

Declínio Organizacional no Contexto das Empresas Brasileiras

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

Declínio Organizacional no Contexto das Empresas Brasileiras

RESUMO

A pesquisa em declínio organizacional tem tido ao longo dos anos diferentes perspectivas e níveis de análises. A proposta dessa tese é desenvolver quatro estudos, no estudo I será realizado uma pesquisa bibliométrica. O estudo II consiste numa pesquisa bibliográfica realizada nos artigos levantados na pesquisa bibliométrica (Estudo I). No estudo III, testar os fatores associados ao declínio organizacional no contexto das empresas brasileiras, esses fatores foram apontados pelo Estudo II. E por último no estudo IV, será analisado como o declínio organizacional ocorre em empresas brasileiras de setores específicos. Essa lógica de construção da tese permitirá um amplo e profundo conhecimento acerca do tema declínio organizacional tanto nos aspectos teóricos relacionados ao tema como na pesquisa empírica. Para realizar esses estudos, pautaremos em uma questão de pesquisa mais genérica que se desdobrará em quatro questões de pesquisa específicas.

Palavras-chave: Declínio Organizacional. Bibliométrico. Bibliográfico.

1 INTRODUÇÃO

Existem varias razões para estudar o declínio organizacional, devido a natureza e magnitude das mudanças na economia global, uma vez que muitos setores estão passando por um rápido crescimento ou rápido declínio. Porter (1991) observou que a razão pela quais as empresas têm sucesso ou fracassam é talvez a questão central em estratégia. No artigo seminal sobre declínio organizacional, Whetten (1980) apontou à necessidade e importância do estudo do tema, destacando o estudo de declínio organizacional como caminho para aumentar a longevidade das empresas. Considerando a importância dada por autores em livros dirigidos a profissionais (Collins, 2009; Damodaran, 2011) e o impacto do declínio sobre as empresas maduras e aparentemente bem sucedidas (Torres, Serra, Ferreira, & Menezes, 2011), esse tema deveria ser mais explorado. Dada a evidência de que mesmo as empresas bem-sucedidas declinam o que não representa uma novidade, supomos que a pesquisa sobre uma variedade de questões relativas ao declínio organizacional atrairia a atenção dos pesquisadores.

O fenômeno declínio organizacional é abordado na literatura sobre diversas lentes teóricas, alguns estudos analisam o declínio sobre a lógica da ecologia populacional na qual o ambiente é responsável pelo sucesso ou fracasso das empresas, por essa lógica todas as empresas entrarão em declínio, pois essa é uma tendência natural (Hannan & Freeman, 1977; Hannan & Freeman, 1989; Aldrich & Auster, 1986). Porém, críticas surgiram à análise do declínio como determinístico as condições do ambiente, pois representa uma visão simplista do contexto complexo no qual as organizações se desenvolvem. Alguns teóricos contribuíram no sentido de apontar que as organizações não são somente vítimas do ambiente, mas são atores capazes de fazer escolhas que podem levar ao sucesso ou fracasso delas (Weitzel & Jonsson, 1989; Cameron, Whetten, & Kim, 1987; Pearce & Robbins, 1993; Daveni, 1989; Hambrick & Schecter, 1983; Sutton & Callahan, 1987). Por que as empresas declinam? Como o declínio poderia ser evitado, qual o papel da inércia organizacional frente as transformações externas e perdas de desempenho. Além da busca para compreender como a erosão dos recursos específicos e capacidade das empresas ocorrem, quais são os processos de tomada de decisão que levam as empresas a declinarem, por que existem perdas no valor dos recursos das empresas, e assim por diante. Esperamos que o declínio organizacional pudesse ser um tema central em disciplinas como gestão estratégica, porém apesar dos esforços de alguns autores a partir da década de 1990 em aprofundar as pesquisas em declínio e assuntos relacionados, ainda estamos longe de compreendermos e explicarmos por que as empresas, mesmo aparentemente admiradas e bem sucedidas declinam (Cameron, Kim, & Whetten, 1987a; Serra, Ferreira, & Almeida, 2013), há uma potencialidade de pesquisas sobre declínio organizacional.

Nessa pesquisa serão desenvolvidos vários estudos que buscarão responder a questão de pesquisa: quais são os fatores que influenciam o declínio organizacional e como esses fatores se relacionam ao contexto? Esses estudos contribuirão no sentido de clarificar as teorias e pesquisas empíricas existentes sobre declínio organizacional, bem como explicar o declínio organizacional no contexto das empresas brasileiras. O Estudo I apresentará o panorama da pesquisa de declínio organizacional e identificará a lacuna existente na pesquisa sobre esse tema o que contribui no sentido de elucidar o que está sendo publicado sobre declínio organizacional e quais as oportunidades de pesquisa existentes nesse campo; O Estudo II terá um papel importante na sistematização e integração das abordagens teóricas desenvolvidas sobre declínio organizacional, levantadas no Estudo I, lançando um olhar crítico sobre esses estudos; O Estudo III contribuirá com a análise do declínio organizacional em um contexto específico, analisando quais fatores se relacionam ao declínio nas empresas brasileiras e o Estudo IV explicará como o declínio ocorre

nas empresas brasileiras o que permitirá uma melhor compreensão desse fenômeno no contexto dessas empresas.

1.1 Problema de Pesquisa

A teoria organizacional segue orientada para o paradigma do crescimento, os estudos de declínio organizacional não recebem a mesma atenção dada aos estudos sobre o sucesso das empresas. Além disso, explicar o declínio pelas mesmas teorias que explicam o crescimento é algo questionável, a interação de variáveis que promovem o bom desempenho pode ser diferente das variáveis que resultam em declínio organizacional, sendo necessária uma distinção da teoria que trata do declínio organizacional (Heine & Rindfleisch, 2013). Aprofundar esse tema se faz necessário, visto que as propriedades estruturais e processos internos observados em organizações de rápido crescimento são muito diferentes daqueles encontrados em organizações em declínio (McKinley, Latham, & Braun, 2014).

De uma maneira geral os estudos de declínio organizacional existentes na literatura buscam responder as razões que levam algumas empresas a declinarem e outras não. Na tentativa de encontrar respostas a essa pergunta os pesquisadores recorrem a fatores que podem está associados ao processo de falência das empresas. Há uma forte preocupação desses pesquisadores em elencarem possíveis características associadas às empresas que declinaram versus as empresas que sobreviveram. Para Cameron *et al.* (1987a) características como conflito, rigidez, centralização, formalização, bode expiatório e resistência a mudança aumentam em situações de declínio. No estudo sobre “*threat-rigidity*”, Staw, Sandelands, & Dutton (1981) defenderam que a ameaça leva as empresas a entrarem num processo de padronização, centralização, eficiência, limitação das informações, restrição das decisões, delimitação de espaços, o que segundo os autores produz resultados que limitam as empresas de reagirem as ameaças que estão ocorrendo. Para esses autores situações de ameaça pelas quais as organizações atravessam levam a rigidez que influencia na forma como as informações são processadas e como o poder dentro da empresa é delegado, porém outros estudos apontam o contrário (McKinley *et al.*, 2014). A medida que a empresa entra num processo de declínio os gastos de recursos serão relativamente ineficientes e esgotará ainda mais a sua folga de recursos já limitada. As empresas que faliram em relação as empresas que sobreviveram exibem diferenças quanto a iniciativa de domínio, capacidade de carga ambiental, folga organizacional e desempenho (Hambrick & D'Aveni, 1988). Para Whetten (1987) as propriedades estruturais e processos internos observados em organizações de rápido crescimento são muito diferentes daqueles encontrados em organizações em declínio, ou seja, as empresas pós declínio evidenciam comportamentos que não são observáveis em empresas saudáveis (Whetten, 1980).

Ao observarmos esses estudos aqui relatados como também os demais estudos na literatura de declínio organizacional, vimos que há uma variedade de fatores atribuídos ao declínio das empresas, cada um desses estudos busca se apoiar em determinadas abordagens teóricas existentes para explicar o declínio organizacional. Observamos também que não há estudos que sistematizem e integrem a teoria existente de declínio organizacional. Uma característica dos estudos de declínio organizacional é que eles são predominantemente realizados em países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos, o que nos indica que os fatores atribuídos ao declínio organizacional das empresas nesses estudos não retratam o declínio das empresas brasileiras. Por que as empresas brasileiras declinam e quais padrões de declínio podem ser identificados nessas empresas, são questões não respondidas na literatura de declínio organizacional. O objetivo dessa pesquisa é buscar entender que fatores estão associados

ao declínio organizacional das empresas brasileiras, partindo dos fatores de declínio organizacional apontados pela literatura.

O que constitui declínio nessa pesquisa, tomará como base a definição proposta por Cameron *et al.* (1987) na qual o declínio é definido como uma condição em que ocorre uma substancial redução na base de recursos de uma organização ao longo de um período de tempo especificado. As demais empresas que não se enquadram nessa definição serão consideradas como empresas saudáveis.

1.2 Questão de Pesquisa

Diante da falta de sistematização dos estudos de declínio organizacional bem como de uma classificação dos fatores associados ao declínio que represente a realidade das empresas brasileiras emerge a seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores que influenciam o declínio organizacional e como esses fatores se relacionam ao contexto das empresas brasileiras? Essa questão geral de pesquisa desencadeou quatro questões de pesquisa específicas que serão respondidas pelos estudos desenvolvidos nessa pesquisa:

- Como se configura o campo do estudo de declínio organizacional? (Estudo I)
- Na literatura existente sobre declínio organizacional, quais são as abordagens teóricas tomadas para explicar o declínio? (Estudo II)
- Nas empresas brasileiras, quais são os fatores que podem estar relacionados ao declínio organizacional? (Estudo III)
- Como ocorre o declínio organizacional nas empresas brasileiras? (Estudo IV)

1.3 Objetivo da Pesquisa

Para responder as questões de pesquisa, nessa seção serão apresentados os objetivos que irão nortear a pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar os fatores que influenciam o declínio organizacional no contexto das empresas brasileiras.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um estudo bibliométrico de declínio organizacional (Estudo I).
- Realizar um estudo bibliográfico de declínio organizacional, a partir dos artigos levantados no Estudo I (Estudo II)
- Testar os fatores associados ao declínio organizacional no contexto das empresas brasileiras, a partir dos fatores apontados no Estudo II (Estudo III).
- Analisar como o declínio organizacional ocorre em empresas brasileiras de setores específicos (Estudo IV).

1.4 Relevância da Proposta

A falência das empresas é do interesse dos decisores políticos, economistas, investidores, empregados e a comunidade na qual a empresa opera (Reynolds, 1987), o dramático

desenvolvimento econômico dos últimos anos tem aumentado o número de falência das grandes empresas, afetando empresas no mundo todo, no caso brasileiro os dados registram altos números de falência das empresas. O Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações (2014), apontou que em 2014 foram realizados 1661 pedidos de falência em todo o país. Desses requerimentos 844 foram de micro e pequenas empresas, 415 de médias empresas e 402 de grandes empresas. Enquanto que para as micro/pequenas empresas e médias, houve uma queda em 2014 de respectivamente 16,8% e 4,2% no número de pedidos de falência, para as grandes empresas houve uma alta de 29,3%. As recuperações judiciais requeridas em 2014 foram 828, sendo que as micro e pequenas empresas lideraram esses requerimentos, com 451 pedidos, seguidos pelas médias (240) e pelas grandes empresas (137). O número de falência decretada foi de 740, sendo as micro e pequenas empresas (567) as médias (134) e as grandes (39).

Ainda sobre a taxa de mortalidade das empresas brasileiras, de acordo com o SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013), a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade constituídas no ano de 2005, 2006 e 2007, respectivamente foram de 73,6%, 75,1% e 75,6%. Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos foi de 26,4%, 24,9%, 24,4% para as empresas nascidas em 2005, 2006 e 2007 respectivamente.

Apesar da importância do tema declínio organizacional e dos dados apontarem para altas taxas de mortalidade das empresas brasileiras, não encontramos na literatura estudos relevantes e significativos que busquem compreender esse fenômeno no contexto dessas empresas. Um breve levantamento nos principais periódicos brasileiros de administração nos mostrou que não há um número significativo de estudos no Brasil sobre declínio, existem apenas alguns estudos de longevidade mas não com a profundidade que esse tema merece. Entender o declínio no contexto das especificidades nacionais e regionais nas quais as empresas estão inseridas se faz necessário. Tomamos o exemplo de mercados emergentes da América Latina, com suas idiossincrasias culturais, políticas e institucionais (Rugman, Oh, & Lim, 2012) que devem ser pesquisados como parte do contexto em que o declínio pode ocorrer. Dada as peculiaridades do Brasil, as situações vivenciadas pelas empresas brasileiras que enfrentam ou enfrentaram o declínio podem diferir em relação às empresas no resto do mundo e principalmente em relação às empresas nos países desenvolvidos, nos quais se desenvolvem a maioria dos estudos sobre declínio organizacional.

O que se observa é que na literatura de gestão e negócios a maioria dos estudos dá ênfase ao crescimento e sucesso das empresas e negligenciam os estudos de falência ignorando a contribuição que um estudo dessa natureza possa trazer para a sobrevivência das organizações. Os estudos de declínio organizacional podem ser mais ou menos comparados aos estudos de doenças na medicina. A pesquisa na medicina é assim, talvez mais sobre o "fracasso" ou "doença", do que sobre o "sucesso" ou "saúde", o que provoca descobertas importantes. Da mesma forma seguindo essa lógica, estudos sobre a falência das empresas podem suscitar conhecimentos que de certa forma irão contribuir para a longevidade das empresas. Dada a importância dos estudos de declínio organizacional, apesar da dificuldade na execução de pesquisas dessa natureza, elas devem ser incentivadas.

Esse estudo trará uma maior compreensão acerca do declínio organizacional, contribuindo de certa forma para conhecermos melhor o sucesso organizacional, pois o reconhecimento dos fatores associados ao declínio faz com que as empresas desenvolvam ações que minimizem a ocorrência do mesmo. A dinâmica interna de uma organização e sua relação com o meio ambiente são fenômenos extremamente complexos, se um conjunto aproximado de características pode ser relacionado aos períodos de declínio, isso permite uma estrutura útil para pesquisas adicionais e para ajudar os líderes na condução de avaliações organizacionais realistas

(Weitzel & Jonsson, 1989). Portanto essa pesquisa ampliará o nível de compreensão proposto na literatura.

2 Revisão Bibliográfica

As empresas não são estáticas e durante a sua existência são marcadas por períodos de crescimento e declínio, porém a literatura tem negligenciado as fases de declínio, há uma ênfase em estudar o sucesso nas organizações, os estudos seminais sobre declínio mostram que apesar da importância desse tema ele não tem recebido atenção suficiente na academia (Whetten, 1980) a maioria desses estudos se intensificaram a partir da década de 80, porém ainda são incipientes. A pesquisa sobre declínio organizacional ainda não construiu uma corrente substancial. Talvez o crescimento econômico em um dado momento bem como a dificuldade em encontrar dados e informações pode ter sido responsável pela diminuição de estudos nesse tema (Serra *et al*, 2013). Nos estudos sobre ciclo de vida organizacional são destacados os estágios de crescimento, revelando assim a falta de atenção dedicada aos estágios de declínio e morte (Whetten, 1980). Esta relutância em se concentrar nesses estágios negligencia resultados interessantes na literatura sobre ciclo de vida, há necessidade de capturar a essência do declínio organizacional, recuperação, ou a morte, que não são causalmente relacionadas com as fases de nascimento e crescimento (Whetten, 1987).

Os estudos de declínio organizacional tomam como base a ecologia organizacional, o processo de declínio organizacional em si e o processo de *turnaround*. A corrente teórica da ecologia organizacional usa a população como o seu nível de análise, os ecologistas populacionais analisam estatisticamente o nascimento e mortalidade das organizações e formas de organização no seio da população durante longos períodos (Aldrich, 1979; Hannan & Freeman, 1989). Os estudos que se baseiam no processo em si do declínio organizacional, buscam a compreensão da natureza do processo de declínio organizacional a partir de explicações diversas, como por exemplo, os fatores que podem estar atrelados a falência das empresas, as fases que envolvem os período de crescimento, o grau que o declínio ocorre (D'Aveni, 1989; Hambrick & D'Aveni, 1992; Cameron, Kim, & Whetten, 1987; Whetten, 1980). No final da década de 70 várias correntes de pesquisa buscaram entender como as empresas conseguem se recuperar de um desempenho ruim a partir de estudos de *turnaround* (Schendel, Patton, & Riggs, 1976; Hofer, 1980; Bibeault, 1982). Para esses estudos, o declínio organizacional representa um problema de decisão estratégica e pode ser resolvido com uma estratégia de *turnaround*.

2.1 Concepções de Declínio Organizacional

Declínio organizacional tem diferentes definições, para alguns autores consiste na diminuição no número de funcionários ou nos recursos financeiros, para outros, as combinações de tamanho organizacional, desempenho e níveis de recursos (Whetten, 1987). O declínio pode ser definido como uma condição em que ocorre uma redução substancial na base de recursos de uma organização ao longo de um período específico de tempo (Cameron, *et al.*, 1987). Existe um consenso na literatura que as organizações em declínio são caracterizadas por uma vasta gama de processos disfuncionais organizacionais (Whetten, 1987). As empresas após experimentarem o declínio evidenciam comportamentos estratégicos que não são observáveis em empresas saudáveis, como desequilíbrio gerencial, centralização e paralisia estratégica (D'Aveni, 1989a). Alguns atributos como o aumento do conflito, *turnover*, resistência à mudança, centralização e

bode expiatório são mais prevalentes em condições de declínio do que em crescimento e estabilidade (Cameron, *et al.*, 1987b).

Apontamos na Tabela 1 algumas definições de declínio organizacional sobre o ponto de vista de alguns estudiosos. Tais definições apresentam um fator em comum que é associar o declínio organizacional a uma restrição de recursos, essa característica é destacada na maioria dos conceitos de declínio organizacional (ver Robbins e Pearce, 1992; Barker & Mone, 1994; McKinley, Latham, & Braun, 2014).

Tabela 1: Definições de Declínio Organizacional

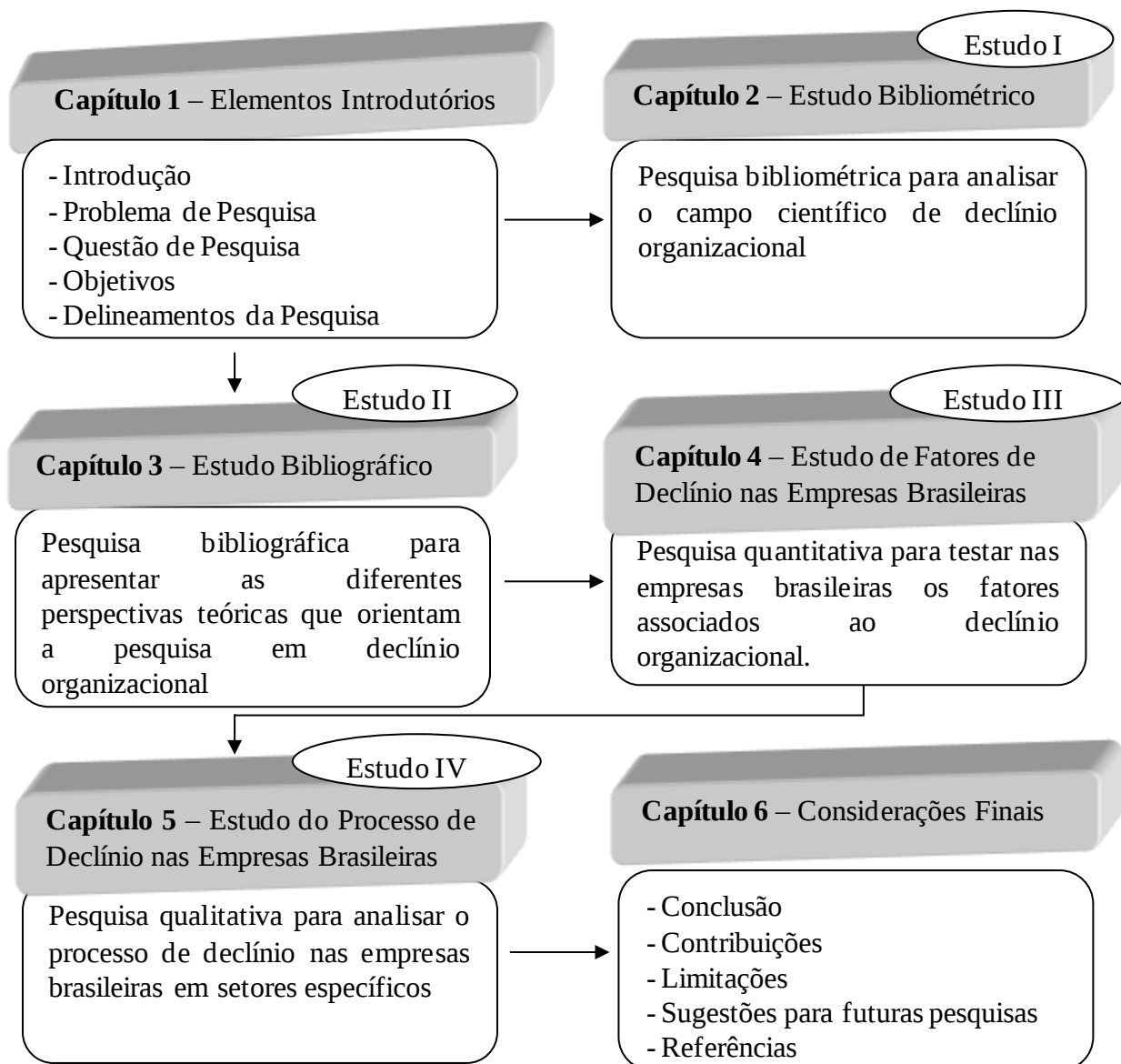
AUTORES	DEFINIÇÕES
Cameron <i>et al</i> (1987a)	O declínio organizacional é definido como uma condição em que ocorre uma substancial redução na base de recursos de uma organização ao longo de um período de tempo especificado
Whetten (1987)	O declínio organizacional é o resultado de significativas mudanças no ambiente que são indevidamente interpretadas ou são abordados através de ações inadequadas pelos gestores de topo
Levintal, 1991	A falência dos negócios ocorre quando as empresas não têm condições de cumprirem suas obrigações financeiras para com os credores, funcionários ou fornecedores e é obrigada a declarar falência ou liquidação. Tal falha é normalmente vista como uma crise de liquidez onde a empresa não consegue gerar fluxo de caixa suficiente e não tem recursos suficientes para atender suas demandas imediatas de caixa
Weitzel & Jonsson, 1989	As organizações entram em declínio quando não conseguem antecipar, reconhecer, prevenir, neutralizar ou adaptar às pressões externas ou internas que ameaçam a sobrevivência de longo prazo da organização.

Fonte: Elaborada pelos autores

3 Procedimentos Metodológicos

Essa pesquisa está pautada no estudo quantitativo, pois buscará dá uma explicação sobre a relação entre fatores da empresa que podem está relacionados ao declínio organizacional. A pesquisa quantitativa tem o objetivo de testar ou verificar uma teoria ao lugar de desenvolvê-la, o pesquisador apresenta uma teoria, coleta dados para testá-la e reflete sobre a confirmação ou não confirmação da teoria pelos resultados (Creswell, 2007). Porém, para respondermos a determinados objetivos específicos dessa pesquisa, levantaremos os elementos que permitam uma melhor compreensão acerca do declínio, o que de certa forma, nos permitirá entendermos como as empresas lidam com esse fenômeno, sendo necessário o desenvolvimento também de um estudo qualitativo. A Figura 1 descreve as etapas necessárias à realização dessa pesquisa.

Figura 1: Desenho da Pesquisa



OBS: Os estudos I e II foram desenvolvidos, e os estudo III e IV estão sendo desenvolvidos.

3.1 Estudo I – Estudo Bibliométrico

Esse estudo consiste na pesquisa bibliométrica, com o objetivo de traçar o panorama da pesquisa em declínio organizacional, respondendo a questão de pesquisa: como se configura o campo do estudo de declínio organizacional? Será analisado o campo científico de declínio organizacional, a partir da análise de periódicos de negócios e gestão de alto fator de impacto, a técnica utilizada será a análise de citações, co-citações e análise fatorial. Esse método possibilitará a identificação das obras mais influentes e suas abordagens conceituais para

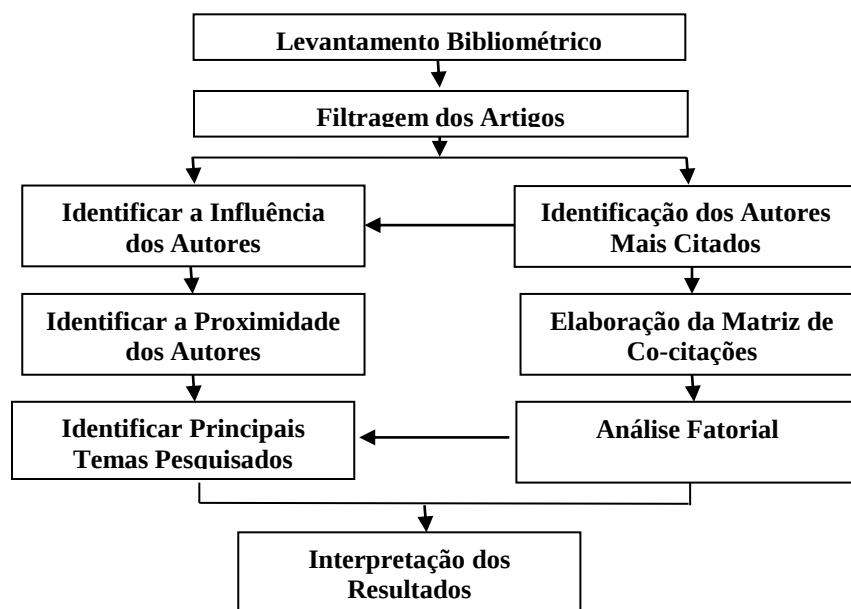
entendermos os laços intelectuais e evoluções ao longo do tempo acerca do tema declínio organizacional.

Esse estudo se justifica porque a pesquisa relacionada a declínio organizacional ainda é fragmentada, tanto empiricamente como teoricamente (Trahms, Ndofor, & Sirmon, 2013). Apesar da importância do tema e do crescente esforço dos pesquisadores, há uma série de lacunas a serem preenchidas e a necessidade de induzir o aumento e integração da pesquisa em declínio organizacional. Como contribuição desse estudo destacamos a necessidade de pesquisa adicional sobre declínio organizacional, seguindo Whetten (1980), Serra *et al.* (2013) e Trahms *et al.* (2013) que em seus estudos haviam alertado para a carência de estudos neste tema. Embora existam pesquisadores ativos, o declínio ainda é um fenômeno pouco estudado.

3.1.1 Método

Esse estudo será desenvolvido a partir de um estudo bibliométrico que permite traçar o panorama da pesquisa sobre declínio organizacional. A Figura 2 apresenta o desenho da pesquisa bem como os procedimentos adotados para atender aos objetivos dessa pesquisa.

Figura 2. Desenho da Pesquisa Bibliométrica



Fonte: Elaborado pelos autores

3.1.2 Dados Coletados

Por se tratar de uma pesquisa bibliométrica os dados são de fonte secundária, coletados na *Web of Science* (WOS), que é uma base de dados eletrônica pertence à *ISI Web of Knowledge* da Thomson Reuters, considerada como uma importante base de dados. Esse estudo será baseado exclusivamente em artigos de declínio organizacional publicados em top journals de negócios. Para coletar a amostra, selecionamos 20 periódicos com fator JCR acima de 2,0 (ver Tabela 2). Após definido o periódico e considerando o tempo disponível na base de dados, conduzimos a busca por palavras-chave na opção “topic” para artigos, usando as seguintes palavras: decline

(organizational decline, performance decline), decay (strategy decay, performance decay, organizational decay), bankruptcy, failure (business failure, organizational failure), turnaround, retrenchment, longevity, life cycle, downsizing e mortality.

Tabela 2. Seleção de Periódicos e Amostra

Journal	Fator de Impacto	1º ano disponível no ISI	Total de artigos no ISI	Artigo sobre Declínio	% por periódico	% da amostra
Strategic Management Journal	5,929	1980	2109	39	1,8	18,8
Academy of Management Journal	8,443	1958	3138	22	0,7	10,6
Administrative Science Quarterly	7,057	1956	3520	20	0,6	9,6
Long Range Planning	4,365	1968	4086	20	0,5	9,6
Harvard Business Review	2,070	1956	13422	17	0,1	8,2
Journal of Management Studies	5,196	1966	3010	17	0,6	8,2
Organization Science	5,512	1990	1336	14	1,0	6,7
Academy of Management Review	9,698	1983	2049	13	0,6	6,3
Journal of Management	8,027	1983	1484	13	0,9	6,3
Management Science	3,458	1954	6115	11	0,2	5,3
Organization Studies	3,355	1981	2323	8	0,3	3,8
Management Decision	3,787	1975	960	7	0,7	3,4
California Management Review	2,672	1958	2112	4	0,2	1,9
British Journal of Management	2,661	2000	607	3	0,5	1,4
Academy of Management Annals	10,154	2007	95	0	0	0
Academy of Management Perspectives	3,766	2006	394	0	0	0
Asia Pacific Journal of Management	3,000	2008	287	0	0	0
Business Strategy and the Environment	2,877	2009	207	0	0	0
Organization	2,655	1995	1012	0	0	0
Strategic Organization	2,472	2007	164	0	0	0
TOTAL			48430	208	0,4	100

Fonte: Dados coletados do ISI Web of Knowledge. Elaborado pelos autores

3.1.3 Amostra da Pesquisa

Utilizando o procedimento de coleta de dados, a partir dos artigos disponíveis no ISI para os periódicos analisados, inicialmente foram identificados os artigos levantados pela busca das palavras-chave. Posteriormente foi realizada uma seleção a partir da leitura do título e o resumo de cada artigo, pois muito desses artigos apesar de terem sido levantados a partir das palavras-chave definidas na pesquisa, não tinham relação direta com o tema declínio, o que exigiu uma leitura prévia do artigo na íntegra para realizar a classificação dos mesmos. Esse procedimento possibilitou a definição da amostra final composta por 208 artigos.

3.1.4 Procedimentos de Análise

O métodos bibliométrico permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento, o que de certa forma minimiza a subjetividade inerente à indexação e recuperação das informações, produzindo conhecimento em determinada área de assunto (Guedes & Borschiver, 2005). O método bibliométrico se mostra apropriado à proposta dessa tese, pois nos permite identificarmos as principais publicações em um determinado campo ao longo dos anos ilustrando os principais grupos de conhecimentos e as relações gerais entre eles (Broadus, 1987; Pilkington & Meredith, 2009).

Para reduzir o número de dimensões e obter documentos que definem grupos de tendências ou abordagens sobre o tema declínio, utilizamos mais de uma técnica estatística multivariada seguindo Acedo, Barroso, e Galan (2006). Para a análise bibliométrica utilizamos o *software Bibexcel* (www.umu.se/inforsk/Bibexcel), o que nos permitiu levantarmos informações quantitativas acerca da amostra de pesquisa. Por meio da utilização desse software criamos a tabela de frequência de citação (Tabela 2) e geramos a matriz de co-citações necessária para a criação do mapa ou rede de co-citações pelo SPSS sendo essas análises complementadas pela análise fatorial feita no SPSS.

Portanto, nesse estudo realizamos análises de citações, co-citações e análise fatorial, tanto para o período inteiro como para períodos parciais divididos em três períodos a fim de obtermos uma visão longitudinal. Primeiro, conduzimos a análise de citações, que foi relevante para identificarmos os principais pesquisadores e trabalhos que contribuíram para o desenvolvimento intelectual do tema de pesquisa, e como eles sinalizam os temas e teorias relacionadas ao declínio organizacional. Quanto mais um documento é citado, mais influencia exerce na pesquisa, o declínio da frequência de citação de um documento ao longo do tempo pode sugerir que o conteúdo do documento é cada vez menos relevante (Schneider & Borlund, 2004).

O segundo procedimento foi a análise de co-citações, ela ocorre quando dois artigos são citados em conjunto em um ou mais artigos subsequentes, nessa análise se mede o grau de ligação entre esses dois ou mais artigos pelo número de documentos que os citam (Guedes & Borschiver, 2005), com o objetivo de identificar os principais tópicos ou teorias relacionadas ao declínio organizacional (Bazeley, 2013). Para essa análise foi gerada, pelo SPSS, a escala multidimensional – MDS, ela oferece uma imagem visual de proximidade, ou a força da conexão entre os artigos (Bazeley, 2013), temas e/ou abordagens teóricas (McCain, 1986; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004; Lin & Cheng, 2010).

Por último, realizamos a análise fatorial gerada a partir da matriz de co-citações e com rotação *varimax* (ver Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Lin & Cheng, 2010), pois os resultados são mais fáceis de interpretar (Fabrigar *et al.*, 1999). Artigos que têm proximidade conceitual ou temática terão cargas mais altas no mesmo fator. Consistente com estudos anteriores (Nerur *et al.*, 2008; Shafique, 2013; Lin & Cheng, 2010) a carga de fatores com valores maiores que 0,4 formam o tema, ou seja, sub-campos correspondem a extração dos fatores e cada sub-campo

representa um tema intelectual definido pelos trabalhos dos autores com cargas altas naquele sub-campo (Nerur *et al.*, 2008).

3.2 Estudo II – Estudo Bibliográfico

Esse estudo buscará revisar a literatura sobre declínio organizacional para responder a questão de pesquisa: Quais são as abordagens teóricas tomadas para explicar o declínio? O objetivo é aprofundar a compreensão da literatura sobre declínio organizacional explorando as variações em termos de pesquisas realizadas acerca desse tema, visto que a pesquisa existente sobre declínio organizacional é estudada segundo diferentes perspectivas. Para garantirmos uma abrangência da literatura dominante sobre declínio organizacional, a base de estudos a serem analisados inclui artigos coletados a partir da pesquisa bibliométrica (Estudo I). Após a seleção dos artigos, desenvolvemos uma leitura a todos esses artigos e posteriormente uma classificação de acordo com o conteúdo dos mesmos. Esse estudo terá um papel importante na sistematização e integração das abordagens teóricas desenvolvidas em publicações relevantes relacionadas a declínio organizacional.

Desde Whetten (1980) uma extensa literatura sobre declínio tem emergido o que de certa forma tem provocado diferentes níveis de análises por parte dos pesquisadores que pesquisam esse tema. O tema declínio organizacional tem sido analisado a partir de diferentes perspectivas, não houve nenhuma teoria dinâmica completa de declínio organizacional que integra as várias conclusões e diferentes abordagens (Heine & Rindfleisch, 2013). Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: Quais as abordagens teóricas fundamentam os estudos de declínio organizacional? Para responder a essa questão de pesquisa o objetivo desse estudo é levantar e discutir as abordagens científicas tomadas para explicar o declínio organizacional, bem como sistematizar e integrar as diferentes abordagens. Revisitar a literatura de declínio organizacional se faz necessária, pois apesar do crescimento de estudos relacionados a esse tema, o mesmo carece de estudos que tratem de uma revisão sobre o conhecimento existente nesse campo.

Esse estudo traz uma contribuição no sentido de aprofundar a compreensão da literatura sobre declínio organizacional explorando suas variações em termos de correntes teóricas, o que de certa forma define o conhecimento acumulado sobre esse tema. Nesse sentido esse estudo lançará um olhar crítico sobre o tema declínio organizacional e desenhará um arcabouço teórico que dará suporte a futuras pesquisas empíricas a serem desenvolvidas sobre esse tema. Estudar declínio organizacional contribui para entendermos a longevidade das organizações, pois de certa forma ele nos fornece conhecimento acerca do quão bem sucedidas podem ser as organizações. De acordo com Whetten (1980) mais atenção precisa ser dada aos períodos de não crescimento das empresas, pois o declínio organizacional tem consequências negativas para as empresas, indivíduos e sociedade.

3.2.1 Procedimentos da Pesquisa

A Pesquisa bibliográfica se mostra apropriada aos propósitos desse estudo, uma vez que uma de suas finalidades é conhecer diferentes formas de contribuição científica realizadas sobre dado tema (Oliveira, 2002). A pesquisa bibliográfica utiliza-se dados e/ou categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores, devidamente registradas, de forma que esses materiais se tornam, assim, fontes dos temas a serem pesquisados (Severino, 2007). Não representa a mera repetição do conteúdo que existe sobre um tema, mas o exame de um tema sob novo enfoque.

Para garantirmos uma abrangência da literatura dominante sobre declínio organizacional, o processo de seleção dos artigos foi cuidadosamente concebido. A partir da pesquisa bibliométrica (Estudo I), que foi realizada nos periódicos com fator JCR acima de 2,0, foram encontrados um quantitativo de 208 artigos (Tabela 2). Desse total selecionamos 78 artigos, considerados como estudos importantes sobre declínio organizacional, e realizamos uma revisão detalhada do conteúdo desses artigos. Essa revisão consistiu em uma leitura a todos esses artigos e posteriormente uma classificação de acordo com o conteúdo dos mesmos. Nessa leitura foram extraídos alguns elementos que subsidiarão a análise bibliográfica dos artigos, dentre esses elementos destacam-se: o objetivo da pesquisa, o tipo de pesquisa, o setor que as empresas pertencem, a região que as empresas estão inseridas, o período que foi pesquisado, o quantitativo de empresas pesquisadas, a base teórica, os fatores de declínio e os resultados que essas pesquisas apontaram.

3.3 Estudo III – Estudo de Fatores de Declínio nas Empresas Brasileiras

Nesse estudo os fatores de declínio organizacional elucidados no estudo II, serão testados em empresas brasileiras de capital aberto disponíveis na base de dados da Economatica. A coleta de dados para esse estudo poderá ser realizada por meio de questionários aplicados aos gestores dessas empresas, como também dados secundários disponíveis em relatórios anuais e outros documentos. Esse estudo permitirá uma compreensão de quais fatores estão associados ao declínio nas empresas brasileiras.

3.3.1 Modelo Conceitual e Hipóteses

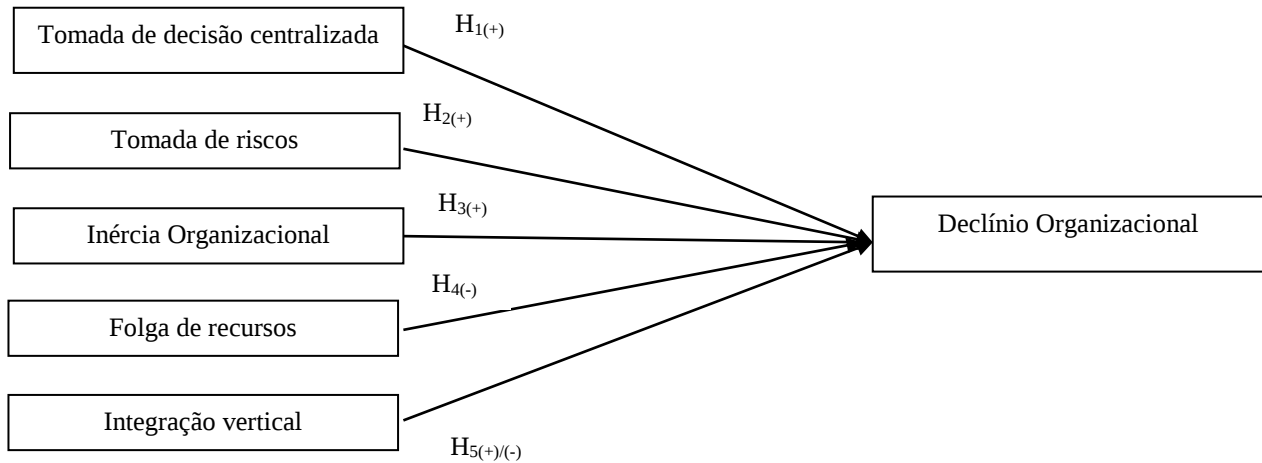
Esse estudo analisará os fatores de declínio nas grandes empresas brasileiras. O Estudo I desenvolvido nessa pesquisa nos apontou para os trabalhos mais importantes sobre declínio organizacional, e no Estudo II, realizamos uma leitura a esses artigos, o que nos permitiu identificarmos as características desses estudos, bem como os fatores que os autores utilizaram para medir o declínio organizacional em suas pesquisas. Pela análise realizada no Estudo II, identificamos que os estudos de declínio organizacional são focados em empresas de países desenvolvidos, predominantemente empresas americanas, em que são testados vários fatores relacionados ao declínio dessas empresas. Esses estudos não representam a realidade do declínio organizacional das empresas em países em desenvolvimento visto que as variáveis do ambiente interno e externo das empresas nesses países são outras. Porém, os estudos de declínio organizacional analisados no Estudo II dessa pesquisa, a partir dos conceitos e hipóteses defendidas, nos remetem a construção de construtos a serem medidos no contexto das empresas brasileiras.

Portanto, esse estudo é importante primeiro porque estende trabalhos anteriores realizados em empresas americanas para uma análise de empresas brasileiras, pois não existe pesquisas em declínio organizacional que testa os fatores associados ao declínio dessas empresas, segundo porque os estudos de declínio organizacional realizados nas empresas americanas testaram os construtos em pesquisas distintas e nesse estudo esses construtos serão testados na mesma pesquisa.

Nesse estudo partimos do pressuposto de que alguns fatores como tomada de decisão, tomada de riscos, capacidades e recursos organizacionais, organização e estrutura estão relacionados ao declínio organizacional, ou seja, diferenças no desempenho das empresas

brasileiras podem está associadas a esses fatores. Esses fatores compõem o nosso grupo de hipóteses. A Figura 3 apresenta o modelo analítico proposto nessa pesquisa.

Figura 3: Modelo Analítico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

3.3.2 Tomada de Decisão

Pesquisas têm mostrado a tendência dos gestores para estreitarem os processos cognitivos e responderem rigidamente durante a crise (Muurlink, Wilkinson, Peetz, & Townsend, 2012; Greve, 2010; D'Aveni & MacMillan, 1990; Shimizu, 2007; McKinley, 1993; Smart & Vertinsky, 1977). Esses e outros trabalhos teóricos e empíricos na literatura são consistentes com os efeitos do *threat-rigidity* previstos por (Staw et al., 1981), que defendem que em uma situação de ameaça as empresas entram em um processo de padronização, centralização, eficiência, limitação das informações, restrição das decisões, delimitação de espaços, o que segundo os autores produz resultados que limitam as empresas de reagirem as ameaças que estão ocorrendo. Quando as perdas são grandes o suficiente para serem percebidas como uma ameaça, a alta administração está sujeito ao estresse, ansiedade e excitação fisiológica (Staw et al., 1981) a organização se torna mais mecanicista, formalizada e centralizada em seu processamento de informações (Shimizu, 2007), a organização dá ênfase a eficiência, restringe algum tipo de processamento de informação e aumenta a centralização do processo de tomada de decisão (D'Aveni, 1989). Para D'Aveni (1989) a busca da eficiência pode levar a medidas como o downsizing, como também a centralização através do aumento da supervisão do processo de tomada de decisão por uma autoridade central como o CEO.

A crise gera um sentimento de ansiedade e stress, e consequentemente há um limite no processamento de informações ocorrendo uma rigidez no processo. A ameaça conduz a rigidez e a rigidez pode conduzir a ameaças para o funcionamento adaptativo do negócio (Muurlink et al., 2012). Organizações que enfretam turbulência têm mostrado um aumento na centralização e maior ênfase na eficiência, padronização e rotinização (Starbuck, Greve, & Hedberg, 1978). Para D'Aveni (1989) a eficiência e centralização, tendem a diminuir os custos gerais de uma empresa no curto prazo, no entanto o efeito dessas ações é que sob ameaça, muitas empresas não se adaptam. O que esses autores afirmaram é que medidas tomadas para alcançar a centralização e a eficiência não resolvem os problemas estratégicos subjacentes de uma empresa, podendo inibir a

adaptação eficaz, pois burocracias tornam-se mais rígidas, como resultado de tentativas para melhorar a produtividade através do aumento da fiscalização. As organizações em declínio experimentam mudanças estruturais mecanicistas que centralizam autoridade, aumentam a dependência de procedimentos formalizados, e limitam a quantidade de informações que fluem para o alto escalão, reduzindo assim a capacidade de adaptação e a possibilidade de ocorrência de uma mudança organizacional inovadora para responder ao declínio (Mone & Barker, 1998). D'Aunno & Sutton (1992), também defenderam a afirmação de que as empresas centralizam em resposta as ameaças financeiras. Essas afirmações nos levam a primeira hipótese:

Hipótese 1: A tomada de decisão centralizada está positivamente relacionada ao declínio organizacional

3.3.3 Tomada de Riscos

As empresas com baixo desempenho, muitas vezes tomam mais riscos do que outras empresas e tais riscos reduzem o desempenho subsequente. Gestores de organizações com desempenho abaixo dos níveis de aspirações buscam reparar a queda no desempenho alocando recursos para atividades de risco com resultados incertos, acreditando que essas atividades irão melhorar o desempenho futuro (Harris & Bromiley, 2007). Isso mostra que nem sempre quando as empresas vão mal elas ficam inertes frente as mudanças, muitas vezes elas tomam iniciativas, para Sull (1999) muitas ações tomadas nessas condições são inapropriadas e seguem padrões existentes, para esse autor o problema não é a incapacidade para tomar uma ação mas a incapacidade para tomar uma ação apropriada. A redução nos recursos financeiros das empresas, em vez de diminuir, aumentam a tomada de riscos entre as empresas em declínio, sendo que o aumento de risco entre estas empresas diminui a rentabilidade subsequente, e essa redução na rentabilidade está associado positivamente com um declínio ainda maior (Wiseman & Bromiley, 1996). Essa lógica nos conduz a hipótese de que:

Hipótese 2a: A tomada de riscos está positivamente relacionada ao declínio organizacional

Por outro lado, alguns estudos mostram o contrário, que as empresas em declínio reduzem ou eliminam suas atividades mais arriscadas. A inércia ou o limitado domínio de iniciativa devido as restrições ambientais ou a capacidade da empresa de agir, pode provocar a falência nas empresas (Hambrick & D'Aveni, 1988). As mudanças organizacionais ocorrem em velocidades menores do que a velocidade das mudanças do ambiente (Hannan & Freeman, 1984). O exame do grau de domínio de iniciativa, analisando a extensão na qual a empresa muda seus produtos e mercados, deve ser uma questão central de qualquer pesquisa sobre falência (Hambrick e D'Áveni, 1988). Para Stoeberl, Parker, & Joo (1998) a mudança organizacional muitas vezes aumenta as chances de sobrevivência das organizações, isso pode justificar o fato da inércia contribuir para a falência. Singh (1986) analisou a relação entre o desempenho organizacional e a tomada de risco na tomada de decisão organizacional, mostrando que os tomadores de decisão empreendem decisões conservadoras ao invés de alto risco, em resposta ao declínio no desempenho. As empresas quando se sentem ameaçadas elas geram padrões rígidos de atitudes como padronização, centralização, limitação nas decisões, o que acaba produzindo resultados incapazes de reagir às mudanças que estão ocorrendo (Staw et al., 1981). Por exemplo Cameron, Kim, & Whetten (1987) mostrou em sua pesquisa que a resistência à mudança e à falta de inovação estão mais presentes nas empresas com receitas estáveis ou em declínio do que nas

empresas com receitas crescentes. Empresas com mau desempenho têm mais aversão aos riscos (Desai, 2008). O que nos leva a hipótese:

Hipótese 2b: A inércia organizacional está positivamente relacionada ao declínio organizacional

3.3.4 Capacidade e Recursos organizacionais

O excedente de recursos além do necessário para manter o funcionamento das organizações é um fator que vem sendo estudado nas pesquisas de declínio organizacional. A folga de recursos consiste na diferença entre os recursos mínimos necessários para produzir um determinado produto e algum nível superior realmente observado (Wiseman & Bromiley, 1996). Ela funciona como um amortecedor permitindo que as organizações mantenham aspirações mais estáveis quando confrontadas com a variabilidade no desempenho (Miller & Leiblein, 1996). Essa folga pode ser de recursos financeiros, humanos e tecnológicos (Meyer, 1982). Seguindo essa lógica, Levinthal (1991) defende que a falência representa uma crise de liquidez onde a empresa não consegue cumprir as obrigações financeiras para com funcionários, fornecedores e etc, não há geração de caixa suficiente para isso. Porém, segundo esse autor, a crise será atenuada se a empresa tiver um grande estoque de ativos, nessas condições muitas empresas conseguirão sobreviver mesmo diante da crise devido ao capital organizacional acumulado do sucesso passado. Ainda segundo esse autor, esse capital é caracterizado pelos ativos financeiros, posição no mercado associados à sua extensa rede de distribuição, vasta infra-estrutura de produção e capacidades tecnológicas. Nesse sentido o capital organizacional, poderia ser considerado o recurso organizacional.

Latham e Braun (2009) a partir de um estudo sobre os efeitos da folga de recursos sobre a relação declínio e inovação, defendem que a folga de recursos afeta as decisões de investimento em empresas em declínio. A folga de recursos reduz as metas conflitantes e facilita determinados comportamentos estratégicos (Bourgeois III, 1981). Smart & Vertinsky (1977) propuseram que a redução de folga de recursos ou escassez de recursos induz a paralisia administrativa. A folga serve para estabilizar os níveis de aspiração e absorver as flutuações nos ambientes, organizações com desempenho ruim tem menos folga de recursos que organizações com bom desempenho (Singh, 1986).

Hipótese 3: A folga de recursos está negativamente associada ao declínio organizacional

3.3.5 Organização e Estrutura

A integração vertical consiste na internalização de trocas que seriam realizadas em mercados abertos (D'Aveni & Ilinitich, 1992). Existem argumentos favoráveis da associação entre integração vertical e alto risco, no sentido de que a integração vertical reduz a habilidade de adaptação ao ambiente turbulento aumentando assim o risco aos negócios. Os padrões complexos de integração vertical inibem a capacidade das empresas de adaptarem as mudanças em condições competitivas. Tais inibições podem aumentar o risco para os acionistas e credores no sentido de que a variabilidade no fluxo de caixa e retornos podem aumentar (D'Aveni & Ilinitich, 1992). Os aspectos negativos do uso da integração vertical como uma estratégia competitiva incluem as consequências causadas pelo não aproveitamento das capacidades externas (Porter, 1980). Os resultados sugerem, por exemplo, que o envolvimento em vários estágios de atividade

integrada não pode ser sustentado ao longo de toda a vida de uma indústria com igual sucesso, além de que ela não é uma estratégia sem custos. Embora, aparentemente fornece benefícios como a racionalização industrial e a criação de barreiras à entrada, a integração vertical deve ser ajustada às condições de mudança (Harrigan, 1986). Empresas integradas podem estar mais preocupadas com a manutenção das trocas verticais internas do que com a adaptação às mudanças ambientais (D'Aveni & Ilinitch, 1992).

Hipótese 4a: A integração vertical está positivamente associada ao declínio organizacional

No entanto, posições contrárias a integração vertical associada ao alto risco são apresentadas, Helfat e Teece (1987) e outros autores defendem o baixo risco associado a integração vertical, para eles a integração vertical permite a empresa integrar a produção do produto/serviço em sua cadeia produtiva, o que de certa forma reduz os riscos e custos associados com a incerteza do mercado. As organizações internamente tem propriedades distintas que não podem ser facilmente replicados por empresas especializadas operando em cada fase de uma indústria (Helfat & Teece, 1987). As principais vantagens competitivas atribuídas a integração vertical incluem a melhoria do marketing e inteligência tecnológica, um controle superior de seu ambiente e vantagens na diferenciação do produto que os concorrentes não podem reproduzir facilmente (Harrigan, 1983).

Hipótese 4b: A integração vertical está negativamente associada ao declínio organizacional

3.3.6 Método

Nessa seção, serão apresentados os procedimentos necessários para a realização do estudo de fatores de declínio organizacional nas empresas brasileiras, sendo definida a amostra da pesquisa, as medidas a serem utilizadas para medir as variáveis dependentes e independentes, bem como as etapas de coleta e análise de dados, elementos esses necessários para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa a ser realizada nesse estudo.

3.3.6.1 Amostra

Inicialmente é importante definirmos o que será considerado empresas em declínio, para fins de análise dessa pesquisa, visto que esse estudo consiste na pesquisa de empresas que declinaram. O conceito mais adotado por pesquisadores para caracterizar empresas em declínio, é o declínio definido como uma diminuição dos recursos da empresa. Para essa pesquisa, tomaremos como definição o conceito proposto por (Cameron, Kim, et al., 1987a) que classificaram as empresas em declínio como aquelas que experimentaram uma queda mais de 5% nas receitas (ajustadas pela inflação) durante um determinado período de tempo.

As empresas a serem pesquisadas serão empresas de grande porte e de capital aberto que enfrentaram situações de declínio, como também empresas que não enfrentaram o declínio. Através de um levantamento nas empresas brasileiras de capital aberto no período de 1997 a 2008, a partir de dados disponíveis na Economática (ferramenta para análise de investimento em ações utilizada por analistas das maiores instituições financeiras do mundo) conforme Apêndice A, foram encontradas sessenta e uma empresas que obtiveram uma queda no lucro líquido no período de pelo menos três anos. Esse período foi selecionado por se tratar de um período em que

as empresas brasileiras começaram a sentir os reflexos do processo de abertura econômica iniciada na década de 1990 e intensificada a partir de 1994. Essas empresas irão compor amostra da pesquisa referente as empresas em declínio, e um número correspondente de empresas que não declinaram, também de capital aberto será levantado. A escolha por empresas de capital aberto é motivada pelo fato de que essas empresas disponibilizam dados que podem ser acessados livremente.

3.3.6.2 Medidas - Variável dependente

A variável dependente desse estudo é declínio organizacional, essa variável será medida a partir de indicadores de desempenho. Como esse estudo está focado no histórico de desempenho das empresas, selecionamos indicadores financeiros para medirmos o desempenho das empresas da amostra. Utilizaremos o indicador ROA - *return on assets* (retorno sobre ativos) que consiste na medida de lucro por unidade monetária em ativos (Hawawini et al., 2003). Estudos que analisaram o declínio nas empresas utilizaram amplamente o ROA como indicador para medir o desempenho da empresa: Wiseman & Bromiley (1996) para analisar a influência do desempenho e folga de recursos sobre o declínio organizacional; Audia & Greve (2006) para estudar o efeito do desempenho sobre o comportamento de riscos nas empresas; Desai (2008) para analisar os mecanismos que moderam a tomada de risco na queda do desempenho da empresa; Muñoz-Bullon & Sanchez-Bueno (2010) para analisar a maneira como o downsizing é implementado e o impacto que tem no desempenho da empresa.

Outras medidas também serão adotadas como EBITDA- Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), medida esta utilizada por Dawley, Hoffman, & Lamont (2002) para medir o desempenho pós-falência das empresas inseridas no capítulo XI. E por último o lucro líquido, medida esta também adotada por O'Neill (1986) para desenvolver uma análise das estratégias de *turnaround* em bancos comerciais, e por Moulton e Pruett (1996) no estudo sobre o relacionamento entre o ambiente organizacional e o comportamento da empresa na falência dos negócios.

3.3.6.3 Medidas - Variáveis Independentes

A) Hipótese 1: Tomada de Decisão Centralizada

Nessa pesquisa a centralização se refere à medida pela qual o alto escalão de uma organização delega a autoridade da tomada de decisão em áreas chaves para outros executivos da empresa. Será aplicado um questionário em que uma escala medirá a extensão dessa delegação de autoridade em áreas chaves de decisão como aquisições, seleção de novos grandes investimentos e mobilização de capital em longo prazo, medida esta adotada por Singh (1986) na pesquisa que investigou o desempenho organizacional no processo de tomada de decisão organizacional. Os respondentes indicarão a medida em que os gestores fornecem aos subordinados informações sobre as decisões antecipadamente, pedem opiniões e ideias aos subordinados, se reuni com os subordinados, apresentam problemas que devem ser resolvidos, e trabalha com eles para encontrar soluções, conforme aplicado em D'Aunno & Sutton (1992), para medir o modelo de *threat-rigidity* sobre as respostas organizacionais às adversidades financeiras.

B) Hipótese 2a: Tomada de Riscos

Para medir a tomada de riscos, será enviado aos altos executivos um questionário formado por uma escala, na qual os altos executivos avaliarão o quanto suas organizações foram orientadas para assumir riscos. Esses riscos podem estar ligados às decisões relacionadas à inovação, à dívida de financiamento, investimento em P&D, e altos riscos (altos retornos investimentos) como oposição ao baixo risco (retorno moderado dos investimentos). Essa medida foi adotada por (J. V. Singh, 1986), para analisar a relação entre o desempenho organizacional e a tomada de risco na tomada de decisão organizacional.

C) Hipótese 2b: Inércia Organizacional

Para medirmos a inércia organizacional adotaremos a medida de domínio de iniciativa utilizada por Hambrick & D'Aveni (1988), que mediu o domínio de iniciativa a partir da soma de indicadores de iniciativa em um dado ano como: o número de subunidades integrais adquiridas; o número de subunidades integrais formadas (subsidiárias estrangeiras, novas divisões de produtos, etc.) e o número de subunidades parcialmente adquiridas e formadas (por exemplo, joint ventures e etc). Essa medida é também confirmada no estudo de Barker & Duhaime (1997) que mostrou que as mudanças de domínio são realizadas através de uma variedade de medidas de gestão, tais como aquisições, desinvestimento, start-ups, joint ventures ou expansões geográficas e contrações de operações.

D) Hipótese 3: Folga de Recursos

A variável folga de recursos será medida através de indicadores financeiros, conforme adotado por Bourgeois III, (1981) e aplicado também em outros estudos (Bourgeois III & Singh, 1983; Singh, 1986; Hambrick & D'Aveni, 1988; Wiseman & Bromiley, 1996; Love & Nohria, 2005). Esses indicadores serão: folga disponível: representada pelo índice de liquidez (ativo circulante dividido pelo passivo circulante); folga recuperável representado por despesas com vendas, gerais e administrativas dividido pelas vendas; folga potencial representado pelo índice de endividamento (a relação negativa com potencial de folga) e taxa de cobertura de juros (a relação entre o lucro antes de impostos e taxas de juros).

E) Hipótese 4: Integração Vertical

A medida para integração vertical tomará como base os estudos de Harrigan (1986) no qual consiste na definição dos limites das atividades que a empresa opera. Se estabelecerá o grau de integração (se a integração é completa ou parcial), os estágios das atividades de integração (se a empresa está envolvida em muitas atividades em cada estágio do processo integrado).

3.3.6.4 Coleta de Dados

O levantamento de dados envolverá fontes primárias e secundárias. Os dados primários, serão necessários para medir as hipóteses relacionadas à tomada de decisão e tomada de riscos, esses dados serão coletados por meio de um questionário dirigido aos gestores pertencentes ao alto escalão das empresas da amostra. Os dados secundários necessários para medir as demais variáveis independentes, como também a variável dependente, serão obtidos por meio da pesquisa documental que permite o acesso a documentos institucionais que, por si só, constituem

uma rica fonte de dados, tão relevantes quanto o contato direto entre pesquisador e público estudado. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa documental se mostra apropriada para estudos longitudinais, que busquem identificar tendências no comportamento de um fenômeno e consiste no exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser examinados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares. As informações contidas nos documentos permanecem as mesmas após longos períodos de tempo (não há perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação); é apropriada para estudos longitudinais, que busquem identificar tendências no comportamento de um fenômeno (Godoy, 1995).

Serão consultados nessa pesquisa, relatórios administrativos anuais que poderão ser acessados na página eletrônica da CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Outra fonte importante a ser utilizada se refere a base de dados da Economática- ferramenta de análise de ações e fundos de investimento que fornece, desde 1986, informações econômicas e financeiras de empresas dos os Estados Unidos, Brasil, México, Chile, Argentina, Peru, Colômbia e Venezuela. Assim, esta base será utilizada na coleta dos dados econômicos e financeiros. Também será consultado o site da empresa cujas informações são de domínio público, além de jornais, boletins, regulamentos e outros documentos que se mostrarem pertinentes ao propósito da pesquisa.

3.3.6.5 Análise dos Dados

As hipóteses formuladas nesse estudo propõem uma relação entre alguns fatores organizacionais (variáveis independentes) e o declínio organizacional (variável dependente) medido pelo desempenho da empresa. Para a análise desses dados serão necessárias análises estatísticas, inicialmente será desenvolvida uma análise descritiva das variáveis e em seguida será realizada a análise de regressão. Algumas variáveis moderadoras e de controle, serão inseridas a pesquisa.

3.4 Estudo IV – Estudo do Processo de Declínio nas Empresas Brasileiras

No Estudo III foram analisados quais os fatores relacionados ao declínio organizacional, enquanto que no Estudo IV estamos interessados em conhecer o processo que envolve o declínio organizacional, ou seja, saber como o declínio organizacional ocorre no contexto das empresas da amostra. Para isso a utilização da pesquisa qualitativa se faz necessária, conforme defendeu Godoy (1995) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto, rejeitando a expressão meramente quantitativa, numérica, além de que a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem.

3.4.1 Amostra

No Brasil, alguns estudos sobre declínio organizacional analisaram o declínio de empresas em setores distintos da economia. Garcia (2011) desenvolveu um estudo de longevidade de empresas brasileiras analisando o caso das Lojas Renner; Três *et al* (2014) analisou os elementos que contribuíram para o declínio de uma empresa têxtil; Torres, Serra, Almeida, & Ferreira (2013) analisaram o declínio de uma empresa brasileira de grande porte no

setor de eletro-eletrônico. Nesse estudo buscaremos ampliar essas pesquisas, pesquisando outras empresas dos setores eletrônico, têxtil e varejo que também declinaram, mas que porém ainda não foram estudadas. Essas empresas ainda serão definidas.

3.4.2 Coleta e Análise dos dados

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

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

As técnicas utilizadas para a coleta de dados buscarão atender ao requisito fundamental para a pesquisa qualitativa que é a triangulação dos dados. Dos vários tipos de triangulação utilizaremos a triangulação metodológica, que se refere ao uso de múltiplos métodos para obter os dados mais completos e detalhados possíveis sobre o fenômeno (Guion, 2002). Nesse sentido, serão buscadas evidências internas e externas às empresas através de entrevistas com os *stakeholders*, análise documental, relatórios, sites da empresa, notícias e etc.

O método *Oral History*, será empregado para levantar dados históricos das empresas, sendo realizado o histórico cronológico de cada uma das empresas, da mesma forma que Collins e Hansen (2012) utilizaram esse método em sua pesquisa, para analisar as variáveis que poderiam explicar as diferenças no desempenho de longo prazo das empresas. A história oral apenas pode ser empregada em pesquisas sobre temas ocorridos em um passado não muito remoto, para que a memória dos seres humanos seja suficiente para se lembrar dos fatos, assim seja possível entrevistar pessoas que dele participaram, seja como atores, seja como testemunhas (Alberti, 2005).

REFERÊNCIAS

Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636. <http://doi.org/10.1002/smj.532>

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–199.
- Audia, P. G., & Greve, H. R. (2006). Less Likely to Fail: Low Performance, Firm Size, and Factory Expansion in the Shipbuilding Industry. *Management Science*, 52(1), 83–94.
<http://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0446>
- Barker III, V. L., & Mone, M. a. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15, 395–405.
<http://doi.org/10.1002/smj.4250150506>
- Barker, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18, 13–38.
- Barker, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13–38.
[http://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199701\)18:1<13::aid-smj843>3.3.co;2-o](http://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199701)18:1<13::aid-smj843>3.3.co;2-o)
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications Ltd.
- Bernard, H., & Ryan, G. (2010). *Analyzing Qualitative Data : Systematic Approaches* (Vol. 15). Los Angeles, CA: Sage Publications Inc.
- Bibeault, D. B. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners* (Vol. 15). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Bourgeois III, L. J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29–39. <http://doi.org/10.5465/AMR.1981.4287985>
- Bourgeois III, L. J., & Singh, J. V. (1983). Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 43–49.
<http://doi.org/10.5465/AMBPP.1983.4976315>
- Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of “bibliometrics.” *Scientometrics*, 12(5-6), 373–379.
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. a. (1987a). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222–240. <http://doi.org/10.2307/2393127>
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987b). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222–240.
<http://doi.org/10.2307/2393127>
- Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987). Organizational Dysfunctions of Decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138.

- Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, Myung, U. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *pesquisa bibliográfica.pdf* (Vol. 5).
- Child, J. (1992). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Journal of British Sociological Association*, 6(1), 2–22.
<http://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- D'Aunno, T., & Sutton, R. I. (1992). The Responses of Drug Abuse Treatment Organizations to Financial Adversity: A Partial Test of the Threat-Rigidity Thesis. *Journal of Management*, 18(1), 117–131.
- D'Aveni, R. A. (1989). Dependability and organizational bankruptcy: an application of agency and prospect theory. *Management Science*, 35(9), 1120–1138.
<http://doi.org/10.1287/mnsc.35.9.1120>
- D'Aveni, R. a., & Ilinitich, a. Y. (1992). Complex Patterns of Vertical Integration in the Forest Products Industry: Systematic and Bankruptcy Risks. *Academy of Management Journal*, 35(3), 596–625. <http://doi.org/10.2307/256488>
- D'Aveni, R. a., & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications : A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 634–657. <http://doi.org/10.2307/2393512>
- Daveni, R. a. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577–605.
- Dawley, D. D., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (2002). Choice Situation, Refocusing, and Post-Bankruptcy Performance. *Journal of Management*, 28(5), 695–717.
<http://doi.org/10.1177/014920630202800507>
- Desai, V. M. (2008). Constrained Growth: How Experience, Legitimacy, and Age Influence Risk Taking in Organizations. *Organization Science*, 19(4), 594–608.
<http://doi.org/10.1287/orsc.1070.0335>
- Diodato, V. (1994). *Dictionary of Bibliometrics*. Binghamton, N.Y.: Haworth Press.
- Fabrigar, L., Wegener, D., & MacCallun, R. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299.

- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: age dependence in organization death rates. *American Sociological Review*, 48(October), 692–710.
- Gilson, S. C. (1989). Management turnover and financial distress. *Journal of Finan*, 25, 241–262.
- Greve, H. R. (2010). POSITIONAL RIGIDITY: LOW PERFORMANCE AND RESOURCE ACQUISITION IN LARGE AND SMALL FIRMS. *Strategic Management Journal*, 32, 103–114. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Guedes, V. S., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In *ICI/UFBA* (pp. 1–18).
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. a. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445–1466. <http://doi.org/10.1287/mnsc.38.10.1445>
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445–1466. <http://doi.org/10.1287/mnsc.38.10.1445>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <http://doi.org/10.2307/258434>
- Hambrick, D. C., & Schecter, S. M. (1983a). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231–248.
- Hambrick, & D'Aveni, R. A. (1988). Large Corporate Failures as Downward Spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1–23. <http://doi.org/10.2307/2392853>
- Hambrick, & Schecter, S. M. (1983b). Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231–248. <http://doi.org/10.2307/255972>
- Hannan, M. T., & Carroll. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition*. New York: Oxford University Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <http://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology. Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*. Cambridge: Harvard University Press.

- Harrigan, K. R. (1986). Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 7(6), 535–555. <http://doi.org/10.2307/2486138>
- Harris, J., & Bromiley, P. (2007). Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation. *Organization Science*, 18(3), 350–367. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0241>
- Heine, K., & Rindfleisch, H. (2013). Organizational decline. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 8–28. <http://doi.org/10.1108/09534811311307888>
- Helfat, C. E., & Teece, D. J. (1987). Vertical Integration and Risk Reduction. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 3(1), 47–67.
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.
- Latham, S. F., & Braun, M. (2009). Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline. *Journal of Management*, 35(2), 258–281. <http://doi.org/10.1177/0149206308321549>
- Levinthal, D. A. (1991). Random Walks and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 397–420.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Love, E. G., & Nohria, N. (2005). Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977–93. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1087–1108. <http://doi.org/10.1002/smj.487>
- McCain, K. W. (1986). Cocited author mapping as a valid representation of intellectual structure. *Journal of the American Society for Information Science*, 37(3), 111–122. <http://doi.org/10.1002/asi.4630370303>
- McKinley, W. (1993). Organizational Decline and Adaptation: Theoretical Controversies. *Organization Science*, 4(1), 1–9. <http://doi.org/10.1287/orsc.4.1.1>
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88–110. <http://doi.org/10.5465/amr.2011.0356>
- Mone, M. a., Mckinley, W., & Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115–132. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.192965>

- Moulton, W. N., & Pruett, H. T. M. (1996). Business failure pathways: Environmental stress and organizational response. *Journal of Management*, 22(4), 571–595.
- Muñoz-Bullon, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2010). Downsizing implementation and financial performance. *Management Decision*, 48(8), 1181–1197.
<http://doi.org/10.1108/00251741011076735>
- Muurlink, O., Wilkinson, A., Peetz, D., & Townsend, K. (2012). Managerial Autism: Threat-Rigidity and Rigidity's Threat. *British Journal of Management*, 23, 74–87.
<http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00790.x>
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319–336. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](http://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- O'Neill, H. M. (1986). An Analysis of the Turnaround Strategy in Commercial Banking. *Journal of Management Studies*, 23(2), 165–188. <http://doi.org/Article>
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636.
- Pilkington, A., & Meredith, J. (2009). The evolution of the intellectual structure of operations management—1980–2006: A citation/co-citation analysis. *Journal of Operations Management*, 27(3), 185–202. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2008.08.001>
- Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.
<http://doi.org/10.1002/smj.397>
- Robbins, D. K., & Pearce II, J. a. (1992). Turnaround: Retrenchment and Recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309. <http://doi.org/10.2307/2486616>
- Rugman, A. M., Oh, C. H., & Lim, D. S. K. (2012). The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218–235.
<http://doi.org/10.1007/s11747-011-0270-5>
- Schendel, D., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery. *Journal of General Management*, 3, 3–12.
<http://doi.org/Article>

- Schneider, J. W., & Borlund, P. (2004). Introduction to bibliometrics for construction and maintenance of thesauri : Methodical considerations. *Journal of Documentation*, 60(5), 524–549.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., & Almeida, M. I. R. De. (2013). Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(2), 133–156. <http://doi.org/10.1108/MRJIAM-Mar-2012-0476>
- Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). *Strategic Management Journal*, 34, 62–93. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Shimizu, K. (2007). Prospect Theory, Behavioral Theory, and Threat-rigidity Thesis: Combinative Effects on Organizational Divestiture Decisions of a Formerly Acquired Unit. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1495–1514. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28226158>
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562–585. <http://doi.org/10.2307/256224>
- Singh, J. V. (1986). Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562–585. <http://doi.org/10.2307/256224>
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1977a). Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly*, 22(December), 640–657.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1977b). Designs for Crisis Decision Units. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 640–657.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/2392337>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. Marsh (Ed.), *Handbook of Organizations*.
- Stoeberl, P. A., Parker, G. E. ., & Joo, S.-J. (1998). Relationship Between Organizational Change and Failure in the Wine Industry: an Event History Analysis. *Journal of Management Studies*, 35(4), 537–555.
- Sull, D. N. (1999). Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, 77(4), 42–52. <http://doi.org/X99410>

- Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405–436. <http://doi.org/10.2307/256007>
- 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. <http://doi.org/10.4013/base.2013.103.06>
- Torres, A. P., Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., & Menezes, E. A. (2011). The Decline of Large Brazilian Companies. *Corporate Ownership & Control*, 8(4), 214–224.
- Tuma, N. B., & Hannan, M. T. (1984). *Social Dynamics Models and Methods*. Cloth: Academic Press.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–223.
- Van Ees, H., Elmer, S., & Postma, T. J. B. M. (2003). Board Characteristics and Corporate Performance in the Netherlands. *Eastern Economic Journal*, 29(1), 41–58.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91–109. <http://doi.org/10.2307/2392987>
- Whetten, D. (1987). Organizational Growth And Decline Processes. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 335–358. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.13.1.335>
- Whetten, D. A. (1980). Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. *Academy of Management Review*, 5(4), 577–588. <http://doi.org/10.5465/AMR.1980.4288962>
- Whetten, D. A. (1980). Sources, responses and effects of organizational decline. In *The Organizational Life Cycle* (Vol. 37, pp. 342–374). San Francisco: Jossey-Bass.
- Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*, 13, 335–358.
- Wiseman, R. M., & Bromiley, P. (1996). Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline. *Organization Science*, 7(5), 524–543. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.5.524>