As dimensões não congruentes decorrem dos diferentes quadros de análise frente ao problema.

O estilo gerencial é apontado nas entrevistas como relevante na condução dos rumos de uma organização, determinando a conduta do dirigente e aspectos da estrutura organizativa, incluindo métodos, procedimentos e controles.

A insolvência falimentar, segundo um dos entrevistados, requer muitas vezes a análise das características da personalidade do empreendedor, percebendo-se a atribuição de uma relação direta entre negócios bem sucedidos e tais traços a exemplo de capacidade de liderança, auto-confiança, determinação, visão sistêmica dentre outros aspectos, abordagem convergente para o estudo de McClelland (1985) que relaciona características determinantes do desempenho empresarial: criatividade, persistência, capacidade para delegar tarefas e tomar decisões, motivação dentre outros.

O perfil do dirigente é fundamental para o sucesso de uma organização. Se ele não tiver capacidade técnica, independência, capacidade de liderança e critério, provavelmente condenará qualquer projeto de negócio.

A análise do mapa apresenta o problema numa perspectiva interessante: a insolvência ou insucesso financeiro (identidade conceitual promovida pelos atores) como um processo que ocorre por força de uma cadeia de fatores.

5.3 MAPEAMENTO DA CATEGORIA 'CONSULTORES'

A análise da insolvência empresarial passa necessariamente pelo entendimento do ciclo de vida das organizações e das variáveis que afetam a dinâmica deste ciclo, não obstante se reconheça a impossibilidade de esgotá-las, uma vez que existem diferentes variáveis, de natureza estruturais e ambientais.

As variáveis ambientais compreendem fatores externos à entidade: relação entre os atores na cadeia, dinâmica de mercado, taxa de juros, estrutura de competição dentre outros aspectos.

As variáveis estruturais estão vinculadas à estrutura do negócio e da organização, a exemplo de: interesses econômicos, cultura corporativa, taxa de juros, relações de poder dentre outros.

O sucesso ou insucesso aparece no discurso desta categoria de entrevistados como dependente de um complexo de fatores contextualizados pelas características do estágio de vida do negócio, em diferentes composições mesmo para entidades pertencentes a um mesmo segmento.

Entende-se como ciclo de vida de uma organização, o histórico de vida da entidade, do nascimento à descontinuidade. Para Morgan (1996), as organizações podem ser estudadas dentro das fases desse ciclo (nascimento, crescimento, maturidade e envelhecimento), uma vez que tais etapas guardam características próprias e determinantes do desempenho, ensejando o conhecimento do *modus* de enfrentamento dos problemas por parte dos gestores (DAFT, 1999).

A pesquisa aprofundou a discussão sobre as teorias do ciclo de vida, e a partir de uma orientação das cognições dos entrevistados, elaborando-se um modelo de ciclo de vida. A elaboração de mapas cognitivos em estágios de vida distintos da organização partiu da referência feita pelos entrevistados desta categoria à importância de se considerar a fase em que se encontra a organização em análise para um diagnóstico mais preciso.

As teorias de ciclo de vida, tomadas como referencial teórico para analogia com as teorias implícitas dos atores apresentou aderência quanto às causas gerais de insucesso financeiro sinalizadas, mas não especificamente ao fenômeno da insolvência falimentar. As causas, segundo relatos, devem ser consideradas em contexto próprio. Os indivíduos na organização mudam de tática na medida em que evoluem e se adaptam a novas realidades de mercado. Segundo parte dos respondentes, as organizações determinam seu ciclo de vida, e o risco de insolvência falimentar ou insucesso encontra-se presente em todas as etapas do negócio: fase inicial, crescimento e estabilidade provisória. Contrariamente a parte dos modelos revisados neste trabalho, a fase de declínio não é mencionada. Alguns entrevistados apresentaram repulsa à referência do declínio como etapa de um ciclo de vida, ressaltando incoerência em relação à concepção da organização como um sistema social.

A figura 25 apresenta o mapeamento cognitivo elaborado.

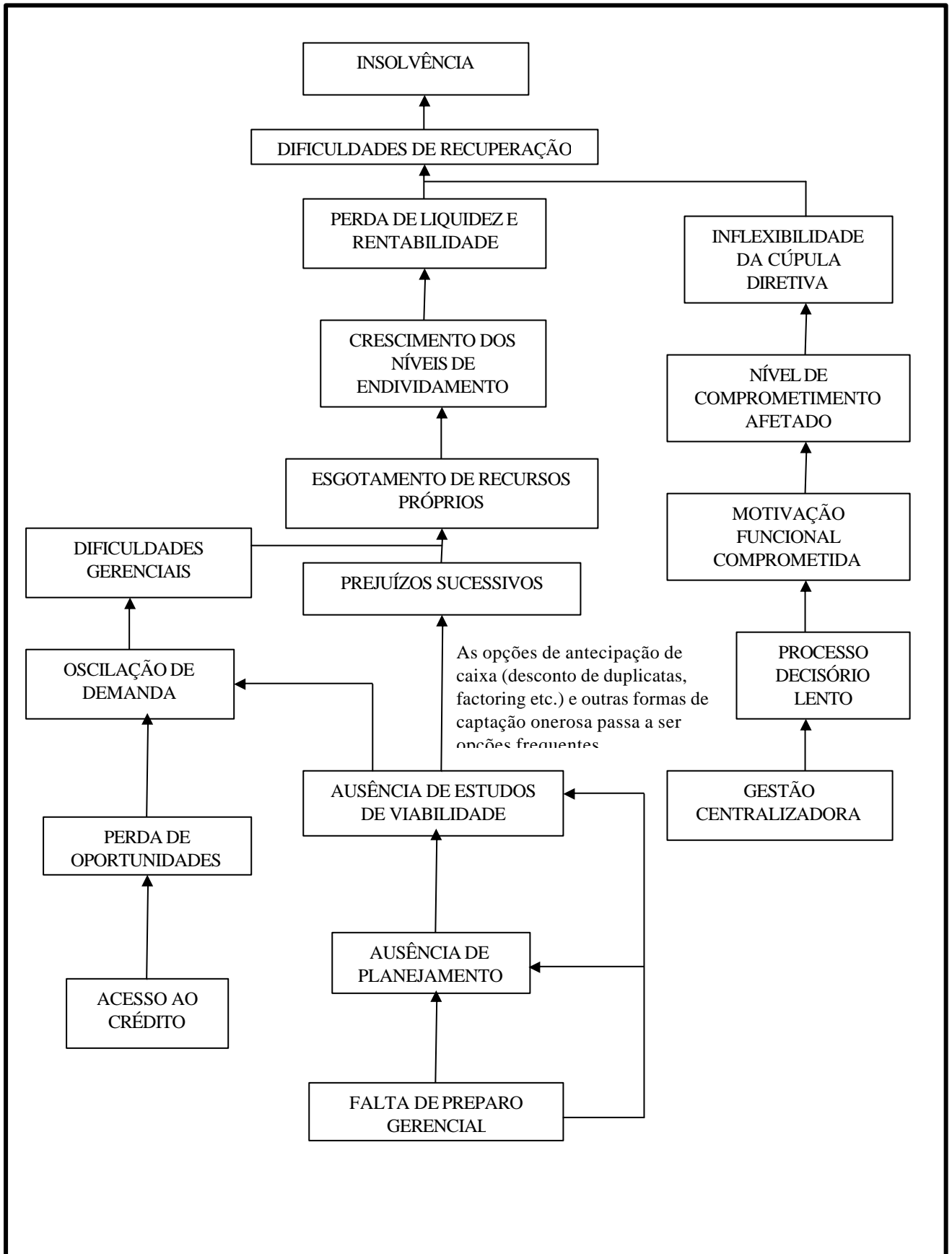


Figura 25 : Mapeamento cognitivo de consultores estágio inicial

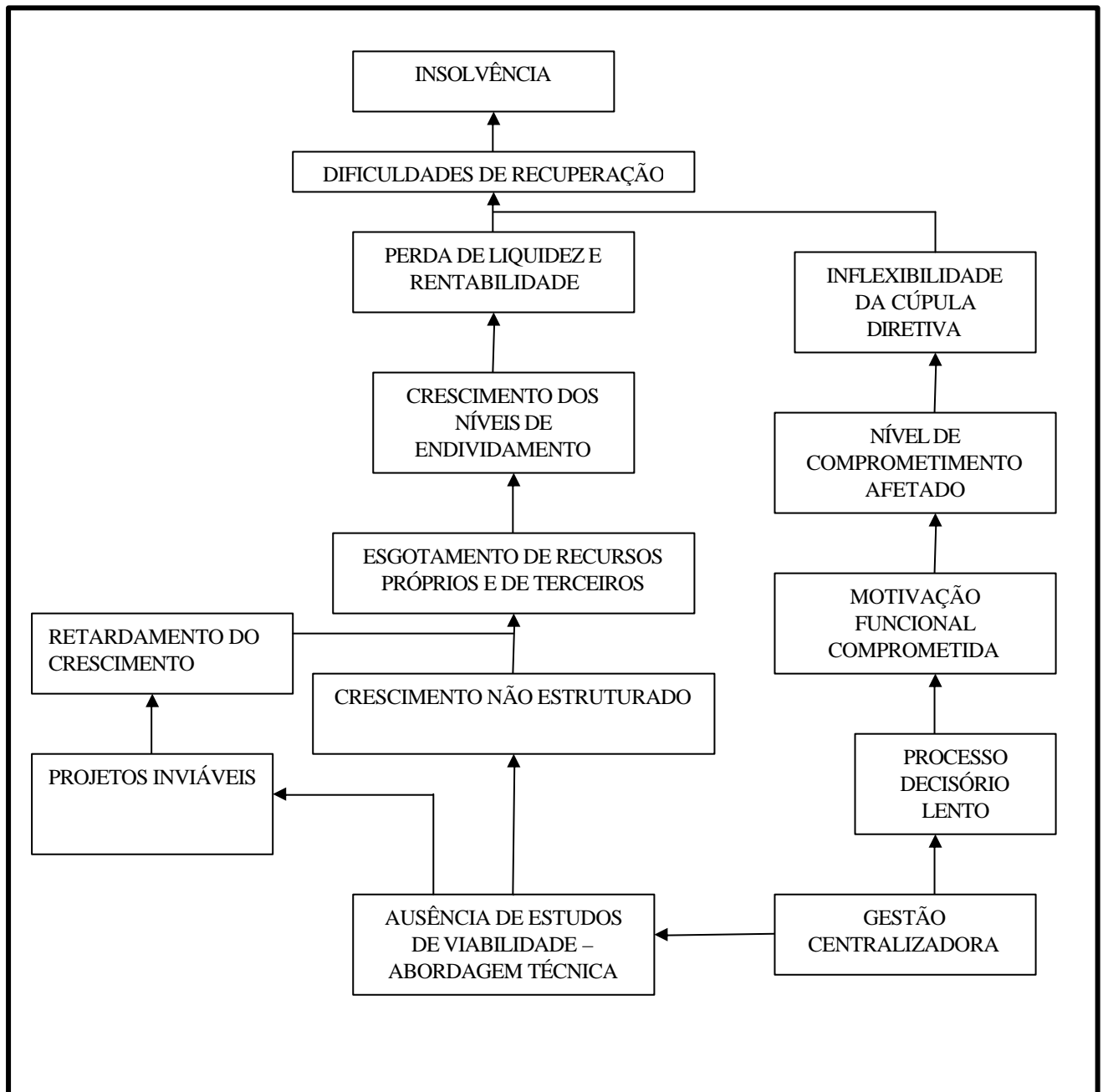


Figura 26 : Mapeamento cognitivo de consultores estágio de crescimento

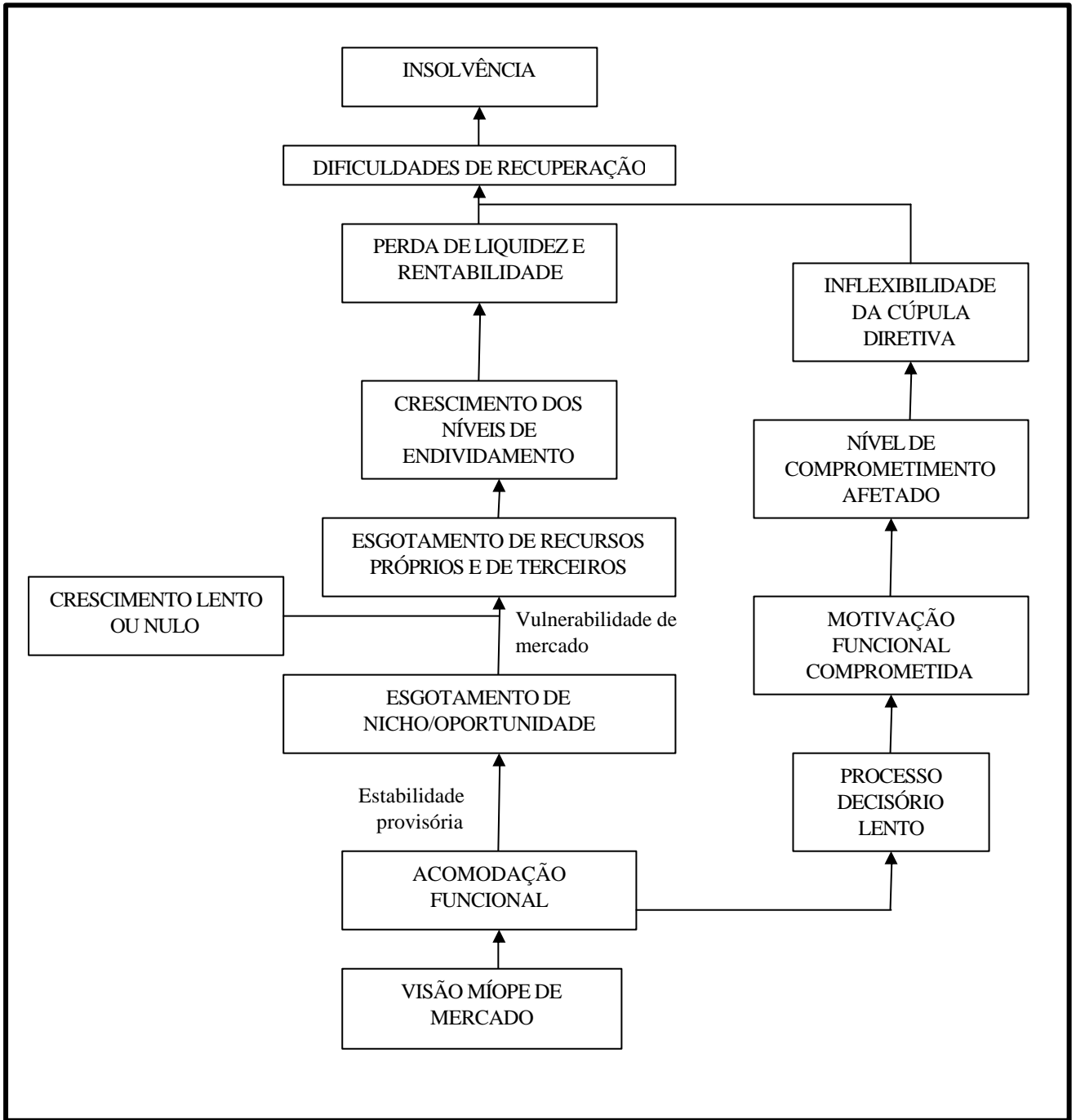


Figura 27 : Mapeamento cognitivo de consultores estágio de estabilidade provisória

Das entrevistas realizadas, emergiu um ciclo de vida, com sinalização das patologias mais frequentes em cada estágio:

- FASE 1 : inicial ou de criação.
- FASE 2 : crescimento
- FASE 3 : estabilidade provisória

Observe-se que não foi considerada como etapa do ciclo, o declínio organizacional, porque ao longo do discurso os entrevistados apresentaram o insucesso falimentar como fator de risco do negócio, presente em quaisquer das fases da empresa.

A organização em fases tomou por critério a referência o uso destas expressões no discurso em referência ao estágio da empresa.

Na **fase inicial ou de criação**, a organização não possui identidade própria, observa-se a uma sobreposição de imagem dos sócios e entidade. É uma etapa marcada pela centralização de poder, estimulando a informalidade e o pouco profissionalismo nas relações, reduzindo o nível de delegação e a hierarquia (problemas sinalizados nas entrevistas). Uma das primeiras manifestações de instabilidade está na sobrecarga de trabalho sobre os titulares do capital, os quais ficam cada vez mais pressionados a 'decidir' de forma tempestiva, agregando paradoxalmente, lentidão ao processo decisório. Se esta pressão estiver associada à fragilidades na formação profissional e despreparo, maiores os riscos de rompimento do ciclo, ainda que prematuro.

Segue alguns depoimentos que evidenciam a preocupação desta categoria com a fase de vida do negócio:

A enumeração de causas para a insolvência depende do momento de vida da empresa. Na fase inicial do negócio por exemplo é coerente observarmos uma gestão pouco profissional, induzida por impulsos e impressões, algumas vezes não verdadeiras. Esse amadorismo gerencial poder ser elencado como uma causa primária do encerramento prematuro de uma empresa.

Empresas em crescimento merecem toda a atenção dos proprietários, porque em minha opinião é a fase mais perigosa. O momento pode ser enganoso por causa dos números apresentados no faturamento. Se a empresa cresce sem infra:estrutura, pode ter sua imagem no mercado

afetada negativamente. Outro aspecto que ainda atrapalha é a tensão que se observa entre os “dono do negócio” x “gestores” ... o que é normal porque a empresa ainda está se profissionalizando. Se a empresa não se despertar sobre a necessidade de institucionalizar normas e procedimentos, e não se focar em uma orientação estratégica terá, com toda certeza, problemas de controle. O crescimento tem que ser estruturado. Quero dizer que o risco da insolvência, do insucesso é onipresente. Somente não é onipotente porque existem ações de recuperação que se forem feitas no momento certo podem trazer o negócio a um novo nível de estabilidade ou até de crescimento.

Não concordo com aqueles que acreditam que a morte da empresa faz parte de um ciclo de vida. Nenhum empresário que conheço iniciou um empreendimento para falirem. Uma empresa pode ser encerrada em diferentes fases do negócio, incluindo num momento de estabilidade, aliás a estabilidade é sempre provisória exatamente porque o ambiente é dinâmico, a concorrência exerce pressão para que as mudanças se processem. O empresário deve reconhecer que um dos momentos mais arriscados é a tal ‘estabilidade’ porque nos acomoda, nesta fase as oportunidades estão se exaurindo, a empresa fica mais vulnerável porque não está preparada estrategicamente, como consequência envelhece de fato. Agora, é importante frisar que todo o risco relacionado à falência é compensado com intervenções adequadas no momento certo, ou seja, no ponto crítico. A falência pode ser evitada, muitas vezes até pela diversificação de atividades.

Uma das causas mais fortes do insucesso é o conflito no processo decisório por força de pressões políticas internas. Esse tipo de ocorrência desorienta o dirigente, torna lenta as ações, a equipe de trabalho perde motivação, perde-se liderança e a organização pode se tornar um carro desgovernado.

É complicado generalizar causas do insucesso, insolvência porque cada organização é única em relação a tudo : pessoas, problemas etc. Leio muito sobre ciclo de vida das organizações e algo que está bem claro em minha cabeça é que cada empresa define seu ciclo. Naturalmente algumas condições favorecem esse ou aquele rumo nesta ou naquela etapa, como por exemplo a qualidade do planejamento e o acesso ao crédito. O ‘crédito’ é um grande problema! Se o empresário não possui recursos próprios nem garantias reais, com certeza não terá apoio financeiro em seus projetos. (...)

São diferentes questões envolvidas nesta análise, então, como posso afirmar que o destino das empresas é seu encerramento ou a continuidade? Qual o sentido da vida organizacional? A morte?

A morosidade na ação provoca descrença da equipe no projeto e perda de confiança na figura do gestor/proprietário enquanto elemento de comando, acarretando improdutividade e inflexibilidade nas relações.

A organização, como consequência, torna-se fortemente dependente dos critérios adotados pelo fundador/proprietário/titulares do capital, provocando uma alienação coletiva e prevalescência de um grupo identitário a partir dos interesses dos fundadores. São características típicas desse estágio: informalidade baseada em relações de 'amizade', pouca hierarquia, ações focada para o projeto (ainda que de viabilidade econômica discutível), falta de objetividade dentre outras patologias.

Por outro lado, a identificação da necessidade de rever a estrutura funcional, relações, qualidade do processo decisório pode ser um facilitador para a transição da entidade a um estágio de vida mais avançado ou maduro, catalisado pela reestruturação da organização.

O acesso a recursos financeiros já na fase inicial do negócio é o fator de insucesso mais percebido entre os entrevistados, juntamente com a ausência de planejamento, pelo seu caráter restritivo. Os entrevistados, entretanto, não aprofundaram a abordagem acerca da condição ideal para capitalização de projetos através do aporte de capital externo; apenas enfatizaram que as exigências contratuais de garantias reais para obtenção de recursos dificulta a viabilidade de financiamento. Os respondentes não foram claros acerca das possíveis soluções relativas ao problema do crédito, o que envolveria necessariamente uma reflexão sobre o processo de avaliação e coparticipação dos atores no risco de projetos de negócios, independente da fase do negócio.

A falta de preparo gerencial é apontada como um ponto crítico e elemento base de infra:estrutura para o desenvolvimento de qualquer negócio. O preparo gerencial compreende não-somente conhecimento técnico, mas igualmente habilidade conceitual dos dirigentes e maturidade para lidar com problemas empresariais.

(...) A falta de conhecimento técnico na área, dificuldades de relacionamento experiência e ausência de um bom network são condicionantes do fracasso de um negócio. (...) não estou me referindo a experiência acadêmica não, falo da empresarial. É preciso conhecer as rotinas os problemas. (Ponto de vista de um gestor)

Os resultados são aderentes aos estudos sobre empreendedorismo realizados pelo *Global Entrepreneurship Monitor*, relatórios de 2000, 2001, 2002 e 2003,

onde a educação é apresentada como fundamental e prioridade crítica para fomento à atividade empreendedora.

Na literatura, encontram-se estudos que apontam fatores comportamentais como indutores do insucesso, a exemplo da falta de experiência anterior (técnica e gerencial) e dedicação parcial do empresário. (MACHADO e ESPINHA, 2005)

Esta etapa é denominada de criação, por conta de sua frequência no discurso dos entrevistados: “Nas fases iniciais, a idéia em geral prevalece sobre a realidade; as criações ultrapassam os limites da capacidade ...”.

A **fase 2 ou de crescimento** consiste numa etapa de maior maturidade, mas com riscos peculiares.

O sucesso repentino, mesmo o êxito conquistado como consequência do desenvolvimento da entidade na etapa anterior, pode ocasionar um comportamento menos conservador e portanto, mais arriscado, sem a devida preparação estrutural e gerencial. Nesta hipótese, o ciclo de crescimento pode ficar comprometido. O quadro pode ser sinalizado como segue: excesso de imobilização (aquisição de ativos operacionais), falta de capital de giro próprio (uma vez que os recursos estão sendo utilizados para financiar a imobilização), endividamento elevado e em decorrência, dificuldade de absorver novos aportes, dentre outras evidências. Tais manifestações dificultam o esboço de recuperação e podem levar a organização à insolvência, se a resposta de mercado não for favorável e o tempo de retorno for demasiadamente longo.

Prevalendo traços de patologias da etapa anterior, o risco é ainda maior, porque adiciona-se problemas estruturais, especialmente relacionamentos.

O crescimento desordenado ou àquele para o qual a entidade não está preparada pode manter o *status* de centralização de poder e todos os problemas causados por ela (inexistência de avaliação de desempenho, não obediência a organogramas, existência de funções incompatíveis, pouca preocupação com sistema de incentivo, retrabalho etc.)

São problemas típicos desta fase : foco em resultado e pouca ou nenhuma preocupação com processo o que, em alguns casos, compromete a qualidade e instabilidade do próprio resultado.

A fase 3 é a fase da estabilidade provisória, apontada como etapa mais arriscada, porque representa um nível de segurança maior, o que pode elevar a autoconfiança de tal modo a promover o comodismo, a inflexibilidade, a desatualização, estimulando a preocupação com o curto prazo, em detrimento do longo prazo, gerando a perda de oportunidades. As patologias sinalizadas podem catalisar o envelhecimento da organização, favorecendo tensões de relacionamento e formação de grupos de interesses políticos distintos e rivais dentro da organização, desviando esforços e atenções da equipe gestora.

A subcapitalização do negócio perde relevo no diagnóstico dos consultores entrevistados e a gestão das etapas do ciclo de vida, maior importância. A totalidade dos entrevistados se escusaram em sinalizar ações corretivas por conta da especificidade e dependência do diagnóstico.

A figura 28 apresenta o ciclo de vida sinalizado no discursos dos atores.

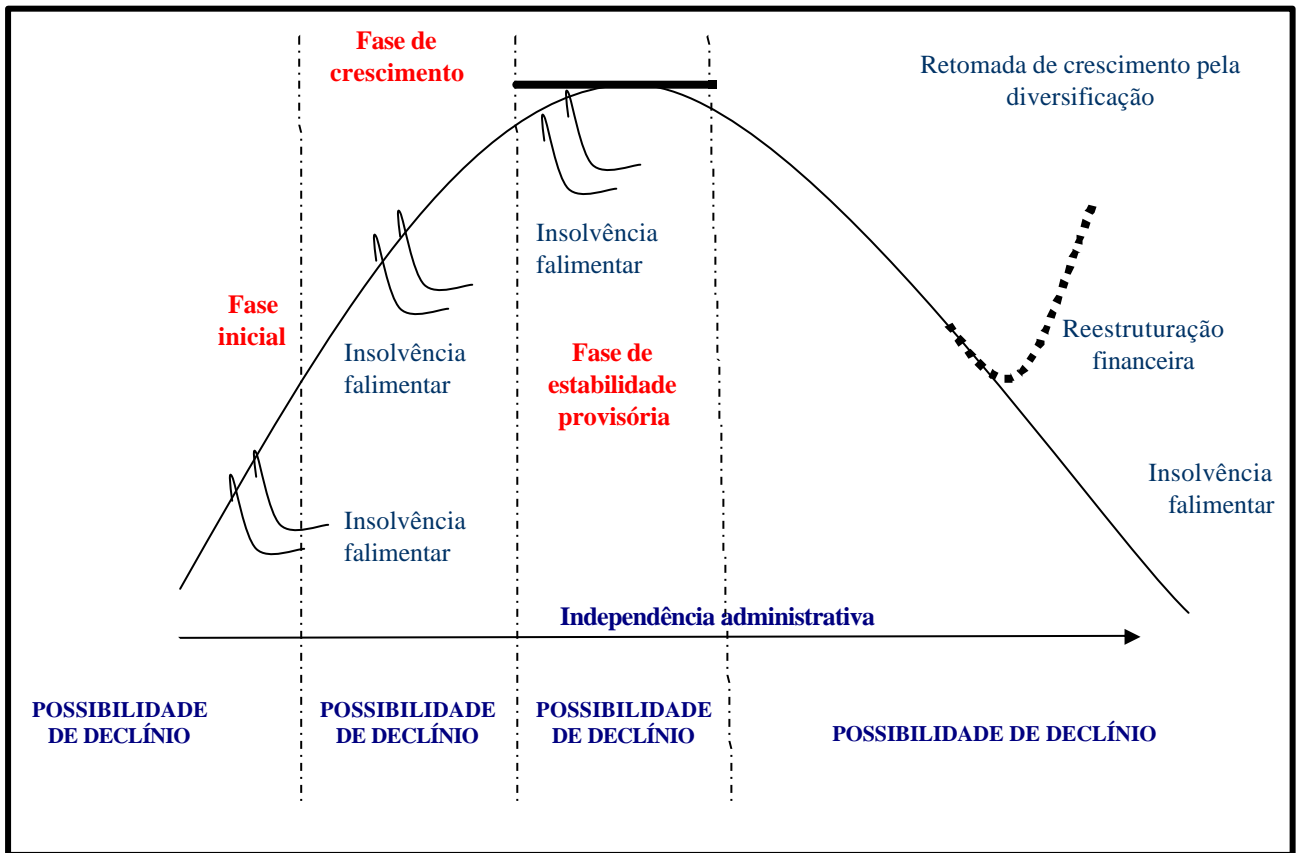


Figura 28 : Ciclo de vida sinalizado no discurso dos atores

Fonte: a autora, com base em dados do estudo

Observe que as peculiaridades do ciclo determinam os riscos. Na fase inicial o conflito de identidade entre os sócios e organizações (conflito de agência) dificulta a visualização e exploração de oportunidades. Na fase de crescimento, etapa de conquista de mercado, o risco de descontinuidade se fazem presente e vinculados à : falhas de planejamento e controle interno, crescimento não amparado pela infraestrutura e elaboração estratégica e o crescente esgotamento de oportunidades.

A fase de estabilidade provisória tem o risco de insucesso associado à acomodação, excesso de segurança, oportunidade de crescimento esgotada, inflexibilidade e o envelhecimento induzido pela ausência de inovação e acompanhamento das tendências de mercado.

Nesta etapa, a organização depara-se com duas opções: busca diversificar seus produtos ou serviços, explorando novos nichos, retomando o crescimento ou se mantém no mesmo patamar nitidamente provisório. A segunda possibilidade faz o sistema tender à descontinuidade em face da perda de posicionamento do mercado e desorientação gerencial. Inicia-se, então, o processo de declínio, culminando na insolvência falimentar, fase terminal.

Como os riscos as possibilidades de recuperação e resiliência estratégica estão presentes ao longo de todo o ciclo.

As fases de vida uma organização apresentam pequenos ciclos (figura 29), os quais ganham contornos diferentes conforme a qualidade do processo decisório e intervenção.

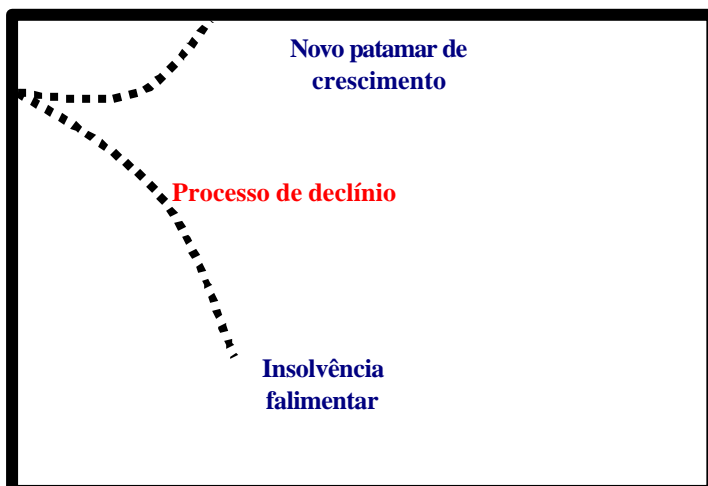


Figura 29 : O ciclo de vida e seus micro-ciclos

Fonte: a autora

As organizações convivem com riscos e oportunidades, fatores que rompem momentos de equilíbrio, o que torna momentos de estabilidade provisórios.

Dos modelos de ciclo de vida revisados, não contemplaram o estágio de declínio: Lippitt e Schmidt (1967), Greiner (1972), Churchil e Lewis (1983), Degen (1984), Scott e Bruce (1987), Kaufmann (1990), Mount, Zinger e Forsyth (1993), Macedo (1997), Reynolds, Storey e Westthead (1994), Marques (1994), Rapouso e Ferreira (1997), Rooke e Torbert (1998), Sibbet (2003). O declínio na concepção dos primeiros modelos é apresentado como risco presente em quaisquer dos estágios de vida da organização, como consequência da influência de diferentes fatores, estruturais e ambientais, abordagem que se alinha aos resultados encontrados nesta pesquisa. Algumas das origens do problema são típicas desse ou daquele estágio. Os modelos de ciclo de vida tornaram-se interessantes porque ensejam a compreensão das características organizacionais em diferentes momentos. Os padrões de mudanças estruturais constituem, e esta pesquisa reflete essa orientação, um referencial importante na análise organizacional.

Somente os modelos de Miller e Friesen (1984) e Adizes (1990), apresentam como etapa o declínio do negócio.

O aporte das teorias do ciclo de vida, nesta discussão, decorreu da ênfase desses estudos no perfil organizacional em suas diferentes fases de desenvolvimento e padrões de desempenho numa progressão temporal, especialmente na etapa de declínio (os modelos que contemplam como fase distinta do ciclo de vida). O estudo de Lima (1997), por exemplo, apontou como características da fase de 'declínio' o conservadorismo, o baixo índice de inovação, a aversão ao risco, a excessiva burocratização, a estrutura formal, a não sofisticação do processo decisório e a descentralização moderada. Os determinantes do problema muito provavelmente decorrem de desvios de padrões próprios dos estágios anteriores. Cada etapa possui problemas peculiares e reações previsíveis.

A abordagem do ciclo de vida adotada por aqueles que apresentam o declínio como etapa gera controvérsias porque não considera a influência dos atores na definição

dos rumos da organização. As organizações reagem diferentemente aos problemas e não de forma linear. As estruturas não se tornam necessariamente melhores ou mais complexas com o tempo. Os sistemas biológicos não podem ser comparados aos sistemas sociais, sem contemplar a importância dos atores na atribuição de significados e processo decisório. A vida organizacional não pode ser abordada numa perspectiva estática.

Acredita-se que embora o estágio do declínio não seja sinônimo absoluto de insolvência, o fenômeno pode representar uma característica marcante e a análise dos estágios que precedem o declínio, enquanto etapa distinta ou risco do negócio, contribui para compreensão das causas que determinam o desempenho organizacional. O declínio pode não implicar em falência, dependendo de uma conjunção de fatores especialmente de natureza gerencial e estratégico. (GREINER, 1972)

Os períodos que precedem o declínio são críticos e demandam um redirecionamento de ações. Os problemas ganham graus de dificuldade à medida em que as estruturas tornam-se mais complexas, exigindo novas características e perfis gerenciais.

Os modelos revisados não abordam o problema da insolvência de forma objetiva nem tampouco articulam relações de causa e efeito, atribuindo em sua maioria características estruturais não estabelecendo diferença entre a descontinuidade deliberada da involuntária. Entretanto, a insolvência pode ser estudada sob diferentes perspectivas considerando estágios distintos e modelos de ciclo de vida.

O modelo de ciclo de vida que emergiu das cognições da categoria de consultores parece explicitar a necessidade de orientar as abordagens de diagnóstico aos estágios da vida organizacional, tendo em vista a verificação de uma lacuna nos estudos que é a análise dos riscos de descontinuidade nas diferentes fases da vida das organizações, apresentando uma unidade de análise que dê conta da complexidade do fenômeno e sua abordagem multidisciplinar.

5.4 DISCUSSÃO SOBRE OS DADOS PRODUZIDOS

Um pressuposto fundamental da cognição social clássica é a existência de limitações do aparato processador de informações, o que conduz ao desenvolvimento de estruturas de conhecimento abstratas e simplificadas para fenômenos complexos. Os discursos oriundos das entrevistas são produtos semióticos, com distâncias variadas da realidade representada por conta dos limites cognitivos.

O fenômeno de descontinuidade é, por natureza, complexo e multifacetado. Os indivíduos tendem a simplificar a realidade, unificando impressões globais através de elementos sociais discretos, o que pode restringir sua leitura de mundo.

O processo de atribuição, no estudo realizado, tem como viés (*bias*) marcante, o uso massificado de informações consensuais oriundas da literatura comum e impressões registradas em abordagens jornalísticas, sem rigor científico.

Ressalte-se ainda que esquemas causais resultam das crenças, preconceitos assim como teorias assimiladas e elaboradas a partir da experiência acumulada do indivíduo, sendo essencial a análise de como as causas interagem para produzir um efeito específico (integração de esquemas).

A análise das entrevistas estimula uma discussão atual na área de administração associada à teoria e a prática em domínios sociais. Ao serem comparados os discursos dos acadêmicos e gestores as características e estilos deixam claro suas abordagens. Para os gestores a abordagem é mais funcionalista e pragmática, para os acadêmicos a abordagem é mais reflexiva, ricas em teor explicativo.

Os resultados da pesquisa são aderentes ao estudo de Santos (2001), que levantou os fatores condicionantes da mortalidade das indústrias de vesturário de Londrina. O estudo contemplou 44 empresas extintas, 45,83% das 96 organizações descontinuadas em 1996. A pesquisa evidenciou que 53,93% das empresas estudadas não completavam o terceiro ano de existência em decorrência de problemas econômicos e estruturais. O estudo apresenta as estatísticas acerca do perfil do empreendedor e aspectos de sua gestão, por exemplo, quando indagados sobre sua experiência no negócio em que atua, apenas 53,82% dos entrevistados afirmaram possuírem conhecimento na atividade e 43,18% salientaram não possuírem qualquer experiência anterior. O percentual elevado verificado coloca o conhecimento sobre o negócio e o preparo gerencial como fatores determinantes da mortalidade desta empresas.

Analisando-se a experiência e a forma como esta foi adquirida, o estudo revelou que apenas 4% dos que tinham vivência na atividade, a haviam adquirido como empresário; 36% como empregados e 44% como autônomos.

A motivação para a constituição do negócio ressaltou a importância do planejamento como fator para sucesso de um empreendimento. O autor identificou que 65,91% visualizou de fato uma oportunidade de negócio e que 36,36% teve como motivação empreendedora a existência de recursos financeiros ociosos; 31,82% em decorrência de experiência anterior; 15,91% por possuírem tempo disponível; 13,64% por estarem desempregados e 9,09% por estarem insatisfeitos no emprego. A análise destas estatísticas ressaltam o impacto de uma visão fragmentada do negócio, percebido como um óbice ao seu desenvolvimento.

Para Santos (2001) o tempo demandado para estudar o negócio antes de proceder à abertura da empresa é vital para seu desempenho. Foram destacados como elementos do planejamento:

Elementos do planejamento	Percentual
Aspectos legais relativos ao negócio	81,82
Instalações adequadas	70,46
Identificação dos fornecedores (preços, prazos)	65,91
Estrutura de custos (impostos, salários, encargos)	63,64
Cálculo de volume de vendas	56,82
Cálculo de volume de capital de giro	54,55
Avaliação da qualificação da mão-de:obra	45,45
Estimativa de produtividade para ser competitiva	34,09

Quadro 14 : Elementos do planejamento empresarial

Fonte: Adaptado de Santos (2001)

A pesquisa relacionou fatores determinandois como importantes para a continuidade de um empreendimento.

Fatores de sucesso	Percentual
Bom conhecimento do mercado em que atua	52,27
Uso de capital próprio	50
Ter um bom administrador	45,45
Ter acesso a novas tecnologias	27,27
Boa estratégia de vendas	22,73
Capacidade do empresário para assumir riscos	15,91
Empresário com persistência/perseverança	11,36
Aproveitamento das oportunidades de negócios	9,09
Capacidade de liderança	9,09
Criatividade do empresário	9,09
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	9,09

Quadro 15 : Fatores de sucesso empresarial

Fonte: Adaptado de Santos (2001)

Fazendo uma análise comparativa com os resultados encontrados nesta pesquisa e o estudo de Santos (2001), verifica-se que os fatores de sucesso conhecimento do mercado em que atua, uso de capital próprio, acesso a novas tecnologias, estratégia de vendas, aproveitamento das oportunidades de negócios e reinvestimento dos lucros na própria empresa foram associados pelos entrevistados nesta pesquisa como elementos vinculados à prática do planejamento e os demais fatores ao perfil do empreendedor/ gestor e educação para gerir.

Somente a categoria estudante apresentou uma visão fragmentado do planejamento.

Foram apontados como motivos pelos ex-empresários como justificativa para extinção do negócio:

Fatores de insucesso	Percentual
Falta de capital de giro	31,82
Maus pagadores	31,82
Desconhecimento de mercado	27,27
Carga tributária elevada	25
Concorrência muito forte	25
Falta de conhecimentos gerenciais	22,73
Problemas financeiros	15,91
Problemas com sócios	11,36
Falta de mão-de:obra qualificada	11,36
Problemas pessoais	9,09
Recessão econômica do país	9,09
Falta de clientes	6,82
Ponto inadequado	4,55
Problemas com fiscalização	4,55
Instalações inadequadas	2,27

Quadro 16 : Variáveis de sucesso empresarial

Fonte: Adaptado de Santos (2001)

Comparando-se os dados de Santos (2001) com as informações apresentadas nesta pesquisa novamente percebe-se pontos de conexão. A ausência de capital de giro, inadimplência, desconhecimento do mercado, forte concorrência, ausência de clientes e problemas financeiros foram associados pelos docentes, gestores e consultores à falta de planejamento. Na verdade, as variáveis relacionadas em ambas as pesquisas ressaltam disfunções e não os determinantes o que as diferencia da abordagem apresentada. A carga tributária e aspectos conjunturais não foram referenciados com o destaque esperado. Os fatores problemas pessoais, com sócios, com fiscalização, ponto inadequado e instalações inadequadas não foram citados.

A pesquisa realizada pelo SEBRAE, no primeiro trimestre de 2004 com vistas à avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras nos anos de 2000, 2001 e 2002, apontou como fatores de sucesso para um empreendimento: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

O fator 'habilidades gerenciais' corresponde à preparação do empresário para lidar com o mercado e conduzir o negócio.

Categoria	Fatores condicionantes do sucesso segundo as habilidades gerenciais	Percentual
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49
	Boa estratégia de vendas	48

Quadro 17: Fatores condicionantes do sucesso segundo as habilidades gerenciais

Fonte: Adaptado da pesquisa SEBRAE 2001, 2002 e 2003.

O fator 'capacidade empreendedora' compreende um conjunto de atributos como criatividade, bom aproveitamento das oportunidade proporcionadas pelo negócio, perseverança e capacidade de liderança, refletindo em nível global a capacidade da empresa para comandar o negócio.

Categoria	Fatores condicionantes do sucesso segundo a capacidade empreendedora	Percentual
Capacidade empreendedora	Criatividade do empresário	31
	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29
	Empresário com perseverança	28
	Capacidade de liderança	25

Fonte: Adaptado da pesquisa SEBRAE 2001, 2002 e 2003.

O fator 'logística operacional' refere-se capacidade do empreendedor de utilizar de forma adequada e eficaz os fatores de produção (capital, trabalho especializado e recursos tecnológicos).

Categoria	Fatores condicionantes do sucesso segundo a logística operacional	Percentual
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	31
	Uso de capital próprio	29
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23
	Acesso a novas tecnologias	17

Fonte: Adaptado da pesquisa SEBRAE 2001, 2002 e 2003.

A pesquisa apresenta como quadro geral de dificuldades e razões para o fechamento das empresas: falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, falta de clientes, maus pagadores, recessão econômica, falta de mão-de-obra qualificada, falta de crédito bancário, problemas com fiscalização, carga tributária e outras razões.

Observa-se novamente aderência aos dados obtidos nesta pesquisa embora com categorização distinta decorrente das diferenças nos procedimentos metodológicos.

As respostas para ambas as pesquisas, Santos (2001) e SEBRAE foram previamente listadas para os empresários para sua escolha e indicação, enquanto que neste estudo optou-se pela livre associação de resposta dos entrevistados, obedecendo a uma lógica de causa e efeito.

Considerando uma experiência concreta de insucesso financeiro, para realização da análise dos resultados comparativamente a uma experiência concreta de insucesso financeiro, foi estudado o caso da Parmalat.

A Parmalat entre 2000 e 2003, ingressou numa fase de reestruturação, marcada pela notabilização da marca e conseqüente crescimento. Esta fase de intenso crescimento antecedeu à noticiada crise financeira.

Tomando por referência a experiência da Parmalat (CHAMPI JR e BARBOSA, 2004) foram identificados na crise as seguintes características:

-

- Indefinição do foco estratégico, o que conduzia à dispersão de esforços e recursos. Segundo os autores, o portfólio de itens da entidade era extenso, ocasionando a alocação de recursos para nichos pouco rentáveis.
- Falta de visibilidade de objetivos, por força da estrutura organizacional muito departamentalizada, ensejando contradição quando analisados conjuntamente.
- Ausência de alinhamento das ações, em decorrência da indefinição e desconhecimento de objetivos.
- Foco nos resultados de curto prazo, enfraquecendo o posicionamento estratégico da entidade.

Adicione a esse contexto a ausência de políticas definidas, o que leva a práticas não direcionadas, sobreposições de níveis hierárquicos, funções duplicadas, partenalismo, diversidade de critérios e distorções de tratamento.

(...) existiam diversas sobreposições de funções, especialmente nas áreas de suporte e controle, originadas da incorporação das estruturas de inúmeras empresas adquiridas ao longo dos últimos anos. (CHAMPI JR e BARBOSA, 2004, p. 11)

No que se refere à prática de gestão de pessoas, embora o quadro fosse formado por pessoas dedicadas à empresa, nenhum investimento estruturado tinha sido feito em sua capacitação e desenvolvimento, gerando uma lacuna de competência. (CHAMPI JR e BARBOSA, 2004).

Em resumo, as características principais desse gigante, do ponto de vista interno, eram de uma empresa que ainda não tivera tempo, ou vontade, de se profissionalizar, em que conviviam diversas culturas, um grande número de níveis e subníveis hierárquicos e funções sobrepostas herdadas das diversas aquisições, objetivos indefinidos ou pouco claros, ao menos para a grande maioria dos funcionários, e sem políticas oficiais de gestão. Enfim, uma empresa focada nas suas próprias atividades, com resultados reiteradamente negativos e que começava a perder competitividade e bons executivos, especialmente da área considerada chave- o marketing, visto que os investimentos em comunicação, até então substanciais, começaram a sofrer drásticas óbvias reduções. A exagerada concentração de negócios no auto-serviço e nas contas-chave, as denominadas *key Accounts*, era mais uma armadilha que vinha gerando um grave problema de dependência, comprometendo seriamente a capacidade de negociação da empresa, reduzindo suas já apertadas margens e tornando-a vulnerável em um

mercado cada vez mais agressivo” (CHAMPI JR e BARBOSA, 2004, p. 9).

A experiência da crise da Parmalat alinha-se a algumas das variáveis sinalizadas nesta pesquisa, salientando a relevância dos determinantes não-financeiros do insucesso empresarial.

5.5 ORIGENS DA INSOLVÊNCIA: OS MAPAS EXPLICATIVOS

Os mapas nesta tese elaborado refletem comparações entre pensamentos, ideologias e práticas e considerações gerais sobre o fenômeno da insolvência.

A origem do problema não decorre exclusivamente de motivação financeira, apontada por muitos entrevistados como consequência. Os modelos preditivos refletem as disfunções, mas não alcançam as possíveis origens do problema, apesar de não existir um quadro universal de problemas organizacionais.

A insolvência possui uma conotação subjetiva significativa ainda não explorada na literatura, preponderando a abordagem objetiva do fenômeno por ser visível (contábil-financeira).

Constatou-se que os entrevistados quando questionados sobre as origens do insucesso financeiro ou falência (neste tomados como sinônimos) se mostraram dispostos a e motivados a identificar as forças que, de modo geral, conduzem à deterioração dos negócios.

Através da análise dos discursos e da ênfase às causas atribuídas pelos entrevistados organizou-se um quadro com os determinantes da insolvência organizacional, categorizando-os em três grupos:

- a) **Categoria A:** determinantes de maior impacto e de efeito multiplicador.
- b) **Categoria B:** determinantes de impacto significativo, mas consequência do efeito multiplicador dos fatores da categoria A.
- c) **Categoria C:** fatores que impedem ou dificultam a percepção das variáveis determinantes do insucesso.

Na verdade, a estruturação de origens e disfunções dependem do encadeamento lógico do problema para cada ator.

a) Determinantes da categoria A

- **Incongruência ou desalinhamento entre si, da missão, objetivos, políticas, valores e estratégias**

A consequência maior dessas disfunções é a desorientação do indivíduo na organização conduzindo a conflitos de papéis e de poder, congestionamento de funções, desmotivação, queda na produtividade, parálise ou perda de credibilidade da alta administração e resistência a processos de mudança.

Como as políticas não possuem consistência observa-se certo distanciamento entre as intenções declaradas (discursos) e as efetivamente adotadas na prática, estimulando o surgimento de áreas litigiosas na organização.

A indefinição do negócio, apontada nas entrevistas, conduzem segundo os atores à estratégias desalinhadas ao contexto e portanto, ineficazes, políticas inexecutáveis, duplicidade de esforço, nichos não explorados, distanciamento do *core business*, competências não aproveitadas e pulverização de recursos.

- **Centralização de poder**

A centralização de poder foi citada como uma das origens invisíveis do insucesso financeiro. A centralização excessiva torna moroso o processo decisório, instaurando a política do protecionismo, demandando um maior envolvimento da alta administração com questões operacionais em prejuízo do envolvimento com questões estratégicas e prioritárias. Esse quadro gera na opinião de alguns entrevistados, estruturas grandes e ineficientes, o que é diagnosticado com uma metáfora 'macrocefalia organizacional', que significa colesterol no cérebro, tornando difícil a visualização de problemas em virtude da elevada concentração de tarefas (FOGUEL e

SOUZA, 1995). A acomodação funcional é citada como uma das conseqüências possíveis.

A conseqüência da centralização de poder mais referenciada nos discursos é a desmotivação das pessoas nas áreas operacionais. A distância entre o *locus* onde as decisões são tomadas, e onde são implementadas pode conduzir a informações de pouca qualidade ou utilidade prática.

- **Comunicação intraorganizacional ineficaz**

A comunicação ineficaz aparece como origem do insucesso associada aos conflitos de poder, duplicidade de esforço, macrocefalia nas unidades funcionais conduzindo a uma divisão informal do trabalho.

Um das conseqüências referenciadas nas entrevistas é a endogenia e a centralização no processo decisório.

Foguem e Souza (1995) destacam o problema do 'narcisismo' nas organizações (transtorno de personalidade) de alguns administradores o que leva à perda da referência de qualidade. Argumentam que o narcisismo desenvolve uma visão de superioridade que pode impedir a percepção da necessidade de mudanças, retardando intervenções importantes. Este quadro torna a comunicação ineficaz. Na verdade, a atribuição do narcisismo como conseqüência é discutível uma vez que pode ser posicionado como causa da ineficácia do processo comunicativo.

Constituem indícios de narcisismo: postura defensiva ao impacto de críticas, críticas excessivas e comentários pejorativos dirigidos a terceiros (colegas e subordinados) e dificuldades para trabalhar em grupo.

Conseqüências como desmotivação, ausência de comprometimento e criação de barreiras a debates sobre determinadas questões estão presentes nos discursos, relacionadas às dificuldades no processo comunicativo nas organizações.

O elemento comprometimento aparece nos mapas (estudantes) como 'ação de resposta', entretanto não é citado como origem do insucesso ou conseqüência. Aparece timidamente vinculado ao processo comunicativo nos demais mapas.

- **Planejamento ineficaz**

O planejamento em algumas organizações ainda possui contornos burocráticos, o que cria resistência à sua elaboração por conta do tempo dispendido, desvirtuando seu papel.

O *timing* de planejamento é referenciado como fator que pode comprometer sua eficácia.

- **Despreparo gerencial/ausência de habilidades de liderança**

A extrema valorização das habilidades técnicas em detrimento das habilidades conceituais é apontada como direcionador de insucesso sob a justificativa de que uma organização é um sistema social e produto de múltiplas interações.

- **Conflitos internos**

Os conflitos internos gerenciados de forma inadequada, segundo os entrevistados, especialmente categoria docente, afetam significativamente as relações, criando zonas de tensão na disputa pelo poder e, algumas vezes, até a lógica de algumas decisões.

b) Determinantes da categoria B

São determinantes da categoria B com base no mapeamento realizado : estrutura de poder confusa, cisão de forças políticas e falta de direcionamento decisório.

c) Determinantes da categoria C

Os determinantes da categoria C são de natureza estrutural. Estão associadas ao processo de aprendizagem organizacional e sua maturidade quanto ao enfrentamento dos desafios postos.

A imaturidade gerencial estimula posturas defensivas, predominância do jogo 'ganha-perde' e autofagia (competição predatória dentro da própria organização).

Associada à terceira categoria, está a visão, valores sociais e estilo dos gestores, assim como a maneira pela qual sua influência é comunicada aos demais membros da organização e são conduzidas as intervenções. À luz da perspectiva sócio-cultural construtivista, os valores sociais juntamente com outros elementos, a exemplo de necessidades, hábitos específicos à cultura, normas internalizadas, preferências, objetivos pessoais (*personal goal orientations*) encontram-se dinamicamente estruturados e hierarquicamente integrados no sistema motivacional da pessoa.

Os valores sociais consistem, na verdade, em uma importante parte do sistema complexo da motivação social, porque os valores tendem a orientar e promover comportamentos e interações específicas ao longo do processo de socialização. (PALMIERI, 2004)

A socialização é um componente de análise importante porque pode gerar disfunções de grande impacto minando os relacionamentos e a comunicação na organização.

O conteúdo apresentado nos mapas cognitivos contém fenômenos próprios da linguagem, a exemplo de preconceitos e suposições cristalizadas. Embora essa constatação possa ser considerada uma limitação, deve-se considerar na análise que são estes fenômenos que orientam o comportamento dos atores e sua postura diante das situações.

De fato, o discurso poderá distar da prática gerencial em níveis distintos, porém esse desnível pode ser revelador em termos de diagnóstico de grupo porque sinaliza que o ator tem uma representação ideal ou desejada de comportamento; dito de outra forma significa que o indivíduo reconhece um padrão e sua posição de desalinhamento. A reflexão relevante seria: o que impede a mudança? Os discursos não

são neutros, possuem doses distintas de parcialidade, mas não são menos importantes para a compreensão das impressões do ator naquela situação interlocutória.

Uma das críticas à utilização do mapeamento cognitivo está relacionada ao fato de os atores possuírem limites cognitivos. De fato, existem aspectos que escapam à percepção do indivíduo. O aparelho cognitivo humano possui limites, entretanto estas mesmas limitações afetam seu comportamento, sua leitura dos problemas e a qualidade das decisões na organização. Como os atores visualizam o problema investigado? Analisando-se por esse prisma, as limitações cognitivas não constituem limitações e, sim, um fator de proatividade no processo de troca de experiências e exploração do problema.

Uma parte dos atos de comunicação está voltada para as atividades e outra orientada para a ordem social. A primeira categoria de atos se refere primordialmente à troca de argumentos técnicos acerca dos problemas organizacionais (convivência profissional). A segunda categoria está associada à formação de vínculos sociais, àqueles atos dirigidos para a coletividade, por isso denominado de atos de comunicação relacionais. (CHANLAT e outros, 1996)

Os atos de comunicação relacionais contém uma dose particular de conflitos que pode ser decorrente da contestação da posição do indivíduo no grupo ou sociedade, o que carrega o discurso do ator de mágoa, emoção, recalque etc, o que a priori seria sinalizado como uma limitação da técnica de mapeamento, mas que constitui uma informação valiosa para entender o impacto da estrutura de poder ou disposição funcional sobre o comportamento do indivíduo na organização e reflexos sobre a qualidade do processo decisório e desempenho.

A função cognitiva está ligada à comunicativa (produto semiótico). Nesse sentido, as trocas lingüísticas são de fundamental importância não somente para o mapeamento, mas para a dinâmica da vida organizacional. A linguagem é a base para a elaboração das representações. Compreender como estas trocas acontecem e quais as conseqüências em níveis funcionais diversos também pode ser revelador em estudos exploratórios sobre realidades organizacionais.

O mapa cognitivo não constitui um modelo de cognição que prevê o pensamento exato do ator sendo negociado na medida em que comunica suas impressões sobre o problema, amadurece suas leituras e as negocia. (EDEN, 1998).

As explicações amadurecem com o tempo porque são produto da experiência, interesses, crenças, valores e do próprio conhecimento adquirido pelos atores, determinando suas impressões e teorias. Ao comparar-se os diferentes mapas, especialmente os elaborados com base nos relatos de acadêmicos, fica explícita a relevância desse composto cognitivo para explicação do fenômeno estudado e definição do ponto de partida de análise, o que afeta as escolhas das soluções ou respostas esboçadas ao problema da insolvência (alinhamento de respostas).

Outra consequência natural é a distinção nem sempre clara entre fatores determinantes do fenômeno e disfunções (ou consequências), onde muitas são consideradas como fatores determinantes, o que marcara a explicação do fenômeno (figura 30).

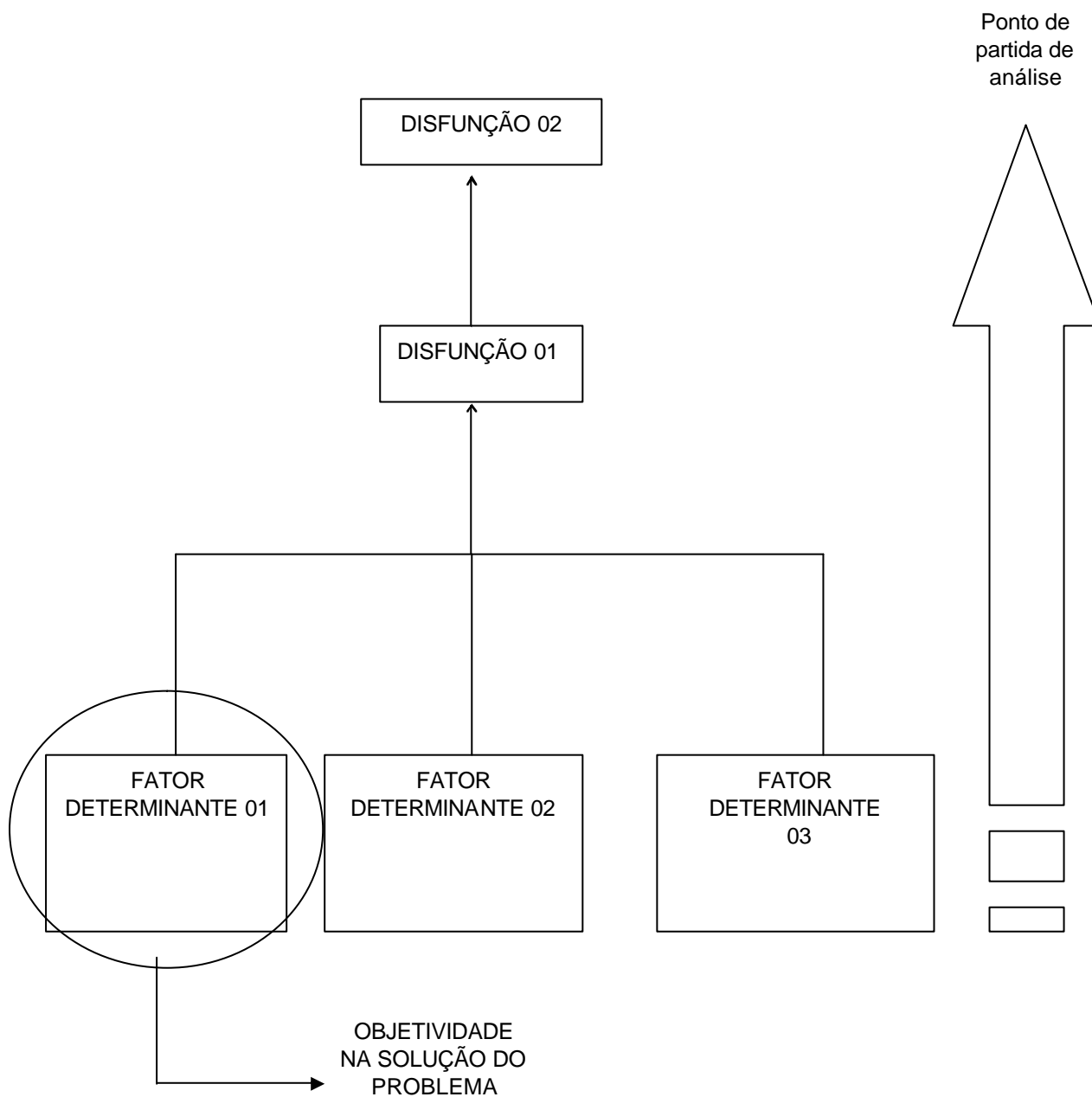


Figura 30: Ponto de partida de análise das disfunções

O estabelecimento de relações de causa e efeito pode ter pontos de partida distintos, o que provoca o desalinhamento entre origens e soluções, revelada no discurso dos discentes.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa utilizou o conceito de plataforma de controle de gestão ao tratar o objeto da pesquisa sob diferentes abordagens. Nesse conceito de plataforma de controle, a abordagem representacional abriga os conceitos de cognição social e teorias implícitas explorando aspectos de disciplinas como Contabilidade, Direito, Administração, Psicologia Social e outros.

Neste trabalho, a construção de entendimentos, percepções e esquemas percebidos pelos atores sobre os problemas empresariais indicam conexão com os conceitos aportados da área de Cognição Social, explorados por DOWNEY e BRIEF, 1986; VALA, 1994; SOUZA, 2007.

Construiu - se mapas explicativos do fenômeno insolvência mediante mapeamento cognitivo que são objetivados e ancorados na percepção de gestores, consultores e acadêmicos como razões determinantes do fenômeno. A representação social é amplamente pesquisada em psicologia social, que utiliza os conceitos de objetivação e ancoragem, tal como utilizados neste trabalho.

Explorou-se os pontos de vista dos atores com a elaboração de mapas cognitivos para cada categoria de entrevistado. Nesses mapas foram identificadas as disfunções organizacionais consideradas conseqüências da insolvência. Ocorre que a

disfunção apresenta-se como elemento visível aos atores, amplamente referenciadas nos discursos, mesmo que ancorada em diferentes fatores determinantes. A partir de perspectivas distintas de análise e pluralidade de significados atribuídos ao fenômeno, concluiu-se que o processo de insolvência falimentar é complexo e encadeado, o que torna a distinção entre fatores indutores e disfunções não claras. Determinadas disfunções apresentam-se como origem de outras. A qualidade do diagnóstico e solução do problema depende da identificação das origens primárias do fenômeno.

O referencial de análise, denominado neste trabalho como composto cognitivo (experiências anteriores, conhecimento, interesses, influência dentre outros) determina o ponto de partida de análise das origens da insolvência em uma organização, o que provoca o fato de determinadas disfunções serem consideradas equivocadamente como origem primária do fenômeno.

Uma das conseqüências deste trabalho foi a identificação de como as teorias implícitas dos atores em seu aporte de elementos cognitivos (experiências, conhecimentos etc.) auxiliam no entendimento da insolvência e seu diagnóstico, na percepção das razões preponderantes que determinam o fenômeno, questão que estrutura o estudo.

A teoria implícita dos acadêmicos identificou como fatores determinantes do fenômeno a não realização do planejamento ou ineficácia deste, ausência de habilidades de liderança e com menor ênfase, aspectos conjunturais.

A teoria implícita dos gestores restringiu sua abordagem ao 'estilo gerencial' dos dirigentes, enfocando-o como causa primária do fenômeno, determinando a qualidade da estrutura do poder e nível de centralização, patologias ressaltada pelos entrevistados.

A teoria implícita de consultores identificou como fatores determinantes a falta de preparo para gerenciar o negócio (especialmente no início do ciclo de vida), destacando a falta de planejamento como conseqüência deste aspecto, ausência de estudos de viabilidade no curso do processo decisório, gestão centralizadora e visão míope de mercado (nas demais fases de desenvolvimento da organização). A respectiva teoria pressupõe uma relação direta entre disfunções e estágios do ciclo de vida. Em resposta à uma das questões dessa pesquisa, fica explícito que as disfunções

organizações referenciadas pelos atores podem ser relacionadas ao ciclo de vida de uma organização

Foram analisados os principais modelos de previsão de insolvência que possuem base quantitativa em razão da escassez de literatura qualitativa sobre esse objeto. A pesquisa, em razão de sua natureza qualitativa, identificou variáveis comportamentais não tratadas na revisão dos modelos preditivos. O fato de os estudos, em sua maior parte, focarem a abordagem preditiva em detrimento da explicativa indica que existem aspectos de maior peso a serem considerados na análise do problema.

As explicações elaboradas pelos atores sobre o problema mostra suas diferentes formas de expressão e leitura do fenômeno, não enfatizando exclusivamente os efeitos financeiros. Esta observação, coloca a percepção do problema como um produto referencial, dependendo de múltiplos fatores como função que o indivíduo ocupa na estrutura organizacional, formação acadêmica, pressões políticas, história de vida, relacionamentos interpessoais, emoções, vivência profissional e até mesmo da influência da literatura especializada. Os resultados encontrados nesta pesquisa orientam à adoção de uma abordagem mais construtivista que, em lugar de prever o fenômeno, possa evitar sua ocorrência (mitigação de risco), através do diagnóstico multireferenciado e multidisciplinar. A sinergia das cognições dos atores fornece olhares em diferentes perspectivas, conduzindo a um espectro de ações, enfatizando-se aspectos comportamentais, técnicos, de qualificação e de mercado.

O estudo abordou o fenômeno da insolvência a partir de um constructo não utilizado na abordagem alcançada na revisão dos modelos e teorias do ciclo de vida e que, segundo Silva (2007), esquecido inclusive por pesquisadores da própria área da cognição social, que o abriga. Esta lente permitiu avançar no entendimento dos fatores determinantes e respectivas disfunções, contribuição do trabalho.

As perguntas feitas aos entrevistados indicou que o alinhamento entre as respostas esboçadas ao problema falimentar e as disfunções localizadas depende da experiência e realidade do entrevistado, o que possibilita afirmar que cada leitura é singular assim como a performance das ações de resposta implementadas.

A elaboração de significados é influenciada pelos fatores socioculturais, interesses, experiência, história profissional e pessoal, crenças, valores e teorias

implícitas, observado através do enquadramento da leitura dos entrevistados a experiências mais recentes. Os esquemas certamente foram influenciados, em alguma medida (desconhecida), pelas características da estrutura gerencial das organizações em que trabalham ou têm alguma relação. Esta constatação que, a primeira vista, pode ser vista como limitação, revelou-se como interessante em face dos detalhes das experiências apresentadas. As estruturas cognitivas influenciam o comportamento gerencial e a forma de olhar os problemas, o que é potencialmente rico para o processo de diagnóstico empresarial.

Os diferentes entendimentos representam a pluralidade de componentes cognitivo que estruturam um ponto de vista. As leituras elaboradas pelos atores refletiram nitidamente o *background* das categorias, sua experiência de vida, momento e vivência profissional, observado através do enfoque apresentado por gestores, restrito às suas experiências mais recentes ou a problemas vivenciados; dos estudantes, caracterizada pelo grau de fragmentação conceitual, revelando preocupação com os reflexos do fechamento de organizações mercado de trabalho; dos consultores, pela independência na análise dos problemas e dos docentes, pela maior correlação às referências teóricas, especialmente aos fatores sinalizados nos modelos preditivos.

Os dados da pesquisa, em um plano geral, permitem concluir que as causas da insolvência estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a ausência de planejamento e falta de preparo gerencial para a condução dos negócios, seguida de causas comportamentais e de perfil, fatores econômicos, conjunturais e tributárias. Parte das falhas gerenciais assinaladas pelos entrevistados foi relacionada diretamente à falta de planejamento, em diferentes fases do negócio. Desta observação, conclui-se que a compreensão da insolvência não está circunscrita a um único enfoque, dimensões e implicações, o que torna cada caso particular e demanda modelos explicativos dinâmicos e alinhados aos modelos preditivos.

Como limitação do estudo, enfatiza-se a dificuldade de acessar e explorar o conteúdo das cognições de forma mais sistemática por força de fatores diversos: tempo disponível dos atores, sua disposição e perfil dentre outros. Ressalte-se, ainda, como limitação o fato de os modelos explicativos terem sua precisão afetada pelo tempo, uma vez que as entidades não são organismos estáticos, cumprindo o papel de estruturar

explicações acerca do fenômeno observado. Esta restrição é justificada pela diversidade de variáveis e atributos que envolvem uma organização em sua relação com o ambiente.

Espera-se que este trabalho possa suscitar novos recortes para estudos. Assim, sugere-se como agenda de pesquisa para trabalhos futuros o estudo de organizações em dificuldades financeiras com o propósito de verificar como os indivíduos, na própria organização (oriundos de diferentes áreas funcionais) estruturam o problema, decompondo-o em fatores determinantes e disfunções e ainda, de que maneira formulam ações de resposta. A partir desta direção, será possível constatar o papel dessa sinergia cognitiva sobre o desempenho efetivo da organização estudada. A ampliação da categoria de atores também pode apurar a abordagem do fenômeno, incorporando variáveis não indicadas, uma vez que a realidade cognitiva é móvel, complexa e mutável.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações : como e porque as empresas crescem e morrem e o que faz a respeito. São Paulo : Pioneira, 1998.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional : explorando aspectos metodológicos. Estud. psicol. (Natal), 2002, vol.7, no.spe, p.64:77.
- BASTOS, A. V. B. (2001). Cognição e ação nas organizações. IN : DAVEL, E. & VERGARA, S. (org.), Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo : Atlas.
- BAHRY, Thaiza Regina. Os ciclos de endividamento da economia brasileira nos períodos 1968:1999. Anais do V Congresso brasileiro de história econômica e 6ª Conferência internacional de história de empresas, 07 a 10 de setembro de 2003.
- BARI, Mamadu Lamarana. Três anos de plano real: uma reflexão sobre a política econômica do governo no contexto da globalização. In: MERCADANTE, Aloízio (org). O Brasil pós:real : a política econômica em debate. Campinas, SP : UNICAMP, 1998.
- BAESTAENS, E. D., BERGH, V.M.W., WOOD. D. Neural network for trading in financial markets, Pitman Publishing, Great Britain, 1994.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Corporate governance and the role of the managers in brazilian cooperatives. 2003. Fonte : www.fearp.usp.br.
- BRITO, Paulo. Economia brasileira: planos econômicos e políticas econômicas básicas. São Paulo : Atlas, 2004.
- BRUM, Argemiro J. Desenvolvimento Econômico Brasileiro. 20 ed. Ijuí : Unijuí, 1999.
- BORBA, Valdir Ribeiro. Plataforma de controle representacional. Dissertação apresentada ao Instituto Moura Lacerda, de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, 2003.
- CARNEIRO, Ricardo. Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX. São Paulo : Editora UNESP, IE – UNICAMP, 2002.
- CASTRO JÚNIOR, Francisco Henrique Figueiredo de. Previsão de insolvência de empresas brasileiras usando análise discriminante, regressão logística e redes neurais. São Paulo : FEA/USP, 2003.
- CANCLINI, Néstor Garcia. A globalização imaginada. São Paulo : Iluminuras, 2003.
- CAOQUETTE, J.B.; ALTMAN, E.L.; NARAYANAN, P. Gestão do risco de crédito : o próximo grande desafio financeiro. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- CHAMPI JÚNIOR, Afonso e BARBOSA, Djalma Gonçalves. Diários de uma crise: lições do caso Parmalat. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CHURCHILL, N.C.;LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review, V. 61, n.3, 1983.

COSTA, Darc Antonio da Luz.. Um modelo para análise financeira de curto prazo de empresas. Rio de Janeiro: 1977. Dissertação (mestrado) : Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

DAWNEY, H. K. e BRIEF, A. P. How cognitive structures affect organizational design : implicit theories of organizing. IN: SIMS, H. P. & GIÓIA, D. A. The thinking organization. São Francisco : Jossey:Bass, 1986.

DEAKIN, Edward. A discriminant analysis of predictors of business failure. Journal of Accounting Research, spring, 1972.

DIETRICH, J. R. Discussion of methodological issues relation to the estimation of financial distress predicction models. Journal of accounting Research, 1984, supplement.

DURAN, A. P. Psicoterapia e construtivismo. Anais do I Congresso norte:nordeste de Psicologia. Salvador : UFBA/CRP :03. CD: ROOM, 1999.

EASTERBY- SMITH,Mark; BURGOYONE, John e ARAÚJO, Luís. (Org.) Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FAMÁ, Rubens e GRAVA, J. William. Liquidez e a teoria dos elementos causadores de insolvência. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.01, número 12, 2° trimestre/2000.

FARIAS, Luciana de Oliveira. Quais conceitos permeiam o discurso do presidente da Telemar S/A sobre a mudança da empresa com a privatização? Uma análise através de Mapas Cognitivos. ENANPAD 2001.

FERRAZ, José Carlos e COUTINHO, Luciano. Estudo da competitividade da indústria brasileira. São Paulo : Papurus, 1994.

FERRAZ, José Carlos e outros. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro : Campos, 1997.

FITZPATRICK, P. A. A Comparison of the Ratios of the Successful Industrial Enterprises with those of Failed Companies. The Accountants Publishing Company, 1932.

FISKE, S.T. e TAYLOR, S. F. Social cognition. 2 ed. New York: Mcgraw:hill, 1991.

FIOL, C. M. e HUFF, A. Maps for managers: where are we? Where we go from here? Journal or Management Studies, 29 (3) : 267:85, 1992.

FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos C. Desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas.

FU, V. R., GOODWIN, M. P., SPORAKOWKI, M. J. & HINKLE, D. E. Children's thinking about family characteristics and parent attributes. *Journal of Genetic Psychology*, 148, 153:166, 1987.

FURTADO, Celso. O Brasil pós :“milagre”. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1981.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, V. 50, n.4,1972.

KANITZ, Stephen Charles. Como prever falências. São Paulo: McGraw:Hill do Brasil, 1978.

KINDLEBERGER, Charles. Desenvolvimento econômico. São Paulo: McGraw, 1976.

KIMBERLY, J.R. Issues in the creation of organizations : initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, V. 22, 1979.

KIMBERLY, J.R.; Miles, R. The organizational life cycles. San Francisco : Jossey:Bass, 1980.

LALL, Sanjaya. Globalização e desenvolvimento econômico : perspectivas para as nações emergentes. In: CASTRO, Ana Célia (org). *Desenvolvimento em debate : novos rumos do desenvolvimento no mundo*. Rio de Janeiro : Mauad, 2002.

LACERDA, Antônio Corrêa de. O impacto da globalização na economia brasileira. São Paulo : Contexto, 1999.

LEITE, José Alfredo A. Macroeconomia: teoria, modelos e instrumentos de política econômica. São Paulo: Atlas, 1994.

LESANA, Álvaro G. Rojas. Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações: UFSC, 2001.

LESSA, Carlos. A estratégia de desenvolvimento: sonho e fracasso. Brasília : FUNCEP, 1988.

LEV, B. Análises de estados financeiros, um nuevo enfoque. Madrid: Esic, 1978.

LINDNER, G. H. Avaliação de uma cooperativa agropecuária orientada para o seu aperfeiçoamento utilizando a metodologia multicritério em apoio à decisão. Dissertação de Mestrado não:publicada. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

HILL, R.C. & Levenhagen, M. Metaphors and Mental Models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, vol. 21, número 6, 1057:1074, 1995.

LIBBY, Robert [1975B] : Accounting ratios and the prediction of failure: some behavioral evidence, *Journal of accounting research*, july,

LIPPITT, G.L.; SCHIMIDT, W.H. Crises in a developing organizations. Harvard Business Review, V.45, 1967.

LO, A .W. Logit versus discriminante analysis. Journal of econometrics. Amsterdam, n.31, 1986.

GIAMBIAGI, Fábio e outros. Economia brasileira contemporânea. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GITMAN, LAWRENCE J. Princípios de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995

GIMENES, Régio Márcio Toesca e URIBE:OPASO, Miguel Angel. Modelos multivariantes para a previsão de insolvência em cooperativas agropecuárias : uma comparação entre a análise discriminante e a análise de probabilidade condicional – LOGIT. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 08, número 03, Julho/Setembro 2001.

GIDDENS, A. The constitution of society: outline of the theory of structuration. Cambridge : Polity Press, 1978.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. Academy of management review, v. 18, n.4, p. 657:693, 1993.

HUFF, A. S.. Mapping Strategic Thought. Em A. S. Huff (Ed). Mapping Strategic Thought. Chichester : Wiley, p.11:49, 1990.

IANNI, Octavio. A era do globalismo. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1996.

JANOT, Márcio Magalhães. Previsão de insolvência bancária no Brasil: aplicação de diferentes modelos entre 1995 e 1998. 1999. Dissertação (mestrado) : Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

JOHNSON, Richard A. e WICHERN, Dean W. Applied Multivariate Statistical Analysis. New Jersey : Prentice Hall, 1992.

MACEDO, José Ferreira. Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações, com estudo de caso. Dissertação. Programa de pós:graduação em engenharia da produção. Florianópolis : UFSC, 1993.

MARIO, Pueri do Carmo. Contribuição ao estudo da solvência empresarial: uma análise de modelos de previsão – estudo exploratório aplicado em empresas mineiras. 2002. Dissertação (mestrado). Universidade São Paulo.

MARQUES, Jadir Neves. Previsão de insolvência de pequenas e medias empresas: uma aplicação da analise estatística multivariada. 1980. Dissertação (mestrado): Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

_____.Falência: causa, efeitos e métodos de prevenção. Revista Brasileira de Contabilidade. Número 52, 1985.

MARSHALL, Christopher. Medindo e gerenciando riscos operacionais em Instituições Financeiras. Rio de Janeiro: Qualitymark : 2002.

MELO, Ivo Soares. Administração de sistemas de informações. São Paulo: Pioneira Thomsom learning, 2002.

MENEZES, Angela de Souza. Análise de solvência de instituições bancárias: um estudo utilizando a análise discriminante. 1998. Dissertação (mestrado) : Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

NEGREIROS, Maria Cristina Tavares. Análise discriminante: uma aplicação ao corpo de bombeiros do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 1980. Dissertação (mestrado) : Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

NICOLINI, Davide. Comparing Methods for Mapping Organizational Cognition. *Organization Studies*, 20/5, 1999.

PASCOTTO, Hilson e MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Dificuldades de pequenas empresas do setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. *Revista eletrônica de gestão organizacional*.V.4, n.1, jan./Abr, 2006.

PIDD, M. Modelagem empresarial : ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre : Bookman, 1998.

PORAC, J. F. MEINDL, J. R e STUBBART, C. Introduction. In : J. Porac, J.Meindl e C. Stubbart (eds). *Cognition within and between organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage, 1996.

TENBRUNSEL, A.E.; Galvin, T. L.; Neale, M.A. e Bazerman, M.H. Cognitions in Organizations. In S. Clegg, C. Hardy e W. Nord, *Handbook of Organization Studies*. London : SAGE, p.148:174, 1996.

SANNEMANN, Gustavo Daniel Roig. Uso da metodologia MCDA na avaliação sistêmica das organizações : um estudo da viabilidade e limitações da aplicação da metodologia neste tipo de avaliação. Florianópolis : 2001. Tese de doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina.

SCOTT, B.R. Stages of corporate development:Part 1, Case n.9, Boston, Massachusetts : Intercollegiate Case Clearing House, 1971.

SCOTT, M.;BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, Great Britain, V. 20, 1987.

SIMS, Henry P. e Lorenzini Peter. *The New Leadership Paradigm: Learning and Cognition in Organizational*. Sage Publications, 1992.

SIMS, H. P. & GIÓIA, D. A. *The thinking organization*. São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

STUBBART, C. What is managerial and organizational cognition? *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 4, p. 325:347, 1993.

STRATI, A. (Mis) Understand cognition in organization studies. *Scandinavian Journal Management*. v. 14, n. 4, p. 309:329, 1998.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado in : S.Clegg, C. Hardy e W. Nord (orgs.) Handbook de Estudos organizacionais, vol.1 – Modelos de Análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo : Atlas, p. 61:98, 1999.

RELATÓRIO DE PESQUISA DO SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Belo Horizonte, novembro de 2004. Disponível em SITE: <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/informativos/>. Acesso: 05/05/07.

RIBEIRO, Luís C. De Queiroz e SANTOS JÚNIOR, Orlando Alves. Desigualdade e exclusão. Revista teoria e debate. nº 20 (fev/mar/abr de1993)

ROBBINS, S. “Fundamentos de la Estructura Organizacional”. Em S.P. Robbins, Comportamiento Organizacional (conceptos, controversias y aplicaciones). Cap. 11. México: Editora Prentice Hall, 1987.

ROUSSEAU, D. Organizational behavior in the new era. Annual Review of psychology, 48 : 515:546, 1997.

SANTOS, Ariovaldo dos e CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro. Propuesta de un modelo estructurado de análisis de demonstraciones contables. RAE electron. vol.4 no.1 São Paulo Jan./June 2005

SANTOS, R.A.C. dos. Fatores condicionantes da mortalidade das indústrias do vestuário de Londrina. UNOPAR Cient., Ciênc.Juríd.Empresa., Londrina, V.2, n.2, p.85:97, set.2001.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A globalização e as ciências sociais. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Samuel Cruz dos. Um modelo de análise discriminante múltipla para previsão de inadimplência em empresas. 1996. Dissertação (mestrado): Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SAMANEZ, Carlos Patrício e MENEZES, Angela de Souza. Análise de Solvência de Instituições Bancárias : Uma Abordagem Multivariada. ENAMPAD/99.

SARSUR, Amyra Moyzes. Gestão por competências : a percepção do ganho social do trabalhador. 2007. Tese de doutorado. Universidade São Paulo.

SEN, Amartya K. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIMS, H. P. & GIÓIA, D. A. (1986). The thinking organization. São Francisco : Jossey:Bass,1986.

STERNBERG, Robert J. Psicologia cognitive. São Paulo : Artmed, 2000.

SOUZA, Nali de Jesus de. Desenvolvimento econômico. São Paulo : Atlas, 1999.

THOMÉ, Georgina Maria e outros. Falência e sua evolução: da quebra à reorganização da empresa (2000).

Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=760>

TORBERT, W.R. Pre:bureaucratic and post: bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal development*, V.5, 1974.

PALMIERI, Marilícia Witzler Antunes and BRANCO, Angela Uchoa. Cooperation, competition and individualism from a sociocultural constructivist perspective. *Psicol. Reflex. Crit.*, vol.17, no.2, p.189:198, 2004.

VAN DE VEN, A.H.; POOLE, M.S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, 1995.

VALA, J. e CAETANO, A. . Teorias implícitas sobre organizações. IN: VALA, J. et al. *Psicologia Social das Organizações : estudos em empresas portuguesas*. Oeiras : Celta, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo : Atlas, 2006.

ZIMMERER, Thomas W., W., SCARBOROUGH, Norman M. *Essentials of small business management*. New York : Macmillan College, 1994.

WEICK, K. E. e BOUGON, M. G. Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure. In : H.P.Sims Jr, D.A.Giroia, *The Thinking Organization – Dynamics of organizational social cognition*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1986.

WILPERT, B. *Organizational Behavior*. *Annual Review of psychology*, 46: 59:90, 1995.

WRUCK, K.H. Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial and Economic*, V. 27, 1990.

WOOD, Robert E. *Implicit Theories of Managers*. *AGSM Magazine*, 2001.

YOSHITAKE, Mariano. *Teoria do controle gerencial*. Salvador : IBRADEM – Instituto Brasileiro de Doutores e Mestres em Ciências Contábeis, 2004.