



Revista Ciências Administrativas

ISSN: 1414-0896

revcca@unifor.br

Universidade de Fortaleza

Brasil

Três, Douglas Luís; Ribeiro Serra, Fernando A.; Fernandes Pinto, Rosiele; Fernandes Pereira, Mauricio

Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar

Revista Ciências Administrativas, vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 528-557

Universidade de Fortaleza

Fortaleza, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647147006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar

Organizational lifecycle: a family business case study

Douglas Luís Três¹
Fernando A. Ribeiro Serra²
Rosiele Fernandes Pinto³
Mauricio Fernandes Pereira⁴

Resumo

Este trabalho busca compreender as etapas do ciclo de vida organizacional (CVO) da empresa Dudalina, identificando os elementos que contribuíram para o seu declínio, bem como as estratégias que colaboraram para o seu *turnaround*. A escolha dessa empresa se justifica por ela apresentar elementos que a caracterizam como empresa familiar, além da história de ascensão, declínio e *turnaround* ao longo da sua existência. O CVO foi analisado a partir do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar, proposto por Gersick et al. (1997); e para a compreensão do *turnaround*, adotou-se o *framework* de Robbins e Pearce II (1992). Foram realizadas visitas às unidades de produção, entrevistas com os sócios/acionistas e análise de documentos disponibilizados pela empresa. Os sistemas empresariais familiares são complexos, por tratarem de elementos que se inter-relacionam nos diversos

¹ Mestre em Administração

SEBRAE/SC - Unidade de Gestão Estratégica - SC 401 - Km 01 - Lote 02 - Parque Tecnológico Alfa - Bairro João Paulo. CEP: 88030-000 Florianópolis-SC. douglas@sc.sebrae.com.br

² Doutor em Engenharia

Universidade Nove de Julho – UNINOVE – PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração. Av. Francisco Matarazzo, 612 – Prédio C - 2º Andar - Água Branca. CEP: 05001-100 São Paulo-SP - fernandoars@uninove.br

³ Mestre em Administração

Universidade Nove de Julho – UNINOVE - PPGA – Programa de Pós-graduação em Administração. Av. Francisco Matarazzo, 612 - Prédio C - 2º Andar - Água Branca. CEP: 05001-100 São Paulo-SP - rosielepb@yahoo.com.br

⁴ Doutor em Administração

Universidade Federal de Santa Catarina CPGA / Centro Socioeconômico Universidade Federal de Santa Catarina - Campus Universitário – Trindade. CEP: 88040-900 - Florianópolis-SC - mfpcri@gmail.com

estágios de desenvolvimento da empresa, portanto, entender a lógica do declínio e *turnaround* frente a esse tipo de empresa se faz necessário. Além disso, os estudos sobre declínio ainda são incipientes e negligenciados na literatura. Este estudo nos permitiu compreender que as crises econômicas expõem as fragilidades das organizações, porém, o declínio é um fenômeno que se revela anterior às crises, portanto, passível de identificação e controle.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Ciclo de Vida. Declínio Organizacional. *Turnaround*.

Abstract

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

Keywords: Family business. Lifecycle. Organizational decline. *Turnaround*.

1 Introdução

Em uma perspectiva tradicional, a empresa familiar é assim considerada se o controle da propriedade pertencer a um indivíduo ou membros de uma mesma família. A empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, participando da propriedade ou direção, ou quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada a ela (LEONE, 1992). As empresas familiares se institucionalizam a partir de uma soma de eventos, constituindo o seu ciclo de vida organizacional (CVO). Nos primeiros anos de vida,

os esforços são voltados para a atividade comercial, ajustando o fluxo de caixa ao tamanho do negócio. Consolidada essa etapa, o desafio seguinte é a melhoria dos processos produtivos (QUINN; KIM, 1983). Se analisarmos os modelos de CVO propostos na literatura, a crise aparece como um fator inerente às empresas, podendo ser o resultado de vários fatores (GERSICK et al., 1997). Porém, o aparecimento de crises não apresenta somente consequências negativas, pois possibilita que a empresa ingresse em uma nova fase do seu CVO (SCOTT; BRUCE, 1987). É da natureza do crescimento da empresa o aparecimento de crises e problemas, pois crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos (ADIZES, 1990). Para este autor, a chave para a perpetuação da empresa é sua capacidade de se concentrar na solução dos problemas pertinentes ao estágio atual do CVO. Quando a empresa atinge a plenitude, o foco é evitar o declínio.

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

Inicialmente, apresentamos o problema da pesquisa e o objetivo; na sequência, o tema, à luz dos principais autores da área; descrevemos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do

trabalho; em seguida, realizamos a descrição e análise dos resultados da pesquisa empírica. Finalizamos confrontando os temas abordados com os resultados da pesquisa de campo.

1.1 Problema de pesquisa e objetivo

Os estudos de gestão familiar, apesar de serem numerosos na literatura, são necessários para a compreensão das empresas familiares, haja vista que elas possuem características peculiares, passíveis de serem analisadas em cada contexto no qual estão inseridas. Quanto aos estudos sobre declínio, ainda são incipientes e negligenciados. Um estudo bibliométrico realizado nos principais periódicos internacionais de gestão mostrou que alguns setores que trabalhavam essa temática migraram para outros temas (SERRA, 2013). Uma das razões para tal é que, muitas vezes, esse tema está associado às condições econômicas do mercado, que, quando favoráveis, levam os pesquisadores a direcionar seus estudos ao sucesso das empresas. No Brasil, não há pesquisas significativas que trabalhem essa temática. Geralmente, as pesquisas são voltadas para temas positivos ligados ao crescimento das organizações. O tema do declínio ainda tem se mostrado pouco atraente aos pesquisadores brasileiros. A perda de interesse ocorre também pela dificuldade no acesso às informações, pois para entender o declínio é necessário entender detalhes acerca dos eventos que ocorreram na empresa, mas muitos gestores se negam a fornecer esse tipo de informação.

Dada a importância desse tema, esta pesquisa busca compreender as etapas do CVO da empresa Dudalina, identificando os elementos que contribuíram para o declínio, bem como as estratégias que colaboraram para o *turnaround* dos negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida dessa empresa. A escolha dessa empresa se justifica por ela apresentar elementos que a caracterizam como empresa familiar e uma história de ascensão, declínio e *turnaround* ao longo da sua existência. O CVO será analisado a partir do Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar, proposto por Gersick et al. (1997), pois representa bem as

relações entre os membros da família e a organização. Os sistemas empresariais familiares são complexos, por tratarem de elementos que se inter-relacionam nos diversos estágios de desenvolvimento da empresa, portanto, entender a lógica do declínio e *turnaround* frente a esse tipo de empresa se faz necessário. A compreensão do *turnaround* pode ser baseada nas seguintes perspectivas: recursos, adaptação estratégica ou perspectiva motivacional. A presente investigação adotou o *framework* de Robbins e Pearce II (1992), por entender que os elementos contidos nesse modelo conseguem, de forma sucinta, englobar as três perspectivas mencionadas. A análise será feita sob a ótica da relação entre as esferas da família, gestão e propriedade ao longo da sua existência.

2 Revisão bibliográfica

2.1 A empresa familiar e o ciclo de vida organizacional

A empresa familiar é ligada a uma família, pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1967). Ela tem em sua administração membros da família (BERNHOEFT, 1989). Elementos como sucessão, participação dos membros da família nos processos decisórios, valores familiares espelhados na organização e posse da propriedade permeiam boa parte das definições sobre empresa familiar. Entender a lógica dessas empresas implica em buscar compreender o processo de crescimento e desenvolvimento presente em suas fases de vida, representado por meio do ciclo de vida organizacional (CVO). A literatura aponta para vários modelos de CVO. O modelo seminal, proposto por Greiner (1972), utiliza elementos como idade, tamanho do crescimento da indústria, foco gerencial, estrutura organizacional, formalização, estilo da alta administração e sistemas de controle e recompensas aos níveis gerenciais para enquadrar as empresas em cinco fases de desenvolvimento organizacional: início, sobrevivência, sucesso/decolagem, expansão e maturidade. Seguindo essa lógica, vários outros autores desenvolveram modelos de CVO tendo

em comum os estágios da organização distribuídos por fases, do seu nascimento à maturidade, e as crises relacionadas a cada uma dessas fases (ADIZES, 1990; GERSICK et al. 1997; QUINN; KIM, 1983; MILLER, 1984; SCOTT; BRUCE, 1987). O modelo de CVO defendido por esses autores aponta que as crises mal administradas provocam o declínio e, em alguns casos, a morte das organizações, independentemente do estágio do ciclo de vida em que se encontrem.

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

Figura 1 - Ciclo de vida de uma empresa familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997, p. 18)

Na Figura 1, observamos que esse modelo é caracterizado pela formação de um tripé: em um dos eixos, encontra-se a família; no outro eixo, as relações do negócio (empresa); na outra extremidade, o eixo do patrimônio. A adaptação desse modelo se refere à inclusão de elementos relacionados ao declínio e *turnaround* no eixo da empresa. Outros modelos de CVO na literatura haviam enfatizado a crise e o declínio como elementos importantes (ADIZES, 1990; GREINER, 1998; SCOTT; BRUCE, 1987). Seguindo essa lógica, a inserção das fases de declínio e *turnaround* a um modelo de CVO para uma empresa familiar permitirá uma maior profundidade acerca dos eventos que envolvem o ciclo de vida nesse tipo de empresa. O CVO proposto por Gersick et al. (1997) (Figura 1) é descrito por fases.

A primeira fase da dimensão do negócio (início) diz respeito à fundação da empresa e aos primeiros anos de sobrevivência, e é nessa fase que as bases da empresa familiar são constituídas. O que se observa é que enquanto o proprietário controlador inicia as atividades da empresa, ele conta com a participação dos demais componentes de sua família, os quais, nesse estágio, reduzem-se normalmente ao casal fundador do negócio.

A segunda fase (expansão/formalização) é a fase em que as empresas familiares formalizam a estrutura que será necessária para impulsionar os negócios e atender inclusive às demandas dos membros da própria família. Essa fase é identificada pela expansão dos negócios e dos setores internos, formalização das estruturas e processos, profissionalização dos membros da equipe, reorganização e crescimento da empresa por meio da abertura de novos mercados. Conforme a Figura 1, a entrada de novos sócios na empresa ou dos filhos do sócio se dá, normalmente, quando a sociedade entre irmãos é formalizada no período de negócios.

A terceira fase (maturidade) pode ser comparada ao ciclo de vida de um produto e corresponderia ao período em que o produto deixa de evoluir e começa a concorrer em um mercado cada vez menos lucrativo. Para Gersick et al. (1997), nesse estágio, o objetivo é a estabilidade, pois as expectativas de crescimento são modestas; a empresa precisa se renovar, caso contrário, pode entrar em um processo de declínio. Por outro lado, é nesse estágio que se define com mais clareza o posicionamento dos produtos da organização. Para os autores, esse fato causa uma sensação de bem-estar, segurança e euforia na família. E é nesse clima que os problemas podem evoluir, pois a falsa sensação de segurança bloqueia a visão do executivo principal, inibindo a adoção de novas estratégias. De acordo com Gersick et al. (1997), esse estágio tem como principal desafio a administração das expectativas das três gerações que trabalham em conjunto, ou seja, os fundadores, seus filhos e os filhos de seus filhos (avô-pai-neto). Para os autores, a manutenção do equilíbrio nas decisões, nesse estágio da empresa, está sob responsabilidade da geração do meio, que tem a responsabilidade, por um lado, de conter as

expectativas de seus próprios filhos enquanto administram a autoridade de seus pais. A cooperação e o processo de comunicação entre as gerações são fundamentais para a continuidade dos negócios. Os sinais de declínio começam a aparecer quando a organização passa pela fase de maturidade. Nela, o objetivo é a estabilidade, porém, as expectativas de crescimento são modestas.

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

2.2 Declínio e *turnaround* nas organizações

O declínio organizacional pode afetar a comunidade na qual a organização está inserida (KOKSAL, 2002; SULL, 2003). Esse fato

demonstra a importância em se buscar uma melhor compreensão acerca desse fenômeno. Nesse sentido, investigadores como Schendel et al. (1976) e outros têm se dedicado ao tema desde o final dos anos 1970 e início dos anos 1980. No Brasil, a priorização por essa temática de estudo é incipiente. Não encontramos pesquisas substanciais que direcionam suas linhas de pesquisa para esse tema. Para Argenti (1986), é preciso direcionar investigações para entender os fatores que levam as empresas ao declínio, o que de certa forma é difícil, já que cada empresa apresenta um conjunto de particularidades que desencadeia o declínio. Schendel et al. (1976) sugere como causas do declínio a estrutura de custos elevada, a produção ineficiente e a redução do volume dos negócios, associados ao aumento da concorrência e problemas com a gestão. Internamente, as causas podem ser visão estreita do gestor, centralização excessiva das decisões, problemas de sucessão e, externamente, a subida das taxas de juros e inflação, concorrência, regulamentação do setor e evolução tecnológica (BIBEAULT, 1999). Whetten (1980) classifica o declínio nos estágios de atrofia organizacional, vulnerabilidade, perda de legitimidade e entropia ambiental.

Quando a empresa atravessa um processo de declínio, sobressai-se a essa crise implica a necessidade de promover ações de *turnaround*. O *turnaround* significa uma mudança no desempenho da organização, que pode ser conseguida pela aplicação de ações e estratégias de recuperação econômica, após um período de declínio e ameaça à sustentabilidade dos negócios (BIBEAULT, 1999; PANDIT, 2000). Para Hoffman (1989), o tema declínio faz fronteira com o tema recuperação, tema este abordado nesta pesquisa como *turnaround*, que é a adoção de uma estratégia sustentável suportada por uma estrutura de controle efetivo (SLATTER; LOVETT, 1999). Na literatura, um modelo abrangente que descreve o processo de *turnaround* é proposto por Robbins e Pearce II (1992). Nele, os autores defendem que o *retrenchment* é uma das ações de recuperação do desempenho, podendo acontecer por meio da redução de custos (quando a intensidade do declínio é baixa) ou mediante a venda de ativos fixos, motivados, nesse caso, por crises mais agravadas.

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

3 Metodologia

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

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

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo uma profundidade do fenômeno investigado. Também foram realizadas visitas às unidades de produção. Os dados secundários, por sua vez, foram oriundos de análise documental, como: relatórios de gestão, documentos e registros contábeis e gerenciais, bem como outros documentos de posse da empresa que contribuíam com informações acerca de sua história. Para o levantamento dessas informações, foi enviado antecipadamente aos devidos departamentos um *checklist* indicando a natureza da informação que se pretendia coletar, na tentativa de aperfeiçoar o procedimento da coleta de dados.

A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo defendido por Bardin (1979), que consistiu na pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Na pré-análise, foi atribuída relevância especial para a classificação dos dados por ordem de importância. Na etapa da descrição analítica, o enfoque foi dado à fundamentação teórica, ou seja, promoveram-se as relações entre a teoria pesquisada e os dados encontrados, com destaque ao modelo de CVO proposto por Gersick et al. (1997) e ao *framework* de Robbins e Pearce II (1992). Finalizando, as conclusões foram apresentadas para validação. Porém,

é importante destacar que esse modelo de investigação possui algumas limitações. Dentre elas, se destacam a dificuldade na obtenção de dados que possam subsidiar a análise das inter-relações entre a situação de crise vivenciada pela empresa, as possíveis causas, bem como as ações empreendidas e o desempenho da empresa ao longo dos anos analisados. Por se tratar de informações consideradas confidenciais, os pesquisadores enfrentaram resistências (naturais) na liberação de tais informações e indicadores. Essa dificuldade também ocorreu no levantamento de registros da história do ciclo de vida da empresa. A ausência dos fundadores dificultou a obtenção de informações mais específicas acerca desses acontecimentos. A falta de alguns registros contábeis também foi um fator limitante. Os dados contábeis disponíveis até o ano de 1997 não espelhavam de forma completa a realidade da empresa, portanto, para algumas análises, foi necessário confiar no depoimento dos sócios, sob pena de se fazer uma análise equivocada da situação.

4 Análise dos resultados

4.1 Ciclo de vida organizacional da empresa Dudalina

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

4.2 Fase inicial - 1957 a 1973

Essa fase foi marcada por alguns eventos que simbolizaram a entrada da empresa no mercado. A Dudalina nasceu em 1955, a partir da aquisição de um lote de tecidos feita pelo fundador, que o impulsionou a abrir uma confecção em parceria com sua esposa, Adelina, já que ela era costureira. O volume de produção aumentou e os empreendedores agregaram algumas costureiras e adquiriram equipamentos de uma confecção que estava encerrando suas atividades – compra financiada

pelos fornecedores. A demanda continuou aumentando, então eles contrataram representantes comerciais para vender na região e investiram na compra de máquinas de costuras elétricas industriais, bem como adquiriram um gerador de energia elétrica, já que a cidade onde eles operavam (Luis Alves-SC) não havia energia. Em 1964, o casal abriu duas lojas de varejo em Balneário Camboriú-SC, gerenciadas pelos dois filhos mais velhos, que passaram a participar ativamente do negócio.

A descrição dos eventos que caracterizam a fase inicial da Dudalina é marcada pela concepção do negócio, pois corresponde ao período que transformou uma necessidade ou sonho do empreendedor em algo concreto, corroborando com a descrição de fase inicial da organização proposta pelo *framework* dos três ciclos de Gersick et al. (1997). Para esses autores, uma empresa familiar inicia suas atividades pela vontade do empreendedor chefe, que controla todos os processos da organização, o que requer um perfil com as seguintes características: persistência, determinação e constância de propósitos. Esse *framework* também defende que, nessa fase, há uma sobreposição dos elementos propriedade, gestão e família, característica também encontrada na Dudalina, pois, apesar da expansão dos negócios, a gestão não se profissionalizou e o controle era exercido de forma absoluta pela matriarca da família, que tratava o negócio como uma extensão da sua casa. Para os autores estudados (ADIZES, 1990; BRUCE, 1987; CHURCHILL, LEWIS, 1983; GERSICK et al. 1997; GREINER, 1972; KAZANJIAN, 1988; QUINN, KIM, 1983; MACEDO, 1997; SCOTT, PASCALE, 1994), nessa fase, o grande desafio é a sobrevivência da empresa, sendo o momento de testar a aceitação do negócio no mercado.

4.3 Expansão, crescimento e crise – 1969 a 1996

Em 1969, a empresa inaugurou uma nova sede administrativa em Blumenau-SC. Lá, a empresa se estruturou em torno dos departamentos de produção, finanças, vendas, compras, administração de pessoal e desenvolvimento de produtos. Nos anos 1970, a empresa expandiu-

se para diversos estados brasileiros, e a camisa com colarinho bico de pato, fabricada pela empresa, passou a fazer parte da moda brasileira. Em 1974, a segunda geração da família assumiu a presidência da empresa, na figura do primogênito do casal, que era um dos filhos que acompanhava os negócios da família desde a sua infância. Ao assumir a gestão, ele ficou no mercado e na formalização da estrutura da empresa. Essa sucessão ocorreu bem antes de a empresa atingir a maturidade, tendo ocorrido no período de transição da fase inicial para a fase de expansão, o que se diferencia da proposta conceitual de Gersick et al. (1997), em que o autor defende que as empresas familiares transferem o controle da empresa (transição da liderança) durante a fase da maturidade.

Em 1977, a empresa abriu uma nova fábrica em Luis Alves-SC. Na década de 1980, as enchentes que ocorreram na região causaram uma parada momentânea na produção. No ano de 1984, a empresa instalou uma unidade de produção em Blumenau-SC, e no ano seguinte, em Luis Alves-SC. Em 1986, mais três unidades foram abertas nas cidades da região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Em 1988, a empresa abriu um escritório em São Paulo, gerenciado pela sexta filha do casal. Esse escritório era responsável pela diretoria de vendas e pela filial paulista, marcando a entrada no mundo da moda dos grandes centros. Nesse período, a empresa já operava no mercado de exportação, além de desenvolver coleções para grandes magazines. Em 1989, ocorreu a transição de cargo: a presidência da empresa, que era exercida pelo primogênito da família, foi transferida ao irmão. Com essa transição, a empresa assumiu um novo estilo gerencial. Greiner (1998) destaca que, nesse estágio, podem surgir grandes problemas organizacionais, marcados por pequenas crises de controle. Desse momento em diante, de acordo com o autor, o foco passa a ser a coordenação técnica. Gersick et al. (1997, p. 201) afirmam: “a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar”. Vale destacar que esse processo de transição foi incentivado pela fundadora, “uma vez que o presidente buscava interesses pessoais não consoantes com os interesses e a direção do negócio da empresa, tendo sido necessária a intervenção da fundadora

para direcionar um processo de transição da gestão para o outro filho” (FRÖHLICH, 2005, p. 93). O que se observa é que, apesar de a sócio-fundadora ter se afastado da gestão dos negócios, ainda exercia poder sobre a empresa.

As expansões ocorridas nessa fase permitiram à Dudalina um crescimento médio de 250% durante o período de 1984 a 1989, tendo o número de funcionários aumentado de 140 para 1.200 (SOUZA, 2002). Esse crescimento vertiginoso causou certa preocupação à gestão da empresa, levando à criação do Conselho de Administração, presidido pelo filho mais velho, ex-diretor da empresa. Dentre as ações desse conselho, foi aprovada a aplicação de 4% do faturamento anual em projetos de capacitação, treinamento e reformulação gerencial. Essas ações representaram os primeiros sinais de uma gestão que começou a se preocupar com a profissionalização do negócio. Porém, o que se observou é que a instalação desse Conselho não blindou a empresa de uma crise de gestão, disfarçada no período anterior pelo crescimento das receitas e do patrimônio da empresa – crise que se evidenciou com a abertura econômica. Nos anos 1990, a abertura de mercado promovida pelo governo Collor provocou uma instabilidade na empresa, instigando-a a promover mudanças por meio de investimentos voltados para a modernização do parque industrial. A Dudalina foi precursora no uso de novas tecnologias, tornando-se a primeira camisaria do Brasil a ter um sistema integrado de modelagem e cortes eletrônicos. Em 1994, a empresa passou a importar os tecidos da Itália e de Portugal. Nesse mesmo ano, adotou uma estratégia de lançar a marca Base como um laboratório de franquias. Essa estratégia teve êxito e, cinco anos mais tarde, essa franquia lançou um amplo *mix* de produtos. No entanto, essas ações exitosas foram insuficientes para lidar com o processo de abertura econômica. Assim, em 1996, a empresa enfrentou dificuldades financeiras e apresentou um saldo negativo. Para Fröhlich (2005), os problemas que se acumularam na nova gestão foram consequência de: ausência de uma estratégia que fizesse frente ao novo modelo econômico brasileiro; despreparo do novo gestor; estilo de gestão totalmente familiar; disputa pelo poder entre os irmãos; e lentidão na

tomada de decisões, provocada pelos frequentes conflitos entre a gestão executiva, o conselho de administração e os acionistas.

Para Adizes (1990), Greiner (1972), Scott e Bruce (1987), a fase de expansão em uma empresa transcorre lentamente, podendo levar muitos anos ou perpassar gerações. No caso das empresas familiares, Gersick et al. (1997) afirmam que, nessa etapa, elas formalizam a estrutura e preparam a organização para dar suporte aos novos entrantes na sociedade formada por irmãos. Há, portanto, uma reestruturação do negócio, e o crescimento se dá pela abertura de novos negócios, fato que exige uma ampliação do fluxo de caixa, pois a exigência por investimento em imobilizado se acentua (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GERSICK et al., 1997; GREINER, 1972). Como se pôde observar, a fase de expansão da Dusalina foi caracterizada pela expansão geográfica, associada à criação de novas unidades de produção e escritórios, e pela entrada no mercado de exportação. Outro fato que merece destaque é que, nessa fase, apesar de a gestão ter se restringido aos membros da família, a empresa direcionou esforços a fim de separar os interesses da empresa dos interesses familiares e tornar a gestão mais independente. A presidência da empresa tentou adotar algumas ferramentas de gestão para tornar a empresa mais profissional, como a contratação de um executivo não membro da família, mas a profissionalização da empresa só foi alcançada na fase seguinte, quando a empresa entrou na maturidade.

4.4 Maturidade, ajustes e estabilidade financeira – 1997 a 2009

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

A fase de maturidade também foi marcada pela contratação de uma consultoria, a Fundação Dom Cabral, em 1997, com o objetivo de reestruturar o negócio, pois a empresa enfrentava problemas com a

diversificação de seus produtos. O novo modelo de gestão, introduzido na fase anterior juntamente com o trabalho da consultoria, contribuiu para que a empresa pudesse se reposicionar no mercado e adotar estratégias mais agressivas. A empresa segmentou o mercado, definindo como estratégia focar seus produtos no mercado da moda masculina adulta, voltado para as classes A e B, com as marcas Base CO, Individual e Dudalina (segmentada nas marcas Cult, Business e Sport Chic). Essa estratégia foi exitosa, permitindo a retomada do crescimento da empresa e a estabilidade nos negócios: o lucro operacional líquido, que era de R\$ - 63.000,00 em 1996, evoluiu para mais de R\$ 3.700.000,00 no ano de 2000. Hoje, as camisas de tecido plano são o principal produto da empresa e representam 70% da produção e vendas da empresa, que também fabrica malhas, calças e bermudas, e comercializa jaquetas, perfumes, acessórios, trajes, sapatos e tricôs.

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

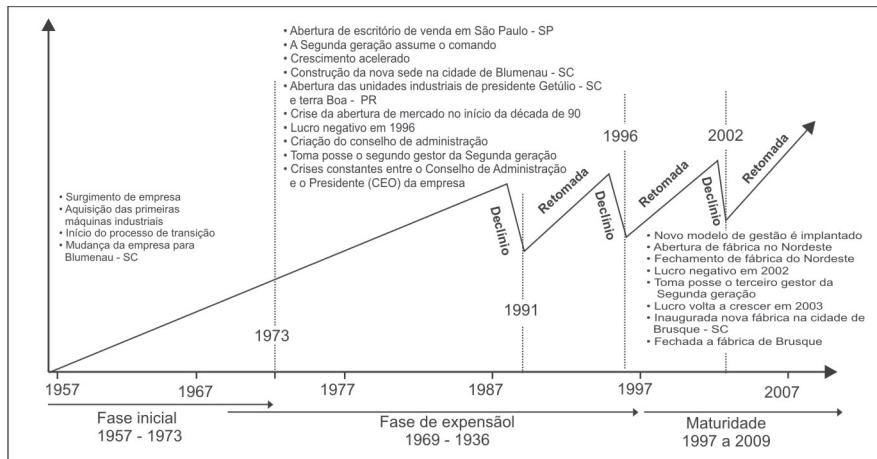
Galbraith (1982) e Greiner (1972) defendem que as empresas no estágio de desenvolvimento maduro têm mais facilidade em administrar suas equipes, pois venceram as barreiras de controle social e disciplina sem engessarem os processos. Para esses autores, organizações que alcançam a maturidade mantêm processos sistematizados de gestão, selecionam, organizam e distribuem informações nos diversos níveis hierárquicos, com o objetivo de manter uma constância de resultados. Nessa fase, a empresa mantém independência na gestão e os

interesses da família já não interferem na condução dos negócios. No caso da Dudalina, os fatos corroboram com essa afirmação, visto que a empresa homologou um modelo de gestão formado pelo Conselho de Administração, Conselho de Família e Acordo de Acionistas.

4.5 Declínio e *turnaround* na empresa Dudalina

A Figura 2 identifica os principais eventos ocorridos durante 52 anos de história da Dudalina, o que caracteriza o ciclo de vida da empresa, sendo analisados sob a ótica do crescimento, declínio e *turnaround*. Percebe-se que as fases inicial e de expansão sobrepõem-se entre 1969 e 1973, visto que eventos importantes, como a mudança da empresa para a cidade de Blumenau-SC (1969), poderiam definir a empresa na fase de expansão, porém, somente a partir da passagem do bastão (GERSICK et al., 1997), em 1974, é que a empresa expandiu os negócios e cresceu em faturamento, número de empregados, número de unidades industriais e iniciou o processo de profissionalização, eventos que caracterizam uma empresa como na fase de expansão.

Figura 2. Ciclo de vida da Dudalina



Fonte: Autores (2009)

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

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

4.6 Impactos das crises de 1991 e 1996

O Brasil, na década de 1980, foi marcado por um período de crise econômica, em que a economia atravessava períodos de oscilação entre aumento e diminuição do PIB, além da inflação e de uma sucessão de planos econômicos criados para conter a crise. A pluralidade de planos econômicos e a instabilidade da moeda tiveram reflexo direto no comportamento das empresas, levando-as, em alguns casos, à exaustão financeira. Na Dusalina, o cenário não foi diferente, conforme explica a presidente do Conselho da empresa. A crise vivenciada no país em 1991

foi estrutural, provocando uma espécie de paralisia econômica. Foi um período em que as vendas diminuíram e a empresa teve que consignar a mercadoria com o cliente, causando uma redução considerável na receita.

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

A tentativa de criar um canal de distribuição para a marca Base Co, em 1999, deveria servir de laboratório para as demais marcas do grupo, mas não teve êxito. A empresa tinha suas operações voltadas exclusivamente para a produção, e lançou-se nesse projeto sem um plano para a criação da franquia, ou seja, a falta de experiência no varejo – principalmente no mercado de franquias – colaborou para o fracasso da estratégia. Outra medida tomada pela empresa sem o devido

planejamento foi a implantação, em 1998, de uma fábrica no Nordeste, que foi desativada em 2002, causando um prejuízo financeiro: “[...] tínhamos um gerente que não dava conta do recado aqui na fábrica, mas era uma pessoa que estava há muito tempo conosco, para não demiti-lo mandamos ele para gerenciar a fábrica do nordeste [...]” (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010).

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

Uma das preocupações externadas pelos entrevistados foi a falta de contribuição efetiva dos membros do segundo e terceiro escalões da empresa nas reuniões de planejamento, e isso pode estar relacionado à cultura da empresa, que, durante as fases de início e expansão, era centralizada, característica comum a um modelo de gestão familiar. Esse modelo, no passado, foi o fator de sucesso da empresa, colocando-a no

ranking da melhor empresa de moda masculina no Brasil. No entanto, a empresa não chegou ao limite do modelo, e essa centralização, somada à cultura dos dirigentes de não estar aberto a controle e auditorias, poderia comprometer o crescimento. Analisando os depoimentos dos entrevistados e os números apresentados, é possível inferir que a falta de um plano de desenvolvimento efetivo, associado às decisões tomadas de forma emotiva e à falta de critério na escolha das estratégias, à centralização excessiva e à crise econômica brasileira, levou a empresa ao declínio em 1991 e 1996.

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

4.7 Impactos da crise de 2002

O ano de 2002 foi marcado pela incerteza quanto à política econômica, devido às eleições à presidência da República, gerando especulações dos investidores quanto ao cumprimento dos contratos internacionais celebrados pelo Brasil. Essa incerteza influenciou fortemente a economia, como reflexo de alguns insumos utilizados na produção, como os derivados de petróleo, registrando aumentos substanciais de preço. Nesse mesmo período, a Argentina, parceira comercial da Dudalina que respondia a 65% das exportações da empresa, também sofreu uma crise e iniciou um processo de declínio econômico devido às sucessivas crises institucionais, sociais e principalmente desequilíbrio fiscal (GIAMBIAGI; RUBINI, 2003), implantando o chamado “corralito”, bloqueando a disponibilidade de depósitos bancários. Ao longo de 2001, cresceu a desconfiança em relação ao sistema financeiro argentino, e o país entrou em recessão, refletindo-se na economia de todos os países da América do Sul. Nesse ambiente econômico desfavorável, a Dudalina apresentou, em 2002,

uma crise. As exportações foram reduzidas em 40%, houve uma redução no quadro de pessoal em torno de 15% do total de empregados e a receita operacional líquida caiu em 12%, se comparada aos dois anos anteriores. Para o presidente do conselho, a redução das exportações foi resultado da crise da Argentina, pois implicou em cancelamento de pedidos, devolução de mercadorias e não cumprimento do pagamento pelos clientes: “[...] Amargamos um prejuízo muito grande... Ficamos um ano com mercadoria encalhada na empresa. A crise na Argentina quase nos quebrou [...]” (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010). Para o presidente da empresa que exerceu o mandato nesse período, outros motivos também contribuíram para acelerar a crise: excessivo número de impostos que incidiam sobre a produção; deficiência nos portos e aeroportos, dificultando a logística das exportações; esgotamento do sistema viário, aumentando os custos de logística; falta de uma política industrial que permitisse financiamentos e transferência de tecnologia. Apesar do novo modelo de gestão implantado pela consultoria, a empresa não tinha uma estrutura profissionalizada que permitisse regularidade nas exportações.

A empresa adotou medidas de corte de custos. Essa ação é prevista pelo modelo de Robbins e Pearce II (1992), os quais defendem a redução de custos na empresa ou *retrenchment* nos investimentos como forma de estabilização da crise e recuperação do crescimento. Para Schendel et al. (1976) e Bibeault (1999), é necessário eliminar a crise financeira da empresa, sob pena de ver todos os recursos corroídos, inviabilizando qualquer tipo de recuperação.

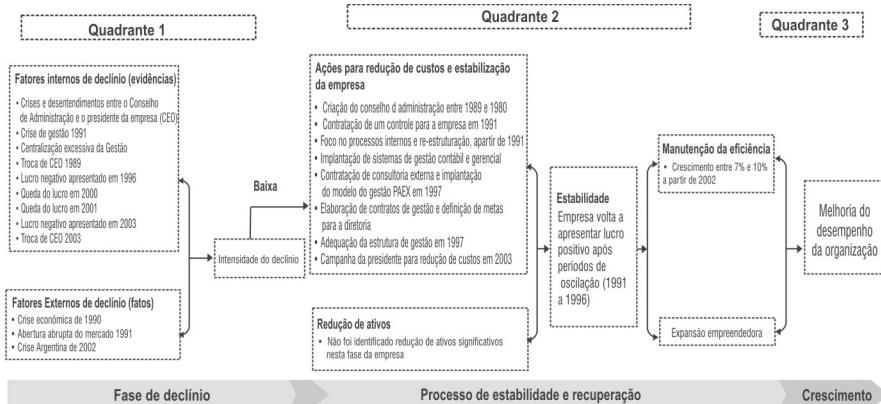
A crise de 2002 também levou a empresa a elaborar um planejamento estratégico, definir indicadores de crescimento e desempenho para todos os setores e implantar o programa de participação nos resultados (PPR), levando uma nova dinâmica. Os resultados passaram a ser acompanhados pelo Conselho de Administração e por toda a empresa. Outra medida adotada para retomar o crescimento foi a estratégia de segmentar o mercado para o público das classes A e B, desenvolvendo produtos com maior valor agregado. Para atender a essa estratégia, a empresa selecionou matéria-prima de qualidade, aumentou os investimentos em *marketing* e melhorou a relação com

parceiros e distribuidores. A estratégia de fidelização do cliente e consolidação de parcerias comerciais foi desenvolvida a partir da crise de 2002. Com o mercado internacional desaquecido, a alternativa foi desenvolver estratégias de abertura de novos mercados dentro do país. Os investimentos na consolidação da marca mostraram resultados positivos e a empresa cresceu em mercados importantes nos estados do Nordeste.

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

O *framework* de Robbins e Pearce II (1992) sugere a divisão do declínio e *turnaround* em três etapas distintas: fase do declínio, processo de estabilização/recuperação e crescimento. Para a análise do declínio e *turnaround* da Dusalina, serão utilizados os eventos identificados no período entre 1990 e 2003, pois nesse período a empresa apresentou três momentos de crise que repercutiram negativamente no resultado financeiro. A fase de declínio proposta no modelo presente no quadrante 1 da Figura 3 foi representada pelos eventos ocorridos no início da década de 1990 e em 2002, pois se tratam de períodos críticos; os demais períodos (1996 e 2003) foram momentos de ajuste no processo de gestão. Para a análise do quadrante 2, que corresponde ao processo de estabilização/recuperação proposto por Robbins e Pearce II (1992), foram utilizadas informações do período compreendido entre 1989 e 2003. Os fatores que levam uma organização à estabilização/recuperação são difíceis de ser diagnosticados. Os quadrantes 2 e 3 do referido *framework* são uma caixa preta, somente uma combinação de elementos pode tirar a empresa da situação de risco, ou seja, isoladamente, não é possível identificar uma receita pronta para o *turnaround* de uma organização (CHOWDHURY, 2002). Para Schendel et al. (1976), quando os problemas internos são apontados como os principais causadores do declínio, a resposta a eles está vinculada a ações de melhoria da eficiência organizacional. Para finalizar a análise do processo de declínio e *turnaround*, o quadrante 3 representa o estágio de crescimento da empresa.

Figura 3 – Framework do Processo de declínio e *turnaround* na empresa Dudalina



Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

5 Conclusão

Observamos que o ciclo de vida organizacional da empresa Dudalina possui as características centrais que permeiam as fases descritas por Gersick et al. (1997), porém, apresenta algumas peculiaridades. A sucessão da empresa, por exemplo, ocorreu antes da fase de expansão, ou concomitantemente a esta, enquanto os autores sugerem que a sucessão nos negócios familiares acontece quando a empresa está no estágio de maturidade ou próximo dele. Essa constatação nos levou a concluir que Dudalina já apresentava alguns sinais de maturidade ainda na fase de expansão. Por outro lado, a empresa entrou para a fase de maturidade sem que fundamentos básicos de gestão tivessem sido resolvidos. Para resolver a profissionalização da gestão familiar, a empresa contratou o serviço de uma consultoria. Outro aspecto observado é que, apesar de Dudalina apresentar elementos que indicassem o estágio de maturidade (conselho de administração com participantes externos à família, conselho de família e acordo de acionistas), não havia a participação acionária que caracterizasse um consórcio entre primos. No entanto, é importante lembrar que o modelo

proposto por Gersick et al. (1997) indica que essas fases podem variar, dependendo da realidade de cada empresa.

De acordo com Gersick et al. (1997), durante os períodos de crise, para alcançar o *turnaround*, a empresa passa por uma redefinição de produtos e serviços, geralmente na fase de maturidade. No caso da Dudalina, foi nessa fase que ela redirecionou sua linha de produtos e segmentou o mercado para atender às classes A e B. A análise do *turnaround* proposta nesta pesquisa foi realizada com o interesse de observar os movimentos estratégicos da Dudalina, porém, as ações de *retrenchment* operacionais não foram consideradas, pois, para tanto, ter-se-ia que elaborar uma proposta de investigação concentrada em dados financeiros, considerados de teor confidencial pela empresa. O acesso aos documentos financeiros e relatórios de gestão da Dudalina foi negado por parte da empresa. Esse fato não prejudicou o trabalho, tendo em vista que o objetivo era estudar as estratégias da organização, e tais informações foram conseguidas com os entrevistados.

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

Referências

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ARGENTI, J. Predicting corporate failure. **Accountants Digest**, n. 138, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, pp. 1-25, February, 1983.
- BARKER III, V.; DUHAIME, I. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. **Strategic management Journal**, v. 18, n. 1, p. 13-38, January, 1997.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BIBEAULT, D. **Corporate turnaround**: how managers turn losers into winners. Washington: Beards Books. New York: McGraw-Hill, 1999. Originalmente publicado em 1982.
- CAMERON, K; WHETTEN, D; KIM, M. Organizational Dysfunctions of Decline. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 126-138, March, 1987.
- CHOWDHURY, S. Turnaround: a stage theory perspective. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 19, n. 3, p. 249-266, September 2002.
- CHURCHILL, N.; LEWIS, V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, May 1983.
- DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 23, p. 161-198, abr./jun., 1967.
- FRÖHLICH, L. **Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais**: o caso Dudalina. 2005. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí: Biguaçú, 2005.

GERSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON, M; MARION, M; LANBERG, I; **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

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

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

HAMBRICK, D.; SCHECTER, S. Turnaround strategies for mature industrial product business units. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 231-248, June 1983.

HOFFMAN, R. Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them? **Journal of General Management-Spring 89**, v.14, n.3, p. 46-66, March 1989.

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

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

KOKSAL, A. **Predicting the development of decline in construction companies**. 2002. 201 f. Tese (PhD of Architecture) - Instituto de Tecnologia de Illinois, Illinois - Chicago, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

SCHENDEL, P; RIGGES, J. Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. **Journal of General Management**, Spring76, Vol. 3, n. 3, p. 3-11, March 1976.

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

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

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

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

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

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

THAIN, D; GOLDSMITH, R. Turnaround management: recovery strategies. **Journal of Business Studies Quarterly (JBSQ)**, v. 54, n. 1, p. 7-13, 1989.

THIÉTART, R. Success strategies for business that perform poorly. **Interfaces**, v. 18, n 3, p 32-45, May/June 1988.

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

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

Artigo recebido em: 03/10/2014

Aprovado em: 28/12/2014