

Como as Empresas Brasileiras da Indústria Têxtil Lidam com o Declínio? Um Estudo Multicaso das Ações Estratégicas

LUANA FERREIRA SALLES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
luana.salles@invista.com

ROSIELE FERNANDES PINTO

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

LUIZ ANTONIO DE CAMARGO GUERRAZZI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
luizguerrazzi@hotmail.com

MARIA DOS REMÉDIOS ANTUNES MAGALHÃES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
remediosantunes@hotmail.com

Área Temática: Estratégia

Como as Empresas Brasileiras da Indústria Têxtil Lidam com o Declínio? Um Estudo Multicaso das Ações Estratégicas

RESUMO

Fatores internos e externos ou ambos podem levar uma empresa ao declínio. Apesar da importância desse tema para a longevidade das organizações, ele merece ser melhor explorado. Algumas questões ainda não foram respondidas principalmente quando se trata de empresas brasileiras. Quais são os elementos que contribuem para o declínio organizacional? Quais são as ações estratégicas empregadas pelas empresas que enfrentam o declínio? Para responder a essas questões optamos por estudar o setor têxtil brasileiro devido à representatividade socioeconômica no país, e por ter enfrentado crises nos últimos anos. Portanto, este artigo se propõe a aprofundar o conhecimento sobre declínio organizacional no setor têxtil, tendo como pergunta norteadora: Como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio organizacional? Para responder a essa questão foi realizado um estudo multicase nas empresas Fábrica de Tecidos Carlos Renaux, Vicunha Têxtil S.A e Cia de Tecidos Santanense, utilizando análise documental e história oral. Em comum as causas externas parecem evidenciar deficiências internas. As ações de recuperação passam primeiro por reduções de custos, vendas de ativos e substituições na gestão, caracterizando um período de retrenchment. Seguidas de agregação de valor por meio de novo modelo de negócios integrado na direção do consumidor final.

Palavras-chave: Declínio Organizacional. *Turnaround*. Indústria Têxtil.

ABSTRACT

Internal and external factors or both may lead a company to decline. Despite the importance of this issue for the longevity of organizations, it deserves to be further explored. Some questions about this subject have not been answered especially when referring to Brazilian companies. What are the elements that contribute to organizational decline? What are the strategic actions employed by companies facing decline? To answer these questions we chose to study the Brazilian textile sector due to its high socioeconomic representation, and for having faced crises in recent years. Therefore, this article aims to deepen understanding of organizational decline in the textile sector, with the guiding question: how Brazilian companies in the textile industry deal with the organizational decline? To answer it we conducted a multi-case study in several textile organizations such as: Fábrica de Tecidos Carlos Renaux, Vicunha Têxtil SA and Cia de Tecidos Santanense, using documentary analysis and oral history. In common external causes seem to indicate internal deficiencies. Recovery actions pass first through cost reductions, asset sales and replacements in the management team, featuring a period of retrenchment. These actions were followed by adding value through a new integrated business model towards the final consumer.

Keywords: organizational decline; *turnaround*; textile industry.

1 INTRODUÇÃO

O declínio organizacional pode ser definido como uma redução nos recursos da organização ao longo de um determinado período de tempo (Cameron, Kim & Whetten, 1987) podendo ocorrer em qualquer momento da trajetória de desenvolvimento da empresa (Miller & Friesen, 1984). Os estudos de declínio, ainda são incipientes no campo de estratégia, segundo Whetten (1980a) no seu trabalho seminal sobre declínio organizacional, apesar de ser um assunto de grande importância para as organizações, a pesquisa em declínio organizacional precisa ser mais explorada. Serra, Ferreira, & Almeida (2013) reafirmam que o tema ainda é pouco explorado, quando comparado aos estudos de sucesso e crescimento organizacional. Os pesquisadores de uma maneira geral dão ênfase a estudos de crescimento e sucesso organizacional por entender que este seria o percurso natural das empresas. Porém devemos considerar que nenhuma empresa está imune ao declínio, inclusive aquelas aparentemente saudáveis com um posicionamento definido. Por exemplo, a empresa Kodak, líder do mercado fotográfico durante anos, em 2012 entrou com pedido de recuperação judicial. Weitzel e Jonsson (1989) consideram que o estudo de declínio organizacional é importante porque o declínio afeta a economia trazendo consequências sociais para os indivíduos dependentes das organizações, estudar declínio nos capacita a compreendermos e antevermos esse evento (Whetten, 1980a). Ao identificar os fatores de declínio antecipadamente, a empresa teria mais tempo para elaborar e aplicar um plano de recuperação possibilitando reverter o declínio (Weitzel & Jonsson 1989). As causas do declínio organizacional podem ser originadas de fatores internos, externos ou ambos (Bibeault, 1999; Slatter & Lovett, 1999; Levine, 1978; Altman, 1986).

No contexto brasileiro, a indústria têxtil tem sido afetada pelo declínio organizacional, tendo acarretado consequências sociais e econômicas negativas, devido à alta representatividade desta indústria no país (ABIT, 2013). A indústria têxtil brasileira emprega diretamente 1.7 milhões de pessoas, em mais de 30 mil empresas, representa 5,5% do PIB brasileiro, no entanto, vem perdendo competitividade ao longo dos últimos anos, a exemplo o faturamento de 2013 foi menor em US\$ 4 bilhões em comparação ao ano de 2012.

Diante desse quadro algumas questões se colocam: Quais são os elementos que contribuem para o declínio organizacional na indústria têxtil? Quais são as ações estratégicas empregadas pelas empresas que enfrentam o declínio nesse setor? Este artigo se propõe a aprofundar o conhecimento sobre declínio organizacional no setor têxtil, tendo como pergunta norteadora: Como as empresas brasileiras da indústria têxtil lidam com o declínio organizacional? Para responder a essa questão o objetivo desse estudo é compreender as ações estratégicas das empresas têxteis que lidam com o declínio organizacional, a partir de um estudo multicase em empresas têxteis brasileiras, se utilizando de análise documental e história oral.

Esse artigo está estruturado em quatro partes. Na primeira parte, realizamos uma revisão da literatura sobre declínio organizacional. Na segunda parte, apresentamos os métodos utilizados na pesquisa. Na seção seguinte apresentamos e discutimos os resultados. Concluimos com uma discussão final acerca das descobertas nesse estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Contextualizando o Declínio Organizacional

Os estudos de declínio organizacional são relativamente recentes, fundamentalmente desenvolvidos ao final dos anos 1970 com os estudos de ciclo de vida e a partir dos trabalhos de Whetten (1980a, 1980b). A literatura acadêmica em estratégia tem se dedicado mais aos estudos

sobre crescimento e sucesso organizacional, em momentos de rápido crescimento, as empresas em declínio são vistas como exceção e como resultado de uma má administração, o fracasso é apontado como uma responsabilidade pessoal e existe uma necessidade de culpar o responsável pela falha. Consequentemente, os executivos relutam em admitir que sua organização esteja sob ameaça e veem o declínio como um período transitório (Whetten, 1980a).

Com a finalidade de organizar as principais correntes de pensamento sobre declínio, Mckiernan (2003) categorizou em quatro grupos distintos os conceitos de declínio encontrados na literatura: 1) deterioração em recursos: autores que tratam o declínio como uma degradação/redução dos recursos humanos e financeiros; 2) deterioração em desempenho: o declínio é definido pela queda no desempenho; 3) deterioração da habilidade de se adaptar às pressões externas e internas; 4) fase no ciclo de vida organizacional: o declínio faz parte do ciclo de vida organizacional. Considerando os grupos apresentados por Mckiernan (2003) foi elaborado o Quadro 1 para identificar os principais autores e conceitos.

Quadro 1: Autores e Conceitos de Declínio

Autores	Weitzel e Jonsson (1989)	Whetten (1980a)	Miller e Friesen, (1984)	Adizes (1990)	D'Aveni (1989)	Cameron, Whetten, Kim (1987).
Definições						
Deterioração em recursos		✓	✓		✓	✓
Deterioração em desempenho					✓	
Inabilidade de se adaptar às pressões	✓	✓				✓
Fase no ciclo de vida organizacional			✓	✓		

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 Causas do Declínio Organizacional

As causas do declínio podem ser divididas entre causas internas e externas (Schendel et al., 1976; Bibeault 1999; Slatter & Lovett 1999, Trahms *et al*, 2013). Na pesquisa de Bibeault (1999) 67% dos CEOs pesquisados atribuíram as causas do declínio a fatores internos da empresa. Este resultado corroborou com os estudos de Altman, 1986; Argenti, 1976; Schendel et al., 1976; Sutton, 2002 que apontaram a má gestão como principal causa da falência. Com base nos trabalhos de Bibeault (1999) e Slatter e Lovett (1999) o Quadro 2 resume as principais causas internas e externas identificadas por estes autores.

Quadro 2: Causas Internas e Externas do Declínio organizacional

Causas Internas	
Gerenciamento fraco	Centralização na tomada de decisão; conselho administrativo não atuante.
Sucessão gerencial	Ausência de programa de sucessão gerencial
Burocracia	Excesso de controle
Inércia organizacional	Incapacidade de tomar decisões e / ou implementá-las
Gestão financeira	Falta de controle financeiro, alto índice de endividamento; uso de fontes de financiamento inadequadas.
Projetos	Desenvolvimento de grandes projetos sem planejamento
Aquisições	Preço indevido pago pela aquisição e má gerenciamento da mesma
Marketing	Ações de marketing são não são desenvolvidas com eficácia.

Causas Externas	
Mudanças econômicas	Juros, inflação, variação cambial
Restrições Governamentais	Mudanças na legislação nacional e internacional
Competitividade	A entrada de novos concorrentes
Mudança social	Mudança de comportamento e hábitos da sociedade influencia o consumo.
Evolução Tecnológica	Rápida obsolescência de produtos e processos

Fonte: Adaptado de Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999) e Torres et al. (2013).

2.3 Ações estratégicas para o Declínio

De acordo com a literatura, a partir do momento que o declínio organizacional é constatado as empresas devem implantar medidas estratégicas para tentar promover a recuperação da empresa- *turnaround* (Bibeault,1999; Slatter & Lovett ,1999; Love & Nohria 2005). Segundo Barker e Duhaime (1997) um *turnaround* de sucesso é quando a empresa consegue reverter o declínio organizacional que ocorreu ao longo de um período de anos e acaba com o que ameaça a sobrevivência da empresa, alcançando assim uma rentabilidade sustentável. De maneira a facilitar a compreensão a respeito das ações estratégicas utilizadas pelas organizações em declínio, o Quadro 3 sintetiza as ações associadas às estratégias de *turnaround* de acordo com os principais autores desse tema.

Quadro 3: Ações Estratégicas Associadas ao *Turnaround*

Autores	Ações
Schendel <i>et al</i> (1976)	Redução de custos; Aumento dos investimentos e vendas
Hofer (1980)	Aumento de receitas; Redução de ativos e custos; Combinação destas ações.
Hambrick e Schechter(1983)	Redução das despesas com P&D e marketing; Aumento da produtividade; Expansão da planta e novas tecnologias.
Robbins e Pearce II (1992)	Liquidação; Desinvestimento; Melhoria da eficiência; Eliminação de produtos; Reconcentração/segmentação; Novos produtos e novos mercados; Aquisição.
Barker III e Duhaime (1997)	Foco na mudança nas áreas funcionais
Bibeault (1999)	Aumento da eficiência; Redefinição dos ativos da empresa; Desaceleração dos investimentos; Mudança de liderança; Diversificação do portfólio de investimentos
Slatter e Lovett (1999)	Aumento dos controles financeiros; Reposicionamento dos produtos; Aquisições; Substituição da liderança; Melhoria da gestão.
Barker <i>et al</i> (2001)	Troca CEO
Ndofor <i>et al</i> (2013)	Lançamentos de novos produtos; Alianças e aquisições; Demissões; Venda de ativos; Retirada do produto do mercado
Mckinley <i>et al</i> (2014)	Inovações

Fonte: Elaborado pelos autores

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Seleção da Amostra

As empresas foram selecionadas na base Económica, devendo atender aos requisitos: apresentar por três anos consecutivos retorno sobre ativos (RA) e lucro líquido (LL) negativo de 1997 à 2009. As empresas que apresentaram esses indicadores compõem diversos setores, sendo o setor econômico de consumo cíclico (tecidos, vestuário e calçados, utilidades domésticas e brinquedos) o de maior concentração dentro das empresas disponíveis na base, com 39% do total, dessas 62% eram empresas do ramo de tecidos, vestuário e calçados. A indústria têxtil nessa base está representada por 13 empresas, que atualmente se configuram em várias modalidades como: empresas inativas que tiveram suas atividades encerradas e empresas que estão em processo de recuperação judicial, ou desenvolveram um *turnaround* de sucesso. Além disso, essas empresas

estão caracterizadas por integralizadas (detêm todo o processo de produção) e especializadas (detêm apenas parte deste processo). Para contemplar essas situações apresentadas, o estudo foi realizado por uma empresa de cada quadrante a Fábrica de Tecidos Carlos Renaux, Vicunha Têxtil S.A e Cia de Tecidos Santanense (Figura 1).

Figura 1: Seleção da Amostra

	Integralizadas	Especializadas
Empresas ativas	Buettner Cambuci Santanense Tec Blumenau Teka	Douat Têxtil (Malharia) Linhas Círculo (Linhas) Schlosser (Tecidos)* Textil Renaux view (Tecidos) Vicunha Têxtil S.A
Empresas inativas		Brasperola (Tecidos) F. Guimarães (Tecelagem) Fab. Carlos Renaux (Fiação e Tecelagem)

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Coleta e Análise dos dados

Para a coleta e análise dos dados foi utilizada a abordagem *direct research* de Mintzberg e McHugh (1985), ela aborda a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, onde o pesquisador reconstrói os fatos depois deles terem ocorrido, seguindo as etapas de coleta de dados; inferência das estratégias e períodos; análise de cada período e análise teórica. Para realizarmos a triangulação dos dados, utilizamos de várias técnicas de coleta de dados conforme apresentadas a seguir.

3.3 Pesquisa Documental

Foram analisadas as informações disponibilizadas nos sites das empresas, na Economática e os relatórios administrativos anuais acessados na página eletrônica da CVM- Comissão de Valores Mobiliários. Estes relatórios administrativos contemplam acontecimentos administrativos e financeiros ocorridos na empresa ao longo do ano (CVM).

3.4 História Oral

Utilizamos da História Oral, de acordo com Alberti (2005) a história oral apenas pode ser empregada em pesquisas sobre temas ocorridos em um passado não muito remoto, para que a memória das pessoas consiga lembrar dos fatos, assim seja possível entrevistar pessoas que dele participaram, seja como atores seja como testemunhas. A entrevista é a maneira mais comum de se realizar uma história oral, assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas às pessoas que participaram da história da organização como funcionários, ex-funcionários e fornecedores, a partir de um roteiro adaptado de Três (2010). Para acessar essas pessoas, utilizamos do LinkedIn (rede social para contatos profissionais), enviamos e-mail para aquelas que no currículo demonstravam terem tido algum vínculo com as empresas. Após concordarem participarem da pesquisa algumas foram entrevistadas e outras responderam a um questionário. O Quadro 4 descreve o vínculo que os participantes têm ou tiveram com a empresa pesquisada e o período dessa relação, sendo preservado o anonimato dessas pessoas que foram identificadas por siglas. A entrevista com o representante da ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção visou entender sob o ponto de vista da representação da indústria têxtil, o panorama desta indústria e as ações estratégicas utilizadas pelas empresas desse setor para se manterem competitivas. No total foram aplicadas 5 entrevistas e 8 questionários (Quadro 4).

Quadro 4: Quantitativo de Participantes da Pesquisa

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

Fonte: Elaborado pelos autores

4 A INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA – BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

A indústria têxtil brasileira é uma das mais tradicionais e pioneiras indústrias do Brasil. Ao longo de sua história muitos eventos sucederam, os períodos de expansão (1866 a 1885), o incentivo do Estado (1960) que estimulou a indústria nacional, os investimentos voltados ao desenvolvimento tecnológico (1986) e a crise provocada pelo processo de abertura de mercado (1990). Com abertura comercial as empresas entraram em crise, soluções de curto prazo foram implantadas para tentar combater a importação, pois o mercado protegido da concorrência internacional não estava preparado para mudanças tão radicais (Hiratuka & Garcia, 1995). As entidades representativas desse setor (ABIT, Sinditêxtil-Sp, SINDIVEST) destacam que após a crise internacional de 2008 a Europa e Estados Unidos que eram grandes consumidores dos produtos chineses reduziram a importação para aquecer a economia interna. A indústria chinesa buscou então novos mercado, encontrando nesse caso o Brasil.

Apesar dos desafios enfrentados de acordo com o relatório anual da ABIT -2013 o Brasil é o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo, em relação à produção têxtil está em quinto lugar, ficando atrás apenas da China, Índia, Estados Unidos e Paquistão. No Brasil são mais de 30 mil empresas em toda cadeia produtiva sendo o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas (ABIT, 2013). Apesar dos números expressivos, o faturamento da cadeia têxtil vem continuamente decrescendo, diversos órgãos do setor como ABIT (2013, 2012), ABDI Agência Brasileira de Desenvolvimento Indústria (2010) e o Comtêxtil- Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário (2013) apontam como causas o aumento da competitividade frente aos produtos importados aliado a falta de um parque industrial moderno “*existe uma assimetria concorrencial no caso brasileiro, principalmente por produtos asiáticos que não passam pelas mesmas regras de exigências que a nossa indústria passa e os meios de produção hoje, eles são globais, o*

mercado é global, mas como eu tenho que respeitar mais regras diferentemente do que meus concorrentes internacionais, eu sofro um pouco mais” (E5).

4.1 Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A

A empresa Tecidos Carlos Renaux S.A iniciou as atividades em 1892, na cidade de Brusque-SC sendo a primeira indústria têxtil da região que atualmente é conhecida como um polo têxtil. Atuava preponderantemente no ramo têxtil, principalmente na produção e prestação de serviços em tecidos de algodão. Em 1900 fundou a primeira fiação de algodão do sul do Brasil para suprir a necessidade do recebimento de fio até então bastante comprometida pela carência de indústria deste setor na região. Em 1913 integrou a empresa uma tinturaria e tornou-se referência no mercado têxtil brasileiro. Controlada por uma família, Carlos Renaux e dois filhos, em 1990 ela abriu o capital na Bolsa de valores de São Paulo e chegou a ter mais de 1200 funcionários. De acordo com as informações publicadas na CVM, em 2001 a empresa incorporou a Fiação Renaux que até então vendia o excedente de sua produção para terceiros, passando a suprir somente a demanda da Tecidos Carlos Renaux S.A.

Em 2011, a empresa vivenciou uma forte crise e entrou com pedido de recuperação judicial. Essa ação buscou viabilizar a superação da situação de crise econômica financeira da empresa, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, dos empregados e dos interesses dos credores, promovendo a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica. Em 2013 a empresa pediu auto falência por não conseguir executar seu plano de recuperação judicial.

4.1.1 Os Períodos Estratégicos

a) As Ameaças Externas- 1997 a 1999

A Fábrica de Tecidos Carlos Renaux havia feito até o ano de 1999 importantes investimentos em equipamentos importados para aumentar a produção de tecidos com algodão, o algodão era uma matéria prima quase integralmente importada dos Estados Unidos. Com a desvalorização do real em 1999 a empresa registrou o valor líquido da variação cambial de R\$ 9,2 milhões. Os entrevistados nessa pesquisa atribuíram a desvalorização cambial como um dos motivos que levaram a empresa à crise *“o gestor tomou a decisão de importar tecidos prontos e algodão, fechou este contrato em dólar sem fazer a proteção cambial, o dólar subiu e a dívida mais que dobrou de tamanho” (E1)*, essa afirmação foi também confirmada pelo entrevistado F1: *“sei que no passado eles tiveram problemas com variação cambial, isso fez com que eles se endividassem muito e tiveram que pedir prorrogação para os pagamentos de fornecedores e nos bancos. Dizem que foi uma época muito conturbada”*.

Além da variação cambial foi identificado no relatório administrativo para o ano de 1999, como fato importante nesse período estratégico, a queda nas vendas devido à mudança na preferência do consumidor em relação aos produtos elaborados em fios tintos. Além disso, houve a queda na demanda por produtos xadrez em 100% algodão, artigo produzido pela empresa, o relatório aponta que: *“impactou na performance de vendas já que os substitutos ditados pela moda foram os artigos em fibras sintéticas e suas misturas, para as quais, à época, a empresa estava adquirindo equipamentos para processar outras fibras que não o algodão”*. Essa realidade foi também citada por Q2: *“um ponto importante é que a empresa parecia estar sempre atrasada, ou seja, quando um produto era lançado no mercado depois de algum tempo era lançado também por esta empresa, a impressão que dava é que sempre estava um passo atrás das tendências do mercado”*.

b) A Reestruturação Organizacional - 2000 a 2005

No ano de 2000 foi iniciada uma reestruturação organizacional com o intuito de tornar a empresa mais competitiva perante a diversificação que o mercado doméstico se apresentava. O Relatório Administrativo da empresa destaca *“sofrendo influências, ora de fatores externos ora por problemas internos (como o racionamento de energia elétrica e redução do poder aquisitivo da população), o mercado interno mostrou-se bastante retraído pelos nossos produtos 100% algodão, resultando em consequência faturamento decrescente no exercício.”* O processo de reestruturação iniciou-se com a substituição do CEO, na tentativa de reorganizar a dívida da empresa e torná-la mais competitiva principalmente devido a invasão dos produtos importados asiáticos. De acordo com E1: *“a sucessão não ocorreu de forma natural. O fundador teve mais filhos fora do casamento oficial e estes filhos acabaram assumindo o controle da empresa. Eles tinham ideia que jamais passariam por dificuldades, pois eram donos de grande parte dos imóveis existentes em Brusque”*. O entrevistado E1, ainda enfatizou que o grande problema da empresa foi a gestão: *“O CEO era pessoa violenta e autoritária, andava armado. Em relação aos funcionários, tratava todos muito mal. Gritava e os mandava embora como quem troca de roupa. Tinha muitos problemas de ego. Formado em engenharia mecânica e elétrica não entendia de gestão empresarial. A ex- funcionária (F1), também reforçou que “... havia uma grande disputa pelo poder, parecia que tínhamos vários chefes e cada um queria uma coisa diferente. O clima era de incerteza, era muito ruim trabalhar num ambiente assim”*.

Em 2001, ainda como parte desta reestruturação houve uma forte pressão para aumentar as exportações, conforme o Relatório Administrativo: *“os esforços para conquistar novos clientes no mercado externo serão contínuos e redobrados, seja através de incremento de vendas para os atuais importadores como também através de negócios estruturados com novos parceiros visando exportação do produto já manufaturado (confecção)”*. A reestruturação segundo o relatório da época deveria ser integral enfatizando o controle de custos; marketing em revistas especializadas em moda; qualidade dos produtos; lançamento de novos produtos; expansão do mercado. Para tanto auxiliar nessa reestruturação foi contratada uma consultoria que daria apoio a todas as áreas da organização. O entrevistado E1 que fez parte dessa consultoria disse que: *“o projeto de turnaround desta empresa estava sendo bem sucedido até entendermos que a empresa estava fora do mercado, fizemos todos os ajustes, mas a empresa estava fora dos melhores clientes, devido ao tipo de gestão que existia na época, demoraram muito para pedir ajuda externa. Existiam pessoas de valor na empresa, mas quando eu cheguei eles já dependiam 100% de factoring e não tinham qualquer tipo de bens disponíveis para garantir novas operações financeiras somente podiam descontar duplicatas”*. Q1 também enfatizou a estratégia de exportação: *“me lembro que uma das estratégias que eles estavam apostando era na exportação de mercadorias para mercados como o Chile e Argentina, acho que deu certo por um tempo, ou, pelo menos fomentou as vendas deles”*

c) O Foco na Marca - 2006 a 2009

Para esse período, identificamos que a empresa focava suas estratégias na marca e produtos de maior valor agregado que utilizavam nanotecnologia, trazendo ao consumidor vantagens através da inovação. O entrevistado Q3 comentou a respeito desta inovação: *“na época que trabalhei com eles a empresa estava passando por um período bem complicado e incerto, depois soube que houveram algumas tentativas de trabalhar com novas tecnologias, como a nanotecnologia em tecido. Não sei se a empresa estava preparada para trabalhar com este foco, me parecia que estava muito perdida e sem saber muito bem para que lado ir”*. O investimento em outros produtos e linhas também foi o foco da empresa, como por exemplo, o *Fast Fashion*,

“a empresa voltou para o mercado da moda fast fashion feminina e linha infantil” (F1). A linha infantil como uma das estratégias também foi citada por Q1 e Q2.

Todos os entrevistados atribuíram a redução do número de funcionários como uma ação estratégica utilizada pela empresa para a recuperação. Outras estratégias, além das colocadas acima e que foram citadas pelos entrevistados foi a redução de custos. Todos os entrevistados também assumiram que a indústria têxtil está passando por dificuldades e que a entrada dos produtos asiáticos tem uma parcela grande nisso. No entanto E1 e Q3 ainda colocaram que existem empresas bem sucedidas, mas para isso uma gestão de qualidade é imprescindível.

4.2 A Empresa Vicunha Têxtil S/A.

O Grupo Vicunha teve sua origem na indústria têxtil e hoje se divide em três áreas: têxtil com a Vicunha Têxtil, financeira com o Banco Fibra e aço com a Vicunha Steel que é uma *holding* que controla a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). Como o foco deste trabalho é a indústria têxtil, a pesquisa foi realizada com a Vicunha têxtil S/A. Ela foi fundada em 1967 após uma parceria entre os irmãos Steinbruch proprietários da Têxtil Elizabeth, empresa que em 1960 dominava 80% do mercado brasileiro de tecidos, e a família Rabinovich que também detinha empresas têxteis. Em 1970 a Vicunha Têxtil entrou no mercado Nordeste com a produção de índigo, no ano seguinte já detinha a maior produção do país, atrás apenas da Santista Têxtil. E em 1971 a empresa recebeu da CVM o registro de companhia aberta, passando a ser uma sociedade por ações de capital. O grupo tornou-se o líder no setor têxtil brasileiro e era protegido por um mercado imune à concorrência internacional, chegando a ter quase 30 empresas que fabricavam fios, tecidos e roupas. No final da década de 80, algumas de suas unidades apresentavam uma rentabilidade próxima dos 40%.

Nos anos de 1990 a empresa abriu escritórios de representação na Europa e nos Estados Unidos dando continuidade a seu plano de expansão. Em 1994, o idealizador da planta do nordeste faleceu e deu início a primeira crise da empresa, tendo em 1996 a empresa apresentado resultado negativo. Ao longo dos anos ela foi adquirindo novas empresas têxteis até possuir toda a cadeia produtiva têxtil. No entanto, nos últimos anos a empresa se viu obrigada a se reestruturar e mudar sua posição no mercado a fim de se tornar competitiva. Em 2013 após intensa reestruturação com aquisições e vendas de ativos que vinham ocorrendo desde 2001, a empresa alegou baixa liquidez e custos elevados para manutenção do registro de companhia aberta, e assim fechou o capital da Vicunha Têxtil S/A.

4.2.1 Os Períodos Estratégicos

a) A Expansão- 1997 a 2001

A filosofia da família que liderava o grupo era que se tudo estava dando certo era preciso expandir, guiado por essa filosofia a empresa deu início ao plano de expansão, que consistiu na aquisição de outras empresas da cadeia têxtil se tornando uma empresa verticalizada com domínio em todos os processos de produção. Em 1998 o grupo tinha participação em mais de 10 empresas da cadeia têxtil e com o objetivo de obter maior economia de escala incorporou suas controladas CB Têxtil, Elizabeth Nordeste S/A e Vicunha Nordeste S/A. O crescimento baseado na fusão de empresas pertencentes a famílias diferentes trouxeram alguns problemas, como ilustrado por E2: *“a partir de 1996 as empresas das diferentes famílias começaram a passar por uma fase de fusão para se transformar no Grupo Vicunha. Iniciou-se uma “guerra” pelas posições de diretoria e gerência. As empresas/pessoas da parte dos Rabinovich eram mais profissionais e mais bem capacitadas e as pessoas da parte dos Steinbruch eram pessoas que cresceram com a empresa ao longo do tempo mas eram menos capacitadas e a gestão era ruim,*

mas tinha a figura do Ricardo Steinbruch com força na tomada de decisões. O que aconteceu foi um processo interno de disputa de posições gerando um ambiente muito prejudicial a empresa”.

Ao final de 2001 a Vicunha Têxtil havia incorporado as empresas: Fibras S.A., Fibra Nordeste S.A., Vine Têxtil S.A e Fibrasil Têxtil S.A. Além dessa ação ela desativou seis unidades industriais, eliminando a capacidade ociosa e conseqüentemente reduzindo custos, concentrando a produção em um número menor de plantas. A respeito destas ações E3 comentou: *“as pessoas sentiam a disputa de poder dentro da organização quando ocorreu a fusão entre as empresas. O ambiente sempre foi dominado por decisões/disputas políticas, e as pessoas temiam por demissões e alterações profundas nas organizações. Políticas comerciais e estratégias de negócios mudavam a todo instante e todos sabiam que não existia uma estratégia de longo prazo, as decisões eram imediatistas e de curto prazo. Neste momento tivemos a tentativa de entrada de diretores externos (de outros mercados), mas sempre sem sucesso e ficavam pouco tempo na função, a instabilidade era grande. A Vicunha era uma empresa muito complexa e confusa, como eles foram comprando e vendendo empresas tudo parecia muito desorganizado e sem controle”.*

Conjunturas econômicas também afetaram este período estratégico, sendo marcado pela desvalorização da moeda em 48%. Esse agravante fez o grupo substituir tecidos e confecções importadas por produtos de produção nacional, *“quando comecei a trabalhar na Vicunha em 1999 a empresa estava indo na contramão de outras empresas, apesar do momento difícil com a desvalorização da moeda eles conseguiram sobreviver investindo em produtos nacionais e fibras sintéticas”* (Q5). Ademais, alavancaram seu faturamento no exterior realizando parcerias nos Estados Unidos e Europa com empresas como: GAP, J.C. Penney, Zara, Polo Europe entre outras. Neste período a Vicunha Têxtil trabalhava com um grande *mix* de produtos e buscava continuamente por produtos que melhor atenderiam ao mercado da moda.

b) Reposicionamento estratégico- 2002 a 2009

Após dois anos seguidos de consideráveis prejuízos a empresa deu início a um plano estratégico para reverter a crise. Segundo o Relatório Administrativo publicado em 2002 a empresa buscou reposicionar-se no mercado, definiu o “core business” Definidos os negócios estratégicos e tendo em vista a necessidade de expansão dos mesmos, bem como a necessidade de investimentos, liberação de capital de giro e, principalmente, redução do endividamento, os negócios que não faziam parte do *core business* da empresa foram desativados ou vendidos. *“o grupo sempre foi dividido por linhas de produtos, a saber: Linha de tecidos sintéticos e malhas ; Linha de Denim e Sarjas ; Linha de Filamentos de Poliéster e Fibras de Viscose . Uma consultoria externa foi contratada para definir quais produtos seriam mais lucrativos e estratégicos para o grupo e para definição de uma estratégia para o futuro do grupo. O resultado apresentado foi que o core business deveria ser a linha de Denim e Sarja . As demais linhas de produtos : tecidos sintéticos e malhas e filamentos de poliéster e fibras de viscose estavam perdendo espaço e lucratividade para os produtos importados e não seriam o foco da empresa.”* (Q5).

Um ano após essa decisões o foco nos negócios de Índigo e Brim permaneceu sendo vendido o negócio de linhas industriais e fios por não apresentarem os resultados esperados. Para E2: *“iniciou-se um fortalecimento das operações de Denim e Sarja e as outras linhas começaram a ser impactadas por falta de investimentos e diminuição das capacidades produtivas. passado um tempo as unidades de Tecido sintético e Malhas foram vendidas e parte das pessoas foram transferidas e outras foram desligadas. Houve um fortalecimento das unidades de Denim e Sarja com investimentos, aumento de capacidade e lançamentos de novos produtos e busca de novos mercados. Depois de alguns anos a unidade de filamentos de poliéster foi vendida e a unidade de*

fibras de viscosa foi fechada”. O entrevistado Q4 diz: “estou há muitos anos na empresa vi muitas coisas acontecerem, participei da construção deste grupo, durante todo este tempo vivemos incertezas, demissões em massa, redução de custos, até o cafezinho uma época foi cortado, enfim já passamos por um clima de instabilidade muito forte. Mas agora, apesar do mercado têxtil ainda ser um mercado extremamente difícil eu acredito que acertamos o foco e apesar da instabilidade ainda existir não é mais como antes. Temos focado em apenas um negócio foi uma sábia decisão.”. Todos os entrevistados exceto Q5 citaram que a estratégia de reposicionamento no mercado foi positiva, “a empresa que antes era um monstro de tão grande percebeu que atirar para todos os lados não dava certo e resolveu focar no mercado de Denim (Índigo e Brim) e pelo que eu vejo apesar dos anos muito difíceis, acho que hoje a empresa deve estar bem” (E2), afirmação essa compartilhada por E3: “a empresa precisou ver o que lhe trazia dinheiro, cortou tudo o que não era rentável, se enxugou muito mesmo. Eu acho que apesar de ter ferido o ego da família Steinbruch redução drástica do tamanho da Vicunha eles tiveram coragem de reduzir seu tamanho e voltar a ser uma empresa rentável. E apesar deles sempre dizerem que se deve expandir quando o negócio dá certo, eles foram humildes suficientes para voltar atrás e ver que nem sempre funciona assim”.

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

4.3 Companhia de Tecidos Santanense

A Cia. Tecidos Santanense foi fundada em 1895 em Itaúna-MG iniciando as atividades com 120 funcionários e uma produção mensal de 40.000 metros/mês, constituída de chitas e morins destinado ao mercado crescente de novos assalariados pós-escravatura. A partir de 1950 a empresa investiu em modernas instalações e aquisições de outras unidades fabris. Para lidar com a escassez energética construiu barragens e usinas hidrelétricas para consumo próprio. Em 1967, a Santanense tornou-se uma empresa de capital aberto e continuou sua expansão adquirindo em 1976 a Fiação Santa Helena S/A em Montes Claros-MG.

A partir dos anos 90 o setor têxtil brasileiro passou por profunda reestruturação e forte concorrência com produtos contrabandeados e importações do sudeste asiático. Nesse mesmo período a Santanense investiu US\$ 70 milhões em equipamentos e tecnologia e alterou sua linha de produtos, buscando agregar valor e qualidade.

Em 2000, foram investidos 24 milhões em equipamentos, foi modernizado o sistema de gestão o que elevou a produção. Foram realizados investimentos na mão de obra em 232 mil homens/hora de treinamento. Apesar desses investimentos em 2001 a empresa enfrentou dificuldades com a alta do dólar, a crise energética e a retração da economia que afetaram a cadeia têxtil. A recessão americana e argentina impactaram negativamente ao setor e ao País, provocando a empresa resultados negativos até o ano de 2003. Em 2004, a empresa foi incorporada ao grupo Coteminas, um dos maiores grupos têxteis do mundo, o que a tornou mais competitiva, aliando excelência no design, prestação de serviço superior, vanguarda tecnológica e escala global. O grupo Coteminas possui 15 fábricas no Brasil, 5 nos Estados Unidos, 1 na Argentina e 1 no México, com um número de mais de 15.000 colaboradores. Desde que foi adquirida pelo grupo Coteminas a Santanense não mais apresentou prejuízo.

4.3.1 Os Períodos Estratégicos

a) A Modernização - 1997 a 2000

O relatório Administrativo publicado em 1998 apresenta os desafios que a empresa enfrentou da década de 90: *“as dificuldades enfrentadas pelo setor têxtil nacional em 1997 continuam advindo de dois fatores: concorrência predatória de importações ilegais, combinada ao atraso tecnológico do setor, pois, genericamente, a indústria retardou os altos investimentos necessários à modernização. Os dois fatores são frutos de uma política industrial desestruturada do País, que mantém taxas de juros incompatíveis com investimentos produtivos e globalizou-se, rapidamente, sem instrumentos básicos de proteção à indústria nacional”*. O fato do governo ter derrubado as barreiras protecionistas do mercado nacional em 1990, também foi comentado por Q6: *“não teve empresa nos anos 90 que não tenha sofrido com a abertura comercial, ninguém estava preparado para concorrer com produtos asiáticos e de outros países. A indústria brasileira era obsoleta, os que conseguiram se salvar foram aquelas empresas que tinham caixa suficiente para se modernizar e se tornar competitiva”*.

Para enfrentar essa conjuntura, durante a década de 90, a empresa iniciou um processo de modernização, desativando fábricas que se mostravam obsoletas como a de São João Del Rey (1993) e a fábrica de Pitangui (1997) e novos investimentos foram realizados nas unidades de Itaúna e Pará de Minas. As ações se voltaram para a agilidade no atendimento aos clientes, melhoria de processos e incremento da produtividade e inovação dos produtos. Para E4 que trabalha na empresa desde 2000: *“a Santanense se diferenciou das outras empresas porque acreditou e investiu em sua modernização, viu que com produtos de maior qualidade e valor agregado poderia continuar no mercado têxtil. Ela focou em Sport Wear e WorkWear. É claro, que até chegar neste ponto não foi simples houve demissão em massa, briga por poder entre os familiares que eram os donos da empresa sobre qual decisão tomar a respeito dos investimentos, pelo menos era o que se ouvia nos corredores...”*.

b) A Crise - 2001 a 2003

Durante este período estratégico a empresa enfrentou sérios desafios e apresentou prejuízos: *“a alta do dólar e forte por vários meses do ano; crise energética que afetou a cadeia do setor têxtil e a retração da economia e do setor decorrentes dos fatores anteriores mais a escalada dos juros internos. No front externo a recessão americana e o colapso da Argentina trouxeram fortes impactos ao setor e ao País. O ano também mostrou um comportamento do mercado de “moda” atípico: o retorno do jeans como moda mundial. Tal tendência prejudicou as vendas de brins coloridos, onde a Santanense tem forte participação”* (relatório administrativo). O entrevistado Q7 também destacou essa crise vivenciada pela empresa: *“a Santanense foi atrás de sua modernização para continuar no mercado e por volta dos anos 2000, antes de ser comprada pela Coteminas passou por dificuldades. Investiu milhões de reais na modernização dos parques fabris, porém o mercado consumidor não estava respondendo a altura. Me lembro de diversos pedidos para prorrogação do pagamento de duplicatas, realmente estavam com o fluxo de caixa muito apertado”*. Apesar dos números apontarem para 3 anos seguidos de prejuízos e o relatório administrativo confirmar essa crise, E4 relatou que o declínio não foi percebido pelos funcionários de maneira clara: *“olha, teve um período que a empresa enfrentou dificuldades, era comentado que os resultados não estavam bons, teve muitas*

demissões, pessoas reclamando do clima de instabilidade, mas sinceramente acho que nem todo mundo tinha certeza que a empresa estava mal”.

O relatório administrativo informou que as ações estratégicas compreendidas neste período foram: “abertura de novos mercados internacionais, redução de custos operacionais e no controle do caixa financeiro e desmobilização de ativos não operacionais. A empresa também manteve seu plano de investimento na linha índigo, em substituição ao mesmo montante de brim colorido. Reduziu-se o número de funcionários em 10,5%.”. Essas ações também foram confirmadas por Q6: “Durante a crise a empresa investiu no mercado externo e na linha de índigo, porque a margem deste produto trazia resultados melhores.”.

c) Aquisição pela Coteminas - 2004 a 2009

Em 2004 a empresa foi adquirida pela Coteminas, uma das maiores e mais sólidas empresas têxteis do Brasil e do Mundo. Essa estratégia resultou em uma grande inserção de capital com o aporte de capital de R\$34,0 milhões. Para E4 “a aquisição com certeza deu um “up” na empresa, pois a Coteminas é muita conhecida, uma empresa muito sólida no mercado e fez um grande aporte de capital na empresa e isso ajudou a empresa se recuperar. Eu fiquei muito feliz com esta compra, claro que no primeiro momento o medo da reestruturação existia, mas no fim agora fazemos parte de um grupo consolidado no mercado”.

Essa aquisição trouxe a recuperação da empresa a partir da adequação da estrutura de capital, redução nos custos de produção, principalmente ligados a aquisição de matérias primas e outros insumos, “quando a Coteminas comprou a Santanense eles tiveram mais força no mercado, renegociaram todos os preços com seus fornecedores, e como estavam capitalizados negociavam preços com prazos de pagamentos mais curtos e também pelo alto volume de compra” (Q7). Os pontos positivos dessa aquisição também foram destacados por Q6: “a empresa foi comprada pelo grupo Coteminas, que é um grupo forte no mercado têxtil e que vem fazendo varias aquisições na indústria têxtil para se fortalecer perante a invasão asiática. A Santanense ter sido comprada por eles ao meu ver foi muito positiva, eles são bem capitalizadas e profissionais.

Em 2006 foi inaugurada uma nova planta na Argentina, e segundo o relatório administrativo os investimentos na linha índigo continuam, bem como os resultados financeiros desde a aquisição pela Coteminas tem sido positivos.

5 CONCLUSÃO

Para melhor representarmos as causas do declínio organizacional evidenciadas pelas empresas pesquisadas bem como as ações estratégicas empreendidas por elas, o Quadro 5 apresenta um sumário que diretamente refletem ao apresentado na revisão teórica desse estudo.

Quadro 5: Causas do Declínio e Ações Estratégicas

Empresas	Causas	Ações
Têxtil Renaux	Desvalorização cambial; Endividamento Bancário; Mudança no comportamento do consumidor; Não antecipação de tendências; Gestão ineficiente; Centralização do poder; Disputa pelo poder; Entrada de produtos asiáticos.	Troca do CEO; Verticalização das operações; Exportações; Redução de custos; Marketing; Novos produtos e maior valor agregado/ inovação; Foco na marca; Foco no mercado da moda; Redução do quadro de funcionários.
Vicunha Têxtil	Crescimento mal gerenciado; Disputa pelo poder; Desvalorização cambial; Mudanças constantes das políticas comerciais e estratégias de negócios; Entrada de produtos asiáticos; Gestão ineficiente.	Venda de Ativos; Entrada de diretores externos; Redução de custos; Substituição de produtos importados por produtos de produção nacional. Exportações; Parceria com grandes clientes; Foco

		no Denin; Reorganização societária; Redução do quadro de funcionários.
Santanense	Desvalorização cambial; Atraso tecnológico; Entrada de produtos asiáticos; Crise energética; Retração da economia; Mudança no comportamento do consumidor; Endividamento bancário.	Modernização das fabricas; Vendas de ativos; Produção com maior qualidade e valor agregado; Foco em <i>Sport Wear</i> e <i>Work Wear</i> ; Redução do quadro de funcionários; Redução de custos; Exportações; Foco na linha de índigo; Aporte de capital através da aquisição feita pelo Grupo Coteminas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados apresentados estão focados nos período de 1997 até 2009. No entanto, a falta de recursos para enfrentar o ambiente mais competitivo, pela concorrência estrangeira, expôs as fraquezas de um setor protegido e desatualizado, ao ser exposto à abertura de mercado na década de 1990 (Torres et al., 2013). Ou seja, durante o período avaliado, os fatos e ações são muito mais incisivos, pois as empresas já estariam fragilizadas. Esta é uma limitação do trabalho, pois não faz parte do seu objetivo inicial, visto que nos concentramos no período próximo ao declínio constatado por indicadores contábeis. Possibilita também uma sugestão para trabalhos futuros de forma a verificar os antecedentes do declínio em períodos anteriores. Conforme Hambrick e D'Aveni (1988), os sinais de declínio aparecem cerca mais de uma década antes de ser verificado, como no período estudado neste trabalho.

Como pode ser verificado, existem causas internas e externas que afetaram negativamente os resultados das empresas. Elas estão relacionadas em trabalhos anteriores, mas cabe observar que as causas externas parecem expor os aspectos internos negativos, culminando com uma redução na base de recursos da organização no período estudado, como observado por Cameron, et al., (1987). Em todos os casos, evidenciam internamente, uma gestão ineficiente anterior e a incapacidade de antecipar-se ou adaptar-se ao mercado, mostrando rigidez na tomada de decisão, em função do sucesso passado ou de não atentar para os sinais externos (Staw, 1981). Estes resultados apontam para que trabalhos futuros procurem investigar os aspectos de *threat-rigidity* (Staw, Sandelands & Dutton, 1981) e as ações dos executivos responsáveis sob este efeito (Thrams et al., 2013). Na Têxtil Renaux a centralização e a presença de um gestor autoritário agravaram a crise e na Vicunha Têxtil a disputa pelo poder afetou a empresa. O tomador de decisão como figura central no processo de declínio é apontado por Staw et al. (1981) como determinante. Esses autores analisaram como os indivíduos ou grupos tomam decisões em situações de ameaça, e apontaram que a crise leva a rigidez no processo de tomada de decisão estreitando o campo de atenção, simplificando a informação, que se manifestam na capacidade de processamento de informações e na busca pela centralização do poder. Para esses autores, as empresas quando se sentem ameaçadas ao invés de dinamizarem os seus processos para enfrentarem o problema, elas entram num processo de padronização, centralização, rotinização, eficiência e restrição de decisões. Essa teoria de certa forma pode explicar o declínio na Têxtil Renaux.

Nas ações implementadas fica claro que são ações de *retrenchment*, período do ciclo de vida, antes da tentativa de recuperação, com o intuito de reduzir custos e conseguir capital pela venda de ativos (Thrams et al., 2013). Em todos os casos, as ações de recuperação da empresa existente, ou da nova empresa a partir da que fechou, se voltam para a renovação da estrutura, e o desenvolvimento de novo modelo de negócios a partir de novos produtos de maior valor agregado, com integração no sentido do consumidor.

Esse estudo buscou compreender os fatores associados ao declínio organizacional nas empresas do setor têxtil. O estudo multicaso permitiu maior profundidade nas causas de declínio e ações estratégicas empreendidas pelas empresas pesquisadas. Também contribui no sentido de mostrar que o estudo de declínio pode ser realizado por meio da análise de decisões e ações da empresa ao longo do tempo. Como implicações para trabalhos futuros, as causas levantadas nesse estudo podem ser vistas como um conjunto de hipóteses a serem analisados em outros contextos organizacionais. Nesse sentido trabalhos futuros poderiam testar as causas do declínio nas empresas brasileiras, a partir de uma pesquisa quantitativa realizada a uma amostra maior de empresas, visto que estudos dessa natureza não existem em nível de Brasil. Como limitações nessa pesquisa, apontamos o fato do estudo de declínio analisar eventos já ocorridos e isso dificultou na recuperação das informações, como também essas informações poderiam ser passíveis de distorções. Para minimizar essas limitações foi feita a triangulação dos dados.

REFERÊNCIAS

- ABIT (2013) - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Relatório do setor*. Recuperado em 15 de Janeiro 2014, de http://www.abit.org.br/conteudo/informativos/relatorio_atividades/2013/relatorio2013.pdf.
- ABIT (2013) - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira: Cenários, Desafios, Perspectivas, Demandas*. Recuperado em 15 de Janeiro 2014, de http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf.
- COMTÊXTIL (2014) - Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da FIESP. Recuperado em 22 de Fevereiro 2014, de <http://www.fiesp.com.br/mobile/noticia/?id=127960>.
- Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.
- Alberti, V. (2005). *Manual de História Oral*. (3ª ed.) Rio de Janeiro: FGV.
- Altman, E. (1986). Bankruptcy and reorganization. In *Handbook of corporate finance*, John Wiley & Sons.
- Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, New York: McGraw-Hill.
- Barker III, V. & Duhaine, I.M. (1997). Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 13-38.
- Barker III, P.W. Patterson Jr, G.C. Mueller (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38 (2), 235-270.
- Bibeault, D. (1999). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winner*. Washington: Washington Beard Books.
- Cameron, K., Whetten, D. & Kim, M. (1987). Organizational dysfunctions of decline, *Academy of Management Journal*, 30, 126-138.
- Hiratuka C., & Garcia, C. (1995). Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira. *Leituras de Economia Política. Unicamp* (01), 01.
- Hambrick, D. & D'Aveni, R. (1988). "Large corporate failures as downward spirals", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1-23.
- Hambrick, D. C., & Schechter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231-248.

- IEMI (2013). Conjuntura Atual e Perspectivas para o Setor Têxtil e Confeccionista no Brasil recuperado em Dezembro 2013 de www.iemi.com.br/biblioteca/publicacoes-setoriais/brasil-textil-2013.
- Levine, C. H., Conklin, P., Cyert, R., Gallagher, P., Lewis, E., Toole, L. O., ... Schramm, R. (1978). Organizational decline and cutback management. In *Annual Meeting of the American Society for Public Administration*. Phoenix, Arizona.
- Love, E. G. & Nohria, N. (2005). Reducing slack: the performance consequences of *Downsizing* by large industrial firms. *Strategic Management Journal* 26 (12) 1087–1108.
- Mckiernan, P. (2003). *Turnarounds*. In D. Faulkner, & A. Campbell (Eds), *The Oxford Handbook of Strategy*, (80-101). Oxford: Oxford University Press.
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88–110.
- Mintzberg, H.; Mchugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(1):160-197.
- Miller, D. & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle, *Management Science*, 30 (10), 1161-1183.
- Robbins, D. & Pearce, J. (1992) *Turnaround: Retrenchment and Recovery*, *Strategic Management Journal*, 13,(4), 287–309.
- Schendel, D. & Patton, G. (1976). Corporate stagnation and *turnaround*, *Journal of Economics and Business*, 28, 236-241.
- Schendel, D.; Patton, G. & Riggs, J. (1976). Corporate *turnaround* strategies. *Journal of General Management*, 3, 171-186.
- Serra, F., Ferreira, M. & Almeida, M. (2013). Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies, *Management Research*, 11, (2), 133-156.
- Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround: Managing Companies in Distress*. London: Penguin Books.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior : A Multilevel Analysis Barry M . Staw , Lance E . *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Sutton, G. (2002). *The Six-Month Fix: Adventure In Rescuing Failing Companies*. New York: John Wiley & Sons.
- Torres, A. P., Serra, F. A., Almeida, M. R., & Ferreira, M. P. (2013). O declínio de uma empresa brasileira de grande porte: o caso Gradiente. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 10(3), 273–292.
- Trahms, C., Ndofor, H., & Sirmon, D. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1277–1307.
- Três, D. (2010). *Declínio e Turnaround: Um estudo de caso em uma empresa familiar*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Weitzel, W. & Johnson, E. (1989). Decline in organizations: a literature integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.
- Whetten, D. (1980a). Organizational decline: a neglected topic in organizational science, *Academy of Management Review*, 5, 577-588.
- Whetten, D. (1980b), Sources, responses, and effects of organizational decline, in J .Kimberly, & R. Miles (Eds), *The Organizational Life Cycle*, San Francisco: Jossey-Bass.