

UMA REVISÃO DAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Rosiele Fernandes Pinto¹
Fernando Antonio Ribeiro Serra²
Isabel Cristina Scafuto³

RESUMO

Confrontado com diferentes abordagens em torno do tema declínio organizacional, este trabalho busca revisar a literatura sobre o assunto para responder à questão de pesquisa: Quais as abordagens teóricas fundamentam os estudos de declínio organizacional? Para garantir uma abrangência da literatura dominante sobre declínio organizacional, os artigos foram selecionados em periódicos com fator JCR acima de 2,0, com uma amostra de 75 artigos. Após a seleção dos artigos, foi realizada uma leitura a todos eles e posteriormente uma classificação de acordo com o seu conteúdo. Os resultados mostram que os estudos de declínio organizacional estão fundamentados em diferentes correntes teóricas, destacando-se os estudos de ecologia organizacional, estudos do processo de declínio em si e *turnaround*. As pesquisas empíricas foram realizadas em empresas que atuam em setores diversos e predominantemente no mercado americano. Este estudo terá um papel importante na sistematização e integração das abordagens teóricas desenvolvidas em publicações relevantes, o que de certa forma define o conhecimento acumulado sobre declínio organizacional. A contribuição teórica deste estudo para o conhecimento reside no debate dos marcos teóricos existentes na literatura de declínio, buscando ampliar a compreensão sobre esse tema.

Palavras-chave: Declínio organizacional; Turnaround; Ecologia organizacional.

¹ Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Nove de Julho – PPGA/UNINOVE, São Paulo (Brasil). E-mail: rosielepb@yahoo.com.br

² Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Nove de Julho – PPGA/UNINOVE, São Paulo (Brasil). E-mail: fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

³ Professora do Mestrado em Administração: Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho - MPA-GP UNINOVE, São Paulo (Brasil). E-mail: isabelscafuto@gmail.com

A REVIEW OF THEORETICAL PERSPECTIVES OF ORGANIZATIONAL DECLINE

ABSTRACT

Confronted with different approaches around organizational decline, this paper seeks to review the literature on the subject to answer the research question: Which theoretical approaches ground the studies of organizational decline? To ensure coverage of the dominant literature on organizational decline, articles were selected in journals with a JCR factor above 2.0, with a sample of 75 articles. After the selection of the articles, a reading was made to all of them and later a classification according to their content. The results show that the studies of organizational decline are based on different theoretical currents, especially the studies of organizational ecology, studies of the process of decline itself and turnaround. The empirical researches were carried out in companies that operate in diverse sectors and predominantly in the American market. This study will play an important role in systematizing and integrating the theoretical approaches developed in relevant publications, which in a way defines the accumulated knowledge about organizational decline. The theoretical contribution of this study to knowledge resides in the debate of theoretical frameworks in the literature of decline, seeking to broaden the understanding on this theme.

Key words: Organizational Decline; Turnaround; Organizational Ecology.

INTRODUÇÃO

Em 1980, Whetten foi o precursor em desenvolver uma teoria que explicasse o fenômeno do declínio organizacional, até então pouco estudado na literatura das organizações, visto que sempre houve uma forte tendência da literatura em desenvolver estudos relacionados ao crescimento. Desde Whetten (1980) uma extensa literatura sobre declínio tem emergido, o que de certa forma tem provocado diferentes níveis de análises por parte dos pesquisadores que pesquisam esse tema. O tema declínio organizacional tem sido analisado a partir de diferentes perspectivas, que revela não haver nenhuma teoria dinâmica completa de declínio organizacional que integre as várias conclusões e diferentes abordagens (HEINE; RINDFLEISCH, 2013).

Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: Quais as abordagens teóricas fundamentam os estudos de declínio organizacional? Para responder a essa questão de pesquisa o objetivo deste estudo é levantar e discutir as abordagens científicas tomadas para explicar o declínio organizacional, bem como sistematizar e integrar as diferentes abordagens. A base de estudos de declínio organizacional a ser analisada inclui artigos publicados em periódicos com fator JCR acima de 2,0. Os resultados mostram que os estudos de declínio organizacional estão fundamentados em diferentes correntes teóricas, destacando-se os estudos de ecologia organizacional, estudos do processo de declínio em si e *turnaround*, e que as pesquisas empíricas são predominantemente quantitativas e desenvolvidas em empresas americanas.

A contribuição principal desse estudo é que ele mapeia o campo da pesquisa de declínio organizacional, ao reunir diversas correntes de pesquisa sobre esse tema, podendo incentivar os estudiosos a desfiarem e testarem as teorias existentes. A revisão da literatura aqui desenvolvida é necessária, pois apesar do crescimento de estudos relacionados a declínio organizacional, os estudos de revisão sistemática acerca desse tema são incipientes. Nesse sentido, este estudo lançou um olhar crítico sobre o tema declínio organizacional e desenhou um arcabouço teórico que dará suporte a futuras pesquisas empíricas a serem desenvolvidas sobre esse tema. Mais atenção precisa ser dada aos períodos de não crescimento das empresas, pois o declínio organizacional tem consequências negativas para as empresas, indivíduos e sociedade (WHETTEN, 1980). Os estudos de declínio organizacional contribuem para que se possa

entender a longevidade das organizações, pois de certa forma, eles nos fornecem conhecimentos acerca do quão bem-sucedidas podem ser as empresas.

METODOLOGIA

Para garantir uma abrangência da literatura dominante sobre declínio organizacional, o processo de seleção dos artigos foi cuidadosamente concebido. Foram selecionados periódicos com fator JCR acima de 2,0 (Tabela 1).

Tabela 1: Seleção de periódicos e amostra

	Fator de impacto	1º ano disponível no ISI	Total de artigos no ISI	Artigo sobre Declínio	% por periódico	% da amostra
Strategic Management Journal	3,367	1980	2109	42	2,0	19,6
Academy of Management Journal	5,906	1958	3138	24	0,8	11,2
Administrative Science Quarterly	4,182	1956	3520	20	0,6	9,3
Long Range Planning	3,667	1968	4086	20	0,5	9,3
Harvard Business Review	1,519	1956	13422	17	0,1	7,9
Journal of Management Studies	3,799	1966	3010	17	0,6	7,9
Organization Science	3,351	1990	1336	14	1,0	6,5
Academy of Management Review	7,895	1983	2049	13	0,6	6,1
Journal of Management	6,704	1983	1484	14	0,9	6,5
Management Science	1,859	1954	6115	11	0,2	5,1
Organization Studies	2,190	1981	2323	8	0,3	3,7
Management Decision	3,787	1975	960	7	0,7	3,3
California Management Review	1,667	1958	2112	4	0,2	1,9
British Journal of Management	2,044	2000	607	3	0,5	1,4
Academy of Management Annals	4,103	2007	95	0	0,0	0
Academy of Management Perspectives	3,174	2006	394	0	0,0	0
Asia Pacific Journal of Management	4,099	2008	287	0	0,0	0
Business Strategy and the Environment	3,236	2009	207	0	0,0	0
Organization	2,356	1995	1012	0	0,0	0
Strategic Organization	1,769	2007	164	0	0,0	0
Total			48436	214	0,4	100

Fonte: Dados coletados do ISI Web of Knowledge.

Na *Web of Science* (WOS) realizamos uma busca de artigos de declínio organizacional publicados nesses periódicos. Essa busca foi realizada por palavras-chave na opção “topic”, usando as palavras: *decline (organizational decline and performance decline)*, *decay (strategy decay, performance decay and organizational decay)*, *bankruptcy, failure (business failure and organizational failure)*, *turnaround, retrenchment, longevity, life cycle*. Foram encontrados 214 artigos (Tabela 1), que até o ano de 2014 receberam na *Web of Science* um total de 11.977 citações. Desses 214 artigos foi selecionada uma amostra de artigos que corresponderem a 60% dessas citações, resultando em 75 artigos (tabela 2) que receberam no total 7196 citações. Após a seleção da amostra, foi realizada uma revisão detalhada do conteúdo desses artigos, por meio de uma leitura de todos eles e, posteriormente, foi realizada uma classificação de acordo com o conteúdo dos artigos (Tabela 2, 3, 4 e 5).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

CONCEPÇÕES DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

O conceito de declínio organizacional não tem sido bem definido na literatura, o que levou à incompreensão do tema e resultados de pesquisas contraditórias (CAMERON; WHETTEN; KIM, 1987). Para clarificar os conceitos foram apontadas, na Tabela 1, algumas definições de declínio organizacional. Tais definições apresentam um fator em comum que é associar o declínio organizacional a uma restrição de recursos, característica essa destacada na maioria dos conceitos de declínio organizacional (ROBBINS, PEARCE, 1992; BARKER, MONE, 1994; MCKINLEY, LATHAM, BRAUN, 2014).

Tabela 1: Definições de declínio organizacional

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

PANORAMA DOS ESTUDOS DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Na Tabela 2, são apresentados os principais estudos de declínio organizacional a partir da amostra de 75 artigos. Foram analisadas as metodologias e os tipos dos dados utilizados nesses artigos para fornecer novas orientações sobre como a pesquisa nesse tema pode avançar. Esses estudos estão fundamentados em diferentes correntes teóricas e as pesquisas empíricas assumem desenhos variados: analisam diferentes tipos de organizações que atuam em diversos setores, a partir de amostras pequenas ou grandes dentro de um período que também varia em cada um dos estudos. Na Tabela 2, observa-se que os estudos de declínio organizacional são predominantemente quantitativos, com alguns poucos estudos qualitativos e estudo de caso, e analisam na grande maioria empresas americanas. Quanto ao período, as pesquisas analisaram o declínio dentro do intervalo compreendido entre 1800 a 2005. Esses estudos se fundamentam principalmente nos estudos de ecologia organizacional e diversas abordagens teóricas, teorias que analisam o processo de declínio em si e o processo *turnaround*.

Tabela 2: Classificação dos estudos

Autores	Tipo de estudo	Setor/Mercados	Período	Número de empresas	Abordagem teórica
Ford (1980)	Quantitativo	Distritos escolares do sistema público de ensino/americano	1968-1977	24	Ecologia organizacional
Caldwell e O'Reilly (1982)	Experimento	Estudantes de graduação em negócios	Não identificado	72	Teorias comportamentais
Quinn e Cameron (1983)	Estudo de caso	Estatal/americano	1974-1976	1	Ciclo de vida organizacional Eficácia Organizacional
Hambrick e Schecter (1983)	Quantitativo	Não informado	Não informado	200	Processo de turnaround
Miles e Snow 1984	Teórico				Mudança organizacional
Smith et al (1985)	Experimento	Gestores de empresas eletrônicas	Não informado	38	Ciclo de vida organizacional
Chaganti, Mahajan, e Sharma (1985)	Quantitativo	Varejo/americano	1970-1976	42	Governança corporativa
O'Neill (1986a)	Qualitativo	Bancos/americano	1959-1978	51	Processo de <i>turnaround</i>
O'Neill (1986b)	Qualitativo	Empresas diversas em vários mercados	1970	13	Processo de <i>turnaround</i>
Cameron, Kim, & Whetten (1987b)	Quantitativo	Instituições de educação/americano	1977-1982	334	Turbulência organizacional
Mckinley (1987)	Quantitativo	Manufatura/Nova Jersey	1972	110	Complexidade estrutural e administrativa
Hambrick e D'Aveni (1988)	Quantitativo	Manufatura, varejo e transporte/americano	1972-1982	57	Processo de declínio
Zimmerman (1989)	Quantitativo	Equipamentos agrícolas e automóveis/diversos países	1902-1987	15	Processo de <i>turnaround</i>
D'Aveni (1989)	Quantitativo	Manufatura, varejo e transporte/americano	1972-1982	49	Teoria da dependência de recursos
D'Aveni (1990)	Quantitativo	Manufatura, varejo e transporte/americano	1972-1982	57	Teorias sociais

Preisendorfer & Voss (1990)	Quantitativo	Pequenas empresas/Alemanha Ocidental	1980-1984	Não informado	Teoria do capital humano
D'Aveni & MacMillan (1990)	Quantitativo Qualitativo	Manufatura, varejo e transporte/americano	1972-1982	57	Teoria da Comunicação Teoria environmental-Scanning Gestão de crises
Levinthal (1991)	Quantitativo	Indústria jornais/ argentino e irlandês	1800-1900	Indústria	Ecologia organizacional <i>liability of newness</i> Aprendizagem organizacional
Hambrick, e D'Aveni (1992)	Quantitativo	Manufatura varejo e transporte/americano	1972-1982	57	Processo de declínio Threat/rigidity
Robbins e Pearce (1992)	Quantitativo	Têxtil/americano	1976-1985	38	Processo de turnaround
D'Aveni & Ilinitich (1992)	Quantitativo	Produtos florestais/americano	1985	25	Teoria de Custo de Transação
Baum e Mezias (1992)	Quantitativo	Hotéis/Manhattan	1898-1990	614	Ecologia organizacional Competição interorganizacional
Barr, Stimpert, & Huff (1992)	Quantitativo	Ferrovia/americano	1949-1973	69	Modelos mentais/Mudança estratégica
Baker e Cullen (1993)	Quantitativo	Universidades/ americano	1969-1978	200	Ciclo de vida
Pearce e Robbins (1993)	Teórico				Processo de <i>turnaround</i>
Amburgey, Kelly, & Barnett (1993)	Quantitativo	Jornais/Finlândia	1771-1963	1000	Mudança organizacional Inércia estrutural Aprendizagem organizacional Inovação
Alexander, Fennell, & Halpern (1993)	Quantitativo	Hospitais/americano	1980-1988	1534	Sucessão gerencial
McKinley (1993)	Teórico				Mudança/Adaptação organizacional
Moulton & Thomas (1993)	Quantitativo	Setores diversos/ americano	1980-1986	73	Processo de declínio organizacional

Daily & Dalton (1994a)	Quantitativo	Setores diversos/americano	1990	100	Teoria da agência Dependência de recursos Threat/rigidity
Daily, C. M. (1994)	Teórico				Processo de declínio organizacional
Pearce & Robbins (1994)	Teórico				Processo de <i>turnaround</i>
Gruca & Nath (1994)	Quantitativo	Hospitais/Chicago	1986-1991	96	Ecologia organizacional Inércia estrutural
Hall (1994)	Qualitativo	Construção/Reino unido	1989-1990	56	Pequena empresa
Barker e Mone (1994)	Quantitativo	Têxtil/americano	1976-1985	38	Processo de <i>turnaround</i>
Arogyaswamy et al (1995)	Teórico				Processo de <i>turnaround</i>
Daily e Dalton (1995)	Quantitativo	Manufatura, varejo e transporte/americano	1973-1982	57	Governança corporativa
Banbury & Mitchell (1995)	Quantitativo	Tecnologia para saúde/americano	1960-1990	11	Inovação
Daily (1995)	Qualitativo	Setores diversos/americano	1980-1986	70	Governança corporativa
Moulton et al (1996)	Quantitativo	Petróleo, têxtil, vestuário, metais e mineração, transporte, varejo.	1980-1986	146	Processo de declínio organizacional Ecologia organizacional
Barnett & Hansen (1996)	Quantitativo	Bancos/ Illinois	1900-1990	2970	Ecologia organizacional Aprendizagem organizacional
Swaminathan (1996)	Quantitativo	Cervejarias americanas e jornais argentinos	1633-1989 (cervejarias) 1800-1900 (jornais)	Indústria	Liabilities of newness Mudança ambiental Ecologia organizacional
Christensen & Bower (1996)	Quantitativo/ qualitativo	Disk drive/vários países	1975-1990	1400 modelos de produtos	Teoria da dependência de Recursos e alocação de recursos

Ingram & Inman (1996)	Quantitativo	Hotéis/americano e canadense	1885-1991 - New York 1904-1991- Ontario -	Não informado	Teoria Organizacional Ecologia Organizacional Nova economia institucional
Usher & Evans (1996)	Quantitativo	Posto de combustível/ Edmonton	1959-1988	64	Ecologia organizacional Teoria evolucionária
Gimeno et al, (1997)	Quantitativo	Setor não informado/americano	1983-1996	1547	Tomada de decisão Teoria de capital humano
Anand & Singh (1997)	Quantitativo	Setor de defesa/americano	Não informado	289	RBV Teoria da agencia
Barker & Duhaime (1997)	Quantitativo	Manufatura/ americano	1974-1988	120	Processo de <i>turnaround</i>
Ingram e Baum (1997)	Quantitativo	Hotéis/Manhattan	1898-1990	558	Aprendizagem e conhecimento Ecologia Organizacional
Barnett (1997)	Quantitativo	Cervejaria e telefonia/americano	1633-1988- cervejaria 1879-1935 - telefonia	Não informado	Ecologia organizacional <i>liability of newness</i>
Stoeberl, Parker, & Joo (1998)	Quantitativo	Vinícola/Missouri	1973-1990	33	Mudança organizacional Ecologia organizacional Inércia organizacional
Mone, Mckinley, & Barker III (1998)	Teórico				Adaptação organizacional <i>Threat-rigidity</i>
Witteloostuijn (1998)	Quantitativo	Indústria química/não informado	1967-1992	Indústria	Organização industrial Estudos organizacionais Inércia organizacional
Mcgrath (1999)	Teórico				Teorias de empreendedorismo
Greve (1999)	Quantitativo	Rádio/americano	1984-1992	160	Mudança ambiental Inércia organizacional
Shane & Foo (1999)	Quantitativo	Franquias/americano	1979-1996	1292	Teoria Institucional
Sull (1999)	Teórico				Inércia organizacional
Audia, Locke, & Smith (2000)	Quantitativo	Aéreas e caminhões/ não informado	1974-1983	150	Teoria cognitiva social Tomada de decisão

kisfalvi (2000)	Estudo de caso	Pequena empresa/ não informado	Não informado	Não informado	Tomada de decisão
Barker et al (2001)	Quantitativo	Capital aberto/americano	1975-1989	154	Processo de <i>turnaround</i>
Dawley, Hoffman, & Lamont (2002)	Quantitativo	Capital aberto/americano	1980-1992	207	Ecologia organizacional Processo de turnaround Estratégia organizacional
Sorensen (2002)	Quantitativo	Diversos setores/ vários países	1979-1984	18	Cultura organizacional Aprendizagem organizacional Mudança ambiental
Filatotchev & Toms (2003)	Quantitativo	Têxtil/Reino Unido	1950-1965	45	Processo de <i>turnaround</i>
Thornhill & Amit (2003)	Quantitativo	Diversos setores/Canadá	1996	339	<i>liabilities of newness</i> Visão baseada em recursos
Shepherd (2003)	Teórico				Aprendizagem organizacional Psicologia - estudo das emoções
Foss (2003)	Teórico				Mudança organizacional
Knott & Posen (2005)	Quantitativo	Bancos/Columbia	1984-1997	Indústria	Ecologia organizacional
Dowell e Swaminath (2006)	Quantitativo	Bicicletas/americano	1880-1918	Indústria	Inércia estrutural
Filatotchev & Toms (2006)	Quantitativo	Têxtil/britânico	1926-1931	147	Processo de <i>turnaround</i> Governança corporativa
Audia & Greve (2006)	Quantitativo	Navais /japones	1974-1995	11	Tomada de decisão Teoria comportamental da empresa Teoria de prospecto
Pajunen (2006)	Estudo de caso	Papel e celulose/Filandês	Toda história da empresa	1	Processo de <i>turnaround</i> Dependência de recursos
Burgelman & Grove (2007)	Estudo de caso	Informática /americano	1968-2005	1	Inércia organizacional Aprendizagem e adaptação

Yu, Sengul, & Lester (2008)	Teórico				Categorização social e formas organizacionais Ecologia organizacional
Desai (2008)	Quantitativo	Ferrovia/americano	1978-2003	37	Aprendizagem organizacional Inércia estrutural
Gillespie & Dietz (2009)	Teórico				Teoria de sistemas Mudança organizacional Confiança
Sitlington e Marshal (2011)	Quantitativo	Públicas e privadas de diversos setores/australiano	Não informado	81	Aprendizagem Organizacional Mudança Estratégica

Ecologia organizacional e outras abordagens teóricas

Conforme se observa na Tabela 2, muitos estudos de declínio tomaram como base os estudos de ecologia organizacional. A ecologia organizacional usa a população como o seu nível de análise. Os pesquisadores analisam estatisticamente o nascimento e mortalidade das organizações e formas de organização da população durante longos períodos (HANNAN; FREEMAN, 1989). A perspectiva da ecologia organizacional sobre as relações ambiente-organização é proposta como uma alternativa para a perspectiva dominante da adaptação. Para lidar com as várias pressões inerciais, a adaptação pode ser suplementada com a orientação à seleção, pois a força de pressões inerciais sobre a estrutura organizacional sugere a aplicação de modelos que dependem da concorrência e seleção em populações de organizações (HANNAN; FREEMAN, 1977). As pressões à inércia sobre a estrutura organizacional são fortes e os processos de seleção tendem a favorecer organizações cujas estruturas são difíceis de alterar. Os altos níveis de inércia estrutural nas populações organizacionais podem ser explicados como um resultado de um processo de ecologia evolucionária (HANNAN; FREEMAN, 1984). Embora exista um elemento relativo de escolha estratégica, ou controle sobre as mudanças nos sistemas sociais, a maioria das fontes de mudança nas formas organizacionais são resultantes de condições naturais externas ao ambiente organizacional e estão relacionadas à natureza e distribuição de recursos nesse ambiente (ALDRICH, 1979).

Stinchcombe (1965) buscou explicar o efeito da estrutura social na taxa de fundação e sucesso de novas organizações. Segundo esse autor, formas e tipos organizacionais têm história, e esta história determina alguns aspectos da estrutura presente. Ele apresentou o conceito de *liability of newness*, novas organizações assumem maior risco de fracasso do que as organizações mais antigas, porque eles dependem da cooperação de estranhos, têm baixos níveis de legitimidade, e são incapazes de competirem de forma eficaz contra as organizações estabelecidas. *Liability of newness* difere para diferentes tipos de mortalidade organizacional (FREEMAN, CARROLL; HANNAN, 1983): as forças das grandes e velhas organizações são muitas vezes as fraquezas das pequenas e novas organizações e vice e versa (ALDRICH; AUSTER, 1986).

Ampliando a discussão sobre *liabilities of newness*, Levinthal (1991) sugere que enquanto a literatura tem se concentrado em idade organizacional como o atributo crítico da história anterior, esta variável pode, em parte, ser um representante de uma construção mais ampla como o capital organizacional, ou seja, esse capital que a empresa detém suporta uma série de períodos de desempenho financeiro fraco e ameaça à sua sobrevivência. Para Swaminathan (1996) a taxa de mortalidade organizacional pode depender não somente da idade organizacional como sugerido pelo argumento da *liabilities of newness*, mas a interação entre a idade organizacional e as condições ambientais na fundação. Para esses autores, no modelo de competição schumpeteriana de inovação técnica, algumas empresas se esforçam para serem líderes em inovação, enquanto outros não o fazem, sendo que aquelas que são bem-sucedidas em inovação podem alterar radicalmente a estrutura do mercado, obter monopólio de poder e lucros substanciais. Esses autores exploraram como as empresas empregam diferentes estratégias de inovação e as implicações que essas estratégias provocam na estrutura da indústria e na rentabilidade da empresa.

Portanto, o que se observa é que alguns autores realizam suas pesquisas baseadas na perspectiva da ecologia organizacional, e outros se apóiam nessa teoria, porém com ênfase à variação da organização dentro de uma população, baseada na premissa que diferenças na capacidade adaptativa das organizações dentro de uma população fornecem as bases da competitividade. Baum & Mezias (1992) defendem que para entender as dinâmicas competitivas dentro da população organizacional é preciso considerar as diferenças organizacionais: organizações em uma população com recursos mais similares competem mais intensamente, lógica essa anteriormente defendida por Hannan e Freeman (1977) ao afirmarem que a intensidade da competição enfrentada pelas organizações em uma população pode depender não somente do número de outras organizações na população mas também do tamanho das outras organizações. Ingram & Baum (1997) também contribuem para o entendimento das dinâmicas competitivas, defendendo que empresas ligadas a uma cadeia aumentam as chances de sobrevivência, devido a fonte de conhecimento operacional e economia de escala que as cadeias possuem, configuração que pode influenciar na dinâmica competitiva da indústria.

A Tabela 3 sumariza os principais estudos de declínio organizacional que se utilizaram da ecologia organizacional e outras abordagens teóricas para explicar esse tema.

Tabela 3: Sumário de estudos de declínio organizacional baseados em ecologia organizacional e outras abordagens teóricas

Artigos	Objetivos	Resultados
Levinthal (1991)	Desenvolver um modelo relacionando as taxas de idade e mortalidade organizacional, visando ligar os processos no nível organizacional a mortalidade populacional.	O capital organizacional que a empresa detém suporta uma série de períodos de fraco desempenho financeiro e ameaça à sua sobrevivência.
D'Aveni & Ilinitch (1992)	Examinar o relacionamento entre integração vertical e risco aos acionistas e aos credores.	As empresas totalmente integradas têm maiores riscos de falência em ambientes de produto-mercado turbulentos.
Baum e Mezias (1992)	Investigar se as organizações em uma população com mais necessidade de recursos semelhantes competem de forma mais intensa.	A competição localizada para o desenvolvimento de uma abordagem ecológica da dinâmica competitiva é sensível às diferenças entre as organizações individuais.
Daily e Dalton (1995)	Estudar o turnover do CEO e diretor e seu impacto na composição e estrutura do conselho em empresas em falência.	Apesar das extensivas substituições de membros do conselho e CEO, essas mudanças não sugeriram reformas no conselho, não há evidência de que as empresas falidas adotaram uma política de modificar a natureza do conselho em direção a um conselho mais independente.
Swaminathan (1996)	Examinar o relacionamento entre condições ambientais na fundação e mortalidade organizacional.	Empresas fundadas em ambientes adversos experenciam mais altas taxas de mortalidade na sua fase inicial. Depois de certa idade, sobreviventes entre essas organizações têm taxas de mortalidade mais baixas que de organizações fundadas em ambientes menos adversos.
Ingram e Baum (1997)	Examinar os efeitos da filiação a uma cadeia, que pode ser uma fonte de conhecimento operacional e economias de escala ou uma fonte potencial de restrição estratégica.	Na maioria das circunstâncias, filiação à cadeia melhora as chances de sobrevivência da empresa. A compreensão do papel das cadeias pode ensinar sobre os modelos de aprendizagem e ecologia organizacional.
(Audia et al., 2000)	Investigar as consequências da persistência estratégica no desempenho.	O sucesso das empresas pode ser um ingrediente para um possível declínio futuro. Após um período de sucesso, as organizações podem perder a capacidade de reconhecer o momento para abandonar estratégias anteriormente eficazes.

Sorensen (2002)	Examinar o efeito de culturas corporativas fortes sobre a variabilidade do desempenho da empresa.	Em ambientes relativamente estáveis, empresas de cultura forte tem desempenho mais confiável. Em ambientes voláteis, os benefícios de confiabilidade de culturas fortes desaparecem.
(Thornhill & Amit, 2003)	Analisar os determinantes da falência de empresas em diferentes idades.	A falência entre as empresas mais jovens pode ser atribuída à deficiência no conhecimento gerencial. Entre as mais antigas, pode ser atribuída à incapacidade de se adaptar às mudanças ambientais.
(Audia & Greve, 2006)	Analisar os recursos de uma empresa, defendendo que os recursos afetam a tolerância à tomada de risco.	O desempenho abaixo do nível de aspiração reduz a tomada de risco em pequenas empresas, mas não afeta ou aumenta a tomada de risco em grandes empresas, ou seja, as grandes empresas são mais inertes do que as pequenas empresas.

Processo de declínio organizacional

Ao analisar os artigos da amostra desta pesquisa (Tabela 2) também é possível perceber que alguns estudos buscam a compreensão da natureza do processo de declínio organizacional tentando entender os fatores que podem estar atrelados à falência das empresas, as fases que envolvem os períodos de crescimento e não crescimento ou descrevendo o declínio como um estágio do ciclo de vida organizacional.

D`Aveni (1989) buscou entender a intensidade que o declínio pode ocorrer, definindo que o processo de declínio organizacional pode ser rápido, gradual e duradouro e provoca a diminuição dos recursos internos, podendo desencadear o *threat-rigidity*. Apesar dos efeitos adversos do declínio, ele pode ser retardado ou evitado em um ambiente de crescente demanda.

Quanto aos fatores que podem explicar o declínio organizacional, para Christensen e Bower (1996) a falência das empresas pode ser atribuída à miopia gerencial ou letargia organizacional, ou a insuficiência de recursos ou conhecimentos. Hambrick e D`Aveni (1988) desenvolveram uma perspectiva longitudinal sobre o tema, explicando que a falência de uma empresa em um determinado ano não se deve apenas ao mau desempenho naquele ano, mas é provável que esteja associada a uma erosão da sua posição competitiva ao longo de um período de tempo.

Alguns estudos atribuem o declínio à dificuldade dos gestores em adotarem mudanças significativas em seus modelos mentais, apesar das mudanças ambientais. Nessa linha de pensamento, muitos estudos têm analisado o TMT - equipe de alta gestão e sua influência nos processos de declínio organizacional. D'Aveni (1990) mediu as características relativas ao status/prestígio das equipes de alta gestão e à sua associação com a falência, revelando que o prestígio dos gestores cria uma ilusão de que a alta gestão existente merece continuar no controle da empresa mesmo quando os problemas financeiros indicam que a empresa não está sendo bem gerenciada. Para Hambrick e D'Aveni (1992) as divergências e deficiências no TMT levam a decisões erradas e consequente deterioração no ambiente interno e externo (redução de apoio dos stakeholders) e a deterioração da organização leva ao agravamento dos problemas por meio de saídas de pessoal, dificuldade de reposição, *scapegoating* e encolhimento de recursos.

O ciclo de vida organizacional também tem sido observado dentro da literatura de declínio organizacional, para descrever a evolução das organizações ao longo dos anos, apesar da maioria dos modelos de ciclo de vida considerar o estágio do crescimento, ignorando o declínio. Quinn e Cameron (1983) discutem o relacionamento entre os estágios do ciclo de vida organizacional e a eficácia organizacional: para eles as mudanças de um ciclo de vida ocorrem devido a pressões externas. Diferentes estágios do ciclo de vida das organizações geram diferentes prioridades entre os gestores (SMITH; MITCHELL; SUMMER, 1985).

Na linha de pensamento dos estudos de adaptação organizacional, o estudo de Mone et al. (1998) mostra que na literatura não há um consenso em relação ao efeito do declínio sobre a inovação. Para algumas pesquisas, o declínio inibe a capacidade de inovação da empresa e para outras o declínio estimula a inovação. Se o declínio levará à inovação dependerá de uma série de fatores de nível ambiental, organizacional e individual (MONE et al, 1998). Ainda sobre a adaptação organizacional, um longo debate tem ocorrido em estratégia sobre a relativa importância do determinismo ambiental e escolha estratégica como explicação para a sobrevivência organizacional. Se a maioria da falência das empresas envolve alguma interação entre forças externas e respostas internas, é importante explorar o relacionamento e interação entre o ambiente organizacional e o comportamento da empresa em declínio (MOULTON; THOMAS; PRUETT, 1996). A sobrevivência da empresa não é determinada unicamente pelo

desempenho econômico, pois existem atributos internos como o capital humano que também impacta na sobrevivência delas (GIMENO; FOLTA; COOPER; WOO, 1997).

A Tabela 4 sumariza os principais estudos de declínio organizacional que buscam explicar o processo de declínio em si.

Tabela 4: Sumário de estudos de declínio organizacional baseados no processo de declínio

Artigos	Objetivos	Resultados
Quinn e Cameron (1983)	Discutir o relacionamento entre os estágios do ciclo de vida organizacional e a eficácia organizacional.	As mudanças no ciclo da vida ocorrem devido a pressões externas, essas mudanças provocam um novo conjunto de critérios de eficácia
Smith et al (1985)	Testar a hipótese de que diferentes estágios do ciclo de vida das organizações geram diferentes prioridades entre os gestores no nível superior.	As prioridades que os gestores têm variam de acordo com o ciclo de vida que a empresa está, e elas se manifestam como indicadores de certos tipos de eficácia
Hambrick e D'Aveni (1988)	Examinar o papel que os construtos iniciativa de domínio, capacidade de carga ambiental, folga e desempenho exerceram nos últimos anos que antecederam a falência.	Importantes características da espiral descendente incluíram fraquezas em folga e desempenho, ações estratégicas extremas e vacilantes e abrupto declínio ambiental. A fraqueza nessas empresas mostrou-se relativamente cedo.
D'Aveni (1989)	Analisar as consequências estratégicas e gerenciais das empresas que declinam em comparação a empresas que não declinaram, a partir dos padrões de declínio rápido, gradual e duradouro.	As consequências do declínio incluem desequilíbrio gerencial, eficiência, centralização, paralisia estratégica, iniciativa de domínio, centralização, <i>downsizing</i> . As empresas no estágio de pós declínio apresentam características diferenciada das saudáveis.
D'Aveni (1990)	Medir as características relativas ao status/prestígio das equipes de alta gestão e à sua associação com a falência.	Para sobreviverem, as empresas necessitam de capital monetário (ativos financeiros) e capital status (gestores de prestígio) como membros em elite educacional, política e conselho. Numa situação financeira ruim o capital status pode fornecer algum grau de flexibilidade com credores.
Baker e Cullen (1993)	Analisar a influência que a idade organizacional, tamanho e crescimento ou declínio tem sobre a reorganização administrativa.	Mudanças administrativas/estruturais são afetadas pelo estágio do ciclo de vida que a empresa atravessa; portanto o declínio afeta a reorganização administrativa.

Moulton et al (1996)	Explicar por que as empresas entram em falência e se padrões consistentes de falência podem ser identificados.	Os efeitos da empresa dominam os efeitos da indústria para explicar a falência. Estratégias forçadas de crescimento criam um alto risco de falência independentemente da taxa de crescimento da indústria.
Gimeno et al, (1997)	Desenvolver um modelo para explicar a falência das empresas pelas características do capital humano do empreendedor.	O capital humano do empreendedor como a renda psíquica e os custos de mudança afetam a sobrevivência das empresas.
Dowell e Swamina th (2006)	Analisar o tempo de entrada da empresa na indústria.	As empresas quem entram em uma indústria em seu período inicial podem apresentar maior expectativa de vida, suas vantagens são limitadas ao período anterior ao surgimento da concepção dominante.
Mone et al (1998)	Integrar as várias perspectivas acerca da inovação nas empresas em declínio e propor um modelo contingencial.	Se o declínio levará à inovação dependerá de fatores de nível ambiental (processo de institucionalização), organizacional (estrutura de poder e estoque de recursos) e individual (tomadores de decisão).

Turnaround

No final da década de 70 várias correntes de pesquisa buscaram entender como as empresas conseguem se recuperar de um desempenho ruim (SCHENDEL; PATTON; RIGGS, 1976; HOFER, 1980; BIBEALULT, 1982). Para esses estudos, o declínio organizacional representa um problema de decisão estratégica e pode ser resolvido com uma estratégia de *turnaround*. Um *turnaround* bem-sucedido ocorre quando uma empresa tem sua sobrevivência ameaçada ao longo de um período de anos, mas consegue reverter a queda no desempenho, acabando com a ameaça a sua sobrevivência e alcançando a rentabilidade sustentada (BARKER; DUHAIME, 1997). O *turnaround* envolve a mudança de políticas de domínio e competitividade e alguns níveis de reorientação estratégica, sendo que a extensão da mudança estratégica iniciada em um *turnaround* bem sucedido varia sistematicamente com a necessidade da empresa em declínio e a capacidade de reorientar a sua estratégia (BARKER; DUHAIME, 1997). O *turnaround* pode ser classificado em estratégico ou operacional e a adequação de um turnaround estratégico ou operacional depende se o declínio da empresa decorre de fraco desempenho estratégico ou operacional (HOFER, 1980).

Os estudos sobre *turnaround* são focados em buscar explicações acerca de como esse processo ocorre dentro das organizações, elucidando os fatores relacionados à implementação: Bibeault (1982) explica por que as falências ocorrem, as características de sucesso e insucesso e os aspectos de liderança no processo de turnaround; Schendel *et al.* (1976) foca a atenção nas ações gerenciais ou decisões e mudanças ambientais ou eventos associados ao *turnaround*; Hambrick e Schecter (1983) apresentam quais movimentos estratégicos estão associados com o sucesso no *turnaround*; Robbins e Pearce (1992) investigam o *retrenchment* como um componente integral do processo de *turnaround*, diferenciando *retrenchment* como resposta ao declínio financeiro e como uma fase inicial de uma estratégia de *turnaround*; Pearce e Robbins (1993) desenvolveram um modelo conceitual que buscou integrar os resultados de pesquisas empíricas sobre o declínio financeiro e *turnaround*, combinando as perspectivas empíricas e de praticantes sobre *retrenchment* e desenvolveram um paradigma para guiar futuras pesquisas em *turnaround*; Nystrom e Starbuck (1984) analisaram as crises organizacionais sob a ótica da aprendizagem dos gestores de topo, onde a aprendizagem passada por esses gestores só tornaram as crises piores e a execução de *turnarounds* de sucesso veio daqueles que promoveram mudanças nas crenças e valores de suas organizações.

O *retrenchment* tem sido apontado na literatura como um elemento estratégico fundamental para o processo de *turnaround*, independentemente da causa ou gravidade da situação ou a estratégia competitiva de longo prazo a ser usada para combater a situação: o caminho mais viável começa com o *retrenchment* (ROBBINS; PEARCE II, 1992). Porém alguns estudos defendem que o sucesso no *turnaround* exige que os gestores foquem além do *retrenchment* e questões financeiras, mas que também incluam a gestão eficaz dos *stakeholders* internos e externos (AROGYASWAMY; YASAI-ARDEKANT; BARKER III (1995).

Diante da análise dos estudos de *turnaround* tratados nesta pesquisa, observamos que as empresas em *turnaround* se diferenciam das demais em alguns aspectos. As empresas sobreviventes tendem a ter um maior nível de diversidade organizacional, maior participação institucional e mais diversidade no conselho da empresa (FILATOTCHEV; TOMS, 2003). Durante o processo de *turnaround* a maioria das empresas de sucesso se moveu inicialmente para a produção de baixo custo e no estágio subsequente para a diferenciação do produto (ZIMMERMAN, 1989). O *turnaround* também afeta a alta gestão da empresa, os níveis mais

elevados de substituição de TMT estão associados a maiores mudanças na estratégia competitiva e na estrutura da empresa durante as tentativas de *turnaround* (BARKER III; PATTERSON JUNIOR; MUELLER, 2001). A Tabela 5 sumariza os principais estudos de *turnaround* nas organizações.

Tabela 5: Sumário de estudos de declínio organizacional baseados no processo de *turnaround*

Artigos	Objetivos	Resultados
Hambrick e Schechter (1983)	Examinar no curto prazo a tentativa de <i>turnaround</i> em empresas de baixo desempenho em unidades de indústrias maduras.	Entre empresas maduras, o sucesso de curto prazo do <i>turnaround</i> está associado principalmente com o movimento de <i>retrenchment</i> e eficiência e não com movimentos empreendedores.
O'Neill (1986a)	Identificar as estratégias de <i>turnaround</i> dentro da situação de declínio.	O <i>turnaround</i> no setor bancário é dependente de uma estratégia de combinação, o que exigirá uma atenção específica nas áreas de controle de custos e aumento da receita.
Zimmerman (1989)	Identificar os fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso do <i>turnaround</i> .	Durante o processo de <i>turnaround</i> a maioria das empresas de sucesso se moveram inicialmente para a produção de baixo custo e no estágio subsequente para a diferenciação do produto.
Robbins e Pearce (1992)	Investigar <i>retrenchment</i> como um componente integral do processo global de <i>turnaround</i> .	<i>Retrenchment</i> foi fortemente associado com retorno sobre o investimento (ROI) para o declínio da empresa têxtil.
Pearce e Robbins (1993)	Desenvolver um modelo conceitual sobre <i>turnaround</i> .	Foi realizada uma análise na literatura de <i>turnaround</i> a partir de múltiplas correntes de pesquisas relacionadas.
Barker e Mone (1994)	Replicar o estudo de Robbins e Pearce (1992) propondo uma explicação alternativa.	<i>Retrenchment</i> não é causa do desempenho de <i>turnaround</i> mas uma consequência de uma queda de desempenho financeiro.
Arogyaswamy et al (1995)	Apresentar um modelo de <i>turnaround</i> .	O modelo apresentado destacou as contingências importantes que impactam cada fase de resposta ao declínio e discutiu a interação entre as etapas.

Barker et al (2001)	Analisar os níveis de substituição do TMT em uma amostra de empresas em declínio que tentaram o <i>turnaround</i> .	Os níveis mais elevados de substituição de TMT estão associados a maiores mudanças na estratégia competitiva e na estrutura da empresa durante as tentativas de <i>turnaround</i> .
Dawley et al (2002)	Analisar quais fatores afetam o desempenho pós falência nas empresas enquadradas no Cap XI.	Apenas as empresas com relativamente alta possibilidade de escolha estratégica ou baixa restrição ambiental se beneficiam de ações de proteção (Cap XI).
Filatotchev & Toms (2003)	Examinar as influências da diversidade organizacional, estrutura de propriedade e características do conselho sobre as respostas estratégicas ao declínio.	As empresas sobreviventes tendem a ter um maior nível de diversidade organizacional, maior participação institucional e mais diversidade no conselho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Confrontado com diferentes abordagens em torno do tema de declínio organizacional, este trabalho buscou revisar a literatura sobre o assunto. O objetivo foi aprofundar a compreensão da literatura sobre declínio organizacional explorando o conceito e suas variações em termos de correntes teóricas, visto que a pesquisa existente em declínio organizacional é tratada de forma multidisciplinar, isto é, o fenômeno pode ser estudado segundo diferentes perspectivas teóricas

Este estudo terá um papel importante na sistematização e integração das abordagens teóricas desenvolvidas em publicações relevantes relacionadas a declínio organizacional. As descobertas deste estudo consistem na elucidação das principais correntes teóricas dos estudos de declínio que são ecologia organizacional, processo de declínio em si e *turnaround*, como também a partir da leitura dos artigos foi possível traçar o panorama da pesquisa de declínio organizacional.

A contribuição teórica deste estudo para o conhecimento existente sobre declínio organizacional reside no debate dos marcos teóricos existentes na literatura de declínio, o que de certa forma define o conhecimento acumulado sobre esse tema, ampliando a sua compreensão. Como sugestão para pesquisas futuras em declínio organizacional, seria interessante o desenvolvimento de pesquisas em outros mercados além do mercado americano, pois mostramos

que a pesquisa de declínio foi predominantemente desenvolvida em empresas americanas. Como o declínio é um fenômeno que pode ocorrer em qualquer empresa independente de onde ela atua, é importante analisar esse fenômeno em outros contextos, por exemplo, em mercados emergentes. Até porque os fatores que podem levar as empresas à falência podem diferir dos encontrados no mercado americano, devido às peculiaridades políticas, sociais e econômicas que cada região apresenta.

Esta pesquisa também sugere para a necessidade em desenvolvermos pesquisas que analisem a falência das empresas em um contexto mais atual, porque possivelmente os fatores que contribuíram para o declínio se modificam com o passar dos anos. Os períodos analisados pelas pesquisas de declínio organizacional não foram recentes, e retratam a realidade das empresas anterior ao ano 2000. Até mesmo nos estudos desenvolvidos depois do ano 2000, o período analisado é antigo.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.1979.
- ALDRICH, H.; AUSTER, E. Even dwarfs starred small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–199.1986.
- ALEXANDER, J.; FENNELL, M.; HALPERN, M. Leadership instability in hospitals: the influence of Board-CEO relations and organizational growth and decline. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 74–99. 1993.
- AMBURGEY, T.; KELLY, D.; BARNETT, W. Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 38(1), 51–73. 1993.
- ANAND, J.; SINGH, H. Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal*, 18, 99–118. 1997.
- AROGYASWAMY, K.; YASAI-ARDEKANT, M.; BARKER III, V. L. Firm turnarounds: an integrative two-stage model. *Journal of Management Studies*, 32(4), 493 – 525. 1995
- AUDIA, P. G.; GREVE, H. R. Less likely to fail: low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science*, 52(1), 83–94. 2006.

AUDIA, P. G.; LOCKE, E. A.; SMITH, K. G. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853. 2000.

BAKER, D. D.; CULLEN, J. B. Administrative reorganization and configurational context: the Contingent effects of age, size, and change in size. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1251–1277. 1993.

BANBURY, C. M.; MITCHELL, W. The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 16, 161 – 182. 1995.

BARKER III, V. L.; MONE, M. A. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 15, 395–405. 1994.

BARKER III, V. L.; PATTERSON JUNIOR, P. W.; MUELLER, G. C. Organizational causes and wtrategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2), 235–270. 2001.

BARKER, V. L.; DUHAIME, I. M. Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13–38. 1997.

BARKER, V. L.; DUHAIME, I. M. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18, 13–38.1997.

BARNETT, W. P. The Dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 128–160. 1997.

BARNETT, W. P.; HANSEN, M. T. The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17, 139–157. 1996.

BARR, P. S.; STIMPert, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(1), 15–36. 1992.

BAUM, J. A. C.; MEZIAS, S. J. Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 37, 580–604. 1992.

BIBEAULT, D. B. *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners* (Vol. 15). Maidenhead: McGraw-Hill. 1982.

BURGELMAN, R. A.; GROVE, A. S. Let chaos reign, then rein in chaos repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28, 965–979. 2007.

CALDWELL, D. F.; O'REILLY, C. A. Responses to failure: The effects of choice and responsibility on impression management. *Academy of Management Journal*, 25(1), 121–136. 1982.

CAMERON, K. S.; KIM, M. U.; WHETTEN, D. A. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222–240. 1987.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, DAVID, A.; KIM, M. U. Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138. 1987.

CHAGANTI, R. S.; MAHAJAN, V.; SHARMA, S. Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry. *Journal of Management Studies*, 22(4), 400–417. 1985.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197–218. 1996.

D'AVENI, R. A. Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy. *Organization Science*, 1(2), 121–142. 1990.

D'AVENI, R. A.; ILINITCH, A. Y. Complex patterns of vertical integration in the forest products industry: Systematic and bankruptcy risks. *Academy of Management Journal*, 35(3), 596–625. 1992.

D'AVENI, R. A.; MACMILLAN, I. C. Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 634–657. 1990.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R. Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603–1617. 1994.

DAWLEY, D. D.; HOFFMAN, J. J.; LAMONT, B. T. Choice situation, refocusing, and post-bankruptcy performance. *Journal of Management*, 28(5), 695–717. 2002.

DESAI, V. M. Constrained growth: How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations. *Organization Science*, 19(4), 594–608. 2008.

FELIPE, R.; BOAVENTURA, J.; SIQUEIRA, J. Vantagens competitivas sustentáveis: Um estudo exploratório do setor de telefonia móvel brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(2), 147-167. 2010.

FILATOTCHEV, I.; TOMS, S. Corporate governance, strategy and survival in declining industry: A study of UK cotton textile companies. *Journal of Management Studies*, 40(4), 895–920. 2003.

FILATOTCHEV, I.; TOMS, S. Corporate governance and financial constraints on strategic turnaround. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407–434. 2006.

FORD, J. D. The Administrative component in growing and declining organizations: A longitudinal analysis. *Academy of Management Journal*, 23(4), 615–630. 1980.

FOSS, N. J. Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the oticon spaghetti organization. *Organization Science*, 14(3), 331–349. 2003.

FREEMAN, J.; CARROLL, G. R.; HANNAN, M. T. The liability of newness: age dependence in organization death rates. *American Sociological Review*, 48, 692–710. 1983.

GILLESPIE, N.; DIETZ, G. Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145. 2009.

GIMENO, J.; FOLTA, T. B.; COOPER, A. C.; WOO, C. Y. Survival of the fittest ? Human entrepreneurial capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783. 1997.

GREVE, H. R. The Effect of change on performance: Inertia and regression to the mean. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 590–614. 1999.

GRUCA, T. S.; NATH, D. Regulatory change, constraints on adaptation and organizational failure: An empirical analysis of acute care hospitals. *Strategic Management Journal*, 15(5), 345–363. 1994.

HALL, G. Factors Distinguishing survivors from failure amongst small firms in the Uk construction sector. *Journal of Management Studies*, 31(5), 737–760. 1994.

HAMBRICK, D. C.; AVENI, R. A. D. Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1–23. 1988.

HAMBRICK, D. C.; D'AVENI, R. A. Top Team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *management science*, 38(10), 1445–1466. 1992.

HAMBRICK, D. C.; SCHECTER, S. M. Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26(2), 231–248. 1983.

HANNAN, M. T.; CARROLL. *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation and competition*. New York: Oxford University Press. 1992.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929. 1977.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164. 1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. *Organizational ecology. Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*. Cambridge: Harvard University Press. 1989.

HEINE, K.; RINDFLEISCH, H. Organizational decline. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 8–28. 2013.

HOFER, C. W. Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1(1), 19–31. 1980.

INGRAM, P.; BAUM, J. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 68–102. 1997.

INGRAM, P.; INMAN, C. Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara falls. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 629-658. 1996.

KNOTT, A. M.; POSEN, H. E. Is failure good? *Strategic Management Journal*, 26(7), 617–641. 2005.

MCGRATH, R. G. Falling Forward - Real options reasoning and entrepreneurial failure. (Rita G. McGrath).pdf. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30. 1999.

MCKINLEY, W. Complexity and administrative intensity: The case of declining organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 87–105. 1987.

MCKINLEY, W. Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies. *Organization Science*, 4(1), 1–9. 1993.

MCKINLEY, W.; LATHAM, S.; BRAUN, M. Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88–110. 2014.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10–28. 1984.

MONE, M. A.; MCKINLEY, W.; BARKER III, V. L. Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115–132. 1998.

MONE, MCKINLEY; BARKER. Dialogue organizational decline and innovation: are entrepreneurs a special case? *Academy of Management Review*, 23(3), 387–392. 1998.

MOULTON, W. N.; THOMAS, H. Bankruptcy as a deliberate strategy: theoretical considerations and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 14, 125–135. 1993.

NELSON, R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press. 1982.

NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65. 1984.

O'NEILL, H. M. An Analysis of the turnaround strategy in commercial banking. *Journal of Management Studies*, 23(2), 165–188. 1986a.

O'NEILL, H. M. Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*, 19(1), 80–88. 1986b.

PAJUNEN, K. Stakeholder influences in organizational survival. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261–1288. 2006.

PEARCE, J. A.; ROBBINS, K. Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636. 1993.

PREISENDORFER, P.; VOSS, T. Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital. *Organization Studies*, 11(1), 107–129. 1990.

ROBBINS, D. K.; PEARCE II, J. A. Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309. 1992.

SCHENDEL, D.; PATTON, G. R.; RIGGS, J. Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3, 3–12. 1976.

SHANE, S.; FOO, M. D. New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45(2), 142–159. 1999.

SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328. 2003.

SITLINGTON, H.; MARSHALL, V. Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? *Management Decision*, 49(1), 116–129. 2011.

SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R.; SUMMER, C. E. Top level management priorities in different states of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4), 799–820. 1985.

STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. In J. Marsh (Ed.), *Handbook of Organizations*. 1965.

STOEBERL P.; PARKER G, J. S. Relationship between organizational change and failure in the wine industry : An event history analysis. *Journal of Management Studies*, 35(4), 537–555. 1998.

SULL, D. N. Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, 77(4), 42–52. 1999.

SWAMINATHAN, A. Environmental conditions at founding: A trial-by-fire model. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1350–1377. 1996.

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), 497–509. 2003.

TIEYING, Y.; SENGUL, M.; LESTER, R. H. Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *Academy of Management Review*, 33(2), 452–472. 2008.

WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91–109. 1989.

WHETTEN, D. Organizational decline: A neglected topic in organizational science. *Academy of Management Review*, 5(4), 577–588. 1980.

WHETTEN, D. Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*, 13, 335–358. 1987.

WITTELOOSTUIJN, A. Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*, 44, (4), 501–519. 1998.

ZIMMERMAN, F. Managing a successful turnaround. *Long Range Planning*, 22(3), 105–124. 1989.