



FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA LESTE

Avaliação: os cinco estágios do declínio organizacional

Nome: Karoline Vitória Ferreira da Silva.

Curso: Gestão Empresarial - 6º Semestre Turno: Manhã

Professor: Abel

São Paulo

2023

Título: os cinco estágios do declínio organizacional



Introdução

Os cinco estágios do declínio organizacional fornecem um ótimo resumo de como diferentes tipos de organizações operam, juntamente com seus pressupostos subjacentes. Isso ajuda a empresa entender onde ela está e o que pode vir em seguida.

O ciclo de vida de uma organização começa com o sucesso inicial, é precedido por um crescimento rápido e “indisciplinado”, um ápice com elevação do risco, e em seguida ocorre o declínio e a morte da organização.

Jim Collins afirma que as empresas tendem a seguir um mesmo caminho, caminho esse que se divide em 5 estágios. Segundo Collins, é possível saltar de um estágio para o outro, porém o mais provável é que as empresas o percorram em sequência, e ainda, algumas empresas passam rapidamente de um estágio para o outro, enquanto outras, podem permanecer por anos a fio em um mesmo estágio.

Referencial teórico

Cinco estágios para o declínio ou a irrelevância de uma empresa é uma abordagem desenvolvida por Jim Collins no livro *How the Mighty Fall*. Segundo o autor, toda empresa

é vulnerável ao declínio, não importa a quão grande e poderosa possa ser. As empresas muitas vezes podem estar adoecendo por dentro e ainda assim parecerem fortes por fora; o declínio pode surgir de forma sutil e sorrateira. Analisando cases de diversas empresas Collins identificou que as empresas geralmente declinam em cinco estágios. São eles:

- Excesso de confiança decorrente do êxito
- Busca desordenada pelo crescimento
- Negação do risco
- Bate o desespero
- Irrelevância ou morte.

ESTÁGIO 1 – EXCESSO DE CONFIANÇA DECORRENTE DO ÊXITO

Empresas poderosas e bem-sucedidas correm o risco de se tornar arrogantes. O primeiro passo do declínio é justamente acreditar que o sucesso do passado é garantia de um futuro promissor. Grandes empresas podem se tornar isoladas como decorrência do êxito; o *momentum* acumulado pode levar uma empresa adiante, por um tempo, em função da inércia, mesmo que seus líderes tomem decisões equivocadas ou percam o foco. O Estágio 1 começa quando as pessoas se tornam arrogantes, considerando o sucesso virtualmente como um direito assegurado, e elas perdem de vista os verdadeiros fatores subjacentes que criaram o sucesso. Quando a retórica do sucesso (“Temos sucesso porque fazemos coisas específicas”) substitui a compreensão e o *insight* (“Temos sucesso porque entendemos por que fazemos coisas específicas e em que condições elas não funcionariam mais”), o declínio provavelmente ocorrerá.

ESTÁGIO 2 – BUSCA DESORDENADA PELO CRESCIMENTO

Esse segundo estágio é uma decorrência do primeiro estágio. Empresas míopes e obstinadas pelo próprio sucesso buscam crescer a todo custo, de maneira desordenada, e muitas vezes deixam de lado os fundamentos que as levaram ao topo. A arrogância do Estágio 1 (“Somos tão bons, podemos fazer qualquer coisa!”) leva direto ao Estágio 2, a Busca Desordenada pelo Crescimento – mais escala, mais crescimento, mais reconhecimento, mais daquilo que a alta direção vê como “sucesso”. As empresas no

Estágio 2 negligenciam a importância da criatividade disciplinada que as levou à grandeza em primeiro lugar, dando saltos indisciplinados em negócios onde não podem ser grandes ou crescendo mais rápido do que podem com excelência. Quando uma empresa cresce além de sua capacidade de preencher os cargos principais com as pessoas certas, começa a cavar o buraco para uma queda. Embora a complacência e a resistência à mudança continuem sendo perigosas para qualquer empreendimento bem-sucedido, o exagero ilustra melhor como os poderosos caem.

ESTÁGIO 3 – NEGAÇÃO DO RISCO

Quando os sinais de que alguma coisa não vai bem começam a aparecer, as empresas em declínio simplesmente os ignoram, ou culpam o mercado, a concorrência e até a má sorte em vez de procurar entender o porquê dos problemas. Conforme as empresas avançam para o Estágio 3, os sinais de alerta aparecem, mas os resultados externos fortes o suficiente para “explicar” dados perturbadores ou sugerir que as dificuldades são “temporárias” ou “não tão ruins” e nada está fundamentalmente errado. No Estágio 3, os executivos desconsideram os dados negativos, amplificam os resultados positivos e dão uma interpretação favorável aos dados ambíguos. O diálogo vigoroso e baseado em fatos que caracterizam as equipes de alto desempenho funcional diminuem ou desaparecem completamente. Quando aqueles que estão no poder começam a colocar a empresa em perigo, assumindo riscos exagerados e agindo de uma forma que nega as consequências desses riscos, eles estão indo direto para o Estágio 4.

ESTÁGIO 4 – BATE O DESESPERO

No momento em que a crise pela qual passa a empresa pode ser percebida por todos, a companhia busca uma “bala de prata” que possa salvá-la da ruína, uma fusão mágica ou um novo presidente contratado no mercado a peso de ouro. O perigo e/ou os riscos que se deterioraram no Estágio 3 se consolidam, lançando a empresa em um declínio acentuado. A questão crítica passa a ser: como sua liderança responde? Buscando uma salvação rápida ou voltando às práticas que trouxeram a grandeza em primeiro lugar? Aqueles que buscam a salvação caíram no Estágio 4. Os “salvadores” incluem um líder visionário carismático, uma estratégia ousada, mas não testada, uma transformação radical, uma revolução cultural dramática, um produto de sucesso esperado, uma

aquisição para “mudar o jogo”, ou qualquer outra solução mágica. Os resultados iniciais de uma ação desesperada podem num primeiro momento até parecer positivos, mas não se sustentam.

ESTÁGIO 5 – IRRELEVÂNCIA OU MORTE

Quanto mais tempo a empresa permanece no quarto estágio, mais difícil será a sua recuperação. Neste estágio, o vigor financeiro acabou, as principais lideranças já debandaram e não há nenhuma estratégia de recuperação à vista. Só resta para a empresa ser adquirida ou fechar as portas. Quanto mais tempo uma empresa permanece no Estágio 4, em busca de balas de prata, mais provável será a espiral descendente e irreversível. No Estágio 5, contratempos acumulados e falsos recomeços corroem a força financeira e o espírito individual a tal ponto que os líderes abandonam toda esperança de construir um futuro promissor. Em alguns casos, os líderes simplesmente se afastam; em outros casos, a empresa se atrofia numa total insignificância e, nos casos mais extremos, a empresa simplesmente sucumbe.

Análise

A seguir, apresentam-se casos de empresas em cada um dos estágios:

Estágio 1: a então líder mundial em aparelhos celulares Motorola, continuou apostando no sucesso da tecnologia analógica do seu celular StarTac embora a onda digital começasse a ganhar força. Alertados sobre o perigo, os executivos da empresa não se mostraram preocupados.

Estágio 2: a varejista Ames que para competir com o Walmart decidiu que dobraria de tamanho em apenas 12 meses. Para isso fez uma aquisição gigantesca que se mostrou desastrosa. Quatro anos depois, a Ames entrou em concordata.

Estágio 3: a Americanas divulgou um fato relevante informando que havia identificado “inconsistências em lançamentos contábeis” nos balanços corporativos, em um valor que chegaria a R\$ 20 bilhões.

Em outras palavras, a Americanas percebeu que o valor bilionário — que é referente aos primeiros nove meses de 2022 e anos anteriores — não havia sido registrado de forma apropriada.

Estágio 4: em 1998, a HP contratou a americana Carly Fiorina, eleita pela revista Fortune como a mulher mais poderosa do mundo, como CEO. Externa a empresa, porém carismática, Carly tomou decisões arriscadas, como a compra da concorrente Compaq, em 2002. A fusão não mostrou resultado e ela foi demitida 3 anos depois.

Estágio 5: Pan Produtos Alimentícios - estava em processo de recuperação judicial desde o ano de 2021, com dívidas a R\$ 260 milhões. Porém, na primeira quinzena do ano mencionado pediu a autofalência.

Conclusão

A partir da análise dos estágios do declínio organizacional é possível entender os fatores que impactam o sucesso ou falecimento das empresas, tal teoria permite esquematizar o conhecimento sobre a experiência de trabalho em uma organização que estão declinando ou declinou.

O momento atual evidencia a força desestabilizadora das crises financeiras, declínios ou reestruturações nas companhias. A observação dos atores organizacionais pode nos sugerir a direção tomada pela liderança frente às adversidades e futuras mudanças no mercado de trabalho.

Faz-se necessário análise do mercado externo continuamente para o gerenciamento de mudanças, para sobrevivência nesses ambientes turbulentos, incorporando mudanças organizacionais para sobrevivência e manutenção da empresa. Sendo essencial as informações adequadas sobre o seu ambiente, condições internas apropriadas para a adaptabilidade, assim como para a aquisição de conhecimentos, habilidades e capacidades para permitir a negociação dos muitos desafios internos e externos de mudança.

Referências

Annibal Affonso: gestão estratégica e sustentabilidade empresarial. Cinco estágios para o declínio das empresas, 2020. Disponível em: <https://professorannibal.com.br/2020/10/06/cinco-estagios-para-o-declinio-das-empresas/>. Acesso em: 28 abr. 2023.

Linkedin: os 5 estágios do declínio, 2017. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/os-5-est%C3%A1gios-do-decl%C3%ADnio-arildo-ramos-1>. Acesso em: 28 abr. 2023.

R7: aumento no número de falências em 2023 é revelado e vai te surpreender, 2023. Disponível em: <https://seucreditodigital.com.br/aumento-no-numero-de-falencias-em-2023-e-revelado-e-vai-te-surpreender/>. Acesso em: 06 maio. 2023.

G1: Americanas: veja a cronologia do caso, das 'inconsistências contábeis' à recuperação judicial, 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/01/19/americanas-veja-a-cronologia-do-caso-das-inconsistencias-contabeis-a-recuperacao-judicial.ghtml>. Acesso em: 06 maio. 2023.

SciELO: o declínio organizacional e a ameaça de desemprego ao trabalhador, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/cTTSh6Jmkkd4KgRX4wJSDPB/>. Acesso em: 06 maio. 2023.