



IPL
instituto politécnico
de leiria

O declínio das grandes empresas brasileiras

Alexandre Pavan Torres

Universidade Federal de Santa Catarina

Emilio Araújo Menezes

Universidade Federal de Santa Catarina

Fernando A. Ribeiro Serra

UNISUL Business School

Manuel Portugal Ferreira

Instituto Politécnico de Leiria

working paper

2008



Working paper nº 26/2008

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*

Rua das Olhalvas

Instituto Politécnico de Leiria

2414 - 016 Leiria

PORTUGAL

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

WORKING PAPER N° 26/2008

September 2008

Com o apoio da UNISUL Business School



O declínio das grandes empresas brasileiras

Alexandre Pavan Torres, MS
 Doutorando em Engenharia de Produção
 Universidade Federal de Santa Catarina
 Bairro Trindade - Florianópolis - Santa Catarina
 Brasil - CEP 88040-970
 Tel. (21) 8141 3660
pavan@urbi.com.br

Emilio Araújo Menezes
 Universidade Federal de Santa Catarina
 - Pós-graduação em Engenharia de Produção
 Bairro Trindade - Florianópolis - Santa Catarina
 Brasil - CEP 88040-970
 Tel. (48) 3721-9000
menezes@deps.ufsc.br

Fernando A. Ribeiro Serra
 Universidade do Sul de Santa Catarina
 UNISUL Business School e Programa de Pós-graduação em Administração
 Rua Trajano, 219 - Centro - Santa Catarina
 Brasil - CEP 88010-010
 Tel. (48) 329-1914
fernando.serra@unisul.br
 &
 globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

Manuel Portugal Ferreira
 Escola Superior de Tecnologia e Gestão
 Instituto Politécnico de Leiria
 Morro do Lena - Alto Vieiro
 Apartado 4163
 2411-901 Leiria, PORTUGAL
 E-mail: portugal@estg.ipleiria.pt
 Phone: 011-351-244-843317
 Fax: 011-351-244-820310
 &
 globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

O declínio das grandes empresas brasileiras

RESUMO

Neste artigo focamos o declínio organizacional, focando especificamente a evolução de uma seleção de empresas brasileiras que passaram pelo ranking das Maiores e Melhores da revista Exame. A nossa análise mostra um elevado índice de declínio entre as maiores empresas brasileiras e que há uma aceleração do declínio, ou da incapacidade de manter um nível de competitividade superior durante um período alargado de tempo. O estudo da estratégia, como disciplina que procura entender e auxiliar as empresas a capturar e sustentar uma vantagem competitiva sairá reforçado com a compreensão das causas de insucesso, e de perda de capacidade competitiva sustentável, das empresas.

Palavras-chave: declínio organizacional, Brasil, 500 maiores, estratégia

ABSTRACT

This article focuses organizational decline. Specifically on the evolution of a selection of Brazilian companies that passed by the Exame Magazine 'Best and Better' ranking. Our analysis shows a high index of decline of the biggest Brazilian companies. It also shows an acceleration of the decline, i.e., the incapacity to keep a superior level of competitiveness during a longer period of time. The strategy study as a discipline, seek to understand and help companies to capture and sustain competitive advantage. We believe this work will help the strategy study in the understanding Brazilian companies failure causes and loss of sustained competitive advantage.

Keywords: organizational decline, Brazil, top 500, strategy

INTRODUÇÃO

O trabalho de Whetten de 1980, intitulado "*Organizational decline: a neglected topic in organizational science*", chamou a atenção dos pesquisadores para a importância da pesquisa, estudo e ensino do declínio organizacional. É reconhecido que uma maioria dos estudos em administração foca o sucesso empresarial e não o insucesso, ou o declínio, apesar das frequentes chamadas por mais trabalhos na identificação e explicação para um dos problemas básicos de estratégia: porque algumas organizações falham onde outras são bem sucedidas.

O crescimento e a longevidade das organizações é, então, um tema pelo menos tangencial a vários estudos e autores. Chester Barnard (1938), por exemplo, argumentou que a habilidade para sobreviver é a verdadeira medida do sucesso das empresas. Para outros autores (ver, por exemplo, SCOTT, 1976; BEDEIAN, 1980; FORD, 1980) o crescimento é um estado normal das organizações. Mesmo o trabalho seminal de Edith Penrose (1959), hoje considerado um artigo clássico de *resource-based view* (RBV), se ocupa do crescimento organizacional. Para a autora, a expansão das empresas é largamente baseada na oportunidade de utilização dos recursos produtivos heterogêneos de modo mais eficiente e eficaz (PENROSE, 1959).

O problema, entretanto, é que uma parte significativa das empresas não sobrevive. Algumas declinam várias posições nos rankings das maiores e melhores, outras ainda tentam fazer alguma transformação (reestruturação ou *turnaround*), mas outras acabam mesmo por se extinguir. A este último percurso não estão imunes as grandes empresas nacionais e multinacionais e as evidências não são anedotais. Assim, as empresas que crescem, seguindo uma analogia com os seres vivos, declinam e morrem (HOY, 2006). Explica-se, assim, que a apresentação de modelos de ciclo de vida teóricos e empíricos tenha proliferado, ainda que moderadamente, nos estudos das organizações (por exemplo, ADIZES, 1988; CHANDLER, 1993; GERSICK et al., 1997). Estes ciclos de crescimento e declínio fazem parte do que designamos por "dinâmica das organizações" (WEITZEL; JONSSON, 1989, p.91).

Apesar do aumento do interesse na realização de trabalhos que investigam os aspectos temporais da organização (MILLER; FRIESEN, 1980; CAMERON; WHETEN, 1981; WHETEN, 1987) e do seu ciclo de vida (KIMBERLY; MILES, 1980), o estudo do declínio das organizações só passou a ser mais estudado a partir da década de 1980 (por ex., BEDEIAN, 1980; MITES, 1980; WHETEN, 1980; CAMERON; ZAMMUTO, 1984; MURRAY; JICK, 1985; CAMERON, WHETEN; KIM, 1987; SHEPPARD, 1994). Nos estudos sobre declínio, segundo Mone, McKinley e Baker III (1998), alguns pesquisadores se concentraram em definir o que seria o declínio organizacional (por exemplo, GREENHALGH, 1983; CAMERON; KIM. WHETTEN, 1987). Outros autores procuraram verificar modelos que descrevessem as mudanças ambientais que influenciam o declínio e seu impacto na estrutura organizacional (por exemplo, ZAMMUTO; CAMERON, 1985; SUTTON, 1990). Outros, ainda, as conseqüências do declínio organizacional nas empresas (por exemplo, FREEMAN; HANNAN, 1975; MCKINLEY; PONEMON; SCHICK, 1996). E, apesar do crescimento da pesquisa, o tema está longe de esgotado, até pela dificuldade de acesso a dados empíricos que testem as proposições teóricas que outros trabalhos apresentam, analisando e comparando empresas.

Este trabalho pretende chamar atenção para a importância da investigação sobre o declínio das organizações, em especial o declínio das organizações brasileiras, ao verificar se as principais empresas nacionais estão entrando em declínio com mais frequência. Mesmo com a importância do tema e com o declínio verificado em muitas das empresas nacionais, identificamos uma notável escassez de trabalhos acadêmicos relacionados com temas como o declínio e o *turnaround*. O estudo do declínio em empresas brasileiras é importante, visto que segundo dados de pesquisa da Fundação Dom Cabral (EXAME MAIORES E MELHORES, 2008), a taxa de mortalidade das empresas que formavam o ranking das 500 maiores e melhores do Brasil é de 77% num período de 35 anos. Adicionalmente, a mesma pesquisa constatou que existem somente 2% de empresas centenárias entre as 500 maiores de 2007 no país, enquanto que nos EUA são cerca de 39% no ranking da Fortune 500. Mas, o nosso conhecimento efetivo é, ainda, muito curto nesta matéria, pelo que este artigo visa

contribuir para o melhor entendimento da problemática no Brasil e com recurso a empresas brasileiras. É, assim, um passo pioneiro para a identificação dos fatores de declínio organizacional.

O trabalho está organizado da seguinte forma: na primeira parte é realizada uma breve revisão teórica sobre declínio organizacional. Na segunda parte, apresentamos a metodologia utilizada, os dados e os resultados de testes descritivos. Concluímos com uma discussão alargada, limitações do estudo, implicações para a teoria e a prática e sugestões para investigações futuras.

REVISÃO DA LITERATURA

Definindo declínio organizacional

Não dispomos de um conceito exato e taxativo sobre o que significa declínio na literatura acadêmica (KIMBERLY, 1976; CAMERON; WHETEN, 1983). Os trabalhos sobre declínio se desenvolveram usando a mesma base conceptual que os estudos que visam explicar o sucesso. Por exemplo, os estudos sobre a inter-dependência entre a organização e seu ambiente externo (LAWRENCE; LORSCH, 1967; MEYER, 1978; ALDRICH, 1979), os estudos focados na dependência de recursos (PFEFFER; SALACIK, 1978) e mesmo na detenção de recursos estratégicos superiores (BARNEY, 1986, 1991). Outras contribuições vieram de trabalhos relacionados à incerteza (SIMON, 1962; THOMPSON, 1967; COHEN; MARCH, 1972) e da gestão de crise (SMART; VERTINSKY, 1977; STARBUCK, GREVE; HEDBERG, 1978; MILBURN; SCHULER; WATMAN, 1983). Alguns autores consideram mesmo que o declínio é algo de inevitável, dado que as empresas seguem um ciclo de vida mais ou menos determinístico que, eventualmente, conduzirá à morte das organizações. Mintzberg (1984), por exemplo, argumentou que as organizações atingem um ponto máximo e, depois, começam a declinar.

O declínio parece estar relacionado com a capacidade competitiva. A competitividade, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, p. 3), pode ser definida como "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado". Assim, os estudos de competitividade têm relação com o declínio e foi a perda de capacidade

competitiva da indústria norte-americana de transformação, principalmente face à indústria japonesa, na década de 1980, que terá impulsionado os estudos sobre o tema (POSSAS, 1999). No Brasil, a partir da década de 1990, com a abertura da economia brasileira ao exterior, as empresas e setores passaram a estar propensos a sofrerem os mesmos efeitos – face à incapacidade competitiva as empresas são gradualmente expelidas do mercado.

O declínio tem, ainda, sido relacionado a fatores como a dimensão da organização, a perda de quota de mercado, redução de ativos, diminuição dos lucros, queda na cotação das ações, redução da dimensão da empresa (ver, por exemplo. GREENHALGH, 1982, 1983). No entanto, na sua maioria, estas serão conseqüências do declínio e não fatores ex ante que conduziriam previsivelmente ao declínio. Outros autores argumentam que o declínio se relaciona à retração de mercado e à incapacidade da empresa reagir a mutações na demanda (MILLER; FRIESEN, 1984, CAMERON et al., 1987; WEITZEL; JONSSON, 1989; CASTROGIOVANNI, 1991).

Wheten (1980, p. 577) em artigo precursor sobre o assunto, afirma que “o declínio organizacional, embora uma importante e fundamental preocupação das organizações tem recebido pouca atenção da pesquisa”. Cameron, Sutton e Wheten (1988) argumentam que cerca de três quartos da literatura acadêmica em declínio organizacional apareceu após 1978. A partir de então, a compreensão do declínio e do sucesso das organizações tem sido um tema central na pesquisa acadêmica internacional em administração (FLECK, 2004), mas não, pelo menos de forma tão clara, no Brasil.

A seguir, na tabela 1, sistematizamos algumas definições de declínio, de trabalhos fundamentais publicados a partir da década de 1980.

Tabela 1. Definições de declínio organizacional

Autor	Definição ou sentido	Observação
Grenhalgh (1983, p. 232)	"O declínio ocorre quando a organização não consegue manter a capacidade de adaptação em resposta a um ambiente estável, ou quando não consegue alargar ou aumentar o seu domínio sobre um nicho de mercado onde enfrenta gradualmente maior competição".	Declínio, neste caso está definido como o oposto a adaptação. Os ambientes, em geral, não são estáveis e o conceito estático é limitado.
Levy (1986)	Define declínio organizacional como falta de consciência das ameaças ambientais, das fraquezas organizacionais e não estabelecer ações corretivas nestas condições.	A definição acrescenta a falta de atenção às ameaças ambientais e falta de ação.
Weitzel e Jonsson (1989, p. 94)	"As organizações entram no estado de declínio quando deixam de antecipar, reconhecer, prevenir, neutralizar ou adaptar às pressões externas ou internas que ameaçam a sobrevivência de longo prazo da organização".	Os autores incorporam às definições anteriores a diferença entre declínio e períodos de consolidação e das demais respostas organizacionais às demandas por produtos e serviços.
Rozanski (1994)	Declínio é uma condição na qual acontece um decréscimo substancial e absoluto da base de recursos da organização.	Nesta definição a perda de recursos é que indica o declínio.

Um aspecto comum em relação aos diversos autores que procuraram definir declínio, é que este parece acontecer ao longo de um dado período de tempo. Whetten (1980), por exemplo, classifica o declínio segundo dois tipos de situações: a *estagnação*, que é mais provável ocorrer em organizações passivas e pouco flexíveis; e a *redução*, na qual existe perda de quota de mercado e decréscimo de competitividade. Outros autores, seguindo Whetten (1980), também enfatizaram os períodos de estagnação ou declínio (GREENHALGH, 1983; CAMERON; ZAMMUTO, 1984). Pandit (2000) argumenta que a falha das organizações tem sido definida como um 'declínio ameaçador da existência' no desempenho. Entretanto, este declínio pode ser abrupto ou gradual, podendo ser precipitado por atos internos ou pela inatividade, assim como por eventos externos e fatores ambientais (WALSHE et al., 2004).

Evidências do declínio

Jim Collins e Jerry Porras (1994) apresentaram, no *best-seller* "Feitas para Durar" (*Made to last*), dezoito empresas "visionárias" que haviam consistentemente ultrapassado seus concorrentes entre 1950 e 1990. Hamel e Välikangas (2003, p. 1) observaram, posteriormente ao estudo de Collins e Porras, que "apenas um terço destas empresas conseguiram se manter acima do índice Dow Jones nos últimos dez anos". Entre empresas que não se mantiveram acima do Dow Jones, aparecem nomes de grandes multinacionais reconhecidas como a Disney, Motorola, Ford, Nordstrom e Sony. Ainda considerando o índice Dow Jones, em 1896, quando foi criado, era composto de doze empresas (ver a Tabela 2), mas, atualmente, apenas uma das empresas originais faz parte do índice: a General Electric (WAITE, 2003). Pela sua capacidade de crescer e sobreviver a GE tem sido extensamente estudada, inclusive no Brasil (ver, por exemplo, FLECK, 2004 e SERRA, 2007).

Tabela 2. Empresas incluídas no Índice Dow Jones

Índice Dow Jones em 1896	Índice Dow Jones em 2001
American Cotton Oil	Alcoa
American Sugar	American Express
American Tobacco	AT&T
Chicado Gas	Boeing
Distilling and Cattle Feeding	Caterpillar
General Electric *	Citigroup
Laclede Gas	Coca-Cola
National Lead	Du Pont
North American Electric	Eastman Kodak
Tennessee Coal and Iron	Exxon Mobil
U.S. Leather	General Electric ^a
U.S. Rubber	General Motors
	Hewlett-Packard
	Home Depot
	Honeywell
	IBM
	Intel
	International Paper
	Johnson & Johnson
	JP Morgan
	Mc Donald's
	Merck
	Microsoft
	Minnesota Mining (3M)
	Philip Morris

	Procter & Gamble SBC Communications United Technologies Wal-Mart Walt Disney
--	--

Fonte: Adaptado de Waite (2003, p.2).

Pese a observação casuística que descrevemos, não são evidentes os motivos porque as empresas não conseguem manter a sua capacidade competitiva, e rentabilidade superior, por um longo período de tempo. Ou seja, porque as suas vantagens parecem não ser sustentáveis. A literatura sobre longevidade empresarial tem estudado alguns dos fatores que contribuem para o insucesso das empresas, tais como os fatores de inércia, a descontinuidade na indústria, mudanças no ciclo de vida de produtos, dinâmica interna da organização (ROMANELLI, 1986), crises de liderança, autonomia e controle, excesso de burocracia (GREINER, 1972), entre outros. McKiernan (2002) classifica estes fatores em quatro grupos que incluem sintomas de declínio físicos, gerenciais, comportamentais e financeiros.

Também, a pesquisa sobre declínio organizacional, numa perspectiva ampla do que esta contempla ou do que utiliza, foca aspectos como a inércia e a incapacidade de adaptação a um ambiente em constante mudança, a incapacidade de as empresas desenvolverem internamente ou adquirirem no mercado recursos estratégicos (BARNEY, 1986, 1991) que lhe permitam sustentar uma vantagem sobre as rivais. Em alguns casos, os pesquisadores identificam fatores associados ao executivos (ver, a este respeito, os trabalhos sobre *managerial hubris* de Hambrick e Cannella (2004), por exemplo).

Os fatores que contribuem para a perda de competitividade relativa, como observamos ao examinar as empresas incluídas nos rankings existentes ou no Índice Dow Jones são variados. É razoável sugerir que alguns são fatores associados ao setor de atividade, ou indústria, dado que antes o índice era composto por empresas industriais, que fabricavam e comercializavam *commodities*, empresas de extração de recursos naturais e energia. Das doze empresas originais (Tabela 1), apenas uma ainda

sobrevive na atualidade. Na realidade, o índice é hoje mais sofisticado, contendo empresas de vários outros setores (WAITE, 2003).

Mische (2001, p.3) ao argumentar sobre 'renovação estratégica', enunciou alguns fatos interessantes:

- em 1911 uma das maiores companhias do mundo era a USX;
- 70% das maiores empresas existentes em 1955, já não existiam em 1983;
- cerca de um terço das companhias listadas na Fortune 500 em 1970, já não estavam listadas em 1996;
- 40% das companhias listadas na Fortune 500 em 1980, haviam sumido da lista em 1996;
- somente 3 das companhias 'top 10' do mundo em 1972 permaneciam entre as 'top 10' em 2000;
- a expectativa de vida média de uma grande companhia industrial é de aproximadamente 40 anos ou o "equivalente à expectativa de vida do homem de Neanderthal".

Embora diversos autores tenham como foco as organizações em seus momentos de sucesso e proponham métodos para crescer ou superar as dificuldades (por exemplo, PASCALE, 1984, 1996; PORTER, 1986, 1989, 1999; COLLINS; PORRAS, 1994; GHEMAWAT, 2000; KIM; MAUGBORGNE, 2005), Hamel e Välikangas, (2003, p. 1) asseveram que "as grandes empresas estão fracassando mais frequentemente [...] Das vinte falências norte-americanas, ocorridas nas últimas duas décadas, dez ocorreram nos dois últimos anos". É de salientar que no Brasil, o cenário não parece seguir um rumo diferente: assistimos a ascensão e o declínio de empresas como a Facit, Mesbla, Ultralar, Enxuta, Arapuã, Transbrasil, Vasp, Varig, Bombril, Gradiente, Casas da Bahia, dentre outras. Uma matéria publicada pela Revista Exame, na edição 827, de 22 de Novembro de 2004, destacava que dos nove fundadores da atual Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), magnatas do século 20, apenas um terço prosperou. Entre os que quebraram ou tiveram de abrir mão de seus negócios, aparecem nomes como o conde Francesco Matarazzo, cujo grupo empresarial na época só faturava menos que a União e o Estado de São Paulo e Roberto Simonsen, empresário da construção civil.

Hamel e Välikangas (2003) afirmam que durante as últimas quatro décadas, a volatilidade na taxa de retorno das empresas listadas na norte-americana S&P 500 cresceu aproximadamente 50%, apesar de esforços vigorosos dos gestores para administrar os retornos. Na década de 90 menos de 5% das empresas que compõem as listas da S&P 500 e da inglesa FT100 foram capazes de manter o retorno para os seus acionistas por cinco anos consecutivos nos limites do quartil superior. Embora estas sejam estatísticas simplórias, elas sugerem a existência de processos poderosos que minam a capacidade da empresa continuar criando valor (WILLIAMSON, 2003, p. 319) e forma sustentada e única.

Em suma, as evidências apontam para níveis de declínio preocupantes nas empresas brasileiras. Um levantamento da própria revista Exame Maiores e Melhores, em 2002, mostrou que cerca de 80% das empresas que estavam entre as 500 maiores no primeiro ano em que o ranking foi elaborado, 1973, já não estavam incluídas na lista em 2002. Estas evidências são intrigantes e não têm sido objeto de estudo com a pertinência que merecem. Assim, o estado de conhecimento que detemos não permite elucidar o que está a ocorrer no mundo empresarial e, fundamentalmente, o que tem mudado na concorrência que tão dramaticamente põe em causa uma das pedras basilares da estratégia empresarial: o seu objetivo de estudar, explicar e assistir as empresas a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Literatura sobre declínio do desempenho nas organizações

A literatura sobre declínio atualmente existente tem adotado diversas perspectivas e objetos. Pandey e Verma (2005) argumentaram que os estudos acadêmicos apontam para duas abordagens principais. Uma abordagem, se preocupa em examinar os diversos fatores de declínio organizacional e de *turnaround*, com base em análises de dados transversais (por exemplo, HAMBRICK; SCHECTER, 1983; BARKER; DUHAINE, 1997; CASTROGIOVANNI; BRUTON, 2000). Outra abordagem se preocupa com os processos da companhia em relação ao declínio e ao *turnaround* (VAN DE VEN; HUBER, 1990). Schendel e Paton (1976) e O'Neil

(1986) consideram um processo pelo qual estratégias de *turnaround* são implementadas para evitar o declínio.

As perspectivas adotadas contemplam objetos distintos, por exemplo: Starbuck, Greve e Hedberg (1978) e Taber, Walsh e Cook (1979) estudaram o declínio em negócios; de forma particular, Levine (1978) e Biller (1980) estudaram o declínio em administração pública; Jick e Murray (1982) em administração hospitalar; Cyert (1978), Petrie e Alpert (1983), Berger (1983) e Cameron (1983) em administração educacional.

Jas e Akelcher (2005, p. 199), ao estudarem o declínio do desempenho nas organizações públicas, classificaram as causas do declínio a partir da literatura acadêmica (ver LEVINE, 1978; WHETTEN, 1988; MEYER; ZUCKER, 1989; ANHEIER, 1999; MELLAHI; WILKINSON, 2004) em dois grupos: "a identificação de fontes de declínio (externas e internas) e a habilidade das organizações em influenciar ou gerenciar este declínio". As fontes de declínio externas podem ser de dois tipos: mudanças importantes que atrapalham o funcionamento da organização; mudanças de preferências dos clientes. Outras fontes de declínio são internas à organização e estão relacionadas com a falta de competência de operar de forma efetiva (JAS; AKELCHER, 2005).

Walshe et al. (2004) argumentam que a literatura ligada à falha de negócios e ao *turnaround* nas organizações com fins lucrativos pode ser dividida em três áreas: pesquisa empírica quantitativa, que se utiliza de dados para analisar a população transversal ou longitudinalmente, normalmente utilizada para verificar padrões ou analisar teorias sobre as causas de falhas ou estratégias de intervenção;- pesquisa empírica qualitativa, que tende a se utilizar de uma pequena quantidade de estudos de caso, principalmente se utilizando de dados e informações de entrevistas, documentos, observações e outros para uma apresentação detalhada de casos onde situações de falha e *turnaround* aconteceram;- trabalhos teóricos com o intuito de descrever e explicar achados empíricos e organizar o contexto teórico sobre falhas e *turnaround*.

No Brasil, considerando os trabalhos do Enanpad, principal congresso acadêmico brasileiro na área de administração, por exemplo, existem

poucas pesquisas especificamente sobre o tema de declínio, ou falha organizacional, e turnaround (Tabela 3).

Tabela 3. Trabalhos sobre declínio e turnaround apresentados no Enanpad, entre 1997 e 2006

Autor	Ano	Assunto
Roiek e Bulgakov	1999	Procuraram identificar e analisar fatores estratégicos do declínio do Bamerindus: organização bancária nacional, no período compreendido entre 1980 e 1997.
Fleck	2003	Avaliou a trajetória de crescimento da GE e da Westinghouse e o desenvolvimento das capacitações organizacionais comparando a evolução das empresas.
Fleck e Andrade Filho	2003	Investigaram a formação dos traços organizacionais da Casas Sendas a partir da proposta teórica de Fleck (2003) de modo a verificar as ações relativas à autoperpetuação ou à autodestruição.
Grigorovski e Fleck	2005	Realizaram estudo histórico sobre a Souza Cruz procurando identificar como a empresa respondeu aos desafios surgidos ao longo dos anos, verificando se a mesma desenvolveu propensão à autoperpetuação.
Fleck	2005	Apresenta seis dimensões relacionadas ao sucesso ou falha organizacionais, examinando a evolução histórica da GE e da Westinghouse.
Fleck	2006	Examina a perda de vantagem competitiva ao longo do tempo pelo exame dos processos de institucionalização, novamente ao longo da história da GE e da Westinghouse.

Como se pode verificar, os trabalhos acadêmicos no Brasil são poucos e são fundamentalmente pesquisas qualitativas, baseadas em casos de estudo de empresas. A pesquisadora Denise Fleck emerge como a maior prolífica autora, adotando, no entanto, uma abordagem teórica distinta da utilizada tradicionalmente na literatura desenvolvida especificamente sobre declínio organizacional.

Dada a lacuna no conhecimento que demonstramos e a importância do tema, este trabalho procura formular uma contribuição, algo exploratória, ao dimensionar a importância ou gravidade do tema para as grandes empresas brasileiras. Procuramos, assim, verificar, nomeadamente, nas empresas que são consideradas como as de melhor desempenho e de maior dimensão, se a perda de desempenho é abrupta ou gradual.

METODOLOGIA

Segundo taxonomia proposta por Vergara (2000, p. 46), “uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios”. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, porque possui natureza de sondagem, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa exploratória “não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. É descritiva, porque visa apresentar o status do declínio estratégico no Brasil, sobretudo em relação ao tempo para a perda de competitividade.

Quanto aos meios, a pesquisa é documental, bibliográfica e *ex post facto*. Documental, porque o estudo se baseia em dados recolhidos das listas da revista Exame Maiores e Melhores ao longo do período contemplado: de 1973 a 2006. Este procedimento obrigou ao tratamento de 2.859 empresas. Bibliográfica, porque pretende fornecer instrumental analítico para confrontar a teoria sobre declínio organizacional com os resultados obtidos na pesquisa.

A partir das listas das 500 maiores e melhores empresas do país, publicadas pela revista Exame (entre 1973 e 2006), no critério de lucro líquido ajustado, foram classificadas e separadas as empresas pertencentes ao quartil superior de cada ano. Ou seja, as 25% ou 125 empresas com melhores resultados de lucro.

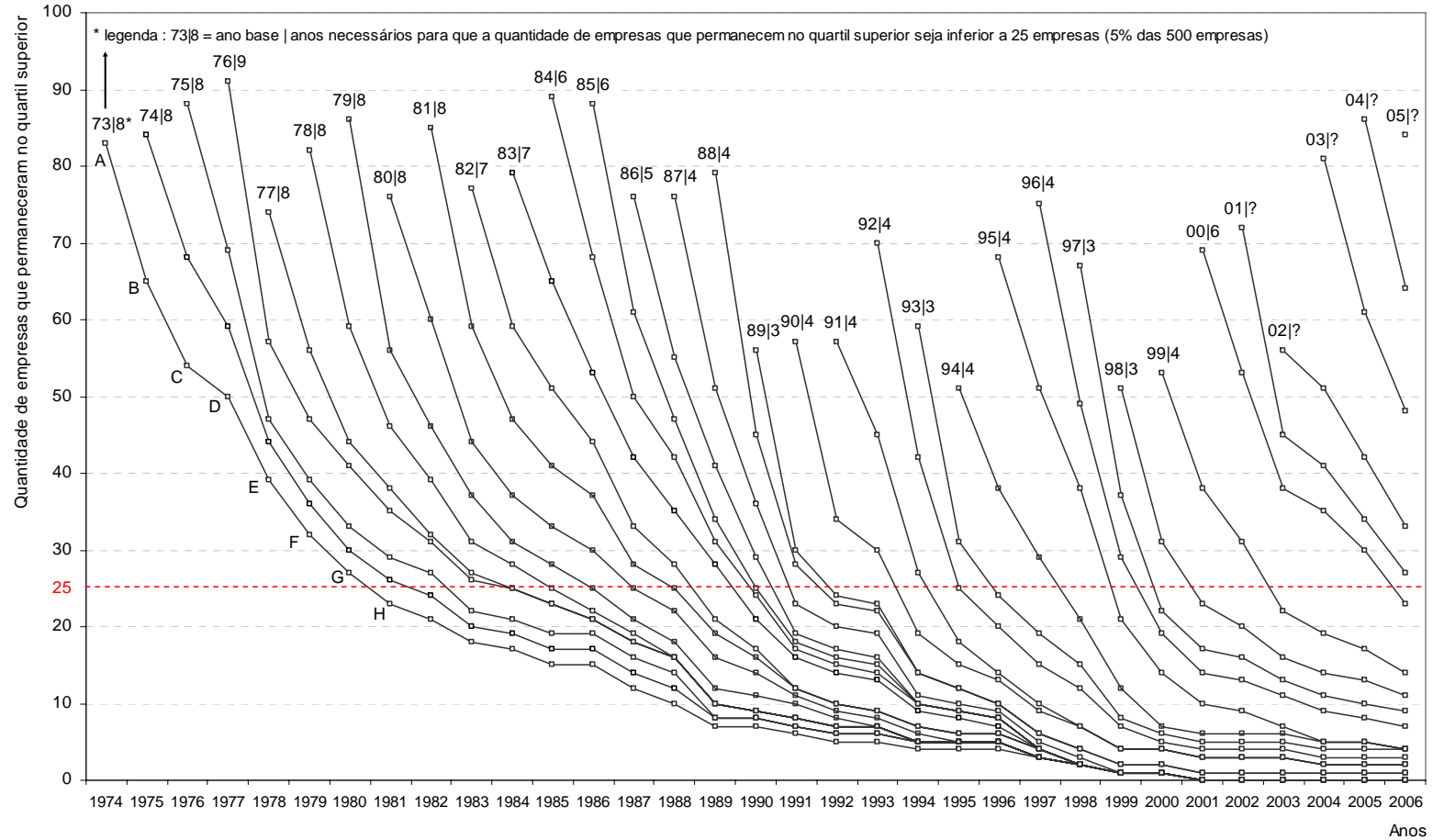
RESULTADOS E ANÁLISES

Com o auxílio de um banco de dados relacional desenvolvido no programa Microsoft Access foi possível verificar as empresas que permaneceram nos quartis superiores ao longo dos 36 anos tomando como base cada um dos anos entre 1973 a 2005. Os resultados obtidos foram armazenados numa tabela que possibilitou gerar a figura 1. A figura 1 mostra no eixo vertical a quantidade de empresas que conseguiram permanecer no quartil superior ao longo dos anos, e no eixo horizontal o ano, partindo de um ano base (1973 a 2005, conforme legenda da figura).

Os resultados obtidos da análise dos dados corroboram fortes índices de declínio, como foi anteriormente exposto. De salientar que somente 83 das 125 empresas pertencentes ao quartil superior em 1973, conseguiram permanecer no quartil superior em 1974 (ponto A da Figura 1 na primeira curva da esquerda para a direita). Isto significa que apenas 66% das empresas conseguiu manter níveis superiores de lucro líquido ajustado. Destas 83 empresas, 65 conseguiram permanecer no quartil superior até 1975 (ponto B da figura 1), conforme mostra a Tabela 4. Seguindo o raciocínio, a partir de 1973, foram necessários apenas 8 anos para que o número de empresas que permaneceram no quartil superior fosse reduzido a menos de 25 empresas (o equivalente a 5% de 500 maiores empresas).



Figura 1. Empresas presentes nas listas das 500 maiores e melhores empresas do país, que se mantiveram no quartil superior ao longo dos anos (em lucro líquido ajustado)



Nota: Incluí apenas empresas que constam da lista das 500 maiores, publicada pela revista exame.

Fonte: os autores, a partir de dados coletados na lista das 500 maiores empresas do país, publicada pela revista Exame.

Tabela 4. Quantidade de empresas que se mantiveram no quartil superior ao longo dos anos a partir de 1973

de 1973 (ano base) até...	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Correspondente ao ponto (na figura)	A	B	C	D	E	F	G	H
Quantidade de empresas	83	65	54	50	39	32	27	23

Fonte: os autores, a partir de dados coletados na lista das 500 maiores empresas do país, publicada pela revista Exame.

A Figura 1 mostra também que a partir de 1984, menos de 5% das empresas (25 das 500 empresas) foram capazes de manter lucro líquido ajustado nos limites do quartil superior por mais de cinco anos consecutivos. Este número quando comparado com os anos anteriores sugere um aumento na repidez de declínio, que pode ser confirmado pela declividade de cada uma das curvas. Ou seja, as empresas – e note-se que nos referimos a empresas que constam das 500 Maiores e Melhores, nomeadamente no critério de lucro líquido, estão a perder capacidade competitiva com maior rapidez, sendo, portanto, ultrapassadas por outras empresas.

É importante notar, ainda, da análise da Figura 1, o aumento da taxa de declínio das empresas a partir do início da década de 1980. Entre 1973 a 1983 foram necessários sete ou mais anos para que o número de empresas presentes no quartil superior de lucros líquidos ajustados caísse para menos de 25 empresas (5% das empresas estudadas). No entanto, após 1983 apenas são precisos seis anos, e a partir de 1987 de 3 a 4 anos.

Uma curiosidade constatada tem a ver com o sucesso e não com o declínio. Somente uma empresa permaneceu no quartil de maior lucratividade desde o primeiro ranking, em 1973, até ao ranking de 2001: a Brahma. Em 2001, a empresa passa a fazer parte da AmBev após um processo de aquisição. A Ambev, hoje InBev face à fusão com a belga Interbrew, com exceção do ano de 2002 que teve prejuízo, também se manteve no quartil superior de 2003 até 2006.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES FINAIS

Neste artigo apresentamos um teste exploratório a empresas brasileiras para observar se as maiores e melhores empresas brasileiras

estão, ou não, em declínio, qual o ritmo a que decaem e qual a evolução destes indicadores ao longo de um período alargado a 36 anos. Whetten (1980) apontou que o declínio pode ser classificado como *estagnação* e como *redução*. Neste trabalho, nos focamos em declínio como redução, pois se baseia na perda de lucratividade (mensurado pelo lucro líquido ajustado). No entanto, o estudo de empresas estagnadas pode ser importante, até pela possibilidade de um período de estagnação vir a ser seguido de um período de redução. Por exemplo, é razoável sugerir que o declínio da Varig possa ter seguido este trajeto.

O primeiro aspecto que chama atenção, é que da mesma forma que as empresas americanas e europeias (ver MISCHE, 2001; HAMEL; VÄLLIKANGAS, 2003; WILLIAMSON, 2003), as empresas brasileiras estão a perder competitividade a um ritmo mais acelerado. A abertura da economia brasileira pode explicar parte deste efeito. As conhecidas insuficiências na dotação de fatores humanos qualificados e insuficiente investimento nas tecnologias mais modernas também ajudarão a entender a perda de capacidade competitiva. Mas, um modelo integrador e inclusivo das causas de declínio não está formulado e encontra-se para além do nosso escopo neste artigo. Ainda assim, importa notar aqui um conjunto de fatores externos, com potencial impacto sobre o desempenho das empresas brasileiras. Em particular, durante a década de 90, no Brasil, diversos fatores externos tiveram impacto significativo na competição das empresas, como os ilustrados na tabela 4.

Tabela 4. Fatos marcantes no Brasil

1992	Abertura de mercado
1994	Plano Real e abertura da economia
1995	Estabilidade da economia
1996	Explosão do consumo
1997	Explosão das privatizações
1999	Flutuação do Real e subida dos juros
2001	Apagão
2002	Subida do dólar
2003	Estabilização do dólar
2004	Recorde de exportações

Todos estes fatores, de alguma forma afetam a capacidade de adaptação e o portfólio de produtos e serviços das empresas, como apontado por diversos autores, por exemplo, Romanelli (1996). A incapacidade de desenvolver recursos estratégicos frente à mudança reduz a capacidade de competir (BARNEY, 1986, 1991). Até mesmo a composição do ranking é afetada, pois com as privatizações, setores e empresas que não eram consideradas ou eram consideradas isoladamente, mudam a posição relativa em relação às demais.

Como se trata de um período com mudanças significativas do ambiente, sugere-se que seja realizado um estudo aprofundado sobre seu efeito sobre as empresas.

Considerando que o quartil superior nas maiores empresas do Brasil pode ser considerado o topo, aparentemente, as taxas de declínio estão cada vez maiores, o que implica na importância de controlar, identificar e atuar sobre o declínio organizacional (ver SCHENDEL; PATON, 1976). Este resultado permite-nos inferir que manter o nível de competitividade está cada vez mais difícil, e foi agravado a partir do início dos anos 1990. A análise empírica que realizamos foi baseada no declínio da lucratividade, um dos fatores de dimensão das organizações (GREENHALGH, 1982, 1983). O uso do lucro se deveu, não só pela facilidade de acesso aos dados desta primeira análise, mas por se tratar de um indicador tradicional de sucesso empresarial (PORTER, 1985). Mas, pesquisas futuras poderão aferir o declínio em termos de outras medidas de desempenho, sejam estas associadas ao crescimento, nomeadamente internacional, de mercado, como a quota de mercado, ou da carteira de produtos e de conhecimentos, por exemplo, através do número de patentes.

Pesquisas futuras sobre o tema do declínio, nomeadamente no Brasil, serão valiosos, face à gravidade constatada. A nossa investigação inicial comprova a necessidade da realização de trabalhos sobre declínio organizacional. Esta pesquisa futura pode aferir, por exemplo, possíveis perdas no valor de recursos estratégicos fundamentais, aferir padrões de evolução setorial porque é possível que o declínio não seja apenas de organizações específicas mas comum a todas, ou muitas, as empresas de um dado setor.

Pesquisa futura pode, ainda evoluir por meio do estudo de casos individuais. Por exemplo, o fato de a Brahma ter sido a única empresa a se manter com resultado positivo no quartil superior de lucro ao longo de todo o período estudado e que, até certo ponto, perdura com a formação da AmBev e posteriormente da InBev, aponta para a empresa como um caso raro e relevante para a pesquisa por estudo de caso.

Em conclusão, este artigo permite ressaltar que o estudo do declínio das organizações brasileiras é muito importante em todos os campos, sejam estudos para a compreensão de fatores para a busca de indicadores empíricos que possam refletir um comportamento de declínio. Sem compreender os motivos do declínio organizacional, mesmo das grandes empresas líderes nos seus setores, não será possível compreender cabalmente as dinâmicas estratégicas internas e externas que impactam na busca por uma vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- ANHEIER, H. K. (Ed) **When Things Go Wrong: Organizational Failures and Breakdowns**. London: Sage, 1999.
- BEDEIAN, A. G. **Organizations. Theory and analysis**. Hinsdale. IL: Dryden Press, 1980.
- BARNARD, C. The functions of the executive. Boston: Harvard University Press, 1938.
- BARKER, V. L.; DUHAIME, L. M. Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 13-38, 1997.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, 11 (3), p. 656 -665, 1986
- BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99 – 120, 1991.
- BERGER, M. A. Retrenchment policies and their organizational consequences. **Peabody Journal of Education**, 6(2): 49-63, 1983.
- BILLER, R. P. Leadership tactics for retrenchment. **Public Administration Review**. N. 40, p. 604-609, 1980.

- CAMERON, Kim. S.; WHETTEN, D. A. Perceptions of effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, n. 26, p. 525-544, 1981.
- CAMERON, Kim S. Strategic responses to conditions of decline: higher education and the private sector. **Journal of Higher Education**, n. 54, p. 359-380, 1983.
- CAMERON, Kim. S.; ZAMMUTO, R. F.. Matching managerial strategies to conditions of decline. **Human Resource Management Journal**, n. 22, p. 359-376, 1984.
- CAMERON, Kim S.; KIM, Myung U.; WHETTEN, David A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, 32, 222-240. 1987.
- CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A.; KIM, Myung U. Organizational dysfunctions of decline. **Academy of Management Journal**, v. 30, n 1, p.126-138, 1987.
- CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial Resources and Rents. **Journal of Management**, 17 (1), p. 155 – 171, 1991.
- CASTROGIOVANNI, Gary J. Environmental Munificence : A Theoretical Assessment. **Academy of Management Review**, v.16, n.3, p.542-565, jul. 1991.
- CASTROGIOVANNI, G.J.; BRUTON, G.D. Business turnaround process following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment. **Journal of Business Research**, v. 48, p. 25-34, 2000.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- COHEN, M.; MARCH, J. M. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, p. 1-25, 1972.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Build to last successful habits of visionary companies**. New York: Harper-Collins., 1994.
- CYERT, R. M. The management of universities of constant or decreasing size. **Public Administration Review**, n. 38, p. 344-349, 1978.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, 35 (12), pp. 1504 – 1511, 1989.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FLECK, Denise Lima; ANDRADE FILHO, Nilo Martins de. Crescimento Corporativo e Autoperpetuação da Empresa: uma Investigação dos Traços Organizacionais da Casas Sendas. In: XXVII ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** . Atibaia: Anpad, 2003. p. 1 - 16.
- FLECK, Denise Lima. Growth, Dominance and Decline: Insights From the Histories of General Electric and Westinghouse (1878-1998). In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3ES), 1., 2003, Curitiba. **Anais...** . Curitiba: Anpad, 2003. p. 1 - 18.

- FLECK, Denise Lima. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: Insights das Histórias da General Electric e Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. ed. especial, p. 79-106, 2004.
- FLECK, Denise Lima. Theorizing on organizational success and failure. In: XXIX ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** . Brasília: Anpad, 2005. p. 1 - 17.
- FLECK, Denise Lima. Institucionalização, sucesso e fracasso organizacional. In: 30º ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** . Salvador: Anpad, 2006, p. 1 - 17.
- FORD, Jeffrey D. The occurrences of structural hysteresis in declining organizations. **Academy of Management Review**. vol. 5, p. 589-598, 1980.
- FREEMAN, J.; HANNAN, M. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v. 40. P. 215-228, 1975.
- GERSICK, Kelin F. et al. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. [s.l.]: Harvard Business School Press Books, 1997. 320 p.
- GHEMAWAT, P.; A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.
- GREENHALGH, L. G. Organizational Decline, in S. B. Bacharach (Ed.), **Research in the Sociology of Organizations**, v. 2, Greenwich, CT: JAI Press, p. 231-276, 1983.
- GREINER, Larry E.. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, [s.l.], n. , p.37-48, jul-ago. 1972.
- GRIGOROVSKI, Paulo Roberto Esteves; FLECK, Denise L.. Cia. de Cigarros Souza Cruz: Senhora, Vítima ou Algoz de Seu Declinante Destino? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Anpad, 2005. p. 1 - 16.
- HAMBRICK, D.C.; CANNELLA, A. CEOs Who Have COOs: Contingency Analysis of an Unexplored Structural Form. **Strategic Management Journal**, October 2004.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. **The quest for resilience**. Boston: Harvard Business Review, set. 2003. 13 p.
- HOY, Frank. The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, [s.l.], p. 831-836. nov. 2006.
- JAS, P.; SKELCHER, C. Performance Decline and Turnaround in Public Organizations: A Theoretical and Empirical Analysis. [British Journal of Management, Vol. 16, No. 3, p. 195-210, September, 2005.](#)
- JICK, T. D.; MURRAY, V. V. The Management of Hard Times: Budget Cutbacks in Public Sector Organizations. **Organization Studies**, v. 3, n. 2, p. 141-169, 1982.
- LEVINE, C. H. Organizational decline and cutback management. **Public Administration Review**, n. 38, p. 316-325, 1978.

- LEVY, A. Second-order planned change: Definition and conceptualization. **Organization Dynamics**, v. 15, n. 1, p. 5–20, 1986.
- KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. Blue Ocean Strategy: from theory to practice. **California Management Review**, v. 47, p.105-121, 2005.
- KIMBERLY, J. R. Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal. **Administrative Science Quarterly**, n. 21, p. 571-597, 1976.
- KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. **The Organizational Life Cycle**. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, p. 1-30, 1967.
- LEVINE, C. H. Organizational decline and cutback management. **Public Administration Review**, n. 38, p. 316-325, 1978.
- MCKIERNAN, Peter. Turnarounds. In: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew (Ed.) **The Oxford handbook of strategy**. New York: Oxford University Press, 2003. v. 2, cap. 27.
- MCKINLEY, W.; PONEMON, L.A.; SCHICK, A.G. Auditors' perceptions of client firms: the stigma of decline and the stigma of growth. **Accounting Organizations and Society**, n. 21, February/April, p. 193-213, 1996.
- MELLAHI, K.; WILKINSON, A. Downsizing and Innovation Output: A Review of Literature and Research Propositions, Paper presented at **British Academy of Management Conference**, St Andrews, September 2004.
- MEYER, M. W. **Environments and Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- MEYER, M.; ZUCKER, L. **Permanently failing organizations**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- MIIBURN, T. W.;SCHULER R. S.; WATMAN, K. H. Organizational crisis. Part 1 and Part 2. **Human Relations**, n. 36, p. 1141 1180, 1983
- MILES, Robert H. Findings and implications of organizational life cycle research: A commencement. In John R. Kimberly, Robert H. Miles, and Associates (eds.), **The Organizational Life Cycle**, p. 430-450. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H.. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, [s.l.], p. 1161-1183. out. 1984.
- MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, V. 9, p. 207-224, 1984.
- MISCHE, M. A. **Strategic renewal**: becoming a high-performance organization. Upper saddle River: Prentice Hall, 2001.
- MONTE, Mark A.; MCKINLEY, William; BARKER III, Vincent L. Organizational decline and innovation: a contingency framework. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.115-132, jan. 1998.

- MURRAY, V.V.; JICK, T. D. Taking stock of organizational decline management: Some issues and illustrations from an empirical study. **Journal of Management**, vol. 11, n. 3, p. 111-123, 1985.
- O'NEILL, H. M. *Turnaround* recovery, what strategy do you need?, **Long Range Planning**, Vol. 19 No.1, p.80-8, 1986.
- PANDIT, N. R. Some recommendations for improved research on corporate turnaround. **Management**, vol. 3, n. 2, p. 31–56, 2000.
- PASCAL, R. Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success. **California Management Review**, 26/3, 1984.
- PASCAL, R. The Honda Effect. **California Management Review**, 38/4, 1996.
- PENROSE, E. T. **The Theory of The Growth of The Firm**. New York: Wiley, 1959.
- PETRIE, H. G.; DANIEL, A. What is the problem of retrenchment in higher education? **Journal of Management Studies**, n.20, p. 97-119, 1983.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.
- PORTAL EXAME. **Maiores e melhores**. Disponível em: <app.exame.abril.com.br/ servicos/melhoresemaiores/>. Acesso em: 14 jan. 2008.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- POSSAS, S. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. Campinas: Hucitec, 1999.
- ROZANSKI, M. S. **Response to persistent organizational decline: A sense making perspective**. PhD thesis, University of Southern California, 1994
- SCHENDEL, D. E.; PATTON, G. R. Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, Spring 3, p. 3-11, 1976.
- SCOTT, Bruce R. **Stages of corporate development – Part I**. Boston: Intercollegiate Case Clearing House, Harvard University. 1971.
- SERRA, F. R. Pilares da estratégia: Estudo de caso de cinco empresas líderes. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** (Lisboa), v. 6, p. 70-81, 2007.
- SHEPPARD, Jerry Paul. [Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death](#). **Journal of Management**, vol. 20, n. 4, p. 795-833, 1994.
- SIMON, H. A. The architecture of complexity. **Proceedings of the American Philosophical Society**, n. 106, p.467-482, 1962.

- SMART, C. F.; VERTINSKY, I. Designs for crisis decision units. **Administrative Science Quarterly**, n. 22, p. 640-657, 1977.
- STARBUCK, W. G.; GREVE, A.; HEDBERG, B. L. T. Responding to crisis. **Journal of Business Administration**, n. 9: p. 111-137, 1978.
- SUTTON, Robert I. The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. **Administrative Science Quarterly**, n. 32, p. 542-569, 1987.
- TABER, T.; WALSH, J. T.; COOK, R. A. Developing a community-based program for reducing the social impact of a plant closing. **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 5, p. 133-155, 1979.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, vol. 1, p. 213-219, 1990.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WAITE, S. R. **Quantum Investing**. New York: Texere, 2003.
- WALSHE, Kieran et al. Organizational Failure and Turnaround: Lessons for Public Services from the For-Profit Sector. **Public Money & Management**, [s.l.], p. 201-208. 01 jan. 2004.
- WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: A literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, p. 91-109, 1989.
- WHETTEN, David A.. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p.577-588, 1980.
- WHETTEN, David. A.. Growth and decline processes in organizations. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1987.
- WILLIAMSON, Peter J.. Strategy innovation. In: FAULKNER, David O.; CAMPBELL, A. (Orgs.). **Oxford Handbook of Strategy, Volume II: Corporate Strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap. 29, p. 319-346.
- ZAMMUTO, Raymond F.; CAMERON, Kim S.. Environmental decline and organizational response. **Academy of Management Proceedings**, p.250-254, 1982.