

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**LUANA FERREIRA SALLES**

**COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS DA INDÚSTRIA TÊXTIL LIDAM COM O  
DECLÍNIO? UM ESTUDO MULTICASO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS**

**São Paulo**

**2015**

**LUANA FERREIRA SALLES**

**COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS DA INDÚSTRIA TÊXTIL LIDAM COM O  
DECLÍNIO? UM ESTUDO MULTICASO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS**

**HOW THE BRAZILIAN COMPANIES OF TEXTILE INDUSTRY DEAL WITH THE  
DECLINE? A MULTICASE STUDY OF STRATEGIC ACTIONS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE –, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Prof. Fernando António Ribeiro Serra, Dr. -  
Orientador

**São Paulo**

**2015**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Salles, Luana Ferreira.

Como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio?  
um estudo multicaso das ações estratégicas. / Luana Ferreira Salles. 2015.  
101 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE,  
São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Fernando António Ribeiro Serra.

1. Declínio organizacional. 2. Ações estratégicas. 3. Indústria têxtil  
I. Serra, Fernando António Ribeiro. II. Título

**CDU 658**

**LUANA FERREIRA SALLES**

**COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS DA INDÚSTRIA TÊXTIL LIDAM COM O  
DECLÍNIO? UM ESTUDO MULTICASO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE –, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

São Paulo, 25 de Junho de 2015.

---

Prof. Dr. Marcio Luiz Marietto – Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Fernando António Ribeiro Serra – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Manuel A. S. P. Vasconcelos Ferreira – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Flavio Hourneaux Junior – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

À minha família

## **AGRADECIMENTO**

Aos meus pais, que sempre incentivaram a minha formação e a busca pelo conhecimento.

Ao meu marido, Fernando Minniti, pelo amor, compreensão e apoio durante os anos de mestrado.

Ao meu orientador, professor Doutor Fernando Serra, pela paciência, incentivo e transmissão valiosa de conhecimento.

À colega Rosiele, por estar presente em todos os momentos marcantes do meu mestrado.

Aos professores do PPGA, pelos momentos de troca de conhecimentos e experiências.

Aos colegas da turma de mestrado, por compartilharem os momentos de angústia, risadas e pela valiosa troca de conhecimento.

Ao economista da ABIT Haroldo Silva, pela pronta disposição em conceder uma entrevista para enriquecer este trabalho.

Aos funcionários e ex-funcionários das empresas pesquisadas que colaboraram com informações valiosas durante a pesquisa.

Aos fornecedores e ex-fornecedores que contribuíram com dados importantes para a conclusão deste trabalho.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão dessa dissertação.

## RESUMO

Fatores internos e externos ou ambos podem levar uma companhia a passar pelo declínio organizacional. Dados mostram a frequência alarmante de empresas que lidam com situações extremas de declínio a ponto de encerrar suas atividades ou entrar com um pedido de recuperação judicial. A literatura da área aponta que o declínio organizacional pode ser identificado anos antes de a crise estar completamente instaurada na organização e quanto antes os gestores identificarem e a enfrentarem maiores são as chances de sucesso em um processo de *turnaround*. Considerando este contexto, o presente trabalho tem por objetivo central compreender as ações estratégicas das indústrias têxteis que lidam com o declínio organizacional. Para cumprir com este propósito, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, através da técnica de estudo multicaso de empresas do segmento têxtil. Este segmento foi selecionado devido à sua alta representatividade socioeconômico no país. Além disso, este setor está sofrendo uma grande transformação, o que ocasiona uma necessidade das empresas reverem seus modelos de negócio para se manter no mercado.

**Palavras-chave:** Declínio Organizacional. Ações Estratégicas. Indústria Têxtil.

## ABSTRACT

A company may go through an organizational decline due to Internal and external factors or both. Data show the alarming frequency of companies that deal with extreme situations of decline to the point of closing their businesses or filing for bankruptcy. The literature in this area indicates that organizational decline can be identified years before the crisis to be fully established and the sooner managers identify and tackle the greater the chances of success in a *turnaround* process. Considering this context, this paper has the main objective to understand the strategic actions of the textile industries that suffered from organizational decline. To fulfill this purpose a descriptive qualitative research will be conducted using the technique of multi-case study of companies in the textile segment. This segment was selected due to its high socioeconomic representation in the country. Moreover, this sector is undergoing a major transformation, which causes a need for companies to review their business models to sustain in the market.

**Keywords:** Organizational Decline. Strategic Actions. Textile Industry.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Organização da Pesquisa.....	17
Figura 2 - Modelo genérico de ciclo de vida.....	19
Figura 3 - Modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica.....	31
Figura 4 - Modelo do processo de <i>turnaround</i> de Robbins e Pearce II.....	34
Figura 5 - Seleção da Amostra .....	49
Figura 6 - Triangulação de dados .....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores e Principais Conceitos de Declínio .....	22
Quadro 2 - Causas Internas do Declínio .....	24
Quadro 3 - Causas externas do Declínio .....	26
Quadro 4 - Estágios do Declínio.....	28
Quadro 5 - Ações estratégicas associadas ao <i>Turnaround</i> .....	35
Quadro 6 - Principais Trabalhos Relacionados ao Declínio.....	43
Quadro 7 - Quantitativo de Participantes da Pesquisa.....	55
Quadro 8 - Tendências do Mercado Têxtil.....	62
Quadro 9 - Períodos Estratégicos da Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A .....	67
Quadro 10 - Períodos Estratégicos da Vicunha Têxtil S/A .....	72
Quadro 11 - Períodos Estratégicos da Companhia de Tecidos Santanense.....	77
Quadro 12 - Fatores Relacionados ao Declínio .....	81
Quadro 13 - Ações Estratégicas.....	83
Quadro 14 - Quadro Económico.....	96

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Características do Setor Têxtil Brasileiro.....	60
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Indústria
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
Abvtex	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
APEX	Agência de Promoção às Exportações
Comtêxtil	Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da FIESP.
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IEMI	Instituto de Estudos e <i>Marketing</i> Industrial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sinditextil - SP	Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado de São Paulo
SINDIVEST	Sindicato das Indústrias do Vestuário de Nova Friburgo e Região/SP

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
<b>1.1.1 Objetivos específicos</b> .....	16
1.2 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 SOBRE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL .....	18
<b>2.1.1 As Causas do Declínio Organizacional</b> .....	23
<b>2.1.2 Estágios do Declínio Organizacional</b> .....	27
<b>2.1.3 O Modelo de Declínio da Gradiente</b> .....	31
<b>2.1.4 Como as empresas lidam com o declínio?</b> .....	33
<b>2.1.5 Estudos sobre o Declínio Organizacional</b> .....	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	48
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	50
<b>3.2.1 Pesquisa documental</b> .....	51
<b>3.2.2 História Oral</b> .....	52
<b>3.2.3 Questionários</b> .....	54
<b>3.2.4 Análise dos Resultados</b> .....	55
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	57
4.1 DESEMPENHO E DESAFIOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA.....	57
4.2 A EMPRESA FÁBRICA DE TECIDOS CARLOS RENAUX S.A.....	66
<b>4.2.1 Os Períodos Estratégicos</b> .....	67
<b>4.2.2 As Ameaças Externas (1997 a 1999)</b> .....	67
<b>4.2.3 A Reestruturação Organizacional (2000 a 2005)</b> .....	68
<b>4.2.4 O Foco na Marca (2006 a 2009)</b> .....	70
4.3 A EMPRESA VICUNHA TÊXTIL S/A .....	71
4.4 COMPANHIA DE TECIDOS SANTANENSE .....	76
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	80
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	86
5.1 SUMÁRIO DA INVESTIGAÇÃO .....	86
5.2 CONTRIBUIÇÕES .....	88
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	88

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA.....	88
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO BÁSICO PARA CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS E</b>	
<b>QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B - QUADRO ECONOMÁTICA .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Indicador Serasa *Experian* de Falências e Recuperações, em 2014, o número de empresas localizadas em território brasileiro que requereram falência foi de 1.661 outras 828 organizações solicitaram recuperação judicial. O SEBRAE (2013) apresenta um número também alarmante, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas 24,4% das empresas brasileiras fecham suas portas nos dois primeiros anos de vida, e esse número pode chegar a 70% nos cinco primeiros anos. Estes números indicam a frequência de empresas que passam pela situação extrema de declínio organizacional. Mas ainda mais importante é o fato de que muitas mais passam ou estão passando por declínio, sem necessariamente estarem ainda na situação extrema.

O declínio organizacional pode ser definido como uma redução absoluta dos recursos da organização ao longo de um determinado período de tempo (Cameron, Kim & Whetten, 1987) e uma de suas características é que pode ocorrer em qualquer momento da trajetória de desenvolvimento da empresa (Miller & Friesen, 1984). Mas, segundo Whetten (1980) no seu trabalho seminal sobre declínio organizacional, apesar de ser um assunto de grande importância e preocupação para as organizações, o declínio era pouco estudado. A situação perdura apesar de tantos anos passados. Em um artigo bibliométrico recentemente publicado, os autores Serra, Ferreira e Almeida (2013) reafirmam que o tema ainda é pouco explorado, quando comparado aos estudos de sucesso e crescimento organizacional.

Os pesquisadores, de maneira geral, dão ênfase a estudos que mostram o crescimento e o sucesso organizacional por entender que este seria o percurso natural das empresas, e mesmo pela origem das abordagens teóricas clássicas (por exemplo, Penrose, 1959; Porter, 1980; Barney, 1991).

Weitzel e Jonsson (1989, p. 91) consideram que “o estudo do declínio organizacional é importante devido às enormes consequências sociais resultantes de interrupções para a economia e para os indivíduos dependentes de organizações”. Além disso, estudar o declínio nos capacita a compreender e antever esses eventos (Whetten, 1980). Ao identificar os fatores de declínio antecipadamente, poderia haver um período de tempo maior para reagir, elaborar e aplicar um plano de recuperação, evitando que o declínio da organização chegue ao ponto de não poder ser mais revertido (Weitzel & Jonsson 1989).

Estudos como o de Altman (1983), em finanças, e Hambrick e D’Aveni (1988), em estratégia, apresentam resultados que indicam que os primeiros sinais de declínio aparecem anos antes de serem claramente evidenciados. Tanto que a literatura fala que existem estágios

do declínio. Em cada estágio, características específicas são identificadas e, conforme se avança para o próximo estágio, a situação da empresa se torna mais complicada e de difícil reversão. Assim, os gestores capacitados a identificar os primeiros sinais de declínio e que decidem enfrentar o problema ao invés de ignorá-lo, poderiam ter mais possibilidades para tentar um processo de recuperação da empresa.

Para diversos autores, como Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999), Levine (1978) e Altman (1986), Pretorius (2008), Ooghe e Prijcker (2008), Trahms, Ndofor e Sirmon (2013), as causas do declínio organizacional podem ser originadas de fatores internos da organização, externos a ela, ou ambos.

Além disso, o declínio pode acontecer para todas as empresas, inclusive naquelas que aparentam ser saudáveis, que existem há anos no mercado e já têm um posicionamento consagrado entre os consumidores. Um exemplo desta situação é o problema recente da Kodak, que depois de anos como líder do mercado fotográfico, em 2012, entrou com pedido de recuperação judicial (Gamble & Gehani, 2013).

No contexto brasileiro, a indústria nacional passou por grandes processos de transformação. O país viveu um período de elevada proteção ao mercado doméstico, o que deixou as empresas despreparadas, com produtos defasados e parques industriais obsoletos. No início dos anos de 1990, quando começou gradualmente e depois de maneira mais intensiva a abertura comercial, a entrada de concorrentes, produtos mais tecnológicos deixou exposta uma indústria nacional deficiente (Moreira, 1999). Os problemas organizacionais que existiam eram até então protegidos pelo regime protecionista, o que tornou as empresas de certa maneira acomodadas com a situação.

Dentre os diversos setores da indústria brasileira, este trabalho se propôs a estudar o período pós-protecionismo do setor têxtil. O declínio organizacional tem ocorrido em empresas deste setor, e esta situação tem acarretado consequências sociais e econômicas negativas, devido à alta representatividade desta indústria no país (ABIT, 2013).

A indústria têxtil brasileira emprega diretamente 1.7 milhão de pessoas, em mais de 30 mil empresas. Participa com 5,5% no PIB brasileiro e faturou em 2013 US\$ 53 bilhões. No entanto, vem perdendo competitividade, o faturamento de 2013 foi menor em US\$ 4 bilhões em comparação com o ano de 2012, que faturou um total de US\$ 57 bilhões. Ao comparar o faturamento de 2013 com o ano de 2011, o número é ainda mais preocupante: em 2011, o faturamento da indústria têxtil foi de US\$ 67 bilhões, são 14 bilhões a mais do que o faturado em 2013. Nos últimos cinco anos, apenas no estado de São Paulo, 121 empresas têxteis e de confecção encerraram suas atividades (ABIT, 2013).



Diante disso, algumas questões se colocam: Quais são os elementos que contribuem para o declínio organizacional na indústria têxtil? Quais são as ações estratégicas empregadas? Este trabalho se propõe a aprofundar o conhecimento a respeito deste tema no setor têxtil, tendo como pergunta norteadora: Como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio organizacional?

Trahms *et al.* (2013) ressaltaram que há diversos temas ainda não resolvidos dentro do estudo do *turnaround* corporativo e que merecem ser investigados como, por exemplo, o gerenciamento ineficiente de recursos que podem levar a empresa ao declínio, a relação de tempo entre contenção de recursos e a implantação das ações estratégicas para atingir um *turnaround* de sucesso. Estes são elementos que foram levantados nesta pesquisa.

Para cumprir com o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa longitudinal com três empresas do setor têxtil durante o período de 1997 a 2009. A intenção é estudar o período após a abertura comercial, quando as empresas não se encontram em um ambiente protegido. Optou-se por uma investigação longitudinal, uma vez que o declínio é definido como um fenômeno que ocorre ao longo de determinado período de tempo, e este tipo de pesquisa é adequado para acompanhar o desenvolvimento das organizações. Trabalhos clássicos como o Hambrick e D'Aveni (1988), Cameron *et al.* (1987) utilizaram esta mesma técnica, o que evidencia a importância deste tipo de estudo.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Compreender as ações estratégicas das indústrias têxteis que lidam com o declínio organizacional.

### 1.1.1 Objetivos específicos

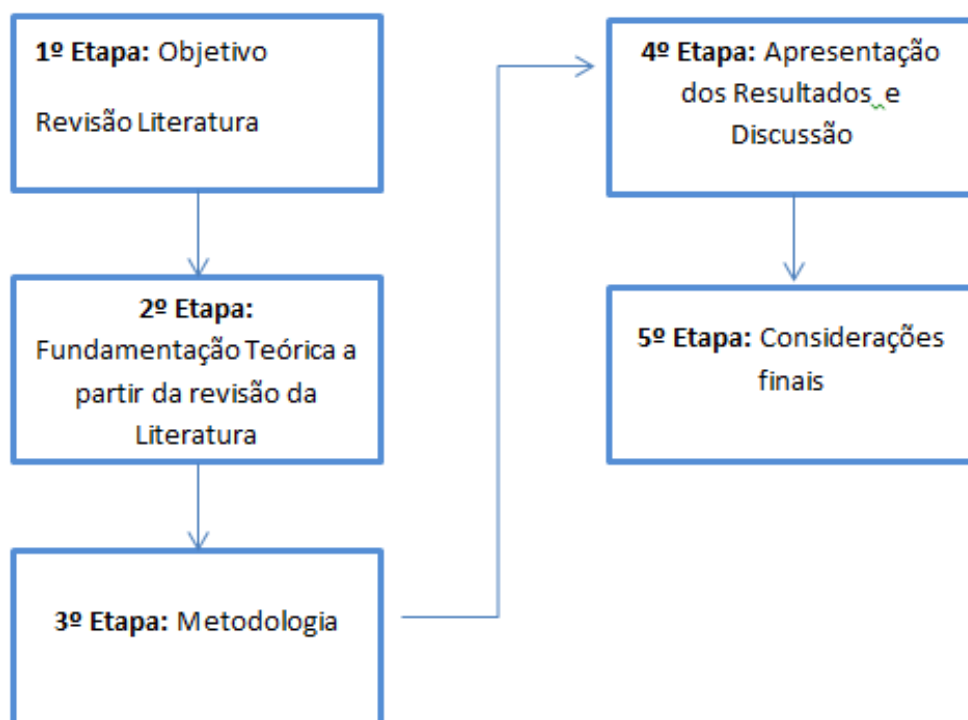
- Identificar, na literatura, as causas do declínio das organizações;
- Identificar, de acordo com a literatura, os estágios de declínio e as principais características ao longo de cada estágio;
- Identificar, segundo a literatura, as ações estratégicas que proporcionam o *turnaround*;
- Identificar empresas da indústria têxtil nas quais o declínio possa ser confirmado;
- Identificar as causas do declínio organizacional das empresas selecionadas;

- Identificar as ações estratégicas utilizadas por estas empresas para lidar com o declínio.

## 1.2 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos descritos acima, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva por meio de um estudo multicase com empresas do setor têxtil brasileiro.

**Figura 1 - A Organização da Pesquisa**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

A organização deste trabalho se dá da seguinte maneira: A introdução que evidencia a relevância do tema proposto apresenta o problema de pesquisa e os objetivos. O capítulo 2, em que se faz uma reflexão teórica que suporta este estudo; o capítulo 3 refere-se à metodologia e aos procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento desta pesquisa. O quarto capítulo é composto pela apresentação e análise dos dados; na quinta parte, é feita uma comparação dos resultados com as teorias existentes e na última etapa estão escritas as considerações finais do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é exposto o tema central deste trabalho que trata do declínio organizacional, as causas, as características de todos os estágios do declínio e a maneira como as empresas lidam com este fenômeno de acordo com a literatura pesquisada.

### 2.1 SOBRE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Os estudos a respeito do declínio organizacional são relativamente recentes. Foi fundamentalmente desenvolvido a partir dos trabalhos de Whetten (1980a, 1980b), e ainda é um tema pouco explorado (Serra, et al., 2013). A literatura acadêmica em estratégia indica maior ênfase em estudos sobre o crescimento e o sucesso organizacional (Whetten 1980, Mellahi & Wilkinson, 2004, Heine & Rindfleisch, 2013). Segundo Whetten (1980), existem três pressupostos que favorecem e instigam os pesquisadores em relação ao crescimento organizacional:

- (1) Correlação positiva entre tamanho e idade - Conforme a organização cresce, sua estrutura se torna mais complexa, com maiores níveis hierárquicos, apresenta um aumento da burocracia e rigidez da companhia, entre outras características que dificultam o processamento das informações e aumentam o nível de incerteza dentro da organização;
- (2) O tamanho é uma característica desejada - Assume-se que uma grande corporação tem a vantagem de trabalhar com a economia de escala e de não se abalar facilmente com as alterações ambientais;
- (3) O crescimento é sinônimo de eficácia - Pressupõe-se que, se uma organização está crescendo, é porque está sendo administrada de forma efetiva.

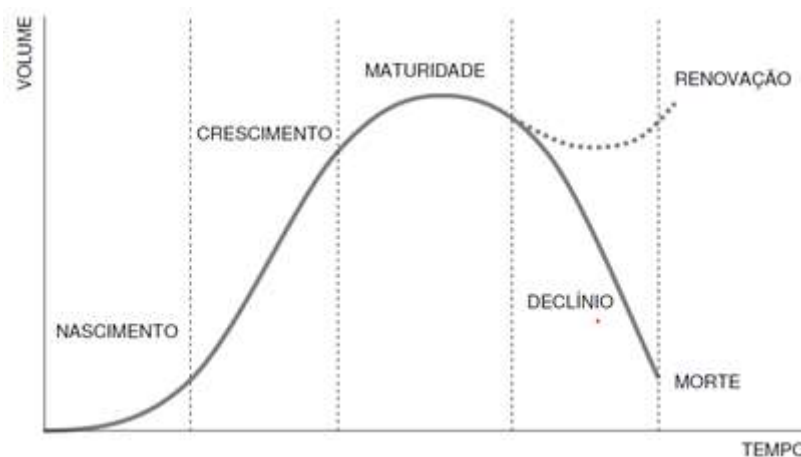
Além destes, o autor menciona outros dois fatores importantes que podem explicar a ênfase em torno do fenômeno do crescimento organizacional. O primeiro se refere ao fato de as teorias e pesquisas organizacionais refletirem a realidade atual. Desta forma, em um momento de rápido crescimento, as empresas em declínio são vistas como exceção e como resultado de uma má administração, o que dificulta o acesso às informações para aprofundar as pesquisas sobre o tema. O segundo ponto é o fato de as teorias refletirem valores sociais, como por exemplo, a ideia de sempre atingir seus objetivos e metas evidenciando uma orientação para o crescimento. Além de que, o fracasso é apontado como uma

responsabilidade pessoal e existe uma necessidade de culpar o responsável pela falha. Consequentemente, os executivos relutam a admitir que sua organização esteja sob ameaça e veem o declínio como um período transitório (Whetten, 1980).

Por estas razões e apesar de sua importância o declínio organizacional não tem sido explorado suficientemente, começaram a aparecer de maneira mais constante no final dos anos 1970 com os estudos de ciclo de vida, e início dos anos 1980, a partir do trabalho de Whetten (1980). Além disso, a pesquisa existente em declínio organizacional é tratada de forma multidisciplinar, isto é, o fenômeno pode ser estudado segundo diferentes perspectivas teóricas (Wittelooostujin, 1998, Heine & Rindfleisch, 2013)

Parte dos autores pesquisados (Quinn & Cameron 1983; Greiner 1972; Adizes 1990; Miller & Friesen, 1984; Lester, Parnell & Carraher, 2003) entende o declínio organizacional como uma das fases do Ciclo de Vidas das Organizações (CVO). O CVO estuda a forma como as organizações administram suas atividades ao longo do tempo e a maneira como surgem padrões durante a sua trajetória de desenvolvimento. Estes ciclos de vida, em muitos casos são tratados de maneira análoga aos seres vivos e apresentam características que evidenciam as fases de nascimento, crescimento, maturidade, declínio e morte (Figura 2).

**Figura 2 - Modelo genérico de ciclo de vida**



Fonte: Miller e Friesen (1984).

Existem vários modelos de ciclo de vida organizacional e entre eles o modelo de cinco estágios de Miller e Friesen (1984) que se sobressai pelo aprofundamento conceitual, pelos testes empíricos realizados e por conceituar a fase de declínio (Figura 2). Cada estágio apresenta características distintas com relação à situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia da organização. Conforme a empresa cresce e se desenvolve passa para um novo estágio e se torna mais complexa em sua estrutura e processos.

Na fase de declínio descrita por Miller e Friesen (1984) as organizações começam a estagnar, a tomada de decisão é caracterizada pelo conservadorismo e centralização, as empresas procuram não correr riscos e assim há uma redução em sua participação no mercado e seus produtos se tornam obsoletos por não haver mais investimento em inovação. Outro modelo de CVO que apresenta o estágio de declínio é o desenvolvido por Lester et al (2003) que caracteriza este estágio de declínio pela decadência política e de poder. As pessoas da organização estão mais preocupadas com os objetivos pessoais do que os organizacionais.

Em ambos os estudos os autores Miller e Friesen (1984) e Lester et al(2003) destacam que não necessariamente as empresas precisam seguir um ciclo de vida organizacional lógico e sequencial, é possível retroceder nos estágios do ciclo de vida. Assim, diferenciando-se de outros autores, a morte da organização não é algo que inevitavelmente irá ocorrer, é possível uma organização passar por situações de declínio e sobreviver retornando a estágios anteriores de seu ciclo de vida.

Assim como Miller e Friesen (1984) apontam que o declínio pode ser o retrato da estagnação da empresa ou redução do mercado, Whetten (1980) argumenta que o declínio por estagnação é percebido em organizações burocráticas, menos flexíveis e pode ou não ocasionar a perda de receita. Geralmente ocorre em períodos de abundâncias e reflete, por exemplo, uma queda na taxa de crescimento da empresa em relação aos outros anos. Por outro lado, o declínio por redução significa uma redução do mercado, da demanda pelo produto ofertado ou ainda na habilidade da organização em competir com outros no mercado.

Organizações em declínio são caracterizadas pela redução de importantes recursos financeiros e humanos. Sendo por isto importante diferenciar *downsizing* e declínio. O *downsizing* pode ser entendido como uma redução intencional dos recursos humanos da organização (Freeman & Cameron, 1993) e está associado às consequências do declínio organizacional (D'Aveni, 1989), mas também às estratégias de recuperação de empresas (Mellahi & Wilkinson, 2004, Mckinley, Zhao & Rust, 2000). Assim, o declínio organizacional e o *Downsizing* não precisam necessariamente ocorrer simultaneamente. No entanto, a redução de valiosos recursos humanos, além da perda de profissionais qualificados, afeta a imagem da organização perante seus acionistas (D'Aveni, 1989).

O declínio organizacional também é definido por Cameron *et al.* (1987) como sendo uma redução absoluta dos recursos da organização ao longo de um determinado período de tempo. Porém, agregam a este conceito a distinção entre turbulência e declínio propriamente dito. Evidenciam que não se pode confundir declínio com ajustes ao ambiente, e que o resultado do declínio depende de como o mesmo é gerenciado. Mckinley, Latham e Braun

(2014) concordam com esta definição, mas acrescentam que para uma organização ser considerada em declínio, esta redução absoluta de recursos deve existir por pelo menos dois anos. Este é o mesmo período apontado por Robbins e Pearce (1992), Barker e Mone (1994) para definir que o declínio organizacional é a redução de índices financeiros por pelo menos dois anos consecutivos.

Devido à redução de recursos financeiros ocasionada pelo declínio organizacional, a empresa pode ser impedida de fazer novos investimentos e ter sua capacidade de empréstimos reduzida. Isto dificulta sua recuperação e agrava a crise financeira. Os indicadores financeiros apontam para esta situação através da diminuição da liquidez e rentabilidade e um aumento do endividamento (Altman, 1968; D'Aveni 1989).

Outra parte dos pesquisadores enfatiza o declínio como resultado de uma ineficiência gerencial, por exemplo, Weitzel e Jonsson (1989, p.94) definem que: “As organizações entram em declínio quando deixam de antecipar, reconhecer, prevenir, neutralizar ou adaptar às pressões externas ou internas que ameaçam a sobrevivência de longo prazo da organização”. Esta definição aponta que o declínio é resultado de uma ineficiência gerencial por não responder as condições atuais e futuras que podem ameaçar a organização. Nessa mesma linha estão os autores Argenti (1976), Schendel *et al.* (1976), Sutton (2002) e Thornhill e Amit (2003).

Com a finalidade de organizar as principais correntes de pensamento a respeito do declínio organizacional, Mckiernan (2003, p. 246) categorizou em quatro grupos distintos os conceitos de declínio encontrados na literatura:

- (1) Deterioração em recursos: Neste primeiro grupo está a parcela que trata o declínio como uma degradação/redução dos recursos humanos e financeiros por certo período de tempo;
- (2) Deterioração em desempenho: O declínio é definido através da queda no desempenho organizacional da empresa;
- (3) Deterioração da habilidade de se adaptar às pressões externas e internas;
- (4) Fase no ciclo de vida organizacional: O declínio faz parte do ciclo de vida organizacional.

Considerando os grupos apresentados por Mckiernan (2003), foi elaborado o quadro abaixo com o intuito de identificar os autores e os conceitos apresentados pelos mesmos.

**Quadro 1 - Autores e Principais Conceitos de Declínio**

Autores Definições	Weitzel e Jonsson(1989)	Whetten (1980)	Miller e Friesen, (1984)	Adizes (1990)	Altman (1968)	D’Aveni (1989)	Cameron, Whetten, Kim (1987)	Thornhill e Amit (2003)	Mckinley, Zhao & Rust, (2000)
Deterioração em recursos		✓	✓			✓	✓	✓	✓
Deterioração em desempenho					✓	✓			
Inabilidade de se adaptar às pressões	✓	✓					✓	✓	
Fase no ciclo de vida organizacional			✓	✓					

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as definições de declínio organizacional nos trabalhos clássicos, ao interpretar os conceitos em conjunto, o declínio organizacional é percebido no ciclo de vida pela deterioração do desempenho organizacional da empresa; no entanto, caracteriza-se pela redução e degradação de recursos, principalmente humanos e financeiros, e pela redução da capacidade ou impossibilidade de se adaptar às pressões externas e internas. Também foram observados por D’Aveni (1989) três padrões de declínio. O primeiro seria quando a organização declina rapidamente, ocorre um colapso seguido pela falência; no segundo caso, a empresa apresenta um declínio gradual que leva à falência, e o último padrão seria o declínio prolongado, que pode acontecer o declínio rápido ou gradual, porém a falência ocorre depois de anos nesta situação.

Uma vez identificados os conceitos a respeito do declínio organizacional, o próximo item explora as causas, sejam elas internas ou externas, deste fenômeno.

### 2.1.1 As Causas do Declínio Organizacional

De acordo com a literatura pesquisada, as causas do declínio organizacional podem ser divididas entre razões externas incontrolláveis e por razões internas controláveis (Levy, 1986; Schendel et al., 1976; Bibeault 1999, Levine 1978, Slatter & Lovett 1999, Pretorius, 2008, Ooghe & Prijcker 2008, Trahms, Ndofor e Sirmon 2013).

Bibeault (1999) publicou uma pesquisa elaborada com 81 CEOs que passaram por situações de *turnaround* (recuperação). O conceito de *turnaround* será explicado mais adiante neste trabalho, mas ele pode ser entendido como ações que conseguem reverter o declínio organizacional e neutralizar os elementos que ameaçam a sobrevivência da empresa (Barker e Duhaim 1997). O resultado da pesquisa de Bibeault mostrou que 67% destes executivos creditam as causas do declínio a fatores internos da empresa, sendo que parte deles pode ter sido originada devido a fatores externos. Apenas 9% apontam fatores externos como os únicos responsáveis pelo declínio, e o restante de 24% diz haver um balanço entre fatores internos e externos. Este resultado corrobora com o estudo de Altman (1986) com 6.000 empresas falidas que apontou a má gestão como principal causa da falência. Outros autores como Argenti (1976), Schendel *et al.* (1976) e Sutton (2002) também enfatizam o mau gerenciamento como fator determinante para o fracasso.

O mau gerenciamento pode ocorrer por falta de conhecimento. Shepherd (2003) aponta que empresários com mais experiência possuem o conhecimento necessário para executar as funções e tarefas necessárias para o sucesso de maneira mais eficaz. Estudos como o de Desai e Madsen (2010) agregam a este conceito que um gestor com uma experiência de fracasso anterior tem uma probabilidade menor de viver novamente uma situação assim, em comparação a um gestor que possui apenas experiências em situações de sucesso.

Com base nos trabalhos de Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999), o quadro abaixo resume as principais causas internas identificadas por estes autores.



**Quadro 2 - Causas Internas do Declínio**

<b>Causas Internas do Declínio</b>	
<b>Gerenciamento fraco</b>	Centralização nas tomadas de decisões; Falta de profundidade na gestão; Alta gestão desequilibrada; Conselho administrativo não participativo.
<b>Problema de sucessão gerencial</b>	A falta de um programa de sucessão competente pode acarretar em crises internas entre a liderança e o restante da organização. Este problema se enfatiza quando há demasiada centralização de poder e pouca profundidade na gestão
<b>Burocracia</b>	As organizações podem se tornar rígidas e com processos engessados devido ao alto controle de seus processos
<b>Inércia Organizacional</b>	A empresa é incapaz tomar decisões e/ou implementá-las, geralmente devido a uma combinação de má liderança, estrutura organizacional inadequada, funcionários pouco motivados, a falta de prestação de contas e responsabilidades claramente definidas, processos gerenciais inadequados ou não de existentes.
<b>Políticas e Controle financeiro Inadequado</b>	Alto índice de endividamento; uma política muito conservadora e o uso de fontes de financiamento inadequadas. Além de falta de controle financeiro adequado e confiável que demonstre a real situação da organização.
<b>Grandes projetos</b>	Grandes projetos aliados a falta de planejamento adequado, controle de custos e retorno sobre o investimento.
<b>Aquisições</b>	Pagar um preço muito alto e injustificável pela empresa adquirida; Má gestão pós-aquisição.
<b>Falta de esforços de <i>marketing</i></b>	Solicitações dos clientes não são atendidas; Equipe de vendas desmotivada Publicidade ineficaz; Esforços não orientados para os principais clientes e produtos-chave; Fraco ou inexistente desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Adaptado de Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999).

As causas internas são apontadas como mau gerenciamento, que pode levar a empresa não responder adequadamente as mudanças do ambiente externo, empresas míopes são incapazes de perceber as ameaças externas e foca suas ações no ambiente no qual esta

inserida. Também são negligentes ao desenvolver e utilizar ferramentas de controle para suas informações e assim se tornam vítimas da inércia organizacional, a demora nas tomadas de decisões importantes e eficazes agrava a situação de declínio. Outro aspecto apontado que prejudica ainda mais a organização é acreditar no sucesso anterior e agir da mesma maneira perante um cenário diferente.

O foco em crescimento através de expansões e aquisições sem levar em consideração o *core business* da empresa e sem ter um planejamento adequado, bem como um estudo sobre custos e retorno do investimento acaba por demandar um alto volume de recursos e nem sempre a empresa está preparada cumprir com suas obrigações dentro do prazo determinado (Argenti, 1976; Miller & Friesen, 1977; Schendel *et al.*, 1976). Além destes fatores, para Ooghe & Prijcker, (2008) outra razão pela qual as empresas ambiciosas por crescimento entrem em declínio é o fato de não calcularem adequadamente os retornos sobre investimento, a má interpretação das informações e alto otimismo podem afetar a percepção sobre o investimento. O crescimento não pode ser considerado um indicador do sucesso de uma empresa (Fleck, 2004).

O estudo longitudinal desenvolvido por Zacac, Kraatz & Bresser (2000) enfatiza que o desempenho organizacional desejado é resultado do alinhamento entre a empresa, seus recursos e o ambiente. As estratégias da organização devem ser dinâmicas e se adequar às mudanças.

Além dos fatores internos aqui descritos, as causas do declínio organizacional também podem ser externas. Não é possível ter controle das mudanças externas, o que é possível é a empresa acompanhar as tendências econômicas e de mercado. Ao estar sempre atenta é possível se preparar para as possíveis mudanças que venham acontecer.

No quadro a seguir estão descritas as causas externas mais comuns que podem levar ao declínio de acordo com Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999).

**Quadro 3 - Causas externas do Declínio**

<b>Causas Externas do Declínio</b>	
<b>Mudanças econômicas</b>	Juros, inflação, variação cambial entre outros fatores podem afetar diretamente um indústria ou em particular uma empresa que não esteja preparada para se adaptar as mudanças.
<b>Restrições Governamentais</b>	A mudança em leis, regulamentos locais e internacionais podem afetar a empresa.
<b>Competitividade</b>	A entrada de novos concorrentes, produtos e a vida útil do produto ofertado podem proporcionar o início de um declínio organizacional.
<b>Mudança social</b>	Mudança de comportamento e hábitos da sociedade influencia o consumo de produtos/ serviços, bem como o modo da empresa de se relacionar com seus colaboradores diretos e indiretos;
<b>Evolução Tecnológica</b>	A evolução tecnológica trás consigo uma vasta opções de materiais, melhorias de processo e produtos. No entanto as empresas precisam estar atentas e bem capitalizadas para acompanhar as mudanças tecnológicas e não ser tornarem obsoletas.

Fonte: Adaptado de Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999).

Levine (1978) desenvolveu um modelo sobre as causas do declínio voltado para empresas do setor público; no entanto, este modelo também tem sido utilizado em estudos que tomam o setor privado como unidade de análise. Levine coloca de maneira mais abrangente as principais razões que levam uma empresa ao declínio e que engloba os fatores explicados acima. Segundo o autor as principais causas seriam:

- (1) atrofia organizacional, que é a incapacidade organizacional em identificar seus problemas;
- (2) vulnerabilidade, que indica a fragilidade da organização em se adaptar as mudanças;
- (3) a perda de legitimidade, que é comprometimento de recursos para atender a problemas críticos e a retração após a solução dos problemas;
- (4) entropia ambiental é quando a capacidade do ambiente em sustentar determinada organização é reduzida.

Em um ambiente dinâmico onde mudanças de vários tipos ocorrem em alta velocidade, sejam elas tecnológicas, governamentais, geopolíticas, mas que causam um efeito direto nas empresas faz com que as mesmas tenham que aprender a se reestruturar de maneira a continuar sendo competitivas.

Hamel e Valikangas (2003) dizem que com a instabilidade do mundo as empresas precisam ser resilientes para evitar o declínio. Devem rever continuamente suas estratégias e modelo de negócios para se antecipar e adaptar as mudanças.

Enfim, os autores apontam para diversas causas que dão origem ao declínio organizacional, no entanto, cada organização deve ter o seu controle de indicadores de declínio e ter habilidade para diagnosticar com uma visão sistêmica as causas do mesmo (Roiek, 2004). Apenas com um diagnóstico preciso a respeito do que motivou o declínio será possível aplicar a estratégia de *turnaround* mais adequada (Pretorius, 2008).

### **2.1.2 Estágios Do Declínio Organizacional**

Identificar a causa do declínio é imprescindível, mas não suficiente para definir as estratégias de recuperação a serem implantadas. É também imperativo reconhecer em qual estágio do declínio a empresa está. Cada estágio apresenta peculiaridades e indicadores que podem direcionar os gestores nas decisões estratégicas a serem tomadas.

O declínio organizacional é composto por vários estágios e os autores Hambrick e D'Aveni (1988), Weitzel e Jonsson (1989) se propuseram a estudar o tema. Segundo o estudo bibliométrico de Serra *et al.* (2013), estes autores estão entre os mais citados dentre os artigos pesquisados em seu estudo bibliométrico a respeito deste tema. Collins (2009) é outro autor que realizou um estudo mais recente a respeito deste assunto e se propôs, como os outros autores, a identificar os estágios do declínio de maneira a contribuir para um diagnóstico mais preciso de cada etapa. As cinco fases propostas por ele não são necessariamente sequenciais. Os autores apontaram as características de cada estágio até o momento no qual a recuperação da empresa se torna praticamente impossível de ser realizada devido à falta de recursos humanos e financeiros.

No quadro 04, são apresentados os estágios do declínio de acordo com os autores citados acima, além disso, foi elaborada uma terceira linha chamada de “observações” onde estão destacadas as principais diferenças de cada estágio segundo os autores aqui apresentados.

Quadro 4 - Estágios do Declínio

Autores	1ª Estágio	2ª Estágio	3ª Estágio	4ª Estágio	5ª Estágio
<p><b>Hambrick e D'Aveni (1988)</b></p>	<p><b>Origens da desvantagem:</b> 10 anos antes de a falência ser decretada já é possível identificar redução de folgas organizacionais e rentabilidade.</p>	<p><b>Deterioração precoce:</b> A empresa apresenta níveis ainda mais baixos de folga organizacional e desempenho; A empresa está saindo de um nível viável para a sobrevivência marginal.</p>	<p><b>Existência Marginal.</b> As firmas falham ao adotar estratégias extremas, como inércia ou hiperativo; desviam de uma estratégia para a próxima.</p>	<p><b>Luta de morte.</b> Esta última fase reduz drasticamente as chances de sobrevivência das empresas em declínio, suas folgas organizacionais caem severamente, assim como o seu desempenho. Os gestores continuam a desviar de uma direção estratégica para outra. Essas empresas em falência estão condenadas a morrer.</p>	<p>N/A</p>
<p><b>Weitzel e Jonsson (1989)</b></p>	<p><b>Cegueira:</b> A organização não é capaz de antecipar e reconhecer as pressões internas ou externas que podem ameaçar em longo prazo a sua sobrevivência. As pressões negativas nesta fase ainda não estão refletidas nos relatórios financeiros, nesta fase muitas mudanças são qualitativas o que é mais difícil de reconhecer e comunicar.</p>	<p><b>Inércia:</b> As estruturas organizacionais possuem alta inércia quando a velocidade com que respondem as ameaças é menor do que do que a taxa de mudança das condições ambientais. Há duas razões principais para este comportamento, a primeira é esperar para ver se a ameaça aparente é apenas temporária. Outra razão é que mudar é custoso, existe uma resistência a mudanças.</p>	<p><b>Ação falha:</b> As tomadas de decisões sob grande pressão para mudanças podem levar a decisões errôneas. Neste estágio os relatórios de controle da empresa já demonstram uma queda em seu desempenho e há um maior enfoque em eficiência e controle orçamentário. A condição de estresse vivenciada pela companhia pode trazer uma análise profunda das ameaças e oportunidades que pode resultar em algo produtivo e um plano efetivo de recuperação pode ser implantado</p>	<p><b>Crise:</b> A empresa não obteve sucesso nas tomadas de decisões. A crise se instaura na organização. Na maioria das vezes as organizações têm oportunidades de prever e prevenir o quarto estágio. Para recuperação é preciso instituir uma profunda reorganização e recuperação, no entanto a escassez de recursos humanos e financeiros é um fator limitante para esta recuperação.</p>	<p><b>Dissolução:</b> A organização enfrenta graves problemas devido ao capital reduzido e a perda de mercado, reputação e pessoas talentosas e experientes. Novos líderes podem ter entregado a organização, porém com a escassez de recursos e a falta de conhecimento sobre o mercado e em relação a própria organização o declínio é agravado e a organização não consegue sobreviver.</p>

Continua.

**Quadro 4 - Estágios do Declínio (conclusão)**

Autores	1ª Estágio	2ª Estágio	3ª Estágio	4ª Estágio	5ª Estágio
<b>Collins (2009)</b>	<b>Excesso de Confiança originado pelo sucesso:</b> As organizações se tornam arrogantes por acreditar que o sucesso do passado se perpetuará no futuro; Este é justamente o primeiro erro que podem cometer, não é possível garantir o futuro com base no sucesso do passado.	<b>Busca indisciplinada pelo Crescimento:</b> Após um grande sucesso as empresas buscam crescer cada vez mais e a qualquer custo, esquecendo-se dos elementos fundamentais como estrutura do negócio, a qualificação da mão de obra, gerenciamento dos custos internos entre outros elementos que foram justamente o que as levaram ao topo.	<b>Negação do Risco:</b> Quando os sinais de que algo não vai bem começam a aparecer, algumas empresas negam risco e culpam fatores externos como o mercado, os juros, a concorrência, a falta de sorte entre outros fatores, ao invés de procurar entender e solucionar o problema.	<b>Corrida pela Salvação:</b> Neste estágio a crise na organização já é do conhecimento de todos e a empresa busca desesperadamente uma solução que possa salvar o seu negócio. Neste ambiente com fortes pressões, as decisões tomadas podem não ser as mais acertadas.	<b>Irrelevância ou Morte:</b> Neste momento a empresa já passou por várias derrotas e decepções, os recursos financeiros e humanos estão se esgotando o que torna cada vez mais difícil sua recuperação.
<b>Observações</b>	Hambrick e D'Aveni, argumentam que o 1º estágio pode ser identificado 10 anos antes. Para Weitzel e Jonsson a empresa já está no primeiro estágio do declínio se não souber monitorar as ameaças internas e externas. Collins diz que o primeiro estágio é originado por acreditar na perpetuação do sucesso anterior.	Para Hambrick e D'Aveni o 2º estágio é caracterizado pelo aprofundamento dos problemas do primeiro. Weitzel e Jonsson apontam a inércia como principal característica, enquanto Collins diz que a busca pelo crescimento a qualquer preço qualifica o 2º estágio.	Hambrick e D'Aveni dizem que no 3º estágio as empresas mudam constantemente de estratégia e falham por isso. Weitzel e Jonsson também entendem que nesta fase as decisões tomadas sob pressão são errôneas. Por outro lado, Collins argumenta que neste estágio a empresa nega o risco de declínio e culpa fatores externos pelo mau desempenho.	Para Hambrick e D'Aveni o 4º estágio já é o último, os fatores críticos das fases anteriores já estão tão fortes que fará com que as empresas possivelmente não sobrevivam. Já Weitzel; Jonsson e Collins entendem que o 4º estágio é caracterizado por uma crise generalizada e todos tentam desesperadamente recuperar a empresa	Weitzel; Jonsson e Collins concordam que o 5º estágio do declínio é o último. Weitzel; Jonsson são enfáticos ao dizerem que neste ponto a empresa não consegue mais se recuperar. Para Collins neste estágio as chances de recuperação são poucas.

Fonte: Adaptado de Hambrick e D'Aveni (1988), Collins (2009) e Weitzel e Jonsson (1989).

O modelo de Hambrick e D'Aveni (1988) leva em consideração quatro constructos comumente relacionados ao declínio organizacional: iniciativa de domínio (mercado/produto), a capacidade ambiental de apoio à organização, folga organizacional e desempenho. Apresentaram um modelo espiral descendente que consiste nas quatro fases principais apresentadas acima. A folga organizacional, segundo Bourgeois (1981), é o 'colchão' de recursos reais, ou potenciais, que possibilitam à empresa de se adaptar com sucesso às mudanças, e adequar suas estratégias em relação ao ambiente externo. O modelo desenvolvido por Collins (2009) foi elaborado a partir de uma pesquisa com mais de sessenta grandes corporações norte americanas. Já para Weitzel e Jonsson (1989), alinhados ao pensamento de Greiner (1972), o declínio pode ocorrer em qualquer momento da organização, inclusive ao mesmo tempo em que se dá uma expansão. .

Dark (2007) ao utilizar o modelo de Weitzel e Jonsson em um estudo longitudinal para identificar os estágios de declínio de uma organização laboral americana (*AFC-CIO-American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations*) enfatizou os desafios de utilizar este modelo porque em algumas ocasiões é preciso utilizar conceitos subjetivos de quando começa e termina um estágio.

De acordo com o modelo proposto pelos autores, cada estágio apresenta desafios que vão progressivamente se tornando mais difíceis. A cada estágio aumenta a pressão e a necessidade de adaptação ao ambiente interno ou externo, além disso, medidas cada vez mais drásticas vão sendo tomadas para reverter o quadro. Hambrick e D'Aveni (1988), Weitzel e Jonsson (1989) e Collins (2009) indicam a importância de monitorar constantemente o desempenho da empresa, através de um conjunto de indicadores que indicam em qual momento ou estágio de declínio a empresa pode se encontrar. Quanto mais rápida a identificação do declínio organizacional, maior o tempo hábil para reverter à situação.

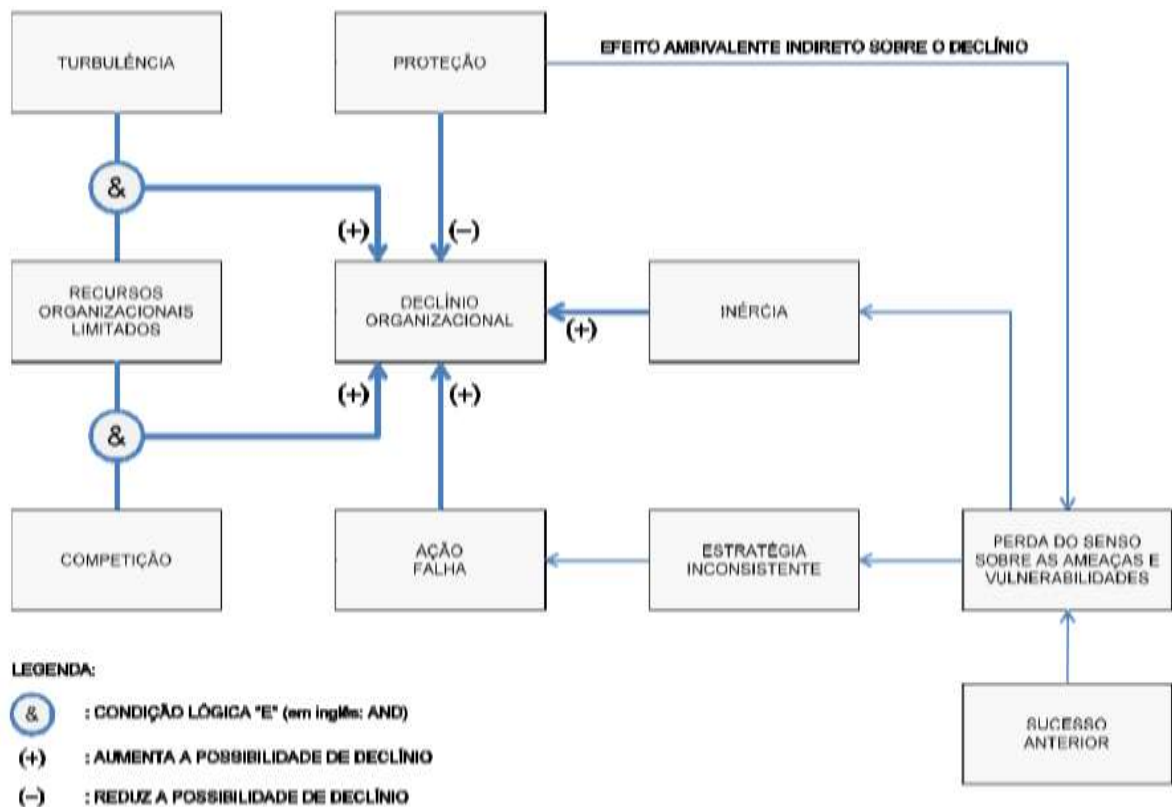
No entanto, é preciso salientar que mesmo ao entrar em declínio organizacional não obrigatoriamente as empresas entrarão em falência e encerrarão suas atividades. Em todas as fases do declínio é possível entrar com um plano de ação para que a empresa retorne a ter um melhor desempenho organizacional. Apenas na última fase que é a dissolução, as medidas de recuperação já não são mais eficazes, pois os recursos já foram drasticamente reduzidos (Weitzel & Jonsson, 1989).

### 2.1.3 O Modelo de Declínio da Gradiente

O autor Torres (2010) realizou um estudo longitudinal que compreende 40 anos da trajetória da empresa Gradiente Eletrônica. Através desta investigação, foi desenvolvido um modelo de declínio organizacional para o setor de eletrônicos brasileiro. Apesar de a Gradiente pertencer a um setor completamente diferente do que o investigado nesta pesquisa, ela tem em comum com o setor têxtil o fato de até meados 1990 terem vivido dentro de um ambiente protegido pelo governo e que depois com abertura comercial enfrentou desafios da mesma natureza.

Neste item, é explicado o modelo da Gradiente, pois o mesmo é utilizado na parte de discussão de resultados do presente estudo.

**Figura 3 - Modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica**



Elaborado por: Alexandre Torres (2010).

As setas mais escuras do modelo que estão ligadas a Turbulência, Recursos Organizacionais Limitados, Competição, Proteção, Ação Falha e Inércia, são elementos que afetam diretamente o declínio organizacional da empresa, enquanto as setas mais claras



(Sucesso anterior, Perda do senso sobre as ameaças e vulnerabilidades e estratégia inconsistentes) que o autor denomina como elementos acessórios visam a explicar os elementos que estão diretamente ligados ao declínio organizacional.

### **Inércia**

Neste modelo, a Inércia é entendida como sendo a resistência da organização em promover uma resposta a um evento de natureza externa ou interna que possa contribuir para conduzir a organização ao declínio.

A perda do senso sobre as ameaças e vulnerabilidades que a empresa pode sofrer pode levar as organizações à inércia. Weitzel e Jonsson (1989) dizem que são duas as principais razões para este comportamento: a primeira é esperar para ver se a ameaça aparente é apenas temporária. Outra razão é que mudar é custoso, existe uma resistência a mudanças.

Para os autores McDonald e Westphal (2003), Jas e Skelcher (2005) a inércia de uma organização é influenciada pela alta liderança. A resposta ao declínio irá depender da maneira como a alta liderança percebe e interpreta os fatores de declínio Trahm *et al*, (2013).

### **Turbulência e Recursos Organizacionais Limitados**

Um período de turbulência aliado a uma empresa que possui recursos organizacionais limitados pode contribuir para o declínio da organização. A turbulência aqui foi definida a partir do conceito de Cameron, Kim e Whetten (1987), que dizem que turbulências em um ambiente são alterações rápidas, não triviais e descontínuas. Os recursos organizacionais são os que capacitam as organizações a implementarem as estratégias de maneira a melhorar sua eficiência e efetividade. (Barney, 1991)

### **Ação Falha**

Neste modelo, a ação falha foi definida como qualquer ação realizada pela organização que seja derivada de uma estratégia inconsistente e que apresente um resultado indesejado, o que amplia as probabilidades de declínio.

A gestão ineficiente foi apontada como uma das causas do declínio organizacional por estudos como o de Altman (1986), Bibeaault (1999) e Slatter e Lovett (1999), Shepherd

(2003) Sutton (2002). As ações que derivam desta má gestão podem contribuir para o declínio, seja a decisão por optar por uma nova tecnologia, outra linha de produtos, expansão da empresa.

### **Proteção**

A proteção foi definida neste modelo 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.

As características desta proteção estão mais detalhadas na parte de discussão de resultados do setor têxtil.

### **Competição e Recursos Organizacionais limitados**

Se uma empresa não possui os recursos organizacionais necessários para enfrentar seus competidores, é possível que ela entre em declínio. Os recursos organizacionais necessários são os que sustentam as estratégias a fim de que elas atinjam seus objetivos, sendo eles humanos e financeiros (Hambrick & Fredrickson, 2005; Serra, 2007).

#### **2.1.4 Como as empresas lidam com o declínio?**

De acordo com a literatura, a partir do momento que o declínio organizacional é constatado as empresas devem implantar medidas estratégicas para tentar reverter o quadro de crise instaurado na companhia (Bibeault, 1999; Slatter & Lovett, 1999; Love & Nohria 2005, Morrow, Sirmon, Hitt, & Holcomb, 2007).

Trabalhos pioneiros como o de Schendel et al. (1976) e Hofer (1980) a respeito da recuperação de empresas (*turnaround*) indicaram que as estratégias utilizadas para este propósito seriam mais eficazes se enfatizassem o problema central da companhia, seja este um problema de eficiência operacional, seja de estratégia como um fraco posicionamento de mercado. Na primeira situação, o aumento de receitas, redução de custos e ativos ou ainda uma combinação destas ações buscam estabilizar o desempenho organizacional. No caso de lidar com uma situação que exige uma mudança estratégica, esta pode ser direcionada para o

mercado já atuante ou para a entrada em um novo negócio. O resultado positivo destas ações levariam a uma melhoria do desempenho e aumento do *market share* da empresa.

Segundo Barker e Duhaime, (1997) um *turnaround* de sucesso é quando a empresa consegue reverter o declínio organizacional que ocorre ao longo de um período de anos e acabar com o que ameaça a sobrevivência da empresa, alcançando assim uma rentabilidade sustentável. Esta definição está alinhada com o estudo de Pretorius, (2009) que diz que um *turnaround* ocorre quando a empresa retoma as operações normais e alcança um desempenho satisfatório para as partes interessadas da companhia, seja através de reorientação do posicionamento de mercado, estratégia, estrutura, sistemas de controle e distribuição de poder. Retornar a ter um fluxo de caixa positivo está associado a retomar suas operações normais.

Um dos modelos de *turnaround* mais disseminados entre os autores estudados foi o de Robbins e Pearce II (1992), que elaboraram um modelo que sugere que a natureza do declínio (externa ou interna) irá influenciar as ações a serem tomadas. Neste modelo, o *turnaround* (figura 3) é composto por dois estágios: em um primeiro momento, busca-se a estabilização econômica da empresa e em seguida sua recuperação.

**Figura 4 - Modelo do processo de *turnaround* de Robbins e Pearce II**



Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291).

Segundo os autores, quando as causas do declínio organizacional são derivadas de ineficiência operacionais medidas operacionais devem ser tomadas como, por exemplo, a redução de custos e ativos. No entanto, quando o declínio tem origens de problemas estratégicos é preciso agir através de ações estratégicas como um reposicionamento no

mercado para buscar uma recuperação. Robbins e Pearce II (1992) também apontaram em seu estudo que a severidade do declínio influencia se ações de redução de custos ou ativos ou ambas são necessárias. Geralmente, declínio severo necessita de redução de ativos.

Os autores Barker e Mone (1994) investigaram a mesma amostra estudada por Pearce e Robbins (1992) e criticaram o modelo proposto por eles. Argumentaram que a redução de custos e ativos (*retrenchment*) não é um componente inerente a todos os processos de *turnaround* e que pelo contrário para algumas empresas esta redução pode ser até mesmo prejudicial para sua recuperação. Uma avaliação detalhada para saber quais os ativos e recursos que devem ser cortados dentro da organização é preciso ser feita, tomando o cuidado para não se perder recursos valiosos. Neste sentido, Castrogiovanni e Bruton (2000) argumentam que a estratégia de *retrenchment* não deve ser generalizada para todas as empresas que estão em declínio, pois pode não ser uma tática eficaz.

Além disso, o estudo de Schmitt e Raisch (2013), diz que apesar de parte dos autores entenderem que as primeiras ações estratégicas para o *turnaround* devem ser as operacionais seguidas pelas estratégicas, devido a sua natureza contraditória, estes autores apontam para outra direção. Segundos eles, a empresa que alcança um *turnaround* bem-sucedido tem habilidade de integrar estas atividades contraditórias, que são inter-relacionadas e complementares uma a outra de maneira que podem ser implementadas em ambos os estágios do *turnaround*.

De maneira a facilitar a compreensão a respeito das ações estratégicas utilizadas pelas organizações em declínio, o quadro abaixo sintetiza as ações associadas às estratégias de *turnaround* de acordo com os autores pesquisados.

**Quadro 5 - Ações estratégicas associadas ao *Turnaround***

Autores	Ações estratégicas associadas ao <i>Turnaround</i>
Schendel, Patton e Riggs (1976)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução de custos;</li> <li>✓ Aumento das vendas;</li> <li>✓ Aumento do investimento.</li> </ul>
Hofer (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de receitas, através de inserção de novos produtos ou redução de preço;</li> <li>✓ Redução de custos;</li> <li>✓ Redução de ativos;</li> <li>✓ Combinação destas ações.</li> </ul>

Continua.

**Quadro 5 - Ações estratégicas associadas ao *Turnaround* (continuação)**

<b>Autores</b>	<b>Ações estratégicas associadas ao <i>Turnaround</i></b>
Hambrick e Schechter (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução das despesas com P&amp;D;</li> <li>✓ Redução das despesas com marketing e vendas;</li> <li>✓ Diminuir recebíveis;</li> <li>✓ Diminuir inventário;</li> <li>✓ Aumentar produtividade;</li> <li>✓ Expansão da planta e novas tecnologias.</li> </ul>
Thiétar (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Combinação de estratégias de redução de custos e aumento de produtividade.</li> </ul>
Robbins e Pearce II (1992)	<p>Ações Operacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liquidação;</li> <li>✓ Desinvestimento;</li> <li>✓ Melhoria da eficiência da organização;</li> <li>✓ Eliminação de produtos.</li> </ul> <p>Ações Estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penetração no mercado;</li> <li>✓ Reconcentração/segmentação;</li> <li>✓ Novos mercados;</li> <li>✓ Aquisição;</li> <li>✓ Novos produtos.</li> </ul>
Barker III e Duhaime (1997)	<p>Foco na mudança estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mudanças na área de marketing;</li> <li>✓ Mudanças na área de Produção;</li> <li>✓ Mudanças na área P&amp;D;</li> <li>✓ Mudanças das políticas financeira.</li> </ul>
Bibeault (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento da eficiência;</li> <li>✓ Redefinição dos ativos da empresa;</li> <li>✓ Desaceleração dos investimentos;</li> <li>✓ Mudança de liderança;</li> <li>✓ Diversificação do portfólio de investimentos.</li> </ul>
Slatter e Lovett (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento dos controles financeiros;</li> <li>✓ Reposicionamento dos produtos;</li> <li>✓ Aquisições como forma de crescimento;</li> <li>✓ Troca de liderança,</li> <li>✓ Melhoria do desempenho da gestão.</li> </ul>
Ketchen e Palmer (1999)	<p>Ações Organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adição e eliminação de altas tecnologias;</li> <li>✓ Eliminação de serviços.</li> </ul>

Continua.

**Quadro 5 - Ações estratégicas associadas ao *Turnaround* (continuação)**

<b>Autores</b>	<b>Ações estratégicas associadas ao <i>Turnaround</i></b>
Sudarsanam e Lai (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reestruturação operacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos</li> <li>- Geração de Receita</li> <li>- Encerramento/Integração das unidades de negócio</li> </ul> </li> <li>✓ Reestruturação de ativos               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda de subsidiárias</li> <li>- Aquisições totais e parciais de negócios</li> <li>- Investimento interno na planta</li> </ul> </li> <li>✓ Reestruturação gerencial               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança da alta liderança (CEO)</li> </ul> </li> <li>✓ Reestruturação financeira               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emissão de ações</li> <li>- Reestruturação da dívida</li> </ul> </li> </ul>
Barker, Patterson, Mueller, (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Troca CEO</li> </ul>
Bruton, Ahlstrom, e Wan (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução de custos;</li> <li>✓ Redução de ativos;</li> <li>✓ Eliminação de produtos;</li> <li>✓ Redução de despesas em geral;</li> <li>✓ Substituição da alta liderança.</li> </ul>
Filatotchev e Toms (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversidade organizacional;</li> <li>✓ Maior participação institucional;</li> <li>✓ Diversidade no Conselho Administrativo.</li> </ul>
Morrow, Johnson e Busenitz (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redução de ativos;</li> <li>✓ Redução de custos.</li> </ul>
Chadwick, Hunters e Walston (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Downsizing</li> </ul>
Sheppard e Chowdhury, (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconhecimento dos problemas;</li> <li>✓ Tempo de Resposta.</li> </ul>
Jas e Skelcher (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar capacidade de liderança a fim de superar a inércia e problemas de ação coletiva.</li> </ul>
Pajunen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicação frequente e aberta entre os gestores e as partes interessadas e um consenso nas metas e objetivos da empresa aumenta a probabilidade da empresa sobreviver.</li> </ul>

Continua.

**Quadro 5 - Ações estratégicas associadas ao *Turnaround* (conclusão)**

Autores	Ações estratégicas associadas ao <i>Turnaround</i>
Morrow, Sirmon, Hitt e Holcomb (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ações estratégicas valiosas e difíceis de imitar</li> <li>✓ Combinação de recursos existentes com criação de novos produtos, processos ou tecnologias têm um efeito positivo na recuperação organizacional.</li> <li>✓ Aquisições e alianças estratégicas</li> </ul>
Choo (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunir informações de forma ampla e avaliar objetivamente a informação;</li> <li>✓ Criar um clima aberto para discussão e evitar o conformismo</li> <li>✓ Desenvolver uma cultura de alta confiabilidade, que pode detectar e responder cedo aos sinais de anomalias.</li> </ul>
Boyne e Meier (2009)	✓ Troca da liderança
Sitlington e Marshall (2011)	✓ <i>Downsizing</i> deve estar alinhado com a cultura e clima organizacional
Chen e Hambrick (2012)	✓ Troca da liderança
Schmitt e Raisch (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atividades orientadas para a eficiência e</li> <li>✓ Atividades estimulante de inovação</li> </ul>
Norman, Butler e Ranft (2013)	✓ Downsizing
Ndofor, Vanevenhoven, e Barker (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lançamentos de novos produtos;</li> <li>✓ Alianças estratégicas e aquisições;</li> <li>✓ Demissões;</li> <li>✓ Venda de ativos;</li> <li>✓ Retirada do produto do mercado.</li> </ul>
Mckinley, Latham e Braun (2014)	✓ Inovações Flexíveis e inflexíveis.

Fonte: autores pesquisados.

Entre os diversos estudos apontados no quadro 05, é possível, utilizando a mesma nomenclatura empregada por Schendel *et al.* (1976), Hofer (1980) e Pearce & Robbins (1992), classificar as ações entre Operacionais e Estratégicas. Algumas das ações relacionadas ao *Turnaround* aparecem com mais frequência e por esta razão estão destacadas a seguir:

## Ações Operacionais

*Ações de Retrenchment.* O *retrenchment* pode ser entendido como um conjunto de ações que, através da redução de custos e de ativos, têm por objetivo estabilizar a empresa perante o declínio e fazer com que a mesma apresente um fluxo de caixa positivo (Pearce & Robin, 1992). Assim, para cumprir com este objetivo, a empresa pode, entre outras ações:

- Reduzir Custos: Alinhados à pesquisa de Pearce e Robin (1992), Baker e Mone (1994), Hambrick Schechter (1983), os autores Morrow, Johnson e Busenitz (2004) definiram que a redução de custos envolve: vendas, despesas administrativas, custo dos produtos vendidos, marketing, salário, participação nos lucros, pesquisa e desenvolvimento, despesas com juros, entre outros. A redução de custos envolvendo estas medidas visa a aumentar a competitividade da empresa dentro de seu segmento e torná-las mais eficientes. Apesar de ser uma estratégia reconhecida, de acordo com Morrow *et al.* (2004), é preciso ter cautela ao escolher quais os custos que serão cortados de maneira a não prejudicar o próximo estágio do processo de *turnaround*. Algumas ações estratégicas aumentam os custos, mas não por isso deixam de ser eficazes, por exemplo, desenvolver novos produtos (Ndofor, Vanevenhoven, Barker, 2013; Morrow, Sirmon, Hitt & Holcomb 2007), aumentar a geração de receitas (Sudarsanam e Lai 2001), inovar produtos e serviços (Mckinley, Latham & Braun 2014)
- Reduzir Ativos: A venda de parte do negócio, venda de subsidiárias, a redução de plantas, estoque, venda de ativos fixos como equipamentos e maquinários fazem parte da estratégia de redução de ativos que tem por objetivo melhorar a liquidez da empresa, trazer uma melhora na produtividade e fôlego ao fluxo de caixa da empresa (Morrow, Johnson, & Busenitz 2004; Bruton, Ahlstrom & Wan, 2003).
- Os autores Sudarsanam e Lai (2001) distinguiram venda de ativos operacionais e estratégicos. Operacional seria quando a empresa se desfaz de equipamentos, maquinário, estoque a fim de gerar em curto prazo uma maior eficiência. Já a redução de ativos em nível estratégico refere-se à venda de ativos que não são lucrativos, que não fazem parte do *core-business* da empresa, ou que ainda são rentáveis e por esta razão aliada à necessidade de rápida injeção de capital também são vendidos.



- Pearce e Robbins (1993) enfatizaram em seu estudo que a administração efetiva e eficiente da redução de ativos e custos é o passo inicial para recuperação de empresas em declínio. Já para Morrow, Johnson, & Busenitz (2004) o resultado das ações de *retrenchment* pode ser influenciado pela situação da indústria na qual a empresa esta inserida. Segundo estes autores, em indústrias em crescimento, estas ações são positivamente relacionadas com a melhoria do desempenho. Por outro lado, em indústrias em declínio, redução de custos foi positivamente relacionada com a melhoria de desempenho enquanto redução de ativos teve um efeito negativo no desempenho da empresa.
- Reduzir o número de funcionários: Essa prática conhecida como *Downsizing* é vista por pesquisadores como Love e Nohria (2005), Chadwick, Hunters e Walston (2004) como uma estratégia com efeitos positivos e que contribuem para um *turnaround* de sucesso. No entanto, Sitlington e Marshall (2011) enfatizam que ao optar pela estratégia de *Downsizing* é necessário considerar o clima e a cultura organizacional de companhia para tomar o devido cuidado em relação à retenção de conhecimento. Apesar de ser uma estratégia comumente utilizada, não são todos os autores que a reconhecem como tendo apenas resultados positivos, pois apesar da redução de custos, as demissões acarretam em grande perda de capital intelectual e essa perda pode ser maior que a redução de custos, segundo Nixon, Hitt, Lee, e Jeong, (2004). Os resultados da pesquisa de Norman, Butler e Ranft (2013), também sugerem que as empresas que estão mais propensas a declarar falência são aquelas que reduziram um número muito grande de seus funcionários, o que as torna vulnerável a ponto de afetar as competências necessárias para desenvolver novos recursos internos e para entender como agrupar e implantar esses recursos de forma eficaz.
- Eliminar Produto: A empresa que está passando por um processo de *turnaround* precisa rever quais os produtos e quais os clientes que deverá atender. Em muitos casos a empresa perdeu o foco e possui muitos produtos/serviços em diferentes mercados (Ndofor, Vanevenhoven, Barker III). Na fase inicial de *turnaround*, a estratégia de produto/mercado adequado geralmente envolve retirar produtos não rentáveis e focar naqueles que são relativamente mais lucrativos (Slater, Lovett, Barlow, 2006).

## Ações estratégicas

- Troca da alta gerência: De acordo com grande parte dos autores pesquisados, as empresas que estão lidando com um declínio e requerem mudanças radicais as chances dessas ações ocorrerem e da organização se recuperar são maiores quando um CEO de fora da corporação assume o cargo. Entende-se que parte da razão pela qual a empresa entrou em declínio é devido às políticas estratégicas até então utilizadas. Sendo assim, um novo CEO poderia agir energicamente para alterar o curso em declínio da companhia Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999), Sudarsanam e Lai (2001), Chen e Hambrick (2012). Por outro lado, um estudo de Boyne e Meier, 2009, apontou que quando se trata de escolas públicas, o *turnaround* está associado de forma mais positiva com sucessão de um profissional de dentro da organização do que com um profissional de fora. A razão para esta percepção é que estas organizações públicas requerem profissionais com conhecimentos e habilidades que foram desenvolvidas ao longo do tempo dentro de uma intuição assim, e que um profissional vindo de outra área completamente distinta poderia ter o conhecimento necessário para um possível *turnaround*.
- Alianças estratégicas/Aquisições: Adquirir uma nova empresa segundo Slatter *et al.*, (2006) não é uma estratégia para empresa que está enfrentando um declínio severo, pois não haveria recursos financeiros suficientes para tal compra. Porém, uma vez que a sobrevivência da empresa está garantida, esta pode ser uma estratégia válida para uma recuperação sustentável.
- Uma das estratégias de aquisição possíveis é a integração vertical (Slack & Lewis 2011), que ocorre quando a aquisição de uma empresa é feita de maneira que diferentes processos de produção passem a ser controlados pela mesma empresa. Mahoney (1992) sugere que os motivos para uma integração vertical podem ser classificados em quatro categorias principais:
  - (1) considerações sobre os custos de transação;
  - (2) considerações estratégicas;
  - (3) vantagens de preço em *outputs* ou *inputs*;
  - (4) incertezas de preço dos *inputs* ou custos dos *outputs*.

- Por outro lado, quando a integração é horizontal entende-se que é a aquisição de uma empresa no mesmo nível da cadeia produtiva, ou seja, a empresa resolve adquirir concorrentes ou associar-se com empresas que produzem produtos complementares aos seus, gerando uma nova linha de negócio para mercados atuais ou novos mercados. (Porter, 2004, p.350).

Além disso, é uma forma de a empresa desenvolver novas habilidades e aumentar a criação de valor de participar de uma economia de escala, com maior poder de compra e venda com fornecedores e clientes. Para Morrow *et al.* (2007), a aquisição de novos recursos através da compra de outras empresas ou alianças estratégicas traz efeitos positivos para com as expectativas dos investidores. Já Wan e Yu (2009) indicam que a aquisição está positivamente relacionada ao desempenho da empresa quando ela acontece durante sobressaltos econômicas e de grandes mudanças no ambiente. Todavia, apresenta efeitos inversos quando acontece antes ou depois destas mudanças ambientais.

- Novos Produtos: O desenvolvimento de novos produtos através de uma ideia criativa, inovadora ou utilizando novas tecnologias pode ser uma maneira de a empresa alavancar suas vendas e aumentar seu *market share* no mercado doméstico ou ainda em outros até então não explorados (Ndfor *et al.*, 2013, Morrow *et al.*, 2007). Apesar de ser visto por muitos líderes com uma estratégia arriscada (Slatter, *et al.*, 2006), a pesquisa desenvolvida por Audia e Greve (2006) e Greve (2011) a respeito dos riscos tomados por gestores em organizações que apresentam um desempenho aquém do que é esperado mostra que empresas de maior porte e que apresentam uma piora em seu desempenho assumem maiores riscos.

O estudo empírico elaborado por Sudarsanam e Lai (2001) encontrou evidências de que as empresas que tiveram um *turnaround* de sucesso e aquelas que não tiveram o mesmo resultado adotaram um conjunto de estratégias similares após um período de crise. Todavia, ao longo do tempo as estratégias se diferenciaram. As empresas com *turnaround* efetivo focaram suas estratégias em investimento e aquisições, enquanto as empresas que não tiveram o mesmo êxito focaram em resolver suas pendências internas, através da reestruturação de suas operações e políticas financeiras.

### 2.1.5 Estudos sobre o Declínio Organizacional

Serra *et al.* (2013) elaboraram um estudo bibliométrico com o objetivo de compreender melhor a estrutura intelectual que liga teorias e autores que pesquisaram em declínio organizacional. Foi realizada uma análise de citações e cocitações em 104 artigos publicados em 18 periódicos de alta reputação na área de gestão. A tabela abaixo apresenta parte do artigos encontrados neste estudo e outros que tratam do mesmo tema e que foram adicionados ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

**Quadro 6 - Principais Trabalhos Relacionados ao Declínio**

Autor/ano	Resultados
Altman, E. (1968)	Concluíram que o modelo é bastante preciso para identificar falências até dois anos antes de a mesma acontecer.
Hambrick, D. e Schecter, S. (1983)	Resultados evidenciaram que ações voltadas para eficiência foram positivamente associadas ao <i>Turnaround</i> enquanto iniciativas empreendedoras não. Redução de ativos foram estratégias adotadas por empresas com baixa capacidade de produção, seleção de produtos e mercados foi utilizada pelas empresas com alta capacidade de produção e empresas com grande <i>market share</i> utilizaram estratégias fragmentadas.
Cameron, K., Kim, M. e Whetten, D. (1987)	Muitos dos atributos negativos encontrados na literatura são características de organizações em declínio. Ao comparar empresas em crescimento, estáveis e em declínio identificou-se que os atributos negativos são características de empresa estáveis e em declínio.
Cameron, K., Kim, M. e Whetten, D. (1987)	Os resultados sugerem que atributos relacionados com a alta gerência são significativamente afetados pela turbulência, mas não pelo declínio. Atributos associado aos membros da organização que não fazem parte da alta gerência são significativamente afetadas pelo declínio, mas não pela turbulência. Uma das implicações é que diferentes fontes de incerteza pode ter efeitos diferenciais nas organizações.
Sutton, R. e Callahan, A. (1987)	Foi confirmado no estudo que o <i>chapter 11</i> afeta negativamente a imagem de executivos de alto escalão e das organizações.

Continua.

**Quadro 6 - Principais Trabalhos Relacionados ao Declínio (continuação)**

Autor/ano	Resultados
Hambrick, D. e D'Aveni, R. (1988)	<p>Foram identificados 4 construtos na literatura relacionados ao declínio: iniciativa de domínio (mercado/produto), a capacidade ambiental de apoio à organização, folga organizacional e desempenho.</p> <p>O declínio é um processo demorado, como uma espiral descendente. A empresa pode dar os primeiros sinais de fraqueza 10 anos antes da falência.</p>
D'Aveni, R. (1989)	<p>A existência de diferentes padrões de declínio foi confirmada. As consequências do declínio incluído desequilíbrios gerenciais, ações relacionadas com a eficiência, os efeitos de centralização e paralisia estratégica, refletem respostas de ameaça-rigidez. Apesar dos efeitos adversos do declínio organizacional, a falência pode ser adiada ou até mesmo evitada em um ambiente de crescente demanda.</p>
Weitzel, W. e Johnson, E. (1989)	<p>As organizações entram em declínio quando deixam de antecipar, reconhecer, prevenir, neutralizar ou adaptar às pressões externas ou internas que ameaçam a sobrevivência de longo prazo da organização. É apresentado um modelo que apresenta os problemas que as organizações enfrentam nos diferentes estágios do declínio.</p>
Audia, Locke, Smith (2000)	<p>O sucesso passado faz com que a empresa persista na estratégia que deu certo. No entanto, quando há uma mudança radical no ambiente e a empresa continua com as estratégias do passado este comportamento pode induzir ao declínio.</p>
Barnett, W. e J. Freeman (2001)	<p>Organizações que introduzem produtos de forma incremental vai ser mais propensas a sobreviver, outras coisas iguais, do que as organizações que proliferam um grande número de produtos simultaneamente</p>
McDonald e Westphal (2003)	<p>CEOs de empresas com baixo desempenho procuram aconselhamento de executivos de outras empresas com quem compartilham trajetórias profissionais, laços de amizade.</p> <p>Essa atitude reduz alterações na estratégia corporativa da empresa focal em resposta ao mau desempenho da empresa</p> <p>Assim, fatores sociais podem influenciar empresas e podem contribuir para a inércia estratégica em resposta ao pobre desempenho da empresa</p>

Continua.

**Quadro 6 - Principais Trabalhos Relacionados ao Declínio (continuação)**

Autor/ano	Resultados
Tucker, Edmondson (2003)	Em ambientes relativamente estáveis, empresas com forte cultura tem desempenho (menos variável) mais confiável.
Thornhill & Amit (2003)	O fracasso em empresas novas esta mais relacionados a deficiências na gestão enquanto empresas mais velhas esta relacionado com forças do mercado externo.
Baumard & Starbuck (2005)	<p>Gestores acham fácil de explicar grandes e pequenas falhas apontando causas exógenas que ninguém poderia ter previsto, e para racionalizar suas ações pessoais em termos de crenças fundamentais de sua empresa.</p> <p>O aprendizado que segue o sucesso pode evoluir para mais uma situação de sucesso ou para uma de fracasso. O aprendizado que seguido do fracasso muitas vezes não ocorre, e quando ocorre, muitas vezes ensina as lições erradas.</p>
G. Love,e Nohria, N. (2005)	O <i>Downsizing</i> é mais susceptível de conduzir a um melhor desempenho quando as empresas têm alta folga de recursos. E quando o seu âmbito de aplicação é amplo (Redesenho organizacional), e quando a redução é feita de forma proativa.
Gomes- Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & MoyanoFuentes (2007)	As empresas familiares possuem um risco maior de entrarem em declínio e falência do que as empresas que não têm controle familiar.
Sinha, K.e Noble, C.H. (2008)	As empresas que adotam tecnologias radicais apresentaram indicador significativo de sobrevivência. O tempo de adoção destas tecnologias quanto menor maior as chances de sobrevivência da organização.
Latham & Braun (2009)	Gestores com maior participação no capital da empresa e com maiores recursos reduzem o investimento em pesquisa e desenvolvimento.
Desai, V. e Madsen, P. (2010)	<p>Uma experiência de fracasso anterior reduz a probabilidade de um novo fracasso mais do que uma experiência de sucesso.</p> <p>Observar a falha de terceiros reduz a probabilidade de fracasso, mais do que observar o sucesso de terceiros.</p> <p>Sucessos anteriores aumentam a probabilidade de um fracasso no futuro para as empresas com pouco conhecimento do fracasso.</p>

Continua.

**Quadro 6 - Principais Trabalhos Relacionados ao Declínio (conclusão)**

Autor/ano	Resultados
Bradley, Aldrich, Shepard, & Wiklund (2011)	<p>Durante uma recessão econômica severa a taxa de mortalidade de empresas subsidiárias é maior do que em relação a empresas independente.</p> <p>Recursos financeiros reduzem em maior número a taxa e mortalidade em empresas independentes do que em subsidiárias.</p> <p>Os resultados mostram que a adaptação organizacional está associada, não só para os processos ecológicos e estratégicas, mas também com a estrutura organizacional.</p>
Greve (2011)	<p>Empresa que apresentam uma piora no desempenho faz com que empresas de menor porte assumam menos risco e as de maiores porte assumem maiores riscos.</p>
Heine, & Rindfleisch (2013)	<p>Dois arquétipos que levam uma organização a insolvência: (1) Organizações empregam recursos inadequados e têm capacidades insuficientes para gerar vantagem competitiva (2) desencontro entre as competências de uma empresa e os requisitos do ambiente competitivo.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos autores pesquisados.

No trabalho de Serra *et al.* (2013) foram identificados quatro *clusters* com temas relacionados ao declínio: 1º *cluster* está relacionado a teorias evolucionistas ligadas à economia, sociologia e ecologia organizacional; 2º *cluster* refere-se à tomada de decisão com um enfoque sobre mudanças organizacionais; 3º *cluster* também trata de tomada de decisão, porém com enfoque voltado para adaptação das influências externas. Por fim, o último *cluster* identificou artigos relacionados diretamente ao declínio e *turnaround*. A Tabela 1 identifica os principais trabalhos do 4º *cluster* especificamente relacionado ao declínio organizacional. Estes estudos indicam o interesse dos pesquisadores em compreender o declínio organizacional, sua conceituação teórica, como ocorre este fenômeno, quais seus atributos e consequências.

Este trabalho identificou até aqui os principais pontos relacionados ao declínio organizacional, forem levantados seus conceitos, as características presentes em cada estágio as causas mais frequentes de acordo com os autores pesquisados para que possam servir como base ao estudo das empresas inseridas na indústria têxtil que passaram pelo declínio organizacional.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa se faz necessária quando não há informações claras suficientes que proporcionam respostas a um determinado problema. Assim, através de um procedimento racional e sistemático, procuram-se responder as questões e contribuir com o conhecimento científico (Martins & Theóphilo, 2009; Gil, 2004).

Para Creswell (2007), dentre os tipos de pesquisa existentes, a qualitativa busca compreender o contexto no qual determinado fenômeno está inserido e a relação que o mesmo estabelece com o sujeito por quem é interpretado. Godoy (1995, p. 58) concorda com esta afirmação e enfatiza que a pesquisa qualitativa não busca enumerar e medir eventos estudados, na realidade: “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa e, segundo Yin, (1994) é apropriado para responder as questões de “como” e “por que” e adequado para quando o investigador tem pouco controle sobre eventos e o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real. É possível estudar um único caso isolado ou realizar um estudo com mais de um caso, o estudo multicaso como é chamada a técnica que abrange mais de um caso na amostra de estudo, proporciona maior abrangência dos resultados.

Segundo Stake, (2000) os casos individuais que se incluem no conjunto estudado podem ou não ser selecionados por manifestar alguma característica comum. São escolhidos porque se acredita que seu estudo permitirá melhor compreensão, ou mesmo melhor teorização, sobre um conjunto ainda maior de casos.

Assim, para esta pesquisa qualitativa descritiva, foi escolhida a técnica de estudo multicaso, dado que se pretende compreender como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio organizacional. O estudo também é do tipo longitudinal, pois visa a observar e a analisar os acontecimentos das mesmas organizações ao longo de um período de tempo. Os estudos a respeito do declínio são tendencialmente longitudinais, pois envolvem a análise da evolução das organizações (Torres, Menezes, Serra, Ferreira, 2012; Pettigre, 1990). Existem vários estudos consagrados nesta área de pesquisa que utilizaram esta mesma técnica como, por exemplo, o de D’Aveni (1989), Cameron *et al.* (1987), Miller e Frisen (1984), o que ressalta ainda mais a importância deste tipo de estudo.



### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se a seguir os procedimentos que foram utilizados para elaboração desta pesquisa.

#### **Seleção da amostra de pesquisa**

A pré-seleção de empresas candidatas ao estudo foi realizada a partir da verificação de uma tabela que está no apêndice I deste trabalho, que foi elaborada pela autora em conjunto com outros alunos do curso de mestrado a partir dos dados da base Econômica. O total de empresas de todos os setores da economia e com dados disponíveis na base durante o período de 1997 a 2009 foi de 625 empresas. Deste total foram consideradas apenas empresas que apresentaram por três anos consecutivos: retorno sobre ativos (RA) negativo; queda no RA; lucro líquido (LL) negativo (prejuízo). Foi desprezado o ano de 2008 para não levar em consideração os efeitos da crise deste ano. Esta pesquisa tem o objetivo de compreender o período após a abertura de mercado, quando as empresas não se encontravam mais em um ambiente protegido pelas políticas econômicas do governo. Outro fator determinante é que todas as empresas tivessem vivido o período de proteção econômica e continuassem ativas após a abertura comercial pelo menos até o ano de 2009.

Para determinação de empresas que experimentaram momentos de declínio, foram utilizados três índices: o ROA e ROE, pelo que foi exposto, e o lucro (prejuízo). O indicador de lucro foi utilizado não só pela facilidade de acesso, mas pelo fato de Porter (1986) argumentar que o lucro é o indicador usual que representa o sucesso de uma organização. Assim, o total de empresas que atendiam esses critérios foi de 61 empresas.

Essas empresas foram divididas em seis setores econômicos: Materiais Básicos, Construção e Transporte, Bens Industriais, Consumo Cíclico, Consumo Não Cíclico e Petroquímicos. O resultado mostrou uma diferença entre as indústrias. O setor econômico de consumo cíclico (tecidos, vestuário e calçados, utilidades domésticas e brinquedos) apresentou a maior concentração das empresas, com 39% do total das empresas que compõem a amostra. Dentro desse setor, 62% eram de empresas do ramo de tecidos, vestuário e calçados.

As 13 empresas da indústria têxtil identificadas nesta amostra são: Braspérola Indústria e Comércio S.A, Buettner S.A. Indústria e Comércio, Cambuci S.A, Douat Têxtil

Ltda., Companhia Têxtil Ferreira Guimarães, Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A., Linhas Círculo S.A, Companhia de Tecidos Santanense, Companhia Industrial Schlosser S/A, Tecelagem Blumenau, Teka S.A, Têxtil Renauxview S.A., Vicunha Têxtil S.A.

Estas empresas se encontram atualmente em diversas situações, algumas delas encerraram suas atividades, outras entraram em recuperação judicial e lutam por sua sobrevivência e outras que se reformularam e conseguiram se manter no mercado. Além disso, as empresas que possuem todo o processo de produção, isto é: fiação, tecelagem e confecção, chegando o produto finalizado até o consumidor final, foram chamadas de Empresas Integralizadas, e as empresas que detêm apenas parte deste processo foram chamadas de Empresas Especializadas.

Assim, destas 13 organizações, foram escolhidas 3 para serem unidade de análise deste trabalho: Fábrica de Tecidos Carlos Renaux, Vicunha Têxtil S.A e Cia de Tecidos Santanense. Sendo que pelo menos uma das empresas está em um dos quadrantes da figura 5 de maneira a englobar as três situações apresentadas.

**Figura 5 - Seleção da Amostra**

	<b>Integralizadas (Fiação, tecelagem e confecção)</b>	<b>especializadas</b>
<b>Empresas ativas</b>	Buettner* Cambuci <u>Santanense</u> Tec Blumenau Teka	Douat Têxtil (Malharia) Linhas Círculo (Linhas) Schlosser (Tecidos)* Textil Renauxview (Tecidos) <u>Vicunha Têxtil S.A</u>
<b>Empresas inativas</b>		Brasperola (Tecidos) F. Guimaraes (Tecelagem) <u>Fab. Carlos Renaux (Fiação e Tecelagem)</u>

\*Em recuperação judicial.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, além de cada empresa escolhida estar em um quadrante, também foi levada em consideração para escolha dos casos a facilidade de acesso às informações que a autora deste estudo possui por trabalhar na indústria têxtil brasileira. Afinal, como já ressaltado neste

trabalho, o declínio organizacional é um tema delicado, muitas vezes levado para o lado pessoal e por isso não se tem muita abertura para coleta de dados. Deste modo, considerando a rede de contatos, optou-se por empresas em que haveria maior facilidade de acesso a dados e informações relevantes para esta pesquisa.

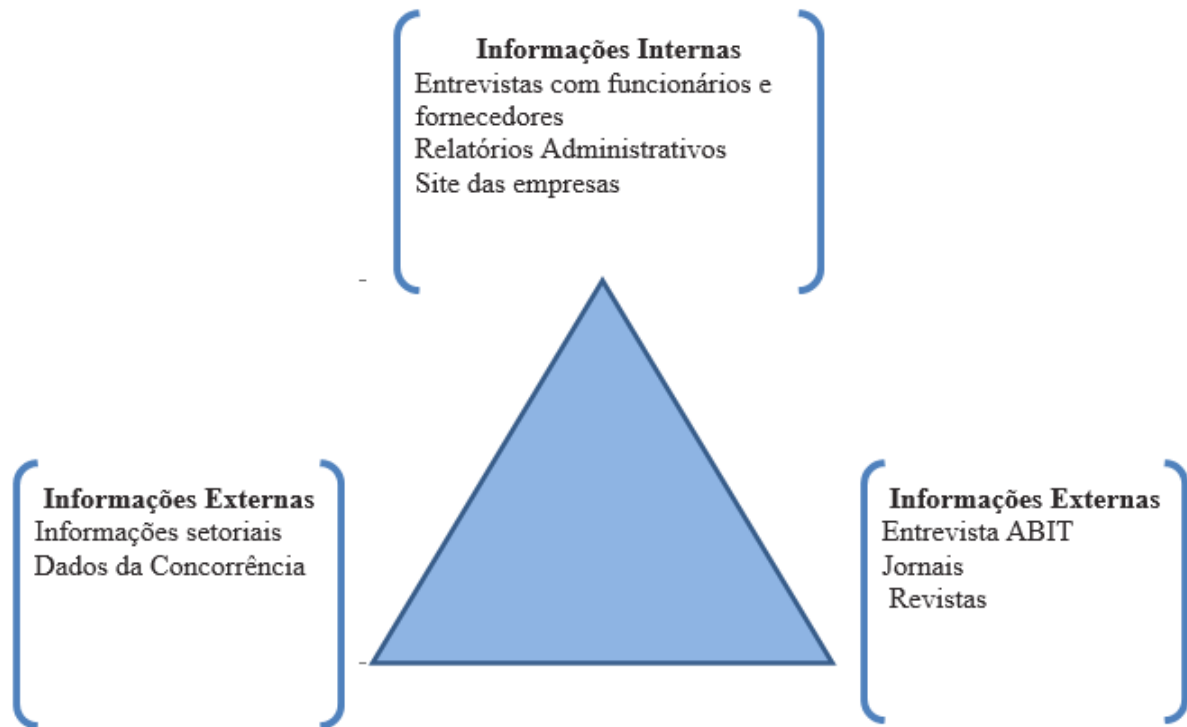
### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e análise dos dados deste estudo foi feita utilizando a abordagem da *direct research*, de Mintzberg e McHugh (1985). Esta metodologia aborda a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, utilizando um modo longitudinal de análise onde o pesquisador reconstrói os fatos depois deles terem acontecido. Este método segue quatro etapas:

- (1) Coleta de Dados Básicos: nesta etapa, buscam-se identificar, fatos, eventos e ações relevantes que ocorreram em um período determinado dentro da organização, bem como no ambiente externo a ela.
- (2) Inferência das estratégias e períodos: as informações coletadas são organizadas em ordem cronológica de maneira a deduzir padrões ou consistências através do tempo.
- (3) Análise de cada período: é feita uma análise mais profunda a respeito de cada período, com ênfase nos dados qualitativos e informações coletadas durante entrevistas para melhor compreender as principais mudanças estratégicas.
- (4) Análise teórica: O pesquisador busca interpretar em termos conceituais cada período histórico e o estudo como um todo.

Para coleta de dados foi levada em consideração a triangulação de dados de acordo com Martins (2008, p. 80): “ ... a confiabilidade de um Estudo de Caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas foram distintas” . A figura 06 ilustra a triangulação dos dados desta pesquisa.

**Figura 6 - Triangulação de dados**



Fonte: Elaborado pela autora.

As técnicas empregadas para a coleta de dados estão detalhadas a seguir.

### 3.2.1 Pesquisa documental

Foram analisadas as informações disponibilizadas nos *sites* das empresas que são de domínio público, documentos disponibilizados pela Economática e os relatórios administrativos anuais que foram acessados na página eletrônica da CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

De acordo com a Lei 6.404/76, toda empresa de capital aberto deve apresentar as demonstrações contábeis, o relatório da administração e notas explicativas referente aos balanços apresentados. Estes relatórios administrativos visam a evidenciar os principais acontecimentos administrativos e financeiros ocorridos na empresa ao longo do ano (CVM)

Estes documentos foram analisados por meio da análise documental. De acordo com Abreu (2008, p. 27):

A pesquisa documental é uma técnica decisiva para a pesquisa em ciências sociais e humanas; é indispensável porque a maior parte das fontes escritas – ou não – são quase sempre a base do trabalho de

investigação; é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos.

Lüdke e André (1986, p.38), ao falarem sobre a pesquisa documental, dizem que esta pode se constituir em uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

Foram analisados ao todo 27 relatórios administrativos, sendo 9 de cada empresa. Em cada relatório foram destacados os principais acontecimentos e ações estratégicas para que fosse possível identificar a evolução das empresas com o passar dos anos.

Deste modo, a análise dos documentos é uma das fontes de dados que embasa este estudo, pois permite uma aproximação com o objeto de estudo proposto neste trabalho.

### **3.2.2 História Oral**

O método utilizado para a coleta de dados primários é a História Oral, Ritchie (2003) explica que: “Memória é o núcleo central da história oral, a história oral recolhe memórias e comentários pessoais de importância histórica relacionada ao tema estudado”.

Dessa mesma forma, de acordo com Alberti, (2005) a história oral apenas pode ser empregada em pesquisas sobre temas ocorridos em um passado não muito remoto, para que a memória dos seres humanos seja suficiente para se lembrar dos fatos, assim seja possível entrevistar pessoas que dele participaram, seja como atores, seja como testemunhas. As perguntas devem estar voltadas para “como os entrevistados viam e veem o tema em questão? Ou: O que a narrativa dos que viveram ou presenciaram o tema pode informar sobre o lugar que aquele tema ocupava (e ocupa) no contexto histórico e cultural dado?”. É uma forma de se recuperar o passado conforme percebido pelas pessoas que o vivenciaram. A diferença entre uma entrevista qualitativa e a entrevista é a maneira mais comum de se conseguir uma história oral, seja pessoalmente pelo telefone, videoconferência, entre outras maneiras. A história oral se modernizou e utiliza novas tecnológicas para coletar os dados. Diferentemente de uma entrevista utilizada em uma pesquisa qualitativa, a história oral tem o caráter distintivo de envolver especificamente com o passado (Abrams, 2010).

Assim, visando a uma ampliação, detalhamento e aprofundamento do conhecimento sobre o objeto de estudo proposto neste trabalho, foram feitas entrevistas semiestruturadas às

peças que participaram da história da organização, funcionários, ex-funcionários e fornecedores que responderam as questões a respeito do declínio organizacional da organização e as ações estratégicas tomadas no decorrer do período estudado.

De acordo com Manzini, (1991) a entrevista é uma sucessão de perguntas que têm como objetivo obter dados sobre determinado tema ou problema de pesquisa. Uma das características da entrevista semiestruturada é a utilização de um roteiro previamente elaborado que pode ser complementado a partir das próprias respostas dos entrevistados. Neste sentido, como diz Triviños, (1987) as entrevistas semiestruturadas são elaboradas a partir de alguns questionamentos básicos, fundamentados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa. O roteiro utilizado para a entrevista foi formulado a partir da dissertação de Três, (2010) que focou seu estudo no declínio e *turnaround* da empresa Dudalina. O roteiro encontra-se no apêndice A deste trabalho.

Foram utilizados diversos recursos para encontrar pessoas que tenham participado da história de cada empresa pertencente à mostra desta pesquisa. A partir do LinkedIn (Rede social para contatos profissionais), foram enviados inúmeros e-mails para as pessoas que apresentavam em seu currículo uma relação com as empresas.

Dentre as várias tentativas, uma pessoa que trabalhou como consultor externo na empresa Têxtil Renaux em 2005 respondeu ao nosso contato e aceitou participar de uma entrevista a respeito desta empresa pelo telefone.

Além deste consultor externo (E1), outro profissional que respondeu aos contatos via LinkedIn e aceitou participar de uma entrevista por telefone foi uma funcionária da empresa Santanense (E4) que trabalha na companhia desde 2000 na área administrativa.

Outras duas entrevistas foram realizadas pessoalmente com ex-funcionários da Vicunha Têxtil, um que trabalhou na empresa no período de abril de 2005 a outubro de 2008 na área de Administração de Vendas (E2), e o outro de 2001 a 2006 como gerente de *marketing* (E3).

Além destas entrevistas que visaram ao contato direto com as pessoas que tiveram experiências com as empresas estudadas, também foi realizada uma entrevista com o senhor Haroldo Silva responsável pelo departamento de economia da ABIT com o intuito de entender do ponto de vista de um órgão especializado no setor têxtil o panorama desta indústria e as ações estratégicas utilizadas pelas empresas do setor para se manter competitivas.

### 3.2.3 Questionários

Foram enviados por e-mail questionários para pessoas que faziam parte da rede de contatos da autora e que trabalharam ou eram fornecedores das empresas estudadas.

O questionário também é como afirma Gil (2004), uma técnica pertinente para ser empregada quando se investigam questões de cunho empírico que envolve opinião, percepção e/ou posicionamento dos entrevistados e é nesse sentido que é utilizado nesta pesquisa. Ao todo foram recebidos 8 questionários respondidos.

Em relação à empresa Fábrica de Tecidos Carlos Renaux, foram recebidos ao todo 4 questionários, sendo 3 de ex-fornecedores e 1 de ex-funcionário. Um profissional da área financeira (Q1) que teve um relacionamento com a empresa no período 1999 a 2004, 1 profissional da área de vendas (Q2) que teve relacionamento com a companhia no período de 1997 a 2001 e um profissional de engenharia (Q3) que se relacionou com a empresa no período de 1996 a 1998. E a ex-funcionária da área administrativa (F1) trabalhou na empresa no período de 2001 a 2003.

Foram recebidos 2 questionários respondidos a respeito da empresa Vicunha S.A. 1 profissional que trabalha em uma empresa fornecedora de matérias-primas na área Financeira/Cobrança (Q4) desde 1994 e até hoje atende a empresa. Outro que trabalhou numa empresa fornecedora na área de vendas (Q5) no período de 1999 a 2007.

A respeito da Companhia Santanense foram recebidos 2 questionários respondidos por ex-fornecedores: 1 era um profissional da área de qualidade (Q6) que prestou serviço para empresa no período de 2002 a 2005 e outro, da área de vendas (Q7) que trabalhou em uma empresa fornecedora de matéria-prima no período de 1996 a 2003.

Antes da realização das entrevistas ou dos questionários, os participantes foram informados sobre os objetivos desta pesquisa e a importância de suas respostas para o andamento do trabalho. Além disso, todos pediram para terem sua identidade preservada exceto pelo economista Haroldo Silva que não se opôs a divulgação de seu nome.

**Quadro 7 - Quantitativo de Participantes da Pesquisa**

<b>Empresas</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Questionários</b>	<b>Total</b>
Carlos Renaux	<b>Posição:</b> consultor (E1)	<b>Posição:</b> ex-fornecedores: - área financeira (Q1); - área de vendas (Q2) - área de engenharia (Q3) - ex-funcionária: área administrativa (F1)	05
	<b>Período:</b> 2005	<b>Período:</b> Q1- 1999-2004 Q2- 1997 a 2001 Q3- 1996 a 1998 F1- 2001 a 2003	
Vicunha	<b>Posição:</b> ex-funcionários: - área administrativa de vendas (E2); - gerente de <i>marketing</i> (E3).	<b>Posição:</b> ex-fornecedores: - área Financeira (Q4) - área de vendas (Q5)	04
	<b>Período:</b> E2- 2005-2008 E3- 2001-2006	<b>Período:</b> Q4- 1994- atualmente Q5- 1999-2007	
Santanense	<b>Posição:</b> funcionária (E4) - área administrativa	<b>Posição:</b> ex-fornecedores: - área qualidade (Q6) - área de vendas (Q7)	03
	<b>Período:</b> 2000- atualmente	<b>Período:</b> Q6- 2002-2005 Q7- 1996-2003	
ABIT	<b>Posição:</b> responsável pelo departamento de economia (E5)		01
	<b>Período:</b> atualmente		
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>08</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.4 Análise dos Resultados

A análise de dados, como dizem Bogdan e Biklen (1994, p. 205):



é o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou.

Os dados coletados neste estudo foram analisados à luz da *Direct Reseach* (Mintzberg & McHugh 1985). Isto implica, num primeiro momento, a organização de todo o material coletado de maneira cronológica (etapa 2), em seguida a identificação períodos estratégicos identificado e em um segundo momento períodos serão analisados (etapa 3), buscando-se relações e inferências entre elas. Para a discussão dos resultados apresentados, foi utilizado o modelo de declínio desenvolvido por Torres (2010) para o setor de eletrônicos a partir da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica. O setor de eletrônicos tem em comum com o setor têxtil o fato de ter tido o seu mercado protegido pelo governo e posteriormente ter sofrido a abertura comercial na mesma época. A intenção é validar este modelo para o setor têxtil e diferente do que foi feito por Torres, o modelo foi aplicado em um estudo multicaso de para que esta teoria tenha uma maior abrangência.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido da seguinte maneira: Em um primeiro momento, será apresentado o histórico do setor têxtil brasileiro, ressaltando o seu desempenho, desafios e perspectivas para o setor. Além disso, serão apresentados os dados primários coletados durante entrevista com Haroldo Silva economista da ABIT. Em seguida são apresentadas as empresas estudadas com base nos dados secundários e primários coletados durante as entrevistas. Na terceira etapa é feita uma análise dos dados sobre o declínio e ações estratégicas de *turnaround* vividas pelas empresas.

### 4.1 DESEMPENHO E DESAFIOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA

A indústria têxtil brasileira é uma das mais tradicionais e pioneiras do Brasil. O seu início ocorreu no início no século XIX, quando as primeiras fábricas de tecidos foram instaladas, e o país já desenvolvia a cultura do algodão, sendo parte dela destinada à exportação (Bastos, 1993). De acordo com Stein (1974), no período entre os anos de 1866 a 1885, houve uma rápida expansão da indústria têxtil. A maior parte estava concentrada na Bahia e no Rio de Janeiro, em seguida o estado de São Paulo que tinha na época nove fábricas têxteis. A expansão continuou com abertura de novas fábricas e importação de maquinário até o início da 1ª Guerra Mundial, que desencadeou uma crise econômica que levou ao encerramento de diversas fábricas, a produção ficou voltada para suprir o mercado interno e houve dificuldade na importação de maquinário.

Segundo Gomes *et al.* (2007), somente a partir dos anos 1960 o setor têxtil apresentou um maior desenvolvimento com o apoio do Estado que estimulou a indústria nacional, através de políticas de benefícios e a isenção tarifária para importação de bens de capital. O protecionismo estatal típico de países emergentes fomentou durante determinado período o crescimento da indústria brasileira como um todo, e não somente a têxtil. Moreira (1999, p. 295) expôs os cinco principais problemas que este tipo de proteção traz:

- a) Favorecimento de setores que demandavam recursos escassos no país, como capital e tecnologia, o que gerou uma utilização inadequada dos recursos abundante, como mão de obra e recursos naturais;

- b) Incentivo a entrada de produtores nos setores intensivos em capital e tecnologia, em sua maioria empresas multinacionais, inviabilizando a obtenção de escalas competitivas;
- c) O recurso frequente a índices de nacionalização elevados, incompatíveis com o grau de desenvolvimento tecnológico e com o tamanho do mercado brasileiro, promoveu a ineficiência e o desperdício de recursos ao longo da cadeia produtiva;
- d) A elevada proteção ao mercado interno permitiu que os preços domésticos fossem muito superiores aos do mercado internacional, desestimulando a exportações
- e) Neste contexto, as empresas brasileiras, restritas a um mercado interno fragmentado, não conseguiram adquirir um tamanho que lhes permitisse reduzir as desvantagens de escala perante seus competidores internacionais; e
- f) A proteção contra as importações e o desestímulo as exportações isolaram da concorrência internacional o produtor local, minando os incentivos para a redução e custos e a introdução de novo produtos;

Segundo Moreira, (1999, p 296) os problemas trazidos pela elevada proteção do mercado doméstico brasileiro resultaram em:

[...] produtos defasados, baixa produtividade e baixo crescimento da produtividade, escala pouco competitivas e queda no desempenho das exportações de manufaturados, particularmente das indústrias intensivas em mão de obra. A mudança de regime tornaria essas deficiências ainda mais evidentes e colocaria em movimento uma série de pressões no sentido da sua correção.

Assim, em 1986, com a visível defasagem tecnológica do setor em comparação a outros países, o governo Conselho Nacional da Indústria Têxtil (CNIT) publicou os estudos para automação, modernização, desenvolvimento tecnológico e ampliação da indústria têxtil brasileira até o ano 2000, onde as principais ações eram:

- (1) apoio do governo para financiar novos investimentos;
- (2) isenção de tributos para importar máquinas; e
- (3) um plano de importação emergencial enquanto o programa de modernização ia sendo melhor definido.

Já em 1988 o governo lançou os Planos Setoriais Integrados (PSI), que abrangiam todos os segmentos do complexo têxtil e apontavam metas de crescimento, modernização do

parque tecnológico, redução das alíquotas de importação, formação de não de obra, entre outros pontos para fomentar e incentivar a indústria têxtil brasileira.

Apesar desta proteção ao mercado doméstico ser característica de países emergentes, (Castro, 2001) exemplo da Argentina, Índia, China, esta proteção também ocorre em alguns setores de países desenvolvidos, como é o caso do setor agrícola da União Europeia e dos Estados Unidos. (Bruno, Azevedo & Massuquetti, 2012)

No entanto, em 1990, com abertura de mercado, o PSI foi abandonado, e as metas de reestruturação programadas não se efetivaram, o que demonstra a falta de apoio do governo com o setor segundo (Hiratuka & Garcia, 1995).

Para Moreira e Correa, (1998) a entrada dos produtos importados teve início nos anos 1990 quando o governo Collor, com o intuito de conter a inflação, aumentar a competitividade no mercado nacional e modernizar o parque industrial, implantou uma política de abertura comercial através da redução das barreiras alfandegárias e tarifárias. O plano de abertura apresentou algumas falhas durante seu planejamento e execução, pois houve uma abertura repentina para a entrada de novos produtos e por outro lado não houve subsídios suficientes para a indústria nacional se modernizar e competir à altura (Gomes *et al.*, 2007)

Com abertura comercial, as empresas entraram em crise, soluções de curto prazo eram implantadas para tentar combater a importação, afinal um mercado que até então vivia protegido da concorrência internacional, através de barreiras tarifárias e não tarifárias, não estava preparado para mudanças tão radicais em sua estrutura (Hiratuka & Garcia, 1995; Moreira & Correa 1998). A abertura comercial deixou em evidência as franquezas e ineficiências das empresas.

As entidades e associações de classe das indústrias e vestuários (ABIT 2013, Sinditextil-SP 2012, Sindinvest, 2014) também destacam que após a crise internacional de 2008 a Europa e os Estados Unidos, que eram grandes consumidores dos produtos chineses, reduziram a demanda em prol da economia interna. Conseqüentemente, a indústria chinesa começou a se estocar e como alternativa para resolver a situação de produtos excedentes, a China começou a procurar por novos mercados de consumo. Um dos mercados encontrados foi o Brasil e assim conseguiram manter sua produção em alta.

Ainda com todos os desafios, a indústria têxtil brasileira apresenta números expressivos. De acordo com o relatório anual da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), em 2013, o Brasil era o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo, com uma representação de 2,8% da produção mundial. Está atrás apenas da China, que representa 46,4%, seguida por Índia, e Paquistão com 6,8% e 3,3% respectivamente. Em

relação à produção têxtil, está em quinto lugar, sendo que além dos países citados anteriormente, os Estados Unidos aparecem em terceiro lugar, seguidos por Paquistão e então Brasil. Além disso, é o segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de *denim* do mundo. Embora o Brasil seja um grande produtor e consumidor de têxteis e de vestuário, sua participação no comércio mundial é muito pequena, menos de 0,5%, ocupando a 23ª posição no ranking de exportadores (ABIT, 2013).

Esses dados trazem a posição da indústria têxtil brasileira em relação aos demais países ao redor do mundo. Dentro do próprio país sua relevância é ainda maior, de acordo com o relatório publicado em 2013 por esta mesma associação, são mais de 30 mil empresas em toda cadeia produtiva, sendo que 80% são pequenas e médias empresas, com 1,7 milhão de empregados diretos dos quais 75% são de mão de obra feminina. É o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas (ABIT, 2013; TEXBRASIL, 2013, SINDIVEST).

**Tabela 1 - Características do Setor Têxtil Brasileiro**

<b>Características do setor têxtil brasileiro</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Faturamento	US\$ 67 bilhões	US\$57 bilhões	US\$ 53 bilhões
Exportações	US\$1.42 bilhões	US\$ 1.27 bilhões	US\$ 1.26 bilhão
Importações	US\$ 6.17 bilhões	US\$ 6.59 bilhões	US\$ 6.76 bilhões
Investimentos	US\$ 2,4 bilhões	US\$ 2,2 bilhões	US\$ 1,6 bilhões
Trabalhadores	1.6 milhão	1.5 milhão	1.7 milhão

Fonte: ABIT 2011, 2012 e 2013.

Apesar dos números significativos, o faturamento da cadeia têxtil vem continuamente decrescendo. Em 2013, foi de US\$ 53 bilhões contra US\$ 56,7 bilhões em 2012 e US\$ 67 bilhões em 2011. Diversos órgãos do setor, como ABIT (2013, 2012), ABDI (2010) (Agência Brasileira de Desenvolvimento Indústria) e o Comtêxtil (2013) (Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário) apontam como uma das causas diretamente ligada à queda do faturamento o aumento agressivo da competitividade com produtos importados aliado à falta de um parque industrial moderno.

A luta contra os produtos importados ainda existe, e os números continuam crescendo e aliados a um baixo investimento do setor faz com que a concorrência seja desleal. Para Silva (2015):

[...] existe uma assimetria concorrencial no caso brasileiro, principalmente pelo por produtos asiáticos que não passam pelas mesmas regras de exigências que a nossa indústria passa e os meios de produção hoje, eles são globais, o mercado é global, mas como eu tenho que respeitar mais regras diferentemente do que meus concorrentes internacionais, eu sofro um pouco mais.

Um estudo realizado em 2013 pela Fundação Getúlio Vargas mostra que o baixo investimento neste setor limita as empresas ao acesso a inovações, uma vez que as novas tecnologias chegam através de novos maquinários e equipamentos. Em setembro de 2013, a ABIT declarou que as importações já estavam acima dos US\$ 5 bilhões e que isto acarretava em 598 mil postos de trabalhos que não haviam sido gerados.

Com todos estes desafios a serem vencidos, Alfredo Bondukim, (2014) presidente da Sinditextil,-SP, afirmou estar ocorrendo uma desindustrialização do setor no país. Apenas no estado de São Paulo 121 empresas têxteis e de confecção encerraram suas atividades nos últimos cinco anos, de acordo com o Bondukim (2014) 40% desse total foram de confecções e 60% distribuídas entre fiações, beneficiamento e tecelagens. Houve uma queda de 11,3% na produção de vestuários e acessórios, enquanto a têxtil ficou estagnada, com um leve crescimento de 0,4%.

Para Bonduki (2014), o Brasil está indo na contramão das grandes nações exportadoras que ajustaram suas políticas fiscais e cambiais para se tornarem competitivas, enquanto as empresas do setor têxtil brasileiro precisam enfrentar: “impostos estratosféricos, juros altos, taxa de cambio que apenas nos últimos meses se tornou menos severa contra as exportações e todos os históricos ônus incidentes sobre a produção”. A respeito dos impostos cobrados, Silva (2015) diz que:

[...] eu devo tributar as coisas quanto mais supérfluas elas forem, aí eles devem ser mais tributados, por exemplo, uma roupa de grife talvez mereça ser mais tributada do que uma tshirt comum que as pessoas usam. Só que não existe este tipo de diferenciação, todas estas sendo tributadas fortemente.

Outro ponto levantado por Silva é que o trabalhador custa muito caro para a empresa devido às exigências que o governo faz, o custo deve ser calculado da seguinte forma:

[...] preciso de uma cota para aprendizes para empresas menores, eu preciso de uma cota para deficientes, eu preciso fazer ginastica laboral, eu tenho licença maternidade de quatro meses e em algumas empresas até 6 meses, então juntando tudo isso por cada mil reais gasto que o trabalhador pode levar pra casa a empresa tem gasto 2700. Não são salários extremamente altos, são salários relativamente baixos, mas eu tenho certeza que esse trabalhador ao invés de levar mil pra casa, levasse, por exemplo, uns 2500 estaria muito mais motivado, conseguiria produzir mais e o custo fundamental da roupa não subiria. O que o Estado teria que fazer é abrir mão de parte da sua receita sobre mão de obra e tributar outras coisas.

Além disso, segundo ele, existe a síndrome do Peter Pan: as empresas não querem crescer porque se crescerem vai ser tributado ainda mais e ainda diz não conseguir compreender um país onde quem está crescendo é penalizado.

Além do combate à importação e aos altos tributos, para o diretor do IEMI, Marcos Prado, em entrevista publicada no *site* da FIESP (2013): “quanto mais do mesmo se produzir, menores serão as chances de lucro. É preciso pensar em novos modelos de criação, com mais originalidade, brasilidade e identidade. Não funciona mais viajar para a Europa, fotografar as vitrines e copiar as peças”. O mercado têxtil brasileiro precisa se diferenciar para se tornar competitivo.

A respeito da inovação Silva (2015) argumenta que:

Deve-se estimular mais essa parceria publica/privado, universidade/empresa e esse fundos para que as empresas possam fazer inovação é a grande saída e massacrar a informação, falar pra empresa todo o dia e explicar o que é inovação até o empresário perceber e contar casos de sucesso.

O estudo preparado pelo IEMI em novembro de 2013 mostra algumas tendências e perspectivas para os próximos anos.

### Quadro 8 - Tendências do Mercado Têxtil

Panorama do mercado	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O PIB nacional tende a continuar a crescer em um ritmo lento nos próximos cinco anos, em torno de 2,4% ao ano, contra 3,9% do PIB Mundial;</li> <li>✓ PIB da Indústria tende a elevar sua taxa média de expansão, de 1,2% ao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como estratégias principais do grande varejo de moda, destacam-se:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior velocidade de inovação, dentro do sistema <i>fast fashion</i>;</li> <li>- Mix mais qualificado, com o crescimento da linha feminina e looks completos para cada estação</li> </ul> </li> </ul>

ano nos últimos cinco anos, para 2,5% ao ano, para os próximos cinco anos;	(acessórios, calçados, perfumes, etc.);
--	---

Continua.



**Quadro 8 - Tendências do Mercado Têxtil (conclusão)**

Panorama do mercado	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O consumo das famílias tende a desacelerar seu ritmo de expansão, dos atuais 4,1% ao ano, para 2,9% ao ano, até 2018;</li> <li>✓ O Varejo Têxtil deverá se expandir a uma taxa de 3,1% ao ano, ritmo pouco inferior ao do Varejo em Geral, com projeção de 3,5% aa nos próximos cinco anos;</li> <li>✓ Participação dos importados no consumo de artigos do vestuário, cama, mesa e banho no Brasil deverá alcançar a casa dos 16% até 2018.</li> <li>✓ As grandes redes do varejo têxtil tendem a continuar a crescer acima do mercado, em detrimento das pequenas lojas independentes (multimarcas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coleções assinadas e grifes renomadas, no modelo <i>store in store</i>, dividindo espaço com as marcas próprias;</li> <li>✓ Para os confeccionistas, espera-se um contínuo crescimento da concorrência, e com ela um aumento da participação dos Grandes Produtores;</li> <li>✓ As principais estratégias que os grandes estão adotando para crescer mais que o mercado são: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo multicanal de distribuição (lojas próprias, franquias, internet, etc.);</li> <li>- Fontes variadas de suprimento (produção própria, terceirização, importação, produção no exterior, etc.);</li> <li>- Atuação no PDV para ampliação de giro (<i>Trade</i>);</li> <li>- Novos modelos de criação e inovação (conceito de marca, identidade própria, originalidade, brasilidade, etc.).</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: IEMI (2013).

Com o aumento da competitividade, a empresa dentro da cadeia têxtil brasileira precisa se reinventar, se profissionalizar, procurar novos produtos e serviços, novos consumidores para então agregar valor a seus produtos e se manter competitiva no mercado.

Silva (2015) enfatiza que mesmo em período de transformação como o que estamos vivendo hoje algumas empresas da indústria têxtil continuam crescendo e lucrando cada vez mais, utilizando as melhores práticas administrativas e tirando o melhor da cadeia global de valor, por exemplo uma empresa do sul que age da seguinte maneira:

- Funcionários motivados: ex. Ganhando até 5 salários de bônus no final do ano.

- Relacionamento com o cliente/ Fidelização: ex. em caso de catástrofe natural onde a indústria local será prejudicada oferecer um prazo de 30 dias a mais para pagar sem despesa.
- Identificou uma oportunidade com os haitianos que tinham vindo para o Brasil e montou um alojamento e treinou os mesmos para qualificar a mão de obra.

Keller (2006) reforça que existe um incentivo por parte dos órgãos da classe de focar no segmento de moda. São vários os eventos patrocinados pela ABIT, como São Paulo Fashion Week, Fashion Rio, entrega de prêmios a estilistas reconhecidos no mercado como Fause Haten e Alexandre Herchcovitch, promoção de eventos como o Dragão Fashion Brasil, que busca lançar estilistas e marcas comprometidas com uma visão mais autoral da moda.

Além disso, com o apoio da APEX (Agência de Promoção às Exportações), lançou o Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira, o Texbrasil, que visa à promoção do posicionamento e à internacionalização da indústria da moda brasileira no exterior (Keller, 2006).

Silva (2015) também concorda que ao incentivar o elo final da cadeia têxtil, que é a moda e confecção que estão diretamente ligados ao consumidor final, é uma maneira de reforçar toda a cadeia, além de que estes são os produtos com maior valor agregado e um grande empregador de mão de obra.

Além disso, aponta outras estratégias que, sendo estudadas para tornar a indústria brasileira mais competitiva, segundo Silva, a ABIT, junto com a CERTI de Santa Catarina, está trabalhando para montar uma célula de produção que possa ser replicada depois e que use radicalmente menos trabalho. Assim para Silva (2015):

Daqui a 10 anos a gente imagina que seja possível arrumar um mecanismo que em que eu tenha menos trabalhadores nesse processo produtivo, gente melhor remunerada e qualificada, hoje existe muita eletrônica embarcada, vários produtos e já tem algumas roupas que já tem eletrônica embarcada, eu imagino que nós vamos estar vestindo coisas com maior valor agregado, coisas que podem ser realizadas e feitas no Brasil nos próximos dez anos. Meio que uma seleção de Darwin aqui, você vai ter sim algumas empresas que vão deixar de existir, mas terão modificações que outras empresas passarão a assumir a liderança, a indústria têxtil brasileira está passando por um momento de transformação e consolidação de algumas empresas, mas vejo eu que não é sou eu acho, hoje estamos trabalhando com coisas firmes para que os próximos 10 anos sejam diferentes.

Aqui foram expostas as mudanças que a indústria têxtil está enfrentando, o cenário competitivo cada vez mais acirrado traz à tona a necessidade de adaptação por parte das empresas que buscam sobreviver neste segmento.

#### 4.2 A EMPRESA FÁBRICA DE TECIDOS CARLOS RENAUX S.A

A Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A começou suas atividades em 1892, na cidade de Brusque no estado de Santa Catarina. Tornou-se uma empresa com grande tradição no mercado, pois foi a primeira indústria têxtil da região que atualmente é conhecida como um polo têxtil.

Atuava preponderantemente no ramo têxtil, principalmente na produção e prestação de serviços em tecidos de algodão. Em 1900, fundou em Brusque a primeira fiação de algodão do sul do Brasil para suprir a necessidade do recebimento de fio até então bastante comprometida pela falta de indústria deste setor na região. Em 1913, integrou a companhia uma tinturaria e assim foi crescendo até se tornar uma referência de prestígio no mercado têxtil brasileiro (Jinkings, 2002).

A empresa sempre teve um controle familiar, foi fundada pelo senhor Carlos Renaux e foi sendo administrada pelos seus filhos e irmãos. Nos anos 1990, a empresa abriu capital na Bolsa de Valores de São Paulo e chegou a ter mais de 1.200 funcionários. De acordo com as informações publicadas na CVM, em 2001, a empresa incorporou sua controlada à Fiação Renaux, que até então vendia o excedente de sua produção para terceiros, e passou a suprir somente a demanda Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A.

Em 2011, a empresa entrou com pedido de recuperação judicial, a Lei 11.101, de 2005, publicada no site do Planalto do Governo, diz que esta é uma ação que tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômica financeira da empresa, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, dos empregados e dos interesses dos credores, promovendo a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica. Em 2013, a Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A pediu autofalência por não conseguir executar seu plano de recuperação judicial durante os últimos dois anos.

#### 4.2.1 Os Períodos Estratégicos

Através das análises dos dados secundários extraídos dos relatórios administrativos da CVM e dos dados primários coletados em entrevistas e questionários enviados as pessoas relacionadas à empresa, foi possível organizar os anos de 1997 a 2009, em períodos estratégicos.

**Quadro 9 - Períodos Estratégicos da Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A**

FAIXA CRONOLÓGICA	PERÍODO ESTRATÉGICO
1997 a 1999	As Ameaças Externas
2000 a 2005	A Reestruturação Organizacional
2006 a 2009	O Foco na Marca

Os nomes atribuídos a cada período foram escolhidos devido aos principais acontecimentos e às características ocorridas ao longo de um período de tempo.

#### 4.2.2 As Ameaças Externas (1997 a 1999)

De acordo com os relatórios administrativos publicados pela CVM até o ano de 1999 a Fábrica de Tecidos Carlos Renaux vinha fazendo nos últimos anos importantes investimentos em maquinário importado com o intuito de aumentar a produção de tecidos com algodão. Por sua vez, o algodão é uma matéria-prima que na época era quase integralmente importada dos Estados Unidos pela empresa.

Assim, quando houve a desvalorização do real em 1999 a empresa registrou o valor líquido da variação cambial de R\$ 9,2 milhões.

Os dois ex-funcionários da empresa que foram contatados para estudo citaram a desvalorização cambial como sendo um, dos motivos que levaram a empresa a passar por dificuldades. O consultor externo (E1) que trabalhou para a empresa em 2005 afirma que: “O gestor tomou a decisão de importar tecidos prontos e algodão, fechou este contrato em dólar sem fazer a proteção cambial. O dólar subiu e a dívida mais que dobrou de tamanho”.

O tema também foi abordado por uma ex-funcionária da área administrativa (F1) que trabalhou no período de 2001 a 2003:

Sei que no passado eles tiveram problemas com variação cambial, isso fez com que eles se endividassem muito e tiveram que pedir prorrogação para os pagamentos de fornecedores e nos bancos. Dizem que foi uma época muito conturbada.

Além da variação cambial outro fato identificado como parte deste período estratégico. O relatório administrativo da empresa referente ao ano de 1999 ressalta que houve uma queda nas vendas devido à mudança da preferência do consumidor em relação aos produtos elaborados em fios tintos. Além disso, houve a queda na demanda por produtos xadrezes em 100% algodão, artigo produzido pela empresa, e este mesmo relatório (1999) diz que:

impactou na performance de vendas já que os substitutos ditados pela moda foram os artigos em fibras sintéticas e suas misturas, para as quais, à época, a Empresa estava adquirindo equipamentos para processar outras fibras que não o algodão.

Vai ao encontro deste tema a fala de um dos ex-fornecedores de matéria-prima (Q2):

Um ponto importante é que a empresa parecia estar sempre atrasada, ou seja, quando um produto era lançado no mercado depois de algum tempo era lançado também por esta empresa, a impressão que dava é que sempre estavam um passo atrás das tendências do mercado.

#### **4.2.3 A Reestruturação Organizacional (2000 a 2005)**

Segundo o Relatório Administrativo da empresa, em 2000, se deu início uma reestruturação organizacional com o intuito de tornar a empresa mais competitiva perante as diversidades que o mercado doméstico apresentava. O Relatório Administrativo (2000) destaca:

Sofrendo influências, ora de fatores externos ora por problemas internos (como o racionamento de energia elétrica e redução do poder aquisitivo da população), o mercado interno mostrou-se bastante retraído para os nossos produtos 100% algodão, resultando em consequência faturamento decrescente no exercício.

A reestruturação começou com a troca do CEO que tinha por objetivo conduzir a empresa de maneira a reorganizar sua dívida e torná-la mais competitiva no mercado principalmente devido à invasão dos produtos importados asiáticos.

Segundo o consultor (E1):

A sucessão não ocorreu de forma natural. O fundador teve mais filhos fora do casamento oficial e estes filhos acabaram assumindo o controle da empresa. Eles tinham ideia que jamais passariam por dificuldades, pois eram donos de grande parte dos imóveis existentes em Brusque.

O consultor ainda enfatizou que o grande problema da Têxtil Renaux foi a gestão:

(O CEO) Pessoa violenta e autoritária, andava armado. Em relação aos funcionários, tratava todos muito mal. Gritava e os mandava embora como quem troca de roupa. Tinha muitos problemas de ego. Formado em engenharia mecânica e elétrica não entendia de gestão empresarial.

A ex-funcionária (F1), também reforçou que “[...] havia uma grande disputa pelo poder. Parecia que tínhamos vários chefes e cada um queria uma coisa diferente. O clima era de incerteza, era muito ruim trabalhar num ambiente assim”.

Em 2001, ainda como parte desta reestruturação visando a redução de custos operacionais, vendou a participação acionária da Fiação São Bento S.A e incorporou a Fiação Renaux S.A., verticalizando suas operações. Além disso, houve uma forte pressão para aumentar as exportações. Segundo o Relatório Administrativo (2001):

[...] os esforços para conquistar novos clientes no mercado externo serão contínuos e redobrados, seja através de incremento de vendas para os atuais importadores como também através de negócios estruturados com novos parceiros visando exportação do produto já manufaturado (confeção).

Essa foi uma das estratégias destacadas pelo ex-fornecedor (Q1):

Me lembro que uma das estratégias que eles estavam apostando era na exportação de mercadorias para mercados como o Chile e Argentina, acho que deu certo por um tempo, ou, pelo menos fomentou as vendas deles.

Ainda segundo o Relatório administrativo, a reestruturação da empresa deveria ser integral enfatizando os seguintes pontos:

- a) controle de custos;

- b) *marketing* em revistas especializadas em moda;
- c) qualidade dos produtos;
- d) lançamento de novos produtos;
- e) expansão do mercado. Para tanto foi contratada uma consultoria externa que daria apoio a todas as áreas da organização.

O entrevistado E1 que fez parte dessa consultoria disse que:

o projeto de *turnaround* desta empresa estava sendo bem sucedido até entendermos que a empresa estava fora do mercado, fizemos todos os ajustes, mas a empresa estava fora dos melhores clientes, devido ao tipo de gestão que existia na época, demoraram muito para pedir ajuda externa. Existiam pessoas de valor na empresa, mas quando eu cheguei eles já dependiam 100% de *factoring* e não tinham qualquer tipo de bens disponíveis para garantir novas operações financeiras somente podiam descontar duplicatas.

#### 4.2.4 O Foco na Marca (2006 a 2009)

Neste período, através da análise do Relatório Administrativo, identificou-se que a empresa estava focando suas estratégias mais para a marca e produtos de maior valor agregado que utilizavam nanotecnologia e traziam para o consumidor final através da inovação vantagens até então inexistentes.

O ex-fornecedor Q3 comentou a respeito desta inovação:

Na época que trabalhei com eles a empresa estava passando por um período bem complicado e incerto, depois soube que houve algumas tentativas de trabalhar com novas tecnologias, como a nanotecnologia em tecido. Não sei se a empresa estava preparada para trabalhar com este foco, me parecia que estava muito perdida e sem saber muito bem para que lado ir

De acordo com o relatório, o investimento em outros produtos e linhas também era o foco da empresa, como por exemplo, o *FastFashion*. A ex-funcionária F1 apontou que: “a empresa se voltou para o mercado da moda fastfashion feminina e linha infantil”. A linha infantil também como uma das estratégias também foi citada por Q1 e Q2.

A redução do quadro de funcionários foi citada por todos os entrevistados como uma ação estratégia para recuperação utilizada pela companhia. Outras estratégias, além das colocadas acima e que foram citadas pelos entrevistados E1, F1, Q2, Q3 a redução de custos.

Todos os entrevistados concordaram que a indústria têxtil está passando por dificuldade, e que a entrada dos produtos asiáticos tem uma parcela grande nisso. No entanto, E1 e Q3 ainda colocaram que existem empresas bem-sucedidas, mas para isso uma gestão de qualidade é imprescindível.

#### 4.3 A EMPRESA VICUNHA TÊXTIL S/A

De acordo com a página oficial da empresa na Internet, o Grupo Vicunha teve sua origem na indústria têxtil e hoje se divide em três áreas: têxtil, com a Vicunha Têxtil, financeira, com o Banco Fibra, e aço, com a Vicunha Steel, que é uma *holding* que controla a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional).

Como foco deste trabalho, esta na indústria têxtil, a pesquisa foi feita com a Vicunha Têxtil S/A, empresa fundada em 1967 após uma parceria entre os irmãos Steinbruch proprietários da Têxtil Elizabeth, empresa que em 1960 dominava 80% do mercado brasileiro de tecidos, e a família Rabinovich, que também tinha empresas na indústria têxtil.

Em 1970, a Vicunha Têxtil entrou no mercado nordestino com a produção de índigo, no ano seguinte já eram a maior produção do país, atrás apenas da Santista Têxtil. E em 1971, a empresa recebeu da CVM registro de companhia aberta, sendo desde então uma sociedade por ações de capital.

Segundo o *site* da empresa, o grupo tornou-se o número um do setor têxtil brasileiro e era protegido por um mercado imune à concorrência internacional, chegando a ter quase 30 empresas que fabricavam de fios a tecidos e roupas. No final da década de 80, algumas de suas unidades apresentavam uma rentabilidade próxima dos 40%.

Nos anos de 1990, a empresa abriu escritórios de representação na Europa e nos Estados Unidos dando continuidade a seu plano de expansão.

Em 1994, o senhor Mendel Steinbruch, maior idealizador da planta do nordeste, faleceu e, de acordo com o *site* do Grupo Vicunha, se deu a primeira grande crise da empresa, e, em 1996, a empresa apresentou pela primeira vez resultado negativo.

A empresa, ao longo dos anos, foi adquirindo novas empresas têxteis até possuir toda a cadeia produtiva têxtil. No entanto, nos últimos anos, a empresa se viu obrigada a se reestruturar e mudar sua posição no mercado a fim de se tornar competitiva.



Em 2013, após intensa reestruturação com aquisições e vendas de ativos desde 2001 a empresa alegou baixa liquidez e custos elevados para manutenção do registro de companhia aberta, e assim fechou o capital da Vicunha Têxtil S/A.

### Os Períodos Estratégicos

Seguindo o mesmo critério utilizado para a empresa anterior Têxtil Renaux, os períodos estratégicos durante os anos de 1997 a 2009 foram definidos a partir das principais características e acontecimentos.

**Quadro 10 - Períodos Estratégicos da Vicunha Têxtil S/A**

FAIXA CRONOLÓGICA	PERÍODO ESTRATÉGICO
1997 a 2001	A Expansão
2002 a 2009	O Reposicionamento Estratégico

#### A Expansão (1997 a 2001)

De acordo com a página oficial da empresa na internet, uma das filosofias dos irmãos Steinbruch é que se tudo está dando certo, é preciso expandir e assim começou um plano de expansão da empresa que foi adquirindo outras empresas da cadeia têxtil e se tornando assim uma empresa verticalizada com domínio em todos os processos de produção.

De acordo com o Relatório da CVM, em 1998, a Vicunha tinha participação em mais de 10 empresas da cadeia têxtil e com o objetivo de obter maior economia de escala incorporou suas controladas incorporou suas controladas CB Têxtil, Elizabeth Nordeste S/A e da Vicunha Nordeste S/A.

Um ponto ressaltado pelo ex-funcionário da área de *Marketing* E2 foi que a busca pelo crescimento com as fusões de empresas das duas famílias acionistas trouxe alguns problemas, como ilustrado a seguir:

A partir de 1996 as empresas das diferentes famílias começaram a passar por uma fase de fusão para se transformar no Grupo Vicunha. Iniciou-se uma “guerra” pelas posições de diretoria e gerência. As empresas/pessoas da parte dos Rabinovich eram mais profissionais e mais bem capacitadas e as pessoas da parte dos Steinbruch eram

peças que cresceram com a empresa ao longo do tempo, mas eram menos capacitadas e a gestão era ruim, mas tinha a figura do Ricardo Steinbruch com força na tomada de decisões. O que aconteceu foi um processo interno de disputa de posições gerando um ambiente muito prejudicial a empresa

O Relatório Administrativo informa que no final de 2001 a Vicunha Têxtil havia incorporado as empresas: Fibras S.A., Fibra Nordeste S.A., Vine Têxtil S.A e Fibrasil Têxtil S.A e desativado 6 unidades industriais, eliminando capacidade ociosa e concentrando a produção em um número menor de plantas, reduzindo gastos fixos. A respeito destas ações, a entrevistada da área administrativa E3 também comentou que:

As pessoas sentiam a disputa de poder dentro da organização quando ocorreu a fusão entre as empresas. O ambiente sempre foi dominado por decisões/disputas políticas, e as pessoas temiam por demissões e alterações profundas nas organizações. Políticas comerciais e estratégias de negócios mudavam a todo instante e todos sabiam que não existia uma estratégia de longo prazo, as decisões eram imediatistas e de curto prazo. Neste momento tivemos a tentativa de entrada de diretores externos (de outros mercados), mas sempre sem sucesso e ficavam pouco tempo na função, a instabilidade era grande. A Vicunha era uma empresa muito complexa e confusa, como eles foram comprando e vendendo empresas tudo parecia muito desorganizado e sem controle.

Outro assunto enfatizado no Relatório Administrativo da CVM durante este período estratégico foi a desvalorização da moeda nacional em 48% e como eles conseguiram superar esta ameaça com a substituição de tecidos e confecções importados pelos produtos de produção nacional. Ademais, alavancaram seu faturamento no exterior através de parcerias nos Estados Unidos e na Europa com grandes clientes confeccionistas e cadeias de lojas, como: a GAP, J.C. Penney, Zara, Polo Europe entre outros.

Estas estratégias foram citadas pelo entrevistado Q5: “Quando comecei a trabalhar na Vicunha em 1999 a empresa estava indo na contramão de outras empresas, apesar do momento difícil com a desvalorização da moeda eles conseguiram sobreviver investindo em produtos nacionais e fibras sintéticas”.

Neste período, a Vicunha Têxtil trabalhava com um grande *mix* de produtos e buscava continuamente por produtos que melhor atendiam ao mercado da moda.

## Reposicionamento estratégico ( 2002 a 2009)

Após dois anos seguidos de prejuízo significantes, a empresa resolveu desenvolver um plano estratégico para se reposicionar do mercado de maneira competitiva. Segundo o Relatório Administrativo publicado na CVM em 2002, a empresa iniciou seu reposicionamento no mercado, definiu o seu “core business” e decidiu manter-se e crescer nos seguintes negócios: a) Tecelagem Plana (índigos, brins, tecidos sociais e tecidos sintéticos); b) Malharia Circular (malhas naturais e malhas sintéticas); c) Fibras Artificiais e Sintéticas (Filamentos de Poliéster, Fibras e Filamentos de Viscose, Sulfato e Sulfeto de sódio, Metanol e Polímeros para garrafas (PET) e aplicações têxteis); e d) Confeccões (“private label” e básico); e sair dos negócios *non core*, ou seja: a) Fios - destinados ao mercado; b) Linhas Industriais; c) Confeccões de coleções; e d) Nylon Têxtil (participação na controlada Fibra DuPont).

O segmento que recebeu maior investimento ao longo dos próximos foi o Índigo e Brim, que já vinham se mostrando um dos negócios mais lucrativos da Vicunha. Definidos os negócios estratégicos e tendo em vista as necessidades de expansão dos mesmos, bem como a necessidade de investimentos, liberação de capital de giro e, principalmente, redução do endividamento, os negócios que não faziam parte do *core business* da empresa foram desativados ou vendidos.

Essas ações vão ao encontro do que respondeu Q5:

O grupo sempre foi dividido por linhas de produtos, a saber: Linha de tecidos sintéticos e malhas; Linha de Denim e Sarjas; Linha de Filamentos de Poliéster e Fibras de Viscose . Uma consultoria externa foi contratada para definir quais produtos seriam mais lucrativos e estratégicos para o grupo e para definição de uma estratégia para o futuro do grupo. O resultado apresentado foi que o core business deveria ser a linha de Denim e Sarja. As demais linhas de produtos : tecidos sintéticos e malhas e filamentos de poliéster e fibras de viscose estavam perdendo espaço e lucratividade para os produtos importados e não seriam o foco da empresa

No ano seguinte, de acordo com o informado no relatório administrativo da empresa, a empresa continuou dando cada vez mais foco ao negócio de Índigo e Brim e vendeu o negócio de Linhas Industriais e Fios destinado ao mercado por não apresentarem os resultados esperados. Para E2:

Iniciou-se um fortalecimento das operações de Denim e Sarja e as outras linhas começaram a ser impactadas por falta de investimentos e diminuição das capacidades produtivas. passado um tempo as unidades de Tecido sintético e Malhas foram vendidas e parte das pessoas foram transferidas e parte das pessoas foram desligadas. Houve um fortalecimento das unidades de Denim e Sarja com investimentos, aumento de capacidade e lançamentos de novos produtos e busca de novos mercados. Depois de alguns anos a unidade de filamentos de poliéster foi vendida e a unidade de fibras de viscose foi fechada.

O Relatório Administrativo confirma a vendas dos outros negócios da empresa e informa que o foco foi redefinido para a venda de Índigo e Brim para atender o mercado local e externo.

O entrevistado Q4 diz que:

Estou há muitos anos na empresa vi muitas coisas acontecerem, participei da construção deste grupo, durante todo este tempo vivemos incertezas, demissões em massa, redução de custos, até o cafezinho uma época foi cortado, enfim já passamos por um clima de instabilidade muito forte. Mas agora, apesar do mercado têxtil ainda ser uma mercado extremamente difícil eu acredito que acertamos o foco e apesar da instabilidade ainda existir não é mais como antes. Termos focado em apenas um negócio foi uma sábia decisão..

Todos os entrevistados, exceto o Q5, citaram que esta estratégia do reposicionamento no mercado foi positiva.

Durante a entrevista, E2 argumentou que:

A empresa que antes era um monstro de tão grande percebeu que atirar para todos os lados não dava certo e resolveu focar no mercado de Denim (Índigo e Brim) e pelo que eu vejo apesar dos anos muito difíceis, acho que hoje a empresa deve estar bem.

O entrevistado E3 também indicou concordar com esta ação, como mostra o depoimento abaixo:

A empresa precisou ver o que lhe trazia dinheiro, cortou tudo o que não era rentável, se enxugou muito mesmo. Eu acho que apesar de ter ferido o ego da família Steinbruch a redução drástica do tamanho da Vicunha eles tiveram coragem de reduzir seu tamanho e voltar a ser uma empresa rentável. E apesar deles sempre dizerem que se deve expandir quando o negócio da certo, eles foram humildes suficientes para voltar atrás e ver que nem sempre funciona assim.

Durante este período de reposicionamento estratégico, outro fato marcante foi a reorganização societária. Depois de muitos anos juntas, as famílias Steinbruch e Rabinovich se separaram no controle da Vicunha Têxtil. Em 2002, Ricardo Steinbruch assumiu a presidência do Conselho de Administração da Vicunha Têxtil e, em 2005, comprou a parte dos Rabinovich, realizando a vontade da família Steinbruch em ficar mais próximo da empresa.

#### 4.4 COMPANHIA DE TECIDOS SANTANENSE

De acordo com o *site* da empresa, a Cia. Tecidos Santanense foi fundada em 23 de outubro de 1891, em Itaúna/MG, e em setembro de 1895 a Santanense iniciava as suas atividades com 120 funcionários e uma produção mensal de 40.000 metros/ por mês. Independência foi o nome dado ao primeiro tecido saído dos teares da Santanense. A produção constituía-se de chitas e morins para abastecer um mercado crescente de novos assalariados pós-escravatura.

A partir de 1950, a empresa investiu pesadamente em modernas instalações e aquisições de outras unidades fabris. Resolveu sérios problemas energéticos com construções de barragens e usinas hidrelétricas para consumo próprio.

Em 1967, a Santanense tornou-se uma empresa de capital aberto e continuou sua expansão, adquirindo, em 1976, a Fiação Santa Helena S/A em Montes Claros.

De acordo com o *site* da empresa, que conta sua história, em 1990, o setor têxtil brasileiro passou por profunda reestruturação e forte concorrência com produtos de contrabando e importações do sudeste asiático. A Santanense investiu US\$ 70 milhões em equipamentos e tecnologia e alterou sua linha de produtos, agregando valor e qualidade.

Em 2000, foram investidos 24 milhões em equipamentos, na modernização do sistema de gestão, elevando a produção. Além disso, investiu também no aperfeiçoamento de sua equipe: no ano 2000, foram 232 mil homens/hora de treinamento.

Apesar do investimento em pessoal e no maquinário, o ano de 2001 foi um ano difícil para Santanense, que, de acordo com o Relatório Administrativo publicado na CVM, enfrentou a alta do dólar, a crise energética que afetou a cadeia do setor têxtil e a retração da economia. As recessões americana e a argentina trouxeram fortes impactos negativos ao setor e ao País. Os próximos anos também não foram fáceis, apresentando resultados negativos até 2003.

Em 2004, de acordo com a página oficial da empresa na Internet, a Santanense passa a fazer parte do grupo Coteminas, um dos maiores grupos têxteis do mundo. A empresa torna-se mais competitiva, aliando excelência no *design*, prestação de serviço superior, vanguarda tecnológica e escala global.

O grupo Coteminas possui 15 fábricas no Brasil, 5 nos Estados Unidos, 1 na Argentina e 1 no México, envolvendo mais de 15.000 colaboradores. Desde que foi adquirida pelo grupo Coteminas, a Santanense não apresentou mais prejuízo até o ano 2014.

### Os Períodos Estratégicos

Seguindo o mesmo critério utilizado para as empresas anteriores: Têxtil Renaux e Vicunha Têxtil, os períodos estratégicos durante os anos de 1997 a 2009 foram definidos a partir das principais características e acontecimentos.

**Quadro 11 - Períodos Estratégicos da Companhia de Tecidos Santanense**

FAIXA CRONOLÓGICA	PERÍODO ESTRATÉGICO
1997 a 2000	A Modernização
2001 a 2003	A crise
2004 a 2009	Aquisição pela Coteminas

#### A Modernização (1997 a 2000)

O relatório Administrativo publicado na CVM em 1998 apresenta os desafios pelos quais a empresa estava passando durante os anos de 1990:

As dificuldades enfrentadas pelo setor têxtil nacional em 1997 continuam advindo de dois fatores: concorrência predatória de importações ilegais, combinada ao atraso tecnológico do setor, pois, genericamente, a indústria retardou os altos investimentos necessários à modernização. Os dois fatores são frutos de uma política industrial desestruturada do País, que mantém taxas de juros incompatíveis com investimentos produtivos e globalizou-se, rapidamente, sem instrumentos básicos de proteção à indústria nacional.

O fato de o governo ter derrubado as barreiras protecionistas do mercado nacional em 1990 também foi comentado por Q6, que prestou serviços a Santanense de 2002 a 2005:

Não teve empresa nos anos 90 que não tenha sofrido com a abertura comercial, ninguém estava preparado para concorrer com produtos asiáticos e de outros países. A indústria brasileira era obsoleta, os que conseguiram se salvar foram aquelas empresas que tinham caixa suficiente para se modernizar e se tornar competitiva.

Ao se deparar com essa situação, a empresa resolveu se modernizar, o relatório administrativo informa que durante a segunda metade da década de 90, se deu início um processo de modernização nas unidades de Itaúna e Pará de Minas, enquanto as fábricas antiquadas eram desativadas em 1993 foi desativada a fábrica de São João Del Rey e, durante 1997, a fábrica de Pitangui. O foco das ações estava voltado para a agilidade no atendimento de clientes, melhoria de processos e incremento contínuo da produtividade e inovação dos produtos ofertados.

E4, que trabalha na empresa desde 2000, disse que:

A Santanense se diferenciou das outras empresas porque acreditou e investiu em sua modernização, viu que com produtos de maior qualidade e valor agregado poderia continuar no mercado têxtil. Ela focou em Sport Wear e Work Wear. É claro, que até chegar neste ponto não foi simples houve demissão em massa, briga por poder entre os familiares que eram os donos da empresa sobre qual decisão tomar a respeito dos investimentos, pelo menos era o que se ouvia nos corredores [...].

### **A Crise (2001 a 2003)**

Durante este período estratégico, a empresa enfrentou sérios desafios e chegou a apresentar prejuízo nestes anos. De acordo com o Relatório Administrativo de 2001:

A alta do dólar e forte por vários meses do ano; crise energética que afetou a cadeia do setor têxtil e a retração da economia e do setor decorrentes dos fatores anteriores mais a escalada dos juros internos. No front externo a recessão americana e o colapso da Argentina trouxeram fortes impactos ao setor e ao País. O ano também mostrou um comportamento do mercado de “moda” atípico: o retorno do jeans como moda mundial. Tal tendência prejudicou as vendas de brins coloridos, onde a Santanense tem forte participação.

Q7 também comentou esta situação mais delicada pelo qual a empresa passou:

A Santanense foi atrás de sua modernização para continuar no mercado e por volta dos anos 2000, antes de ser comprada pela Coteminas passou por dificuldades. Investiu milhões de reais na modernização dos parques fabris, porém o mercado consumidor não estava respondendo a altura. Me lembro de diversos pedidos para prorrogação do pagamento de duplicatas, realmente estavam com o fluxo de caixa muito apertado

Apesar de os números apontarem 3 anos seguidos de prejuízo, e o relatório administrativo confirmar as dificuldades, a entrevistada E4 contou que o declínio não foi percebido pelos funcionários de maneira clara:

Olha, teve um período que a empresa enfrentou dificuldades, era comentado que os resultados não estavam bons, teve muitas demissões, pessoas reclamando do clima de instabilidade, mas sinceramente acho que nem todo mundo tinha certeza que a empresa estava mal.

O Relatório Administrativo 2003 informou que as ações estratégicas deste período foram:

abertura de novos mercados internacionais, redução de custos operacionais e no controle do caixa financeiro e desmobilização de ativos não operacionais. A empresa também manteve seu plano de investimento na linha índigo, em substituição ao mesmo montante de brim colorido. Reduziu-se o número de funcionários em 10,5%

Q6 também constatou algumas destas estratégias, como mostra seu depoimento abaixo: “Durante a crise a empresa investiu no mercado externo e na linha de índigo, porque a margem deste produto trazia resultados melhores.”.

### **Aquisição pela Coteminas (2004 a 2009)**

Em 2004, a Santanense foi adquirida pela Coteminas, uma das maiores e mais sólidas empresas têxteis do Brasil e do Mundo, como informa o Relatório Administrativo Publicado na CVM. A aquisição pela Coteminas segundo este relatório trouxe uma grande inserção de capital que melhorou a estrutura de capitais da empresa, o aporte de capital foi de R\$ 34 milhões. Este fato também foi lembrado por E4, como mostra sua declaração abaixo:

Em 2004 a empresa foi comprada pela Coteminas, que com certeza deu um “up” na empresa, pois a Coteminas é muita conhecida, uma



empresa muito solida no mercado e fez um grande aporte de capital na empresa e isso ajudou a empresa se recuperar. Eu fiquei muito feliz com esta compra, claro que no primeiro momento o medo da reestruturação existia, mas no fim agora fazemos parte de um grupo consolidado no mercado.

Além do aporte de capital, outras ações estratégicas foram levantadas no relatório administrativo como aliadas à recuperação dos bons resultados da empresa, adequação da estrutura de capital, redução de custos propiciados com esta nova estrutura de capital, pois foi possível obter significativas reduções de custos de produção, tendo em vista a diminuição do custo de aquisição de matérias-primas e outros insumos.

Para o entrevistado Q7 esta aquisição trouxe mudanças positivas:

Quando a Coteminas comprou a Santanense eles tiveram mais força no mercado, renegociaram todos os preços com seus fornecedores, e como estavam capitalizados negociavam preços com prazos de pagamentos mais curtos e também pelo alto volume de compra.

Q6 também comentou a compra da Santanense pela Coteminas:

A empresa foi comprada pelo grupo Coteminas, que é um grupo forte no mercado têxtil e que vem fazendo varias aquisições na indústria têxtil para se fortalecer perante a invasão asiática. A Santanense ter sido comprada por eles ao meu ver foi muito positiva, eles são bem capitalizadas e profissionais.

Em 2006, foi inaugurada uma nova planta na Argentina e, segundo o relatório administrativo, os investimentos linha índigo continuam. Além disso, o relatório administrativo informa que desde a compra pela Coteminas todos os resultados dos próximos exercícios foram positivos.

#### 4. 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item, foi utilizado o modelo de declínio da Gradiente para organizar as principais causas do declínio das empresas e uma tabela com as ações estratégicas utilizadas por cada organização. As informações foram extraídas exclusivamente dos Relatórios Administrativos publicados na CVM e das entrevistas e questionários recebidos das pessoas relacionados às empresas.

**Quadro 12 - Fatores Relacionados ao Declínio**

<b>Elementos</b>	<b>Têxtil Renaux</b>	<b>Vicunha Têxtil</b>	<b>Santanense</b>
Inércia	Não antecipação de tendências	Não antecipação das ameaças	Não antecipação das ameaças
Turbulência	Mudança no comportamento do consumidor Desvalorização cambial	Desvalorização cambial	Desvalorização cambial Crise energética Retração da economia Mudança no comportamento do consumidor
Recursos Organizacionais Limitados	Endividamento Bancário Recursos financeiros limitados	Mudanças constantes das Políticas comerciais e estratégias de negócios	Endividamento Bancário Recursos financeiros limitados Recursos tecnológicos limitados
Ação Falha	Gestão Ineficiente Centralização do poder Disputa pelo poder	Crescimento desgovernado Disputa pelo poder Gestão Ineficiente Mudanças constantes das Políticas comerciais e estratégias de negócios	Disputa pelo poder
Competição	Produtos Asiáticos a preços mais baixos	Produtos Asiáticos de alta tecnologia e preços mais baixos	Produtos Asiáticos

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro acima, foram organizados os fatores relacionados ao declínio, utilizando o modelo do declínio organizacional da Gradiente (Torres, 2010). Nas três empresas da amostra foram identificadas três causas em comum que são: Desvalorização Cambial, Produtos Asiáticos e Disputa pelo poder.

As mudanças econômicas, como a variação cambial, foram apontadas como uma das possíveis causas externas do declínio organizacional por Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999) conforme apresentado nesse trabalho. No caso destas empresas, como parte considerável da

matéria-prima era importada, bem como o maquinário têxtil, a alta do dólar fez a dívida aumentar significativamente, trazendo problemas com fluxo de caixa e alavancagem financeira.

A competitividade com os produtos asiáticos foi um tópico levantado por todos os entrevistados como sendo umas das causas do declínio das empresas e da indústria em geral. No entanto, este fator está diretamente ligado à ineficiência da gestão organizacional em não identificar a possibilidade da entrada de novos produtos uma vez que o mercado estava começando a se abrir no final dos anos de 1980 e a inércia organizacional, pois não houve uma reação para tornar os produtos mais competitivos antes que os produtos importados entrassem no mercado nacional.

A Santanense, ao se deparar com esta situação, optou por se modernizar; a Vicunha encontrou parceiros nacionais e também aumentou sua produção com fios sintéticos, e a Têxtil Renaux, de acordo com as informações obtidas, sofreu com esta desvalorização da moeda e também por não perceber que a tendência do mercado já não estava focada nos tecidos de algodão.

Tanto a desvalorização cambial quanto os produtos asiáticos são ameaças externas à empresa e que apesar de não ser possível controlá-las (Levy, 1986; Schendel *et al.*, 1976; Bibeault 1999, Levine 1978, Slatter & Lovett 1999, Pretorius, 2008, Ooghe & Prijcker 2008, Trahms, Ndofor e Sirmon 2013), os gestores devem desenvolver ferramentas para identificar as tendências, oportunidades e mudanças que podem vir a ocorrer.

Como foi dito por Hamel e Valikangas, (2003) as organizações devem rever continuamente suas estratégias e modelo de negócios para se antecipar e adaptar as mudanças.

Outro fator em comum relacionado ao declínio organizacional nas três empresas foi a disputa pelo poder, neste trabalho foram encontradas referências a respeito de gestão ineficiente com problemas de centralização nas tomadas de decisões e problema de sucessão gerencial (Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999), Altman (1986), Sutton (2002). No entanto, no caso destas empresas, os entrevistados apontaram que a gestão familiar incentivou a disputa pelo poder que levou a uma contradição dentro das empresas a respeito de estratégias e de quem era a liderança.

Os resultados indicam que em cada uma das empresas existem causas específicas que se sobressaem perante as demais.

No caso da Têxtil Renaux, foi possível identificar nos dados coletados que a disputa pelo poder e o fato de o líder ser uma pessoa extremamente autoritária, conforme os relatos, indicam contribui para o declínio da organização. Outro ponto ressaltado foi a falta de percepção que a empresa tinha a respeito das mudanças e tendências do mercado.

Para a Vicunha Têxtil, o crescimento desgovernado e uma complexa estrutura hierárquica incentivaram o declínio organizacional segundo os entrevistados. Neste trabalho, Bibault (1999), Slatter e Lovett (1999) disseram que grandes projetos e aquisições podem levar ao declínio.

A falta de planejamento nas de expansões e aquisições sem levar em consideração o *core business* levam as empresas ao declínio por não calcularem adequadamente os retornos sobre investimento. (Argenti, 1976; Miller & Friesen, 1977; Schendel et al., 1976, Ooghe & Prijcker, 2008, Fleck, 2004).

Através das análises dos dados da Santanense, as causas que mais foram enfatizadas foi a retração econômica e o endividamento bancário, consequência dos investimentos que iniciaram nas décadas dos anos 1990 e que afetaram o fluxo de caixa da empresa.

O quadro a seguir resume as estratégias que cada empresa utilizou durante o período estudado, as estratégias que apareceram em pelo menos duas das empresas estudadas. Foram destacadas. Nas três empresas da amostra foram identificadas três estratégias em comum: Exportações, Redução de custos, Redução do quadro de funcionários.

**Quadro 13 - Ações Estratégicas**

<b>Têxtil Renaux</b>	<b>Vicunha Têxtil</b>	<b>Santanense</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Troca do CEO</li> <li>✓ Verticalização de suas operações</li> <li>✓ Consultores Externos</li> <li>✓ <b>Exportações</b></li> <li>✓ <b>Redução de custos</b></li> <li>✓ Marketing</li> <li>✓ Novos produtos</li> <li>✓ Foco na marca</li> <li>✓ <b>Produtos de maior valor agregado/ inovação</b></li> <li>✓ Foco no mercado da moda</li> <li>✓ <b>Redução do quadro de funcionários</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Venda de Ativos</b></li> <li>✓ Entrada de diretores externos</li> <li>✓ <b>Redução de custos</b></li> <li>✓ Substituição de tecidos e confecções importados pelos produtos de produção nacional.</li> <li>✓ <b>Exportações</b></li> <li>✓ Parceria com grandes clientes confeccionistas e cadeias de lojas</li> <li>✓ Foco no Denim</li> <li>✓ Reorganização societária</li> <li>✓ <b>Redução do quadro de funcionários</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modernização das fabricas</li> <li>✓ <b>Vendas de Ativos</b></li> <li>✓ <b>Produtos de maior qualidade e valor agregado</b></li> <li>✓ Foco em <i>Sport Wear</i> e <i>Work Wear</i>.</li> <li>✓ <b>Redução do quadro de funcionários</b></li> <li>✓ <b>Redução de custos</b></li> <li>✓ <b>Exportações</b></li> <li>✓ Foco na linha de índigo</li> <li>✓ Aporte de capital através de sua venda para o Grupo Coteminas</li> </ul>

A Exportação foi uma das ações estratégicas associadas ao *Turnaround* citadas nas três empresas. A ideia de alavancar as vendas foi explorada por diversos autores (Schendel, Patton e Riggs 1976, Ndfor *et al.*, 2013, Morrow *et al.*, 2007) e pode ser alcançada através da conquista de novos mercados, o lançamento de novos produtos, aquisição de novas empresas.

A Redução de Custos, estratégia citada nas três empresas é uma ação frequentemente relacionada à recuperação de empresas (Pearce e Robin 1992, Baker e Mone 1994, Hambrick Schecter 1983, Morrow *et al.* 2004) e tem um conceito amplo, pois envolve redução em vendas, despesas administrativas, custo dos produtos vendidos, *marketing*, salário, participação nos lucros, pesquisa e desenvolvimento, despesas com juros, entre outros.

A terceira ação estratégica em comum nas três empresas é a redução do quadro de funcionários apesar de ser uma ação frequentemente utilizada por empresas, não há um consenso entre os pesquisadores da área a respeito de seus efeitos totalmente positivos ou negativos (Love & Nohria 2005, Chadwick *et al.* 2004, Sitlington & Marshall 2011; Norman *et al.*, 2013).

No caso da Têxtil Renaux, a inércia perante as ameaças externas foi um fator determinante para seu fracasso, foi apenas no ano de 2000 que a empresa anunciou uma reestruturação organizacional com foco na redução de custos, aumento das vendas, fortalecimento na marca. No entanto, apesar das tentativas, a empresa não conseguiu superar as ameaças e acabou encerrando suas atividades em 2013.

É possível identificar na empresa Vicunha Têxtil que a ação estratégica da empresa com maior destaque foi a venda de ativos com o intuito de se reposicionar no mercado. A empresa cresceu de maneira rápida e não eram todos os segmentos lucrativos para empresa. Assim, a estratégia foi exatamente esta, identificou a linha de produtos com maior margem que é o índigo e focou sua vendas neste segmento. Pouco a pouco foi vendendo e se desfazendo de todos os outros segmentos. A venda de ativos foi explorada por diversos autores como sendo uma alternativa para recuperação de empresa, como por exemplo, Morrow, Johnson, & Busenitz 2004; Bruton, Ahlstrom e Wan, (2003), Sudarsanam e Lai (2001).

A ação estratégica da Santanense que se destacou neste estudo foi a procura pela sua modernização. Assim que houve a abertura do mercado brasileiro, a empresa procurou se modernizar e apostar em novas tecnologias para aumentar a qualidade e margem de seus produtos e se diferenciar no mercado. Esta estratégia de inovação e novas tecnologias foi levantada em estudos como o Mckinley *et al.* (2014), Norman, *et al.* (2013), Morrow *et al.* (2007), Ketchen e Palmer (1999) , Hambrick e Schecter (1983).

Esta discussão evidenciou alguns pontos importantes, as empresas que viviam dentro de um ambiente protegido ao se depararem com a abertura comercial tiveram todas as suas fraquezas expostas. As organizações até a abertura comercial eram míopes, não analisavam o ambiente externo, foi após esta abertura que as ações para enfrentar situações como a competitividade com produtos asiáticos, variação cambial, mudança no comportamento do consumidor começaram a ser tomadas. Como as empresas não estavam preparadas para lidar com esta nova conjuntura econômica e comercial que lhe foi imposta e muitas demoraram em tomar medidas para reverter a situação o declínio organizacional foi inevitável. Assim vale ressaltar assim que a abertura comercial não foi a causa do declínio, mas foi através dela que as ineficiências que já existiam se tornam evidentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 SUMÁRIO DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral deste estudo foi compreender as ações estratégicas das indústrias têxteis que lidam com o declínio organizacional. Para atingir o objetivo geral, foram propostos 06 objetivos específicos:

- Identificar, na literatura, as causas do declínio das organizações;
- Identificar, de acordo com a literatura, os estágios de declínio e as principais características ao longo de cada estágio;
- Identificar, segundo a literatura, as ações estratégicas que proporcionam o *turnaround*;
- Identificar empresas da indústria têxtil nas quais o declínio possa ser confirmado;
- Identificar as causas do declínio organizacional das empresas selecionadas;
- Identificar as ações estratégicas utilizadas por estas empresas para lidar com o declínio.

A fundamentação teórica inicial deste trabalho permite uma visão geral dos principais conceitos sobre o declínio organizacional de acordo com os autores pesquisados, como foi apresentado no Quadro 1.

Em seguida, foram exploradas as causas do declínio organizacional, nesta parte do estudo foram apresentadas as causas internas e externas que levam as organizações a passarem por situações de declínio, cumprindo desta maneira o objetivo específico número 1.

O objetivo específico número 2 foi alçando na parte subsequente da fundamentação teórica quando são apresentados os estágios do declínio organizacional (Quadro 4). Entende-se que os primeiros sinais de declínio aparecem anos antes de serem claramente evidenciados. E em cada estágio, características específicas são identificadas.

Dentro do tema declínio organizacional foi apresentado o modelo desenvolvido por Torres (2010) para a indústria de eletrônicos (Gradiente Eletrônica); este modelo foi também validado para a indústria têxtil ao ser utilizado neste trabalho para compreensão e identificação das causas das empresas nesta pesquisa estudadas.

O terceiro objetivo específico se consolida na seção 2.1.4, que trata a respeito do *turnaround* e apresenta as ações estratégicas para recuperação de empresas identificadas na literatura estudada.

Este é um estudo longitudinal multicaso e ao definir as três organizações investigadas o quarto objetivo foi cumprido. Foram definidas três empresas da indústria têxtil que lidaram com o declínio organizacional durante pelo menos três anos consecutivos. O critério para a escolha destas empresas foi de que todas precisariam ter passado pelo período de proteção econômica governamental, estarem ativas até o ano de 2009 e terem apresentados por três anos consecutivos retorno sobre ativos (RA) negativo, queda no RA; lucro líquido (LL) negativo (prejuízo), caracterizando desta forma o declínio organizacional.

Apresentação dos resultados do estudo longitudinal das empresas foi suportada pelo método *Direct Research*, foram identificados períodos estratégicos para as três empresas da amostra. A análise de cada período estratégico aliado à utilização do modelo declínio organizacional de Torres (2010) permitiu identificar as principais causas de declínio categorizadas pelos elementos de Inércia, Turbulência, Recursos Organizacionais Limitados, Ação Falha e Competição, alcançando desta maneira o sexto objetivo proposto neste trabalho. Para entender as ações que as empresas tomaram para recuperar suas empresas, foi preciso compreender o que as levou a passar por um período de declínio organizacional.

Em seguida, através da análise dos relatórios administrativos, questionários, entrevistas foi possível identificar as ações estratégicas das empresas (sétimo objetivo) durante estes períodos estratégicos.

A Têxtil Renaux se destacou pela redução de custos, aumento das vendas, fortalecimento na marca, mas é importante enfatizar que o atraso nas tomadas destas ações custou à empresa sua vida. A empresa fechou as portas em 2013. A Vicunha Têxtil se destacou por diminuir consideravelmente seu tamanho, focou no segmento de Índigo e vendeu todos os outros segmentos do grupo. Já a Santanense focou sua estratégia na modernização de seu parque industrial, criando produtos com maior valor e tecnologia.

Este estudo evidenciou que a abertura comercial foi um gatilho para expor deficiências internas das organizações, foram as deficiências internas que levaram as empresas estudadas a passarem por declínio. O fato de estas empresas, até meados dos anos 1990, terem vivido em um ambiente de proteção as deixou despreparadas para enfrentar as mudanças externas que estavam por acontecer. Enquanto viviam em um mercado protegido se tornaram míopes, olhavam apenas para o contexto do ambiente na quais estavam inseridas. Não analisaram o ambiente externo e suas ameaças.



## 5.2 CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho contribui para o estudo do declínio organizacional ao evidenciar que as deficiências organizacionais de empresas que vivem em um ambiente protegido são destacadas ao perderem esta proteção.

O presente estudo também validou o modelo de declínio organizacional desenvolvido por Torres (2010) para o setor de eletrônicos a partir da teoria subjuntiva da Gradiente Eletrônica para o setor têxtil. Além disso, o modelo teve uma maior abrangência e pôde ser generalizado por se tratar de uma pesquisa multicaso com três empresas do setor.

Esta investigação, apesar de ter sido realizada no mercado brasileiro, sugere que a mesma situação pode ocorrer em mercados com as mesmas características de mercado protegido, sejam estes mercados localizados em países emergentes ou desenvolvidos.

## 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa com uma amostra de três estudos de caso do setor têxtil, a pesquisa não pode ser generalizada, e os resultados refletem a situação dos casos que foram investigados. Durante toda a pesquisa houve a preocupação com a triangulação dos dados para que estes fossem os mais fiéis à realidade, mas por se tratar de uma pesquisa sobre fatos já ocorridos existe a possibilidade de haver alguma subjetividade nas respostas por parte dos entrevistados.

## 5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

Este estudo poderia ser estendido para outros países emergentes ou desenvolvidos que também estavam em um ambiente protegido e se abriram para o mercado. Outra sugestão de pesquisa seria analisar quantitativamente os efeitos que o ambiente protegido tem nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABID (2010) - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. *Estudo Prospectivo Setorial Têxtil e Confecção*. Recuperado em 22 de Fevereiro 2014, de <http://www.abdi.com.br/Estudo/Estudo%20Prospectivo%20Setorial%20T%C3%AAxtil%20e%20Confec%C3%A7%C3%A3o.pdf>.
- ABIT (2013) - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Relatório do setor*. Recuperado em 15 de Janeiro 2014, de [http://www.abit.org.br/conteudo/informativos/relatorio\\_atividades/2013/relatorio2013.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/informativos/relatorio_atividades/2013/relatorio2013.pdf).
- ABIT (2013) - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira: Cenários, Desafios, Perspectivas, Demandas*. Recuperado em 15 de Janeiro 2014, de [http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf).
- Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.
- Alberti, V. (2005). *Manual de História Oral*. (3ªed.) Rio de Janeiro: FGV.
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*. 29, 589-609.
- Altman, E. (1983). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. Chichester: Wiley.
- Altman, E. (1986). Bankruptcy and reorganization. *In Handbook of corporate finance*, John Wiley & Sons.
- Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, New York: McGraw-Hill.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo* (5ª ed.) Portugal: Edições 70.
- Barker III, V. & Mone, M.A. (1994). *Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline?*, *Strategic Management Journal*, 15 (5), 395-405.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bibeault, D. (1999). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winner*. Washington: Washington Beard Books.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). Características da investigação qualitativa. *In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto Editora. 47-51.

Bonduki, A. (2014). *Perdas e Danos do Setor Têxtil Paulista*, O Estado de São Paulo, B2.

Bourgeois, L. (1981). On the Measurement of Organizational Slack *The Academy of Management Review* 6 (1), 29-39.

Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. (1987a). Organizational effects of decline and turbulence, *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.

Cameron, K., Whetten, D. & Kim, M. (1987b). Organizational dysfunctions of decline, *Academy of Management Journal*, 30, 126-138.

Castrogiovanni, G., Bruton, G., (2000). Business *turnaround* processes: Reconsidering the role of retrenchment, *Journal of Business Research*, 48, 25-34.

Collins, J. (2009) *How the mighty fall: and why some companies never give in*. New York: Harper Business, 240.

COMTÊXTIL (2014) - Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da FIESP. Recuperado em 22 de Fevereiro 2014, de <http://www.fiesp.com.br/mobile/noticia/?id=127960>.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

D'Aveni, R. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.

Dark III, E. (2007). Organizational Theory and Stages of Decline: The Case of the AFL-CIO, 1955-2005. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(2): 213-244.

Fleck, D. L. (2004). Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da General Electric e da Westinghouse. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 79-106.

Gamble, E. & Gehani, R. (2013). Eastman kodak. In Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., *Crafting and Executing Strategy*. New York 212-219.

Gil, A. C. (2004). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.

Gomes, R., Strachman, E., Pieroni, J. P., & Silva, A. O. (2007). Abertura comercial, internacionalização e competitividade: a indústria brasileira de máquinas têxteis após os anos 1990. *Economia e Sociedade*, 16(3), 405-433.

Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, 50 (4) 37-46.

Hambrick, D. & D'Aveni, R. (1988). "Large corporate failures as downward spirals", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1-23.

Hamel, G.; Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 1-13.

Heine, k. & Rindfleisch, H. (2013) Organizational decline: A synthesis of insights from organizational ecology, path dependence and the resource based view, *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1) 8 – 28.

Hiratuka C., & Garcia, C. (1995). Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira. *Leituras de Economia Política. Unicamp* (01), 01.

IEMI (2013). Conjuntura Atual e Perspectivas para o Setor Têxtil e Confeccionista no Brasil recuperado em Dezembro 2013 de [www.iemi.com.br/biblioteca/publicacoes-setoriais/brasil-textil-2013](http://www.iemi.com.br/biblioteca/publicacoes-setoriais/brasil-textil-2013).

Keller, P. F. (2006). Impactos da globalização econômica sobre o setor têxtil brasileiro: o caso do pólo têxtil de Americana (SP). *Revista Universidade Rural* (28) 59-77.

Lester, D., Parnell. A. & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*. 11 (04) 339-354.

Levine, C, (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review* (38) 316-325.

Levy, A. (1986). Second Order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, Memphis State University, 5-20.

Love, E. G. & Nohria, N. (2005). Reducing slack: the performance consequences of *Downsizing* by large industrial firms. *Strategic Management Journal* 26 (12) 1087–1108.

Ludke, M. e André, M.(1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU.

Madsen, P.M. and Desai, V.M. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53, 451-476.

Manzini, E. J.(1990). A entrevista na pesquisa social. In: *Didática*: São Paulo, 149-158.

Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2ed). São Paulo: Atlas.

- Mckiernan, P. (2003). *Turnarounds*. In D. Faulkner, & A. Campbell (Eds), *The Oxford Handbook of Strategy*, (80-101). Oxford: Oxford University Press.
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational Decline and Innovation: Turnarounds and Downward Spirals. *Academy of Management Review*. 39 (1) 88-110.
- McKinley, W., Zhao, j., & Rust, K. ( 2000). A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *The Academy of Management Review* 25 (1) 227-243.
- Mellahi K. & Wilkinson, A. ( 2004). Organizational failure: A critique of recente research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 (1). 21-41.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30 (10), 1161-1183.
- Miller, D. & Friesen. P. H. (1977). Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes. *Journal of Management Studies*, 253-280.
- Moreira, M. ( 1999). Estrangeiros emu ma economia aberta: Impactos recentes sobre produtividade, concentração e comércio exterior. BNDES. Rio de Janeiro.
- Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A. & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management*, 28, 271–283.
- Ooghe, H. & Prijcker (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46 (2), 223-242.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Pretorius, M. (1988). Critical variables of business failures: a review and classification framework. *Journal of Economic and Management Sciences*, 11 (4), 408-430.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, *Management Science*, 29 (1), 33-51.
- Robbins, D. & Pearce, J. (1992) *Turnaround: Retrenchment and Recovery*, *Strategic Management Journal*, 13,(4), 287–309.
- Roiek, R.S.(2004). Processo estratégico, fatores contextuais e estruturais críticos do declínio organizacional na gestão de empresas, *Revista Científica de Administração*, 2, (2) 71-187.

Schendel, D. & Patton, G. (1976). Corporate stagnation and *turnaround*, *Journal of Economics and Business*, 28, 236-241.

Schendel, D.; Patton, G. & Riggs, J. (1976). Corporate *turnaround* strategies. *Journal of General Management*, 3, 171-186.

SEBRAE (2013) Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, recuperado em Março de 2014 de <http://gestaportal.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entendamos-caminhos/analise-e-planejamento-financeiro>.

SERASA (2014) Relatório de Indicadores de Falência , recuperado em Fevereiro de 2015 de . [http://www.serasaexperian.com.br/release/indicadores/falencias\\_concordatas.htm](http://www.serasaexperian.com.br/release/indicadores/falencias_concordatas.htm).

Serra, F., Ferreira, M. & Almeida, M. (2013). Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies, *Management Research*, 11, (2), 133-156.

Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of management Review*, 28, (2) 318-328.

SILVA, Haroldo. Entrevista. São Paulo, 2015. Entrevista concedida a Luana Salles.

SLACK, N. & LEWIS, M.( 2011). *Operations strategy*. 3rd ed. Harlow: FT Prentice Hall. *Ebook*.

Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress*. London: Penguin Books.

Stake, R. E. (2000). Case studies. In: N. K., Denzin; Lincoln, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*, (435-454) London: Sage.

Sutton, G. (2002). *The Six-Month Fix: Adventure In Rescuing Failing Companies*. New York: John Wiley & Sons.

Sutton, R. (1987). The process of organizational death: disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, (32) 542-569.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age and the resource-based view. *Organization Science*, 14: 497-509.

Torres, A. (2010). *Estudo do Declínio em uma empresa brasileira: O caso da Gradiente Eletrônica*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Torres, A.; Menezes, E.; Serra, F & Ferreira, M.. (2012) O Declínio de uma grande empresa brasileira de grande porte. In *Globoadvantage Center of Research in International Business & Strategy*. Working paper, 86.

Trahms, C., Ndofor H. & Sirmon, D. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research, 39 (5), 1277-1307.

Três, D. (2010). *Declínio e Turnaround: Um estudo de caso em uma empresa familiar*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Triviños, A. N. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Weitzel, W. & Johnson, E. (1989). Decline in organizations: a literature integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.

Whetten, D. (1980). Organizational decline: a neglected topic in organizational science, *Academy of Management Review*, 5, 577-588.

Whetten, D. (1980b), Sources, responses, and effects of organizational decline, in J . Kimberly, & R. Miles (Eds), *The Organizational Life Cycle*, San Francisco: Jossey-Bass.

Witteloostuijn, A. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*, 44, (4) 501-519.

Yin, R.Y. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zacac, E., Kraatz, M. & Bresser, R. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal* 21 (4) 429-453.

## APÊNDICE A - ROTEIRO BÁSICO PARA CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

Nos últimos anos, a indústria têxtil brasileira vem enfrentando dificuldades e diversos desafios para continuar operando no mercado. Estamos realizando um estudo para poder compreender melhor esse fenômeno e em particular as ações estratégicas praticadas pelas empresas ao lidar com esta situação.

- 1) O senhor(a) concorda que a indústria têxtil está passando por dificuldades?
- 2) Se concordar, em sua opinião, quais são os fatores que desencadearam essa situação?
- 3) Que tipo de relação o senhor(a) mantinha com a empresa Vicunha Têxtil e em que época aconteceu esse relacionamento?
- 4) O senhor(a) percebeu que a empresa estava passando por declínio organizacional?
- 5) A seu ver, quais fatores levaram a empresa a passar por este declínio organizacional?
- 6) Como o declínio organizacional se manifestou? O que aconteceu para as pessoas entenderem que a empresa estava passando por um período de dificuldade?
- 7) Como o declínio organizacional foi percebido pelas pessoas que estavam vinculadas a empresa?
- 8) Quais as ações estratégicas que a empresa tomou para reverter a situação?
- 9) Como estas ações foram percebidas pelas pessoas vinculadas à empresa? (Havia um sentimento de confiança nestas estratégias praticadas pela empresa? Ou insegurança...)
- 10) Quais medidas foram as mais efetivas? E quais não deram certo?



## APÊNDICE B - QUADRO ECONOMÁTICA

### Quadro 14 - Quadro Economática

EMPRESA	RA < 0 ≥ 3 anos				Queda na RA					LL negativo				Queda no LL					
Empresa	RA (-)	INI	FIM	DUR	RA ↓	INI	FIM	DUR	RA (- /↓)	LL (-)	INI	FIM	DUR	LL ↓	INI	FIM	DUR	LL(- /↓)	ATIVIDADE
Excelsior	1	06	08	3	1	04	08	4	1	1	6	08	3	1	04	08	4	1	Produtos de Salsicharia
Minupar	1	99	05	7	0	0	0	0	1	1	99	5	7	0	0	0	0	1	Abate E Preparação de Carnes de Aves.
Marambaia	1	99	07	9	0	0	0	0	1	1	00	04	5	0	0	0	0	1	Prod. E Comerc. de Suco Concentrado Laranja
Oderich	1	05	07	3	0	0	0	0	1	1	05	07	3	0	0	0	0	1	Conservas
Vigor	1	99	02	4	0	0	0	0	1	1	99	02	4	0	0	0	0	1	Laticínios
Caf Brasilia	1	97	07	11	1	97	02	5	1	1	97	07	11	0	0	0	0	1	Ind. de Cafe Soluvel
Leco	1	06	08	3	0	0	0	0	1	1	06	08	3	0	0	0	0	1	Óleos e Derivados de origem vegetal
Brasperola	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	97	99	3	0	0	0	0	1	Ind. Têxtil
Linhas																			
Circulo	1	97	04	8	0	0	0	0	1	1	97	04	8	0	0	0	0	1	Fab. De Linhas E Fios Para Bordar, Tricô E Crochê
Buettner	1	02	08	7	1	01	06	5	1	1	02	08	7	1	01	06	5	1	Banho, Cama E Mesa
F																			
Guimaraes	1	98	06	9	0	0	0	0	1	1	97	06	10	0	0	0	0	1	Tecelagem E Acabamento de Tecido
Fab C																			
Renaux	1	99	04	6	0	0	0	0	1	1	99	05	7	0	0	0	0	1	Prod. Tec. de Algodão
Santanense	1	01	03	3	1	00	03	3	1	1	01	03	3	1	00	03	3	1	Ind. Têxtil
Schlosser	1	97	08	12	0	0	0	0	1	1	97	08	12	0	0	0	0	1	Tec. Para Vestuário
Tec																			
Blumenau	1	98	08	11	1	02	05	3	1	1	98	08	11	1	02	05	3	1	Ind. e Comercio de Produtos Texteis
Tecel S																			
Jose	1	01	08	8	0	0	0	0	1	1	01	08	8	0	0	0	0	1	Fab., Comércio E Exportação de Produtos Têxteis
Teka	1	02	08	7	1	00	03	3	1	1	02	08	7	1	00	03	3	1	Fab. de Artigos de Cama, Mesa E Banho
Tex Renaux	1	02	08	7	0	0	0	0	1	1	02	08	7	0	0	0	0	1	Tecelagem de Algodão
Douat Textil	1	98	04	7	1	99	02	3	1	1	98	04	7	1	99	02	3	1	Fab. De Tec. De Malha Sintética
Vicunha																			
Text	1	00	02	3	1	03	06	3	1	1	00	02	3	1	03	06	3	1	Fab. de Índigo, Brim, Fios, Linhas E Malhas
Botucatu																			
Tex	1	05	08	4	0	0	0	0	1	1	05	08	4	1	03	08	5	1	Ind. de Roupas

Continua.

Quadro 14 - Quadro Económico (continuação)

EMPRESA	RA < 0 ≥ 3 anos				Queda na RA					LL negativo				Queda no LL					ATIVIDADE	
Empresa	RA (-)	INI	FIM	DUR	RA ↓	INI	FIM	DUR	RA (- /↓)	LL (-)	INI	FIM	DUR	LL ↓	INI	FIM	DUR	LL(- /↓)		
Arthur																				Curtimento E Indust. de Couros Bovinos E Peles Ovinas
Lange	1	4	08	5	1	02	06	4	1	1	04	08	5	1	03	06	3	1	1	Ind. Têxtil
Cambuci	1	97	08	12	0	0	0	0	1	1	97	08	12	0	0	0	0	1	1	Ind. E Comércio de Chapas de Fibra de Madeira
Eucatex	1	97	05	9	0	0	0	0	1	1	97	05	9	0	0	0	0	1	1	Ind. Papel, Celulose, Embalagem, Florest.e Reflorest.
Klabin S/A	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	Ind. de Papeis Para Fins Sanitários
Melpaper Pet	1	05	08	4	0	0	0	0	1	1	05	08	4	0	0	0	0	1	1	Ind. de Refino de Petróleo
Manguinh	1	05	08	4	0	0	0	0	1	1	05	08	4	0	0	0	0	1	1	Prod. E Venda De Produtos Petroquímicos
EDN	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	Prod. E Comerc. De Caprolactama
Nitrocarbono	1	97	01	5	1	98	01	3	1	1	97	01	5	1	97	01	4	1	1	Ind. De Embalagens Plásticas
Brampac	1	97	00	4	0	0	0	0	1	1	97	00	4	0	0	0	0	1	1	Ind. E Comércio de Artefatos Plásticos
Sansuy	1	05	08	4	0	0	0	0	1	1	05	08	4	0	0	0	0	1	1	Ind. Cerâmica
Chiarelli	1	03	07	5	0	0	0	0	1	1	03	07	5	0	0	0	0	1	1	Ind.lização E Comerc. de Revest. Cerâmicos
Portobello	1	05	08	4	1	04	07	3	1	1	05	08	4	1	04	07	3	1	1	Prod. de Laminados E de Metais Não-ferrosos
Eluma	1	97	02	6	1	05	08	3	1	1	97	02	6	0	0	0	0	1	1	Metalurgia
Liasa	1	97	03	7	0	0	0	0	1	1	97	03	7	0	0	0	0	1	1	Metalurgia Metais Não Ferrosos
Paraibuna	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	Fundição de aço e usinagem
Aco Altona	1	97	04	8	0	0	0	0	1	1	99	04	6	0	0	0	0	1	1	Ind. Metalurgica -fab.fechaduras P/construção Civi
Haga S/A	1	97	07	11	1	97	01	4	1	1	97	07	11	0	0	0	0	1	1	Fab. de artefatos estampados de metal
Micheletto	1	05	07	3	0	0	0	0	1	1	05	07	3	0	0	0	0	1	1	Forjaria E Usinagem
Sifco	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	Fabrica De Fechaduras E Ferragens Em Geral
Fer Demellot	1	97	03	7	1	97	01	4	1	1	97	03	7	1	97	01	4	1	1	Fab. de Artigos de Cutelaria
Gazola	1	0	08	9	0	0	0	0	1	1	00	07	8	0	0	0	0	1	1	Fábrica de Talheres
Hercules	1	06	08	3	1	99	03	4	1	1	06	08	3	1	05	08	3	1	1	Cutelaria
Zivi	1	00	02	3	0	0	0	0	1	1	00	02	3	0	0	0	0	1	1	Metalúrgica e Munições
Amadeo																				
Rossi	1	98	01	4	0	0	0	0	1	1	98	01	4	0	0	0	0	1	0	Ind. E Comércio De Arames E Cabos De Aço
Cimaf	1	97	99	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Ind.lização E Comerc. de Vasilhames de Aço
Rimet	1	97	04	8	0	0	0	0	1	1	97	04	8	0	0	0	0	1	1	Ind. Mecanometalúrgica
Riosulense	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	97	99	3	0	0	0	0	1	1	

Continua.

**Quadro 14 - Quadro Económico (conclusão)**

EMPRESA	RA < 0 ≥ 3 anos				Queda na RA					LL negativo				Queda no LL					
Empresa	RA (-)	INI	FIM	DUR	RA ↓	INI	FIM	DUR	RA (- /↓)	LL (-)	INI	FIM	DUR	LL ↓	INI	FIM	DUR	LL(- /↓)	ATIVIDADE
Amelco	1	97	03	7	1	98	01	3	1	1	97	03	7	1	97	01	4	1	Ind. Eletrônica
Gradiente	1	01	04	4	0	0	0	0	1	1	01	04	4	0	0	0	0	1	Fab. E Com. de Produtos Eletro-eletrônicos
Semp	1	06	08	3	1	05	08	3	1	1	04	08	5	0	0	0	0	1	Ind. e Com. de Apar. Eletro-Dom. Eletron. Comp.
Tectoy	1	97	08	12	0	0	0	0	1	1	97	08	12	0	0	0	0	1	Industr/com.brinquedos,jogos Eletron. E Entretenimento
Celm	1	04	07	4	0	0	0	0	1	1	04	07	4	0	0	0	0	1	Fab. de Equipamentos Para Laboratórios
D F Vasconc	1	02	06	5	1	99	02	3	1	1	02	06	5	1	99	05	6	1	Fabr. de Ap. Instr. Ópticos de Alta Precisão
Trafo	1	99	03	5	0	0	0	0	1	1	99	03	5	0	0	0	0	1	Ind. de Transformadores Elétricos E Subestações
Electrolux	1	98	04	7	0	0	0	0	1	1	98	04	7	0	0	0	0	1	Eletrrodomésticos
Recrusul	1	00	07	8	1	99	02	3	1	1	00	07	8	1	99	02	3	1	Prod. E Comerc. de Equip. Para Refrigeração eTransp.
Maio Gallo	1	97	04	8	1	97	00	3	1	1	97	04	8	1	97	00	3	1	Locação De Máquinas E Equipamentos E Prest.de Serviços
Arteb	1	99	07	9	1	99	02	3	1	1	99	07	9	1	99	02	3	1	Prod. de Faróis, Lanternas E Travas Para Veículos Auto.
Trorion	1	97	05	9	1	97	04	7	1	1	97	07	11	0	0	0	0	1	Fab. de Espumas de Poliuretano E Colchões
Estrela	1	03	05	3	1	02	05	3	1	1	03	05	3	1	02	05	3	1	Fab. de Brinquedos E Jogos Recreativos