

# O DECLÍNIO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE GRANDE PORTE: O CASO GRADIENTE

*DECLINE OF A LARGE BRAZILIAN COMPANY: THE CASE OF GRADIENTE*

**ALEXANDRE PAVAN TORRES**

pavan@stratscience.com.br

**FERNANDO ANTONIO SERRA**

fernandoars@uninove.br

**MARTINHO  
RIBEIRO ALMEIDA**

martinho@usp.br

**MANUEL PORTUGAL  
FERREIRA**

manuel.portugal.ferreira@gmail.com

## RESUMO

O trabalho apresenta o declínio organizacional da Gradiente. Este caso relevante foi estudado ao longo de 30 anos, utilizando dados e informações disponíveis, com o uso do software Atlas.ti. Foram examinados 1472 documentos. Utilizou-se de metodologia de estudo de caso para apresentação de uma teoria substantiva da Gradiente. Os resultados apontam para o impacto de cinco fatores: (1) a inércia em um ambiente em mudança, (2) a carência de recursos organizacionais e a menor capacidade de absorver choques, (3) erros na tomada de decisões, (4) os mecanismos de proteção governamental e a relação com o nível de competição, e (5) os recursos detidos pela empresa para fazer face à competição. A principal limitação é o método, por se tratar de estudo de caso único. Apesar da importância são poucas as pesquisas sobre o tema. Este estudo contribui para uma melhor compreensão do processo de declínio pelo estudo longitudinal ao longo de um grande período de tempo. Embora se tratando de um caso único, parece representar o ocorrido com uma grande quantidade de empresas brasileiras na década de 1990.

**Palavras-chave:** declínio organizacional, gradiente, estratégia.

## ABSTRACT

This article describes the organizational decline of Gradiente. The case was studied over a period of thirty years, using secondary data retrieved and organized using Atlas.ti. 1472 documents were examined. We used case study methodology to present a substantive theory of Gradiente. Results revealed five factors accountable for the decline: (1) inertia in a changing environment, (2) lack of organizational resources and the inability to absorb shocks, (3) errors in decision making, (4) governmental protection mechanisms and the relation with the level of competition, and (5) resources held by the firm to face competition. The main limitation of this study is the method used, constrained to a single case study. Despite the importance of researching decline, the extant research has been scarce. This study contributes to a better understanding of the decline process during a long period of time. Even being a single case, it seems to represent the situation of several companies in Brazil during 1990's.

**Keywords:** organizational decline, Gradiente, strategy.

## INTRODUÇÃO

O crescimento é usualmente abordado como sendo o estado normal das empresas, mas a realidade mostra que algumas empresas não conseguem manter o ritmo de crescimento ou têm forte perda de competitividade face aos concorrentes, e outras não conseguem sobreviver. Ameaçadas pela perda de competitividade, algumas tentam fazer algum processo de reestruturação ou de *turnaround*, mas muitas acabam mesmo por se extinguir.

Seguindo uma analogia com os seres vivos, as empresas seguem um ciclo de vida que se inicia com a fundação, prossegue com o crescimento e, eventualmente, termina com o seu declínio e sua extinção (Chandler, 1962; Adizes, 1979; Gersick, 1997; Hoy, 2006). Ainda assim, entendendo esse ciclo de vida, é pouco evidente porque empresas bem sucedidas não conseguem se manter competitivas e rentáveis por longos períodos de tempo.

O trabalho de Whetten (1980) chamou atenção para a necessidade de mais atenção dos cientistas organizacionais para o declínio organizacional. Possivelmente, essa falta de foco estará relacionada com a preferência por temas positivos, ligados ao sucesso e ao crescimento. Assim, Whetten (1980) afirma que a ênfase no crescimento organizacional reflete a ideologia dominante, em especial na sociedade americana que, por décadas, após a Segunda Guerra Mundial, experimentou um crescimento sem precedentes. Em suas conclusões, o autor alerta que existiam, na época, poucos trabalhos sobre as causas, as respostas e os efeitos do declínio nas organizações.

A evidência empírica é reveladora do declínio. Por exemplo, desde a década de 90, menos de 5% das empresas que compõem as listas da americana S&P500 e da inglesa FTSE100 conseguiram manter um retorno para os acionistas durante cinco anos consecutivos nos limites do quartil superior das empresas com melhor desempenho (Williamson, 2003, p. 319). No Brasil, a situação não é diferente. Analisando o *ranking* Melhores e Maiores da Revista Exame, ao longo de 34 anos, passaram 2.859 empresas, ou seja, somente 17,5% permaneceram no *ranking*. As empresas maduras e de grande porte no *ranking* perderam competitividade rapidamente (Torres *et al.*, 2011).

Neste artigo, respondemos à chamada para investigar o declínio das organizações e, em especial, focamos o declínio de uma empresa brasileira de grande porte: a Gradiente, ao buscar compreender o contexto e o que levou ao seu declínio. O artigo tem como objetivo, a partir do estudo longitudinal de 35 anos da empresa, apresentar um modelo substantivo que explique o declínio da Gradiente.

O artigo está estruturado em três partes. Primeiro, fazemos uma breve revisão teórica sobre declínio organizacional. Na segunda parte, mostramos a metodologia de coleta, tratamento e análise dos dados de uma empresa: a Gradiente Eletrônica. Em seguida, apresentamos os resultados e a discussão sobre o caso da Gradiente. Dessa discussão, é proposto um modelo de

declínio organizacional específico para a empresa. Concluímos com uma análise final, o registro de implicações para acadêmicos e gestores, a apresentação de limitações da pesquisa e sugestões para futuras investigações.

## DECLÍNIO E TURNAROUND

A pesquisa em declínio enquadra-se numa questão essencial nos estudos organizacionais, principalmente em estratégia: porque algumas empresas são bem sucedidas onde outras falham e como e por que algumas empresas conseguem desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável resiliente. Por vantagem competitiva temos o entendimento tradicional de um retorno superior, pelo menos, à média do setor. Será sustentável se passível de ser mantida por um horizonte temporal mais alargado.

Apesar da importância da realização de trabalhos que investigam os aspectos temporais da organização (Miller e Friesen, 1980, 1984; Cameron e Whetten, 1981; Whetten, 1987) e do seu ciclo de vida (Kimberly e Miles, 1980), o declínio organizacional começou a ser mais estudado a partir da segunda metade da década de 1970 (por exemplo, Schendel e Patton, 1975, 1976; Levine, 1978; Bedeian, 1980; Whetten, 1980; Cameron e Zammuto, 1984; Murray e Jick, 1985; Cameron *et al.*, 1987; Sheppard, 1994), tendo sido raramente estudado a partir da década de 1990. Serra, *et al.* (2013) estudaram o tema de declínio e temas relacionados em 18 periódicos reconhecidos, tendo encontrado somente 104 artigos, em cerca de 32 mil analisados. Isto reforça a escassez de estudos realizados sobre o tema, sobretudo após a década de 1990.

## COM O QUE SE RELACIONA O DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

A pesquisa dedicada ao declínio organizacional tem se dedicado à compreensão do declínio por si, como aos *turnaround* e à falência (Hoffman, 1989). Neste trabalho, considera-se o exame do declínio como a erosão dos recursos e das capacidades da empresa (Cameron *et al.*, 1987).

Nos estudos sobre declínio, segundo Mone *et al.* (1998), alguns pesquisadores se concentraram em definir em que consiste o declínio organizacional (Greenhalgh, 1983; Cameron *et al.*, 1987). Outros autores procuraram verificar modelos que descrevessem as mudanças ambientais que influenciam o declínio e seu impacto na estrutura organizacional (Zammuto e Cameron, 1985; Sutton, 1987). Outros, ainda, concentram-se nas consequências do declínio organizacional nas empresas (Freeman e Hannan, 1975; McKinley *et al.*, 1996). Apesar de alguma pesquisa, há inúmeras lacunas em parte explicáveis pela dificuldade de aceder a dados empíricos para teste de hipóteses de empresas que podem ter deixado de existir e pelas reticências dos gestores em ser entrevistados sobre empresas em trajeto descendente.

Pandey e Verma (2005) notaram que a atual pesquisa sobre declínio aponta para duas abordagens principais: uma

direcionada à análise dos diversos fatores de declínio organizacional e de *turnaround*, baseada em dados transversais (ver, por exemplo, Hambrick e Schecter, 1983; Barker e Duhaine, 1997; Castrogiovanni e Bruton, 2000); a segunda direcionada a entender os processos internos da organização face ao declínio e ao *turnaround* (Van de Ven e Huber, 1990).

Também as perspectivas adotadas na pesquisa em declínio têm diferentes objetos. Por exemplo, Starbuck *et al.* (1978) e Taber *et al.* (1979) estudaram o declínio em negócios; Levine (1978) e Biller (1980) estudaram o declínio em administração pública; Jick e Murray (1982), em administração hospitalar; Cyert (1978), Petrie e Daniel (1983), Berger (1983) e Cameron (1983), em administração educacional.

A pesquisa em gestão tem assumido fortemente que o crescimento é o estado normal das organizações a partir de suas visões clássicas (Penrose, 1959; Scott, 1971; Bedeian, 1980; Ford, 1980). Como constatado por Wheten (1980) e confirmado por Serra *et al.* (2013). O declínio organizacional, de fato, tem sido um tópico diretamente ou indiretamente abordado pelas teorias evolucionárias, como a ecologia organizacional (Baron, 2003; Baum e Shilipov, 2006), assim como pelos estudos específicos principalmente derivados dos estudos seminais de Wheten (1980; 1980a).

### CAUSAS E SINTOMAS DO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Várias perspectivas e vários objetivos têm sido adotados pelos pesquisadores em declínio organizacional. Pandey e Verma (2005), em levantamento sobre o tema, argumentam que podem ser consideradas duas abordagens principais: examinar os fatores relacionados ao declínio organizacional e *turnaround* em estudos transversais (Hambrick e Schecter, 1983; Barker e Duhaine, 1997; Castrogiovanni e Bruton, 2000); examinar os diversos processos relacionados com o declínio e *turnaround* (Van de Ven e Huber, 1990).

Santos (2006) sugere que a análise do declínio e de *turnaround* deve considerar aspectos como o conteúdo das ações estratégicas (por exemplo, Hambrick e Schecter, 1983), o contexto relacionado ao início do declínio (Slatter e Lovett, 1999) e os processos para um *turnaround* com sucesso (por exemplo, Bibeault, 1982).

O estudo do declínio passa a ser importante para prever e tentar antecipar as causas que podem levar as empresas a passar por esta fase (Wheten, 1980). Pela compreensão dos sinais iniciais, das causas e das decisões (por exemplo, Argenti, 1976), os gestores podem estar mais aptos a evitar seus efeitos (Pandit, 2000). Isto se justifica pelo trabalho de autores como Altman (1983) e Hambrick e D'Aveni (1988), que observaram que o declínio se manifesta muitos anos antes que os sintomas estejam evidenciados ou que a empresa venha a falir, adicionalmente que os gestores ignoram ou escondem o declínio no lugar de enfrentá-lo.

Há inúmeras causas que podem conduzir as empresas a uma situação de declínio. Levitt (1960), por exemplo, notou

que a falta de demanda por produtos irá causar o declínio. No entanto, a principal causa pode ser a miopia da gestão que não percebe a obsolescência dos seus produtos e o surgimento de produtos substitutos concorrentes. Weitzel e Jonsson (1989, p. 94) afirmam que as "organizações entram no estado de declínio quando elas falham em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar-se às pressões internas ou externas que ameaçam a organização em longo prazo". De certa forma, esta incapacidade de identificar e tomar decisões perante a ameaça iminente tem a ver com o conceito de inércia, derivado da Ecologia Organizacional (Hannan e Freeman, 1977, 1984). O conceito de inércia aponta que as organizações têm dificuldade de mudar sua estratégia e sua estrutura rápido o bastante para adaptar-se aos ambientes incertos e mutantes.

Um conceito central utilizado em trabalhos relacionados com o declínio organizacional, e que remete, de certa forma, à inércia organizacional é o conceito de *threat-rigidity* (Serra *et al.*, 2013). Staw *et al.* (1981) argumentam que existe uma tendência para indivíduos, grupos e organizações em comportarem-se de forma rígida em situações de ameaça. Assim, o declínio pode ter origem na falta de sensibilidade para as ameaças ambientais externas ou para as fraquezas internas, pela ausência de medidas corretivas (Levy, 1986) ou pela ausência de resposta a uma oportunidade para melhorar o desempenho organizacional (Weitzel e Jonsson, 1989). Levine (1978) prevê quatro fontes endógenas e exógenas do declínio organizacional: atrofia organizacional, vulnerabilidade, perda de legitimidade e entropia ambiental.

O declínio organizacional pode acontecer por diversos fatores internos ou externos: pela perda do diferencial competitivo devido à imitação do modelo de negócio pelos concorrentes; por mudanças na tecnologia; por mudanças do comportamento dos clientes pela inovação dos concorrentes (Williamson, 2003; Hamel e Välikangas, 2003); pela suplantação de estratégias por estratégias melhores implementadas pela concorrência; pela saturação do mercado (Hamel e Välikangas, 2003); e pela institucionalização de maus hábitos como tratamento não sistemático de problemas e visão sistêmica em relação ao ambiente promovendo rigidez, resistência à mudança e reduzindo as chances de sustentação de vantagem competitiva (Fleck, 2009).

### SINTOMAS DO DECLÍNIO

Mckiernan (2003) classificou os sintomas comuns de declínio em quatro categorias: físicos, gerenciais, comportamentais e financeiros, conforme apresentados no Quadro 1.

As empresas costumam passar por longos períodos de declínio antes de diagnosticá-lo. Segundo Griffiths (1992), os *stakeholders* internos e externos demoram a perceber, ignoram e até encobrem a existência do problema. Williamson (2003) alertou que o diagnóstico do declínio pode ocorrer tardiamente porque as medidas tradicionais do desempenho organizacional não são boas medidas para o declínio organizacional: o lucro,

Quadro 1. *Sintomas comuns de declínio*  
Chart 1. *Common decline symptoms*

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

Fonte: McKiernan (2003).

por exemplo, não sinaliza o que provém da criação de valor e o que provém dos esforços de redução dos custos.

Williamson (2003) propôs quatro indicadores que podem ser utilizados para ajudar no diagnóstico de declínio organizacional: divergência entre crescimento da receita e crescimento dos lucros; aumento do ROCE com queda do índice Preço/Lucro (P/L) (ou ambos em queda); percentual de lucro gerado sobre ativos estratégicos (com mais de cinco anos) e a convergência de estratégias na indústria. Também, Lorange e Nelson (1987) propõem nove sinais que podem indicar declínio organizacional: excesso de pessoal, tolerância com a incompetência, procedimentos administrativos burocráticos, poder pessoal desproporcional, perda da essência organizacional, escassez de metas claras e *benchmarking* de decisão, receio de constrangimento e conflito, perda de uma comunicação eficaz e estrutura organizacional ultrapassada.

Pode-se interpretar que existe uma dificuldade em estudar declínio, principalmente no que se refere às causas e aos sintomas pela necessidade de estudos longitudinais, difíceis de realizar, seja pelo extenso espaço de tempo, como pelo fato de o objeto de estudo e as informações não serem de fácil acesso ou nem existirem mais. Adicionalmente, é difícil publicar estudos longitudinais, apesar da sua importância pela prática, pelo método e pela possibilidade limitada de generalização. Por esse motivo, neste trabalho, o método foi elaborado e cuidado de forma distinta e não tradicional para minimizar esses efeitos.

## METODOLOGIA

Walshe (2004) argumentou que a literatura ligada à falha de negócios e ao *turnaround* nas organizações pode ser

dividida em três áreas: pesquisa empírica quantitativa – que utiliza dados em análises transversais e longitudinais para verificar padrões ou analisar teorias sobre as causas de falhas ou estratégias de intervenção; pesquisa empírica qualitativa – tipicamente focada em um, ou poucos, casos de estudo, principalmente recorrendo a dados e informações recolhidos em entrevistas, documentos, observações e outros para uma apresentação detalhada de casos onde situações de falha e *turnaround* aconteceram; e trabalhos teóricos – que têm o intuito de descrever e explicar achados empíricos e organizar o contexto teórico sobre falhas e *turnaround*.

A pesquisa em declínio organizacional é, assim, tendencialmente longitudinal, envolvendo a análise da evolução da organização ao longo de um período de tempo em que se manifesta o declínio (Cameron *et al.*, 1987; Collins, 2009; Meyer e Zucker, 1989; Weitzel e Jonsson, 1989). Neste artigo, além do caráter longitudinal, usamos de pesquisa qualitativa apoiada no estudo de um caso. Assim, usamos o método *Direct Research* (Mintzberg e McHugh, 1985), por sustentar o estudo longitudinal e por atender aos propósitos da investigação de analisar os fatores relacionados com o declínio organizacional.

O método *Direct Research* segue os seguintes passos: (1) coleta de dados básicos, relacionados com fatos importantes ocorridos em determinados períodos da organização, bem como eventos e tendências do ambiente externo relacionados com a organização; (2) inferência de estratégias e mudanças. Os dados sobre as decisões e ações são colocados em ordem cronológica. São analisados para inferir padrões ou consistências em períodos distintos ao longo do tempo; (3) análise de cada período, investigando de maneira mais intensiva os

dados qualitativos de cada período para explicar as principais mudanças; (4) análise teórica, interpretando os padrões surgidos em cada período e no período histórico como um todo em termos conceituais.

A Gradiente Eletrônica S.A.<sup>1</sup> foi a empresa selecionada para o estudo de caso nesta pesquisa. Essa seleção deve-se ao fato de a empresa apresentar uma sequência negativa do lucro líquido ajustado por três anos ou mais entre 1997 e 2006; apresentar sequência negativa na rentabilidade do patrimônio ajustado por três anos ou mais entre 1997 e 2006<sup>2</sup>; ter enfrentado crises, redução ou paralisação das atividades até a data do início da pesquisa. Para a execução do primeiro passo do método *Direct Research* (coleta de dados), tomando como objeto de estudo a Gradiente Eletrônica S.A., foram consideradas múltiplas fontes de dados disponíveis na Internet sobre a empresa desde o período da sua fundação em 1964 até 2008. Foram considerados dados sobre o ambiente político e econômico, bem como mudanças relevantes ocorridas na indústria de eletro-eletrônicos no Brasil. Como fonte de dados, foram utilizados: relatórios da administração e informações financeiras divulgadas pela BOVESPA e Economática, *site* da empresa, entrevistas e depoimentos de executivos e notícias sobre a empresa divulgadas pela mídia impressa, informações setoriais e dados dos concorrentes. As informações foram trabalhadas com o auxílio do *software* Atlas.ti. (versão 6.1)<sup>3</sup>. A Figura 1 resume o método utilizado.

Seguindo essa metodologia, foram selecionados 1472 documentos principalmente secundários, levantados de publicações de mercado, dissertações e artigos, mapeados no Atlas.ti. Estavam incluídos entre os documentos 10 relatórios de administração e 4 entrevistas. Esses documentos primários foram carregados no Atlas.ti. Deles foram selecionados e codificados os elementos e verificadas as relações interpretadas pelos autores, normalmente, antecedentes, causas, sintomas, ações e efeitos relacionados ao declínio. Estes, com o auxílio de esquemas (*network views*), foram apresentados na forma de representações gráficas, como a apresentada na Figura 2, mais a frente. O procedimento segue a sugestão de Corbin e Strauss (2008) para uma teoria substantiva (*grounded*), a partir da qual algumas proposições foram sugeridas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados organizados no *software* Atlas.ti permitiu inferir padrões e consistências que levaram à delimitação de cinco períodos compreendidos entre 1964 (ano da fundação da Gradiente) e 2008 (ano considerado de término da pesquisa), identificados no Quadro 2.

As designações atribuídas aos períodos foram escolhidas em função da observação da disposição e da intensidade de determinados fatores ao longo do período como um todo, ainda que alguns fatores característicos de certos períodos transcendam esses períodos. Os resultados de cada um dos



Figura 1. Passos do método *Direct Research* operacionalizados com o *software* Atlas.ti  
Figure 1. Steps of the direct research method operationalized with the *software* Atlas.ti

Fonte: Elaborado pelos autores.

- 1 No passado, o Grupo Gradiente chegou a ser formado por três empresas: a Gradiente Eletrônica, a Gradiente Amazônia e a IGB Control, comandadas pela holding IGB Indústrias Gradiente Brasileiras. Neste artigo, usamos a designação "Gradiente Eletrônica" ou simplesmente "Gradiente" para se referir às empresas relacionadas com o grupo Gradiente em qualquer época do período analisado.
- 2 A seleção da empresa para o estudo de caso foi baseada em critérios basicamente quantitativos. Para tal foram utilizados dados coletados ao longo do período de 1997 a 2006 em função da disponibilidade desses dados no *site* da BOVESPA.
- 3 O Atlas.ti é um *software* de análise qualitativa de dados desenvolvido pela *Scientific Software Development*. O Atlas.ti oferece uma variedade de ferramentas para a análise de grandes volumes de dados e documentos. Além de possibilitar a triangulação dos dados por meio da ferramenta "network view", o Atlas.ti permite relacionar os fatos ocorridos numa escala temporal.

Quadro 2. *Períodos estratégicos*  
Chart 2. *Strategic periods*

Cronologia	Período estratégico
1964 – 1974	Crescimento e busca pela liderança
1975 – 1979	Internacionalização e expansão
1980 – 1991	Turbulência e diversificação
1992 – 2000	Reestruturação, confronto global e alianças
2001 – 2008	Novas apostas

Fonte: Elaborado pelos autores.

períodos estratégicos não permitem uma apresentação detalhada em função da limitação de espaço, mas serão discutidos nos itens a seguir.

No primeiro período estratégico, "crescimento e busca pela liderança", a Gradiente cresceu e tornou-se uma empresa competitiva no mercado de aparelhagens de som. No segundo período estratégico, "internacionalização e expansão", a Gradiente consolidou a sua posição no mercado, assumindo a liderança no seu segmento. Neste mesmo período, a Gradiente iniciou a internacionalização com um investimento de raiz numa subsidiária no México, seguida pela aquisição da empresa Garrard. O crescimento no mercado brasileiro deu-se pela aquisição da concorrente Polivox. Porém, no terceiro período estratégico, "turbulência e diversificação", um conjunto de eventos contribuiu para erodir o bom desempenho anterior da Gradiente. Em particular, destaca-se o alto endividamento junto a 39 bancos, com as dívidas a consumir 22,1% do faturamento em 1983. A mudança observada entre o segundo e o terceiro período estratégico conduz ao pressuposto de que algo de errado ocorreu anteriormente a 1983 (ver Figura 2).

No período estratégico "reestruturação, confronto global e aliança", a Gradiente concorreu com produtos importados, assim como passou a importar componentes e fez aliança com a Nokia no mercado de celulares. Já no período estratégico "Novas apostas", a Gradiente investiu o dinheiro da venda de sua parte da parceria com a Nokia. Nesse período, a empresa comprou e vendeu a Philco.

### **PRIMEIRO PERÍODO ESTRATÉGICO: "CRESCIMENTO E BUSCA PELA LIDERANÇA"**

O período estratégico "Crescimento e busca da liderança" reúne alguns fatos importantes que parecem explicar a forma de agir da Gradiente durante o período estratégico "Internacionalização e expansão". Assim:

- (1) a Gradiente teve um forte crescimento após a Émile H. Staub ter incorporado a Gradiente em 1970;
- (2) as características do ambiente: naquela época, embora não tenham sido encontradas políticas públicas e inter-

venções públicas expressivas que contribuíram com um incremento da capacidade tecnológica das empresas do setor de eletrônica no Brasil (por ex.: formação de uma indústria de base no Brasil, neste caso, semicondutores e políticas de fomento ao desenvolvimento tecnológico), foram encontradas políticas de proteção à indústria nacional por meio de restrições à importação e incentivos fiscais e algumas intervenções públicas no sentido de iniciar uma infraestrutura industrial com a criação do distrito industrial da Zona Franca de Manaus e de estímulo à exportação;

- (3) o reconhecido estilo arrojado de Eugênio Staub;
- (4) durante o primeiro período estratégico, a Gradiente estava a caminho da liderança no mercado brasileiro de som e, quando essa liderança fosse alcançada, haveria pouco espaço para crescimento neste mercado;
- (5) a experiência bem sucedida, primeiramente, da Émile H. Staub com a venda de seletores de televisão e posteriormente da Gradiente com a venda de seletores de televisão para o México;
- (6) as severas restrições do governo mexicano à importação de aparelhos de som, gerando uma defasagem entre o nível tecnológico dos produtos encontrados no mercado mexicano em comparação com produtos de outras partes do mundo;
- (7) o apoio da Associação Latino-Americana de Livre Comércio (ALALC) na integração comercial entre os países membros, entre os quais o Brasil e o México, favorecendo a entrada da Gradiente no México; e
- (8) a intenção da Gradiente Eletrônica em utilizar o México como um "laboratório" de novas investidas na América Latina.

A operação mexicana pode ser entendida como uma oportunidade mas requer que analisemos dois pontos no contexto do declínio: primeiro, que uma expansão exige recursos que devem ser providenciados pela organização (Whetten, 1980); e, segundo, que a Gradiente teve elevados prejuízo na operação mexicana.

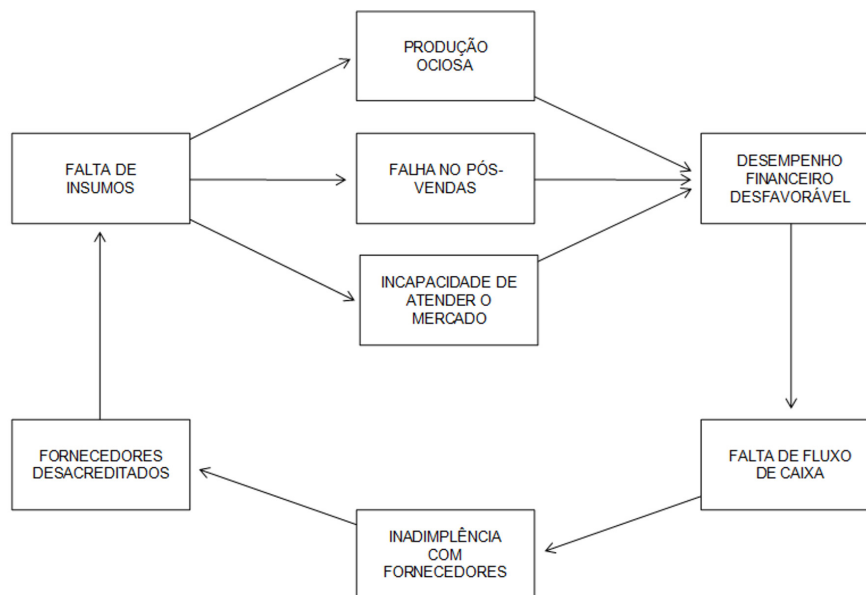


Figura 2. *Ciclo vicioso no declínio da Gradiente*  
Figure 2. *Vicious cycle in Gradiente's decline*

Nota: representação gráfica com o *network view* do Atlas.ti.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## SEGUNDO PERÍODO ESTRATÉGICO: "INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPANSÃO"

Considerando o sucesso da Gradiente no mercado nacional até o fim da década de 70, os problemas no início da década seguinte podem estar relacionados com as decisões de "internacionalização e expansão". Nesse sentido, quatro situações merecem análise atenta: (1) a montagem da subsidiária no México em 1975; (2) a aquisição da inglesa Garrard em 1979; (3) a aquisição da brasileira Polivox em 1979; (4) os fatos e as tendências do ambiente externo relacionados com a Gradiente Eletrônica, em especial entre os anos de 1980 e 1983.

A decisão de montar a subsidiária no México, em 1975, parece relacionada com o sucesso na comercialização de seletores de televisão naquele país pela Émile H. Staub, que posteriormente comprou a Gradiente. Aproveitando as oportunidades pela ALALC, a STAUB passou a exportar para o México, onde chegou a deter 60% do mercado de seletores de canais para TV (Marcovitch, 1990). O México, após passar por período de crescimento no início da década de 70, enfrentou uma série de problemas em consequência das crises de petróleo e vulnerabilidades em sua economia, a ponto de vir a decretar moratória em 1982. A subsidiária da Gradiente no México apresentou prejuízo por três anos consecutivos após a sua abertura e, em 1989, a Gradiente anunciou o fechamento da subsidiária Mexicana. Pressupõe-se que o sucesso anterior com a venda de seletores, e não somente o fato de ter vencido a barreira do protecionismo, na forma de restrições à importação, com o apoio da ALALC, e depois ter usufruído da própria condição de protecionismo, tenha influenciado a decisão da Gradiente de

se instalar no México. Sobre o sucesso anterior, Collins (2009) chama atenção sobre o que considera o primeiro estágio do declínio, ao afirmar que o excesso de confiança pode conduzir a empresa a cometer erros por acreditar que o sucesso passado é garantia de sucesso futuro.

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

Em 1979, a Gradiente adquiriu a concorrente Polivox. Anteriormente, a Polivox concorria com a Gradiente pelo mercado brasileiro de som e a sua aquisição apareceu relacionada com a expectativa da Gradiente de um crescimento vegetativo no mercado brasileiro de som, uma vez que a empresa já possuía a liderança de mercado. Assim, a aquisição da Polivox foi uma evolução natural do crescimento da Gradiente no mercado bra-

sileiro de som, mas a incorporação de outras marcas adquiridas, como, no caso, a Polivox, em 1979, e da Telefunken, em 1989, não foi a melhor estratégia para a empresa: "Nós entendemos que erramos ao não deixar sobreviver marcas como a Polivox" (Mercantil, 2005).

Os movimentos de internacionalização e expansão observados no segundo período estratégico resultaram no aumento do endividamento da Gradiente. Em 1979, a dívida sobre o patrimônio líquido era de 211%.

A corrosão das vendas provocadas pelas despesas financeiras relacionadas com empréstimos contraídos pela Gradiente Eletrônica sugere que as margens praticadas no mercado de eletrônicos eram, à época, suficientemente elevadas para encobrir a ineficiência administrativa. Um trecho de uma matéria publicada na Revista Veja de 1996 delinea as características do período antes da abertura de mercado: "Até um passado recente, completamente protegida, a indústria [...] principalmente não ligava para os preços" (Simonetti, 1996). As margens elevadas poderiam ser compreendidas como consequência natural de um período de protecionismo no mercado Brasileiro, reconhecido pela própria Gradiente: "passamos por diversos cenários na economia brasileira [...] fechamento da importação entre 1975 e 1990" (PriceWaterhouseCoopers, 2006).

É provável que o ambiente protecionista brasileiro e o sucesso anterior recente, tenham levado a uma perda de sensibilidade quanto às ameaças e às vulnerabilidades da Gradiente conduzindo a uma resposta demorada no equacionamento da sua dívida. Em todos os documentos analisados, não ficou evidente nenhuma outra ação administrativa em reação às evidências ambientais internas e externas.

*Proposição 1. A inércia e/ou threat-rigidity, no sentido de prover resposta às mudanças do ambiente, pode levar uma organização ao declínio.*

Segundo Greiner (1972), os estágios de crise podem ocorrer após cada período de expansão da organização. Analisando

as quatro situações ocorridas entre 1975 e 1983, é razoável inferir que o declínio da Gradiente ocorreu durante o período estratégico "Internacionalização e expansão", entre 1975 e 1979. Esse declínio foi agravado pelos eventos econômicos e mercadológicos ocorridos entre 1980 e 1983, que produziram o crescimento da dívida contraída durante a fase de internacionalização e expansão e a queda das vendas pela retração da demanda. Dois pontos críticos podem ser observados na Gradiente durante e após o período estratégico "Internacionalização e expansão" (Quadro 4).

Weitzel e Jonsson (1989) argumentam que o declínio se inicia pela falta de sensibilidade da organização para antecipar e reconhecer as pressões internas e externas que podem ameaçar a sua sobrevivência de longo prazo. Então, é de concluir, com base nos fatos apresentados, que o declínio da Gradiente teve início entre 1975 e 1979, quando a empresa instalou a sua subsidiária no México e, especialmente, quando adquiriu a Garrard e a Polivox.

### **TERCEIRO PERÍODO ESTRATÉGICO: "TURBULÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO"**

No início do terceiro período estratégico, "turbulência e diversificação", ocorreram três eventos importantes na economia brasileira, após o Choque do Petróleo, em 1979 (Quadro 3) que também contribuíram para o endividamento da Gradiente.

O elevado grau de endividamento no início do período estratégico "turbulência e diversificação" e os problemas na economia brasileira, e mundial, no início do mesmo período permitem presumir que a falta de recursos para suportar um período de turbulência pode levar uma organização ao declínio. De fato, embora no início da década de 80 a Gradiente tivesse a liderança no mercado de som no Brasil, não tinha atuação e marca expressivas fora do Brasil e, devido a sua dívida elevada, não possuía recursos para absorver os choques como o aumento da taxa de juros e a defasagem cambial.

**Quadro 3.** *Eventos econômicos e mercadológicos e seus efeitos sobre a Gradiente, entre 1980 e 1983*

**Chart 3.** *Economic and Market events and their effects on Gradiente, between 1980 and 1983*

<b>Eventos econômico e mercadológicos</b>	<b>Efeitos na Gradiente</b>
Aumento significativo da inflação e das taxas de juros no Brasil.	Aumento do custo da dívida e dos custos de produção.
Retração no consumo.	Perda de receita.
Desvalorização da moeda brasileira, na época o cruzeiro, frente ao dólar.	Aumento dos custos de produção (a Gradiente possuía uma parte da sua dívida em dólares e dependia da importação de componentes eletrônicos).
Quebra da Coroa-Brastel (a Brastel era na época uma poderosa cadeia de 250 lojas espalhadas sobre 6 estados).	O calote provoca perdas sobre os recebíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Quadro 4.** Pontos críticos durante e após o período estratégico "Internacionalização e expansão" e suas consequências para a Gradiente

**Chart 4.** Critical points during and after the strategic period "Internationalization and expansion" and their consequences for Gradiente

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

#### **QUARTO E QUINTO PERÍODOS ESTRATÉGICOS: "REESTRUTURAÇÃO, CONFRONTO GLOBAL E ALIANÇAS" E "NOVAS APOSTAS"**

Considerando o declínio organizacional como uma condição em que a base de recursos da organização diminui substancialmente durante um período de tempo como proposto por Cameron *et al.* (1987), pode-se afirmar que essa condição ocorreu pelo menos em dois períodos distintos sob o ponto de vista de um observador externo: (1) o primeiro período de redução substancial na base de recursos ocorreu entre os anos de 1990 e 1992, entre o final do período estratégico "Turbulência e diversificação" e o início do período estratégico "Reestruturação, confronto global e alianças", com o fechamento de três fábricas e com a demissão de 71% dos funcionários; (2) o segundo período ocorreu entre os anos de 2002 e 2007, durante o período estratégico "Novas apostas", com a demissão de 80 funcionários em 2002; com a saída da Gradiente da lista das dez marcas mais valorizadas do país, segundo avaliação da Interbrand em 2003; e com a demissão de funcionários e a venda da marca Philco e outros ativos com o objetivo de gerar caixa para enfrentar a crise em 2007 (Ver Figura 3).

As demissões entre 1990 e 1992 e entre 2002 e 2007, bem como a saída da Gradiente da lista da Interbrand em 2007, podem ser entendidas como reduções substanciais de recursos. Em declaração do presidente, Eugênio Staub, em 2005: "A Gradiente prosperou e, hoje, os nossos principais ativos não estão no nosso balanço. São as nossas pessoas e a nossa marca."

Os nossos dados permitem observar que o primeiro período de redução substancial da base de recursos, observado entre 1990 e 1992, coincide com o momento da abertura da

economia brasileira durante o governo do presidente Fernando Collor. Nesse período, a redução das alíquotas de importação provocou a entrada maciça de produtos estrangeiros no mercado brasileiro, provocando uma queda substancial nos preços. O segundo período, entre 2002 e 2007, coincidiu com a estruturação da competição em torno de grandes multinacionais e registros de elevados custos de produção devido à carga tributária, altos juros e a defasagem cambial. As circunstâncias em que ocorreram esses períodos parecem reforçar a proposição 2, que, em períodos turbulentos, a organização poderá entrar em declínio se não tiver recursos organizacionais que aumentem a sua capacidade de absorver choques.

Durante o período estratégico "Reestruturação, confronto global e aliança", a Gradiente enfrentou a concorrência com produtos importados e mudou o seu perfil passando a importar a maioria dos componentes que usava nos seus produtos. Nesse período, ocorreu a quebra de redes de distribuição, como a Casa Centro, Arapuã e Ultralar. O período foi, também, matizado por uma série de alianças, dentre as quais a aliança com a Nokia, que permitiu que a Gradiente ingressasse com mais força no mercado de celulares. No entanto, a parceria terminou em 2000.

No período estratégico "Novas apostas", a Gradiente, capitalizada com a venda de sua parte na NGI para a Nokia, apostou em diferentes produtos e serviços. Os registros mostram que a aposta no mercado de celulares fez com que a Gradiente perdesse o foco em produtos, mercados e canais de distribuição que estavam associados à sua marca. Os registros revelam, também, que, em 2005, após sucessivos anos de prejuízos operacionais, a Gradiente comprou a Philco por 63 milhões de reais e, em 2007, vendeu-a por 22 milhões para gerar caixa. É possível que a ampliação do seu portfólio de produtos tenha requerido recursos adicionais assim como nos momentos de internacionalização e expansão. Por outro lado, a difícil competição com grandes multinacionais, aliada a falta de foco nessa fase terá prejudicado o desempenho da Gradiente.

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

**Figura 3.** *Períodos de substancial redução na base de recursos da Gradiente Eletrônica.*

**Figure 3.** *Periods of substantial reduction in the resource pool of Gradiente Eletrônica*

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

Pode-se sugerir que o protecionismo governamental, ou a proteção gerada a partir de uma aliança, pode reduzir as possibilidades de ocorrência de declínio organizacional ou mesmo retardar um declínio.

*Proposição 4. A proteção (por ex., a governamental ou a originada por meio de uma aliança) reduz as possibilidades de declínio.*

Após a abertura do mercado Brasileiro, o mercado de eletrônica passou a se estruturar em torno de grandes mul-

tinacionais (Samsung, LG, Sony e Nokia). Os dados revelaram que as grandes multinacionais começaram a exercer uma grande pressão sobre as empresas nacionais. A marca que era um ativo importante da Gradiente perdeu força face às marcas multinacionais que se estabeleceram no mercado brasileiro, usufruindo das vantagens que podem ser obtidas por meio da operação em escala global. É razoável sugerir, portanto, que o declínio organizacional possa ocorrer quando uma empresa enfrenta concorrentes que possuem recursos distintivos.

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

## ANÁLISE DA TOTALIDADE DO PERÍODO ESTUDADO

A literatura em declínio aponta que fatores internos e externos podem estar na origem de declínio organizacional (Levitt, 1960; Levy, 1986; Levine, 1978; Grenhalgh, 1983; Weitzel e Jonson, 1989). Contudo, fatores externos podem permear e interferir em um conjunto maior de empresas, até mesmo em empresas de setores diferentes (Figura 4).

Em suma, a análise anterior permite identificar dois fatores de declínio: (1) a falta de sensibilidade da empresa em reconhecer e antecipar as pressões internas e externas que podem ameaçar a sobrevivência a longo prazo (Weitzel e Jonsson (1989); (2) a substancial redução na base de recursos da organização durante um período de tempo.

É presumível que os quatro primeiros elementos apresentados anteriormente juntamente com as oportunidades de aquisição da inglesa Garrard e da brasileira Polivox tenham influenciado, respectivamente, o segundo movimento em direção à internacionalização e um movimento de expansão no mercado de som brasileiro, característicos do segundo período estratégico "Internacionalização e expansão". Embora não tenham sido encontrados dados que comprovem as despesas envolvidas em cada um dos movimentos da Gradiente relacionados com o período estratégico "Internacionalização e expansão", o fato em evidência, no fim desse período, é um

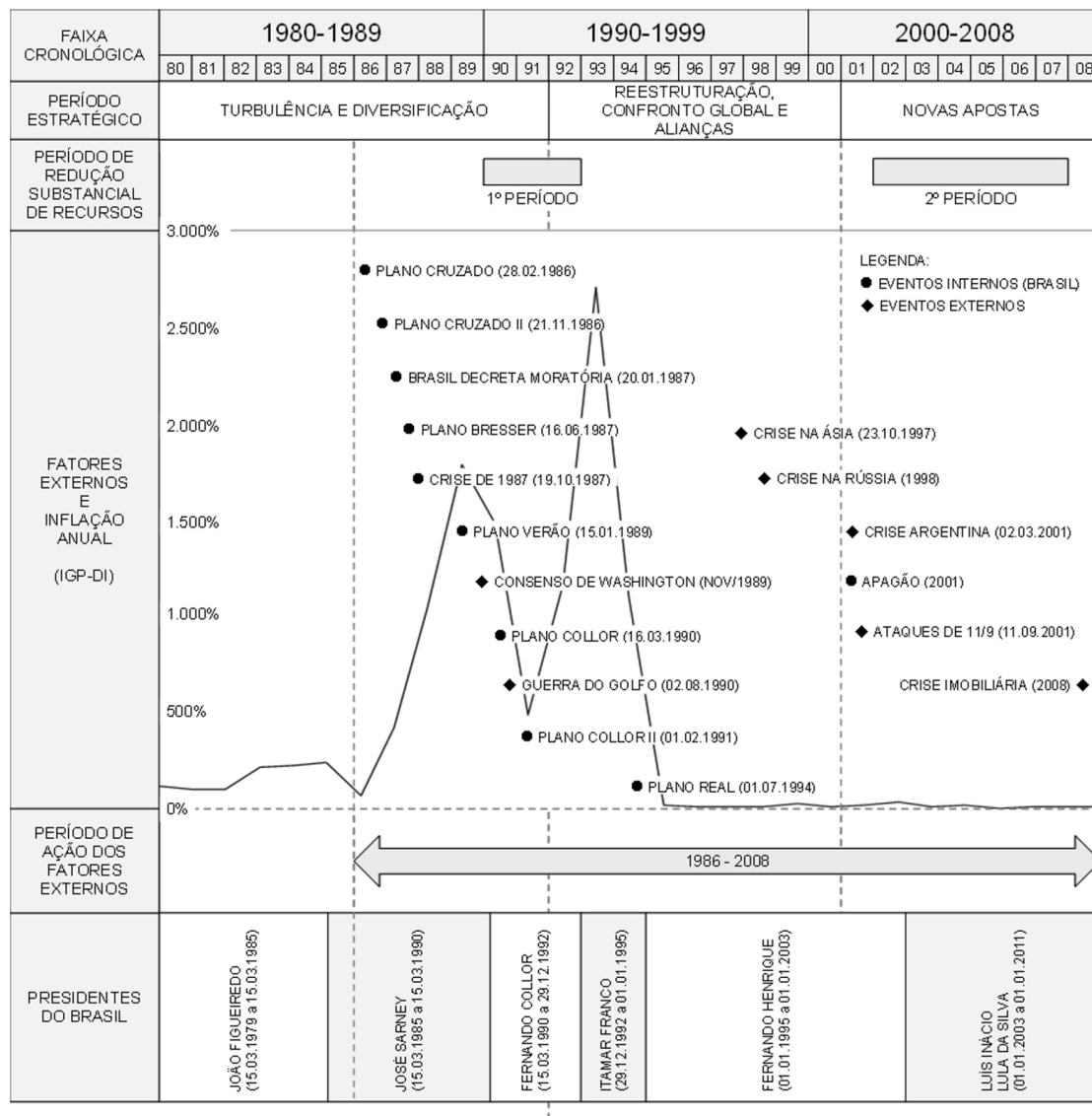


Figura 4. Fatores externos e período de ação dos fatores externos  
Figure 4. External factors and action periods of the external factors

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

endividamento elevado. Segundo Whetten (1980), quando os recursos a serem providenciados pela organização para uma expansão são excessivos ou inadequados, podem esgotar as reservas financeiras da organização.

Durante o terceiro período estratégico, "Turbulência e diversificação", a Gradiente enfrentou sérios problemas, quando convergiu a elevada dívida com o aumento das taxas de juro, a retração na demanda e o aumento dos custos de produção e queda na receita. A falta de recursos para suportar o choque da crise durante o período estratégico "Turbulência e diversificação" remete ao estágio de "cegueira" proposto por Weitzel e Jonsson (1989). No ano em que a Gradiente renegociou com o BNDES objetivando o alongamento do perfil da sua dívida,

incorporou dois novos sócios, Roberto e Rafael Noschese, que subscreveram 4% das ações com a cessão de um prédio que foi utilizado como nova sede administrativa.

As aquisições da Garrard e da Polivox ocorreram em 1980, após o choque do petróleo em 1979, num contexto mundial de retração e instabilidade. A análise dos dados em torno de tais eventos conduziu ao pressuposto de que as aquisições não foram realizadas com base em uma estratégia coerente conforme propõem Hambrick e Fredrickson (2005), mas sim motivadas pelas oportunidades que surgiram no momento. Esse pressuposto é fortalecido pelo fato de que entendia as aquisições e fusões como oportunidade, conforme pode ser observado numa entrevista com Eugênio Staub, presidente da Gradiente:

*Nunca se planeja isso. As aquisições são frutos das oportunidades que aparecem no mercado. Não há uma política de continuidade de fusões ou aquisições. Não foi assim nas oportunidades anteriores. Quando aparecem as oportunidades examinamos com cuidado (Pricewaterhousecoopers, 2006).*

Em 1982, a Gradiante fechou a planta da Garrard devido aos elevados custos de produção na Inglaterra, passando a fabricar os equipamentos da Garrard no Brasil. Segundo dados analisados, a aquisição da Garrard foi realizada com o objetivo de a Gradiante se firmar no mercado de alta fidelidade em contraposição a uma linha estratégica de expansão em sua linha de produtos, porém, a expansão da linha de produtos aconteceu durante todo o período estratégico "Turbulência e diversificação". Observou-se que a maior parte das linhas de produtos não teve continuidade em termos de lançamento de produtos, sugerindo que a Gradiante entrou e saiu do mercado em diferentes momentos. Presume-se com isto que não existia uma estratégia coerente no que diz respeito a uma encenação, conforme preconizam Hambrick e Fredrickson (2005). Após ter lançado diferentes linhas de produtos em meio a um período turbulento, a Gradiante sofreu uma primeira redução substancial em sua base de recursos em um momento em que a economia brasileira encerrava um ciclo de restrições à importação e abria para os produtos de origem estrangeira. Antes da primeira redução substancial na sua base de recursos, a Gradiante efetuou mais um movimento de

expansão com a aquisição do braço brasileiro da Telefunken. Os dados apontam para que a aquisição da Telefunken tenha sido novamente reativa a uma oportunidade emergente e não uma ação estrategicamente planejada.

Em suma, os dados relativos às aquisições da Gradiante, bem como a diversificação e a falta de continuidade em algumas linhas de produto, conduzem ao pressuposto de que a falta de uma estratégia consistente tenha levado a Gradiante a cometer algumas ações falhas.

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

### MODELO DE DECLÍNIO DA GRADIANTE ELETRÔNICA

O modelo apresentado na Figura 6 representa o modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiante que resulta das discussões e das proposições apresentadas, da influência dos fatores externos sobre o declínio das empresas e dos aportes teóricos que fundamentaram as discussões sobre os resultados alcançados. Por ser resultado da teoria substantiva da Gradiante Eletrônica, o modelo apresentado na Figura 6 não representa todos os elementos relacionados com declínio em diferentes contextos organizacionais.

No modelo apresentado na Figura 6, as setas mais escuras estão relacionadas com as proposições e partem de elementos relacionados diretamente com essas proposições e com o declínio organizacional (turbulência, recursos organizacionais limitados, competição, proteção, ação falha e inércia), enquanto as

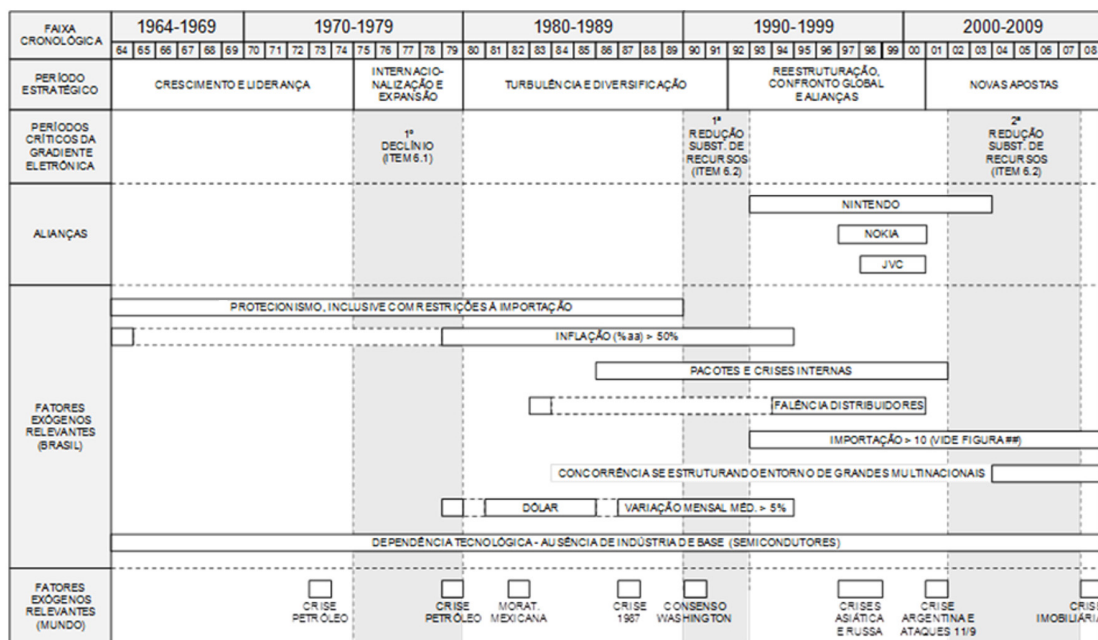


Figura 5. Fatores relacionados com o período como um todo  
Figure 5. Factors related to the entire period

Fonte: Elaborado pelos autores

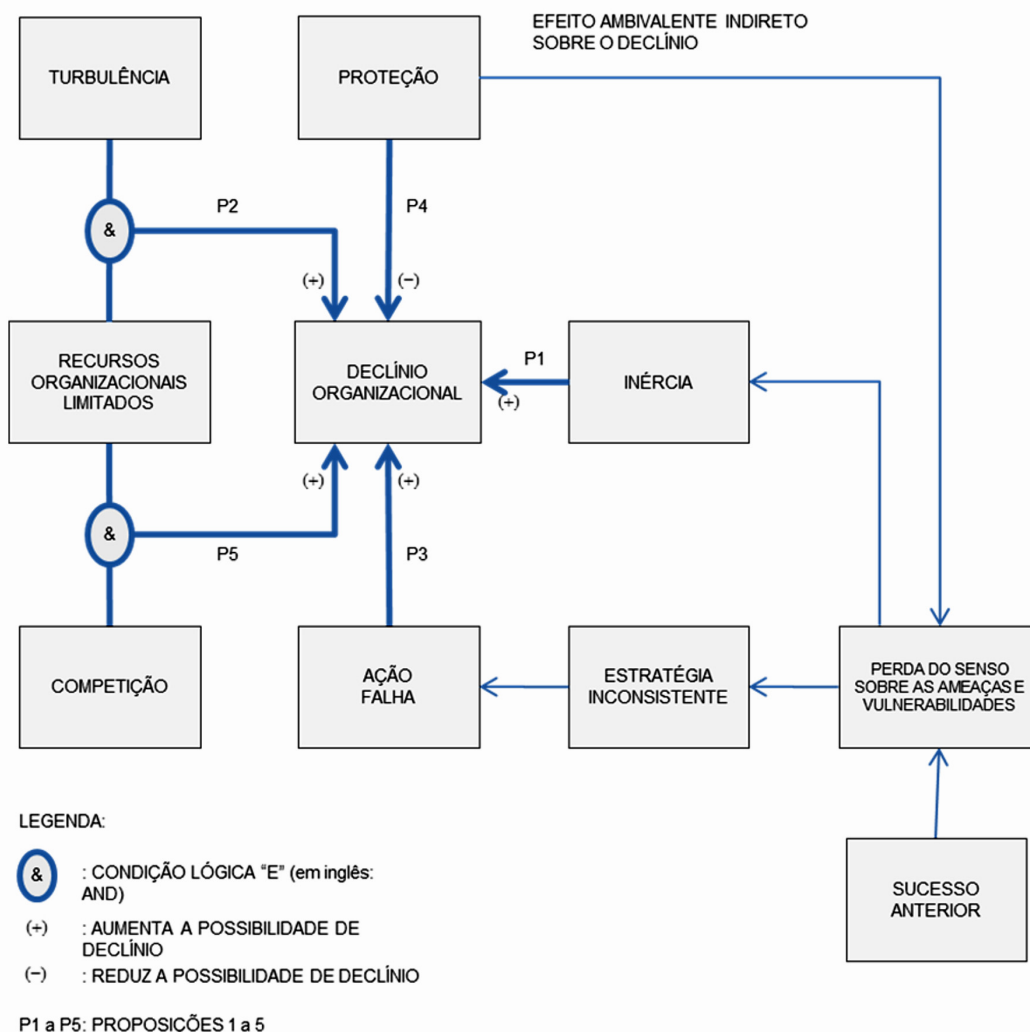


Figura 6. Modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica  
 Figure 6. Models of organizational decline derived from a substantive theory of Gradiente Eletrônica

Fonte: Elaborado pelos autores

setas mais claras estão relacionadas com elementos acessórios que visam a explicar os elementos diretamente relacionados com as proposições (sucesso anterior, perda de senso sobre as ameaças e vulnerabilidades e estratégia inconsistente). Os itens a seguir explicam o modelo com base nos elementos diretamente relacionados com as proposições.

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

Pressupõe-se que a perda do senso sobre as ameaças e as vulnerabilidades possa conduzir a organização a uma inércia. Levy (1986) considera que o declínio pode iniciar com

uma falta de sensibilização para as ameaças ambientais ou as fraquezas internas e pela ausência de medidas corretivas. Por outro lado, a inércia da organização em prover uma resposta pode, também, estar ligada à demora no diagnóstico pelo uso de medidas ineficazes e ineficientes Williamson (2003).

Weitzel e Jonsson (1989) afirmam que existem limitações de tempo e que as respostas ao declínio precisam ser rápidas para evitar uma maior erosão na organização. Gopinah (2005) considera que quanto mais cedo o declínio for detectado e reconhecido, maior a possibilidade de um *turnaround* com resultado adequado. Assim, a organização precisa desenvolver uma sistemática para identificar as ameaças e o risco do ambiente e dar resposta a eles, bem como avaliar a coerência da sua estratégia e fraquezas em função das mudanças ocorridas no ambiente global. Weitzel e Jonsson (1989) reforçam a abor-

dagem proativa ao afirmar que a dificuldade para se detectar o declínio é em parte explicada pelo fato de que as pressões negativas ainda não refletiram nos relatórios financeiros da organização. Ao contrário, o declínio pode evoluir a ponto de comprometer os recursos organizacionais.

Inércia (ou *threat-rigidity*) é uma resistência da organização em responder a um evento de natureza externa ou interna que pode conduzir a organização ao declínio. A inércia, segundo Miller e Friesen (1980, 1984), pode ocorrer quando a adoção de uma política de "esperar para ver" passa ser atraente em função de uma ameaça entendida como passageira ou porque a mudança é onerosa e "perturbadora". Considerando a perspectiva de Barney (1991), na qual os recursos precisam ser valiosos para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças, presume-se que a inércia também ocorra pela ausência ou limitação dos recursos na organização necessários para que a organização operacionalize uma resposta.

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

Turbulência do ambiente são alterações rápidas, não triviais e descontínuas (Cameron *et al.*, 1987) enquanto que recursos organizacionais devem ser entendidos como recursos estratégicos controlados por uma organização, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (Barney, 1991). Levitt (1960), por exemplo, considera que a falta de demanda por produtos irá causar declínio. A falta de demanda pode ser compreendida como uma condição descontínua provocada por uma fase de turbulência.

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

Como pressupostos derivados da teoria substantiva da Gradiente, encaixam-se, por exemplo: (1) o aumento da taxa de juros e da inflação, a defasagem cambial e a retração da demanda no momento em que a Gradiente possuía dívidas elevadas; e (2) a abertura do mercado logo durante o momento em que a Gradiente enfrentava uma crise financeira. A ação falha é qualquer ação realizada pela organização que seja derivada de uma estratégia inconsistente que apresente um resultado indesejado e que amplie as probabilidades de declínio, conforme o enunciado da proposição 3 (ver Hambrick e Fredrickson, 2005; Serra e Ferreira, 2010).

São pressupostos derivados da teoria substantiva da Gradiente, por exemplo: (1) a compra da Garrard como uma

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

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

Os resultados da teoria substantiva da Gradiente levam presumir que a falta de uma estratégia coerente pode levar a uma ação falha. No sentido inverso, é presumível que a existência de uma estratégia coerente e de um foco venha minimizar as possibilidades de ocorrência de uma ação falha. A teoria substantiva também conduz ao pressuposto que uma ação falha venha ser influenciada pelo sucesso anterior que influencia na perda do senso sobre as ameaças e as vulnerabilidades da organização.

A proteção é uma ação ou um conjunto de ações cujo efeito produz benefícios para a organização e reduzem a probabilidade de declínio enquanto os efeitos dessas ações continuarem existindo.

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

que "o conhecimento tecnológico não pode ser compartilhado igualmente entre as firmas".

É presumível que, sob determinadas condições ou características, como aquelas que definem a própria natureza da proteção, que a organização venha a perder o senso sobre as ameaças e suas vulnerabilidades. Nesse sentido, pode-se pressupor que a proteção provoca um efeito ambivalente no sentido de reduzir as possibilidades de declínio e no sentido de provocar cegueira na organização, conforme apresentado na Figura 6. O Quadro 7 classifica ações de proteção à organização conforme a sua origem.

Conforme o enunciado da proposição 5, a competição pode conduzir a organização ao declínio se ela não possuir recursos organizacionais distintivos que permitam enfrentar o oponente. Os recursos organizacionais distintivos são aqueles que a organização utiliza como elemento de uma estratégia integrada para atingir seus objetivos (ver Hambrick e Fredrickson, 2005 e Serra, 2007). O *framework* proposto por Hambrick e Fredrickson (2005), por exemplo, se completa com o trabalho dos quatro pilares da estratégia de Serra e Ferreira (2010) no que diz respeito ao dimensionamento dos recursos estratégicos e a importância de se instituir um foco estratégico que oriente as apostas do líder e da equipe executiva. Serra e Ferreira (2010), portanto, sugerem que a estratégia deve ter sustentabilidade por recursos e, entre os recursos, aponta a necessidade de recursos humanos e financeiros para dar suporte ao desenvolvimento dos demais recursos.

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

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

De acordo com Barney (1991), os recursos precisam ser raros e não disponíveis a outros competidores e valiosos para neutralizar as ameaças do ambiente competitivo. Logo, recursos limitados põem a organização em perigo frente à existência de concorrentes mais fortes.

**Quadro 7.** *Ações de proteção à organização*  
**Chart 7.** *Actions to protect the organization*

Origem	Ações de proteção à organização
Ações e políticas governamentais	<p>Políticas de proteção à indústria nacional e criação de barreiras às indústrias estrangeiras (ex.: reserva de mercado);</p> <p>Desoneração fiscal dos recursos empregados na produção;</p> <p>Oferta de crédito atrativo para a indústria por meio de bancos públicos;</p> <p>Investimentos do governo em infraestruturas adjacentes (ex: investimentos em estradas e em portos, criação de zonas industriais, dentre outros);</p> <p>Apoio à exportação (redução de burocracia, apoio na exposição dos produtos nacionais);</p> <p>Ações e políticas de fomento ao desenvolvimento tecnológico e incremento da capacidade tecnológica (ex.: desenvolvimento de instituições de pesquisa, oferta de crédito atrativo para modernização da indústria, desenvolvimento de indústrias de base, criação de condições favoráveis para a formação e a retenção do capital intelectual, promoção da proximidade entre Empresa-Universidade, realização de acordos de cooperação entre países visando à transferência de tecnologia, promoção de ações que contribuam com o fortalecimento da imagem do país em termos de competência em tecnologia);</p> <p>Restrição à importação;</p> <p>Fiscalização e repressão à pirataria e ao contrabando;</p> <p>Acordos comerciais entre países favorecendo o desenvolvimento das indústrias desses países;</p> <p>Atuação direta do governo como comprador;</p> <p>Manutenção da estabilidade econômica do país que sedia a indústria.</p>
Outras empresas	Aumento da vantagem competitiva devido à aliança com empresa mais forte.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 8 apresenta os fatores que emergiram da teoria substantiva relacionados ao declínio organizacional para cada um dos elementos que contribuem diretamente o declínio (Figura 6): inércia, turbulência, recursos organizacionais limitados, ação falha e competição.

O modelo de declínio organizacional representado na Figura 6 pode ser compreendido com base em alguns elementos do modelo teórico de Weitzel e Jonsson (1989) que sugere que o declínio se inicia com o "estágio de cegueira", ou seja, pela falta de sensibilidade da organização para detectar

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

O modelo teórico de Weitzel e Jonsson (1989) também apresenta os estágios de "paralisia" e "ação falha", correspondendo, respectivamente, aos elementos "inércia" e "ação falha" no modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente Eletrônica. As diferenças básicas entre os dois modelos são: (1) os estágios de "crise" e "dissolução" do modelo teórico de Weitzel e Jonsson (1989) não aparecem de modo distinto no modelo de declínio organizacional deri-

**Quadro 8.** *Fatores relacionados ao declínio organizacional*

**Chart 8.** *Factors related to organizational decline*

Elementos	Fatores de declínio
Inércia	Morosidade em reconhecer a gravidade de um problema e morosidade na tomada de decisão.
Turbulência	Crises econômicas acarretando elevação dos juros, aumento dos custos de produção, aumento do desemprego, retração da demanda, dentre outros.
Recursos organizacionais limitados	Limitações da equipe executiva; Falta de conhecimento na tecnologia de semicondutores; Recursos financeiros limitados reduzindo a capacidade da indústria em absorver choques do mercado e de financiar suas ações estratégicas; Recursos tecnológicos limitados (a falta de indústria de base no Brasil cria dependência tecnológica e dificulta o desenvolvimento de novas tecnologias); Atuação geográfica limitada; Marca pouco conhecida no ambiente internacional; Poucos compradores (aumento da vulnerabilidade com relação aos recebíveis no caso de falência do comprador).
Ação falha	Manutenção de um portfólio de produtos amplo com capacidade de gerenciamento e recursos financeiros limitados; Aquisições de empresa com recursos organizacionais defasados (ex: compra da Garrard em um momento em que a tecnologia digital se mostrou uma tendência no áudio); Replicação de modelos em diferentes mercados sem considerar adaptações necessárias; Falta de consistência na presença da indústria em determinados segmentos de mercados (entrada e saída de mercados sem obter retorno sobre os investimentos); Falta de planejamento financeiro para sustentar as ações estratégicas (ex: recursos financeiros limitados para continuar o plano de expansão internacional iniciado com a compra da Garrard); Não aproveitamento de recursos organizacionais provenientes dos processos de aquisição (ex: extinção das marcas Polivox e Telefunken logo após a sua aquisição); Comprometimento de recursos financeiros com ativos não produtivos; Falha na gestão financeira. (deveria ser um novo item?)
Competição	Concorrentes com maior capacidade financeira; Concorrentes com experiência no desenvolvimento, na fabricação e na comercialização de novos produtos; Concorrentes com vantagens competitivas em tecnologia (dependência tecnológica devido à ausência de indústria de semicondutores no Brasil); Concorrentes com benefícios das economias de escala e escopo; Concorrentes detentores de patentes; Concorrentes com experiência em diferentes mercados (atuação global); Aumento do número de competidores; Concorrentes mais agressivos em preço e <i>marketing</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores.

vado da teoria substantiva da Gradiente. O modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente considera que a "inércia" ou a "ação falha" podem levar ao "declínio"; (2) "paralisia" e "ação falha", no modelo proposto por Weitzel e Jonsson (1989), são apresentados como estágios de um declínio organizacional, ou seja, a palavra estágios cria uma relação sequencial entre "paralisia" e "ação falha". O modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente considera que a "inércia" e a "ação falha" possam ocorrer de forma desvinculada ao estabelecer que a "ação falha" ocorre como consequência de uma estratégia inconsistente e não devido a uma "inércia".

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

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo visou a identificar os fatores explicativos do declínio de uma empresa brasileira de grande porte: a Gradiente. No fundo, pretendemos conhecer melhor quais os elementos que contribuem para o declínio das organizações brasileiras. O recurso ao estudo de um caso específico é interessante por permitir uma análise em maior profundidade e entender aspectos internos e externos à organização que terão conduzido ao declínio. Foram consideradas as decisões, os recursos e os fatos importantes relacionados com a empresa bem como eventos e tendências do ambiente externo relacionados entre 1964 e 2008, seguindo os procedimentos do método usado: *direct research*.

O estudo longitudinal da Gradiente permitiu distinguir, qualitativamente, cinco períodos estratégicos: (1) "Crescimento e busca da liderança", (2) "Internacionalização e expansão", (3) "Turbulência e diversificação", (4) "Reestruturação, confronto global e alianças", e (5) "Novas apostas". A análise de cada período estratégico e do contraste dos dados com as teorias existentes permitiu, também, delimitar três momentos críticos da Gradiente. Sustentamos, assim, o desenvolvimento de cinco proposições que dão apoio ao desenvolvimento de um modelo de declínio organizacional (ver Figura 6). No essencial, as proposições apontam para o impacto de cinco fatores: a inércia face a um ambiente em mudança, a carência de re-

ursos organizacionais que alavanquem a sua capacidade de absorver choques, erros na tomada de decisões, os mecanismos de proteção governamental (ou outra, como a originada em alguma forma de parceria) e por fim a relação entre o nível de competição e os recursos detidos pela empresa para fazer face à competição. O estudo de caso da Gradiente é particularmente rico por a empresa ter enfrentado, ao longo de quase cinco décadas, várias turbulências, três períodos críticos<sup>4</sup> e ter resistido ao enorme poder das grandes multinacionais do setor da eletrônica de consumo.

Este artigo contribui para o melhor entendimento do declínio nas organizações de diversas formas. A escassez de estudos sobre o tema de declínio organizacional, em especial usando a abordagem da visão baseada em recursos, requer um esforço de pesquisa adicional para o futuro. Este trabalho mostrou que o estudo de declínio organizacional pode ser realizado por meio da análise dos recursos, das decisões e das ações da organização ao longo do tempo. Contribui, ainda, para começarmos a desenvolver os instrumentos para identificar, ou diagnosticar, precocemente situações de declínio das organizações.

O estudo do declínio de organizações se beneficia de uma abordagem longitudinal que envolve um grande volume de dados quantitativos e qualitativos que precisam ser coletados, analisados e triangulados para minimizar eventuais distorções. Este trabalho utilizou o método *Direct Reserch* com o suporte do software Atlas.ti como ferramenta de organização, análise e triangulação de um grande volume de dados, fornece subsídios metodológicos para que outras pesquisas longitudinais sejam iniciadas. O modelo de declínio organizacional derivado da teoria substantiva da Gradiente pode ser visto como um conjunto de hipóteses que podem e necessitam ser testadas em outros contextos organizacionais. O Quadro 9 apresenta algumas alternativas de pesquisas com base nas proposições apresentadas neste trabalho.

Para os executivos, este estudo mostra a importância de entender e focar os elementos que reduzem a possibilidade de as empresas entrarem em declínio. Isso implica o desenvolvimento de uma estratégia consistente, orientada pelos fatores e pelas tendências do ambiente externo e na reunião de recursos organizacionais distintivos que permitam à organização suportar choques do ambiente. É igualmente importante que os executivos monitorem o ambiente para que a organização melhore a qualidade da decisão dentro da organização.

A principal limitação deste trabalho é o fato de ser um estudo de caso único. Assim, a teoria substantiva do caso não é generalizável, embora sirva de orientação para os executivos e, de certa forma, confirme resultados de trabalhos anteriores. Entretanto, trata-se de um caso relevante por se tratar de uma empresa rara e distinta.

<sup>4</sup> O primeiro período crítico ocorreu entre os anos de 1975 e 1979, quando a dívida da Gradiente Eletrônica cresceu ao ponto de comprometer seu desempenho nos anos seguintes (ver item 6.1). O segundo e o terceiro período crítico ocorreram, respectivamente, entre os anos de 1990 e 1992 e entre os anos de 2002 e 2007, quando a Gradiente Eletrônica sofreu uma substancial redução em sua base de recursos.

Um aspecto a considerar é que o estudo de declínio tem natureza *ex post facto*, pois se trata de um estudo sobre fatos já ocorridos. Há, assim, dificuldade de recuperar todas as informações relevantes e colocá-las em uma linha cronológica. Somando-se a isso, existe a possibilidade de distorção dos fatos documentados por diferentes veículos de comunicação. Diante desses pontos, optou-se por realizar triangulações com outras fontes como: jornais, revistas e outras empresas para aumentar a confiabilidade dos resultados.

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

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. 1979. Organizational passages: Diagnosing and treating life-cycle problems in organization. *Organizational Dynamics*, 8:3-24.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- ALTMAN, E. 1983. *Corporate financial distress and bankruptcy*. John Wiley & Sons, Cabinet Office, p. 386.
- ARGENTI, J. 1976. *Corporate collapse: The causes and symptoms*. New York, McGraw-Hill, p. 190.
- BARKER, V.; DUHAIME, L. 1997. Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18:13-38.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X)
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17:99-120.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. 2007. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, p. 432.
- BARRON, D. 2003. Evolutionary theory. In: D. FAULKNER; A. CAMPBELL (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford, Oxford University Press, p. 80-101.
- BAUM, J.; SHIPILOV, A. 2006. Ecological approaches to organizations. In: S. R. CLEGG; C. HARDY; T. LAWRENCE; W. R. NORD (eds), *Handbook of Organizational Study*, 2nd Ed. London, Sage Publications, p. 55-110.  
<http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n3>
- BEDEIAN, A. 1980. *Organizations: Theory and analysis*. Hinsdale, IL; Dryden Press, p. 339.
- BERGER, M. 1983. Retrenchment policies and their organizational consequences. *Peabody Journal of Education*, 6(2):49-63.  
<http://dx.doi.org/10.1080/01619568309538395>
- BIBEAULT, D. 1982. *Corporate turnaround: How managers turn losers into winners*. New York, McGraw Hill, p. 406.
- BILLER, R. 1980. Leadership tactics for retrenchment. *Public Administration Review*, 40:604-609.  
<http://dx.doi.org/10.2307/3110314>
- CAMERON, K. 1983. Strategic responses to conditions of decline: Higher education and the private sector. *Journal of Higher Education*, 54:359-380.  
<http://dx.doi.org/10.2307/1981902>
- CAMERON, K.; KIM, M.; WHETTEN, D. 1987. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32:222-240.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2393127>
- CAMERON, K.; WHETTEN, D.; KIM, M. 1987. Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1):126-138.  
<http://dx.doi.org/10.2307/255899>
- CAMERON, K.; WHETTEN, D. 1981. Perceptions of effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26:525-544.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2392338>
- CAMERON, K.; ZAMMUTO, R. 1984. Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management Journal*, 22:359-376.
- CASTROGIOVANNI, G.; BRUTON, G. 2000. Business turnaround process following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment. *Journal of Business Research*, 48:25-34.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00072-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00072-1)
- CHANDLER, A. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MIT Press, p. 463.
- COLLINS, J. 2009. *How the mighty fall: And why some companies never give in*. New York, Harper Business, p. 240.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. 2008. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed. Thousand Oaks, Sage, p. 403.
- CYERT, R. 1978. The management of universities of constant or decreasing size. *Public Administration Review*, 38:344-349. <http://dx.doi.org/10.2307/975817>
- FLECK, D. 2009. Archetypes of organizational success and failure. *Brazilian Administration Review*, 6(2):78-100.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000200002>
- FORD, J. 1980. The occurrences of structural hysteresis in declining organizations. *Academy of Management Review*, 5:589-598.
- FREEMAN, J.; HANNAN, M. 1975. Growth and decline processes in organizations. *American Sociological Review*, 40:215-228. <http://dx.doi.org/10.2307/2094346>
- GERSICK, K. 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, Harvard Business School Press Books, p. 302.
- GOPINATH, C. 2005. Recognizing decline: The role of triggers. *Mid-American Journal of Business*, 20(1):21-27.  
<http://dx.doi.org/10.1108/19355181200500002>
- GREENHALGH, L. 1983. Organizational decline. In: S. B. BACHARACH (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, JAI Press, p. 231-276.
- GREINER, L. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50:37-48.
- GRIFFITHS, I. 1992. *Creative accounting: How to make your profits what you want them to be*. London, Routledge, p. 190.

- HAMBRICK, D.; SCHECTER, S. 1983. Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy Of Management Journal*, 26(2):231-248. <http://dx.doi.org/10.2307/255972>
- HAMBRICK, D.; D'AVENI, R. 1988. Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33:1-23.
- HAMBRICK, D.; FREDRICKSON, J. 2005. Are you sure you have a strategy? *Academy On Management Executive*, 15(4):51-62. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2005.19417907>
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49:149-164. <http://dx.doi.org/10.2307/2095567>
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82:929-964. <http://dx.doi.org/10.1086/226424>
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9):52-63.
- HAUSER, G.; ZEN, A.; SELAO, D.; GARCIA, P. 2007. A Indústria Eletroeletrônica no Brasil e na China: um estudo comparativo e a análise das políticas públicas de estímulo à capacidade tecnológica do setor. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2:85-96.
- HOFFMAN, R. 1989. Strategies for corporate turnaround: What do we know about them? *Journal of General Management*, 14(3):46-66.
- HOY, F. 2006. The complicating factor of Life Cycles in Corporate Venturing. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30:831-836. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00154.x>
- JAS, P.; SKELCHER, C. 2005. Performance decline and turnaround in public organizations: A theoretical and empirical analysis. *British Journal of Management*, 16(3):195-210. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00458.x>
- JICK, T.; MURRAY, V. 1982. The management of hard times: Budget cutbacks in public sector organizations. *Organization Studies*, 3(2):141-169. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068200300204>
- KIMBERLY, J.; MILES, R. 1980. The organizational life cycle. San Francisco, Jossey-Bass, p. 492.
- LEVINE, C. 1978. Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 38(4):316-325. <http://dx.doi.org/10.2307/975813>
- LEVITT, T. 1960. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4):45-56.
- LEVY, A. 1986. Second order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15(1):5-20. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90022-7](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(86)90022-7)
- LORANGE, P.; NELSON, R. 1987. How to recognize – and avoid – organizational decline. *Sloan Management Review*, 28(3):41-48.
- MARCOVITCH, J. 1990. Política industrial e tecnológica no Brasil: Uma avaliação preliminar. *Pensamiento Iberoamericano: Revista de economía política*, 17:91-118.
- MCKIERNAN, P. (2003) Turnarounds. In: D. FAULKNER; A. CAMPBELL. *The Oxford Handbook of Strategy*. Volume 2 (corporate strategy). Oxford, Oxford University Press, p. 267-318.
- MCKINLEY, W.; PONEMON, L.; SCHICK, A. 1996. Auditors' perceptions of client firms: The stigma of decline and the stigma of growth. *Accounting Organizations and Society*, 21:193-213. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00026-7](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(95)00026-7)
- MERCANTIL, G. 2005. *Gradiente reavalia erro e volta a fortalecer a*. Disponível em: <http://indexet.investmentosenoticias.com.br/arquivo/2005/11/17/205/> EMPRESAS-Gradiente-reavalia-erros-e-volta-fortaleceida.html. Acesso em: 17/11/ 2005.
- MEYER, M.; ZUCKER, L. 1989. *Permanently failing organizations*. Newbury Park, Sage, p. 192.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. 1980. Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 25(2):268-299. <http://dx.doi.org/10.2307/2392455>
- MILLER, D.; FRIESEN, P. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10):1161-1183. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(1):160-197. <http://dx.doi.org/10.2307/2393104>
- MONE, M.; MCKINLEY, W.; BARKER III, V. 1998. Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1):115-132.
- MURRAY, V.; JICK, T. 1985. Taking stock of organizational decline management: Some issues and illustrations from an empirical study. *Journal of Management*, 11(3):111-123. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638501100309>
- PANDIT, N. 2000. Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *M@n@gement*, 3(2):31-56.
- PANDEY, S.; VERMA, P. 2005. Organizational decline and turnaround: insights from the Worldcom case. *The Journal of Business Perspective*, 9:51-65. <http://dx.doi.org/10.1177/097226290500900207>
- PENROSE, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, New York, p. 296.
- PETRIE, H G; DANIEL, A. 1983. What is the problem of retrenchment in higher education? *Journal of Management Studies*, 20:97-119. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00200.x>
- PORTER, M. 1986. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Editora Campus, p. 448.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. 2006. *2ª Pesquisa de líderes empresariais brasileiros: Globalização e gestão de complexidade*. Edição 2006. Disponível em: <http://www.pwc.com/br/pt/ceo-survey-brazil/edicoes-anteriores.jhtm>. Acesso em: 18/04/2009.
- SANTOS, P. 2006. *Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas: uma abordagem holística*. Lisboa. Tese de Doutorado. Universidade Aberta. 384 p.

- SCHENDEL, D.; PATTON, G. 1975. An empirical study of corporate stagnation and turnaround. *Academy Of Management 2005 Proceedings*, 1:49-51.
- SCHENDEL, D.; PATTON, G. 1976. Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery, *Journal of General Management*, 3(3):3-11.
- SCOTT, B. 1971. *Stages of corporate development – Part I*. Case No. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Boston, Harvard University.
- SERRA, F. 2007. Os pilares da estratégia: Estudo de caso de cinco empresas líderes, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(2):70-81.
- SERRA, F.; FERREIRA, M.P. 2010. Emerging determinants of firm performance: A case study research examining the strategy pillars from a Resource-Based View. *Management Research*, 8(1):7-24.
- SERRA, F.; FERREIRA, M.P.; ALMEIDA, M. 2013. Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research*, 11(2): 133-156.
- SHEPPARD, J. 1994. Strategy and bankruptcy: An exploration into organizational death. *Journal of Management*, 20(4):795-833.
- SIMONETTI, E. 1996. O Brasil está à venda. *Revista Veja*, Semanal, n. 1446, São Paulo, 29 mai.
- SLATTER, S.; LOVETT, D. 1999. *Corporate turnaround: Managing companies in distress*, London, Penguin Books, p. 352.
- STARBUCK, W.; GREVE, A.; HEDBERG, B. 1978. Responding to crisis. *Journal of Business Administration*, 9:111-137.
- STAW, B.; SANDELANDS, L.; DUTTON, J. 1981. Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26(4):501-524.
- SUTTON, R. 1987. The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 32(4):542-569.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2392883>
- TABER, T.; WALSH, J.; COOK, R. 1979. Developing a community-based program for reducing the social impact of a plant closing. *Journal of Applied Behavioral Science*, 5:133-155. <http://dx.doi.org/10.1177/002188637901500203>
- TORRES, A.; SERRA, F.; FERREIRA, M.; MENEZES, E. 2011. The decline of large Brazilian companies. *Corporate Ownership & Control*, 8(4):214-224.
- Van de Ven, A.; Huber, G. 1990. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3):213-219.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1.3.213>
- WALSHE, K. 2004. Organizational failure and turnaround: Lessons for public services from the for-profit sector. *Public Money & Management*, 24(4):201-208.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9302.2004.00421.x>
- WEITZEL, W.; JONSSON, E. 1989. Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34:91-109.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2392987>
- WHETTEN, D. 1980. Organizational decline: A neglected topic in organizational science. *Academy Of Management Review*, 5(4):577-588.
- WHETTEN, D. 1987. Growth and decline processes in organizations. *Annual Review of Sociology*, 13:335-358.
- WILLIAMSON, P. 2003. Strategy innovation. In: D.O. FAULKNER; A. CAMPBELL (Orgs.). *Oxford Handbook of Strategy*. Oxford, Oxford University Press, p. 319-346.
- ZAMMUTO, R.; CAMERON, S. 1985. Research in organizational behavior: Environmental decline and organizational response. *Research in Organizational Behavior*, 7:223-262.

Submetido: 31/01/2012  
Aceito: 23/04/2013

#### ALEXANDRE PAVAN TORRES

Universidade Federal de Santa Catarina  
Bairro Trindade, 88040-970, Florianópolis, SC, Brasil

#### FERNANDO ANTONIO SERRA

Uninove – Universidade Nove de Julho  
Av. Francisco Matarazzo, 612, Prédio C – 2º,  
05001-100, São Paulo, SP, Brasil

#### MARTINHO RIBEIRO ALMEIDA

FEA – Universidade de São Paulo  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E-200,  
05508-010, São Paulo, SP, Brasil

#### MANUEL PORTUGAL FERREIRA

ESTG – Instituto Politécnico de Leiria, PORTUGAL &  
FEA – Universidade de São Paulo  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E-200,  
05508-010, São Paulo, SP, Brasil