

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

DOUGLAS LUIS TRES

Universidade Federal de Santa Catarina
douglas@sc.sebrae.com.br

FERNANDO RIBEIRO SERRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fernando.serra@hseducacao.com.br

ROSIELEFERNANDES PINTO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rosielepb@yahoo.com.br

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina
mpereira@cse.ufsc.br

MARIA DOS REMÉDIOS ANTUNES MAGALHÃES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
remediosantunes@hotmail.com

Área temática: Estratégia

Título do trabalho: CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

RESUMO

Este trabalho busca compreender as etapas do ciclo de vida organizacional–CVO da empresa Dudalina, identificando os elementos que contribuíram para o declínio, bem como as estratégias que colaboram para o *turnaround* dessa empresa. A escolha dessa empresa se justifica por ela apresentar elementos que a caracterizam como empresa familiar e uma história de ascensão, declínio e *turnaround* ao longo da sua existência. O CVO foi analisado a partir do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar proposto por Gersick *et al.* (1997), e para a compreensão do *turnaround* adotou-se o *framework* de Robbins e Pearce II (1992). Foram realizadas visitas às unidades de produção, entrevistas com os sócios/acionistas, bem como análise de documentos disponibilizados pela empresa. Os sistemas empresariais familiares são complexos por tratarem de elementos que se interrelacionam nos diversos estágios de desenvolvimento da empresa, portanto entender a lógica do declínio e *turnaround* frente a esse tipo de empresa se faz necessário. Além de que os estudos sobre declínio ainda são incipientes e negligenciados na literatura. Esse estudo nos permitiu compreender que as crises econômicas expõem as fragilidades das organizações, porém, o declínio é um fenômeno que se revela anterior às crises, portanto, passível de identificação e controle

ABSTRACT

This paper objective to understand the stages of the organizational life cycle-CVO Dudalina firm, identifying the elements that contributed to the decline, as well as strategies that contribute to the turnaround of this firm. The choice of this firm is justified in that it has elements that characterize it as a family business and a history reflecting rise, decline and turnaround during its existence. The CVO was analyzed from the Three Circles Model of Family Business proposed by Gersick *et al.* (1997), and for understanding the turnaround adopted from framework of the Robbins and Pearce II (1992). Production units, interviews with partners/shareholders were visited, as well as analysis of documents provided by firm. The family business systems are complex because they handle elements that are interrelated in various stages of development of the firm, so understand the logic of decline and turnaround in this type of firm is necessary. Apart from the studies are incipient decline and neglected in the literature. This study allowed us to understand that the economic crisis exposed the weaknesses of the organizations, however, the decline is a phenomenon which is revealed prior to the crisis, therefore, capable of identifying and controlling.

Palavras-chave: Empresa familiar. Ciclo de vida. Declínio e *turnaround*.

1 Introdução

Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade pertencer a um indivíduo ou membros de uma mesma família. A empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família e os mesmos participam da propriedade ou direção, ou ainda, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada a essa família (LEONE, 1992). As empresas familiares ao longo da sua existência se institucionalizam a partir de uma soma de eventos que constituem o seu Ciclo de Vida Organizacional - CVO. Nos primeiros anos de vida os esforços são voltados para a atividade comercial, ajustando o fluxo de caixa ao tamanho do negócio, consolidada esta etapa, o desafio seguinte é a melhoria dos processos produtivos (QUINN; KIM, 1983). Se analisarmos os modelos de CVO propostos na literatura, a crise aparece como um fator inerente às empresas, que pode ser o resultado de vários fatores (GERSICK *et al.*, 1997). Porém o aparecimento de crises não apresenta somente consequências negativas, mas possibilita a empresa emergir para uma nova fase do seu CVO (SCOTT, BRUCE, 1987). É da natureza do crescimento da empresa o aparecimento de crises e problemas, pois crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos (ADIZES, 1990). Para este autor a chave para a perpetuação da empresa é sua capacidade de se concentrar na solução dos problemas pertinentes ao estágio atual do CVO. Quando a empresa atinge a plenitude (CVO) o foco é evitar o declínio da empresa.

De forma genérica o declínio pode ser conceituado como a diminuição dos recursos disponíveis à organização e, portanto, deve ser considerada uma ameaça à sobrevivência da empresa (MONE *et al.*, 1998). O declínio pode ocorrer em qualquer uma das fases do ciclo de vida da organização, e pode provocar a interrupção ou cessão definitiva dos negócios (ADIZES, 1990; WEITZEL; JONSSON, 1989). As organizações entram em declínio quando não conseguem antecipar, reconhecer, neutralizar ou adaptar-se às pressões que ameaçam a sobrevivência da empresa ao longo prazo (WEITZEL; JONSSON, 1989). Em diferentes circunstâncias ambientais algumas organizações estão mais aptas a sobreviverem do que outras (MORGAN, 1986). Quando a empresa entra em declínio para sobressair-se a essa crise e melhorar o desempenho ela deve promover ações de *turnaround*, que implica em ações e estratégias de recuperação econômica, após um período de declínio (PANDIT, 2000; BIBEAULT, 1999). As estratégias de *turnaround* (conteúdo) dependem de uma série de variáveis ou fatores, internos e externos (contexto) que se desdobram numa sequência de eventos (processo) (HOFER, 1980). Para Robbins e Pearce II (1992) as estratégias de *turnaround* envolvem: oferta de novos produtos e serviços aos mercados alvos, homologação de novas tecnologias ao processo produtivo, desenvolvimento de competências distintivas (competências essenciais) e realização de alianças estratégicas.

Inicialmente apresentamos o problema de pesquisa e objetivo, na sequência, o tema à luz dos principais autores da área, descrevemos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do trabalho e em seguida realizamos a descrição e análise dos resultados da pesquisa empírica. Finalizamos confrontando os temas abordados com os resultados da pesquisa de campo.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Os estudos de gestão familiar apesar de serem numerosos na literatura eles são necessários para a compreensão das empresas familiares, haja vista que essas empresas possuem características peculiares passíveis de serem analisadas em cada contexto na qual está inserida. Quanto aos estudos sobre declínio ainda são incipientes e negligenciados na

literatura, um estudo bibliométrico realizado nos principais periódicos internacionais de gestão mostrou que alguns autores que trabalhavam essa temática migraram para outros temas (SERRA, 2013). Uma das razões para tal é que muitas vezes esse tema está associado às condições econômicas do mercado, que quando favoráveis levam os pesquisadores a direcionarem seus estudos ao sucesso das empresas. No Brasil não há pesquisas significativas que trabalhem essa temática, geralmente as pesquisas são voltadas para temas positivos ligados ao crescimento das organizações, o tema declínio ainda tem se mostrado pouco atraente aos pesquisadores brasileiros. A perda de interesse por esse tema ocorre também pela dificuldade no acesso as informações, já que para entender o declínio implica em entender detalhes acerca dos eventos que ocorreram na empresa, sendo que muitos gestores se negam a fornecer esse tipo de informação.

Dada a importância desse tema, essa pesquisa busca compreender as etapas do ciclo de vida – CVO da empresa Dudalina S/A, identificar os elementos que contribuíram para o declínio, bem como as estratégias que colaboram para o *turnaround* dos negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida dessa empresa. A escolha dessa empresa se justifica por ela apresentar elementos que a caracterizam como empresa familiar e uma história de ascensão, declínio e *turnaround* ao longo da sua existência. O CVO será analisado a partir do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar proposto por Gersick *et al.* (1997), visto que esse modelo bem representa as relações entre os membros da família e a organização. Os sistemas empresariais familiares são complexos por tratarem de elementos que se interrelacionam nos diversos estágios de desenvolvimento da empresa, portanto entender a lógica do declínio e *turnaround* frente a esse tipo de empresa se faz necessário. A compreensão do *turnaround* pode ser baseada nas perspectivas: recursos, adaptação estratégica ou perspectiva motivacional. A presente investigação adotou o *framework* de Robbins e Pearce II (1992) por entender que os elementos contidos neste modelo conseguem, de forma sucinta, englobar essas três perspectivas acima mencionadas. A análise será feita sob a ótica da relação entre as esferas da família, gestão e propriedade ao longo da sua existência.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 A Empresa Familiar e o Ciclo de Vida Organizacional

A empresa familiar é ligada a uma família, pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1967). Ela tem em sua administração membros da família (BERNHOEFT, 1989). Elementos como sucessão, participação dos membros da família nos processos decisórios, valores familiares espelhados na organização e posse da propriedade permeiam boa parte das definições sobre empresa familiar. Entender a lógica dessas empresas implica em buscar compreender o processo de crescimento e desenvolvimento presente em suas fases de vida, representado através do ciclo de vida organizacional - CVO. A literatura aponta para vários modelos de CVO, o modelo seminal foi proposto por Greiner (1972) em que o autor utiliza elementos como idade, tamanho de crescimento da indústria, foco gerencial, estrutura organizacional, formalização, estilo da alta administração e sistemas de controle e recompensas aos níveis gerenciais, para enquadrar as empresas em cinco fases de desenvolvimento organizacional: 1) início, 2) sobrevivência, 3) sucesso/decolagem, 4) expansão e 5) maturidade. Seguindo essa lógica, vários outros autores desenvolveram modelos de CVO tendo em comum nesses modelos os estágios da organização distribuído por fases do seu nascimento à maturidade e as crises relacionadas a cada uma dessas fases (ADIZES, 1990; SCOTT; BRUCE, 1987; QUINN; KIM, 1983; MILLER, 1984; GERSICK *et al.* 1997). O modelo de CVO defendido por esses autores apontam que as crises

mal administradas provocam o declínio e em alguns casos a morte das organizações, independente do estágio do ciclo de vida em que se encontrem as organizações.

O Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar (Figura 1) proposto por Gersick et al (1997) e adaptado nessa pesquisa, apresenta as relações que envolvem este tipo de empresa, portanto esse modelo será a referência nas análises dessa pesquisa.

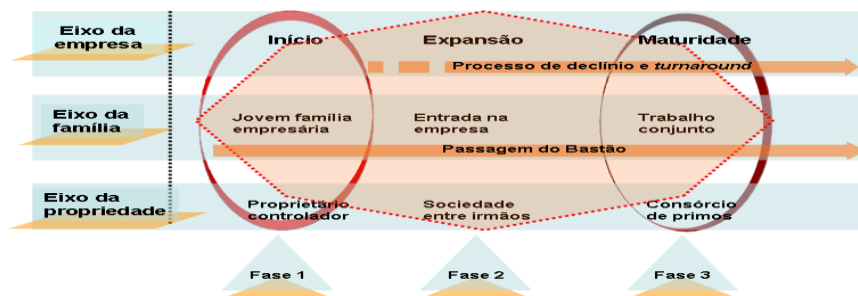


Figura 1 - Ciclo de vida de uma empresa familiar
Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997, p. 18)

Observando a Figura 1, temos que esse modelo é caracterizado pela formação de um tripé: em um dos eixos encontra-se a família, no outro eixo encontram-se as relações do negócio (empresa) e na outra extremidade encontra-se o eixo do patrimônio. A adaptação desse modelo se refere à inclusão ao eixo da empresa de elementos relacionados ao declínio e *turnaround*. Outros modelos de CVO na literatura haviam enfatizado a crise e o declínio como elementos importantes (SCOTT; BRUCE, 1987; GREINER, 1998; ADIZES, 1990). Seguindo essa lógica, a inserção das fases de declínio e *turnaround* a um modelo de CVO para uma empresa familiar permitirá uma maior profundidade acerca dos eventos que envolvem o ciclo de vida nesse tipo de empresa. O CVO proposto por Gersick et al (1997) (Figura 1) é descrito por fases. Na primeira fase da dimensão do negócio (início) diz respeito à fundação da empresa e aos primeiros anos de sobrevivência, é nesta fase que as bases da empresa familiar são constituídas. O que se observa é que enquanto o proprietário controlador inicia as atividades da empresa ele conta com a participação dos demais componentes de sua família que, neste estágio, reduzem-se, normalmente, ao casal fundador do negócio. A segunda fase (expansão/formalização) é a fase onde as empresas familiares formalizam a estrutura que será necessária para impulsionar os negócios e atender, inclusive, as demandas dos membros da própria família. Esta fase é identificada pela expansão dos negócios e dos setores internos, a formalização das estruturas e processos, a profissionalização dos membros da equipe, bem como ocorre a re-organização e o crescimento da empresa através da abertura de novos mercados. Conforme a Figura 1 a entrada de novos sócios na empresa ou dos filhos dos sócios se dá, normalmente, quando a sociedade entre irmãos é formalizada, no período de expansão dos negócios.

A terceira fase (maturidade) pode ser comparada ao ciclo de vida de um produto, este é o ponto em que o produto deixaria de evoluir e começaria a concorrer em um mercado cada vez menos lucrativo. Para Gersick *et al.* (1997) neste estágio o objetivo é a estabilidade, pois as expectativas de crescimento são modestas, a empresa precisa se renovar caso contrário ela pode entrar num processo de declínio. Por outro lado, é neste estágio que se define com mais clareza o posicionamento dos produtos da organização. Para os autores, este fato causa uma sensação de bem estar, segurança e euforia na família. E é neste clima de euforia que os problemas podem evoluir, a falsa sensação de segurança e o clima de euforia bloqueiam a visão do executivo principal, inibindo a adoção de novas estratégias. De acordo com Gersick *et al.* (1997) esse estágio tem como principal desafio a administração das expectativas das três gerações que trabalham em conjunto, ou seja, os fundadores, seus filhos e os filhos de seus

filhos – avô – pai – neto. Para os autores, a manutenção do equilíbrio nas decisões neste estágio da empresa está sob responsabilidade da geração do meio (filhos) que tem a responsabilidade, por um lado, de conter as expectativas de seus próprios filhos, enquanto administram a autoridade de seus pais (fundadores). Neste estágio a cooperação e o processo de comunicação entre as gerações são fundamentais para a continuidade dos negócios. Os sinais de declínio começam aparecer quando a organização passa pela fase de maturidade, neste estágio o objetivo é a estabilidade, porém as expectativas de crescimento são modestas.

A “passagem do bastão” no período logo após a empresa entrar na fase de Maturidade e/ou no período de declínio ou *turnaround* dos negócios para Gersick *et al.* (1997) é uma das fases mais críticas do negócio, pois envolve a participação de todos os membros da empresa que conta, neste momento, com pelo menos duas gerações de descendentes e uma mistura de famílias originadas pelos casamentos realizados ao longo do tempo. Nesse contexto, pode-se inferir que, a exemplo do que sugere Adizes (1990), os estágios de declínio bem como os períodos de *turnaround* são transversais a todo CVO da empresa familiar. Desta forma, as sobreposições dos demais estágios também são possíveis. Como sugere a Figura 1, a fase de expansão pode acontecer sem, necessariamente, a entrada de novos componentes na empresa. Sob esta ótica de análise, uma empresa familiar, mesmo na fase de expansão não necessariamente transforma-se numa sociedade entre irmãos, ou consórcio de primos. De acordo com o conceito de Gersick *et al.* (1997) a passagem do bastão, ou a sucessão, pode acontecer em qualquer das fases de desenvolvimento da empresa, porém, os autores alertam que: “A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar, depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única.” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 201). Os autores sinalizam para a necessidade do envolvimento de todos na empresa na preparação do sucessor, porém destacam que nem sempre o processo ocorre de maneira racional, visto que envolvem as três dimensões que compõem a empresa familiar: a família, a empresa e a propriedade.

2.2 Declínio e Turnaround nas Organizações

O declínio organizacional pode afetar a comunidade em que a organização está inserida (KOKSAL, 2002; SULL, 2003). Esse fato demonstra a importância que se tem em buscar uma melhor compreensão acerca desse fenômeno. Nesse sentido, investigadores como Schendel *et al.* (1976) e outros, têm se dedicado ao tema desde o final dos anos 70 e início dos anos 80. No Brasil, a priorização por essa temática de estudo é incipiente, não encontramos pesquisas substanciais que direcionam suas linhas de pesquisa a esse tema. Para Argenti (1986) é preciso direcionar investigações para entender os fatores que levam as empresas ao declínio, o que de certa forma é difícil já que cada empresa apresenta um conjunto de particularidade que desencadeia o declínio. Schendel *et al.* (1976) sugere a causa do declínio a a estrutura de custos elevada, a produção ineficiente, a redução do volume dos negócios, associados ao aumento da concorrência e problemas com a gestão. Internamente as causas podem ser visão estreita do gestor, centralização excessiva das decisões, problemas de sucessão e externamente a subida das taxas de juros e inflação, concorrência, regulamentação do setor e evolução tecnológica (BIBEAULT, 1999). Whetten (1980) classifica o declínio nos estágios de atrofia organizacional, vulnerabilidade, perda de legitimidade e entropia ambiental.

Quando a empresa atravessa um processo de declínio, sobressair-se a essa crise implica na necessidade de promover ações de *turnaround*. O *turnaround* significa uma mudança no desempenho da organização, que pode ser conseguida pela aplicação de ações e estratégias de recuperação econômica, após um período de declínio e ameaça a sustentabilidade dos negócios (PANDIT, 2000; BIBEAULT, 1999). Para Hoffman (1989) o tema declínio faz

fronteira como o tema recuperação, tema esse abordado nessa pesquisa como turnaround que é a adoção de uma estratégia sustentável suportada por uma estrutura de controle efetivo (SLATTER; LOVETT, 1999). Na literatura um modelo abrangente que descreve o processo de turnaround é proposto por Robbins e Pearce II (1992) nele os autores defendem que o *retrenchment* é uma das ações de recuperação do desempenho, podendo acontecer por meio da redução de custos (quando a intensidade do declínio é baixa), ou através da venda de ativos fixos, motivados, neste caso, por crises mais agravadas.

Em termos gerais, as principais mudanças provocadas pelas estratégias de *turnaround* abrangem vários aspectos: adequação da estrutura de gestão, aumento da eficiência organizacional, aumento da capacidade de produção, investimento em novas tecnologias, participação em novos mercados (SCHENDEL *et al.*, 1976); aumento do *marketshare*, redução de custos, redução de ativos (HOFER, 1980); reposicionamento da estratégia da organização (HAMBRICK; SCHECTER, 1983); delegação de poder, criação de produtos diferenciais, venda de ativos, melhoria da eficiência organizacional, reposicionamento de mercado, integração vertical (THIÉTAR, 1988); estratégias de *retrenchment*, estratégias de recuperação, abertura de novos mercados. (ROBBINS; PEARCE II, 1992); reposicionamento das áreas de marketing, produção e P&D, níveis mais exigentes de controle, arranjo institucional (BARKER III; DUHAIME, 1997); aumento da eficiência, redefinição dos ativos da empresa, desaceleração dos investimentos, troca de comando, diversificação do portfólio de investimentos (BIBEAULT, 1999); aumento dos controles financeiros; reposicionamento dos produtos, aquisições como forma de crescimento, troca de comando, melhoria do desempenho da gestão (SLATTER; LOVETT, 1999).

3 Metodologia

Para responder a questão de pesquisa aqui definida como: identificar as principais causas de declínio e as ações estratégicas que levaram ao *turnaround* dos negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida da empresa Dudalina S/A foram definidas duas categorias de análise: o modelo de CVO proposto por Gersick *et al.* (1997) e *framework* de Robbins e Pearce II (1992). A adoção da primeira categoria justifica-se pelo fato do objeto da investigação, apresentar características de empresa familiar, em que as relações entre os elementos dos eixos da família, negócios e patrimônio ganham especial atenção e profundidade de análise no modelo proposto por Gersick *et al.* (1997). A segunda categoria divide o processo de declínio e *turnaround* nas fases de declínio, estabilidade e recuperação e *turnaround*, o que permite uma compreensão mais abrangente desse processo.

Os sujeitos da pesquisa foram os membros da família que exerciam cargos de diretoria na empresa, no período em que se realizou a pesquisa ou anterior a ele, como também aqueles que apesar de não exercerem cargos têm participação acionária na mesma. Foram realizadas entrevistas às pessoas que exerciam as funções de Sócio e Presidente do Conselho de Administração, Controladoria, Sócio e CEO da empresa, Sócio e ex- CEO empresa. Foram também ouvidas as pessoas que faziam parte da diretoria da empresa no período entre 1990 a 2004, pois, para Robbins e Pearce II (1992) o ciclo completo entre o declínio e a recuperação é de aproximadamente quatro anos. Cabe observar que a Dudalina S/A enfrentou seu maior desafio no ano de 1991, em função da abertura abrupta das importações, sendo que nos anos 1996 e 2002 seu lucro também foi negativo. Nesse sentido, o período acima (1989 a 2004) se justifica como aquele que antecedeu o ápice das dificuldades da empresa.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, permitindo assim uma profundidade do fenômeno investigado, como também foram realizadas visitas às unidades de produção. Os dados secundários, por sua vez, foram oriundos de análise documental como: relatórios de gestão, documentos e registros contábeis e

gerenciais, bem como, outros documentos de posse da empresa que contribuíssem com informações acerca de sua história. Para o levantamento destas informações foi enviado antecipadamente aos devidos departamentos, um *checklist* indicando a natureza da informação que se pretendia coletar, na tentativa de otimizar o procedimento de coleta de dados.

Para a análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo defendido por Bardin (1979) que consistiu na pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Na pré-análise foi atribuída relevância especial para a classificação dos dados por ordem de importância. Na etapa da descrição analítica o enfoque foi dado à fundamentação teórica, ou seja, se promoveu as relações entre a teoria pesquisada e os dados encontrados, com destaque ao modelo de CVO proposto por de Gersick *et al.* (1997) e o *framework* de Robbins e Pearce II (1992). Finalizando, as conclusões foram apresentadas para validação. Porém é importante destacar que esse modelo de investigação possui algumas limitações, dentre elas destaca-se a dificuldade na obtenção dos dados que possam subsidiar a análise das inter-relações entre a situação de crise vivenciada pela empresa, as possíveis causas, bem como as ações empreendidas e o desempenho da empresa ao longo dos anos analisados. Por se tratar de informações consideradas confidenciais o pesquisador enfrentou resistências (naturais) na liberação de tais informações e indicadores. Essa dificuldade também ocorreu no levantamento de registros da história do ciclo de vida da empresa, apesar de a história estar devidamente registrada, a ausência dos fundadores dificultou a obtenção de informações mais específicas acerca desses acontecimentos. A falta de alguns registros contábeis também foi um fator limitante, os dados contábeis disponíveis até o ano de 1997 não espelhavam de forma completa a realidade da empresa, portanto, para algumas análises foi necessário confiar no depoimento dos sócios, sob pena de se fazer uma análise equivocada da situação.

4. Análise dos Resultados

4.1 Ciclo de Vida Organizacional da Empresa Dudalina

A seguir são apresentados os acontecimentos ocorridos na empresa desde a sua criação até o ano de 2009, sendo esses dados dispostos no modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Gersick *et al.* (1997).

4.2 Fase Inicial - 1957 a 1973

Essa fase foi marcada por alguns eventos que simbolizaram a entrada da empresa no mercado. A Dudalina nasceu em 1955 a partir da aquisição de um lote de tecidos, feita pelo fundador, que o impulsionou a abrir uma confecção, em parceria com sua esposa (Adelina) já que a mesma era costureira. O volume de produção aumentou o que fez os empreendedores agregarem algumas costureiras e posteriormente adquirirem equipamentos de uma confecção que encerrava suas atividades, compra essa financiada pelos fornecedores. A demanda continuou aumentando, então eles contrataram representantes comerciais para vender na região e investiram na compra de máquinas de costuras elétricas industriais, bem como adquiriram um gerador de energia elétrica já que a cidade na qual eles operavam (Luis Alves–SC) não havia energia. Em 1964 o casal abriu duas lojas de varejo em Balneário Camboriú–SC, sendo gerenciada pelos dois filhos mais velhos, que passaram a participar ativamente do negócio.

A descrição desses eventos que caracterizam a fase inicial da Dudalina foi marcada pela concepção do negócio, período que transformou uma necessidade ou sonho do empreendedor em algo concreto, o que corrobora com a descrição da fase inicial da organização proposta pelo *framework* dos três ciclos de Gersick *et al.* (1997). Para esses autores, uma empresa familiar inicia suas atividades pela vontade do empreendedor chefe que controla todos os processos da organização, requerendo um perfil que aponte para características

empreendedoras, tais como: persistência, determinação e constância de propósitos. Esse *framework* também defende que nessa fase há uma sobreposição dos elementos propriedade, gestão e família, característica esta também encontrada na Dudalina, pois apesar da expansão dos negócios, a gestão não se profissionalizou e o controle era exercido de forma absoluta pela matriarca da família, que tratava o negócio como uma extensão da sua casa. Para os autores estudados (GREINER, 1972; ADIZES, 1990; CHURCHILL, LEWIS, 1983; QUINN, KIM, 1983; SCOTT, BRUCE, 1987; KAZANJIAN, 1988; PASCALE, 1994; MACEDO, 1997; GERSICK *et al.* 1997) nesta fase o grande desafio é a sobrevivência da empresa, é o momento de testar a aceitação do negócio no mercado.

4.3 Expansão – Crescimento e Crise (1969 a 1996)

Em 1969 a empresa inaugurou uma nova sede administrativa em Blumenau-SC, nela a empresa se estruturou em torno dos departamentos de produção, finanças, vendas, compras administração de pessoal e desenvolvimento de produtos. Nos anos 70 a empresa expandiu-se para diversos estados brasileiros e a camisa com colarinho bico de pato, fabricada pela empresa, passou a fazer parte da moda brasileira. Em 1974 a segunda geração da família assumiu a presidência da empresa, na figura do primogênito do casal que era um dos filhos que acompanhava os negócios da família desde a sua infância. Ao assumir a gestão ele focou no mercado e na formalização da estrutura da empresa. Essa sucessão ocorreu bem antes da empresa atingir a maturidade, tendo ocorrido no período de transição da fase inicial para fase de expansão, o que se diferencia da proposta conceitual de Gersick *et al.* (1997) em que o autor defende que as empresas familiares transferem o controle da empresa (transição da liderança) na fase da maturidade.

Em 1977 a empresa abriu uma nova fábrica em Luis Alves – SC. Na década de 80, as enchentes que ocorreram na região causaram uma parada momentaneamente na produção. No ano de 1984 a empresa instalou uma unidade de produção em Blumenau–SC, e no ano seguinte em Luis Alves–SC. Em 1986 mais três unidades foram abertas nas cidades na região do Vale do Itajaí em Santa Catarina. Em 1988 a empresa abriu um escritório em São Paulo, gerenciado pela sexta filha do casal, esse escritório era responsável pela diretoria de vendas e pela filial paulista, marcando assim sua entrada no mundo da moda dos grandes centros. Neste período a empresa já operava no mercado de exportação, além de desenvolver coleções para grandes magazines. Em 1989, ocorreu a transição de cargo em que a presidência da empresa que era exercida pelo primogênito da família foi transferida ao irmão. Com essa transição a empresa assumiu um novo estilo gerencial, Greiner (1998) destaca que neste estágio, podem surgir grandes problemas organizacionais, marcados por pequenas crises de controle. Desse momento em diante, de acordo com o autor, o foco passa a ser na coordenação técnica. Igualmente Gersick *et al.* (1997, p. 201) afirmam “a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar”. Vale destacar que esse processo de transição foi incentivado pela fundadora “uma vez que o presidente buscava interesses pessoais não consoantes com os interesses e a direção do negócio da empresa, foi necessária a intervenção da fundadora para direcionar um processo de transição da gestão para o outro filho”. (FRÖHLICH, 2005, p. 93). O que se observa é que apesar da sócia fundadora ter se afastado da gestão dos negócios, ainda exercia poder sobre a empresa.

As expansões ocorridas nessa fase permitiram a Dudalina um crescimento médio de 250%, durante o período de 1984 a 1989, tendo o número de funcionários aumentado de 140 para 1.200 (SOUZA, 2002). Esse crescimento vertiginoso causou certa preocupação a gestão da empresa o que o levou a criar o Conselho de Administração, sendo presidido pelo filho mais velho, ex-diretor da empresa. Dentre as ações desse conselho, foi aprovada a aplicação de 4% do faturamento anual em projetos de capacitação, treinamento e reformulação gerencial. Essas ações representaram os primeiros sinais de uma gestão que começou a se

preocupar com a profissionalização do negócio. Porém o que se observou é que a instalação desse Conselho não blindou a empresa de uma crise de gestão, disfarçada no período anterior, pelo crescimento das receitas e do patrimônio da empresa, crise essa que se evidencia com a abertura econômica. Nos anos 90 a abertura de mercado, promovida pelo governo Collor, provocou uma instabilidade na empresa, o que o instigou a promover mudanças, através de investimentos voltados para modernização do parque industrial. A Dudalina foi precursora no uso de novas tecnologias, tornando-se a primeira camisaria do Brasil a ter um sistema integrado de modelagem e cortes eletrônicos. Em 1994 a empresa passou a importar os tecidos da Itália e de Portugal. Nesse mesmo ano a empresa adotou uma estratégia de lançar a marca Base como um laboratório de franquias, essa estratégia teve êxito e cinco anos mais tarde essa franquia lançou um amplo mix de produtos. Apesar dessas ações exitosas elas foram insuficientes para lidar com o processo de abertura econômica, assim em 1996 a empresa enfrentou dificuldades financeiras e apresentou um saldo negativo. Para Fröhlich (2005) os problemas que se acumularam na nova gestão, são em consequência de: ausência de uma estratégia que fizesse frente ao novo modelo econômico brasileiro, despreparo do novo gestor, estilo de gestão totalmente familiar, disputa pelo poder entre os irmãos, lentidão na tomada de decisões, provocada pelos frequentes conflitos entre a gestão executiva, o conselho de administração e os acionistas.

Para os autores (GREINER, 1972; SCOTT, BRUCE, 1987; ADIZES, 1990) a fase de expansão numa empresa transcorre lentamente, podendo levar muitos anos ou perpassar gerações. No caso das empresas familiares Gersick *et al.* (1997) afirmam que nesta etapa as empresas formalizam a estrutura e preparam a organização para dar suporte aos novos entrantes na sociedade formada por irmãos. Nesta fase, acontece a reestruturação do negócio e o crescimento se dá pela abertura de novos negócios, fato que exige uma ampliação do fluxo de caixa, pois é nesta etapa que a exigência por investimento em imobilizado se acentua. (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GERSICK *et al.* 1997; GREINER, 1972). Como se pôde observar, a fase de expansão da Dudalina foi caracterizada pelo crescimento marcado pela expansão geográfica associada à criação de novas unidades de produção, escritórios como também a entrada no mercado de exportação. Outro fato que merece destaque é que nessa fase, apesar da gestão ter se restringido aos membros da família, a empresa direcionou esforços com o objetivo de separar os interesses da empresa dos interesses familiares, e tornar a gestão mais independente. A presidência da empresa tentou adotar algumas ferramentas de gestão para tornar a empresa mais profissional, dentre essas ações destaca-se a contratação de um executivo não membro da família, porém a profissionalização da empresa somente foi alcançada na fase seguinte, quando a empresa entrou à maturidade.

4.4 Maturidade – Ajustes e estabilidade financeira (1997 a 2009)

Nesse período a empresa se estabeleceu no negócio de exploração da indústria de vestuário em fibras naturais, mistas ou artificiais produzindo como marcas próprias Dudalina; Individual e Base &Co, além de produzir para as principais marcas brasileiras e exportar para países do Mercosul e Europa.

A fase de maturidade também foi marcada pela contratação de uma consultoria, a Fundação Dom Cabral em 1997, com o objetivo de reestruturar o negócio, pois a empresa enfrentava problemas com a diversificação de seus produtos. O novo modelo de gestão introduzido na fase anterior, juntamente com o trabalho da consultoria contribuiu para que a empresa pudesse se reposicionar no mercado e adotar estratégias mais agressivas. A empresa segmentou o mercado, definindo como estratégia focar seus produtos no mercado da moda masculina adulta, voltado para as classes A e B com as marcas: Base Co; Individual e Dudalina (segmentada nas marcas Cult; Business e Sport Chic). Essa estratégia foi exitosa, o que permitiu de certa forma a retomada do crescimento da empresa e a estabilidade nos

negócios, o lucro operacional líquido em 1996 que era de R\$ - 63.000,00 evoluiu para mais de R\$ 3.700.000,00 no ano de 2000. Hoje, as camisas de tecido plano são o principal produto da empresa e representam 70% da produção e vendas da empresa. Ela também fabrica malhas, calças e bermudas e comercializa jaquetas, perfumes, acessórios, trajes, sapatos e tricôs.

No entanto, nos anos de 2000 a 2001 a empresa apresentou novamente um saldo negativo tendo o lucro sofrido um decréscimo de 56%. A terceira transição no cargo da presidência da empresa ocorreu em 2003, dessa vez assumiu o cargo a sexta filha do casal, Sônia Regina Hess de Souza, que teve como desafio aprimorar o processo de gestão e retomar a lucratividade da empresa. Nesse mesmo ano os sinais de recuperação apareceram expressos no balanço que apresentou um lucro positivo de 7,46%. Nos anos seguintes, até 2008, a empresa entrou em um espiral crescente de faturamento e lucratividade. A interpretação sobre as causas da retomada do crescimento é a de que poderia estar relacionada em 1997 à contratação da consultoria e a implantação de um modelo de gestão mais agressivo e em 2003 à transição da presidência da empresa.

Os autores Greiner (1972) e Galbraith (1982) defendem que as empresas no estágio de desenvolvimento maduro têm mais facilidade em administrar suas equipes, pois venceram as barreiras de controle social e disciplina, sem com isso engessarem os processos. Para esses autores, organizações que alcançam a maturidade mantêm processos sistematizados de gestão, selecionam, organizam e distribuem informações nos diversos níveis hierárquicos com o objetivo de manter uma constância de resultados. Nesta fase a empresa mantém independência na gestão, os interesses da família já não interferem na condução dos negócios. No caso da Dudalina, os fatos corroboram com essa afirmação, visto que a empresa homologou um modelo de gestão formado pelo Conselho de administração, Conselho de família e Acordo de acionistas.

4.5 Declínio e *Turnaround* na Empresa Dudalina

A Figura 2 identifica os principais eventos ocorridos durante 52 anos de história da Dudalina, o que caracteriza o ciclo de vida da empresa, sendo analisados sob a ótica do crescimento, declínio e *turnaround*. Percebe-se que as fases inicial e de expansão, sobrepõem-se no período entre 1969 a 1973, visto que eventos importantes como a mudança da empresa para a cidade de Blumenau (1969), poderia definir a empresa na fase de expansão, porém somente a partir da passagem do bastão (GERSICK *et al.* 1997) no ano de 1974, é que a empresa expandiu os negócios e cresceu em faturamento, número de empregados, número de unidades industriais e iniciou o processo de profissionalização, eventos esses que caracterizam uma empresa efetivamente como na fase de expansão.

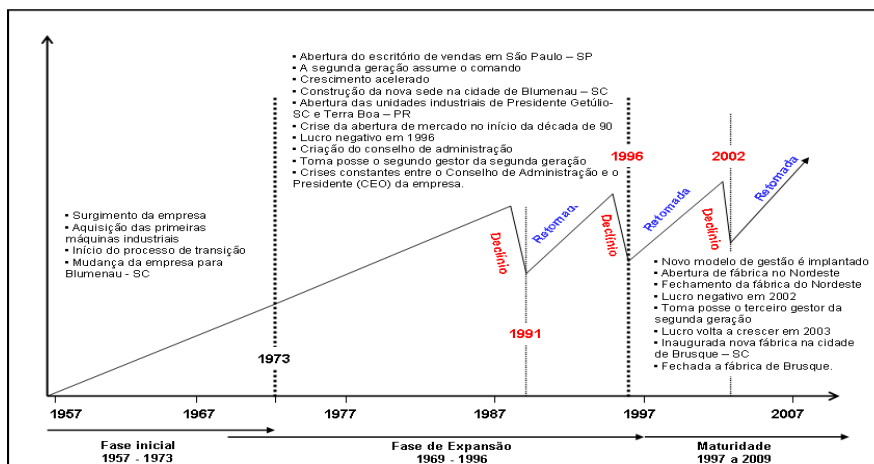


Figura 2. Ciclo de vida da Dudalina
Fonte: Os autores, 2009

Apesar de alguns autores não considerarem algumas crises vivenciadas pela empresa como declínio e caracterizam apenas como um período de turbulência (HOFFMAN, 1999) nesse artigo tomamos como base Cameron, Kim e Whetten (1987, p. 230) que definiram “empresas que experimentaram uma queda mais de 5% nas receitas (ajustadas pela inflação) durante um determinado período de tempo são classificadas como declínio”. Como a Dudalina atravessou alguns períodos de perda financeira, portanto esse evento será considerado como declínio para fins dessa pesquisa.

Uma vez que os objetivos desta pesquisa é avaliar as causas do declínio e as estratégias adotadas para o *turnaround* na empresa Dudalina, interpretado à luz do *framework* de Robbins e Pierce II (1992), há uma dificuldade em analisar esses eventos de forma separada, uma vez que o *turnaround* é uma fase precedida de momentos de declínio (SCHENDEL et al., 1976; BILBEAULT, 1999; HOFER, 1980; SLATTER; LOVETT, 1999; HAMBRICK; SCHECTER, 1983; THIÉTART, 1988; THAIN; GOLDTHORPE, 1989; TEECE *et al.*, 1997; CHOWDHURY; LANG, 1996; ROBBINS; PEARCE II, 1992; KIERULFF, 1981; BARKER III; DUHAIME, 1997). Desta forma é necessário que a interpretação seja feita de forma sistêmica, integrando os elementos constitutivos do fenômeno apreciado. Para analisar esse fenômeno de declínio e *turnaround*, foi feito um recorte temporal entre os anos de 1989 a 2003. Período em que a empresa foi assolada por três momentos de crise e recuperação.

4.6 Impactos das Crises de 1991 e 1996

O Brasil na década de 1980 foi marcado por um período de crise econômica, em que a economia atravessada períodos de oscilação entre o aumento e diminuição do PIB, além da inflação e de uma sucessão de planos econômicos criados para conter a crise. A pluralidade de planos econômicos e a instabilidade da moeda tiveram reflexo direto no comportamento das empresas, levando-as em alguns casos a exaustão financeira. Na Dudalina, o cenário não foi diferente, conforme explica a presidente do Conselho da empresa, a crise vivenciada em 1991 foi estrutural do país, o que provocou uma espécie de paralisia econômica afetando a empresa. Foi um período em que as vendas da empresa diminuíram e a empresa teve que consignar a mercadoria junto ao cliente, o que causou uma redução considerável na receita da empresa.

Em meio a essa crise ocorreu em 1989 a transição no cargo da presidência da empresa. O novo gestor que assumiu os negócios tinha uma postura menos autoritária e mais focada na sistematização dos processos internos da empresa. Ele enfrentou resistência entre os sócios e o conselho de administração, o conselho relutava em aprovar os projetos da nova gestão. Essas tensões geraram instabilidade a empresa e uma conseqüente perda de mercado. A falta de foco na empresa também contribuiu para o agravamento da crise, conforme relatou o presidente da época: [...] a fábrica tinha na sua origem a produção de camisa, mas nós produzíamos dentro do mesmo parque fabril camisa, calça e etc. Perdemos mercado, porque dispersamos o foco e produzíamos um produto de qualidade mediana. Alguns clientes europeus visitaram a empresa e declararam que o nosso produto não tinha qualidade suficiente para ser vendido nas lojas deles. Isso impactou no conceito da Dudalina, a partir deste momento começamos um grande projeto de melhoria dos nossos produtos [...] (SOUZA, 2010). Após a estabilização da economia do país e passada a crise de 1991 a empresa voltou a crescer e apresentar lucros durante quatro anos. Porém em 1996 o fechamento do balanço apresentou, novamente, uma receita negativa. De acordo com o CEO que exercia o mandato nesse período da crise, as causas que originaram a queda na receita, residiram em dois aspectos distintos: ao reajustamento do pós-real e a informalidade nos processos da empresa, eles tinham uma contabilidade que não refletia a realidade da empresa.

A tentativa de criar um canal de distribuição para a marca Base Co em 1999, que deveria servir de laboratório para as demais marcas do grupo não teve êxito. A empresa tinha suas operações voltadas exclusivamente para a produção, e lançou-se nesse projeto sem um plano

para a criação da franquia, ou seja, a falta de experiência no varejo principalmente no mercado de franquias colaborou para o fracasso da estratégia. Outra medida tomada pela empresa sem o devido planejamento foi a implantação em 1998 de uma fábrica no Nordeste, sendo desativada em 2002, causando assim um prejuízo financeiro [...] tínhamos um gerente que não dava conta do recado aqui na fábrica, mas era uma pessoa que estava há muito tempo conosco, para não demiti-lo mandamos ele para gerenciar a fábrica do nordeste [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010).

O trabalho feito pela consultoria que implantou um modelo de gestão focado na melhoria dos processos internos impactou positivamente no crescimento da empresa, associado a outros fatores como a abertura de um escritório em São Paulo que trouxe a marca maior visibilidade e proximidade ao público alvo, mais de 60% das operações da empresa passaram a ser decididas em São Paulo. Porém esse período foi marcado pela incerteza, pois a empresa tinha até então como negócio a indústria da moda, não tendo desenvolvido estratégias de criação de canais de distribuição direta, uma tendência das indústrias nesse setor. Havia uma orientação do conselho da empresa para que se desenvolvessem projetos desta natureza, investindo não somente na indústria mas também na abertura de lojas, voltando-se para o varejo. A gestão da empresa não concordava com essa estratégia, que segundo eles levaria a empresa a concorrer diretamente com seus clientes das redes de lojas, além disso, a empresa tinha um histórico de insucesso quando franqueou a marca Base Co. O conselho e a presidência da empresa não entravam em acordo quanto a questão de focar sua estratégia para o varejo, [...] eu trocava um ano de lucro da empresa por um bom projeto de varejo (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010). Para o presidente do conselho, o modelo de gestão familiar, associado à cultura portuguesa da família, inibia os conflitos internos, “se decidirmos por adotar uma estratégia de varejo, não vejo alternativa se não a substituição da presidente” afirmava Vilson.

Uma das preocupações externalizadas pelos entrevistados era a falta de contribuição efetiva dos membros do segundo e terceiro escalão da empresa nas reuniões de planejamento, isso pode está relacionado a cultura da empresa que durante as fases de início e expansão, era centralizada, característica essa comum a um modelo de gestão familiar. Esse modelo, no passado foi o fator de sucesso da empresa e o colocou no ranking da maior empresa de moda masculina do Brasil, no entanto a empresa chegou ao limite do modelo, e essa centralização, somada a cultura dos dirigentes de não estarem abertos ao controle e auditorias, poderia comprometer o crescimento da empresa. Analisando os depoimentos dos entrevistados e os números apresentados pela empresa, é possível inferir que a falta de um plano de desenvolvimento efetivo, associado às decisões tomadas de forma emotiva e a falta de critérios na escolha das estratégias, a centralização excessiva e a crise econômica brasileira levaram a empresa ao declínio nos períodos de 1991 e 1996.

Por outro lado, um dos motivos que ajudaram a empresa a superar a crise de 1991 e 1996 foi à introdução de novos processos e controles, pela consultoria da Fundação Dom Cabral, que deu início a uma gestão financeira mais efetiva. Estas medidas permitiram a empresa planejar seus investimentos e ao conselho melhor direcionar as estratégias do grupo.

4.7 Impactos da Crise de 2002

O ano de 2002 foi marcado pela incerteza quanto à política econômica, devido as eleições à presidência da república, gerando especulações dos investidores quanto ao cumprimento dos contratos internacionais celebrados pelo Brasil. Essa incerteza influenciou fortemente a economia, como reflexo alguns insumos utilizados na produção, como os derivados de petróleo, registraram aumentos substanciais de preço. Neste mesmo período, a Argentina parceira comercial da Dudalina, que respondia a 65% das exportações da empresa, também sofreu uma crise. A Argentina iniciou um processo de declínio econômico devido a sucessivas crises institucionais, sociais e principalmente desequilíbrio fiscal (GIAMBIAGI; RUBINI,

2003) implantou o chamado “corralito”, bloqueando a disponibilidade de depósitos bancários. Ao longo de 2001, cresceu a desconfiança em relação ao sistema financeiro Argentino e o país entrou em recessão, refletindo na economia de todos os países do bloco da América do Sul. Dentro desse ambiente econômico desfavorável, a Dudalina apresentou em 2002 uma crise, as exportações foram reduzidas em 40%, houve uma redução no quadro de pessoal em torno de 15% do total de empregados e a receita operacional líquida caiu em 12% se comparada aos dois anos anteriores. Para o presidente do conselho a redução das exportações foi resultado da crise da Argentina que implicou em cancelamento de pedidos, devolução de mercadorias e não cumprimento do pagamento pelos clientes. [...] Amargamos um prejuízo muito grande... Ficamos um ano com mercadoria encalhada na empresa. A crise na Argentina quase nos quebrou [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010). Para o presidente da empresa que exerceu o mandato nesse período da crise, outros motivos também contribuíram para acelerar a crise: excessivo número de impostos que incidiam sobre a produção; deficiência nos portos e aeroportos dificultando a logística das exportações; esgotamento do sistema viário aumentando os custos de logística; falta de uma política industrial que permitisse financiamentos e transferência de tecnologia. Apesar do novo modelo de gestão implantado pela consultoria, a empresa não tinha uma estrutura profissionalizada que permitisse regularidade nas exportações.

Ao assumir a presidência da empresa Sônia Regina Hess de Souza, adotou medidas de corte de custos. Essa ação é prevista pelo modelo de Robbins e Pierce II (1992) que defendem a redução de custos na empresa ou retrenchment nos investimentos, como forma de estabilização da crise e recuperação do crescimento. Igualmente para Schendel *et al.* (1976) e Bibeault (1999), é necessário eliminar a crise financeira da empresa, sob pena de ver todos os recursos corroídos, inviabilizando, desta forma, qualquer tipo de recuperação.

A crise de 2002 também levou a empresa a elaborar um planejamento estratégico, definir indicadores de crescimento e desempenho para todos os setores e implantar o programa de participação nos resultados – PPR, o que trouxe uma nova dinâmica para a empresa. Os resultados passaram a ser acompanhados pelo conselho de administração e por toda a empresa. Outra medida adotada para retomar o crescimento foi a estratégia de segmentar o mercado para o público da classe A e B, desenvolvendo produtos com maior valor agregado. Para atender a essa estratégia a empresa selecionou matéria prima de qualidade, aumentou os investimentos em marketing e melhorou a relação com parceiros e distribuidores. A estratégia de fidelização do cliente e consolidação de parcerias comerciais foi desenvolvida a partir da crise de 2002. Com o mercado internacional desaquecido a alternativa foi desenvolver estratégias de abertura de novos mercados dentro do país. Os investimentos na consolidação da marca mostraram resultados positivos e a empresa cresceu em mercados importantes nos estados do nordeste brasileiro.

4.8 A análise das crises na Dudalina e o *framework* de Robbins e Pearce II

O *framework* de Robbins e Pearce II (1992) sugere a divisão do declínio e *turnaround* em três etapas distintas: fase do declínio, processo de estabilização/recuperação e crescimento. Para a análise do declínio e *turnaround* da Dudalina serão utilizados os eventos identificados no período entre os anos de 1990 a 2003. Tal fato se justifica, pois no referido período a empresa apresentou três momentos de crises que repercutiram negativamente no resultado financeiro. A fase do declínio proposta nesse modelo presente no quadrante 01 da Figura 3 foi representada pelos eventos ocorridos no início da década de 1990 e em 2002, pois se trata de períodos críticos, os demais períodos 1996 e 2003 foram momentos de ajustes no processo de gestão. Para a análise do quadrante 02 que compreende ao processo de estabilização/recuperação proposto por Robbins e Pearce II (1992) foram utilizadas informações do período compreendido entre 1989 e 2003. A identificação dos fatores que

levam uma organização a estabilização/recuperação são difíceis de serem diagnosticados, os quadrantes 02 e 03 do referido *framework* são uma caixa preta, somente uma combinação de elementos pode tirar a empresa da situação de risco, ou seja, isoladamente não é possível identificar uma receita pronta para o *turnaround* de uma organização (CHOWDHURY, 2002). Para Schendel *et al.* (1976) quando os problemas internos são apontados como os principais causadores do declínio a resposta a esses problemas, normalmente, está vinculada a ações de melhoria da eficiência organizacional. E para finalizar a análise do processo de declínio e *turnaround*, o quadrante 03 representa o estágio de crescimento da empresa.

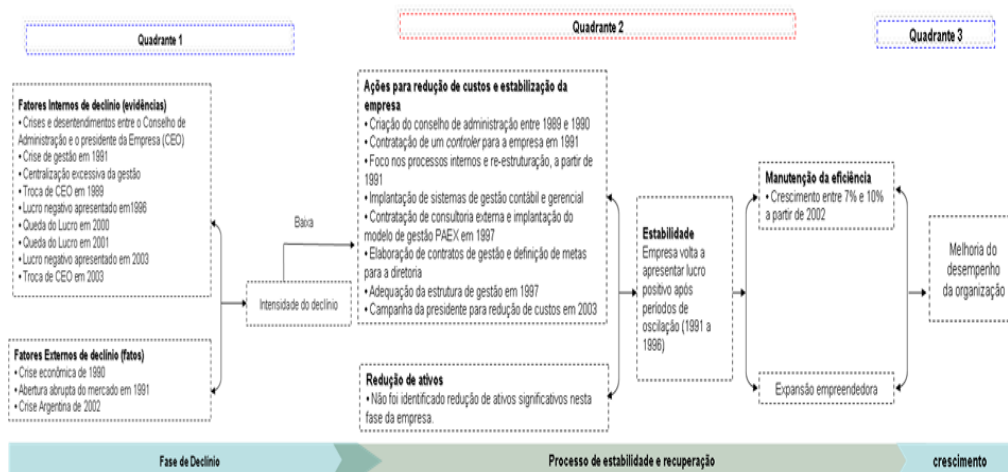


Figura 3 – Framework do Processo de declínio e *turnaround* na empresa Dudalina
Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

5. Conclusão

Essa pesquisa descreveu o ciclo de vida organizacional da empresa Dudalina a partir do modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Gersick *et al.* (1997). Nela observamos que o ciclo de vida da empresa Dudalina possui as características centrais que permeiam as fases descritas no ciclo de vida proposto por Gersick *et al.* (1997), porém apresenta algumas peculiaridades dentro desse modelo. A sucessão da empresa ocorreu antes da fase de expansão, ou concomitantemente com esta fase, enquanto Gersick *et al.* (1997) sugerem que a sucessão nos negócios familiares acontece quando a empresa está no estágio de maturidade ou próximo dele. Essa constatação nos levou a concluir que a Dudalina já apresentava alguns sinais de maturidade ainda na fase de expansão. Por outro lado a empresa entrou para a fase de maturidade sem que fundamentos básicos de gestão tivessem sido resolvidos, como sugere Gersick *et al.* (1997), no entanto para resolver a profissionalização da gestão familiar a empresa contratou o serviço de uma consultoria. Gersick *et al.* (1997) também destaca a complexidade inerente a empresa familiar, característica esta também presente na Dudalina, pois ela é formada por um grupo de acionistas composto por dezesseis irmãos da segunda geração da família Hess de Souza. Outro aspecto observado é que apesar da Dudalina apresentar elementos que indicam o estágio de maturidade (conselho de administração com participantes externos à família, conselho de família e acordo de acionistas) não havia a participação acionária que caracterizasse como um consórcio entre primos conforme defende Gersick *et al.* (1997). Nesse sentido, é importante lembrar que o modelo proposto por Gersick *et al.* (1997) indica que essas fases podem também variar dependendo da realidade de cada empresa.

No que se refere ao processo de *turnaround*, de acordo com Gersick *et al.* (1997), durante os períodos de crise, para alcançar o *turnaround*, a empresa passa por uma redefinição do posicionamento dos produtos e serviços, geralmente na fase de maturidade. No caso da

Dudalina, foi nessa fase que ela redirecionou sua linha de produtos e segmentou o mercado para atender as classes A e B. A análise do *turnaround* proposta nessa pesquisa foi realizada com o interesse de observar os movimentos estratégicos da Dudalina, porém as ações de *retrenchment* operacionais não foram consideradas nesta análise, pois, para tanto, ter-se-ia que elaborar uma proposta de investigação concentrada em dados financeiros, que são considerados de teor confidencial pela empresa. Foi realizada uma tentativa de acesso aos documentos financeiros e relatórios de gestão da Dudalina S/A, sendo negado o acesso por parte da empresa. Este fato não prejudicou o trabalho, tendo em vista que o objetivo era estudar as estratégias da organização e tais informações foram conseguidas com os entrevistados.

Portanto os objetivos a que se propõe essa investigação foram atingidos na medida em que foi feita uma análise dos estágios de declínio da empresa Dudalina por meio do *framework* de Robbins e Pearce II (1992), associando-as ao ciclo de vida de empresa familiar proposto por Gersick *et al.* (1997). Essa pesquisa contribui à literatura com um tema pouco explorado no contexto brasileiro e de grande relevância, visto que a crise é um fenômeno comum às organizações e que causa reflexo em sua longevidade, portanto o entendimento desse fenômeno se faz necessário para melhor enfrentar o declínio. Em se tratando da empresa familiar o entendimento das causas do declínio, bem como o estudo dos fatores que promovem o *turnaround* dos negócios, se reveste de uma grande importância, já que esse modelo de organização é à base de sustentação social e econômica de suas famílias. Para os próximos estudos que lidam com essa temática recomenda-se uma análise mais detalhada nos fundamentos financeiros que envolvem a empresa, para que essas informações possam ser confrontadas com o discurso da empresa. A posse dessas informações permitirá ao pesquisador emitir julgamentos mais críticos acerca do processo de declínio.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ARGENTI, J. **Predicting corporate failure**. Accountancy, February, 1986.
- BARKER III, V.; DUHAIME, I. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. **Strategic management Journal**, n. 18, p. 13-38, 1997.
- BERNHOFET, R. **Empresa Familiar**. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BIBEAULT, D. **Corporate turnaround**: how managers turn losers into winners. Washington: Beard Books. New York: McGraw-Hill, 1999. Originalmente publicado em 1982.
- CAMERON, K; WHETTEN, D; KIM, M. Organizational Dysfunctions of Decline. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 126-138, 1987.
- CHOWDHURY, S. Turnaround: a stage theory perspective. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, n. 19, p. 249-266, 2002.
- CHURCHILL, N.; LEWIS, V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, n. 61, p. 30-50, 1983.
- DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**– RAE. Rio de Janeiro, p. 161-98, 1967.
- FRÖHLICH, L. **Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais**: o caso Dudalina. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Itajaí: Biguaçu, 2005.
- GERSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON, M; MARION, M; LANBERG, I; **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GIAMBIAGI, F; RUBINI, H. Moeda única e Banco Central Unificado do MERCOSUL: Princípios Econômicos e Desafios Institucionais. **BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, p. 21-64, 2003.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.37-46, 1972.

HAMBRICK, D.; SCHECTER, S. Turnaround strategies for mature industrial product business units. **Academy of Management Journal**, n 26, p. 231-248, 1983.

HOFFMAN, R. Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them? **Journal of General Management**, n 46, p. 46-66, 1989.

HOFER, C. Turnaround strategies. **Journal of Business Strategy**. Summer, n. 1, p. 20-31, 1980.

KIERULFF, H. Turnarounds of entrepreneurial firms. In K. H. Vesper. **Frontiers of entrepreneurial research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 483-495, 1981.

KOKSAL, A. **Predicting the development of decline in construction companies**. Dissertação de doutorado submetido no Instituto de Tecnologia de Illinois. Illinois, Chicago, 2002.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, 1992.

MILLER, D; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v.30, n.10, 1984.

MONE, M.; MCKINLEY, W; BARKER, V. Organizational decline and innovation: A contingency framework. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 115-132, 1998.

MORGAN, G. Images of organization. California: Sage Publication, 1986.

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

QUINN, R; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 01, p. 33-51, 1983.

ROBBINS, D.; PEARCE II, J. Turnaround: retrenchment and recovery. **Strategic Management Journal**, v. 13, n.4, p. 287-309, 1992.

SCHENDEL, P; RIGGES, J. Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. **Journal of General Management**, n. 3, p. 3-11, 1976.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p.45-52, 1987.

SERRA, F; FERREIRA, M; ALMEIDA, M. Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. **Management Research**, v. 11, n. 2, p. 133-156, 2013.

SLATTER, S.; LOVETT, D. **Corporate turnaround: managing companies in distress**. London: Penguin Books, 1999.

SOUZA, A. **Construindo sonhos**. Blumenau: Ed. HB, 2002.

SULL, D. **De Volta ao Sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstroem**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

THAIN, D; GOLDTHORPE, R. Turnaround management: recovery strategies. **Business Quarterly**, n 54, p. 7-13, 1989.

THIÉTART, R. **Success strategies for business that perform poorly**. Interfaces, n 3, p 32-45, 1988.

WHETTEN, D. Organizational Decline: A Neglected Topic In Organizational Science. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, p.577-588, 1980.

WEITZEL, W.; JOHNSON, E. Decline in Organizations: a Literature Integration and Extension. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, p. 91-109, 1989.