

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA  
DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**

Alexandre Pavan Torres

**ESTUDO DO DECLÍNIO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA: O  
CASO DA GRADIENTE ELETRÔNICA**

Florianópolis

2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Alexandre Pavan Torres

**ESTUDO DO DECLÍNIO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA: O  
CASO DA GRADIENTE ELETRÔNICA**

Tese submetida ao Programa de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.  
Orientador: Prof. Dr. Emílio Araújo Menezes.

Florianópolis

2010

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da  
Universidade Federal de Santa Catarina

T693e Torres, Alexandre Pavan

Estudo do declínio em uma empresa brasileira [tese] :  
o caso da gradiente eletrônica / Alexandre Pavan Torres ;  
orientador, Emílio Araújo Menezes. - Florianópolis, SC,  
2010.

165 p.: il., grafs., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Declínio organizacional.  
3. Turnaround. 4. Visão baseada em recursos. I. Menezes,  
Emílio de Araújo. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção. III. Título.

CDU 658.5

Alexandre Pavan Torres

**ESTUDO DO DECLÍNIO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA: O  
CASO DA GRADIENTE ELETRÔNICA**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor em Engenharia de Produção”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 25 de Março de 2010.

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Emílio Araujo Menezes, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Fernando Antonio Ribeiro Serra, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, Phd.  
Instituto Politécnico de Leiria, Portugal

---

Prof. Jurandir Sell Macedo Junior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Silvio Antônio Ferraz Cário, Dr.



Dedico este trabalho a minha filha  
Eduarda.





## AGRADECIMENTOS

À Deus por iluminar os meus caminhos.

Ao meu orientador, o professor Emílio Araújo Menezes, pela transmissão de seus conhecimentos, pela excelente orientação dada a este trabalho, pela amizade que a cada dia se torna mais sólida.

Ao professor Álvaro Lezana, pelos conhecimentos transmitidos na cadeira de empreendedorismo e pelas importantes contribuições dadas a este trabalho.

Ao professor Cristiano Cunha, pelas importantes contribuições com o aprimoramento deste trabalho e orientações sobre o método de pesquisa.

Ao professor Silvio Cário, pelos oportunos comentários durante o processo de qualificação.

Ao professor Fernando Antônio Serra Ribeiro, pelo profissionalismo, pelo importante apoio dado em todas as fases deste trabalho, sobretudo pela amizade incondicional que valorizo muito.

Ao professor Manoel Portugal, pelos excelentes comentários que ajudaram bastante no aprimoramento deste trabalho.

Ao professor Jurandir Macedo, por ter aceitado o convite de fazer parte da banca de defesa.

Aos professores e coordenadores da UFSC que, com competência, transmitiram conhecimentos que foram e serão úteis para a minha vida pessoal e profissional.

Aos funcionários da UFSC, em especial a funcionária Rosemeire, pela dedicação e o apoio fundamental aos docentes.

Aos amigos cujas amizades deram início no campus da UFSC e que foram tão importantes para que eu superasse a distanciamento da família durante os estudos e que agora, apesar da distância, sempre estarão em minha lembrança.

A minha mulher e professora Maria Candida, pelo amor, pela nossa história e pela cumplicidade diante dos objetivos traçados em nossas vidas.

A minha filha Eduarda, pelo seu amor e carinho e por ter a capacidade de me arrancar sorrisos nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, que foram os primeiros a incentivar a minha formação e que até hoje procuram ajudar no que for preciso.

A todos aqui citados, meus sinceros agradecimentos.



*Organizational decline has not been adequately examined by organizational scientists, because they are preoccupied with organizational growth and its consequences. The emphasis on growth reflects actual organizational conditions and the prevailing ideology in our society. However, predictions of an emerging era of retrenchment imply a need to study the management of organizational decline.*

David A. Whetten



## RESUMO

Dados recentes revelam que o declínio de organizações é um problema que vem se intensificando. Porém, mesmo em âmbito mundial, ainda são poucos os estudos nesta área porque por muitos anos as atenções dos pesquisadores foram direcionadas para os estudos do crescimento organizacional e suas conseqüências. Entretanto o estudo do declínio organizacional é importante devido às enormes conseqüências para a organização, para a economia e para o tecido social que ela sustenta. Muitos dos avanços no campo da medicina, por exemplo, tiveram como origem a busca pela cura de determinadas doenças. Em comparação com o que ocorreu e ainda continua ocorrendo na medicina, os casos de declínio organizacional ainda têm muito a ensinar tanto para os acadêmicos quanto para os executivos. Este trabalho pretende contribuir para que os acadêmicos os gestores possam melhor compreender os fatores relacionados com o declínio, bem como, fornecer alguns subsídios para que os gestores possam diagnosticá-lo e propor um conjunto de medidas para evitá-lo ou para minimizar o seu efeito. Este trabalho foi realizado em duas partes. Na primeira parte, foi realizada uma investigação longitudinal ao longo de quase cinco décadas na Gradiente Eletrônica, empresa brasileira do setor de eletrônicos de consumo. Emergiram desta primeira investigação cinco proposições que permitiram desenvolver um modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica. Durante a realização desta parte da investigação, percebeu-se a influência de uma série de eventos externos sobre o desempenho da Gradiente Eletrônica, em especial as conjunturas que desencadearam uma sucessão de planos econômicos no Brasil a partir de 1986, o processo de abertura da econômica do Brasil ao mercado externo no início dos anos 90 e a crise do apagão em 2001. Na segunda parte, procurou-se investigar a influência destes fatores externos sobre um conjunto de maior de empresas brasileiras. O resultado da segunda parte revelou que durante a incidência destes fatores, as empresas tiveram uma maior dificuldade de manter seus desempenhos.

**Palavras-chave:** declínio organizacional, turnaround, visão baseada em recursos.



## ABSTRACT

Recent data show that the decline in organizations is a problem that has been intensifying. However, even worldwide, there are few studies in this area because for many years the attentions of researchers were directed to studies of organizational growth and its consequences. The organizational decline study is important because consequences are enormous for the organization, for the economy and for the social network that organization maintains. Many of the advances in medicine, for example, had their origin in search of a cure of certain diseases. In comparison with what has happened and is still occurring in medicine, organizational decline cases still have much to teach both academics and executives. This work aims to contribute to the academic managers can better understand the factors related to the decline and also provide some subsidies for diagnose it and propose a set of measures to prevent or to minimize its effect. This work was carried out in two parts. In the first part, a longitudinal research over nearly five decades in Gradiente Eletrônica, brazilian company on electronic industry. This first research, were generated five propositions which enabled developing a model of organizational decline derived from the theory of Gradiente Eletrônica. During this part of the investigation, was identified the influence of a series of external events on the performance of Gradient electronics, especially the situations that led to a succession of economic plans in Brazil since 1986, the opening process of the economic Brazil to foreign markets in early 1990 and the crisis of the blackout in 2001. In the second part, it was investigated the influence of external factors on a larger set of Brazilian companies. The result of the second part showed that during the impact of these factors, the companies had greater difficulty maintaining their performances.

**Keywords:** organizational decline, turnaround, resource-based view.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Extinção de empresas no Brasil entre 1985 e 2005 .....	27
Figura 2.	Constituição de empresas no Brasil entre 1985 e 2005 ..	27
Figura 3.	Modelo de ciclo de vida .....	41
Figura 4.	Seis fases do turnaround .....	65
Figura 5.	Organização da pesquisa .....	69
Figura 6.	Passos do método Direct Research operacionalizados com o software ATLAS.ti .....	72
Figura 7.	Crescimento real das vendas (%) .....	80
Figura 8.	Dívida sobre o patrimônio líquido (%) .....	81
Figura 9.	Despesas financeiras sobre vendas (%) .....	81
Figura 10.	Rentabilidade do patrimônio líquido e das vendas (%) ..	82
Figura 11.	Índice de quantum das importações de equipamentos eletrônicos .....	84
Figura 12.	Vendas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento em 2007 (em bilhões de dólares) .....	87
Figura 13.	Espiral de declínio .....	88
Figura 14.	Períodos de substancial redução na base de recursos da Gradiente Eletrônica .....	95
Figura 15.	Fatores externos e período de ação dos fatores externos.	98
Figura 16.	Fatores relacionados com o período como um todo .....	100
Figura 17.	Quantidade de empresas presentes nas listas das 500 Melhores e Maiores Empresas do País, publicadas pela revista Exame, que se mantiveram no quartil superior ao longo dos anos em lucro líquido ajustado .....	110
Figura 18.	Anos de permanência no quartil superior .....	111
Figura 19.	Modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica .....	118
Figura 20.	Principais produtos da Gradiente Eletrônica entre 1964 e 2008 .....	156
Figura 21.	Eventos no Brasil e no mundo entre 1964 e 2008 .....	157
Figura 22.	Principais parcerias e aquisições da Gradiente Eletrônica entre 1964 e 2008 .....	158



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Cinco elementos da estratégia .....	34
Quadro 2. Diferentes vantagens podem ser obtidas pelas indústrias que operam em escala global .....	36
Quadro 3. Diferentes obstáculos na competição global .....	37
Quadro 4. Trabalhos selecionados nos bancos de teses e dissertações .....	45
Quadro 5. Estágios do declínio organizacional .....	49
Quadro 6. Estágios do declínio organizacional para grandes empresas .....	52
Quadro 7. Definições de declínio organizacional .....	53
Quadro 8. Disfunções conseqüentes do declínio organizacional ..	57
Quadro 9. Sintomas comuns de declínio .....	58
Quadro 10. Períodos estratégicos .....	73
Quadro 11. Principais fatores relacionados com o desempenho da Gradiente no período estratégico de crescimento e busca pela liderança .....	75
Quadro 12. Eventos econômicos e mercadológicos e seus efeitos sobre a Gradiente Eletrônica entre 1980 e 1983 .....	92
Quadro 13. Pontos críticos durante e após o período estratégico “Internacionalização e expansão” e suas conseqüências para a Gradiente Eletrônica .....	94
Quadro 14. Proposições que emergiram da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica .....	117
Quadro 15. Ações de proteção à organização .....	123
Quadro 16. Fatores relacionados ao declínio organizacional .....	125
Quadro 17. Comparação entre o modelo de declínio organizacional para grandes empresas e o modelo derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica .....	128
Quadro 18. Pesquisas sobre declínio organizacional relacionadas com modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica .....	132
Quadro 19. Empresas selecionadas pelos dois primeiros critérios de tipicidade .....	154
Quadro 20. Resumo dos principais eventos no Brasil e no mundo entre 1984 e 2001 .....	161



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Quantidade de empresas que se mantiveram no quartil superior até o ano de 1981 tomando como base o ano de 1973 .....	108
Tabela 2.	Quantidade de empresas que permaneceram no quartil superior das listas do lucro líquido ao longo dos anos ...	109



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ANPAD : Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- BOVESPA : Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
- CAPES : Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- FIESP : Federação das indústrias do Estado de São Paulo.
- FTSE100 : Índice inglês das 100 mais capitalizadas indústrias listadas na bolsa de valores de Londres
- ROCE : *Return on Capital Employed* (termo financeiro que expressa o resultado de uma empresa em função do capital empregado)
- SEBRAE : Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- S&P 500 : Índice americano das 500 maiores corporações publicado pela Standard & Poor's.
- ZFM : Zona Franca de Manaus.





## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	<b>25</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	25
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS .....	29
<b>1.2.1 Objetivo principal</b> .....	<b>29</b>
<b>1.2.2 Objetivos intermediários</b> .....	<b>29</b>
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	29
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	31
<b>2 APORTE TEÓRICO DE ÁREAS RELACIONADAS COM DECLÍNIO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>33</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	33
<b>2.1.1 Conceitos relacionados com a estratégia</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.2 A competição em ambientes globais</b> .....	<b>35</b>
2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	38
2.3 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES .....	40
<b>3 DECLÍNIO E TURNAROUND NA LITERATURA</b> .....	<b>43</b>
3.1 PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL .....	43
3.2 DOMÍNIO CONCEITUAL DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL ....	46
3.3 POTENCIAIS CAUSAS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL .....	54
3.4 POTENCIAIS EFEITOS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL .....	56
3.5 DIAGNÓSTICO DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL .....	59
<b>3.5.1 Divergência entre crescimento da receita e crescimento dos lucros</b> .....	<b>59</b>
<b>3.5.2 Aumento do ROCE com queda do índice Preço/Lucro</b> .....	<b>60</b>
<b>3.5.3 Percentual de lucro gerado sobre ativos estratégicos</b> .....	<b>60</b>
<b>3.5.4 Convergência de estratégias na indústria</b> .....	<b>61</b>
3.6 RESPOSTAS AO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E TURNAROUND .....	61
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>67</b>
4.1 NATUREZA DA PESQUISA .....	67
4.2 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	68
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	69
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DO DECLÍNIO DA GRADIENTE ELETRÔNICA</b> .....	<b>73</b>
5.1 DELIMITAÇÃO DOS PERÍODOS ESTRATÉGICOS .....	73
5.2 CRESCIMENTO E BUSCA PELA LIDERANÇA (1964 A 1974) .....	74
5.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPANSÃO (1975 A 1979) .....	77
5.4 TURBULÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO (1980 A 1991) .....	79
5.5 REESTRUTURAÇÃO, CONFRONTO GLOBAL E ALIANÇAS (1992 A 2000) .....	83
5.6 NOVAS APOSTAS (2001 A 2008) .....	86

<b>6 DISCUSSÕES SOBRE O DECLÍNIO NA GRADIENTE ELETRÔNICA .....</b>	<b>89</b>
6.1 O DECLÍNIO COMO CONSEQÜÊNCIA DE FATORES INTERNOS .....	89
6.2 O DECLÍNIO COMO CONSEQÜÊNCIA DE FATORES EXTERNOS .....	94
6.3 ANÁLISE DO PERÍODO COMO UM TODO .....	99
<b>7 INFLUÊNCIA DOS FATORES EXTERNOS SOBRE O DECLÍNIO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>107</b>
7.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	107
7.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	107
<b>8 DISCUSSÕES SOBRE A INFLUÊNCIA DOS FATORES EXTERNOS SOBRE O DECLÍNIO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>113</b>
<b>9. APRESENTAÇÃO DE UM MODELO DE DECLÍNIO COM BASE NA TEORIA SUBSTANTIVA DA GRADIENTE ELETRÔNICA .....</b>	<b>117</b>
9.1 DETALHAMENTO DO MODELO .....	117
9.2 INÉRCIA .....	119
9.3 TURBULÊNCIA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS LIMITADOS .....	120
9.4 AÇÃO FALHA .....	121
9.5 PROTEÇÃO .....	122
9.6 COMPETIÇÃO E RECURSOS ORGANIZACIONAIS LIMITADOS. ....	124
9.7 COMPARAÇÃO DO MODELO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL DERIVADO DA TEORIA SUBSTANTIVA DA GRADIENTE ELETRÔNICA COM OUTROS MODELOS TEÓRICOS .....	126
<b>10 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>129</b>
10.1 SUMÁRIO DA INVESTIGAÇÃO .....	129
10.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES .....	131
10.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	134
10.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	135
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>137</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE A - Planilha de seleção das empresas.....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE B - Elementos de análise do período como um todo .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE C - Resumo dos principais eventos no Brasil e no mundo entre 1984 e 2001 .....</b>	<b>159</b>

# 1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

## 1.1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente os estudos em estratégia são focados no crescimento e no sucesso. Barnard (1938), por exemplo, argumentou que a habilidade para sobreviver é a verdadeira medida do sucesso das empresas. Para outros autores (e.g.: SCOTT, 1976; BEDEIAN, 1980; FORD, 1980) o crescimento tem sido abordado como se fosse o estado normal das organizações. Mesmo o trabalho de Penrose (1959), hoje considerado um trabalho seminal da *resource-based view* (RBV), se ocupa do crescimento organizacional. Para a autora, a expansão das empresas é largamente baseada nas oportunidades de utilização dos recursos produtivos heterogêneos de modo mais eficiente e eficaz (PENROSE, 1959).

Embora o crescimento seja abordado como se fosse o estado normal das organizações, um fato que não se pode ignorar é que uma parte das empresas não consegue sobreviver ou não consegue manter o ritmo de crescimento. Algumas perdem competitividade em relação aos concorrentes, outras ainda tentam fazer alguma transformação (reestruturação ou *turnaround*), mas muitas acabam mesmo por se extinguir. Assim, as empresas que nascem e crescem, seguindo uma analogia com os seres vivos, também declinam e morrem (HOY, 2006). Explica-se, assim, que a apresentação de modelos de ciclo de vida teóricos e empíricos tenha proliferado, ainda que moderadamente, nos estudos das organizações (e.g. CHANDLER, 1962; ADIZES, 1989; GERSICK et al., 1997). Os ciclos de crescimento e declínio fazem parte da “dinâmica das organizações” (WEITZEL; JONSSON, 1989, p.91). A este último percurso não estão imunes as grandes empresas nacionais e multinacionais e as evidências são alarmantes.

Quando Collins e Porras (1994, p. 1-21) apresentaram, em seu best-seller “*Built to Last*”, dezoito empresas “visionárias” que haviam consistentemente ultrapassado seus concorrentes entre 1950 e 1990<sup>1</sup> não poderiam supor que apenas um terço destas empresas conseguiria manter-se acima do índice *Dow Jones* durante a década seguinte (HAMEL; VÁLIKANGAS, 2003, p. 1).

---

<sup>1</sup> 3M, American Express, Boing, Citicorp (hoje, Citigroup), Ford, General Electric, Hewlett Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriot, Merck, Motorola, Nordstron, Philip Morris (hoje Altria), Procter & Gamble, Sony, Wal Mart, Walt Disney.

Hamel e Välikangas, (2003, p. 1) asseveram que as grandes empresas estão fracassando mais freqüentemente: “[...] das vinte falências norte-americanas, ocorridas nas últimas duas décadas, dez ocorreram nos dois últimos anos” e alertaram que durante as últimas quatro décadas, a volatilidade na taxa de retorno das empresas listadas na S&P 500 cresceu aproximadamente 50%, apesar de esforços vigorosos dos seus gestores para administrar os retornos.

Desde a década de 90, menos de 5% das empresas que compõem as listas da americana S&P500 e da inglesa FTSE100 foram capazes de manter o retorno para os seus acionistas por cinco anos consecutivos nos limites do quartil superior. Embora estas sejam estatísticas simplórias, elas sugerem a existência de processos poderosos que minam a capacidade da empresa continuar criando valor (WILLIAMSON, 2003, p. 319).

No Brasil, uma matéria publicada pela Revista Exame, na edição 827 de 22 de novembro de 2004 destacou que dos nove fundadores da atual Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), magnatas do século 20, apenas um terço prosperou (DWECK, 2004). Além do declínio de empresas importantes nas duas últimas décadas<sup>2</sup>, os números do Departamento Nacional de Registro do Comércio revelam que a extinção de empresas cresceu aproximadamente 200% entre 1985 e 2005, enquanto que a constituição de empresas no mesmo período cresceu aproximadamente 54% (ver figuras 1 e 2, respectivamente).

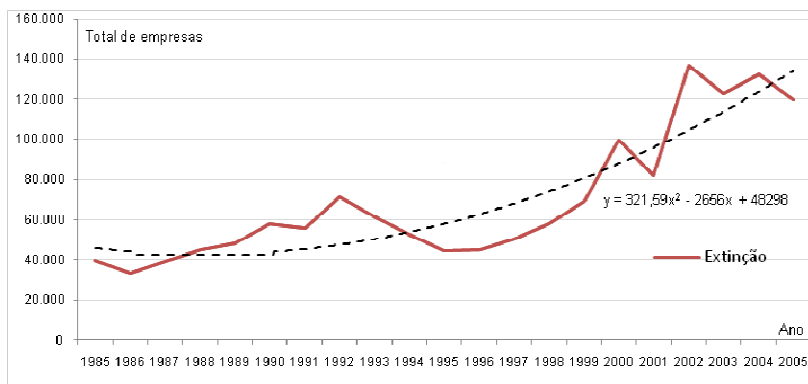
Os números anteriormente apresentados chamam atenção para um fenômeno que parece estar cada vez mais freqüente: a ocorrência de fatores que vem minando a capacidade das empresas manterem suas escaladas de crescimento e garantirem a sua sobrevivência.

Se por um lado as empresas estão enfrentando maiores dificuldades para sobreviver, por outro lado, o trabalho de Whetten (1980), intitulado “*Organizational decline: a neglected topic in organizational science*” chamou atenção para o fato de que o declínio organizacional não tem recebido a devida atenção dos cientistas organizacionais. O problema apontado por Whetten (1980) está relacionado à preferência dos pesquisadores por temas ligados ao crescimento organizacional e suas conseqüências. Esta preferência tem ampliado o desequilíbrio entre a reduzida bibliografia sobre declínio organizacional e a extensa bibliografia sobre crescimento organizacio-

---

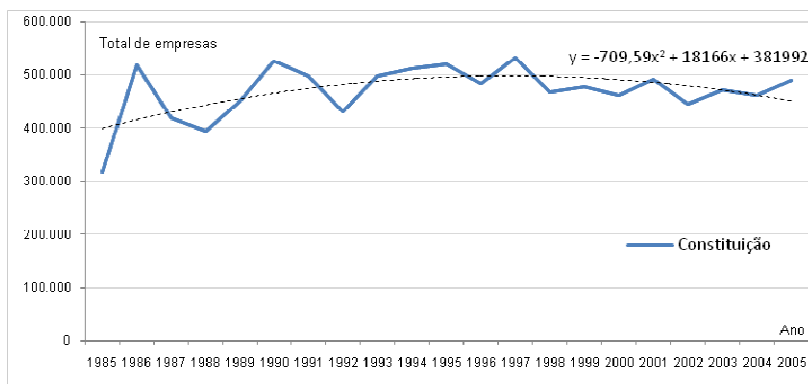
<sup>2</sup> E.g.: Casas da Banha, Gurgel, Mafersa, Facit, Arapuã, Encol, Mesbla, Mappin, Ultralar, Transbrasil, Enxuta, Soletur, Bombril, Vasp, Varig, BRA Transportes Aéreos, Gradiente, dentre outras.

nal, não somente difusão de casos de sucesso e de trabalhos publicados, como também pela influência de seus autores.



**Figura 1 - Extinção de empresas no Brasil entre 1985 e 2005**

Fonte: (COMÉRCIO, 2009a).



**Figura 2 - Constituição de empresas no Brasil entre 1985 e 2005**

Fonte: (COMÉRCIO, 2009b)

Scott (1974) apresenta três justificativas que reforçam um viés favorável ao estudo do crescimento organizacional:

- 1) Existe uma correlação positiva entre tamanho e idade das organizações. Como consequência, uma das preocupações que emerge nas organizações com o passar dos anos é como elas irão gerenciar o crescimento;
- 2) O aumento de tamanho é desejado pelas organizações não somente para colher os benefícios de uma economia de escala, mas também para aumentar a capacidade de absorver choques do meio ambiente;
- 3) O crescimento tem sido adotado como indicador de resultado.

Whetten (1980, p. 579) afirma que a ênfase no crescimento organizacional reflete a ideologia dominante, em especial na sociedade americana que, por décadas após a Segunda Guerra Mundial experimentou um crescimento sem precedentes. Em suas conclusões, Whetten (1980) alerta que existem poucos trabalhos sobre as causas, respostas e efeitos do declínio nas organizações.

Embora Cameron, Whetten e Kim (1987, p. 126) tenham observado um crescimento da literatura sobre o declínio organizacional, uma consulta a uma base de dados especializada<sup>3</sup>, revela que o desequilíbrio na quantidade de publicações sobre declínio e o crescimento organizacional ainda persiste.

Os argumentos apresentados anteriormente, em especial o aumento nos casos de fracasso e a reduzida bibliografia sobre declínio organizacional reforçam a idéia de que, as investigações sobre declínio organizacional precisam ser aprofundadas<sup>4</sup>. Nesse contexto, Este trabalho pretende chamar atenção para a importância da investigação sobre o declínio das organizações, em especial o declínio de organizações brasileiras.

A seguir, são apresentadas as questões de pesquisas relacionadas com o tema “declínio organizacional” e os objetivos a serem atingidos com este trabalho.

---

<sup>3</sup> Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Journal of Management (JOM) e Strategic Management Journal (SMJ).

<sup>4</sup> O próprio Jim Collins, autor de “*Built to Last*” reconheceu a importância do declínio organizacional ao publicar o livro “*How the mighty fall: and why some companies never give in*” que apresenta casos de declínio em empresas norte-americanas.

## 1.2 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS

Diante do problema apresentado anteriormente, é importante identificar os fatores que contribuem para o declínio nas organizações brasileiras. Desta forma é apresentada a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os fatores relacionados o declínio nas organizações brasileiras?

### 1.2.1 Objetivo principal

Construir um modelo a partir da investigação longitudinal dos fatores relacionados com o declínio organizacional em uma organização e investigar a influência de um ou mais fatores no declínio de outras organizações.

### 1.2.2. Objetivos intermediários

Para a consecução do objetivo principal, foram selecionados os seguintes objetivos intermediários:

- levantar na literatura as causas e antecedentes dos declínios nas organizações;
- desenvolver um estudo longitudinal em uma organização e identificar os fatores relacionados com o declínio desta organização;
- desenvolver uma teoria substantiva sobre o declínio na organização estudada;
- verificar a ocorrência de um ou mais resultados derivados da teoria substantiva em um conjunto maior de organizações.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

A fim de identificar os estudos publicados, no Brasil e no exterior, relacionados ao tema declínio organizacional, foi realizado um levantamento bibliográfico nas bases acadêmicas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, disponível em <<http://www.capes.gov.br/>>, da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, disponível em: <



anpad.org.br/> e da *EBSCOhost Research Databases*, disponível em: <<http://web.ebscohost.com>>. A pesquisa na base de dados da *EBSCOhost Research Databases* ocorreu por intermédio da versão “*Business Source Complete*” que é a mais completa base de dados acadêmica na área de negócios no mundo que oferece acesso a textos completos em mais de 1.200 revistas científicas.

O levantamento bibliográfico revelou inúmeros trabalhos publicados no Brasil a respeito das causas de fracasso das micro e pequenas empresas. Alguns destes trabalhos estão apoiados em pesquisas realizadas pelo SEBRAE em diferentes regiões do país. Entretanto não se verificou a existência de estudos que focalizassem os fatores de declínio envolvendo uma abordagem ampla, tanto na seleção da amostra, quanto na consideração de fatores quantitativos e qualitativos como esta pesquisa propõe considerar<sup>5</sup>. Neste sentido, a presente pesquisa contribui para ampliar o debate e o conhecimento sobre declínio organizacional e seus fatores causais bem como reduzir a lacuna existente na literatura.

Embora a reduzida bibliografia sobre declínio organizacional em contraste com o aumento dos casos de fracasso de empresas sejam argumentos importantes para suscitar investigações sobre o declínio organizacional, cabe aqui apresentar outros elementos, que servem, não apenas para justificar o presente trabalho, mas também para estimular o desenvolvimento de novas pesquisas que venham ampliar o conhecimento sobre o assunto.

Weitzel e Jonsson (1989, p. 91) consideram que “o estudo do declínio organizacional é importante devido às enormes conseqüências sociais resultantes de interrupções para a economia e para os indivíduos dependentes de organizações, bem como para os postos de trabalho”.

De outra forma, o conhecimento dos fatores relacionados com declínio organizacional contribui para que os gestores possam diagnosticar o seu potencial e propor um conjunto de procedimentos de emergência a fim de lidar eficazmente com uma crise importante (WHETTEN, 1980, p. 585).

Diante do exposto, este estudo serve como elemento de reflexão para criação de um modelo referencial que explique de forma consistente a realidade pesquisada a fim de contribuir para uma melhor compreensão dos fatores de declínio nas organizações brasileiras.

---

<sup>5</sup> Informações sobre a produção científica sobre declínio organizacional são apresentadas no item 3.1.

Cabe destacar a relevância do presente estudo para a área Inteligência Organizacional e Engenharia de Produção, uma vez que a investigação contribui para descrever o fenômeno do declínio nas organizações brasileiras, inclusive nas organizações industriais que representam mais da metade das empresas selecionadas para a segunda parte deste trabalho.

#### 1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: no capítulo 2 é apresentada uma breve revisão teórica sobre estratégia, visão baseada em recursos e ciclo de vida das organizações por serem, na literatura, assuntos relacionados com o declínio organizacional; no capítulo 3 é apresentada a revisão teórica sobre declínio organizacional, tema central deste trabalho, e turnaround; no capítulo 4, são apresentadas as classificações da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para a coleta, tratamento e análise dos dados da Gradiente Eletrônica em diferentes períodos<sup>6</sup>; no capítulo 5, são apresentados os resultados de cada uma dos períodos analisados da Gradiente Eletrônica; no capítulo 6, são apresentadas as discussões sobre os resultados da Gradiente Eletrônica, onde se procurou discutir as situações críticas de declínio da Gradiente Eletrônica com base nas teorias de declínio organizacional; no capítulo 7, são apresentados os procedimentos metodológicos para a verificação do impacto dos fatores externos sobre o declínio de um conjunto maior de empresas, bem como, são apresentados os resultados obtidos; no capítulo 8, são apresentadas as discussões sobre os resultados apresentados no capítulo 7; no capítulo 9 é apresentado um modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica; Por fim, seguem, no capítulo 10, as conclusões e considerações finais com o registro das implicações e recomendações do trabalho para os acadêmicos e gestores e apresentação das limitações da pesquisa e sugestões para futuras investigações.

---

<sup>6</sup> Denominados aqui como períodos estratégicos



## **2 APORTE TEÓRICO DE ÁREAS RELACIONADAS COM O DECLÍNIO ORGANIZACIONAL**

### **2.1 ESTRATÉGIA**

Com o objetivo de verificar se uma organização em estágio de declínio possui ou não uma estratégia consistente, buscou-se apresentar, neste item, a estratégia como um conceito integrado de elementos conforme *framework* proposto por Hambrick e Fredrickson (2005) e para subsidiar a análise da influência da competição em ambientes globais sobre o declínio foram apresentados os conceitos relacionados com o trabalho de Porter (1986).

#### **2.1.1 Conceitos relacionados com a estratégia**

A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, ou a “arte do general”. Todavia Hambrick e Fredrickson (2005, p. 53-57) consideram palavra estratégia vem sendo empregada de maneira indiscriminada ao ser associada a iniciativas isoladas ou ao modo como as organizações devem lidar com seus problemas específicos. A estratégia, portanto, consiste em um conjunto integrado e coerente de escolhas. Assim, expressões como “estratégia de serviço”, “aquisição estratégica”, “fornecer um serviço inigualável ao cliente” podem até mesmo representar fragmentos de estratégias, mas isto não as define como estratégias (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2005, p. 52).

Hambrick e Fredrickson (2005, p. 53-57) consideram que independente de qualquer estrutura que possa ser empregada como auxílio ao desenvolvimento de estratégias, o uso das ferramentas analíticas desenvolvidas nas últimas décadas tem um papel fundamental na concepção de uma boa estratégia. Não obstante, Hambrick e Fredrickson (2005) apresentam uma estrutura para o design da estratégia baseada em cinco elementos que devem ser pensados de maneira integrada e coerente (vide quadro 1).

De modo geral, a qualidade de uma estratégia está diretamente relacionada com: a) a abordagem integrada e coerente dos cinco elementos de modo que eles se reforcem mutuamente. Por exemplo, a escolha de uma arena implica em ter os veículos adequados para posicionar a organização na arena escolhida, assim como o acesso a determinados veículos podem orientar a escolha de determinadas arenas.

b) com a existência de recursos suficientes (recurso financeiro, tempo e competências gerenciais) para prosseguir com a estratégia. c) com a disposição das pessoas em prosseguir com a estratégia.

#### Quadro 1 - Cinco elementos da estratégia

ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Arenas	As arenas correspondem às categorias de produtos, segmentos de mercado, áreas geográficas, e as principais tecnologias, bem como as fases de criação de valor (envolvendo, por exemplo: produto, fabricação, venda, manutenção e distribuição). No elemento arenas, o estrategista deve ser tão específico quanto possível e indicar não apenas onde o negócio será ativo, mas também quanta ênfase será colocada em cada negócio. Deve-se observar que diferentes arenas possuem diferentes graus de atratividade, resultando em um maior ou menor potencial de geração lucro. Neste elemento, a qualidade de uma estratégia está diretamente relacionada com o alinhamento desta estratégia com os principais fatores críticos de sucesso das arenas escolhidas.
Veículos	Este elemento refere-se à escolha dos meios necessários para posicionar a organização nas respectivas arenas. Existem inúmeros veículos como: desenvolvimento interno, licenciamento, <i>joint-ventures</i> , aquisições, <i>greenfield startups</i> , dentre outras. A falha na escolha, na articulação e na explicitação dos veículos destinados a expansão de uma organização pode acarretar em custos desnecessariamente onerosos, operações paralisadas ou atrasos na entrada em novos mercados.
Diferenciadores	A escolha deliberada dos diferenciadores deve ser feita visando proporcionar uma vantagem para a empresa nas arenas onde ela atua. A escolha deliberada dos diferenciadores pode ocorrer em termos de customização, estilo do produto, imagem, preço, serviços pós-venda, dentre outros. Neste elemento, a qualidade de uma estratégia está diretamente relacionada com a posse de diferenciadores sustentáveis ou da inclusão explícita de um incessante regime de inovação e criação de oportunidades.

Encenação	A essência da estratégia é constituída das arenas, veículos e diferenciadores. Estes elementos descrevem o que a organização irá fazer. Porém estes elementos necessitam de um quarto elemento, encenação, ou a velocidade e a seqüência dos movimentos com o objetivo de aumentar a probabilidade de sucesso. A seqüência e a velocidade dos movimentos podem ser afetadas por uma série de fatores como a disponibilidade de recursos, senso de urgência e o surgimento de janelas de oportunidades.
Lógica econômica	No coração de uma estratégia empresarial deve ter uma clara idéia de como os lucros serão gerados de modo que sejam superiores ao custo de capital da organização. Entre as diferentes alternativas, a organização poderá obter retornos a partir de custos mais baixos associados aos ganhos de escala ou replicação de vantagens ou adoção de preços <i>premium</i> devido as características de seu produto ou pela oferta de serviço inigualável. Neste elemento, a qualidade de uma estratégia está diretamente relacionada com o uso mais econômico do seu mix de recursos pela organização visando obter uma vantagem comparativa frente aos seus concorrentes.

Fonte: (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2005)

### 2.1.2 A competição em ambientes globais

Na indústria global, as suas posições globais afetam a posição estratégica de concorrentes atuando em mercados locais. Impulsionada por investimentos internos e externos a indústria global experimentou uma rápida evolução e hoje a competição global é uma realidade que precisa ser considerada (PORTER, 1986, p 258-259).

Uma empresa pode competir em mercados internacionais por meio de três mecanismos: exportação (Neste sentido, os fluxos de exportação servem como sinal da concorrência global), licenciamento e investimentos diretos no exterior, sendo que os dois primeiros mecanismos normalmente são as primeiras alternativas para que a empresa ganhe experiência internacional antes de prosseguir com maiores investimentos (PORTER, 1986, p. 260).

O quadro 2, mostra diferentes vantagens podem ser obtidas pelas indústrias que operam em escala global (PORTER, 1986, p. 260-267):

**Quadro 2 - Diferentes vantagens podem ser obtidas pelas indústrias que operam em escala global**

VANTAGENS	DESCRIÇÃO / EXEMPLOS
Vantagens oferecidas por determinados países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de incentivo para investimentos na produção (incentivos fiscais e tributários);</li> <li>• Políticas de fomento a inovação e ao desenvolvimento tecnológico;</li> <li>• Políticas para a formação do capital intelectual;</li> <li>• Instituições de apoio a pesquisa e ao desenvolvimento industrial;</li> <li>• Oferta de uma infra-estrutura (ferrovias, estradas, portos, dentre outros);</li> <li>• Políticas que buscam o fortalecimento da indústria de base e redução da dependência tecnológica, dentre outras.</li> </ul>
Economias de escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escala na produção;</li> <li>• Economias de escala na logística;</li> <li>• Economias de escala nas compras;</li> <li>• Economias de escala no marketing;</li> <li>• Aplicação de uma tecnologia patenteada em diversos mercados de modo que as vendas globais recuperem elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• Economias de escala no emprego da mobilidade da produção, permitindo que as empresas possam investir em ativos mais caros cujo emprego não ficaria restrito a um mercado local, tal como ocorre com as plataformas de perfuração de poços de petróleo.</li> </ul>
Aquisição de experiência global	A concorrência global pode permitir uma aprendizagem mais rápida que pode ser rapidamente propagada para outros mercados.
Maior reputação devido à presença da empresa em um mercado importante	Em alguns casos, a presença de uma empresa em um determinado local pode trazer vantagens como ocorre com as indústrias de cosméticos e de moda ao se instalarem em Paris.

Fonte: (PORTER, 1986)

Da mesma forma que existe vantagens da competição global, Porter (1986) afirma que existe também uma variedade de obstáculos econômicos, gerenciais e institucionais para obtenção destas vantagens, conforme apresentados quadro 3.

**Quadro 3 - Diferentes obstáculos na competição global**

OBSTÁCULOS	EXEMPLOS
Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos elevados de transporte e de armazenamento (Os custos de transporte e armazenamento sobre determinados produtos como, por exemplo, produtos de baixo valor agregado podem tornar inviável a produção centralizada);</li> <li>• Necessidades de produtos diferentes (A necessidade de produzir variedades de produtos para atender necessidades específicas de diferentes locais reduz ou impede a obtenção de economias de escala);</li> <li>• Acesso nulo, limitado ou oneroso aos canais de distribuição locais;</li> <li>• Necessidade de manutenção de uma força de vendas local;</li> <li>• Necessidade de uma infra-estrutura local para atendimento pós-venda;</li> <li>• Baixa sensibilidade aos tempos de resposta aos ciclos de vida dos produtos locais;</li> <li>• Segmentação complexa dentro de mercados geográficos aumentando a necessidade de variações nos produtos e nos preços de venda;</li> <li>• Falta de demanda a nível mundial.</li> </ul>
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda por diferentes ações de marketing, anulando ou reduzindo as economias de escala no marketing;</li> <li>• Necessidade de interação intensiva com o cliente;</li> <li>• Necessidade de rápida adequação ao mercado local devido a transformações tecnológicas.</li> </ul>
Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreiras governamentais às empresas estrangeiras;</li> <li>• Obstáculos perceptivos ou de recursos das empresas participantes.</li> </ul>

Fonte: (PORTER, 1986)



## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Ao longo do desenvolvimento da teoria da estratégia, os estudos procuraram encontrar uma maneira de orientar as empresas para conseguir uma vantagem competitiva (KAY, 1993). São diversas abordagens, mas uma delas tem-se destacado como abordagem emergente, a *Resource-based View* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004). Esta abordagem possibilita responder como as empresas alcançam sucesso ou vêm a falhar (PROENÇA, 1999; KAY et al., 2003). A RBV procura compreender como as empresas podem conseguir ou manter a vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O trabalho de Penrose (1959) é apontado como o precursor da abordagem teórica da RBV (WERNERFELT, 1984; RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004). Penrose (1959) e outros (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; PETERAF, 1993) argumentam que o crescimento e sucesso das firmas dependem da posse e utilização de recursos heterogêneos e idiossincráticos.

Os recursos estratégicos que a empresa deve se esforçar por deter ou desenvolver são aspectos centrais para a abordagem RBV. Os recursos são definidos por Wernerfelt (1984, p. 172) como “qualquer coisa que possa ser pensada com uma força ou fraqueza de uma dada firma. Mais formalmente, um recurso da firma, em dado tempo, pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são ligados semi-permanentemente à firma”. Ou seja, tanto aspectos que explicam o sucesso, como podem vir a explicar o declínio da empresa.

Como definido por Barney (1991, p.101), os recursos estratégicos “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc., controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (...)”. Na linguagem da análise estratégica tradicional, os recursos da firma são forças que as firmas podem conceber e implementar suas estratégias”. Interpretado de forma inversa, a falta de posse ou do uso inadequado dos recursos pode levar a organização ao declínio.

Conforme Barney (1991), os recursos precisam ser:

- Valiosos para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças no ambiente competitivo;
- Raros e não disponíveis a outros competidores;
- Imperfeitamente imitáveis, ou inimitáveis, ao dependerem de desenvolvimentos organizacionais específicos e são protegidos pela ambigüidade causal e complexidade social;
- Não-substituíveis, por não existirem recursos idênticos que permitam replicar um resultado semelhante (e.g., LIPPMAN; RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991).

Quando uma empresa ganha um acesso barato a um recurso devido a sua posição no tempo e no espaço, outras empresas podem achar esses recursos caros para serem imitados (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 75).

Diversos autores, a partir da década de 1980, contribuíram para a evolução da abordagem RBV:

- Lippman e Rumelt (1982) desenvolveram os conceitos de ambigüidade causal;
- Rumelt (1984, 1987) pelos seus trabalhos sobre o conceito de mecanismos de isolamento de recursos;
- Dierickx e Cool (1989) que desenvolveram os conceitos de substituição, erosão de ativos e ambigüidade causal;
- Ghemawat (2000) pelos seus trabalhos sobre conceito de recursos inimitáveis;
- Castanias e Helfat (1991) pela discussão de qual o papel dos gerentes na geração das rendas;
- Amit e Schoemaker (1993) pela sua contribuição para o conceito de vantagem competitiva sustentável a partir das imperfeições de recursos e das decisões gerenciais sobre o desenvolvimento e desdobramento de recursos;
- Hamel e Prahalad (1994) que trabalharam o conceito de core competence, ligado à RBV e comunicado em linguagem acessível aos executivos; entre vários outros.

Cameron, Whetten, e Kim (1987, p. 127) consideram que “o declínio organizacional envolve recursos limitados e pressões para cortar”. Neste sentido, Whetten (1980, p. 581) afirma que as grandes instituições estão encontrando mais dificuldades de manter seu alto índice de aproveitamento dos recursos e estão sendo forçadas a fazer economias.

## 2.3 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Diversos autores fazem referência à evolução da organização segundo fases de um ciclo de vida semelhantes às de ciclo de vida do produto e com o declínio como uma das etapas posteriores (ADIZES, 1979, 1989; KIMBERLY; MILES, 1980; MINTZBERG, 1984). Weitzel e Jonsson (1989, p. 92-107) argumentam que as idéias de que o declínio é inevitável e que ocorre após a organização ter passado por outras fases, estão fortemente implícitas nestas discussões. Com isto, consideram que não existem razões para aceitar o modelo de ciclo de vida para as organizações: “as funções organizacionais não necessariamente são prejudicadas com a idade” Weitzel e Jonsson (1989, p. 92-107). Também, consideram que a falta de atenção às fases iniciais de declínio resulta do fluxo de literatura com base em modelos de ciclo de vida.

Chandler (1962) e Scott (1971) argumentaram que as empresas passam por transições ao longo da sua vida e que a habilidade de adaptar-se ao ambiente é fundamental nos diversos estágios. A partir desta premissa os modelos de ciclo de vida das organizações foram pensados e desenvolvidos com analogia aos seres vivos e têm sido usados para o estudo nas organizações (HOY, 2006). Os ciclos de vida assumem que as organizações como os organismos, nascerão e morrerão. O seu estudo tornou-se popular na década de 1970 e 1980 nos EUA.

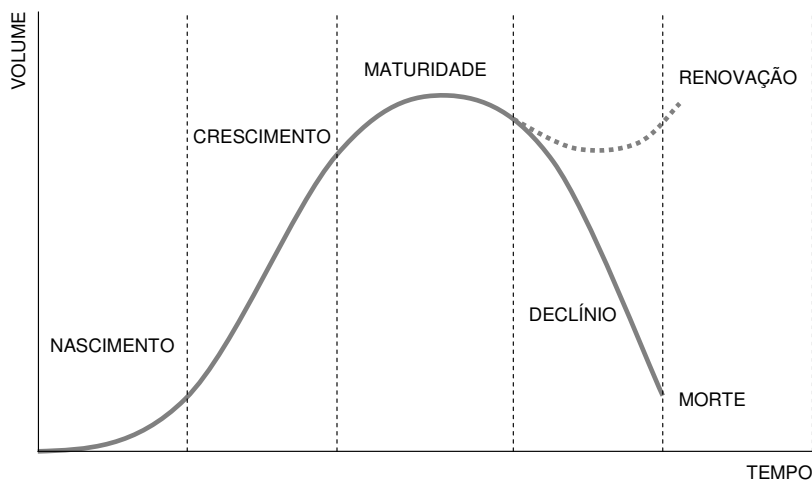
A partir da proposta de ciclo de vida das organizações de Greiner (1972), diversos outros autores realizaram pesquisas e proposições sobre ciclos de vida (ADIZES, 1979; KIMBERLY; MILES, 1980; QUINN; CAMERON, 1983; KAZANJIAN, 1984; MILLER; FRIESEN, 1984; GERSICK et al., 1997). Estes estudos em geral indicam que as organizações seguem um padrão previsível que pode ser caracterizado por estágios de desenvolvimento (MILLER; FRIESEN, 1984).

Alguns autores argumentam que o ciclo de vida organizacional pode ser considerado como uma extensão do ciclo de vida de produto.

Apesar das distintas propostas, Hoy (2006) sugere que quatro estágios são suficientes para efeito de compreensão.

No modelo simplificado, as empresas, como nos ciclos de vida de produtos, crescem ao longo de quatro estágios de vida: início, crescimento, maturidade e declínio. Além dos quatro citados, é apresentada a possibilidade de renovação, também conhecida como recuperação ou *turnaround*.

Pelo fato de existirem diversos modelos, somente serão apresentadas os estágios descritos por Miller e Friesen (1984). Os autores, ao verificarem diversos modelos conceituais propostos, argumentam que existem cinco estágios comuns ao longo do ciclo de vida organizacional: nascimento; crescimento; maturidade; renovação e declínio, conforme apresentado na figura 3.



**Figura 3 - Modelo de ciclo de vida**

Fonte: Miller e Friesen (1984).

Na etapa de nascimento, a empresa tenta se tornar uma entidade viável. Na etapa de crescimento, após a organização ter competências que viabilizam sua atuação inicial com algum sucesso. Na maturidade, o crescimento de vendas se estabiliza, usualmente ocorrem menos inovações com a empresa trabalhando com uma estrutura mais burocrática. Na renovação, ocorre uma diversificação e expansão em relação aos produtos e mercados. No declínio ocorre a perda de

competitividade e encolhimento da empresa (MILLER; FRIESEN, 1984).

Diversos autores reconhecem a importância do ciclo de vida organizacional para a compreensão e diagnóstico de problemas e desafios organizacionais (ADIZES, 1979; RAPOSO; FERREIRA, 1997; DAFT, 1999). Neste sentido, cabe focar os estágios críticos no modelo de ciclo de vida: os estágios de declínio e de renovação. O estágio de renovação, também conhecido como *turnaround* organizacional, é reconhecido pelas ações tomadas para recuperar o desempenho em uma organização em queda (PANDIT, 2000).

As organizações passam por períodos críticos, porém nem todas conseguem superar as dificuldades e sobreviver. Uma estratégia inteligente com uma liderança consciente e sensível aliada à capacidade de adaptação a mudanças pode conduzir a um processo de *turnaround* de sucesso. Segundo Mckiernan (2003), este é um processo complexo e arriscado que exige soluções e percursos idiossincráticos, levando em conta as condições culturais, financeiras, tecnológicas da organização e do contexto ambiental em que está inserida.

À parte da importância das demais etapas do ciclo de vida, o foco deste trabalho é sobre a etapa de declínio e as suas possíveis causas e consequências. Schendel e Patton (1976) argumentam que o passo fundamental para a realização de um *turnaround* não é necessariamente encontrar uma estratégia que seja adequada, mas, sobretudo reconhecer a existência de uma crise. Quanto mais cedo o declínio for detectado e reconhecido, maior a possibilidade de um *turnaround* com resultado adequado (GOPINATH, 2005).

### 3 DECLÍNIO E TURNAROUND NA LITERATURA

#### 3.1 PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Apesar do aumento do interesse na realização de trabalhos que investigam os aspectos temporais da organização (MILLER; FRIESEN, 1980; CAMERON; WHETEN, 1981; WHETEN, 1987) e do seu ciclo de vida (KIMBERLY; MILES, 1980), o declínio organizacional só passou receber mais atenção, e com isso ser mais estudado, a partir da segunda metade da década de 1970 (e.g.: SCHENDEL; PATTON, 1975; LEVINE, 1978; BEDEIAN, 1980; WHETEN, 1980; CAMERON; ZAMMUTO, 1984; MURRAY; JICK, 1985; CAMERON, WHETEN; KIM, 1987; SHEPPARD, 1994). Segundo Possas (1999), os estudos de competitividade têm relação com o declínio e foi a perda de capacidade competitiva da indústria norte-americana de transformação, principalmente frente à indústria japonesa, na década de 1980, que impulsionou os estudos sobre o tema.

Nos estudos sobre declínio, segundo Mone, McKinley e Baker III (1998), alguns pesquisadores se concentraram em definir o que seria o declínio organizacional (e.g.: GREENHALGH, 1983; CAMERON; KIM. WHETTEN, 1987). Outros autores procuraram verificar modelos que descrevessem as mudanças ambientais que influenciam o declínio e seu impacto na estrutura organizacional (e.g.: ZAMMUTO; CAMERON, 1985; SUTTON, 1987). Outros, ainda, as conseqüências do declínio organizacional nas empresas (e.g: FREEMAN; HANNAN, 1975; MCKINLEY; PONEMON; SCHICK, 1996). E, apesar do crescimento da pesquisa, o tema está longe de ser esgotado, até pela dificuldade de acesso aos dados empíricos que testem as proposições teóricas que outros trabalhos apresentam, analisando e comparando as empresas.

Walshe et al. (2004) argumentam que a literatura ligada à falha de negócios e ao *turnaround* nas organizações pode ser dividida em três áreas:

- 1) Pesquisa empírica quantitativa, que se utiliza de dados em análises transversais e longitudinais, normalmente para verificar padrões ou analisar teorias sobre as causas de falhas ou estratégias de intervenção;

- 2) Pesquisa empírica qualitativa, que tende a se utilizar de uma pequena quantidade de estudos de caso, principalmente se utilizando de dados e informações de entrevistas, documentos, observações e outros para uma apresentação detalhada de casos onde situações de falha e *turnaround* aconteceram;
- 3) Trabalhos teóricos com o intuito de descrever e explicar achados empíricos e organizar o contexto teórico sobre falhas e *turnaround*.

A atual literatura sobre declínio adota diversas perspectivas e objetos. Pandey e Verma (2005) argumentaram que os estudos acadêmicos apontam para duas abordagens principais. Uma abordagem se preocupa em examinar os diversos fatores de declínio organizacional e de *turnaround*, com base em análises de dados transversais (e.g.: HAMBRICK; SCHECTER, 1983; BARKER; DUHAINE, 1997; CASTROGIOVANNI; BRUTON, 2000). Outra abordagem se preocupa com os processos da organização em relação ao declínio e ao *turnaround* (VAN DE VEN; HUBER, 1990). Schendel e Paton (1976) e O’Neil (1986) consideram um processo pelo qual estratégias de *turnaround* são implementadas para evitar o declínio.

As perspectivas adotadas contemplam objetos distintos, por exemplo: Starbuck, Greve e Hedberg (1978) e Taber, Walsh e Cook (1979) estudaram o declínio em negócios; de forma particular, Levine (1978) e Biller (1980) estudaram o declínio em administração pública; Jick e Murray (1982) em administração hospitalar; Cyert (1978), Petrie e Daniel (1983), Berger (1983) e Cameron (1983) em administração educacional.

Jas e Skelcher (2005, p. 199), ao estudarem o declínio do desempenho nas organizações públicas, classificaram as causas do declínio a partir da literatura acadêmica (ver LEVINE, 1978; WHETTEN, 1980; MEYER; ZUCKER, 1989; ANHEIER, 1999; MELLAHI; WILKINSON, 2004) em dois grupos: “a identificação de fontes de declínio (externas e internas) e a habilidade das organizações em influenciar ou gerenciar este declínio”.

No Brasil, existem poucas pesquisas especificamente sobre o tema de declínio ou falha organizacional. O quadro 4 apresenta os trabalhos disponíveis na ANPAD e na CAPES relacionados ao tema declínio.

**Quadro 4 - Trabalhos selecionados nos bancos de teses e dissertações**

AUTOR	ASSUNTO
Roiek e Bulgacov (1999)	Identificaram fatores estratégicos relacionados ao declínio do Bamerindus (organização bancária brasileira), no período de 1980 e 1997.
Fleck (2003)	Comparou as trajetórias de crescimento da General Electric e Westinghouse.
Fleck e Andrade Filho (2003)	Investigaram a formação dos traços organizacionais da Casas Sendas a partir da proposta teórica de Fleck (2003) de modo a verificar as ações relativas à autopropriedade ou autodestruição.
Grigorovski e Fleck (2005)	Realizaram um estudo histórico sobre Cia. de Cigarros Souza Cruz buscando identificar de que maneira a empresa respondeu aos desafios surgidos ao longo dos anos.
Fleck (2005)	Apresentou seis dimensões relacionadas ao sucesso ou falha organizacional ao examinar a evolução histórica da GE e da Westinghouse.
Rodrigues (2005)	Procurou entender a trajetória de crescimento da Mesbla e Lojas Americanas, através de uma análise longitudinal da história de ambas. A pesquisa serviu como base para a análise utilizando os conceitos presentes no modelo proposto por Fleck (2005).
Batista et al. (2006)	Avaliou a relação entre crises econômico-financeiras, instabilidade a elas associadas e a extinção de empresas.
Chaves (2006)	Investigou a trajetória da empresa São Paulo Alpargatas S.A., incluindo o período 1990 a 1996 em que a empresa enfrentou as maiores dificuldades frente à abertura comercial e à paridade cambial. A empresa acabou mergulhada numa crise gravíssima.
Fleck (2006a) e Fleck (2006b)	Examinou o efeito ambivalente dos processos de institucionalização na GE e na Westinghouse e concluiu que embora produzam estabilidade e permanência, eles provocam também rigidez e resistência à mudança podendo levar as organizações a perda de vantagem competitiva.



Fleck e Ludkevitch (2007)	Investigaram a questão de sucesso e fracasso organizacional no longo prazo, examinando as histórias da Sadia e da Perdigão até meados dos anos 1990. Ambas enfrentaram séria crise na década de 1990 em decorrência das alterações na economia brasileira e de sua abertura de mercado. Enquanto a Sadia teve sua estrutura organizacional alterada, a Perdigão entrou em processo falimentar.
------------------------------	--

Fonte: CAPES, disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>> e ANPAD, disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>.

### 3.2 DOMÍNIO CONCEITUAL DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

O significado de declínio organizacional na literatura não tem sido claro nem consistente (CAMERON, KIM e WHETTEN, 1987, p.223). Em muitas situações os efeitos provocados pelo declínio são utilizados para defini-lo. Em outras situações as definições encontradas não oferecem meios para um diagnóstico preciso do declínio organizacional. Este item busca reunir os principais conceitos e definições relacionadas com declínio organizacional publicadas pelos principais autores relacionados no item anterior bem como outras contribuições que venham delinear melhor o conceito de declínio organizacional.

Os trabalhos sobre declínio se desenvolveram usando a mesma base conceitual que os estudos que visam explicar o sucesso. Por exemplo, os estudos sobre a interdependência entre a organização e seu ambiente externo (LAWRENCE; LORSCH, 1967; MEYER, 1978; ALDRICH, 1979), os estudos focados na dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) e mesmo na detenção de recursos estratégicos superiores (BARNEY, 1986, 1991). Outras contribuições vieram de trabalhos relacionados à incerteza (SIMON, 1962; THOMPSON, 1967; COHEN; MARCH, 1972) e da gestão de crise (SMART; VERTINSKY, 1977; STARBUCK, GREVE; HEDBERG, 1978; MILBURN; SCHULER; WATMAN, 1983). Alguns autores consideram que o declínio é algo de inevitável, dado que as empresas seguem um ciclo de vida mais ou menos determinístico que, eventualmente, conduzirá à morte das organizações. Mintzberg (1984), por exemplo, argumentou que as organizações atingem um ponto máximo e, depois, começam a declinar.

O declínio parece estar relacionado com a capacidade competitiva. A competitividade, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 3), pode ser definida como "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

Whetten (1980, p. 582) classificou o declínio organizacional em dois tipos: 1) o declínio como estagnação é tratado na literatura como reflexo da má gestão e falta de competitividade da empresa no mercado em que ela atua. Nesta situação a empresa perde participação de mercado e a sua dissolução é vista como suicídio. O declínio como estagnação é evidenciado em organizações burocráticas, passivas e pouco flexíveis (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 93); 2) o declínio como redução ocorre pela escassez ambiental. Nesta situação, todo o mercado encolhe e a dissolução da organização é vista como homicídio. Aldrich (1979) e Hannan e Freeman (1977) concordam que a escassez ambiental tende a aumentar a concorrência entre as organizações com necessidades semelhantes de recursos.

Embora Whetten (1980) tenha utilizado o termo redução para classificar o declínio, é útil aqui distinguir entre redução organizacional e declínio organizacional a fim de evitar confusões. O primeiro, também designado por *downsizing* ou *retrenchment*, é uma estratégia intencional para ajustar a dimensão da organização devido a fatores como diminuição de demanda ou ociosidade de produção. Estratégias de *retrenchment* podem ser, portanto, necessárias ao longo do tempo. Enquanto que o declínio é um movimento não intencional (MCKIERNAN, 2003). Da mesma maneira, o termo estagnação tem sido utilizado para designar uma desaceleração nos padrões de crescimento da organização, enquanto que declínio está normalmente associado a uma inclinação descendente (CAMERON, KIM e WHETTEN, 1987, p. 223).

Greenhalgh (1983) afirma que as definições de declínio organizacional têm sido usualmente relacionadas com a dimensão organizacional, tais como: tamanho da força de trabalho, fatia de mercado, ativos, lucros, preços das ações, capacidade física, ou quantidade e qualidade de *inputs* e *outputs*. No entanto, considerando que as organizações possuem diferentes recursos e estão inseridas em mercados relativamente diferentes, estas definições são pouco práticas para a detecção do declínio por não apresentar a duração e os limites de redução que possam ser aceitos como adaptação da organização sob condições adversas do meio ambiente. Dada a ausência destes

parâmetros, a detecção do declínio poderá ocorrer em um momento que a organização já se encontra debilitada.

Greenhalgh (1983) definiu o declínio como uma deterioração da capacidade de adaptação de uma organização ao seu ambiente, Enquanto outros autores argumentam sobre a incapacidade da organização reagir ao declínio (CAMERON; WHETTEN; KIM, 1987; MILLER; FRIESEN, 1984; WEITZEL; JONSSON, 1989; CASTROGIOVANNI, 1991).

Cameron, Kim e Whetten (1987, p. 224) definem o declínio organizacional como uma condição na qual a base de recursos da organização diminui substancialmente durante um período de tempo especificado. Diferente da definição do próprio Whetten (1980), que considera que declínio como redução ocorre pela escassez ambiental, esta definição se fixa no ambiente interno da organização ao se reportar aos recursos organizacionais. Também diferencia o termo “estagnação”, também empregado pelo próprio Whetten (1980), de “declínio”, propondo uma curva descendente da base de recursos. Por fim, o termo “substancialmente” pode ser operacionalizado por comparação com dados passados ou por comparação com outras indústrias, separando-se assim os efeitos de uma eventual turbulência<sup>7</sup> no ambiente.

Weitzel e Jonsson (1989, p. 91) consideram que em geral as definições de declínio organizacional falharam por não delinear claramente as condições em que o declínio ocorre e por não identificar o declínio em suas fases iniciais, com isto, propuseram um modelo de cinco estágios conforme apresentada no quadro 5.

Considerando os estágios apresentados no quadro 5, Weitzel e Jonsson (1989, p. 94-98) afirmam que no “estágio de cegueira” falta sensibilidade da organização para antecipar e reconhecer não somente os problemas internos e externos, mas também as oportunidades. A dificuldade para se detectar o declínio é em parte explicada pelo fato de que as pressões negativas ainda não refletiram nos relatórios financeiros da organização. Este problema alerta sobre a necessidade de se adotar uma abordagem pró-ativa.

---

<sup>7</sup> Turbulência do ambiente são alterações rápidas, não triviais e descontínuas (CAMERON, KIM e WHETTEN, 1987)

### Quadro 5 - Estágios do declínio organizacional

ESTÁGIOS	DESCRIÇÃO
1. Cegueira	A organização é incapaz de antecipar e reconhecer as pressões internas ou externas que podem ameaçar em longo prazo a sua sobrevivência. O declínio começa.
2. Paralisia	Ocorre inércia na adoção de medidas corretivas, apesar de haver sinais de deterioração do desempenho. Neste estágio, a deterioração do desempenho não atingiu proporções críticas, mas pode ser percebida pelos membros da organização
3. Ação falha	Decisões falhas e implementação deficiente das decisões
4. Crise	Sem ter sucesso na solução de seus problemas a crise se instaura na organização. A velocidade de declínio pode aumentar em ambientes turbulentos. Neste estágio ocorre a última chance para o <i>turnaround</i> .
5. Dissolução	A organização está com sérios problemas devido ao capital reduzido e a perda de mercado, reputação e pessoas talentosas e experientes. A organização não consegue sobreviver. Em ambientes menos turbulentos, o desaparecimento é lento.

As conseqüências do declínio são reversíveis em todas as fases, com exceção da fase de dissolução, quando os recursos severamente reduzidos impedem o *turnaround*.

Fonte: WEITZEL; JONSSON (1989, p. 97).

A percepção da ameaça pode conduzir a organização a uma situação de paralisia. Miller e Friesen (1980, p. 283-284) apontam duas razões principais para o atraso na adoção de medidas corretivas no “estágio de paralisia”: (1) “a ameaça ou oportunidade pode ser entendida como sendo temporária e uma política de esperar para ver o que acontece é atraente”; (2) a mudança é onerosa e “perturbadora”.

Segundo Whetten (1980, p. 580) o medo das pessoas de serem responsabilizadas por falhas e a relutância em admitir que a sua organização esteja em um estado de declínio aumentam as probabilidades de fracasso na organização.

O “estágio de paralisia” pode evoluir para o “estágio de ação falha” que é caracterizado pela decisão falha e a implementação deficiente das decisões. Neste estágio, os indicadores continuam sinalizando a queda de desempenho da organização apesar de um maior enfoque na eficiência, redução de despesas, orçamento e controle. (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 101). As falhas nos processos de decisão e na execução das ações conduzem a organização para o “estágio de crise”. Diversos autores (KAUFMAN, 1985; LEVINE, 1978; MILLER; FRIESEN (1980); WEITZEL; JONSSON, 1989; WHETTEN, 1980) apontam uma variedade de fatores relacionados com a decisão falha e a implementação deficiente das decisões dentro das organizações:

- falta de informação;
- evasão de pessoas experientes;
- divergência de opinião entre os gestores;
- ocorrência do fenômeno *groupthink*;
- diminuição da criatividade e adoção de mudanças incrementais devido ao aumento do stress e a pressão por decisões rápidas;
- cerceamento de novas idéias devido a tendência de centralização das decisões;
- os gestores procuraram menos conselhos dos subordinados;
- os gestores apóiam-se em programas de resultados comprovados;
- os gestores tendem se concentrar nos meios de melhorar a eficiência;
- os gestores refutam as soluções inovadoras;
- os gestores tendem agir impulsivamente.

Os problemas internos e a complexidade organizacional provocada pelos cortes no “estágio de ação falha” são agravados pela condição de crise e após a organização ter tentado lidar com seus problemas sem sucesso, a crise se instaura. No “estágio de crise”, mudanças revolucionárias são necessárias envolvendo a estrutura, estratégia, pessoas, ideologia e controle, porém as chances de recuperação estão diminuídas pela escassez de recursos financeiros, corrosão provocada no tecido social, perda de funcionários e clientes, perda ou restrição de fornecedores e pelas resistências e conflitos decorrentes de alterações na relação empregado-empregador. É possível a organização ser “catapultada” para o “estágio de crise” embora a

maior parte delas passe pelos estágios iniciais (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 104-106).

No último estágio, o “estágio de dissolução”, a organização está com sérios problemas devido à redução de recursos importantes à sua sobrevivência. Não havendo alternativas, a organização é forçada a vender seus ativos, entrar em falência ou partir diretamente para a dissolução (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 106). Em síntese, Weitzel e Jonsson (1989) definem o declínio como a incapacidade de prevenir e neutralizar um problema interno ou externo.

As propostas que particularizam os estágios de declínio ou *turnaround* ajudam na verificação do processo e do progresso das organizações ao longo destes estágios (AROGYASWAMY et al., 1995). Em geral, as organizações não passam por todos os estágios, indo e voltando ou ficando retidas em determinado estágio.

Meyer (1978) e Meyer e Zucker (1989) argumentaram que existe evidência empírica de que o declínio organizacional pode ter um período bastante longo ou quase se tornar um estado permanente em muitas organizações.

Mckiernan (2003, p. 246) classificou os vários conceitos de declínio evidenciados na literatura em quatro grupos principais. São estes: (1) o declínio como uma deterioração em recursos ou variáveis de ação (por exemplo: pessoal, ativos, patrimônio líquido, tamanho da administração ou outras variáveis medidas num certo período/tempo); (2) o declínio como uma deterioração em desempenho ou variáveis de fluxo (por exemplo: lucros, vendas, fluxo de caixa, produtividade, renda líquida, ou outras variáveis medidas em um período/tempo); (3) o declínio como uma deterioração da habilidade de se adaptar às pressões externas e internas; e (4) o declínio como uma fase no ciclo de vida organizacional.

Collins (2009), por sua vez, identificou cinco estágios do declínio organizacional em uma pesquisa realizada tomando, como base, o fracasso de poderosas empresas norte-americanas. Estes estágios são apresentados no quadro 6.

**Quadro 6 - Estágios do declínio organizacional para grandes empresas**

ESTÁGIOS	DESCRIÇÃO
1. Excesso de confiança devido ao sucesso anterior	O excesso de confiança torna as grandes organizações arrogantes levando-as cometer erros por acreditar que o sucesso passado é garantia do sucesso futuro.
2. Busca indisciplinada pelo crescimento	Organizações buscam crescer a qualquer custo deixando de lado os fundamentos que as levaram ao topo.
3. Negação dos problemas	As organizações negam o risco e culpam fatores externos ao invés de procurar entender os problemas.
4. Corrida pela salvação	A crise é conhecida por todos e a organização busca uma emergencial que possa salvá-la da crise. Nesta situação desespero, a “solução” encontrada pode agravar ainda mais a situação.
5. Irrelevância ou morte	Os recursos da empresa estão exauridos e a empresa não possui nenhuma estratégia de recuperação.

Fonte: COLLINS (2009).

No quadro 7 encontram-se sumarizadas algumas definições de declínio de trabalhos fundamentais publicados a partir de 1980.

**Quadro 7 - Definições de declínio organizacional**

AUTOR	DEFINIÇÃO OU SENTIDO	OBSERVAÇÃO
GRENHALGH (1983)	“O declínio ocorre quando a organização não consegue manter a capacidade de adaptação em resposta a um ambiente estável, ou quando não consegue alargar ou aumentar o seu domínio sobre um nicho de mercado onde enfrenta gradualmente maior competição”.	Declínio, neste caso está definido como o oposto a adaptação. Os ambientes, em geral, não são estáveis e o conceito estático é limitado.
LEVY (1986)	Define declínio organizacional como falta de consciência das ameaças ambientais, das fraquezas organizacionais e não estabelecer ações corretivas nestas condições.	A definição acrescenta a falta de atenção às ameaças ambientais e falta de ação.
CAMERON, KIM e WHETTEN (1987)	Definem o declínio organizacional como uma condição na qual a base de recursos da organização diminui substancialmente durante um período de tempo especificado.	Nesta definição a perda de recursos é que indica o declínio.
WEITZEL e JONSSON (1989)	“As organizações entram no estado de declínio quando deixam de antecipar, reconhecer, prevenir, neutralizar ou adaptar às pressões externas ou internas que ameaçam a sobrevivência de longo prazo da organização”.	Os autores incorporam às definições de Levy (1986) a diferença entre declínio e períodos de consolidação e das demais respostas organizacionais às demandas por produtos e serviços.



Um aspecto comum em relação aos diversos autores que procuraram definir declínio, é que este parece acontecer ao longo de um dado período de tempo. Entretanto, este declínio pode ser abrupto ou gradual, podendo ser precipitado por atos internos ou pela inatividade, assim como por eventos externos e fatores ambientais (WALSHE et al., 2004).

### 3.3 POTENCIAIS CAUSAS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Levitt (1960) considera que a falta de demanda por produtos irá causar declínio. No entanto, a principal causa pode ser a miopia da gestão que não percebe que a obsolescência de seus produtos e o surgimento de produtos substitutos. Adotando a mesma linha de pensamento, porém mais abrangente quanto aos fatores endógenos e exógenos, o declínio pode iniciar com uma falta de sensibilização para as ameaças ambientais ou fraquezas internas, pela ausência de medidas corretivas (LEVY, 1986) ou pela ausência de resposta a uma oportunidade para melhorar o desempenho organizacional (WEITZEL E JONSSON, 1989, p. 94).

Weitzel e Jonsson (1989, p. 94, tradução nossa) afirmam que as “organizações entram no estado de declínio quando elas falham em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar-se às pressões internas ou externas que ameaçam a organização em longo prazo”.

Levine (1978) prevê quatro fontes endógenas e exógenas do declínio organizacional: atrofia organizacional, vulnerabilidade, perda de legitimidade e entropia ambiental.

Stinchcombe (1965) alerta sobre a “responsabilidade da novidade” em função das elevadas taxas de dissolução nas novas organizações. Porém os estágios de crise podem ocorrer após cada período de expansão da organização desde o seu início em diante (GREINER, 1972, p. 37-39). Três pontos críticos devem ser observados durante os estágios de expansão: 1) a falta de coordenação nos períodos de expansão pode causar problemas com a integração dos processos, integração estrutural, integração do novo pessoal, alienação do pessoal, integração das linhas de produtos, além da necessidade de se processar uma maior quantidade de informação em função da maior diversificação das operações (WHETTEN, 1980, p. 577-578); 2) a expansão exige recursos adicionais que devem ser providenciados pela organização e quando excessivos ou inadequados podem esgotar as reservas financeiras da organização e provocar declínio (WHETTEN, 1980, p.

577-578); 3) o declínio provocado pela expansão excessiva ou inadequada pode ser potencializado por mudanças rápidas no mercado (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 95).

Por outro lado, Weitzel e Jonsson (1989, p. 93) afirmam que “embora a redução do tamanho organizacional não necessariamente diminuir a sua capacidade da organização sobreviver, uma diminuição na capacidade da organização para competir em mercados mais viáveis certamente fará”.

O fato é que o declínio organizacional pode acontecer por diversos fatores internos ou externos: pela perda do diferencial competitivo devido à imitação do modelo de negócio pelos concorrentes; por mudanças na tecnologia; por mudanças do comportamento dos clientes pela inovação dos concorrentes (WILLIAMSON, 2003, p. 319; HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003, p. 6); pela suplantação de estratégias por estratégias melhores implementadas pela concorrência; pela saturação do mercado (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003, p. 6) e; institucionalização de maus hábitos como tratamento não sistemático de problemas e visão sistêmica em relação ao ambiente promovendo rigidez, resistência à mudança e reduzindo as chances de sustentação de vantagem competitiva (FLECK, 2006a).

De modo geral, as causas do declínio organizacional têm sido descritas na literatura como elementos facilmente identificáveis. Estas causas incluem fatores como: fraco controle financeiro, administração ineficiente e colapso de mercados. No entanto, Mckiernan (2003) aponta a disfunção no aprendizado organizacional como a causa básica do declínio organizacional.

### 3.4 POTENCIAIS EFEITOS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

As dificuldades enfrentadas por uma organização em declínio dependem, em certa medida, da história e do atual estágio de desenvolvimento da organização (GREINER, 1972). Assim como a severidade e a velocidade do declínio organizacional dependem, em parte, do apoio do ambiente externo e a folga dos recursos organizacionais (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 95).

Um dos efeitos do declínio mais acentuados é o aumento do estresse uma vez que o declínio tende a agravar conflitos interpessoais e entre unidades dentro de uma organização (LEVINE, 1978).

No entanto, os efeitos do declínio não se limitam ao ambiente interno da organização e se estendem para além de suas fronteiras: os acordos entre organizações e o meio familiar dos trabalhadores, estão entre os pontos que também são afetados (WHETTEN, 1980, p. 584).

Diante do exposto, o declínio de uma organização pode trazer enormes conseqüências para: os trabalhadores, a sociedade e os indivíduos que dependem dos produtos e serviços (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 91) e pode deixar marca profunda nos gestores por causa decepção e o sentimento de fracasso, corrosão do tecido social e enormes perdas financeiras (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 91).

Cameron, Whetten e Kim (1987, p. 128) identificaram na literatura doze disfunções organizacionais relevantes conseqüentes do declínio organizacional e por meio de um estudo empírico envolvendo instituições de ensino norte americanas observaram que estas disfunções estão menos presentes nas instituições públicas quando comparadas com as instituições privadas e que apenas as instituições com crescimento de receita conseguem evitar estas disfunções. As disfunções encontram-se resumidas no quadro 8.

### **Quadro 8 - Disfunções conseqüentes do declínio organizacional**

DISFUNÇÕES	EXPLANAÇÃO
Centralização do poder	As decisões são passadas para cima, a participação de pessoas na tomada de decisão decresce e o controle é enfatizado.
Abandono do planejamento de longo prazo	As crises e as necessidades de curto prazo reduzem a percepção da necessidade de planejamento de longo prazo.
Abreviação das inovações	Não há espaço para experimentos, aversão ao risco e o ceticismo com relação às atividades fora do <i>core business</i> aumentam.
Acusações	Líderes são responsabilizados pela dor e incerteza.
Resistência à mudança	Conservadorismo e sentimento de proteção daquilo que se tem como conquista conduzirá a rejeição de novas alternativas.
Rotatividade de funcionários	Os líderes de maior competência tendem a sair primeiro da organização, causando uma anemia na liderança.
Moral baixa	Poucas necessidades são satisfeitas e a luta é uma constante
Perda de recursos	Recursos são utilizados para cobrir despesas
Fragmentação e pluralismo	Grupos com interesses diferentes se formam e tornam mais ativos
Perda de credibilidade	Líderes perdem a confiança dos subordinados.
Não priorização de cortes	As tentativas de atenuar os conflitos conduzem as tentativas para equalizar os cortes
Conflitos	Concorrência e lutar pelo controle predominam quando os recursos são escassos.

Fonte: Cameron, Whetten e Kim (1987, p. 128).

Mckiernan (2003) classificou os sintomas comuns de declínio em quatro categorias: físicos, gerenciais, comportamentais e financeiros, conforme apresentados no quadro 9.

### Quadro 9 - Sintomas comuns de declínio

FÍSICO	GERENCIAL	COMPORTAMENTAL	FINANCEIRO
Planta e equipamentos obsoletos	Paralisia administrativa	Cultura de cinismo e fatalismo	Declínio de lucro, vendas, liquidez e dividendos
Acesso difícil às matérias-primas	<i>Turnover</i> elevado de bons empregados	Aumento da burocracia	Dificuldade de obtenção de informações contábeis
Repetidas falhas no lançamento de produtos	Alto absenteísmo	Distanciamento entre as pessoas	Comunicação distorcida e existência de tabus
Falta de investimentos em novas tecnologias	Colaboradores se afastam das atividades comuns	Problemas são ignorados	Aumento das dívidas
Agravamento nos termos de comercialização	Altos níveis de stress	Transferência de culpa	Deterioração do valor para o acionista
Produtos obsoletos	Perda do CEO	Não há sentido de urgência	Refinanciamento público
	Reuniões emergenciais entre os executivos	Falta de estratégia	Criação de novos fundos para repor as perdas
	Conflito entre os executivos	Queda dos níveis de serviço	Planos financeiros de reestruturação
	Perda de liderança	Medo	Violação de contratos bancários
	Baixa credibilidade na alta administração		Agravamento nos termos de comercialização
			Pendência judicial

Fonte: Mckiernan (2003).

### 3.5. DIAGNÓSTICO DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

As empresas costumam passar por longos períodos de declínio antes de diagnosticá-lo. Segundo Griffiths (1992), os stakeholders internos e externos demoram a perceber, ignoram e até encobrem a existência do problema.

As mudanças qualitativas como: mudanças nas expectativas dos clientes, avanços tecnológicos e mudanças nas estratégias de concorrentes, são muito mais difíceis de serem identificadas e comunicadas. Estas mudanças podem limitar o acesso a recursos importantes ou potenciais clientes (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 98). Williamson (2003, p. 322), alerta que o diagnóstico do declínio pode ocorrer tardiamente porque as medidas tradicionais do desempenho organizacional não são boas medidas para o declínio organizacional: o lucro, por exemplo, não sinaliza o que provêm da criação de valor e o que provêm dos esforços de redução dos custos. Neste sentido, Williamson (2003) propõe quatro indicadores que podem ser utilizados para ajudar no diagnóstico de declínio organizacional:

1. divergência entre crescimento da receita e crescimento dos lucros;
2. aumento do ROCE com queda do índice Preço/Lucro (P/L) (ou ambos em queda)
3. percentual de lucro gerado sobre ativos estratégicos (com mais de cinco anos);
4. convergência de estratégias na indústria.

#### **3.5.1 Divergência entre crescimento da receita e crescimento dos lucros**

Por um ano ou dois, ou talvez um pouco mais, os lucros podem crescer a uma taxa superior ao crescimento da receita. Porém, mesmo em uma empresa bem gerenciada, existe um limite do quanto este lucro pode crescer em comparação com o crescimento da receita. O indicador alerta para o risco do crescimento do lucro a uma taxa superior ao crescimento da receita por um ano ou mais, uma vez que o crescimento dos lucros pode estar apoiado no corte de recursos importantes para o crescimento da organização no futuro. Ao contrário, quando a receita cresce muito mais rápido que o lucro alerta que a empresa pode estar

trabalhando com uma operação cada vez maior e mais difícil para gerar lucro futuro (WILLIAMSON, 2003, p.322).

### **3.5.2 Aumento do ROCE com queda do índice Preço/Lucro**

A segunda medida proposta por Williamson (2003, p.323) sinaliza que uma empresa pode apresentar sinais de declínio organizacional caso a empresa registre um aumento do retorno sobre o capital empregado (*Return on Capital Employed* - ROCE) simultaneamente com a queda do índice preço/lucro (P/L). A pior situação ocorre quando os dois índices estiverem apresentando queda. Isto pode ocorrer porque no índice preço/lucro (P/L) o preço-cotação das ações em Bolsa de Valores (P) representa uma reivindicação de ganhos futuros e a sua queda pode sinalizar que os investidores podem estar dizendo que eles não acreditam que a empresa poderá dar retorno aos seus investidores por muito tempo. Embora o índice P/L seja um dos indicadores mais utilizados, uma das críticas ao índice P/L ocorre justamente pelo fato que o lucro não é distribuído integralmente para os investidores (CAVALCANTE; MISUMI; RUDGE, 2005, p. 202).

### **3.5.3 Percentual de lucro gerado sobre ativos estratégicos**

A terceira medida proposta por Williamson (2003, p.324) considera a origem dos retornos obtidos. Existe uma diferença importante entre uma empresa que obtém retorno por meio de criação de valor e uma empresa que obtém retorno por meio dos recursos existentes. Embora os dois casos resultem, da mesma forma, no registro de lucro contábil, o segundo caso representa uma situação potencialmente perigosa uma vez que os recursos estratégicos existentes que geram retorno no presente mais cedo ou mais tarde irão se depreciar e a organização entrará em declínio. O retorno por intermédio da criação de valor não deve ter como fonte de receita recursos com mais de cinco anos, como por exemplo: patentes, base instalada, contratos de longo prazo e competências desenvolvidas a mais de cinco anos.

### **3.5.4 Convergência de estratégias na indústria.**

Por fim, a quarta medida sugere que uma organização poderá entrar em declínio organizacional se ela possuir uma convergência estratégica com a maioria dos seus principais concorrentes. Em outras palavras, ela poderá entrar em declínio se a sua estratégia for parecida com as estratégias dos principais concorrentes (WILLIAMSON, 2003, p.325). Hamel e Välikangas (2003, p. 6) afirmam que embora a Ford tenha consolidado a categoria SUV (*Sport Utility Vehicles*) com o lançamento do Ecosport, a sua rentabilidade caiu devido à maioria dos fabricantes terem criado esta categoria em sua linha de produção. Para identificar a convergência de estratégias, Williamson (2003, p. 325) afirma que desvio padrão da margem dos competidores em declínio pode ser um sinal de convergência.

Williamson (2003, p.326) sugere a adoção de uma taxa de declínio formada pelas quatro medidas apresentadas, para avaliar o quão rápido uma organização está entrando em declínio.

Lorange e Nelson (1987) propõem nove sinais que podem indicar declínio organizacional: excesso de pessoal, tolerância com a incompetência, procedimentos administrativos burocráticos, poder pessoal desproporcional, perda da essência organizacional, a escassez de metas claras e benchmarking de decisão, receio de constrangimento e conflito, a perda de uma comunicação eficaz e estrutura organizacional ultrapassada.

## **3.6 RESPOSTAS AO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E TURNAROUND**

A resposta ao declínio depende do conhecimento das causas que produziram o declínio. Uma pesquisa de Dunbar e Goldberg (1978) mostrou que os executivos foram incapazes de formular uma resposta coordenada às alterações ambientais em operações altamente diversificadas e fragmentadas devido o afastamento destes executivos de suas operações.

Thompson, (1967) afirma que quando as mudanças no ambiente são: grandes, rápidas, e difícil de prever, as organizações devem ser capazes de reagir de forma rápida se quiserem sobreviver. Entretanto a incapacidade da organização em prover uma resposta adequada ao ambiente tem sido associada a indicadores inadequados que foram utilizados para identificar o declínio.



Algumas mudanças externas são graves e diminuem seriamente as possibilidades de recuperação (e.g.: a realocação autoritária de recursos, decisões governamentais ou catástrofes) enquanto que outras estão relativamente sob o domínio da empresa para uma ação de recuperação (e.g. mudanças na preferência dos clientes, falhas de fornecedores). As fontes de declínio internas à organização estão relacionadas à falta de competência de operar de forma efetiva. Também podem ser críticas e de difícil solução (e.g. problemas com a cultura organizacional) ou relativamente simples de resolver (e.g. gestão deficiente dos sistemas de informação). O fato é que o declínio organizacional poderá ocorrer com uma combinação de fatores tanto internos quanto externos (JAS; SKELCHER, 2005, p. 199).

Uma vez que existem limitações de tempo, as respostas ao declínio precisam ser rápidas para evitar uma maior erosão na organização (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 92). Porém a demora em responder ao declínio pode estar relacionada com a falta de inação dos executivos.

Segundo Scott (1976), com o medo de serem responsabilizados, os executivos freqüentemente recusam a admitir que as suas organizações estejam em apuros e quando forçados a admitir a existência do declínio tendem a rotulá-lo como sendo um período ruim até que o crescimento retorne. Esta situação é corroborada por Whetten (1980, p. 580) quando argumenta: “se o sucesso de uma organização foi imaginado como possível de ser alcançado, então o fracasso pode ser atribuído a uma falta de vontade. Assim, admitir um fracasso é um praticamente um tabu”. Esta prática reflete uma cultura ocidental normativa que alguém tem que ser culpado pelas falhas ocorridas, diferentemente das culturas orientais que tendem a explicar o fracasso como resultado de uma avaria no "sistema", a vontade dos deuses, ou simplesmente sorte (PERSIG, 1974).

Whetten (1980, p. 583) afirma que tem sido demonstrado que os gestores dão respostas típicas nos períodos de crise:

- apóiam-se em programas de resultados comprovados;
- procuram menos conselhos dos subordinados;
- concentram-se nos meios de melhorar a eficiência;
- refutam as soluções inovadoras.

Weitzel e Jonsson (1989, p. 100) afirmam que em situações de crise existe uma tendência dos gestores aumentarem o compromisso com a atual linha de ação da organização, especialmente se estes

gestores estiverem envolvidos com a sua formulação. Para isto, utilizam o sucesso anterior como justificativa para a manutenção do rumo na organização.

Outrossim, a liderança pode não ter visão nem competência para lidar com os problemas (THOMPSON, 1967) ou assumir uma posição autoritária por se sentirem questionados ou assumirem uma postura política, com isto podem adiar as decisões ou deixar de envolver outras pessoas no processo de decisão. Bruch e Ghoshal (2002) se debruçaram em uma investigação envolvendo gestores de doze grandes empresas e concluíram que 90% dos gestores investigados desperdiçam tempo com ações ineficazes e 30% deles adiam a tomada de decisão. Porém poucos são os estudos sobre a inércia na adoção de medidas corretivas nas organizações (WEITZEL; JONSSON, 1989, p. 101), todavia constatações como a de Bruch e Ghoshal (2002) tem contribuído nesta direção.

Porter (1986, p. 240) considera que uma empresa em declínio deve cessar os investimentos, maximizar o fluxo de caixa e prosseguir com uma eventual desativação.

Diante do declínio organizacional, Williamson (2003, p. 319), considera que a inovação estratégica é o meio para a empresa reverter a situação. A inovação estratégica ocorre quando uma mudança constitui-se em uma combinação das três dimensões do modelo de negócio:

- quem a companhia serve?
- o que a companhia oferece aos seus clientes?
- como a companhia provê valor ao seu cliente?

Weitzel e Jonsson (1989, p. 93) consideram que as rápidas mudanças no ambiente onde a organização está inserida exigem respostas preventivas e proativas. Sustentando a mesma linha de pensamento da resposta preventiva e proativa, Weitzel e Jonsson (1989, p. 93), Kim e Mauborgne (2005) e Hamel e Prahalad (1994) compartilham a idéia de que o declínio pode ser “evitado” quando a organização se desloca para um domínio mais atraente.

Segundo Whetten (1980, p. 578) a ampliação do tamanho de uma organização é amplamente louvada principalmente pelas enormes economias de escala e pelo aumento da capacidade da organização de absorver choques de mudanças ambientais. O aumento da dimensão organizacional, no entanto, pode produzir reações adversas como alienação do pessoal e aproveitamento deficiente dos recursos organizacionais. A criação de departamentos ou filiais,

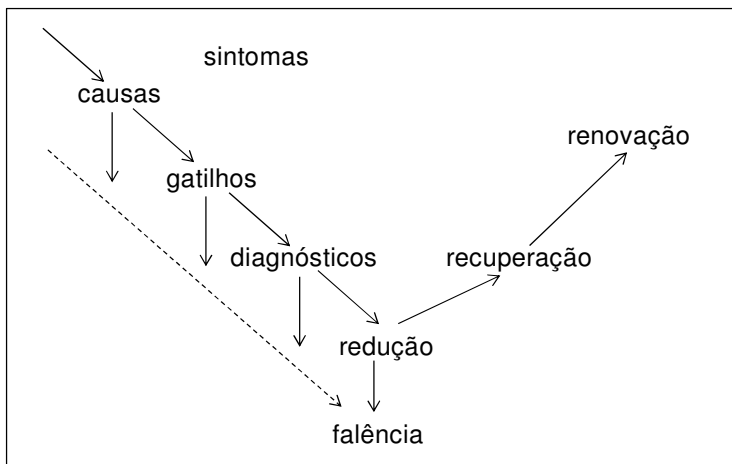
concomitantemente ao crescimento organizacional, pode restaurar o clima intimista de uma pequena organização e minimizar o problema de alienação do pessoal (WHETTEN; 1980, p. 578).

Um *turnaround* bem sucedido é definido como uma reversão do padrão de declínio de uma organização (SCHENDEL; PATTON, 1976).

Pesquisadores concluíram que para a empresa enfrentar seriamente o declínio, os esforços de recuperação das operações e da rentabilidade quase sempre implicam em rigorosas reduções de custos e redução das operações para os segmentos de mercado onde se tem maior probabilidade de boas margens (HOFER, 1980; BIBEAULT, 1982; HAMBRICK e SCHECTER, 1983; SLATTER, 1984; GRINYER; MCKIERNAN, 1990). Desta forma, termo *retrenchment* que significa contenção ou redução normalmente aparece ligado ao termo *turnaround*, embora o *retrenchment* possa ser aplicado em outras situações que não a reversão de um padrão de declínio, como por exemplo, em resposta aos períodos de turbulência. (BIBEAULT, 1982; SLATTER, 1984).

Serra, Ferreira e Contrigiane (2009) afirmam nos processos de *turnarounds*, pesquisadores identificaram dois estágios principais: o estágio da redução (*retrenchment*) e o estágio da recuperação. O primeiro compreende o corte de gastos e/ou a redução das operações a fim de conter o declínio. Em certos casos, a solução de redução de custos e aumento da eficiência operacional é suficiente, em outros de riscos elevados e eminentes, requerem ações mais drásticas (e.g.: redução dos ativos, consolidação das operações pelo desinvestimento de atividades menos rentáveis) (ROBBINS; PEARCE, 1992). O segundo compreende um período onde a organização emprega ações apropriadas e específicas com o objetivo de reconquistar uma posição melhor no mercado. Para descrever como ocorre esse processo, Mckiernan (2003) desenvolveu um modelo de seis fases, que incorporam esses dois estágios, conforme mostra a figura 4.

Os efeitos do declínio, como por exemplo: aumento do stress (LEVINE, 1978), resistência à mudança, perda de recursos (CAMERON; WHETTEN; KIM, 1987) pode criar barreiras ou mesmo impedir o sucesso de um *turnaround*.



**Figura 4 - Seis fases do turnaround**

Fonte: Mckiernan (2003).

Os aportes teóricos apresentados nos capítulos 2 e 3, tem por objetivo subsidiar a interpretação dos resultados obtidos do estudo da Gradiente Eletrônica, com base no método *Direct Research*, apresentado no capítulo 4, bem como a comparação dos resultados obtidos com as teorias existentes.



## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1 NATUREZA DA PESQUISA

O declínio organizacional tem sido definido como um fenômeno que se manifesta durante um período de tempo (ver CAMERON; KIM; WHETTEN, 1987; COLLINS, 2009; MEYER, 1978; MEYER; ZUCKER, 1989; e WEITZEL; JONSSON, 1989). Com base nesta característica, optou-se por uma investigação longitudinal, ou seja, a investigação da evolução da organização ao longo de um determinado período histórico.

PERSIG (1974) afirma que o sucesso tem sido medido quantitativamente por tanto tempo que estamos agora insensíveis a distinções qualitativas. Embora este trabalho pretenda investigar o declínio e não o sucesso, o viés observado na afirmação de PERSIG (1974) poderia induzir uma escolha equivocada na investigação do fenômeno do declínio organizacional, pois o que se pretende investigar é o fenômeno por completo, em especial os fatores relacionados com a ocorrência do declínio e não apenas o resultado manifestado em termos dos números ruins que uma organização possa apresentar. Esta observação conduziu a escolha de uma abordagem qualitativa.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, porque possui natureza de sondagem, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa exploratória “não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2000, p. 47)”. Descritiva, porque visa apresentar as características do declínio da estratégia, estabelecer correlações entre as variáveis e definir a sua natureza e, por fim, é explicativa, pois tem como objetivo explicar os fatores que contribuem de alguma forma, para a ocorrência do declínio da estratégia.

Quanto aos meios, a pesquisa é documental, bibliográfica e *ex post facto*. Documental, porque se baseia em informações divulgadas pela empresa, matérias jornalísticas e outras fontes (e.g. Econômica). Bibliográfica, porque pretende fornecer instrumental analítico para confrontar a teoria com os resultados obtidos na pesquisa. Por fim, a pesquisa é *ex post facto*, pois se investiga fatos já ocorridos uma vez que o fenômeno estudado não pode ser reproduzido sob condições controladas.

Uma parte significativa da investigação ocorrerá com base em estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é um método apropriado para responder questões do tipo “como?”, “quando?” e “por quê?” certos fenômenos ocorrem quando não se tem controle sobre as variáveis que estão sendo estudadas.

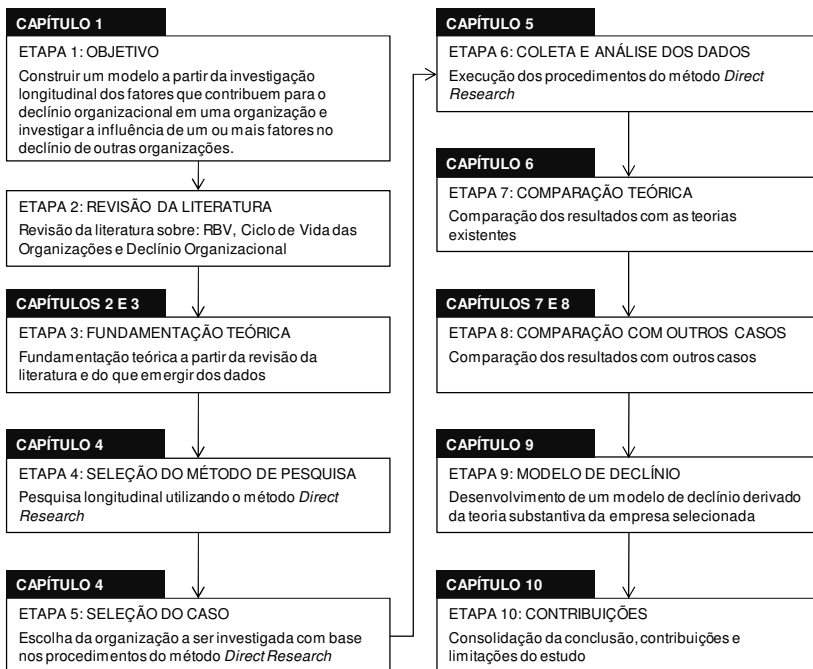
Cabe mencionar que as investigações sobre declínio organizacional, enfrentam algumas barreiras: (1) O declínio organizacional é visto como uma anomalia e muitos gestores são demitidos como exemplos de uma gestão deficiente, conseqüentemente estes gestores têm muito pouco a ganhar e muito a perder permitindo que terceiros critiquem o declínio organizacional (WHETTEN, 1980, p. 579); (2) Dificilmente uma organização em declínio poderá se dar o luxo de patrocinar pesquisas (WHETTEN, 1980, p. 579); (3) Na investigação de casos de declínio, a memória *post factum* pode estar inacessível, fragmentada ou distorcida; (4) O contexto do declínio organizacional não pode ser reproduzido por experimentos controlados. Para enfrentar essas barreiras foram eleitas múltiplas fontes de informação e as informações coletadas serão trianguladas para minimizar as distorções.

## 4.2 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi organizada em dez etapas conforme mostra a figura 5. Sobre as caixas do fluxo da pesquisa foram apresentados os respectivos capítulos para melhor orientar o leitor deste trabalho sobre a localização de cada uma das etapas apresentadas.

Os procedimentos metodológicos referentes a figura 5, foram apresentados no item 4.3.

Considerando a afirmação de Vergara (2000, p. 47) de que pesquisa exploratória não comporta hipóteses e de Lima (2005) de que a pesquisa qualitativa não é linear, o pesquisador pode retornar as etapas anteriores e a questão de pesquisa para alinhar a pesquisa a ela.



**Figura 5 - Organização da pesquisa**

### 4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a definição do objetivo (etapa 1 da figura 5), foi realizada a revisão da literatura (etapa 2 da figura 5). Além da literatura relacionada com o declínio organizacional, tema deste trabalho, foi realizada a revisão da literatura relacionada com a visão baseada em recursos e com o ciclo de vida das organizações. A revisão da literatura do ciclo de vida das organizações deveu-se ao fato do declínio organizacional ser uma das etapas do ciclo de vida das organizações e a revisão da literatura da visão baseada em recursos (*resource-based view – RBV*) deveu-se ao pensamento oposto a visão de Penrose (1959) que argumenta que o sucesso das firmas depende da posse e utilização de recursos heterogêneos e idiossincráticos. A fundamentação teórica (etapa 3 da figura 5), portanto, foi desenvolvida com base no temas centrais: declínio organizacional e *turnaround*, apresentados no capítulo 3 e nos temas adjacentes: visão baseada em recursos e ciclo de vida das



organizações, apresentados nos capítulos 2 e 3. Porém, a etapa de comparação permite utilizar fundamentos teóricos de outras áreas adjacentes.

Na etapa de coleta, análise e interpretação dos dados foram utilizados os procedimentos propostos pelo método *Direct Research*, concebido por Mintzberg e McHugh (1985), por suportar o estudo longitudinal e por atender os propósitos da investigação de analisar os fatores relacionados com o declínio organizacional (etapa 4 da figura 5).

O método *Direct Research* segue os seguintes passos: (1) coleta de dados básicos, relacionados com fatos importantes ocorridos em determinados períodos da organização, bem como eventos e tendências do ambiente externo relacionados com a organização; (2) inferência de estratégias e mudanças. Os dados sobre as decisões e ações são colocados em ordem cronológica. São analisados para inferir padrões ou consistências em períodos distintos ao longo do tempo; (3) análise de cada período, investigando de maneira mais intensiva os dados qualitativos de cada período para explicar as principais mudanças; (4) análise teórica, interpretando os padrões surgidos em cada período e no período histórico como um todo, em termos conceituais.

A Gradiente Eletrônica S.A.<sup>8</sup> foi a empresa selecionada para o estudo de caso nesta pesquisa (etapa 5 da figura 5). A seleção da Gradiente Eletrônica S.A. ocorreu com base nos critérios: de tipicidade, considerando as organizações que apresentam efeitos comuns de declínio; e de acessibilidade, considerando a necessidade de acesso às informações sobre o desempenho das organizações ao longo do período estudado.

Como critérios de tipicidade foram considerados as organizações que: (1) apresentaram seqüência negativa do lucro líquido ajustado por três anos ou mais entre 1997 e 2006; (2) apresentaram seqüência negativa na rentabilidade do patrimônio ajustado por três anos ou mais entre 1997 e 2006<sup>9</sup>; (3) enfrentaram crises, redução ou paralisação das atividades até a data do início da pesquisa. O lucro, nesta etapa do

---

<sup>8</sup> No passado o Grupo Gradiente chegou a ser formado por três empresas: a Gradiente Eletrônica, a Gradiente Amazônia e a IGB Control, comandadas pela holding IGB Indústrias Gradiente Brasileiras, neste trabalho será utilizado o nome “Gradiente Eletrônica”, ou de forma resumida, “Gradiente”, para se referir as empresas relacionadas com o grupo Gradiente em qualquer época do período analisado.

<sup>9</sup> A seleção da empresa para o estudo de caso foi baseada em critérios basicamente quantitativos, para tal foram utilizados dados coletados ao longo do período de 1997 a 2006 em função da disponibilidade destes dados no site da BOVESPA. Após a seleção da empresa foram utilizados os procedimentos do método *Direct Research* para a análise dos dados (ver item 4).

trabalho, foi escolhido não somente pela facilidade de acesso aos dados quantitativos, mas por se tratar de um indicador tradicional de sucesso (PORTER, 1986), enquanto que a rentabilidade do patrimônio ajustado é o principal componente do indicador “excelência operacional” adotada nas listas das 500 Melhores e Maiores Empresas do País, publicada pela revista Exame que foram utilizadas para o levantamento destes indicadores. A aplicação dos dois primeiros critérios tiveram como resultado um conjunto de 28 empresas, conforme apresentado no quadro 19 do apêndice A.

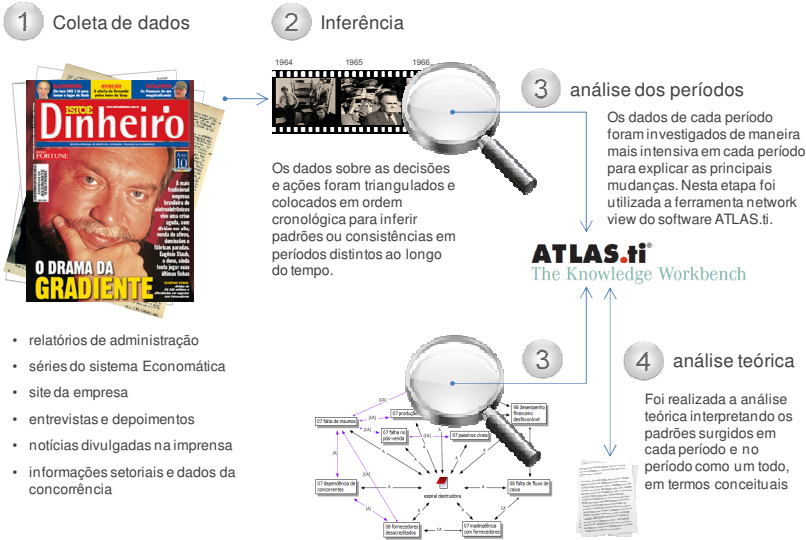
Como critérios de acessibilidade foram consideradas as seguintes organizações: (1) listadas na BOVESPA cujo ano de abertura de capital ocorreu, pelo menos, um ano antes delas apresentarem as seqüências negativas de o lucro líquido ajustado e de rentabilidade do patrimônio ajustado. A escolha deste critério deveu-se ao fato que as empresas listadas na BOVESPA assumiram o compromisso de manter seus acionistas informados sobre fatos relevantes de sua administração. A adoção deste critério garante o acesso online a diversos dados disponibilizados em diferentes tipos de documentos: Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP); Informações Trimestrais (ITR); Informações Anuais (IAN); outras informações relevantes (comunicados ao mercado, reuniões da administração, fatos relevantes, dentre outras). (2) que apresentaram volume considerável de documentos a serem analisados, por meio de uma consulta prévia em algumas revistas e jornais de negócio<sup>10</sup>.

Para a execução do primeiro passo do método *Direct Research* (coleta de dados) tomando como objeto de estudo a Gradiente Eletrônica S.A. foram consideradas múltiplas fontes de dados disponíveis na Internet sobre a empresa desde o período da sua fundação em 1964 até a o ano de 2008. Também foram considerados dados sobre o ambiente político e econômico, bem como mudanças relevantes ocorridas na indústria de eletro-eletrônicos no Brasil. Como fonte de dados, foram utilizados: relatórios da administração e informações financeiras divulgadas pela BOVESPA e Economática, site da empresa, entrevistas e depoimentos dos executivos e demais notícias sobre a empresa divulgadas pela mídia impressa, informações setoriais e dados dos concorrentes.

---

<sup>10</sup> Revistas: Exame, Isto é Dinheiro e Veja. Jornais: Valor Econômico e Gazeta Mercantil

Em seguida, os passos 2, 3 e 4 do método *Direct Research* foram operacionalizados com o auxílio do software ATLAS.ti. (versão 6.1)<sup>11</sup> (etapas 6 e 7 da figura 5). A figura 6 apresenta os passos do método *Direct Research* operacionalizados com o uso do software ATLAS.ti.



**Figura 6 – Passos do método Direct Research operacionalizados com o software ATLAS.ti**

Após a execução dos procedimentos do método *Direct Research*, este trabalho pretende ainda verificar a ocorrência de um ou mais resultados obtidos em um conjunto de empresas que represente uma amostra significativa (etapa 8 da figura 5). Deste modo os resultados serão apresentados em duas partes: a primeira relacionada com o Caso Gradiente Eletrônica S.A. e a segunda relacionada aos resultados em um conjunto maior de empresas.

Por fim, foi construído um modelo derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica (etapa 9 da figura 5) e apresentada as contribuições do presente trabalho (etapa 10 da figura 5).

<sup>11</sup> O ATLAS.ti é um software de análise qualitativa de dados desenvolvido pela Scientific Software Development, localizada em Berlin, Alemanha. O ATLAS.ti oferece uma variedade de ferramentas para o exame de grandes volumes de dados e documentos. Além de possibilitar a triangulação dos dados por meio da ferramenta “network view”, o ATLAS.ti permite relacionar os fatos ocorridos em uma escala temporal.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DO DECLÍNIO DA GRADIENTE ELETRÔNICA

### 5.1 DELIMITAÇÃO DOS PERÍODOS ESTRATÉGICOS

Os dados sobre as decisões e ações, alianças e aquisições, linha de produtos, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças da Gradiente Eletrônica, bem como os fatos relevantes na política e economia do Brasil encontram-se apresentados de forma consolidada ao longo deste capítulo e nos apêndices deste trabalho.

A análise dos dados organizados no software ATLAS.ti permitiu inferir padrões e consistências que levaram a delimitação de cinco períodos compreendidos entre 1964 (ano da fundação da Gradiente Eletrônica) e 2008 (ano considerado para o término da pesquisa), conforme nomeados no quadro 10.

**Quadro 10 - Períodos estratégicos**

FAIXA CRONOLÓGICA	PERÍODO ESTRATÉGICO
1964 – 1974	Crescimento e busca pela liderança
1975 – 1979	Internacionalização e expansão
1980 – 1991	Turbulência e diversificação
1992 – 2000	Reestruturação, confronto global e alianças
2001 – 2008	Novas apostas

Os nomes atribuídos aos períodos foram escolhidos em função da observação da disposição e intensidade de determinados fatores ao longo do período como um todo mesmo que determinados fatores característicos de determinados períodos transcendessem outros períodos. A escolha dos nomes dos períodos não tem, portanto, a pretensão de isolar determinados fatores em períodos distintos: processos de reestruturação, por exemplo, também ocorreram no período posterior ao período de 1992 a 2000.

Os resultados da análise de cada um dos períodos estratégicos foram apresentados nos itens a seguir. Os resultados foram obtidos com base na análise de fatores endógenos (relacionados com a Gradiente Eletrônica) e de fatores exógenos (relacionados com o meio com o qual a empresa interage).

## 5.2 CRESCIMENTO E BUSCA PELA LIDERANÇA (1964 A 1974)

A Gradiente Eletrônica foi fundada em São Paulo em 1964 por quatro sócios que alugaram uma loja e passaram a vender amplificadores e caixas acústicas montadas por eles. Nesta época diferentes fontes apontam que o mercado da Gradiente Eletrônica era limitado e havia concorrência com marcas estrangeiras. Porém, a política de restrição a importação e o aumento da fiscalização do governo militar do presidente Castelo Branco atuaram como incentivo e a Gradiente entrou rapidamente em ritmo industrial.

Em 1965 a Gradiente Eletrônica lançou o primeiro amplificador transistorizado do Brasil e em 1967 lançou a sua linha oficial de equipamentos na Feira de Eletro-Eletrônica no Ibirapuera em São Paulo.

Em 1970, a empresa Émile H. Staub, do mesmo nome do seu fundador, estava capitalizada e comprou a Gradiente Eletrônica, fundada pelos amigos do seu filho Eugênio Staub. A Émile H. Staub, até então, atuava na comercialização de componentes eletrônicos e fabricação de seletores de canais para televisão.

Em 1971, uma experiência bem sucedida na instalação de um sistema de som no Anhembi, permitiu a Gradiente, como alternativa à fabricação de equipamentos de som, se especializar na instalação de som para grandes ambiente com a pretensão de apresentar o que havia de melhor no mundo naquela época. Neste mesmo ano, a Gradiente Eletrônica foi uma das primeiras empresas a entrar no promissor mercado de som estereofônico, enfrentando a Philips que já havia iniciado a fabricação de receptores especiais para este fim. Neste período, existiam poucos concorrentes no mercado de som: a expectativa para o início das transmissões de televisão em cores no Brasil fez com que as empresas estrangeiras se voltassem para o mercado de vídeo.

Em 1972 a Gradiente Eletrônica inaugurou a sua primeira fábrica em Manaus, comprou a Selectrix, empresa da área de seletores de canais de TV e fechou um acordo com a empresa Plano Sonoro S.A., subsidiária da Springer-Admiral, para a comercialização, no Brasil, das caixas acústicas planas no formato de quadro, denominadas de Plano Sonoro.

Em 1974, A Gradiente Eletrônica ampliou a sua linha de produtos.

O slogan “o melhor som da sua vida”, caracteriza a forma de pensar e agir da Gradiente Eletrônica e as ações identificadas neste

período, aparentemente foram determinantes para conduzi-la ao patamar de liderança no mercado de som em 1976.

Além da defasagem tecnológica entre o Brasil e outros países, foi observado que o período em questão foi marcado por pelo protecionismo e o incentivo do governo ao crescimento da indústria nacional. Entre os fatos observados, aparecem: (1) a política de restrição a importação e fiscalização ao contrabando em 1964; (2) a implantação do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus (ZFM)<sup>12</sup> em 1972; (3) o incentivo do governo à exportação por meio do evento *Brazil Export*<sup>13</sup> em 1972 e (4) movimento de crescimento econômico do Brasil, conhecido como “Milagre Econômico” que começou no ano de 1968 e terminou no ano de 1973 como consequência dos efeitos da Crise do Petróleo em 1973.

O quadro 11 consolida os principais fatores relacionados com o desempenho da Gradiente Eletrônica durante o período estratégico “Crescimento e busca pela liderança”.

**Quadro 11 - Principais fatores relacionados com o desempenho da Gradiente no período estratégico de crescimento e busca pela liderança**

FATORES	EXPLANAÇÃO
Apoio do governo	Por meio: (1) da política de restrição a importação e maior fiscalização ao contrabando em 1964; (2) da implantação do Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus (ZFM); (3) do incentivo do governo à exportação com o lançamento do evento <i>Brazil Export</i> e (4) do crescimento econômico do Brasil.
Imagem negativa do Brasil	Neste período o Brasil possuía uma imagem de país fornecedor de produtos “exóticos” (e.g. bananas). Esta imagem dificultava a inserção dos produtos nacionais no mercado externo. A própria feira <i>Brazil Export</i> foi uma iniciativa do governo no sentido de reduzir esta barreira.

<sup>12</sup> A Zona Franca de Manaus (ZFM) é uma modelo de desenvolvimento econômico que apresenta políticas diferenciadas de incentivos fiscais. Informações adicionais sobre a ZFM podem ser obtidas na Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), <disponível em: [http://www.suframa.gov.br/zfm\\_incentivos.cfm](http://www.suframa.gov.br/zfm_incentivos.cfm)>

<sup>13</sup> Foi uma iniciativa do Governo para divulgar os produtos nacionais. Para tal, criou este evento para interagir as empresas nacionais com os compradores estrangeiros

Entrada da Gradiente Eletrônica em ritmo industrial	A partir do lançamento da sua linha de produtos na Feira Eletro-Eletrônica no Ibirapuera em São Paulo a Gradiente Eletrônica entrou em ritmo industrial.
Construção de uma imagem positiva da Gradiente Eletrônica	Imagem construída a partir do resultado bem sucedido na instalação do sistema de som do Anhembi em São Paulo.
Participação da Gradiente Eletrônica no mercado de receptores estereofônicos	A Gradiente Eletrônica foi uma das pioneiras, junto com a Philips na fabricação de receptores estereofônicos.
Defesa da Gradiente por uma linha estratégica clara de diferenciação	Foi observada uma defesa clara de uma linha estratégica de diferenciação que era sustentada pelo desejo da Gradiente Eletrônica ter sempre o melhor som do mercado.
Parceria da Gradiente Eletrônica com a Plano Sonoro S.A.	A parceria com a empresa Plano Sonoro S.A. permitiu a Gradiente Eletrônica incorporar em sua linha de produtos, um produto diferenciado em relação aos demais produtos existentes na época.
Inauguração da fábrica da Gradiente Eletrônica em Manaus	A Gradiente Eletrônica se instala no Distrito Industrial de Manaus usufruindo assim, dos benefícios da Zona Franca de Manaus.
Ampliação da linha de produtos da Gradiente Eletrônica	Sistema de som da Gradiente Eletrônica chega a ser composto de 7 modelos de amplificadores estereofônicos, 2 receptores AM/FM estéreo, 10 modelos de caixas acústicas, 7 toca-discos, 3 gravadores cassete deck estéreo, 3 fones de ouvido, 6 cápsulas e agulhas magnéticas.
Atenção do mercado de TV em cores	As empresas estrangeiras se voltam para o mercado de TV em cores devido inauguração das programações em 1972. Com isto, criam um “vácuo” de fornecedores no mercado de som.

Defasagem tecnológica	Tanto o som estereofônico quanto as transmissões de TV em cores existiam na Europa e nos Estados Unidos há mais de uma década.
-----------------------	--

### 5.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPANSÃO (1975 A 1979)

Este período é marcado pela aposta da Gradiente Eletrônica no mercado internacional e expansão no mercado interno por meio de aumento de participação no mercado de som e aquisição de concorrente.

Em 1975, sob a proteção da Associação Latino-Americana de Livre Comércio - ALALC foram concretizados entendimentos com o governo mexicano e a Gradiente Eletrônica montou a sua primeira subsidiária no México. Nesta época, havia severas restrições à importação de aparelhos de som no México. O México foi escolhido por ser um bom comprador de seletores de televisão da Gradiente Eletrônica. Nesta época, a investida da Gradiente Eletrônica no México fazia parte de um plano maior de internacionalização, conforme justificado por um diretor da Gradiente Eletrônica: “o México está sendo uma espécie de laboratório para a nossa investida na América Latina”. As restrições impostas pelo governo mexicano eram reconhecidas pela Gradiente Eletrônica como uma situação favorável para o crescimento da empresa naquele país.

Em novembro de 1979, a Gradiente Eletrônica anunciou a compra da marca Garrard registrada em 57 países e a fábrica da Garrard em Swindow na Inglaterra juntamente os centros de distribuição nos Estados Unidos, França e Alemanha. A idéia de utilizar a Garrard como instrumento de marketing no plano de expansão da Gradiente Eletrônica para mercado internacional apresenta-se fortemente ligada a decisão de compra da Garrard. A Garrard era uma marca reconhecida no mundo como um tradicional fabricante de equipamentos de alta fidelidade, ao contrário da Gradiente Eletrônica que, embora tivesse na época um reconhecimento no mercado Brasileiro, não possuía uma imagem notória no cenário mundial. Um dos fatores relacionados com a perda de dinheiro no México por três anos consecutivos parece estar ligado ao desconhecimento da marca Gradiente Eletrônica.

Cabe registrar quatro pontos importantes associados com a compra da Garrard pela Gradiente Eletrônica: (1) a Gradiente Eletrônica esperava um crescimento vegetativo no Brasil em função de ter conquistado uma fatia muito grande de mercado. Com base na



expectativa de um crescimento vegetativo, a Gradiente Eletrônica tinha a opção de continuar no mercado de alta fidelidade e, com isto, apostar no mercado internacional ou diversificar no mercado interno fabricando outros equipamentos, como o videocassete; (2) a Garrard era reconhecida como tradicional fabricante de equipamentos de alta fidelidade; (3) a Garrard estava em declínio desde 1976 devido a problemas localizados nos Estados Unidos e a difícil concorrência com produtos japoneses e (4) a holandesa Philips havia iniciado em 1977 o desenvolvimento de um novo formato de áudio e em março de 1979 apresentou, em uma conferência, a qualidade do seu novo sistema Compact Disc. Uma semana após a conferência, a Philips fechou um acordo com a indústria japonesa Sony para o desenvolvimento do novo padrão.

Outros fatos importantes relacionados ao período estratégico “Internacionalização e expansão” são: (1) a consolidação da Gradiente Eletrônica como líder do mercado de som em 1976; (2) a compra da concorrente Polivox em 1979 e (3) o acordo celebrado entre a Gradiente Eletrônica e a estatal Telebrás para o fornecimento de aparelhos telefônicos até 1985.

No Brasil, observa-se neste período uma forte restrição a importação e ações governamentais entendidas como não normativas em defesa da indústria nacional, como por exemplo, a anulação da venda da Control, empresa do ramo de telecomunicações, para o grupo americano Microwave e o veto do governo sobre a absorção da Consul, conhecida empresa do ramo de eletrodomésticos, pela Philips. Uma matéria publicada na revista Veja (edição 362, p. 84 de 13.08.1975) informa que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) ofereceu financiamentos para que a Gradiente assumisse o controle da Control e que a Gradiente havia confirmado a ajuda e aplaudido a decisão do governo. As restrições à importação estão implicitamente ligadas à ação de frear a sangria de divisas que causavam um descompasso na balança comercial. Por outro lado, registros apontam que as restrições à importação e a diferença de preço entre o produto importado e o nacional estimularam ações de contrabando. Muitos registros de prejuízos ao desempenho da indústria nacional causados pelo contrabando foram identificados neste período e nos períodos seguintes.

Também foi observado, neste período, um acirramento da concorrência com a presença mais intensa de marcas estrangeiras instalando suas fábricas no Brasil e propostas de associações destas com empresas nacionais. Assim como foram identificadas reclamações de concorrência desleal dos fabricantes estrangeiros que estariam

exercendo pressão sobre fabricantes de componentes e praticas de dumping. Registros revelam que a Gradiente Eletrônica reconhecia o poder das empresas estrangeiras em face de diferença de recursos e percebia que o desenvolvimento da tecnologia era um caminho para enfrentar a concorrência. Mesmo com as restrições a importação a Gradiente Eletrônica acreditava que depois de ressarcidos dos investimentos no mercado de televisão em cores, os concorrentes atacariam em seguida o mercado de som. Com relação à concorrência com as multinacionais, a Gradiente Eletrônica sinalizou a necessidade apoio do governo e união dos fabricantes nacionais.

O mercado de som neste período continuou apresentando sinais de crescimento. O som, tido como hobby chegou a ocupar o terceiro lugar na escala de prioridades do consumidor brasileiro depois do automóvel e da televisão em cores. Este crescimento chamou a atenção dos fabricantes internacionais que instalaram suas fábricas no Brasil.

#### 5.4 TURBULÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO (1980 A 1991)

Este período é marcado por fortes turbulências tanto na Gradiente Eletrônica quanto na economia brasileira e mundial.

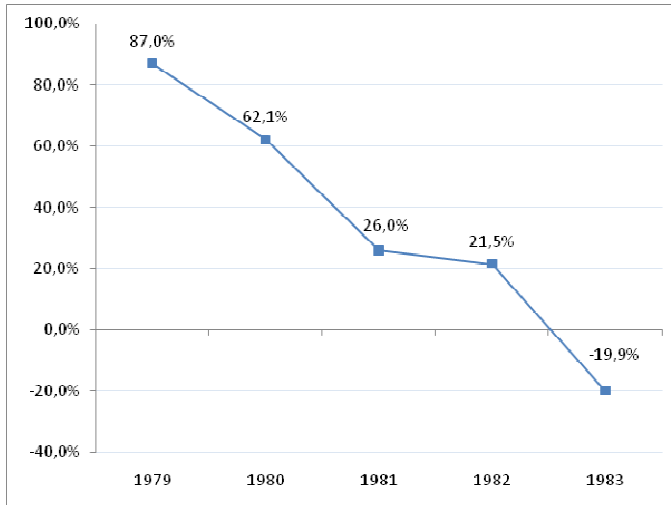
Em 1982, a Gradiente Eletrônica traz a Garrard para o Brasil e fecha a sua fábrica em Swindon na Inglaterra devido aos elevados custos de produção na planta inglesa. Neste mesmo ano, a economia mundial, inda sobre os efeitos da crise do petróleo em 1979, sofreu mais um choque com o decreto da moratória mexicana em 1982.

Nos anos seguintes, os dados coletados e organizados revelaram um período de instabilidade tanto na economia e na política Brasileira quanto na própria Gradiente Eletrônica.

Em 1983, a Gradiente Eletrônica revelou que possuía dívidas com 39 bancos e que estas dívidas consumiam 30% de suas vendas. Segundo informações coletadas, a renegociação da dívida, reduziu o número de credores para 9 e alongou o perfil da dívida. Neste mesmo ano ocorreu a quebra da rede de eletrodomésticos Brastel com efeito sobre recebíveis da Gradiente Eletrônica. Em 1983, a Gradiente Eletrônica ocupou um edifício de 17 andares no bairro paulistano de Pinheiros. O edifício custou um bilhão de cruzeiros e pertencia a Roberto e Rafael Nochese que na operação de compra entrou como sócio da Gradiente Eletrônica. Ainda neste ano a Gradiente Eletrônica fechou um acordo com a Atari Corporation nos Estados Unidos e iniciou a fabricação do videogame

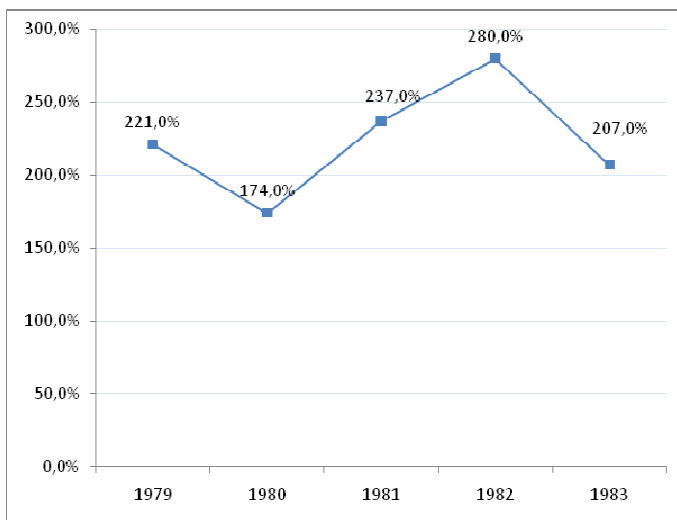
Atari no Brasil. As figuras 7, 8, 9 e 10 mostram a situação financeira da Gradiente Eletrônica entre os anos de 1979 e 1983.

Este período também foi marcado pelo início da diversificação do portfólio de produtos da Gradiente Eletrônica, com o lançamento dos telefones de tecla, do telefone sem fio, dos videogames Atari e Phantom System, dos computadores MSX e Expert, do videocassete, do televisor de 29 polegadas, da câmera de vídeo e do cd player.



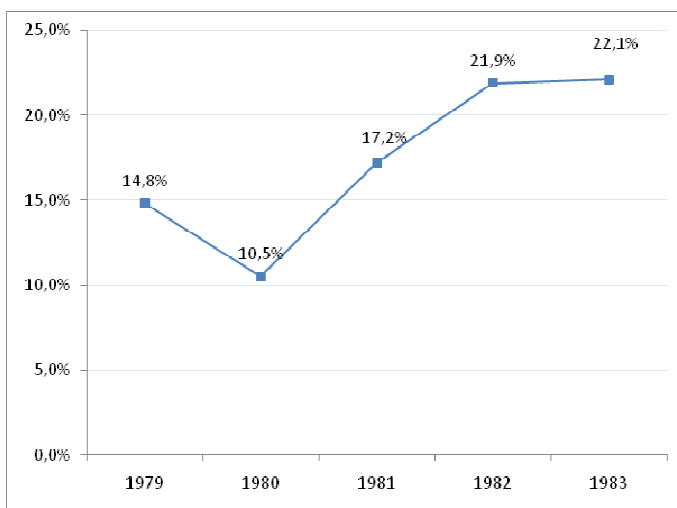
**Figura 7 - Crescimento real das vendas (%)**

Fonte: (A GRADIENTE ...1984, p.59)



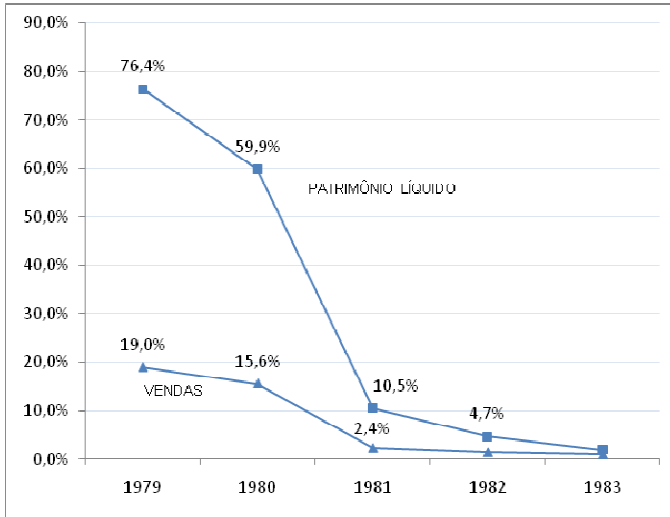
**Figura 8 - Dívida sobre o patrimônio líquido (%)**

Fonte: (A GRADIENTE ...1984, p.59)



**Figura 9 - Despesas financeiras sobre vendas (%)**

Fonte: (A GRADIENTE ...1984, p.59)



**Figura 10 - Rentabilidade do patrimônio líquido e das vendas (%)**

Fonte: (A GRADIENTE ...1984, p.59)

Em 1984, registros mostram que a Gradiente Eletrônica foi pioneira no lançamento do CD Player no Brasil com prejuízo deliberado de 10% para conquistar este mercado.

Em 1987, o Brasil decretou moratória e repúdio ao FMI. Neste mesmo ano ocorreu a falha dos fabricantes ao prever um crescimento do mercado em 15% enquanto o mercado se envolveu em um clima de recessão. Tal situação ocasionou estoques elevados na indústria e a Gradiente Eletrônica teve que demitir 10% do seu quadro de funcionários e paralisar a produção por 30 dias.

Em 1988, a Gradiente Eletrônica atravessou uma crise financeira e teve que tomar empréstimos de salvamento junto ao BNDES (anteriormente era BNDE). A crise obrigou a Gradiente Eletrônica fechar a subsidiária no México em 1989.

Ainda no ano de 1989, a Gradiente Eletrônica anunciou a compra do braço brasileiro da empresa Telefunken, conhecido fabricante de televisores. A compra da Telefunken pela Gradiente Eletrônica foi justificada como estratégia de longo prazo em função de uma crescente integração entre os aparelhos de áudio e vídeo e faz parte do contexto de diversificação característico deste período.

Em 1990, a Gradiente Eletrônica investiu fortemente no marketing, ampliando os pontos de venda de 4.500 para 7.000 lojas e lançando 23 novos produtos. Com estas iniciativas voltou a apresentar

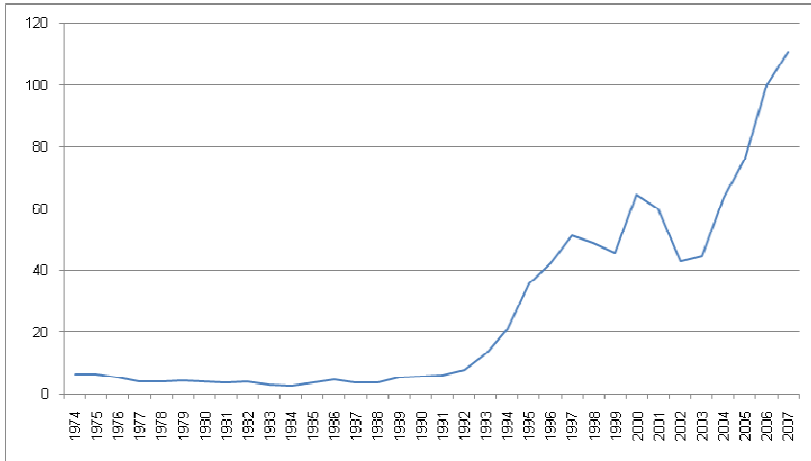
resultados positivos em 1990, porém os resultados voltam a ficar negativos no último ano deste período devido a retração da demanda, provocada por um período de recessão.

Além dos sucessivos planos econômicos lançados pelo governo, o Brasil sofreu enormes pressões dos Estados Unidos e do FMI e iniciou o processo de abertura da economia.

## 5.5 REESTRUTURAÇÃO, CONFRONTO GLOBAL E ALIANÇAS (1992 A 2000)

Após o enfrentamento da turbulência no período anterior, a Gradiente Eletrônica fechou três fábricas, demitiu 71% dos empregados e promoveu um corte de 10% nos salários.

No início deste período, ainda com o país em recessão, às reduções das alíquotas de importação durante o processo de abertura da economia brasileira trouxe uma nova realidade para o Brasil com a chegada de novos competidores externos. A Gradiente Eletrônica e outras indústrias brasileiras ficaram expostas aos produtos japoneses, coreanos e chineses. O cenário se mostrou extremamente competitivo. Os preços dos produtos apresentaram fortes quedas e houve um progressivo aumento na qualidade dos produtos e na oferta de diferentes opções para o consumidor. Os produtos importados invadiram as prateleiras durante Natal de 1992, desencadeando uma guerra de liquidações travadas entre fabricantes e lojistas. A figura 11 mostra que a evolução das importações de equipamentos eletrônicos sofreu um crescimento a partir de 1992.



**Figura 11 - Índice de quantum das importações de equipamentos eletrônicos**

Fonte: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (média 2006 = 100)

Houve uma expressiva queda de preço dos produtos eletrônicos, em 1993, como por exemplo: o preço do videocassete que despencou de 1.125 dólares para 464 dólares. As empresas brasileiras enfrentaram uma nova realidade com a invasão dos produtos importados e preços em queda.

Com juros elevados, principalmente entre os anos de 1992 e 1996, deste período, o consumo diminuiu e a inadimplência aumentou causando a falência de empresas. Além do ambiente mais competitivo, a Gradiente Eletrônica enfrentou entre os anos de 1995 e 2000 a quebradeira de importantes redes de distribuição: a Mesbla e Casa Centro (1995), a Arapuã (1998) e a Ultralar (2000).

A Crise Asiática em 1997 e a Moratória da Rússia em 1998 tiveram forte repercussão para o mercado de eletrônicos. No entanto em 1997, com a economia brasileira mais estável, surgiram novos concorrentes trazendo novas tecnologias.

No cenário de confronto global que marca este período, foram identificados três processos de reestruturação promovidos pela Gradiente Eletrônica: (1) o primeiro processo, já citado, ocorreu em 1992 com a venda de três fábricas; (2) o segundo processo ocorreu em 1997, com a segregação de atividades dentro da empresa, modernização das linhas de produção, renovação dos produtos, aprimoramento dos sistemas de informação, oferta de um pacote de benefícios aos

funcionários e formulação de um modelo de capacitação; (3) o terceiro processo ocorreu em 1999 com a divisão da empresa em cinco unidades de negócio: entretenimento, áudio e vídeo, equipamentos de segurança, telecomunicações e marketing direto.

Dados revelam que mesmo com as pressões ocorridas durante este período, Gradiente Eletrônica encerrou este período mantendo a liderança no segmento de áudio. Uma pesquisa concluída em 2001 pela Interbrand revelava que a Gradiente Eletrônica ocupava o décimo lugar entre as marcas mais valorizadas do país.

Durante este período, a Gradiente Eletrônica realizou três importantes alianças: (1) com a Nintendo, fabricante de videogames; (2) com a Nokia, fabricante de celulares e (3) com a JVC, fabricante de áudio e vídeo, em 1998.

O acordo com a Nintendo foi realizado em 1993 em conjunto com a Estrela, tradicional fabricante de brinquedos no Brasil, e durou até o ano 2003. A Estrela sofria pressões da Tectoy, empresa brasileira que tinha um acordo com a japonesa SEGA Corporation, fabricante de videogames. A Estrela e a Gradiente Eletrônica firmaram então um acordo com a Nintendo e criaram a Playtronica para produzir e vender os jogos eletrônicos da Nintendo no Brasil.

Em 1997, a Gradiente Eletrônica constituiu com a Nokia a Nokia Gradiente Industrial (NGI) e montaram uma fábrica de celulares em Manaus. No ano seguinte, a Gradiente Eletrônica detinha 20% do mercado de celulares e em 1999, foi eleita pela Revista Info como a melhor fabricante de telefones celulares. A aliança entre a Nokia e a Gradiente encerrou no ano 2000 quando a Gradiente Eletrônica vendeu a sua participação de 49% na NGI para a Nokia por 415 milhões de dólares. Um fato importante observado é que a Nokia aparentemente havia considerado a compra da NGI como uma estratégia de entrada da Nokia no Brasil, conforme pode ser observado no trecho extraído do comunicado aos seus acionistas em 20 de Outubro de 2000:

K-P Wilska, president of Nokia Inc. (Americas) said that obtaining full ownership of NGI is a natural evolution for Nokia as similar market entry strategies, in order to gain a strong market presence, have been used in the United States and Asia over the past decade (NOKIA, 2009).



Após a transferência de titularidade ocorrida na NGI, a Nokia seguiu com a proposta de investir em novas tecnologias para o Brasil, entre elas o padrão 3G, enquanto a Gradiente Eletrônica seguiu capitalizada.

O terceiro acordo entre a Gradiente Eletrônica e a JVC, ocorreu em 1998. As duas empresas firmaram uma *joint venture* para a fabricação dos produtos da JVC no Brasil e permaneceu até o ano 2000, quando *joint venture* foi encerrada.

Entre os anos de 1997 e 2000 foram identificados registros de desempenhos financeiros desfavoráveis da Gradiente Eletrônica. Especificamente, o ano de 1999, chamou atenção em função do registro do aumento da dívida da Gradiente Eletrônica para 292 milhões de dólares.

## 5.6 NOVAS APOSTAS (2001 A 2008)

Capitalizada com a venda da sua participação na NGI para a Nokia, a Gradiente Eletrônica iniciou este período apostando em diferentes áreas.

Em 2000 e 2002, a Gradiente Eletrônica lançou diferentes produtos e serviços, entre eles: (1) sistema de vídeo porteiro e alarme por meio da sua unidade de negócios Gradiente Security (2000); (2) 400 músicas para o seu aparelho DVDokê (2000); (3) serviço de instalação e montagem de home theater (2000); (4) serviço de locação de celular (2000); (5) um portal de voz, denominado Mediz, que fornece informações aos usuários utilizando tecnologia de reconhecimento de voz (2000); (6) o computador Oz, um computador multimídia com rádio, televisão e controle remoto (2002).

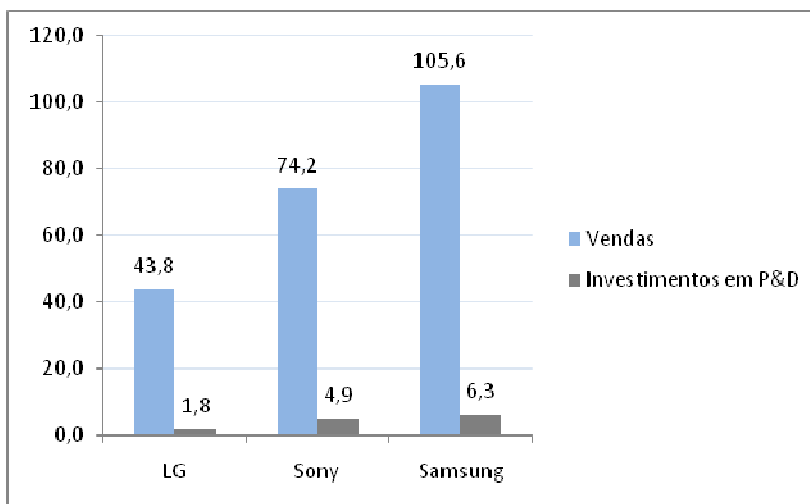
Em 2003, a Gradiente Eletrônica tentou criar uma empresa para prover infra-estrutura de acesso sem fio em aeroportos, cafeterias, hotéis e centros de convenção.

Embora a Gradiente Eletrônica tenha também realizado investimentos em diferentes produtos nos dois períodos que antecedem a este, os lançamentos ocorridos neste período chamam a atenção não apenas pela diversidade, mas também pela concentração destes lançamentos em um curto período de tempo.

Os dados coletados e organizados revelaram uma retração na demanda dos produtos eletrônicos entre os anos de 2000 e 2003.

A partir de 2004, observou-se que a competição no mercado de eletrônicos de um modo geral começou ser estruturada em torno de

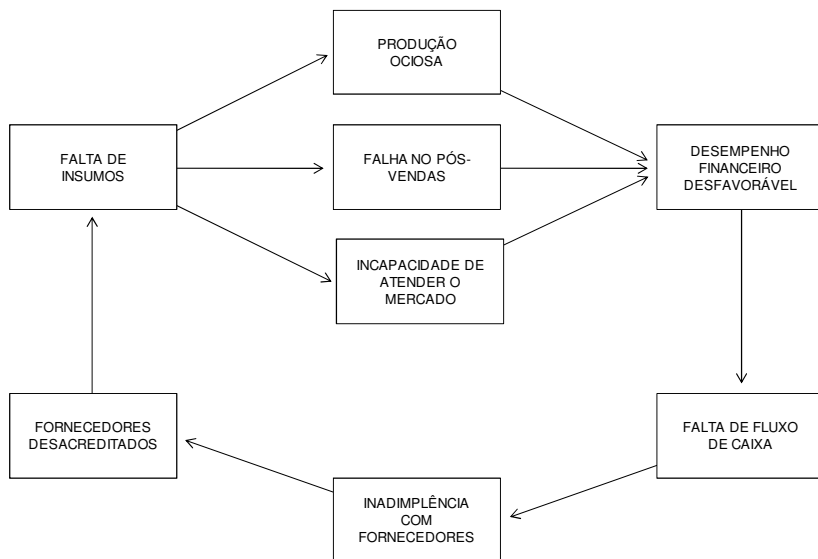
grandes empresas multinacionais com elevadas capacidades de investimento: Samsung, Sony, LG Philips, Nokia, Sony Ericsson (as suas últimas, especificamente no mercado de celulares), além da ameaça da chinesa TCL, uma das maiores fabricantes de aparelhos de televisão do mundo. Para efeitos ilustrativos a figura 12 apresenta dados comparativos entre a Samsung, Sony e LG:



**Figura 12 - Vendas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento em 2007 (em bilhões de dólares)**

Fonte: (LG ELETRONICS, 2009; SAMSUNG, 2009; SONY, 2009).

O prejuízo e a dívida da Gradiente Eletrônica evoluíram e a situação tornou-se crítica entre os anos de 2005 e 2008. Em 2007 a Gradiente Eletrônica vendeu ativos para gerar caixa e requerimentos de falência foram feitos contra a empresa. Entre os ativos vendidos encontra-se marca Philco, comprada dois anos antes, em 2005. Em 2007, registros apontam que a Gradiente Eletrônica entrou em uma espécie de espiral que parece potencializar o declínio naquele período, conforme ilustra a figura 13. Em 2008, ações foram ajuizadas contra a Gradiente Eletrônica e a empresa paralisou suas atividades.



**Figura 13 - Espiral do declínio.**

## 6. DISCUSSÕES

### 6.1 O DECLÍNIO COMO CONSEQUÊNCIA DE FATORES INTERNOS

A partir de uma análise dos elementos em cada um dos períodos definidos durante a execução dos procedimentos do método *Direct Research* observou-se que no primeiro período estratégico “Crescimento e busca pela liderança”, a Gradiente Eletrônica entrou em ritmo industrial e tornou-se uma empresa competitiva no mercado de som. No segundo período estratégico “Internacionalização e expansão”, a Gradiente Eletrônica, consolidou a sua posição no mercado assumindo a liderança. Neste mesmo período, a Gradiente Eletrônica adotou uma linha estratégica de internacionalização com a montagem de sua primeira subsidiária no México e depois com a compra da Garrard com objetivo de fortalecer a sua marca para um processo de internacionalização mais ousado. Procurou também crescer no mercado brasileiro comprando a concorrente Polivox, uma vez que havia considerado que o seu crescimento no mercado de som seria vegetativo devido ter conquistado a posição de líder no mercado de som. Porém no terceiro período estratégico “turbulência e diversificação” ocorreram uma série de eventos que corroeou o desempenho da Gradiente Eletrônica alcançado nos períodos anteriores, em especial os fatos de a Gradiente Eletrônica ter dívidas com 39 bancos que e que estas dívidas consumiam 22,1% de suas vendas em 1983. A mudança observada entre o segundo e o terceiro período estratégico conduz ao pressuposto de que algo de errado ocorreu anteriormente a 1983.

A corrosão de 22,1% das vendas provocadas pelas despesas financeiras relacionadas com empréstimos contraídos pela Gradiente Eletrônica, quando comparada com uma realidade recente, sugere que as margens praticadas no mercado de eletrônicos naquela época eram suficientemente elevadas para encobrir certos graus de ineficiência administrativa nas indústrias que seriam proibitivos nos dias atuais. Considerando que uma situação de demanda em alta e oferta retraída sugere uma ambiente de margens mais elevadas, o depoimento do presidente da Sharp, Nemer Saliba, parece fundamentar a existência de margens mais elevadas naquela época: “atualmente a limitação de mercado que se observa é de produção, e não de consumo” (SOUTELLO, 1979). Um trecho de uma matéria publicada na Revista Veja de 1996 delinea as características do período antes da abertura de

mercado: “Até um passado recente, completamente protegida, a indústria [...] principalmente não ligava para os preços” (SIMONETTI, 1996). De outro modo, as margens elevadas poderiam ser compreendidas como conseqüência natural de um período de protecionismo no mercado Brasileiro, reconhecido pela própria Gradiente Eletrônica: “passamos por diversos cenários na economia brasileira [...] fechamento da importação entre 1975 e 1990” (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009).

Considerando o sucesso da Gradiente Eletrônica no mercado nacional até o fim da década de 70, pode-se presumir que os problemas observados a partir de 1983 se devem as decisões da Gradiente Eletrônica relacionadas com os movimentos de internacionalização e expansão observados no segundo período ou a fatos observados no início da década de 80, antes de 1983. Neste sentido, quatro situações precisam ser examinadas com cuidado: (1) a montagem da subsidiária no México em 1975; (2) a compra da inglesa Garrard em 1979; (3) a compra brasileira Polivox em 1979; (4) os fatos importantes, bem como fatos e tendências do ambiente externo relacionados com a Gradiente Eletrônica, em especial entre os anos de 1980 e 1983.

A decisão de montar a subsidiária no México em 1975 parece estar atrelada ao sucesso na comercialização de seletores de televisão naquele país pela Émile H. Staub que posteriormente comprou a Gradiente Eletrônica. “Posteriormente, aproveitando as oportunidades pela ALALC, a STAUB passou a exportar para o México, aonde chegou a deter 60% do mercado de seletores de canais para TV” (MARCOVITCH, 1990). O México, após passar por um crescimento no início da década de 70, enfrentou uma série de problemas em conseqüência das crises de petróleo e vulnerabilidades em sua economia, a ponto de vir a decretar moratória em 1982. Não existem registros que remetam ao sucesso e ao crescimento da Gradiente Eletrônica no México, ao contrário, a subsidiária da Gradiente Eletrônica no México apresentou prejuízo por três anos consecutivos após a sua abertura. Em 1989, devido a uma crise, a Gradiente Eletrônica anunciou o fechamento da subsidiária no México. Pressupõe-se que o sucesso anterior com a venda de seletores e não somente o fato de ter vencido a barreira do protecionismo, na forma de restrições à importação, com o apoio da ALALC e depois tenha usufruído da própria condição de protecionismo, tenha influenciado a decisão da Gradiente Eletrônica se instalar no México. Sobre o sucesso anterior, Collins (2009) chama atenção sobre o que considera o primeiro estágio do declínio ao afirmar que o excesso de confiança pode conduzir a empresa

a cometer erros por acreditar que o sucesso passado é garantia do sucesso futuro.

A compra da Garrard, por sua vez, ocorre em meio a circunstâncias que parecem contradizer a sua lógica de aquisição: (1) embora a Gradiente Eletrônica tenha percebido a Garrard como instrumento de marketing devido à força de sua marca, cabe lembrar que a Garrard estava em declínio devido a problemas de comercialização nos Estados Unidos e a difícil concorrência com produtos japoneses; (2) a compra da Garrard ocorreu após a Philips ter iniciado o desenvolvimento de um novo formato de áudio. Quando a compra da Garrard foi anunciada pela Gradiente Eletrônica, a Philips já havia apresentado em uma conferência a qualidade do seu novo sistema de som digital, o compact disc; (3) a forte tradição da marca Garrard em equipamentos de alta fidelidade estava, de certo modo, distante da realidade das tecnologias emergentes dos sistemas digitais; (4) O custo de produção na planta da Garrard na Inglaterra era elevado (a Gradiente Eletrônica levou três anos para fechar a fábrica na Inglaterra e trazê-la para o Brasil em 1982).

Registros apontam que a compra da concorrente Polivox ocorreu em 1979, no mesmo ano em que a Gradiente Eletrônica comprou a Garrard. Anteriormente a esta época, a Polivox concorria com a Gradiente Eletrônica pelo mercado brasileiro de som e a sua aquisição aparece relacionada com a expectativa da Gradiente Eletrônica com relação a um crescimento vegetativo no mercado de som uma vez que a Gradiente Eletrônica já possuía a liderança de mercado. A aquisição da Polivox parece uma evolução natural do crescimento da Gradiente Eletrônica no mercado brasileiro de som, no entanto, a Gradiente Eletrônica reconheceu que incorporar ao seu nome outras marcas compradas pela empresa no passado, como no caso da Polivox em 1979 e da Telefunken em 1989, não foi a melhor estratégia para a empresa: "Nós entendemos que erramos ao não deixar sobreviver marcas como a Polivox" (MERCANTIL, 2005).

Os movimentos de internacionalização e expansão observados no segundo período estratégico resultaram no aumento do endividamento da Gradiente Eletrônica. Em 1979, a dívida sobre o patrimônio líquido era de 211% como mostra a figura 8. O início do terceiro período estratégico "turbulência e diversificação" ocorreram três eventos importantes na economia brasileira relacionados com a Gradiente Eletrônica, após o Choque do Petróleo em 1979, conforme mostra o quadro 12.

**Quadro 12 - Eventos econômicos e mercadológicos e seus efeitos sobre a Gradiente Eletrônica entre 1980 e 1983**

EVENTOS ECONÔMICOS E MERCADOLÓGICOS	EFEITOS NA GRADIENTE ELETRÔNICA
Aumento significativo da inflação e das taxas de juros no Brasil.	Aumento do custo da dívida e dos custos de produção.
Retração no consumo.	Perda de receita.
Desvalorização da moeda brasileira, na época o cruzeiro, frente ao dólar.	Aumento dos custos de produção (a Gradiente Eletrônica possuía uma parte da sua dívida em dólares e dependia da importação de componentes eletrônicos).
Quebra da Coroa-Brastel (a Brastel era na época uma poderosa cadeia de 250 lojas espalhadas sobre 6 estados).	O calote provoca perdas sobre os recebíveis.

Os três primeiros eventos do quadro 12 parecem ter contribuído para que a dívida da Gradiente Eletrônica crescesse e chegasse ao ponto em que os custos da dívida consumiam 22,1% de suas vendas em 1983. Cabe destacar que outros eventos econômicos e mercadológicos relevantes ocorreram após o ano de 1983, caracterizando uma turbulência observada durante o período estratégico “Turbulência e diversificação”, porém estes eventos, bem como seus efeitos, não serão discutidos neste momento uma vez que os eventos ocorridos entre 1980 e 1983 foram suficientes para caracterizar uma situação de vulnerabilidade e fragilidade financeira da Gradiente Eletrônica.

Pressupõe-se que o ambiente de protencionismo no Brasil, bem como o sucesso anterior recente, tenha levado a uma perda de sensibilidade quanto às ameaças e vulnerabilidades da Gradiente Eletrônica conduzindo a uma resposta demorada no equacionamento da sua dívida. O pressuposto acima conduz a seguinte proposição:

*Proposição 1. A inércia no sentido de prover resposta às mudanças do ambiente pode levar uma organização ao declínio.*

O elevado grau de endividamento no início do período estratégico “Turbulência e diversificação”, somados aos problemas na economia brasileira e mundial no início do mesmo período leva presumir que a falta de recursos para suportar um período de turbulência pode levar uma organização ao declínio. No início da década de 80 a Gradiente Eletrônica, embora tivesse a liderança no mercado de som no Brasil, não tinha atuação e marca expressivas fora do Brasil e devido a sua dívida elevada, não possuía recursos para absorver os choques como o aumento da taxa de juros e a defasagem cambial. Estes pontos conduzem a seguinte proposição:

*Proposição 2. Em períodos turbulentos a organização poderá entrar em declínio se não tiver recursos organizacionais que aumentem a sua capacidade de absorver choques.*

Segundo Greiner (1972, p. 37-39) os estágios de crise podem ocorrer após cada período de expansão da organização. Analisando as quatro situações ocorridas entre 1975 e 1983, pode-se presumir que o declínio da Gradiente Eletrônica ocorreu durante o período estratégico “Internacionalização e expansão” entre 1975 e 1979 e foi agravado pelos eventos econômicos e mercadológicos ocorridos entre 1980 e 1983 que produziram o crescimento da dívida contraída durante a fase de internacionalização e expansão e a queda das vendas pela retração da demanda. Dois pontos críticos puderam ser observados na Gradiente Eletrônica durante e após o período estratégico “Internacionalização e expansão”, conforme mostra o quadro 13.



**Quadro 13 - Pontos críticos durante e após o período estratégico “Internacionalização e expansão” e suas consequências para a Gradiente Eletrônica**

PONTOS CRÍTICOS	PERÍODO DE REFERÊNCIA	CONSEQUÊNCIAS
A expansão pode exigir recursos adicionais e quando excessivos podem esgotar as reservas financeiras (WHETTEN, 1980).	1975 a 1979	Aumento das dívidas da Gradiente Eletrônica após os movimentos de internacionalização e expansão.
O declínio provocado por uma expansão excessiva pode ser potencializado por mudanças rápidas no mercado (WEITZEL e JONSSON, 1989).	1980 em diante	Aumento da dívida, aumento dos custos da dívida, aumento dos custos de produção e redução do faturamento, provocados pelo aumento da inflação, aumento da taxa de juros, desvalorização do cruzeiro e retração na demanda.

Sob a ótica de Weitzel e Jonsson (1989), na qual o declínio se inicia pela falta de sensibilidade da organização para antecipar e reconhecer as pressões internas e externas que podem ameaçar em longo prazo a sua sobrevivência é presumível considerar, com base nos fatos apresentados, que o declínio da Gradiente Eletrônica teve início entre 1975 e 1979 quando a Gradiente Eletrônica montou a sua subsidiária no México e, principalmente, quando comprou a Garrard e a Polivox.

## 6.2 O DECLÍNIO COMO CONSEQUÊNCIA DE FATORES EXTERNOS

Considerando o declínio organizacional como uma condição na qual a base de recursos da organização diminui substancialmente durante um período de tempo, conforme proposto por Cameron, Kim e Whetten (1987), pode-se afirmar que esta condição ocorreu pelo menos em dois períodos distintos sob o ponto de vista de um observador

externo: (1) o primeiro período de redução substancial na base de recursos ocorreu entre os anos de 1990 e 1992, entre o final do período estratégico “Turbulência e diversificação” e o início do período estratégico “Reestruturação, confronto global e alianças”, com o fechamento de 3 fábricas e com a demissão de 71% dos funcionários; (2) o segundo período ocorreu entre os anos de 2002 e 2007, durante o período estratégico “Novas apostas”, com a demissão de 80 funcionários em 2002; com a saída da Gradiente Eletrônica da lista das dez marcas mais valorizadas do país, segundo avaliação da Interbrand em 2003; e com a demissão de funcionários e a venda da marca Philco e outros ativos com o objetivo de gerar caixa para enfrentar a crise em 2007. Os períodos em questão são apresentados na figura 14.

FAIXA CRONOLÓGICA	1980-1989								1990-1999								2000-2008											
	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
PERÍODO ESTRATÉGICO	TURBULÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO								REESTRUTURAÇÃO, CONFRONTO GLOBAL E ALIANÇAS								NOVAS APOSTAS											
PERÍODO DE REDUÇÃO SUBSTANCIAL DE RECURSOS									1º PERÍODO				2º PERÍODO															

**Figura 14 - Períodos de substancial redução na base de recursos da Gradiente Eletrônica**

Mesmo sob a ótica de um observador interno, tomando a Gradiente Eletrônica como ponto de referência para observação destes acontecimentos, as demissões entre 1990 a 1992 e entre 2002 a 2007, bem como a saída da Gradiente Eletrônica da lista da Interbrand em 2007, podem ser entendidas como reduções substanciais de recursos em função da valorização destes recursos pela própria Gradiente Eletrônica como pode ser constatado por meio de uma declaração do seu presidente, Eugênio Staub, em 2005: “A Gradiente prosperou e, hoje, os nossos principais ativos não estão no nosso balanço. São as nossas pessoas e a nossa marca.”

Com base nos dados apresentados no apêndice B, nota-se que o primeiro período de redução substancial da base de recursos, observado entre 1990 e 1992, coincide com o momento da abertura da economia brasileira durante o governo do presidente Fernando Collor, quando a redução das alíquotas de importação provocou uma “invasão” de produtos de origem estrangeira no mercado brasileiro, provocando uma queda substancial nos preços praticados. Enquanto que o segundo período coincide com o período da estruturação da competição em torno

de grandes multinacionais e registros de elevados custos de produção devido à carga tributária e taxa de juros elevadas e a defasagem cambial. As circunstâncias em que ocorreram estes períodos parecem reforçar a proposição 2 (Em períodos turbulentos a organização poderá entrar em declínio se não tiver recursos organizacionais que aumentem a sua capacidade de absorver choques).

Embora os períodos identificados sob a perspectiva de Cameron, Kim e Whetten (1987), tenham ocorrido em diferentes momentos e sob diferentes conjunturas, observa-se que o aumento da competição com empresas estrangeiras com diferentes tecnologias e preços em queda aparece como resultado da intercessão do conjunto de elementos coletados e analisados em cada um dos períodos.

A identificação do declínio da Gradiente Eletrônica com base na definição proposta por Cameron, Kim e Whetten (1987), revelaram que o emprego desta abordagem requer alguns cuidados, conforme as questões apresentadas a seguir.

A primeira questão diz respeito ao que se entende ou deve se entender como “recursos”, pois se estes forem entendidos como “recursos estratégicos” por permitirem a concepção e implementação de estratégias, conforme a perspectiva da abordagem RBV, a constatação da sua diminuição não pode ser operacionalizada em comparação com outras indústrias ou em comparação com períodos passados conforme preconizam Cameron, Kim e Whetten (1987). Sendo a estratégia um conceito central, integrado, externamente orientado de como a empresa irá atingir seus objetivos (HAMBRICK E FREDRICKSON, 2005), é natural pensar a estratégia como sendo específica para uma determinada empresa e circunstância, ou seja: a) mesmo em indústrias do mesmo setor, as estratégias podem ser diferentes; b) as estratégias podem mudar ao longo do tempo devido às mudanças no ambiente externo e interno e nos objetivos da organização. De outra maneira, pensar em “recursos” como sendo “recursos genéricos” sugere que a sua redução pode ser nociva ou benéfica para a organização, dependendo das circunstâncias e dos recursos que estão sendo reduzidos. No caso da Gradiente Eletrônica os “recursos” em redução foram entendidos como “recursos estratégicos” e na falta de uma estratégia clara que permitisse julgamento mais preciso sobre quais seriam os “recursos estratégicos”, foram considerados os recursos valorizados pela própria Gradiente Eletrônica nos momentos em que as reduções foram observadas.

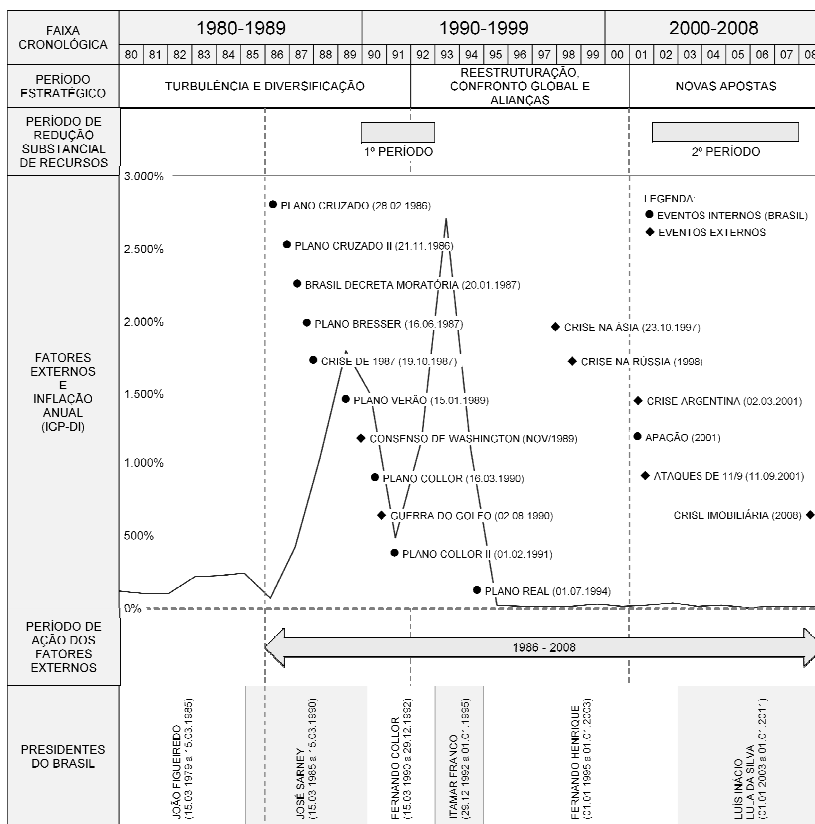
A segunda questão diz respeito ao sentido dúbio na interpretação do termo “substancialmente”: a) se o termo “substancialmente” for empregado no sentido de “substância” para expressar aquilo que é

fundamental, essencial, a discussão retorna a primeira questão e a delimitação do declínio não pode ser operacionalizada por comparação entre empresas ou entre épocas diferentes pelas razões já apresentadas; b) se for empregado no sentido de “vultoso”, para expressar um volume considerável, a definição deixa margens para uma interpretação subjetiva sobre o que possa ser uma redução considerável em termos de volume. No caso específico da Gradiente Eletrônica, pela ausência de padrões, os volumes não puderam ser avaliados.

A terceira e última questão diz respeito ao pressuposto baseado na premissa de que se o declínio organizacional está relacionado a uma redução “vultosa” de recursos em um período, a identificação do declínio pode ocorrer tarde demais para um *turnaround*. Neste sentido, pode-se dizer que a definição proposta por Cameron, Kim e Whetten (1987) é útil para identificar os períodos mais críticos do declínio organizacional, porém não identifica o declínio em suas fases iniciais. A terceira questão leva a crer que fatores anteriores aos períodos de redução substancial na base de recursos da Gradiente Eletrônica exerceram influência sobre o seu declínio.

Com base nos argumentos apresentados e na localização cronológica dos períodos em que ocorre uma substancial redução de recursos na Gradiente Eletrônica em relação à localização cronológica dos fatores externos relacionados com a instabilidade política e econômica, em especial as conjunturas que desencadearam uma sucessão de planos econômicos no Brasil a partir de 1986, o processo de abertura da economia do Brasil ao mercado externo no início dos anos 90 e a crise do apagão em 2001, conforme mostra a figura 15, presume-se que os fatores externos tenham contribuído para o declínio da Gradiente Eletrônica.

As referências sobre declínio apontam para fatores endógenos e exógenos como potenciais causadores de um declínio organizacional (ver. LEVITT, 1960; LEVY, 1986; LEVINE, 1978; GRENHALGH, 1983 e WEITZEL E JONSON, 1989). O estudo qualitativo sobre fatores endógenos pressupõe a concepção de uma teoria substantiva mais estreita no que se refere à delimitação do objeto de estudo entorno de uma determinada organização, como ocorreu no caso da Gradiente Eletrônica, ou, de modo mais limitado, no que se refere às possibilidades de se chegar a uma constatação, a delimitação do objeto de estudo entorno de um conjunto de organizações com características semelhantes. Contudo, fatores exógenos podem permear e interferir em um conjunto maior de empresas, até mesmo em empresas de setores diferentes.



**Figura 15 - Fatores externos e período de ação dos fatores externos**

Fonte: Ipeadata, disponível em: <[www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br)>; Galeria dos Presidentes, disponível em: <[www.presidencia.gov.br/info\\_historicas/](http://www.presidencia.gov.br/info_historicas/)>; Revista Veja <<http://portalexame.abril.com.br/>>; Revista Exame <[portalexame.abril.com.br/](http://portalexame.abril.com.br/)>.

Considerando a concepção filosófica hegeliana, na qual a razão não pode ser desvinculada do tempo, presume-se, em uma escala maior, a influência dos fatores exógenos discutidos neste item e representados na figura 15 no declínio de organizações brasileiras. Neste sentido, a segunda parte deste trabalho trata de verificar a influência dos fatores externos apresentados na figura 15 entre os anos de 1986 e 2008 sobre um conjunto maior de empresas. Os procedimentos de coleta e análise

dos dados e apresentação dos resultados serão apresentados no capítulo 7.

### 6.3 ANÁLISE DO PERÍODO COMO UM TODO

Os itens anteriores apresentam o declínio da Gradiente Eletrônica sob duas perspectivas teóricas distintas: (1) identificando o declínio que se inicia pela falta de sensibilidade da organização para antecipar e reconhecer as pressões internas e externas que podem ameaçar em longo prazo a sua sobrevivência (WEITZEL e JONSSON (1989) e (2) identificando o declínio como uma condição em que ocorre uma substancial redução na base de recursos da organização durante um período de tempo.

Neste item serão apresentadas as discussões considerando o período como um todo, considerando os resultados discutidos nos itens anteriores e a influência dos elementos de análise de cada um dos períodos estratégicos presentes nos apêndices deste trabalho. Considera-se a figura 16 como ponto de partida para a discussão do período histórico como um todo por representar: os cinco períodos estratégicos, os períodos críticos<sup>14</sup> da Gradiente Eletrônica discutidos nos itens 6.1 e 6.2, as principais alianças, os principais fatores relacionados com a política e a economia brasileira e os principais eventos mundiais.

---

<sup>14</sup> Cabe fazer uma distinção entre período estratégico e período crítico. Período estratégico se refere ao período identificado com base nos procedimentos do método Direct Research, enquanto período crítico se refere a um período de declínio que a empresa atravessa.



O período estratégico “Crescimento e busca da liderança” reúne alguns fatos importantes que parecem explicar a forma de agir da Gradiente Eletrônica durante o período estratégico seguinte “Internacionalização e expansão”: (1) O primeiro fato importante está relacionado com o fato de a Gradiente Eletrônica ter experimentado um crescimento vertiginoso após a Émile H. Staub ter incorporado a Gradiente Eletrônica em 1970. (2) O segundo fato importante está relacionado com as características do ambiente: naquela época embora não tenham sido encontradas políticas públicas e intervenções públicas expressivas que contribuíram com um incremento da capacidade tecnológica das empresas do setor de eletrônica no Brasil (e.g.: formação de uma indústria de base no Brasil, neste caso, semicondutores e políticas de fomento ao desenvolvimento tecnológico) foram encontradas políticas de proteção à indústria nacional por meio de restrições a importação e incentivos fiscais e algumas intervenções públicas no sentido iniciar uma infra-estrutura industrial com a criação do distrito industrial da Zona Franca de Manaus e de estímulo à exportação. (3) O terceiro fato importante está relacionado com o reconhecido estilo arrojado de Eugênio Staub. (4) Durante o primeiro período estratégico a Gradiente Eletrônica estava a caminho da liderança no mercado brasileiro de som e quando esta liderança fosse alcançada haveria pouco espaço para crescimento neste mercado (5) O quinto fato importante está relacionado com a experiência bem sucedida, primeiramente, da Émile H. Staub com a venda de seletores de televisão e posteriormente da Gradiente Eletrônica com a venda de seletores de televisão para o México (vindo alcançar 60% do mercado). (6) O sexto fato importante está relacionado com as severas restrições do governo mexicano a importação de aparelhos de som, gerando uma defasagem entre o nível tecnológico dos produtos encontrados no mercado mexicano em comparação com produtos de outras partes do mundo. (7) O sétimo fato está relacionado com o apoio da Associação Latino-Americana de Livre Comércio (ALALC) na integração comercial entre os países membros, entre os quais o Brasil e o México, favorecendo a entrada da Gradiente Eletrônica no México. (8) por fim, o oitavo fato está relacionado com a intenção da Gradiente Eletrônica em utilizar o México como um “laboratório” novas investidas na América Latina.

Os fatos apresentados anteriormente parecem relacionados à empreitada da Gradiente Eletrônica no mercado de som mexicano. Embora a operação mexicana possa ser entendida como uma oportunidade, Dois pontos que precisam ser analisados, no contexto do declínio: (1) uma expansão exige recursos que devem ser



providenciados pela organização (WHETTEN, 1980); (2) o fato que a Gradiente Eletrônica registrou prejuízo na operação mexicana.

É presumível que os quatro primeiros elementos apresentados anteriormente juntamente com as oportunidades de aquisição da inglesa Garrard e da brasileira Polivox tenham influenciado, respectivamente, o segundo movimento em direção a Internacionalização e um movimento de expansão no mercado som brasileiro característicos do segundo período estratégico “Internacionalização e expansão”.

Não foram encontrados dados que comprovassem as despesas envolvidas em cada um dos movimentos da Gradiente Eletrônica relacionados com o período estratégico “Internacionalização e expansão”, mas o fato em evidência no fim deste período é um endividamento considerado como elevado pela própria Gradiente Eletrônica. Segundo Whetten (1980), quando os recursos a serem providenciados pela organização para uma expansão são excessivos ou inadequados, podem esgotar as reservas financeiras da organização.

Conforme apresentado, durante o terceiro período estratégico “Turbulência e diversificação” a Gradiente Eletrônica enfrentou sérios problemas devido o encontro da sua dívida com o aumento da taxa de juros, aumento do dólar e retração na demanda, causando aumento do custo da dívida, aumento dos custos de produção e queda na receita. A falta de recursos para suportar o choque da crise durante o período estratégico “Turbulência e diversificação” remete ao estágio de “cegueira” proposto por Weitzel e Jonsson (1989). No ano em que a Gradiente Eletrônica renegocia com o BNDES objetivando o alongamento do perfil da sua dívida, incorpora dois novos sócios Roberto e Rafael Noschese que subscreveram 4% das ações com a cessão de um prédio que foi utilizado como nova sede administrativa.

Observou-se que as aquisições da Garrard e da Polivox ocorreram no ano seguinte após o choque do petróleo em 1979 que desencadeou uma série de problemas para todas as economias do mundo. A análise dos dados em torno de tais eventos conduziu ao pressuposto de que as aquisições não foram realizadas com base em uma estratégia coerente conforme propõe Hambrick e Fredrickson (2005) e sim motivadas pelas oportunidades que surgiram no momento. Este pressuposto é fortalecido pela forma como Gradiente Eletrônica, no passado, entendia as aquisições e fusões, conforme pode ser observado em uma entrevista com Eugênio Staub, presidente da Gradiente Eletrônica, que ao ser perguntado sobre os planos de fusões ou aquisições para os anos seguintes, respondeu:

Nunca se planeja isso. As aquisições são frutos das oportunidades que aparecem no mercado. Não há uma política de continuidade de fusões ou aquisições. Não foi assim nas oportunidades anteriores. Quando aparecem as oportunidades examinamos com cuidado (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009).

Em 1982, a Gradiente Eletrônica, fechou a planta da Garrard devido aos elevados custos de produção na Inglaterra, passando a fabricar os equipamentos da Garrard no Brasil. Nos anos seguintes ao fechamento da planta Garrard na Inglaterra foram identificados registros relacionados com a intenção de fabricação de videocassetes no Brasil pela Gradiente Eletrônica. Segundo dados analisados, a aquisição da Garrard foi realizada com o objetivo da Gradiente Eletrônica se firmar no mercado de alta fidelidade em contraposição a uma linha estratégica de expansão em sua linha de produtos, porém a expansão da linha de produtos aconteceu durante todo o período estratégico “Turbulência e diversificação” (vide apêndice B). Observou-se que a maior parte das linhas de produtos não teve continuidade em termos de lançamento de produtos, sugerindo que a Gradiente Eletrônica, entrou e saiu do mercado em diferentes momentos. Presume-se com isto que não existia uma estratégia coerente no que diz respeito uma encenação, conforme preconiza Hambrick e Fredrickson (2005). Após ter lançado diferentes linhas de produtos em meio a um período turbulento, a Gradiente Eletrônica veio sofrer uma primeira redução substancial em sua base de recursos em um momento em que a economia brasileira encerra um ciclo de restrições à importação e abre seus portos para os produtos de origem estrangeira. Antes da primeira redução substancial em sua base de recursos, foi observado que a Gradiente Eletrônica efetuou mais um movimento de expansão com a compra do braço brasileiro da Telefunken. Dados apontam para o fato que a compra da Telefunken não tenha sido planejada pela Gradiente Eletrônica, sendo um caso de oportunidade do momento.

Os dados relacionados com as aquisições realizadas pela Gradiente Eletrônica, bem como a diversificação e a falta de continuidade em algumas linhas de produto, conduzem ao pressuposto de que a falta de uma estratégia consistente tenha levado a Gradiente Eletrônica a cometer algumas ações falhas.

*Proposição 3. Uma ação falha pode levar uma empresa ao declínio.*

Durante o período estratégico “Reestruturação, confronto global e aliança”, a Gradiente Eletrônica enfrentou a concorrência com produtos importados e mudou o seu perfil passado importar a maior parte dos componentes utilizados em seus produtos. Ocorreu também, neste período a quebra de redes de distribuição, como a Casa Centro, Arapuã e Ultralar. Este período foi marcado por uma série de alianças, dentre as quais a aliança com a Nokia que permitiu que a Gradiente eletrônica ingressasse com mais força no mercado de celulares. Porém a Nokia julgava a compra da participação da Gradiente Eletrônica na Nokia Gradiente Industrial, como sendo uma evolução natural para Nokia e a parceria terminou no ano 2000.

No período estratégico “Novas apostas”, a Gradiente Eletrônica, capitalizada com a venda de sua parte na NGI para a Nokia, apostou em diferentes produtos e serviços (vide apêndice G). Registros apontam que a aposta no mercado de celulares fez com que a Gradiente Eletrônica perdesse o foco em produtos, mercados e canais de distribuição que estavam associados a sua marca. Registros revelam que em 2005, após sucessivos anos de prejuízos operacionais, a Gradiente Eletrônica comprou a Philco 63 milhões de reais e em 2007 a vende por 22 milhões para gerar caixa. Pressupõe-se que a ampliação do seu portfolio de produtos tenha requerido recursos adicionais assim como nos momentos de internacionalização e expansão. Pressupõe-se ainda que a difícil competição de com grandes empresas multinacionais, aliada a falta de foco nesta fase tenha prejudicado o desempenho da empresa.

Em síntese, Gradiente Eletrônica após experimentar uma fase de crescimento vertiginoso no mercado de som no Brasil apostou na internacionalização e na expansão que consumiram suas reservas financeiras. Com dívidas, sobreviveu a um período de grande turbulência até sofrer uma primeira redução substancial de seus recursos que, de certa forma, serviu para reduzir suas despesas operacionais. A partir de então, a Gradiente Eletrônica ingressou em um momento de competição global onde firmou diferentes alianças, entre elas, a aliança com a Nokia que, no aspecto positivo, fez com que a Gradiente Eletrônica experimentasse um novo crescimento, porém com o fim da parceria, a Gradiente Eletrônica, capitalizada, percebeu que durante a parceria com a Nokia havia deixado para trás os produtos, mercados e canais de distribuição que, no passado, estiveram associados de forma positiva à sua marca. Em meio a uma concorrência acirrada com novas tecnologias e preços em queda e sem parceiros, a Gradiente Eletrônica

resolveu apostar em diferentes áreas, vindo, em seguida, enfrentar uma segunda, porém mais severa redução em sua base de recursos.

Cabe ressaltar que embora o governo tivesse protegido a indústria nacional durante certo período, em nenhum dos períodos analisados foram encontradas políticas públicas claras e intervenções públicas que incrementassem a capacidade tecnológica das indústrias brasileiras assim como ocorreu na China (HAUSER; ZEN, SELAO, 2007). Uma capacidade tecnológica requer tempo para ser adquirida. Ou seja, o desempenho futuro de uma empresa depende do passado da própria empresa e do ambiente com a qual ela interage (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 75).

Os dois parágrafos anteriores levam a pressupor que a proteção, de um modo geral, como o protencionismo governamental ou a proteção gerada a partir de uma aliança pode reduzir as possibilidades de ocorrência de declínio organizacional ou mesmo retardar um declínio enquanto ela durar.

*Proposição 4. A proteção (e.g. governamental, gerada por meio de uma aliança) reduz as possibilidades de declínio enquanto ela durar.*

Observou-se que após a abertura do mercado Brasileiro o mercado de eletrônica passou a se estruturar em torno de grandes multinacionais (e.g. Samsung, LG, Sony e Nokia). Dados revelaram que as grandes multinacionais começaram a exercer uma grande pressão sobre as empresas nacionais. A marca que era um ativo importante da Gradiente Eletrônica perdeu força frente às marcas multinacionais que se estabeleceram no mercado brasileiro usufruindo-se das vantagens que podem ser obtidas por meio da operação em escala global (ver quadro 3). É presumível, portanto que o declínio organizacional possa ocorrer quando uma empresa enfrenta concorrentes que possuem recursos distintivos.

*Proposição 5. A competição pode conduzir uma organização ao declínio ela não possuir recursos organizacionais distintivos que permitam enfrentar o oponente.*



## **7 INFLUÊNCIA DOS FATORES EXTERNOS SOBRE O DECLÍNIO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

### **7.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos apresentados neste item tiveram por objetivo verificar a influência de fatores exógenos sobre um conjunto maior de empresas, em especial os fatores relacionados com a instabilidade política e econômica do Brasil que desencadearam uma sucessão de planos econômicos a partir de 1986, bem como o processo de abertura da economia do Brasil no início dos anos 90 e a crise do apagão em 2001. Estes fatores estão apresentados na figura 15.

Para esta verificação, foram consideradas as empresas presentes nas listas das 500 Melhores e Maiores Empresas do País, publicadas pela revista Exame entre 1973 a 2006.

Buscou-se verificar a quantidade de empresas que foram capazes de manter o lucro líquido ajustado nos limites do quartil superior por mais de 5 anos consecutivos. A partir das listas de lucro líquido ajustado, divulgadas pela revista Exame entre 1973 a 2006, foram classificadas e separadas as empresas pertencentes ao quartil superior de cada ano e com o auxílio de um banco de dados relacional foi possível verificar as empresas que permaneceram nos quartis superiores ao longo dos anos tomando como base cada um dos anos entre 1973 a 2006.

### **7.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos foram armazenados na tabela 2 de onde foi possível gerar a figura 17. A tabela 2 apresenta a quantidade de empresas que permaneceram do quartil superior em lucro líquido ajustado a partir do ano base. A tabela 1 apresenta um resumo da primeira coluna da tabela 2 para uma melhor compreensão dos números obtidos. A partir dos dados apresentados na tabela 1, pode-se verificar que somente 83 (das 125 empresas pertencentes ao quartil superior em 1973), conseguiram permanecer no quartil superior em 1974 (ponto A da figura 16 na primeira curva da esquerda para a direita). Das 83 empresas, 65 conseguiram permanecer no quartil superior até 1975 (ponto B da figura 17).

**Tabela 1 - Quantidade de empresas que se mantiveram no quartil superior até o ano de 1981 tomando como base o ano de 1973**

de 1973 (ano base) até...	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Correspondente ao ponto (na figura)	A	B	C	D	E	F	G	H
Quantidade de empresas	83	65	54	50	39	32	27	23

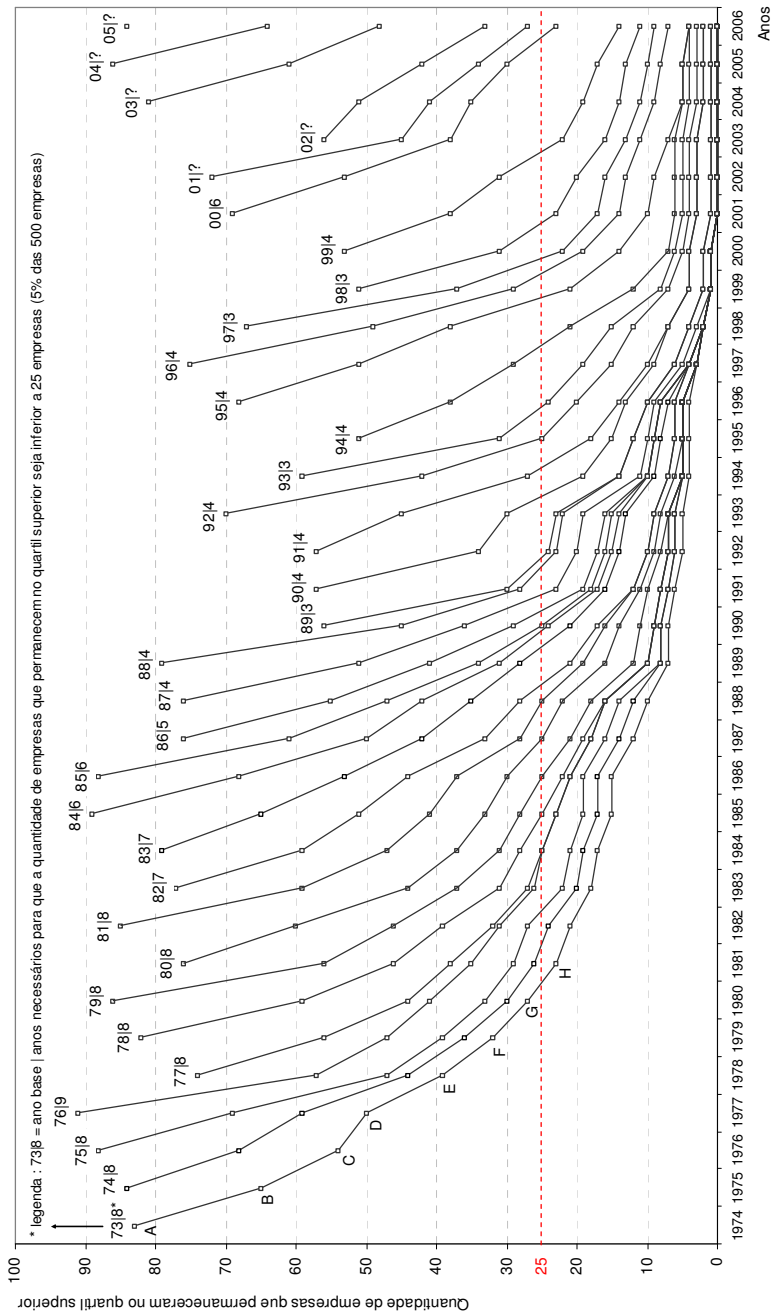
A figura 17 mostra (no eixo vertical) a quantidade de empresas que conseguiram permanecer no quartil superior ao longo dos anos (eixo horizontal) partindo de um ano base (1973 a 2005, conforme legenda).

		DE (A PARTIR DO ANO BASE)																																				
		1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005				
	ATE	83																																				
		1974	83																																			
		1975	65	84																																		
		1976	54	68	88																																	
		1977	50	59	69	91																																
		1978	39	44	47	57	74																															
		1979	32	36	39	47	56	82																														
		1980	27	30	33	41	44	59	66																													
		1981	23	26	29	35	38	46	56	76																												
		1982	21	24	27	31	32	39	46	60	85																											
		1983	18	20	22	26	27	31	37	44	59	77																										
		1984	17	19	21	25	25	28	31	37	47	59	79																									
		1985	15	17	19	23	23	25	28	33	41	51	65	89																								
		1986	15	17	19	21	21	22	25	30	37	44	53	68	88																							
		1987	12	14	16	18	18	19	21	25	28	33	42	50	61	76																						
		1988	10	12	14	16	16	18	22	25	28	35	42	47	55	76																						
		1989	7	8	8	10	10	12	16	19	21	28	31	34	41	51	79																					
		1990	6	7	8	8	9	9	11	14	16	17	21	24	25	29	36	45	56																			
		1991	6	7	8	8	8	10	11	12	12	16	17	18	19	23	28	30	34	57																		
		1992	5	6	6	7	7	8	9	10	10	14	15	16	17	20	23	24	34	57																		
		1993	5	6	7	7	7	8	9	9	13	14	15	16	19	22	23	30	45	70																		
		1994	4	5	5	5	5	6	7	7	9	10	10	10	11	14	14	19	27	42	59																	
		1995	4	5	5	5	5	6	7	8	9	9	10	10	12	12	15	18	25	31	51																	
		1996	4	5	5	5	5	6	7	8	8	9	10	12	12	15	18	24	38	68																		
		1997	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	6	9	10	15	19	29	51	75														
		1998	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	7	12	15	21	38	49	67													
		1999	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	7	8	12	21	29	37	51												
		2000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	7	8	12	21	29	37	51												
		2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4	5	6	7	14	19	22	31	53										
		2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4	5	6	7	14	19	22	31	53										
		2003	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4	5	6	7	14	19	22	31	53	72									
		2004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	4	5	6	7	11	13	16	22	38	45	56							
		2005	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	4	5	5	9	11	14	19	35	41	51	81							
		2006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3	4	4	4	5	8	10	13	17	30	34	42	61	86					
		2007	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3	4	4	4	7	9	11	14	23	27	33	48	64	84					
		ANO BASE	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005			
	GA*	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	6	6	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	6	6	6	6	6	6	6		

**Tabela 2 - Quantidade de empresas que permaneceram no quartil superior das listas do lucro líquido ao longo dos anos**

GA\*: Quantidade de anos necessários para a lista de empresas presentes no quartil superior em lucro líquido ajustado se reduziu para menos de 5% das empresas das 500 Maiores e Melhores Empresas

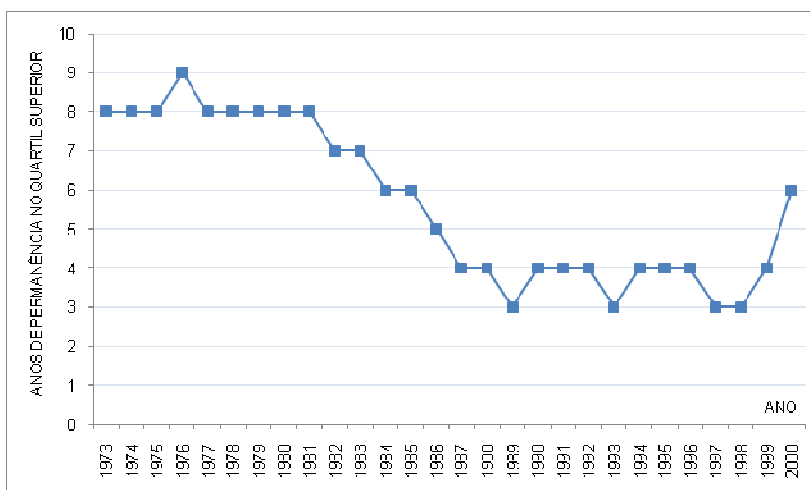




**Figura 17 - Quantidade de empresas presentes nas listas das 500 Melhores e Maiores Empresas do País, publicadas pela revista Exame, que se mantiveram no quartil superior ao longo dos anos em lucro líquido ajustado**

A figura 17 e a tabela 2 mostram que, a partir de 1974, foram necessários 8 anos para que a quantidade de empresas que permaneceram no quartil superior fosse reduzida para menos de 25 empresas (o equivalente a 5% das 500 maiores empresas). Outra informação importante que pode ser obtida na figura 17 é o aumento da taxa de declínio das empresas a partir do início da década de 80, ou seja, entre 1973 a 1981 foram necessários oito anos ou mais para que a quantidade de empresas presentes no quartil superior caísse para menos de 25 empresas (5% das empresas estudadas), enquanto que após 1981 foram necessários sete anos ou menos. O aumento da velocidade de declínio pode ser observado pelo aumento na declividade das curvas.

A figura 18 é a representação gráfica dos anos de permanência em relação ao ano de ranking (verificar número indicado à direita de cada curva na figura 17). Mostra que um ciclo de declínio se inicia a partir de 1981 e se mantém acentuado entre os anos de 1987 e 1999.



**Figura 18 - Anos de permanência no quartil superior**

A partir da relação entre a figura 18 que mostra os anos de permanência no quartil superior e a figura 15 que mostra fatores externos, presume-se que fatores externos tenham impactado no declínio das empresas brasileiras.



## **8 DISCUSSÕES SOBRE A INFLUÊNCIA DOS FATORES EXTERNOS SOBRE O DECLÍNIO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

No capítulo 7 foram apresentados os resultados de uma análise exploratória aplicada às empresas brasileiras, para observar se as maiores e melhores empresas brasileiras estão, ou não, em declínio, qual o ritmo que decaem e qual a evolução da tendência de declínio ao longo de um período de 36 anos.

O primeiro aspecto que chama atenção, é que da mesma forma que as empresas americanas e européias (ver MISCHE, 2001; HAMEL; VÄLLIKANGAS, 2003; WILLIAMSON, 2003), as grandes empresas brasileiras também perderam competitividade em um ritmo acelerado (ver figura 17). A abertura da economia brasileira pode explicar parte deste efeito. As insuficiências na dotação de fatores humanos qualificados, o insuficiente investimento nas tecnologias mais modernas, deficiências diversas nos sistemas de transportes, também ajudarão a entender a perda de capacidade competitiva. Importa notar aqui um conjunto de fatores externos, com potencial impacto sobre o desempenho das empresas brasileiras. Em particular, após a década de 80 no Brasil, diversos fatores externos tiveram impacto significativo na competição das empresas, dentre eles: o aumento da inflação e das taxas de juros; a moratória brasileira e os planos econômicos, conforme apresentados na figura 15. Pesquisa futura pode aprofundar o impacto relativo de cada uma destas pressões externas sobre o declínio das grandes empresas, ou de forma mais geral sobre a sua competitividade.

Os fatores externos afetam de alguma forma a capacidade de adaptação e o portfólio de produtos e serviços oferecidos pelas empresas, como apontado por diversos autores (ver WEITZEL; JONSSON, 1989; WALSH et al., 2004; WILLIAMSON, 2003; e HAMEL; VÄLLIKANGAS, 2003). A incapacidade de desenvolver recursos estratégicos frente à mudança reduz a capacidade de competir (BARNEY, 1986, 1991). Nesse contexto, é importante notar que mesmo a composição do ranking das maiores empresas é afetada por alterações externas.

Considerando que o quartil superior das maiores empresas do Brasil pode ser considerado o topo, aparentemente, as taxas de declínio estão cada vez pronunciadas, o que implica na importância de controlar, identificar e atuar sobre o declínio organizacional (ver SCHENDEL; PATON, 1976). Este resultado permite inferir que manter o nível de competitividade está cada vez mais difícil, e foi agravado a partir do

final da década de 80. A análise empírica foi baseada no declínio da lucratividade, um dos fatores de dimensão das organizações (GREENHALGH, 1983). O uso do lucro se deveu, não só à facilidade de acesso aos dados desta primeira análise, mas por se tratar de um indicador tradicional de sucesso empresarial (PORTER, 1986) e por garantir comparabilidade ao longo dos anos – fundamental numa análise longitudinal. Ainda assim, pesquisas futuras poderão aferir o declínio em termos de outras medidas de desempenho, sejam estas associadas ao crescimento, nomeadamente internacional, de mercado, como a quota de mercado, ou da carteira de produtos e de conhecimentos, por exemplo, através do número de patentes.

Pesquisas futuras sobre o tema do declínio, principalmente no Brasil, serão valiosas, face às tendências identificadas. A investigação inicial comprova a necessidade da realização de trabalhos sobre declínio organizacional. Mas, é essencial que pesquisas futuras façam a aferição de possíveis perdas no valor dos recursos estratégicos fundamentais. Também é importante identificar se há eventuais padrões de evolução setorial, na medida em que é possível que o declínio não seja apenas de organizações específicas, mas comum a todas, ou muitas, as empresas de um dado setor de atividade.

A pesquisa futura pode, ainda, evoluir por meio do estudo de casos individuais. Por exemplo, o fato de a Brahma ter sido a única empresa a se manter com resultado positivo no quartil superior de lucro ao longo de todo o período estudado e que, até certo ponto, perdura com a formação da AmBev e posteriormente da InBev. Esta empresa parece, portanto, ser um caso raro e relevante para a pesquisa por estudo de caso. De forma similar, através do estudo de casos selecionados será possível entender os fatores de declínio e o porquê de a organização não reagir quando se encontra em declínio. Os tradicionais fatores de inércia ou o paradoxo de Ícaro não são suficientes no entendimento efetivo de porque as empresas não conseguem fazer um *turnaround* e reestruturar as suas operações para retomar a senda da excelência.

Como conclusão desta segunda parte da pesquisa, os resultados obtidos permitem verificar que os fatores exógenos apresentados na figura 15 não somente exerceram uma influência sobre o declínio da Gradiente Eletrônica, mas também sobre outras empresas brasileiras. Neste sentido, cabe realçar que o estudo do declínio das organizações, inclusive das brasileiras, é necessário e importante numa variedade de campos. É igualmente importante realizar estudos para compreender quais os critérios para selecionar indicadores empíricos que permitam aferir um percurso de declínio, sejam as causas de declínio e entender a

mentalidade executiva que não consegue reagir em tempo útil. É, também, importante entender quais as empresas que estão melhorando o seu desempenho, substituindo nos rankings aquelas que descem. Sem compreender os motivos do declínio organizacional, mesmo das grandes empresas líderes nos seus setores, não será possível compreender cabalmente as dinâmicas estratégicas internas e externas que impactam na busca por uma vantagem competitiva sustentável. Nesta demanda mantém-se um dos dilemas da estratégia: porque umas empresas falham, ou declinam, onde outras são bem sucedidas e progridem.



## 9 APRESENTAÇÃO DE UM MODELO DE DECLÍNIO COM BASE NA TEORIA SUBSTANTIVA DA GRADIENTE ELETRÔNICA

### 9.1 DETALHAMENTO DO MODELO

O quadro 14 consolida as proposições relacionadas com o modelo apresentado na figura 19.

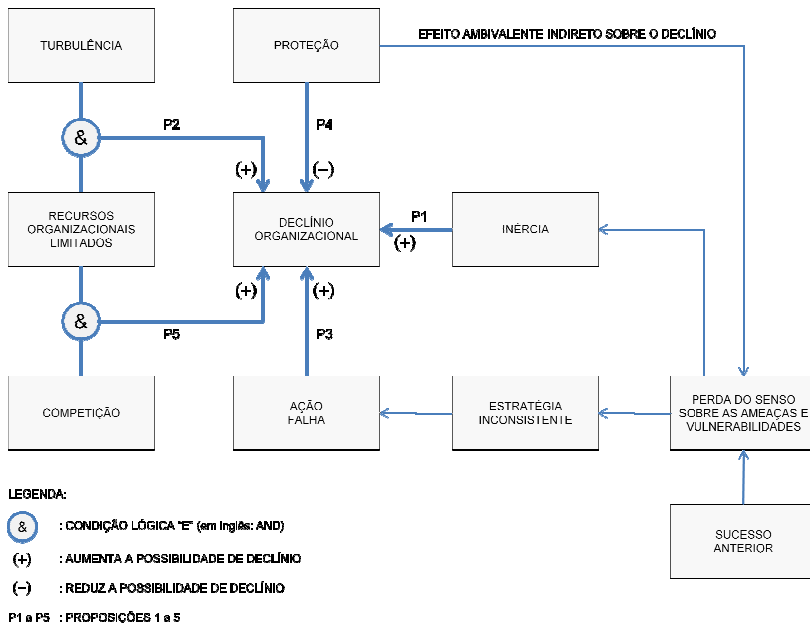
#### Quadro 14 - Proposições que emergiram da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica

PROPOSIÇÕES	ENUNCIADO
1	<i>A inércia no sentido de prover resposta às mudanças do ambiente pode levar uma organização ao declínio.</i>
2	<i>Em períodos turbulentos a organização poderá entrar em declínio se não tiver recursos organizacionais que aumentem a sua capacidade de absorver choques.</i>
3	<i>Uma ação falha pode levar uma empresa ao declínio.</i>
4	<i>A proteção (e.g. governamental, gerada por meio de uma aliança) reduz as possibilidades de declínio enquanto ela durar.</i>
5	<i>A competição pode conduzir uma organização ao declínio ela não possuir recursos organizacionais distintivos que permitam enfrentar o oponente.</i>

O modelo apresentado na figura 19 representa o modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica que resulta das discussões e proposições apresentadas no capítulo 6, da influência dos fatores externos sobre o declínio das empresas, apresentadas no capítulo 8 e, conseqüentemente, dos aportes



teóricos que fundamentaram as discussões sobre os resultados alcançados. Por ser resultado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica, o modelo apresentado na figura 19 não representa todos os elementos relacionados com declínio em diferentes contextos organizacionais.



**Figura 19 - Modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica**

No modelo apresentado na figura 19, as setas mais escuras estão relacionadas com as proposições consolidadas no quadro 14, e partem de elementos relacionados diretamente com estas proposições e com o declínio organizacional (turbulência, recursos organizacionais limitados, competição, proteção, ação falha e inércia), enquanto as setas mais claras estão relacionadas com elementos acessórios que visam explicar os elementos diretamente relacionados com as proposições (sucesso anterior, perda de senso sobre as ameaças e vulnerabilidades e estratégia inconsistente). Os itens a seguir explicam o modelo com base nos elementos diretamente relacionados com as proposições:

## 9.2 INÉRCIA

Define-se aqui inércia como sendo a uma resistência da organização em prover uma resposta a um evento de natureza externa ou interna que possa contribuir para conduzir a organização ao declínio.

Não são muitos os casos de inércia na teoria substantiva da Gradiente Eletrônica, porém como exemplo, pode-se citar: (1) o grau de endividamento ter chegado a consumir 22,1% das vendas; (2) a dívida da Gradiente Eletrônica chegar ao ponto ser tratada com 39 bancos; e (3) o fechamento da fábrica da Garrard na Inglaterra devido os elevados custos de produção depois de três anos.

Pressupõe-se que a perda do senso sobre as ameaças e vulnerabilidades possa conduzir a organização a uma inércia. Levy (1986) considera que o declínio pode iniciar com uma falta de sensibilização para as ameaças ambientais ou fraquezas internas e pela ausência de medidas corretivas. Por outro lado, a inércia da organização em prover uma resposta pode, também, estar ligada à demora no diagnóstico pelo uso de medidas ineficazes e ineficientes Williamson (2003).

Weitzel e Jonsson (1989) afirmam que existem limitações de tempo e que as respostas ao declínio precisam ser rápidas para evitar uma maior erosão na organização. Gopinah (2005) considera que quanto mais cedo o declínio for detectado e reconhecido, maior a possibilidade de um *turnaround* com resultado adequado. Assim a organização precisa desenvolver uma sistemática para identificar e dar resposta às ameaças e risco do ambiente, bem como avaliar a coerência da sua estratégia e fraquezas em função das mudanças ocorridas no ambiente global. Weitzel e Jonsson (1989, p. 94-98) reforçam a abordagem proativa ao afirmar que a dificuldade para se detectar o declínio é em parte explicada pelo fato de que as pressões negativas ainda não refletiram nos relatórios financeiros da organização. Ao contrário, o declínio pode evoluir a ponto de comprometer os recursos organizacionais.

A inércia, segundo Miller e Friesen (1980) pode ocorrer quando a adoção de uma política de “esperar para ver” passa ser atraente em função de uma ameaça entendida como passageira ou pela razão de que a mudança é onerosa e “perturbadora”.

Considerando a perspectiva de Barney (1991) na qual os recursos precisam ser valiosos para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças, presume-se que a inércia também ocorra pela ausência ou limitação dos recursos na organização necessários para que a organização operacionalize uma resposta.

Entre os conceitos de declínio identificados na literatura, Mckiernan (2003) apresenta o declínio como uma deterioração da habilidade de se adaptar às pressões externas e internas.

O modelo apresentado na figura 18 está alinhado com Collins (2009) que considera que sucesso passado leva a organização a cometer erros no futuro.

### 9.3 TURBULÊNCIA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS LIMITADOS

Turbulência do ambiente são alterações rápidas, não triviais e descontínuas (CAMERON, KIM e WHETTEN, 1987) enquanto que recursos organizacionais devem ser entendidos como recursos estratégicos controlados por uma organização, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991).

Levitt (1960), por exemplo, considera que a falta de demanda por produtos irá causar declínio. A falta de demanda pode ser compreendida como uma condição descontínua provocada por uma fase de turbulência.

Conforme proposição 2, em períodos turbulentos a organização poderá entrar em declínio se não tiver recursos organizacionais que aumentem a sua capacidade de absorver choques. Não obstante, algumas mudanças são graves e diminuem as possibilidades de uma recuperação em uma situação de declínio (JAS; SKELCHER, 2005). Weitzel e Jonsson (1989) consideram que a velocidade e a severidade de declínio dependem em parte da folga dos recursos organizacionais. Hambrick e Fredrickson (2005), por sua vez, consideram que a qualidade da estratégia está, em parte, relacionada com a existência de recursos suficientes para operacionalizá-la.

Como pressupostos derivados da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica, encaixam-se, por exemplo: (1) o aumento da taxa de juros e da inflação, a defasagem cambial e a retração da demanda no momento em que a Gradiente Eletrônica possuía dívidas elevadas; e (2) a abertura do mercado logo durante o momento em que a Gradiente Eletrônica enfrentava uma crise financeira.

## 9.4 AÇÃO FALHA

Define-se aqui a ação falha como qualquer ação realizada pela organização que seja derivada de uma estratégia inconsistente que apresente um resultado indesejado e que amplia as probabilidades de declínio, conforme o enunciado da proposição 3. Entende-se aqui, para efeitos simplificação, que uma estratégia inconsistente é aquela não pode ser entendida como um conceito integrado externamente orientado de como a organização irá atingir seus objetivos (ver HAMBRICK; FREDRICKSON, 2005 e SERRA, 2007).

Como pressupostos derivados da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica, encaixam-se, por exemplo: (1) a compra da Garrard como uma alternativa de internacionalização em troca do seu ingresso no mercado de videocassetes (após o fechamento da fábrica da Garrard na Inglaterra devido aos altos custos, registros mostram a intenção da Gradiente Eletrônica de ingressar no mercado de videocassete); (2) a compra da concorrente Polivox e da Telefunken sem preservar um ativo importante que as duas possuíam: a marca; (3) perda de foco devido a diversificação; e (4) a entrada e a saída da Gradiente Eletrônica em determinados mercados resultando na descontinuidade do lançamentos de produtos (ex. computadores e televisores).

Segundo Hambrick e Fredrickson (2005), a falha, por exemplo, na escolha de um veículo destinado a expansão de uma organização pode acarretar em custos desnecessariamente onerosos, operações paralisadas ou atrasos na entrada em novos mercados. Enquanto Porter (1986) considera que uma empresa pode competir em mercados internacionais por meio de três mecanismos: (1) exportação; (2) licenciamento e (3) investimentos diretos no exterior (tal como vez a Gradiente Eletrônica quando comprou a Garrard), sendo que os dois primeiros mecanismos normalmente são as primeiras alternativas para que a empresa ganhe experiência internacional antes de prosseguir com maiores investimentos. Não obstante, o declínio organizacional pode ocorrer após cada período de expansão da organização (GREINER, 1972) por falha de coordenação durante a expansão ou pelo esgotamento das reservas financeiras da organização ao providenciar recursos adicionais exigidos pela expansão (WHETTEN, 1980). Segundo Weitzel e Jonsson (1989), o declínio provocado por um movimento de expansão pode ser potencializado por mudanças rápidas no mercado.

Os resultados da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica levam presumir que a falta de uma estratégia coerente pode levar uma ação falha. No sentido inverso, é presumível que a existência de uma

estratégia coerente e de um foco venha minimizar as possibilidades de ocorrência de uma ação falha. A teoria substantiva também conduz ao pressuposto que uma ação falha venha ser influenciada pelo sucesso anterior que influencia na perda do senso sobre as ameaças e vulnerabilidades da organização.

## 9.5 PROTEÇÃO

Defini-se aqui proteção como sendo uma ação ou conjunto de ações cujo efeito produz benefícios para organização e reduzem a probabilidade de declínio enquanto os efeitos destas ações continuarem existindo.

Entre as ações derivadas da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica, encaixam-se, por exemplo: (1) as restrições às importações até o início da década de 90, restringindo a entrada de produtos importados no Brasil; (2) as políticas tarifárias especiais para empresas localizadas da Zona Franca de Manaus; (3) a ação do governo na repressão ao contrabando; (4) o protecionismo do governo mexicano; (4) a ação do governo brasileiro no sentido de evitar que as empresas estrangeiras incorporassem empresas brasileiras; e (5) a aliança com Nokia, uma vez que aliança com a Nokia garantia acesso a uma tecnologia que não poderia ser absorvida em sua totalidade. Almir, Zen e Selão (2007) afirmam que “o conhecimento tecnológico não pode ser compartilhado igualmente entre as firmas”.

É presumível que sob determinadas condições ou características, como aquelas que definem a própria natureza da proteção, que a organização venha perder o senso sobre as ameaças e suas vulnerabilidades. Neste sentido, pode-se pressupor que a proteção provoca um efeito ambivalente no sentido de reduzir as possibilidades de declínio e no sentido de provocar cegueira na organização, conforme apresentado na figura 19.

O quadro 15 classifica ações de proteção à organização conforme a sua origem.

**Quadro 15 - Ações de proteção à organização**

ORIGEM	AÇÕES DE PROTEÇÃO À ORGANIZAÇÃO
Ações e políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de proteção a indústria nacional e criação de barreiras às indústrias estrangeiras (ex: reserva de mercado);</li> <li>• Desoneração fiscal dos recursos empregados na produção;</li> <li>• Oferta de crédito atrativo para a indústria por meio de bancos públicos;</li> <li>• Investimentos do governo em infra-estrutura adjacentes (ex: investimentos estradas, investimentos em portos, criação de zonas industriais, dentre outros);</li> <li>• Apoio à exportação (redução de burocracia, apoio na exposição dos produtos nacionais);</li> <li>• Ações e políticas de fomento ao desenvolvimento tecnológico e incremento da capacidade tecnológica (ex: desenvolvimento de instituições de pesquisa, oferta de crédito atrativo para modernização da indústria, desenvolvimento de indústrias de base, criação de condições favoráveis para a formação e retenção do capital intelectual, promoção da proximidade entre Empresa-Universidade, realização de acordos de cooperação entre países visando transferência de tecnologia, promoção de ações que contribuam com o fortalecimento da imagem do país em termos de competência em tecnologia);</li> <li>• Restrição à importação;</li> <li>• Fiscalização e repressão à pirataria e contrabando;</li> <li>• Acordos comerciais entre países favorecendo o desenvolvimento das indústrias desses países;</li> <li>• Atuação direta do governo como comprador;</li> <li>• Manutenção da estabilidade econômica do país que sedia a indústria.</li> </ul>
Outras empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da vantagem competitiva devido à aliança com empresa mais forte.</li> </ul>

## 9.6 COMPETIÇÃO E RECURSOS ORGANIZACIONAIS LIMITADOS

Conforme o enunciado da proposição 5, a competição pode conduzir a organização ao declínio se ela não possuir recursos organizacionais distintivos que permitam enfrentar o oponente. Os recursos organizacionais distintivos são aqueles que a organização utiliza como elemento de uma estratégia integrada para atingir seus objetivos (ver HAMBRICK; FREDRICKSON, 2005 e SERRA, 2007). O framework proposto Hambrick e Fredrickson (2005), por exemplo, se completa com o trabalho dos quatro pilares da estratégia de Serra (2007) no que diz respeito ao dimensionamento dos recursos estratégicos e a importância de se instituir um foco estratégico que oriente as apostas do líder e da equipe executiva. Serra (2007), portanto, sugere que a estratégia deve ter sustentabilidade por recursos e entre os recursos aponta a necessidade de recursos humanos e financeiros para dar suporte ao desenvolvimento dos demais recursos.

Como pressupostos derivados da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica, encaixam-se, por exemplo: (1) a “invasão” de produtos importados no Natal de 1992 e a queda de preços dos produtos em 1993, período em que a Gradiente Eletrônica estava passando por um processo de reestruturação; (2) a estruturação da competição entorno de grandes multinacionais nos anos 2000 quando marcas como LG e Samsung ficaram mais conhecidas no Brasil, no momento em que a Gradiente Eletrônica enfrentava sucessivos prejuízos financeiros e a sua marca já não tinha a mesma força que tinha anteriormente; e (3) a baixa capacidade tecnológica (e.g. tecnologia dos semicondutores) e baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento quando comparados as capacidades tecnológicas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento dos organizações multinacionais. Com relação à estruturação da competição entorno de grandes multinacionais, o quadro 2 destaca as diferentes vantagens obtidas pelas indústrias que operam em escala global (PORTER, 1986)

A teoria substantiva da Gradiente Eletrônica revelou que as ameaças podem resultar de mudanças nos ambientes tecnológico, político, econômico, social e legal (conforme proposição 2) ou de uma maior rivalidade do ambiente competitivo (conforme proposição 5).

Conforme Barney (1991) os recursos precisam ser raros e não disponíveis a outros competidores e valiosos para neutralizar as ameaças do ambiente competitivo. Pensando de modo contrário, recursos

limitados, põe a organização em perigo frente a existência de concorrentes mais fortes.

O quadro 16 consolida os fatores que emergiram da teoria substantiva que estão relacionados ao declínio organizacional para cada um dos elementos que contribuem diretamente com o declínio organizacional apresentados na figura 19: inércia, turbulência, recursos organizacionais limitados, ação falha e competição.

#### **Quadro 16 - Fatores relacionados ao declínio organizacional**

ELEMENTOS	FATORES RELACIONADOS AO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL
Inércia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morosidade em reconhecer a gravidade de um problema e morosidade na tomada de decisão.</li> </ul>
Turbulência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crises econômicas acarretando elevação dos juros, aumento dos custos de produção, aumento do desemprego, retração da demanda, dentre outros.</li> </ul>
Recursos organizacionais limitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitações da equipe executiva;</li> <li>• Falta de conhecimento na tecnologia de semicondutores;</li> <li>• Recursos financeiros limitados reduzindo a capacidade da indústria em absorver choques do mercado e de financiar suas ações estratégicas;</li> <li>• Recursos tecnológicos limitados (a falta de indústria de base no Brasil cria dependência tecnológica e dificulta o desenvolvimento de novas tecnologias);</li> <li>• Atuação geográfica limitada;</li> <li>• Marca pouco conhecida no ambiente internacional;</li> <li>• Poucos compradores (aumento da vulnerabilidade com relação aos recebíveis no caso de falência do comprador).</li> </ul>
Ação falha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção de um portfólio de produtos amplo com capacidade de gerenciamento e recursos financeiros limitados;</li> <li>• Aquisições de empresa com recursos organizacionais defasados (ex: compra da Garrard em um momento em que a tecnologia digital se mostrou uma tendência no áudio);</li> <li>• Replicação de modelos em diferentes mercados sem considerar adaptações necessárias;</li> </ul>



<p>Ação falha (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de consistência na presença da indústria em determinados segmentos de mercados (entrada e saída de mercados sem obter retorno sobre os investimentos);</li> <li>• Falta de planejamento financeiro para sustentar as ações estratégicas (ex: recursos financeiros limitados para continuar o plano de expansão internacional iniciado com a compra da Garrard);</li> <li>• Não aproveitamento de recursos organizacionais provenientes dos processos de aquisição (ex: extinção das marcas Polivox e Telefunken logo após a sua aquisição);</li> <li>• Comprometimento de recursos financeiros com ativos não produtivos;</li> <li>• Falha na gestão financeira.</li> </ul>
<p>Competição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes com maior capacidade financeira;</li> <li>• Concorrentes com experiência no desenvolvimento, fabricação e comercialização de novos produtos;</li> <li>• Concorrentes com vantagens competitivas em tecnologia (dependência tecnológica devido à ausência de indústria de semicondutores no Brasil);</li> <li>• Concorrentes com benefícios das economias de escala e escopo;</li> <li>• Concorrentes detentores de patentes;</li> <li>• Concorrentes com experiência em diferentes mercados (atuação global);</li> <li>• Aumento do número de competidores;</li> <li>• Concorrentes mais agressivos em preço em marketing.</li> </ul>

### 9.7 COMPARAÇÃO DO MODELO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL DERIVADO DA TEORIA SUBSTANTIVA DA GRADIENTE ELETRÔNICA COM OUTROS MODELOS TEÓRICOS

O modelo de declínio organizacional representado na figura 19 pode ser compreendido com base em alguns elementos do modelo teórico de Weitzel e Jonsson (1989) que sugere que o declínio se inicia com o “estágio de cegueira”, ou seja, pela falta de sensibilidade da

organização para detectar e reconhecer não somente os problemas internos e externos, mas também as oportunidades.

O modelo teórico de Weitzel e Jonsson (1989) também apresenta os estágios de “paralisia” e “ação falha”, correspondendo, respectivamente, aos elementos “inércia” e “ação falha” no modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica. As diferenças básicas entre os dois modelos são: (1) Os estágios de “crise” e “dissolução” do modelo teórico de Weitzel e Jonsson (1989) não aparecem de modo distinto no modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica. O modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica considera que a “inércia” ou “ação falha” podem levar ao “declínio”; (2) “paralisia” e “ação falha” no modelo proposto por Weitzel e Jonsson (1989), são apresentados como estágios de um declínio organizacional, ou seja, a palavra estágios cria uma relação seqüencial entre “paralisia” e “ação falha”. O modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica considera a “inércia” e “ação falha” possa ocorrer de forma desvinculada ao estabelecer que a “ação falha” ocorre como consequência de uma estratégia inconsistente e não devido a uma “inércia”.

O modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica também parece estar relacionado com o modelo de declínio organizacional para grandes empresas proposto por Collins (2009), conforme mostra o quadro 17.

Por fim, o modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica comporta a definição de Weitzel e Jonsson (1989) que definem o declínio como a incapacidade de prevenir e neutralizar um problema interno ou externo, por considerar que a perda de senso sobre as ameaças e vulnerabilidades (equivalente a “incapacidade de prevenir”) e a limitação de recursos organizacionais (equivalente a “incapacidade de neutralizar”) podem levar a organização ao declínio organizacional. Também comporta a definição de Cameron, Kim e Whetten (1987) por relacionar a limitação dos recursos organizacionais como uma possível causa do declínio organizacional.

**Quadro 17 - Comparação entre o modelo de declínio organizacional para grandes empresas e o modelo derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica.**

<p>MODELO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL PARA GRANDES EMPRESAS PROPOSTO POR COLLINS (2009)</p>	<p>MODELO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL DERIVADO DA TEORIA SUBSTANTIVA DA GRADIENTE ELETRÔNICA</p>
<p>É apresentado como seqüência de eventos (ver descrição dos estágios do declínio organizacional para grandes empresas no quadro 6).</p>	<p>Pressupõe que determinados elementos possam contribuir para ampliar ou reduzir as probabilidades da organização entrar em declínio. Pressupõe que determinados eventos possam ocorrer de forma seqüencial (e.g. a ação falha ocorre como resultado de uma estratégia inconsistente).</p>
<p>Considera que o primeiro estágio do declínio organizacional é o excesso de confiança devido ao sucesso anterior.</p>	<p>Considera que o sucesso anterior pode iniciar um declínio organizacional por meio de ação falha ou inércia.</p>
<p>Considera que o segundo estágio do declínio organizacional é a busca indisciplinada pelo crescimento.</p>	<p>Considera que o sucesso anterior pode provocar uma ação falha, porém considera que a ação falha está relacionada também com a falta de uma estratégia consistente.</p>
<p>Considera que o terceiro estágio do declínio organizacional é a negação dos problemas.</p>	<p>De modo similar, considera que a perda do senso sobre as vulnerabilidades pode provocar uma inércia.</p>
<p>Considera que o quarto e quinto estágios são a corrida pela salvação e a irrelevância ou morte.</p>	<p>Estes estágios não aparecem de modo distinto no modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica.</p>

## 10 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 10.1 SUMÁRIO DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho buscou contribuir para a pesquisa sobre o declínio nas organizações por meio da observação de fatores relacionados com o declínio nas organizações brasileiras.

O trabalho teve como objetivo identificar os fatores que relacionados com o declínio organizacional na Gradiente Eletrônica, utilizando como ponto de partida a seguinte questão pesquisa: Quais os elementos que contribuem para o declínio nas organizações brasileiras? Na procura pela resposta à questão de pesquisa, foram levantadas na literatura as causas e antecedentes dos declínios nas organizações. Este levantamento preliminar permitiu estruturar o subsídio teórico para o início das investigações sobre o declínio organizacional em dois grupos: (1) o primeiro grupo, mais abrangente, permitiu o desenvolvimento da fundamentação teórica em torno de temas contíguos ao declínio organizacional, sendo utilizados inicialmente os conceitos relacionados com a visão baseada em recursos e com o ciclo de vida das organizações; (2) o segundo grupo, mais focado, permitiu o desenvolvimento da fundamentação teórica com base na literatura de declínio e *turnaround*. Posteriormente, os pressupostos que emergiram dos dados demandaram conceitos relacionados com a estratégia e a competição em ambientes globais exigindo que a fundamentação teórica em torno desses dois assuntos fosse posteriormente incorporada ao primeiro grupo.

Após levantamento dos fatores de declínio na literatura e dos assuntos adjacentes, os procedimentos metodológicos deste trabalho foram divididos em duas partes: (1) A realização de um estudo longitudinal com o objetivo de identificar e analisar os fatores relacionados com o declínio da Gradiente Eletrônica. Foram consideradas as decisões, recursos e fatos importantes relacionados com a Gradiente Eletrônica, bem como eventos e tendências do ambiente externo relacionados com a Gradiente Eletrônica entre os anos de 1964 e 2008 conforme os procedimentos do método *Direct Research*. (2) A verificação da ocorrência de um ou mais resultados, obtidos no estudo do declínio da Gradiente Eletrônica, em um conjunto maior de empresas.

O estudo longitudinal na Gradiente Eletrônica, suportado pelo método *Direct Research*, permitiu inferir cinco períodos estratégicos:

(1) “Crescimento e busca da liderança”; (2) “Internacionalização e expansão”; (3) “Turbulência e diversificação”; (4) “Reestruturação, confronto global e alianças”; e (5) “Novas apostas”. Por fim, a análise de cada período estratégico e do período como um todo, bem como a comparação dos resultados obtidos com as teorias existentes um todo permitiu identificar três momentos críticos da Gradiente Eletrônica ao longo do período estudado e desenvolver uma teoria substantiva baseada em cinco proposições que permitiram o desenvolvimento de um modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica (ver figura 19): (1) A inércia no sentido de prover resposta às mudanças do ambiente pode levar uma organização ao declínio; (2) Em períodos turbulentos a organização poderá entrar em declínio se não tiver recursos organizacionais que aumentem a sua capacidade de absorver choques; (3) Uma ação falha pode levar uma empresa ao declínio; (4) A proteção reduz as possibilidades de declínio enquanto ela durar; e (5) A competição pode conduzir uma organização ao declínio ela não possuir recursos organizacionais distintivos que permitam enfrentar o oponente. O levantamento do referencial teórico, o desenvolvimento do estudo longitudinal guiado pelos procedimentos do método *Direct Research* e o desenvolvimento de um modelo de declínio derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica, permitiram alcançar, respectivamente, os três primeiros objetivos intermediários definidos no item 1.2.2.

O estudo de caso é revelador pelo fato da Gradiente Eletrônica ter enfrentado ao longo de quase cinco décadas várias turbulências, de ter passado por três períodos críticos<sup>15</sup> e de ter resistido por vários anos ao enorme poder das grandes multinacionais do setor de eletrônico de consumo.

Para a comparação teórica e a consecução do quarto passo do método *Direct Research* foram utilizados os referenciais teóricos apresentados nos capítulos 2 e 3, em especial as definições de declínio de Cameron, Kim e Whetten (1987), Collins (2009) e de Weitzel e Jonsson (1989), que buscaram identificar o declínio nos seus primeiros momentos. A opção de não se utilizar os indicadores apresentados no capítulo 1 deste trabalho para definir períodos de declínio se deve ao fato destes indicadores representarem os efeitos do declínio.

---

<sup>15</sup> O primeiro período crítico ocorreu entre os anos de 1975 e 1979 quando a dívida da Gradiente Eletrônica cresceu ao ponto de comprometer seu desempenho nos anos seguintes (ver item 6.1). O segundo e o terceiro período crítico ocorreram, respectivamente entre os anos de 1990 e 1992 e entre os anos de 2002 e 2007, quando a Gradiente Eletrônica sofreu uma substancial redução em sua base de recursos.

A investigação dos fatores relacionados com o declínio organizacional na Gradiente Eletrônica permitiu pressupor a influência de fatores externos a partir de 1986 sobre um conjunto maior de empresas. Este pressuposto foi ponto de partida para a segunda parte da investigação que teve como objetivo verificar a influência de fatores externos sobre um conjunto maior de empresas, em especial os fatores relacionados com a instabilidade política e econômica do Brasil que desencadearam uma sucessão de planos econômicos a partir de 1986, bem como o processo de abertura da economia do Brasil no início dos anos 90 e a crise do apagão em 2001. Os resultados desta segunda investigação permitiram verificar que durante a vigência destes fatores as empresas tiveram uma maior dificuldade de manter seu desempenho (ver figura 18). A conclusão desta segunda parte da pesquisa permitiu a consecução do quarto e último objetivo intermediário e conseqüentemente a consecução do objetivo principal deste trabalho.

## 10.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES

As implicações e recomendações para a teoria e a prática são várias tanto para acadêmicos quanto para os executivos.

Este trabalho contribuiu para a teoria do declínio nos seguintes aspectos: (1) existem ainda poucos estudos de declínio organizacional, em especial os estudos relacionados à visão baseada em recursos que é também uma abordagem emergente. Este trabalho mostrou que o estudo de declínio organizacional pode ser realizado por meio da análise dos recursos, decisões e ações da organização ao longo do tempo; (2) existe uma grande dificuldade no diagnóstico do declínio, em especial, o diagnóstico precoce. Sob a ótica de que os recursos possibilitam as firmas a conceberem e implementarem suas estratégias e que a estratégia precisa ser coerente integrada, é plausível considerar uma desvantagem comparativa nesses dois critérios como instrumento para o diagnóstico precoce do declínio organizacional; (3) o estudo do declínio de organizações demanda uma abordagem longitudinal que envolve um grande volume de dados quantitativos e qualitativos que precisam ser coletados, analisados e triangulados para minimizar eventuais distorções. Este trabalho utilizou o método *Direct Reserch* com o suporte do software ATLAS.ti como ferramenta de organização, análise e triangulação de um grande volume de dados, apresentados no capítulo 4, fornece subsídios metodológicos para que outras pesquisas longitudinais sejam iniciadas; (4) Outrossim, o modelo de declínio

organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica apresentado na figura 19 pode ser visto como um conjunto de hipóteses que podem e necessitam ser testadas em outros contextos organizacionais. O quadro 18 apresenta algumas alternativas de pesquisas com base nas proposições apresentadas neste trabalho.

**Quadro 18 - Pesquisas sobre declínio organizacional relacionadas com modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica**

PESQUISAS SOBRE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL	PROPOSIÇÃO (ver figura 19)
Investigar como empresas do mesmo setor com diferentes recursos organizacionais reagem aos períodos de turbulência;	P2
Investigar o declínio organizacional como resultado de ações falhas ou como resultado da demora em responder a variações do ambiente	P1 e P3
Investigar o efeito abertura do mercado brasileiro em diferentes setores industriais	P4
Investigar a importância dos recursos organizacionais distintos em diferentes contextos de competição	P5
Investigar como as organizações com recursos organizacionais limitados se saíram com relação às turbulências ocorridas no Brasil em comparação com as organizações mais fortes em termos de recursos	P2 e P5

Também é importante realizar estudos para compreender quais os critérios para selecionar indicadores empíricos que permitam aferir um percurso de declínio e entender a mentalidade executiva que não consegue reagir em tempo útil. É, também, importante entender quais as empresas que estão melhorando o seu desempenho, substituindo nos rankings divulgados aquelas que descem. Sem compreender os motivos do declínio organizacional, mesmo das grandes empresas líderes nos seus setores, não será possível compreender cabalmente as dinâmicas estratégicas internas e externas que impactam na busca por uma

vantagem competitiva sustentável. Nesta demanda mantém um dos dilemas da estratégia: porque umas empresas falham, ou declinam, onde outras são bem sucedidas e progridem.

Um dos recursos apontados por Serra (2007) que surge como objeto para novas investigações no campo do declínio organizacional é a equipe executiva. Pode-se, por exemplo, investigar: (1) correlações entre as capacidades da equipe executiva e as ocorrências de declínios; (2) correlações entre as capacidades da equipe executiva e as ocorrências de *turnarounds*; (3) características da tomada de decisão pela equipe executiva em situações de declínio; (4) comportamentos da equipe executiva em situações de declínio; dentre outras possibilidades.

Para os executivos, este estudo mostra a importância focar os elementos que reduzem as possibilidades de declínio. Isto implica no desenvolvimento de uma estratégia consistente que seja orientada pelos fatores e tendências do ambiente externo e na reunião de recursos organizacionais distintivos que permitam a organização suportar choques do ambiente. Igualmente importante é que os executivos trabalhem melhor os mecanismos para que a organização melhore o seu senso sobre as ameaças e vulnerabilidades de modo a melhorar a qualidade da decisão dentro da organização.

Recentemente a imprensa divulgou notícias sobre o retorno da Gradiente Eletrônica ao mercado. Esta grande empresa brasileira foi criada e administrada ao longo de vários anos por respeitosos empresários. O slogan “o melhor som da sua vida” criado em 1973 traduzia com perfeição a qualidade dos seus equipamentos fornecidos ao mercado por muitos anos. Antes de paralisar suas atividades em 2008, chegou a comprar grandes empresas do setor, como a Garrard e a Telefunken após sucumbirem frente suas próprias vulnerabilidades as ameaças vindas do oriente. A concorrência com grandes multinacionais não é uma tarefa fácil e requer uma estratégia consistente, recursos organizacionais (entre eles, capacidade tecnológica, pessoas talentosas e poder econômico) e uma execução bem coordenada da estratégia.

Considerando o framework proposto por Hambrick e Fredrickson (2005) e as pressões competitivas, seria plausível, por exemplo, que uma empresa considerasse serviços (incluindo suporte ao cliente) inigualáveis e um design único como elementos de diferenciação para uma estreita categoria de produtos, que fosse possível de sustentar um preço *premium* para uma segmento de mercado estreito. Para tal se concentraria nas atividades de design e desenvolvimento de produtos a partir da integração de partes de diferentes fornecedores e no aprimoramento dos canais de relacionamento e desenvolvimento de



serviços ao cliente. O design como diferenciação se justifica como um recurso organizacional distintivo para frente aos enormes ganhos de escala e investimentos em pesquisa e desenvolvimento das grandes multinacionais. De outro modo, também considerando o mesmo framework de Hambrick e Fredrickson (2005), seria plausível, que uma empresa considerasse uma estratégia de fim de linha em termos ciclo de vida do produto, se concentrando em uma categoria de produtos em estágio de declínio, onde a competição já não sofre muito com a pressão das grandes multinacionais e que ainda possuem mercado no Brasil. Para tal se concentraria em meios para a redução dos custos de produção e comercialização e formas de agregação de valor que não onerasse o preço. De um modo ou de outro, os objetivos da organização precisam estar claramente suportados por uma estratégia clara e consistente bem como todo o processo de implementação da estratégia para que a empresa amplie as suas chances de sucesso em uma aposta. Em complemento ao framework de Hambrick e Fredrickson (2005), o trabalho sobre os pilares da estratégia de Serra (2007) apontam alguns recursos fundamentais da organização que precisam de atenção.

### 10.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Um aspecto a considerar é que o estudo de declínio tem natureza *ex post facto*, pois se trata de um estudo sobre fatos já ocorridos. Esta característica cria dificuldades no sentido de recuperar todas as informações relevantes e colocá-las em uma linha cronológica, as limitações de acesso encontradas em determinados tipos de informação (e.g. contratos, informações estratégicas e atas). Somando-se a isto existe a possibilidade de distorção dos fatos comunicados por diferentes veículos de comunicação. Diante destes pontos, optou-se por realizar triangulações com outras fontes como: jornais, revistas e outras empresas para aumentar a confiabilidade dos resultados.

Embora a primeira parte do trabalho tenha permitido o desenvolvimento de um modelo de declínio, cabe lembrar que este modelo é derivado de uma teoria substantiva da Gradiente Eletrônica e não serve a todos os contextos de declínio organizacional. O modelo deve ser visto, portanto, como um conjunto de proposições que podem ser testadas em outros contextos.

A segunda parte do trabalho amplia o leque para o estudo do declínio organizacional em um conjunto maior de empresas, considerando as listas das 500 Melhores e Maiores Empresas do País,

publicada pela revista Exame. As limitações desta parte do trabalho estão relacionadas: (1) ao corte longitudinal, ao se delimitar o período de investigação entre 1973 e 2006, ou seja, em 33 anos; (2) por não considerar outras empresas que não estivessem presentes nas listas das 500 Melhores e Maiores Empresas do País; (3) por não separar as empresas de acordo com os seus respectivos setores de atividade econômica; e (4) por considerar um indicador único para medir o desempenho das empresas.

#### 10.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Assim como as proposições apresentadas no modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica suscitam uma série de pesquisas, os elementos acessórios representados no modelo também induzem um novo conjunto de pesquisas. Surgem como alternativas: (1) investigar se o sucesso anterior leva as organizações a perderem o senso sobre as ameaças e vulnerabilidades; (2) investigar como ocorre o processo de tomada de decisão organizações em declínio; (3) Verificar se falta de respostas dos gestores ao declínio organizacional é uma questão de falta de competência ou de falta de disposição.

Seria importante investigar o declínio organizacional nos clusters industriais assim como o comportamento das pessoas que trabalham em organizações em diferentes estágios de declínio organizacional (podendo inclusive dividir as pessoas grupos distintos, em função do seu grau de especialização ou outras características peculiares como idade, compromisso familiar). Também seria importante estudar os efeitos do declínio para além das fronteiras da organização, como por exemplo: nas relações sociais e nas relações com os fornecedores, distribuidores e com outros parceiros de negócio.

A figura 19 mostra uma recuperação partir de 2000. Porém não se sabe se esta recuperação é passageira ou mais duradoura devido à ausência dos dados no portal das 500 Maiores e Melhores Empresas do País, mantido pela revista Exame no fechamento desta pesquisa. Aliado a isto, o Brasil recebeu em 2008 a classificação de grau de investimento pela agência Standard & Poor's o que deve impulsionar ainda mais o fluxo de capital em direção aos mercados financeiros do país. Um possível trabalho seria investigar o comportamento da taxa de declínio em função dos fatos recentemente ocorridos no Brasil.

Para concluir, este trabalho busca incentivar novos estudos sobre o declínio organizacional, incluindo métodos para um diagnóstico precoce de um potencial declínio e respostas ao declínio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A GRADIENTE luta para sair do sufoco **Exame**, São Paulo, n. , p.58-61, 13 jun. 1984. Quinzenal.

ADIZES, I. Organizational passages: diagnosing and treating life-cycle problems in organization. **Organizational Dynamics**, p. 3-24, Summer, 1979.

ADIZES, I. Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. **Academic Journal: Management Review**, New York, p. 63-1/6p. Jul. 1989.

ALDRICH, H E. **Organizations and environments**: Englewood. N J: Prentice-hal, 1979.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rents. **Strategic Management Journal**, 14, p. 22 – 46, 1993.

ANHEIER, H. K. (Ed) **When Things Go Wrong: Organizational Failures and Breakdowns**. London: Sage, 1999.

AROGYASWAMY, K; III, V. L. Barker; YASAI-ARDEKANI, M.. Firm turnarounds: An integrative two-stage model. **Journal Of Management Studies**, New Jersey, p. 493-525. Jan. 1995.

BARKER, V. L.; DUHAIME, L. M. Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 13-38, 1997.

BARNARD, Chester I.. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, 11 (3), p. 656 -665, 1986

BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99 – 120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATISTA, Paulo César de Souza et al. A extinção de empresas, crises financeiras internacionais e períodos de incertezas: impactos nos últimos 25 anos. In: 30º ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** . Salvador: Anpad, 2006. p. 1 - 14.

BEDEIAN, A. G. **Organizations. Theory and analysis**. Hinsdale. IL: Dryden Press, 1980.

BERGER, M. Retrenchment policies and their organizational consequences. **Peabody Journal of Education**, 6(2): 49-63, 1983.

BIBELAUT, D. **Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners**, New York: McGrawHill, 1982.

BILLER, R. Leadership tactics for retrenchment. **Public Administration Review**. N. 40, p. 604-609, 1980.

BRUCH, Heike; GHOSHAL, Sumantra. Beware busy manager. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 2, p.62-69, Feb. 2002.

CAMERON, Kim S. Strategic responses to conditions of decline: higher education and the private sector. **Journal of Higher Education**, n. 54, p. 359-380, 1983.

CAMERON, Kim S.; KIM, Myung U.; WHETTEN, David A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, 32, 222-240. 1987.

CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A.; KIM, Myung U.. Organizational dysfunctions of decline. **Academy of Management Journal**, v. 30, n 1, p.126-138, 1987.

CAMERON, Kim. S.; WHETTEN, D. A. Perceptions of effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, n. 26, p. 525-544, 1981.

CAMERON, Kim. S.; ZAMMUTO, R. F.. Matching managerial strategies to conditions of decline. **Human Resource Management Journal**, n. 22, p. 359-376, 1984.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial Resources and Rents. **Journal of Management**, 17 (1), p. 155 – 171, 1991.

CASTROGIOVANNI, Gary J. Environmental Munificence : A Theoretical Assessment. **Academy of Management Review**, v.16, n.3, p.542-565, Jul. 1991.

CASTROGIOVANNI, G.; BRUTON, G. Business turnaround process following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment. **Journal of Business Research**, v. 48, p. 25-34, 2000.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio; RUDGE, Luiz Fernando. **Mercado de Capitais: O que é, como funciona**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 371 p. 3 reimpressão.

CHANDLER, A. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHAVES, Alexandre Farias. **Desafios da longevidade saudável: um estudo de caso na São Paulo Alpargatas S.A.**. 2006. 388 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2006.

COHEN, M.; MARCH, J. M. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, p. 1-25, 1972.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Built to last: successful habits of visionary companies**. 1st ed New York: Harperbusiness, 1994. 322 p.

COLLINS, Jim. **How the mighty fall: and why some companies never give in**. New York: Harper Business, 2009. 240 p.

COMÉRCIO, Departamento Nacional de Registro do. Constituição de empresas. disponível em: <<http://www.dnrc.gov.br/>>. acesso em: 02 jun. 2009a.

COMÉRCIO, Departamento Nacional de Registro do. Extinção de empresas. disponível em: <<http://www.dnrc.gov.br/>>. acesso em: 02 jun. 2009b.

CYERT, R. The management of universities of constant or decreasing size. **Public Administration Review**, n. 38, p. 344-349, 1978

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, 35 (12), pp. 1504 – 1511, 1989.

DUNBAR; W, Goldberg. **Crisis development and strategic response in European corporations**: Studies in crisis management. Toronto: Butterworth: In Cf.eds Smart And W.t. Stanbury,, 1978.

DWECK, Denise. **Seis clãs perderam a fortuna**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0827/economia/m0051602.html>>. Acesso em: 22 abr. 2004.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n.10/11, p.1105-1121, 2000.

FERRAZ, J C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLECK, Denise Lima; ANDRADE FILHO, Nilo Martins de. Crescimento Corporativo e Autoperpetuação da Empresa: uma Investigação dos Traços Organizacionais da Casas Sendas. In: XXVII

ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** . Atibaia: Anpad, 2003. p. 1 - 16.

FLECK, Denise Lima. Growth, Dominance and Decline: Insights From the Histories of General Electric and Westinghouse (1878-1998). In:

ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3ES), 1., 2003, Curitiba. **Anais...** . Curitiba: Anpad, 2003. p. 1 - 18.

FLECK, Denise Lima. Theorizing on organizational success and failure. In: XXIX ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** . Brasília: Anpad, 2005. p. 1 - 17.

FLECK, Denise Lima. Institucionalização, sucesso e fracasso organizacional. In: 30º ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** . Salvador: ANPAD, 2006a. p. 1 - 17.

FLECK, Denise Lima. **Archetypes of organizational success and failure**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006b.

FLECK, Denise Lima; LUDKEVITCH, Iuri Filus. Sadia e Perdigão: semelhantes trajetórias, diferentes destinos. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3ES), 3., 2007, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: ANPAD, 2007. p. 1 - 16.

FORD, Jeffrey D.. The Administrative: A Longitudinal Analysis. **Academy Of Management Journal**, Lubin School Of Business, p. 615-630. Dec. 1980.

FREEMAN, J.; HANNAN, M. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v. 40. P. 215-228, 1975.

GERSICK, Kelin F. et al. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. [s.l.]: Harvard Business School Press Books, 1997. 320 p.

GHEMAWAT, P.; A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GOPINATH, C.. Recognizing Decline: the role of triggers. **Mid-American Journal of Business**, v. 20, n. 1, p.21-27, 2005.

GREENHALGH, L. G. Organizational Decline, in S. B. Bacharach (Ed.), **Research in the Sociology of Organizations**, v. 2, Greenwich, CT: JAI Press, p. 231-276, 1983.

GREINER, Larry E.. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, [s.l.], n. , p.37-48, Jul.-Aug. 1972.

GRIFFITHS, I. **Creative Accounting**. London: Routledge, 1992.

GRIGOROVSKI, Paulo Roberto Esteves; FLECK, Denise L.. Cia. de Cigarros Souza Cruz: Senhora, Vítima ou Algoz de Seu Declinante Destino? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. p. 1 - 16.



GRINYER, H P.; MAYES, D.; MCKIERNAN, P. Long range planning. **Academic Journal**, Oxford, p. 116-125. Feb. 1990.

HAMBRICK, D C; SCHECTER, S M. Turnaround strategies for mature industrial-product business units. **Academy Of Management Journal**, Briar Cliff Manor New York, p. 231-248. Jun. 1983.

HAMBRICK, Donald C.; FREDRICKSON, James W.. Are you sure you have a strategy? **Academy On Management Executive**, [s. I.], p. 51-62. Nov. 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L.. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, Boston, n. , p.1-13, Sep. 2003.

HANNAN, M; FREEMAN, J. The population ecology of. **American Journal Of Sociology**, Chicago, p. 929-964. 1977.

HAUSER, Ghissia; ZEN, Aurora Carneiro; SELAO, Daniel Correa. A indústria eletrônica no Brasil e na China: um estudo comparativo e a análise das políticas públicas de estímulo a capacidade tecnológica do setor. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, p. 85-96. 24 ago. 2007.

HOFER, C. Turnaround Strategies, **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 1, pp.19-31, 1980.

HOY, Frank. The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, [s.l.], p. 831-836. Nov. 2006.

JAS, P.; SKELCHER, C. Performance Decline and Turnaround in Public Organizations: A Theoretical and Empirical Analysis. **British Journal of Management**, Vol. 16, No. 3, p. 195-210, Sep. 2005.

JICK, T.; MURRAY, V. The Management of Hard Times: Budget Cutbacks in Public Sector Organizations. **Organization Studies**, v. 3, n. 2, p. 141-169, 1982.

- KAUFMAN, Herbert. **Time, Chance, and Organizations: Time, Chance, and Organizations.** Nj: Chatham House, 1985.
- KAY, J. **Foundations of corporate success.** Oxford: Oxford University Press, 1993.
- KAY, J., MCKIERNAN, P.; FAULKNER, D. The history of strategy and some thoughts about the future. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) **Oxford handbook of strategy.** v. 1 - A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.
- KAZANJIAN, R. K. Operationalizing stages of growth: an empirical assessment of dominant prolems. In: J. A. Hornaday, F. Tarpley Jr, J. A Timmons & K.H. Vesper (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship**, p. 144-158. Wellesley, MA: Babson College, 1984.
- KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. Blue Ocean Strategy: from theory to practice. **California Management Review**, v. 47, p.105-121, 2005.
- KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. **The Organizational Life Cycle.** San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, p. 1-30, 1967.
- LEVINE, C H. Organizational decline and cutback management. **Public Administration Review**, New York, n. 38, p.316-325, 1978.
- LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, Boston, n. , p.45-56, Jul.-Aug, 1960.
- LEVY, Amir. Second Order planned change: Definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**, Memphis State University, Memphis, Tn, Usa, p. 5-20. 1986.
- LG ELETRONICS (Korea). **Annual Report.** Year 2007. Disponível em: <<http://www.lge.com/global/ir/reports/annual-reports.jsp>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain Imitability. **Bell Journal of Economics**, 13 (2), p. 418-438, 1982.

LORANGE, Peter; T, Nelson Robert. How to recognize and avoid. **Sloan Management Review**, Maryland Baltimore, n. , p.41-48, 1987.

MARCOVITCH, Jacques. Política industrial e tecnológica no Brasil: Uma avaliação preliminar. **Pensamiento Iberoamericano: Revista de economía política**, Madrid, n. 17, p.91-118, ene.-jun. 1990. Semestral.

MCKIERNAN, Peter. Turnarounds. In: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew (Ed.) **The Oxford handbook of strategy**. New York: Oxford University Press, 2003. v. 2, cap. 27.

MCKINLEY, W.; PONEMON, L.; SCHICK, A. Auditors' perceptions of client firms: the stigma of decline and the stigma of growth. **Accounting Organizations and Society**, n. 21, February/April, p. 193-213, 1996.

MELLAHI, K; A WILKINSON,. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, p. 21-41. Mar. 2004.

MERCANTIL, Gazeta. **Gradiente reavalía erros e volta fortalecida**. Disponível em:  
<<http://indexet.investimentosnoticias.com.br/arquivo/2005/11/17/205/EMPRESAS-Gradiente-reavalía-erros-e-volta-fortalecida.html>>. Acesso em: 17 nov. 2005.

MEYER, M. **Environments and Organizations**. San Francisco: Jossey- Bass, 1978.

MEYER, M.; ZUCKER, L. **Permanently failing organizations**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

MILBURN, T.;SCHULER R.; WATMAN, K. Organizational crisis. Part 1 and Part 2. **Human Relations**. n. 36, p. 1141 1180, 1983

MILES, R. Findings and implications of organizational life cycle research: A commencement. In John R. Kimberly, Robert H. Miles, and

- Associates (eds.), **The Organizational Life Cycle**, p. 430-450. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Archetypes of Organizational Transition. **Administrative Science Quarterly**, [s. L.], v. 25, n. , p.268-299, 1980.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H.. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, [s.l.], p. 1161-1183. Oct. 1984.
- MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, V. 9, p. 207-224, 1984.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A . Strategy formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p. 160-197.
- MISCHE, M. **Strategic renewal**: becoming a high-performance organization. Upper saddle River: Prentice Hall, 2001.
- MONE, Mark A.; MCKINLEY, William; BARKER III, Vincent L.. Organizational decline and innovation: a contingency framework. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.115-132, Jan. 1998.
- MUELLER, George C. et al. Organizational decline: a stimulus for innovation?. **Business Horizons**, [s.l.], v. 44, n. 6, p.25-34, Nov.-Dec. 2001.
- MURRAY, V.; JICK, T. Taking stock of organizational decline management: Some issues and illustrations from an empirical study. **Journal of Management**, vol. 11, n. 3, p. 111-123, 1985.
- NOKIA. **Nokia acquired Gradiante's share in brazilian manufacturing joint venture NGI**. disponível em: <[www.nokia.com](http://www.nokia.com)>. acesso em: 15 mar. 2009.
- O'NEILL, H. *Turnaround* recovery, what strategy do you need?, **Long Range Planning**, Vol. 19 No.1, p.80-8, 1986.

PANDEY, Satish C.; VERMA, Pramod. Organizational decline and turnaround: insights from the Worldcom case. **The Journal of Business Perspective**, Gurgaon, p. 51-65. Apr.-Jun. 2005.

PANDIT, N. R. Some recommendations for improved research on corporate turnaround. **Management**, vol. 3, n. 2, p. 31-56, 2000.

PENROSE, E. T. **The Theory of The Growth of The Firm**. New York: Wiley, 1959.

PERSIG, R. **Zen and the art of motorcycle repair**. New York: William Morrow, 1974.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 14, p. 179 – 191, 1993.

PETRIE, H G; DANIEL, A. What is the problem of retrenchment in higher education? **Journal Of Management Studies**, New Jersey, p. 97-119. 1983.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, R Gerald. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. **Academic Journal**, Ithaca New York, p. 224-253. Jun. 1978.

PORTAL EXAME. **Maiores e melhores**. Disponível em: <[app.exame.abril.com.br/ servicos/melhoresemaiores/](http://app.exame.abril.com.br/servicos/melhoresemaiores/)>. Acesso em: 14 jan. 2008.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. Campinas: Hucitec, 1999.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **2ª Pesquisa de líderes empresariais brasileiros: globalização e gestão de complexidade**. Edição 2006. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/ceo-survey-brazil/edicoes-antiores.jhtml>>. Acesso em: 18 abr. 2009.

PROENÇA, A. Dinâmica Estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. **Arché Interdisciplinar**, 23, p. 95 – 133, 1999.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, [s.l.], p. 33-51. Jan. 1983.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R., RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980- 2000. **Strategic Management Journal**, 25, p. 981-1004. 2004.

RAPOSO, M.; FERREIRA, J. Estudo e Desenvolvimento de uma Taxonomia de Estádios de Ciclo de Vida das Empresas (Study and Development of a taxonomy of Life-Cycle of Firms), **Revista de Gestão**, Nov. 1997.

ROBBINS, D.; PEARCE, J. Turnaround: Retrenchment and Recovery, **Strategic Management Journal**, v.13, n. 4, pp. 287–309, 1992.

RODRIGUES, Eduardo Medeiros. **Desafios para a longevidade saudável**: os casos Lojas Americanas e Mesbla. 2005. 427 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005.

ROIEK, R. S.; BULGACOV, S.. Declínio organizacional e processo estratégico. in ENANPAD, XXIV, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. B. Lamb (ed.) **Competitive Strategic Management**. Upper Sadler River, NJ: Prentice Hall, 1984.

RUMELT, R. P. Theory, Strategy and Entrepreneurship. In D. Teece (ed.), **The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal**: Chapter 7, pp. 137 – 158, Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

SAMSUNG (Korea). **Annual Report**. Year 2007. Disponível em: <<http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/ourperformance/annualreports.html>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

SCHENDEL, D.; PATTON, G. R.. An empirical study of corporate stagnation and turnaround. **Academy Of Management Proceedings**, [s.l.], p. 49-51. 1975.

SCHENDEL, D.; PATTON, G.; R., J. Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery, **Journal of General Management**, v. 3, n. 3, p.3-11, 1976.

SCOTT, Bruce R. **Stages of corporate development – Part I**. Boston: Intercollegiate Case Clearing House, Harvard University. 1971.

SCOTT, William G.. Organization theory: a reassessment. **Academy Of Management Journal**, [s.l.], p. 242-254. Jun. 1974.

SCOTT, William G. The management of decline. **Conference Board Record**, United States, p. 56-59. Jun. 1976.

SERRA, Fernando. Os pilares da estratégia: Estudo de caso de cinco empresas líderes. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol.6, no.2, p.70-81. Abr. 2007.

SERRA, Fernando, FERREIRA, Manuel e CONTRIGIANE, Evandro. Turbulência nos anos 1990: o "turnaround" da Bunge. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol.8, no.1, p.76-88. Mar. 2009.

SHEPPARD, J. Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death. **Journal of Management**, vol. 20, n. 4, p. 795-833, 1994.

SIMON, H. The architecture of complexity. **Proceedings of the American Philosophical Society**, n. 106, p.467-482, 1962.

SIMONETTI, Eliana. O Brasil está a venda. **Revista Veja**, São Paulo, n. 1446, p.34-39, 29 maio 1996. Semanal.

SLATTER, S. **Corporate Recovery Successful Turnaround Strategies and Their Implementation**, Penguin Books: London, 1984.

SMART, C.; VERTINSKY, I. Designs for crisis decision units. **Administrative Science Quarterly**, n. 22, p. 640-657, 1977.

SONY (Japan). **Annual Report**. Year 2007. Disponível em: <<http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/Archive.html>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

SOUTELLO, Mônica. O volume sem limite. **Revista Veja**, São Paulo, n. 574, p.60-62, 05 set. 1979. Semanal.

STARBUCK, W.; GREVE, A.; HEDBERG, B. Responding to crisis. **Journal of Business Administration**, n. 9: p. 111-137, 1978.

STINCHCOMBE, A L. **Handbook of Organizations: Social structure and organizations**. Chicago: In J. G. Mar. 1965.

SUTTON, R. I.; The process of organizational death: disbanding and reconnecting. **Administrative Science Quarterly**, n. 32, p. 542-569, 1987.

TABER, T.; WALSH, J.; COOK, R. Developing a community-based program for reducing the social impact of a plant closing. **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 5, p. 133-155, 1979.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THOMPSON, James D. **Organizations in Action**. New York: Mcgraw-hill. 1967.

VAN DE VEN, A.; HUBER, G. Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. **Organization Science**, vol. 1, p. 213-219, 1990.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALSHE, Kieran et al. Organizational Failure and Turnaround: Lessons for Public Services from the For-Profit Sector. **Public Money & Management**, [s.l.], p. 201-208. 01 jan. 2004.



WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: A literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**. n. 34, p. 91-109, 1989.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171 – 180, 1984.

WHETTEN, David A.. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. **Academy Of Management Review**, New York, v. 5, n. 4, p.577-588, 1980.

WHETTEN, David. A.. Growth and decline processes in organizations. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, CA: Annual Reviews (in press), 1987.

WILLIAMSON, Peter J.. Strategy innovation. In: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, A. (Orgs.). **Oxford Handbook of Strategy, Volume II: Corporate Strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap. 29, p. 319-346.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZAMMUTO, Raymond; CAMERON, S Kim. Research in Organizational Behavior: Environmental decline and organizational response. **Academic Journal**, Stanford, p. 223-262. 1985.

## GLOSSÁRIO

**Groupthink.** É um tipo de pensamento exposto pelos membros de grupo que tentam minimizar conflito e chegar a consenso sem criticamente testar, analisar e a avaliar as idéias.

**Índice Dow Jones.** Índice baseado na cotação das ações de 30 das maiores e mais importantes empresas dos Estados Unidos.

**Input.** Qualquer entrada identificada em um processo ou conjunto de atividades de uma organização.

**Output.** Qualquer saída identificada em um processo ou conjunto de atividades de uma organização.

**Retrenchment.** O mesmo que economia, redução de despesas. No meio militar utiliza-se esta palavra para designar entrincheiramento.

**Turnaround.** O mesmo que recuperação.



**APÊNDICE A - Planilha de seleção das empresas.**

**Quadro 19 - Empresas selecionadas pelos dois primeiros critérios de tipicidade.**

NOME EMPRESA	CÓDIGO BOBESPA	CNAE 2.0		
		SESSÃO	DIVISÃO	GRUPO
01. JOSAPAR-JOAOQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	JOSAPAR	C	10	106
02. SOUZA CRUZ S.A.	SOUZA CRUZ	C	12	122
03. VICUNHA TEXTIL S.A.	VICUNHA TEXT	C	13	132
04. CIA HERING	CIA HERING	C	14	141
05. SAO PAULO ALPARGATAS S.A.	ALPARGATAS	C	15	153
06. EUCAT EX S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	EUCATEX	C	16	161
07. SANTHER FAB DE PAPEL ST A THEREZINHA S.A.	SANTHER	C	17	174
08. REFINARIA DE PETROLEOS MANGUINHOS S.A.	PET MANGUINH	C	19	192
09. YARA BRASIL FERTILIZANTES S.A.	YARA BRASIL	C	20	201
10. BRASKEM S.A.	BRASKEM	C	20	202
11. BOMBRIL S.A.	BOMBRIL	C	20	206
12. DIXIE TOGA S.A.	DIXIE TOGA	C	22	222
13. USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A.-USIMINAS	USIMINAS	C	24	242
14. TUPY S.A.	TUPY	C	24	245
15. MANGELS INDUSTRIAL S.A.	MANGELS INDL	C	25	259
16. GRADIENTE ELETRONICA S.A.	GRADIENTE	C	27	275
17. PLASCAR PARTICIPACOES INDUSTRIAIS S.A.	PLASCAR PART	C	29	294
18. CIA PAULISTA DE FORCA E LUZ	PAUL F LUZ	D	35	351
19. CIA DISTRIB DE GAS DO RIO DE JANEIRO-CEG	CEG	D	35	352
20. CIA SANEAMENTO DO PARANA - SANEPAR	SANEPAR	E	36	360
21. CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	P.ACUCAR-CBD	G	47	472
22. DIMED S.A. DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS	DIMED	G	47	477
23. LOJAS RENNER S.A.	LOJAS RENNER	G	47	478
24. FERROVIA CENTRO-ATLANTICA S.A.	FER C ATLANT	H	49	491
25. S.A. (VIACAO AEREA-RIOGRANDENSE)	SAVARG	H	51	511
26. CONCESSIONARIA RODOVIA PRES. DUTRA S.A.	NOVADUTRA	H	52	522
27. TELEFONICA S.A.	TELEFONICA	J	61	611
28. AMERICEL S.A.	AMERICEL	J	61	612

**APÊNDICE B - Elementos de análise do período como um todo.**

1964-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009
<p>64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <p>65</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● AMPLIFICADOR</li> </ul>	<p>70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SISTEMAS DE SOM</li> <li>● AMPLIFICADOR</li> <li>● CAIXAS DE SOM</li> <li>● RECEPTOR DIGITAL FM</li> <li>● CASSETES DECK FRONT LOAD</li> <li>● PLANO SONORO</li> <li>● TOCA-DISCOS</li> <li>● CAIXAS ACUSTICAS</li> <li>● CASSETES-DECK METAL TAPE</li> <li>● TOCA-DISCOS A QUARTZO (GARRARD-GRADIENTE)</li> <li>● TAPE DECK</li> <li>● SISTEMAS DE SOM</li> </ul>	<p>88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● AMPLIFICADORES E RECEIVERS AM/FM</li> <li>● CAIXAS DE SOM</li> <li>● RECEPTOR DIGITAL FM</li> <li>● CASSETES DECK FRONT LOAD</li> <li>● PLANO SONORO</li> <li>● TOCA-DISCOS</li> <li>● CAIXAS ACUSTICAS</li> <li>● CASSETES-DECK METAL TAPE</li> <li>● TOCA-DISCOS A QUARTZO (GARRARD-GRADIENTE)</li> <li>● TAPE DECK</li> <li>● SISTEMAS DE SOM</li> <li>● SISTEMAS DIGITAIS</li> <li>● LINHA DE ACESSÓRIOS</li> <li>● SYSTEMS DIGITAIS ROXY I E II</li> <li>● LASER DISC LDP-383</li> <li>● SYSTEMS OPTICAL ENERGY</li> <li>● SYSTEM TRISTAR</li> </ul>	<p>95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SYSTEM ENERGY CONTROLE REMOTO</li> <li>● MICRO-SYSTEM PARTNER</li> <li>● MICRO-SYSTEM CONQUEST TURBO</li> <li>● MEU PRIMEIRO GRADIENTE</li> <li>● C/D PLAYER</li> <li>● RADIO AM/FM</li> <li>● SYSTEM AVANTIS</li> <li>● MINI-SYSTEMS ALLEGRO</li> <li>● AMPLIAÇÃO LINHA AVANTIS</li> <li>● MICRO-SYSTEM FIREBIRD</li> <li>● LASER BOY (PORTÁTIL)</li> <li>● CD PLAYER (PORTÁTIL)</li> </ul>	<p>00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MINI-SYSTEMS DA LINHA ENERGY</li> <li>● LINHA LASER PLAYER</li> <li>● MP3 TECHIE</li> <li>● MINI-SYSTEM TITANIUM</li> </ul>
<p><b>VIDEO</b></p>				
<p>88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● VIDEOCASSETE ESTEREO</li> <li>● IMPACT VIDEO SYSTEM</li> <li>● CAMICORDER 8mm</li> <li>● TV 29"</li> <li>● AV MULTI DISC PLAYER</li> <li>● TV 8 TELA PLANA</li> </ul>				
<p><b>TELEFONIA CONVENCIONAL E CELULAR</b></p>				
<p>80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● TELEFONE DE TECLAS</li> <li>● MINIFONE PICLOLO</li> <li>● MEMOFONE 10 MEMÓRIAS</li> <li>● TELEFONE SEM FIO</li> </ul>				
<p><b>COMPUTADORES E VIDEOGAMES</b></p>				
<p>83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ATARI (VIDEOGAME)</li> <li>● MSX</li> </ul>				
<p><b>OUTROS</b></p>				
<p>71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● INSTALAÇÃO DE SOM EM GRANDES AMBIENTES</li> </ul>				

Figura 20 - Principais produtos da Gradiente Eletrônica entre 1964 e 2008

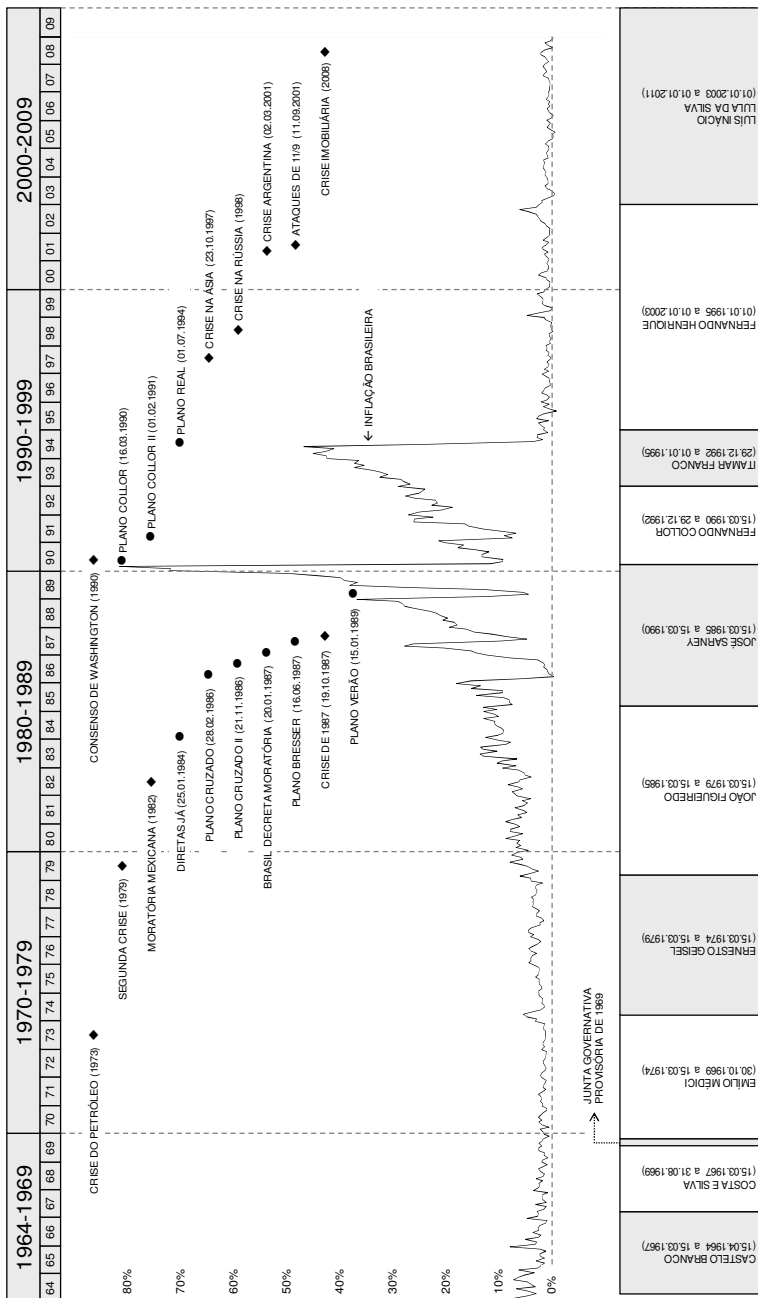


Figura 21 - Eventos no Brasil e no mundo entre 1964 e 2008



1964-1969				1970-1979				1980-1989				1990-1999				2000-2009																													
64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1970) STAUD JUNTA-SE A GRADIENTE PROMOVENDO UM CRESCIMENTO VERTIGINOSO.</li> <li>• (1971) A PLANO SONORO S.A. FECHA ACORDO COM A GRADIENTE.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1972) A GRADIENTE SE ASSOCIA À DEEP ENGENHARIA DE SISTEMAS (EMPRESA DE INSTALAÇÃO DE SISTEMAS ACUSTICOS).</li> <li>• (1978) A GRADIENTE E POLVOX REALIZAM PROMOÇÃO CONJUNTA E PLANEJAM APRIMORAR A QUALIDADE DE SEUS PRODUTOS PARA ABRIR MERCADOS EXTERNOS.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1979) A GRADIENTE COMPRA A INGLESA GARRARD.</li> <li>• (1979) A GRADIENTE COMPRA A CONCORRENTE POLVOX.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1988) A GRADIENTE FIRMA CONTRATO COM A ATARI PARA PROMOVER A DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAR O ATARI NO BRASIL.</li> <li>• (1989) A GRADIENTE COMPRA O BRACO BRASILEIRO DA TELEFUNKEN.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1993) A GRADIENTE FECHA ACORDO COM A NINTENDO PARA PRODUZIR E VENDER JOGOS DE TETRIS E PROTONICS NO BRASIL. A PARCERIA TERMINA EM 2000.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1997) A GRADIENTE SE JUNTA A NOKIA E CEELEJARES NO BRASIL. EM 2000 A GRADIENTE VENDE A SUA PARTE PARA A NOKIA.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1998) GRADIENTE E JVC FIRMAM UMA PARCERIA PARA CRIAR O JOGO DE TABULEIRO PERMANECE ATÉ O ANO 2000.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (2003) A GRADIENTE COMPRA A SAGEM COM O GRUPO FRANCES.</li> <li>• (2005) A GRADIENTE COMPRA A SAGEM COM A CHINESA HISENSE.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• (2005) A GRADIENTE COMPRA A MARCA SAGEM PARA AGRUPAR A MARCA E VENDI-LA.</li> </ul>									

Figura 22 - Principais parcerias e aquisições da Gradiente Eletrônica entre 1964 e 2008

**APÊNDICE C - Resumo dos principais eventos no Brasil e no mundo entre 1984 e 2001.**



**Quadro 20 - Resumo dos principais eventos no Brasil e no mundo entre 1984 e 2001**

EVENTO	SÍNTESE
Diretas já (25.01.1984)	<p>Movimento civil que teve como objetivo reivindicar eleições presidenciais diretas no Brasil. O movimento teve início no recém emancipado município Abreu e Lima em Pernambuco passando por outros municípios até ganhar força em um comício organizado na praça da Sé em São Paulo na data do aniversário da cidade.</p>
Plano Cruzado (28.02.1986)	<p>O Plano Cruzado teve como principal objetivo a contenção da inflação. As principais medidas adotadas foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição da moeda brasileira de Cruzeiro para o Cruzado que possuía valor de face mil vezes menor;</li> <li>• Suspensão da correção monetária generalizada;</li> <li>• O congelamento de preços de varejo pelo prazo de um ano. Esta medida foi adotada para eliminar a memória inflacionária. Milhares de consumidores passaram a fiscalizar os preços no comércio e a denunciar as remarcações, ficando conhecidos como "fiscais do Sarney";</li> <li>• Antecipação dos reajustes salariais, unificando a época dos dissídios, inclusive com antecipação de 33% do salário mínimo;</li> <li>• Implantação da Escala Móvel de Salários ou gatilho salarial com a correção automática dos salários sempre que a inflação acumulada pelo IPCA ultrapassasse 20%.</li> </ul> <p>No decorrer do ano, o Cruzado foi perdendo sua eficiência, com uma grave crise de abastecimento, a cobrança de ágio disseminada entre fornecedores e a volta da inflação. O governo manteve o congelamento até as eleições estaduais de 1986.</p>

<p>Plano Cruzado II (21.11.1986)</p>	<p>No plano Cruzado II os preços de produtos e serviços foram liberados e foi alterado o cálculo da inflação, que passou a ser medida com base nos gastos das famílias com renda até cinco salários mínimos. O Plano Cruzado II acabou provocando um aumento generalizado dos preços. Telefones e energia, por exemplo, subiram 120%; bebidas e cigarros, 100%; automóveis, 80%; e combustíveis, 60%.</p>
<p>Brasil decreta moratória (20.01.1987)</p>	<p>Após longas negociações sem resultados com o Fundo Monetário Internacional (FMI) e do lançamento do Plano Cruzado, o Brasil decreta moratória da dívida externa suspendendo o pagamento de juros e do principal da dívida.</p>
<p>Plano Bresser (16.06.1987)</p>	<p>O Plano Bresser foi uma tentativa emergencial de controlar a inflação e reduzir o déficit público no decorrer de uma profunda crise após o Plano Cruzado. O Plano Bresser desativou o gatilho salarial, decretou o congelamento de preços dos alugueis e salários por 60 dias e para diminuir o déficit público, adotou medidas como: aumento dos tributos, fim do subsídio do trigo e o adiamento das obras de grande porte já planejadas. Por fim, retomou as negociações com o FMI suspendendo a moratória.</p>
<p>Crise de 1987 (20.10.1987)</p>	<p>A segunda-feira, 19 de outubro de 1987, também chamada de "<i>black monday</i>", registrou a maior queda do índice <i>Dow Jones</i>. Em apenas um dia, a Bolsa de Valores de Nova Iorque registrou uma queda de 22,6%.</p>
<p>Plano Verão (15.01.1989)</p>	<p>Com o objetivo de conter a inflação, o Plano Verão promoveu mais um congelamento dos preços e salários, extinguiu a correção monetária, alterou o rendimento da caderneta de poupança e substituiu a moeda brasileira, o Cruzado, pelo Cruzado novo com valor de face mil vezes menor.</p>

<p>Consenso de Washington (Nov.1989)</p>	<p>Consenso de Washington é um conjunto de medidas formulado em novembro de 1989 por economistas de instituições financeiras baseadas em Washington D.C., como o FMI, o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, fundamentadas num texto do economista John Williamson, do <i>International Institute for Economy</i>, e que se tornou a política oficial do Fundo Monetário Internacional em 1990, quando passou a ser "receitado" para promover o "ajustamento macroeconômico" dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. As medidas são:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) disciplina fiscal;</li> <li>2) prioridades nas despesas públicas;</li> <li>3) reforma tributária;</li> <li>4) taxa de juros de mercado;</li> <li>5) taxa de câmbio competitiva;</li> <li>6) política comercial de integração aos fluxos mundiais;</li> <li>7) abertura ao investimento direto estrangeiro;</li> <li>8) privatização de estatais ineficientes;</li> <li>9) desregulação de setores controlados ou cartelizados;</li> <li>10) direitos de propriedade.</li> </ol>
<p>Plano Collor (16.03.1990)</p>	<p>O Plano Collor teve como objetivo por fim a crise e ajustar a economia. O nome oficial era Plano Brasil Novo, mas como ficou fortemente associado à figura do presidente. O plano adotou várias medidas, dentre as quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição da moeda corrente, o Cruzado Novo, pelo Cruzeiro com valor de face mil vezes menor;</li> <li>• Bloqueio por 18 meses os saldos das contas correntes, cadernetas de poupança e demais investimentos superiores a Cr\$ 50.000,00.</li> <li>• Congelamento temporário dos salários e preços;</li> <li>• Estímulo à privatização e início da remoção da regulamentação da economia;</li> <li>• Abertura gradual econômica para competição do exterior.</li> </ul>

<p>Plano Collor II (01.02.1991)</p>	<p>O Plano Collor II teve como objetivo controlar a ciranda financeira. Para tal, adota as seguintes medidas: extinção das operações de overnight e criação do Fundo de Aplicações Financeiras (FAF) onde centraliza todas as operações de curto prazo, acaba com o Bônus do Tesouro Nacional fiscal (BTNf), o qual era usado pelo mercado para indexar preços, passa a utilizar a Taxa Referencial Diária (TRD) com juros prefixados e aumenta o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF). Pratica uma política de juros altos, e faz um grande esforço para desindexar a economia e tenta mais um congelamento de preços e salários. Um deflator é adotado para os contratos com vencimento após 1º de fevereiro. O governo acreditava que aumentando a concorrência no setor industrial conseguiria segurar a inflação, então se cria um cronograma de redução das tarifas de importação.</p>
<p>Plano Real (01.07.1994)</p>	<p>O Plano Real teve como objetivo principal controlar a hiperinflação, um problema brasileiro crônico. Foi composto por cinco principais frentes de ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste Fiscal - Combinando aumento de impostos e cortes nos gastos públicos, o governo procurou reduzir o desequilíbrio entre a arrecadação e os gastos públicos.</li> <li>• Desindexação da Economia - após anos de inflação recorrente, os agentes econômicos passaram a indexar preços a índices de inflação, criando um círculo vicioso de aumento de preços. A principal ação para reverter este quadro foi a adoção da URV (Unidade Real de Valor), como forma de eliminar a memória inflacionária. A URV era definida diariamente através de um cálculo usando como base uma média diária de inflação através de uma cesta de índices inflacionários e posteriormente passou a se chamar de Real, substituindo a moeda corrente, o Cruzeiro Real.</li> <li>• Política Monetária Restritiva - o governo tomou diversas medidas para restringir a atividade econômica interna, como aumento da taxa básica de</li> </ul>

	<p>juros e aumento dos depósitos compulsórios.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução Pontual das Tarifas de Importação - para evitar pressões inflacionárias relacionadas ao excesso de demanda, as tarifas de importação de alguns produtos foram baixadas.</li><li>• Câmbio artificialmente valorizado - o real foi mantido supervalorizado para evitar aumento de preços dos produtos importados e manter alta a oferta interna de produtos (via redução das exportações e aumento das importações).</li></ul>
Crise do apagão (2001)	<p>Após toda uma década sem investimentos na geração e distribuição de energia elétrica no Brasil, um racionamento de energia foi elaborado às pressas, na passagem de 2000 para 2001. O governo FHC foi surpreendido pela necessidade urgente de cortar em 20% o consumo de eletricidade em quase todo o País (a região sul não participou do racionamento, tendo em vista que suas represas estavam cheias). Estipulou benefícios aos consumidores que cumprissem a meta e punições para quem não conseguisse reduzir seu consumo de luz. No final de 2001 felizmente choveu às catadupas e o racionamento pôde ser suspenso em fevereiro de 2002.</p>



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)