

**Geraldo Teixeira Gabrich**

**Análise das alterações na estrutura organizacional e sua influência  
na longevidade do Jornal Estado de Minas**

**Belo Horizonte  
Universidade FUMEC  
Faculdade de Ciências Econômicas  
2008**

**Geraldo Teixeira Gabrich**

**Análise das alterações na estrutura organizacional e sua influência  
na longevidade do Jornal Estado de Minas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de concentração:** Administração Estratégica

**Orientador:** Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva

**Belo Horizonte  
Universidade FUMEC  
Faculdade de Ciências Econômicas  
2008**

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Kênia Amaral CRB 2053

G117c                      Gabrich, Geraldo Teixeira  
                                 Análise das alterações na estrutura organizacional e sua influência  
na longevidade do Jornal Estado de Minas [Manuscrito] / Geraldo  
Teixeira Gabrich. – 2008.  
                                 116 f. enc.  
  
                                 Orientador :Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva  
  
                                 Dissertação (mestrado) – Universidade Fumec, Faculdade de  
Ciências Econômicas, 2008.  
  
                                 Bibliografia : f. 107-115  
  
                                 1.. 2. Administração Estratégica. 3. Estrutura organizacional.  
I. Silva, Jersone Tasso Moreira. II. Universidade Fumec.  
III. Título.

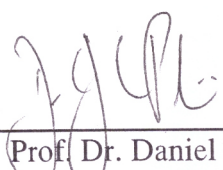
CDU : 65.014

Dissertação intitulada “*Análise das Alterações na Estrutura Organizacional e sua Influência na Longevidade do Jornal Estado de Minas*”, de autoria do mestrando **Geraldo Teixeira Gabrich**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva - Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Profª. Drª. Georgina Alves Vieira da Silva – FEAD

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de fevereiro de 2009.

*Aos meus pais, Naná e Geraldo, por me ensinarem a nunca desistir de meus sonhos e pelo exemplo de vida.*

*À minha esposa, Juliana, pelo amor inabalável e pela compreensão e apoio nos momentos mais difíceis.*

## AGRADECIMENTO

A construção de uma dissertação de mestrado não pode ser dedicada a uma única pessoa. Para alcançar este objetivo, várias pessoas acabaram se envolvendo de uma forma ou de outra. A estas pessoas, faço um agradecimento especial.

Em primeiro lugar, a Deus, pela vida, e de forma especial, à minha inesquecível mãe, que mesmo não estando presente, é o meu porto seguro, a minha sustentação, provando que o amor mantém vivos, aqueles que já partiram.

Ao Rudolf Gabrich, meu primo e amigo, que se fez luz nos momentos de maior escuridão.

À Isabela Teixeira da Costa, sem o empenho pessoal da qual, não teria acesso irrestrito à história do Jornal Estado de Minas e a toda sua cúpula Administrativa.

Aos Prof<sup>s</sup>. Dr<sup>s</sup>. Jersone Tasso Moreira Silva e Daniel Jardim Pardini, pela orientação e apoio nos momentos decisivos.

À Faculdade da Cidade de Santa Luiza – FACSAL – em especial à sua presidente, Sra. Gerusa, e ao seu Diretor, Prof. Daniel, pelo patrocínio fundamental na conclusão deste sonho.

Aos amigos, Dudu, Breno, Thiago e José Luiz, que nesta reta final, sofreram comigo a ansiedade pela conclusão deste trabalho, e ao Antônio Lourenço, pelo início do caminho no estudo da longevidade.

Por último, às pessoas mais importantes na minha vida, meu pai, minha esposa Juliana, minhas irmãs, Tininha e Lili, minha sobrinha e afilhada Marina, meus cunhados Newton e Felipe, Lorena, minha sogra, Amélia e meu sogro, Eugênio, que souberam aceitar o meu afastamento e permaneceram me apoiando e acreditando nesta conquista.

*É muito melhor lançar-se à luta em busca do triunfo, mesmo expondo-se ao insucesso, do que estar na fila dos pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.*

*Franklin D. Roosevelt.*

## RESUMO

O objetivo principal do presente estudo é verificar as influências do ambiente externo nas estruturas organizacionais e o papel destas na longevidade das organizações. Como a análise da longevidade das organizações é muito complexa, e não se pode atribuir a uma única dimensão as causas do sucesso de uma empresa por muitos anos, a pesquisa considerou quatro dimensões: ambiente externo, estratégia, governança corporativa e estrutura organizacional. Esta última recebe o foco principal da pesquisa, procurando identificar seu comportamento ao longo da existência da empresa e quais fatores ambientais provocaram suas alterações ou adaptações. Para se atingir o objetivo desejado, foi feita uma revisão bibliográfica das dimensões e do próprio termo longevidade. Pelas características do tema, optou-se pela utilização de um estudo de caso único de natureza qualitativa. Foram efetuadas análises documentais e entrevistas na empresa escolhida para o levantamento dos dados. Os resultados demonstram significativas alterações estruturais na organização, onde parece ser evidenciada a influência do ambiente externo e da visão do líder. Há ainda indícios da alteração da estrutura para acompanhamento das estratégias definidas.

**Palavras chaves:** longevidade; estrutura organizacional; ambiente; estudo de caso único.



## **ABSTRACT**

The main objective of the following study is to verify external forces influences on the organizational structures and their importance in the organizations longevity. Thus, the organizations longevity has been proved complex to analyze, the reasons that lead companies to success for many years can't be related to one dimension only. Concerning that, this research has considered four dimensions: external forces, strategy, corporate governance and organizational structure. The research, as main focus, tries to identify the organizational structure behavior during the company existence and which external forces led to alterations or adaptations of the company. To achieve the study objective, the dimensions mentioned above were studied along with the longevity term, being compared with the bibliographic references. By the study characteristic itself a choice has been made to utilize a qualitative nature case study. Interviews and document analysis were used to collect the data of the chosen company. The results showed three significant structure alterations in the organization. These results seem to be evidenced by the external forces influences in two of them and the Chief Executive Officer (CEO) decision in the other one. There are also structure alteration indications that have been made to follow the company strategies.

**Key-Words:** longevity; structural organization; external forces; case study

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	Modelo Organizacional. . . . .	25
<b>Figura 2</b>	As Seis Partes Básicas de uma Organização . . . . .	32
<b>Figura 3</b>	Estrutura Organizacional Básica . . . . .	38
<b>Figura 4</b>	Modelo Estrutura de Especialização por Processo (Organização Funcional). . . . .	38
<b>Figura 5</b>	Modelo Estrutura de Especialização por Propósito (Estrutura Divisional, por Linha de Produto, Geográfica ou Foco no Cliente). . . . .	39
<b>Figura 6</b>	Modelo Estrutura Estratégia Diferenciada . . . . .	44
<b>Figura 7</b>	Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas do Estado de São Paulo. . . . .	59
<b>Figura 8</b>	Fatores apontados para o sucesso empresarial. . . . .	59
<b>Figura 9</b>	Principais causas da mortalidade das empresas. . . . .	61
<b>Figura 10</b>	O modelo de pesquisa Cooper e Schindler. . . . .	65
<b>Figura 11</b>	Organograma do Jornal Estado de Minas em 1996 . . . . .	88
<b>Figura 12</b>	Organograma do Jornal Estado de Minas em 2000 . . . . .	89
<b>Gráfico 1</b>	Taxas de mortalidade de estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/Dez.1996 – (em %). . . . .	55
<b>Gráfico 2</b>	Taxas de natalidade de estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/Dez.1996 – (em %). . . . .	55
<b>Quadro 1</b>	Custos e Benefícios da Especialização por Processos e Especialização por Propósito . . . . .	39
<b>Quadro 2</b>	Unidade Analisada, entrevistados por cargo/funções e local das entrevistas. . . . .	72-73
<b>Quadro 3</b>	Dados secundários obtidos para a pesquisa . . . . .	73
<b>Quadro 4</b>	Linha de vida do jornal Estado de Minas. . . . .	76-80
<b>Quadro 5</b>	Relação do ambiente com a longevidade das organizações e suas constatações nas entrevistas realizadas. . . . .	94, 96, 100,104

## LISTA DE TABELAS

1 -	Criação e fechamento de firmas: filiadas <i>versus</i> autônomas (em mil firmas).	53
2 -	Criação e fechamento de estabelecimentos no Brasil – 1995/1997 . . . . .	54
3 -	Distribuição das empresas mineira, por setor de atividade, segundo o porte (%) . . . . .	56
4 -	Taxas de mortalidade de empresas em Minas Gerais comparativas com as regiões e do Brasil (%) . . . . .	58
5 -	Longevidade dos Jornais impressos no Brasil . . . . .	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>B.S.C.</i> -	<i>Balanced Scored Card</i>
CENIBRA -	Celulose Nipo Brasileira S/A
DT -	Jornal Diário da Tarde
EM -	Jornal Estado de Minas
<i>H.E.C.</i> -	<i>Hautes Études Commerciales</i>
<i>IBGC</i> -	Instituto de Governança Corporatio
<i>P.I.</i> -	<i>Performance Individual</i>
<i>R.B.V.</i> -	<i>Resource Based View</i>
<i>SEBRAE</i> -	<i>Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas</i>
USIMINAS -	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.2	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA .....	15
1.3	OBJETIVOS .....	20
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	AMBIENTE .....	21
2.2	ESTRATÉGIA .....	26
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	29
<b>2.3.1</b>	<b>Tipos de estrutura.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Estrutura funcional .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Estrutura divisionalizada.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Estrutura matricial.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Medindo custos e benefícios da estrutura.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Centralização <i>versus</i> Descentralização .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.7</b>	<b>Relação entre estratégia-estrutura-performance .....</b>	<b>43</b>
2.4	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
2.5	LONGEVIDADE .....	50
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>63</b>
3.1	TIPO E METODOLOGIA DE PESQUISA.....	63
3.2	MODELO DA PESQUISA.....	64
3.3	O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO .....	66
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	67
3.5	ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO A SER ANALISADA .....	69
3.6	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	70
3.7	RESULTADOS .....	74
<b>3.7.1</b>	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>74</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
4.1	HISTÓRICO DO JORNAL ESTADO DE MINAS.....	76

4.2	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	80
4.2.1	Ambiente geral.....	<b>80</b>
4.2.2	Estratégia.....	<b>83</b>
4.2.3	Governança corporativa. ....	<b>86</b>
4.2.4	Estrutura organizacional .....	<b>87</b>
4.2.5	Longevidade .....	<b>92</b>
5	CONCLUSÃO.....	<b>94</b>
5.1	PRINCIPAIS RESULTADOS.....	94
5.2	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	105
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	106
5.4	PESQUISAS FUTURAS .....	106
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
	<b>ORGANOGRAMAS .....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atual mundo globalizado desafia as empresas a adotarem posicionamentos estratégicos e estruturas flexíveis para não correrem o risco de terem sua sobrevivência ou liderança ameaçadas. A capacidade de adaptação de uma empresa é afetada pela tecnologia, que pode ser considerada como um fator revolucionário. Na visão de Collins e Porras (1995), para garantir a longevidade de uma organização nesta configuração do mercado é necessário mais do que uma grande idéia ou um líder carismático. A empresa deve ser o fator mais importante. Deve deixar de ser vista apenas como um veículo para os produtos, passando estes a serem vistos como veículos para a empresa.

A luta pela sobrevivência em um mercado altamente ágil e competitivo exige dos players, cada vez mais, foco nos seus objetivos e competências. Qualquer movimento do ambiente deve ser acompanhado de forma rápida e segura por aqueles que pretendem permanecer nele por muitos anos, criando uma capacidade organizacional capaz de mudar constantemente e evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes. (COLLINS; PORRAS, 1995).

Para Dupas (2001) a revolução tecnológica é a causa da interligação em tempo real dos mercados globais, trazendo consigo não só benefícios, mas também algumas preocupações para as organizações, pois, qualquer operação, por mais restrita que fosse a um mercado local, passou a ter, como competidores, concorrentes nacionais e internacionais em busca de ampliação de seu *market share*.

Yamamoto e Almeida Prado (2003, p. 43) afirmam que mesmo considerando as imprescindíveis discussões sobre a mundialização financeira e seus impactos sobre as economias nacionais, especialmente as economias mais frágeis, deve-se reconhecer que a adoção de melhores práticas de governança corporativa tem grande potencial para induzir melhorias na condução dos negócios organizacionais e, portanto, maior eficiência dos mercados de capitais e das economias capitalistas.

Dupas (2001) também considera o processo de globalização responsável pela alteração das estruturas tradicionais consideradas obsoletas e insuficientes para o entendimento da natureza da revolução em marcha na organização mundial da produção.

Ward (2003) entende que a expectativa de vida das empresas é cada vez mais curta, por diversas razões. Segundo o autor existem negócios que apenas cumprem seu ciclo até que mudem os mercados ou a tecnologia e desapareça a demanda por certos produtos ou serviços. Os fornecedores e clientes alteram as “regras do jogo” ou os competidores imitam rapidamente estratégias de sucesso. Tais mudanças podem, na visão do autor, pegar uma empresa de surpresa, e esta acabará vendo despencar suas vendas e seus lucros.

Ward (2003) também considera que as empresas, quando são fundadas, raramente são concebidas como “familiares”. Por outro lado, cada uma delas representa a típica expressão do desejo de independência de seu fundador, que a encara como “meu negócio” ou “minha empresa”.

Para Pascual Miguel (2005) o que se tem verificado nos últimos anos é que, na medida em que a tecnologia e a economia ficam mais dinâmicas e mutantes, mais importante e decisiva para a sobrevivência das organizações é sua capacidade de adaptação como posicionamento competitivo.

A empresa na visão de Arruda (2007) é um sistema sociotécnico aberto, o qual, assim sendo, tem de mudar suas estratégias e metas e adaptar sua estrutura e seus processos à medida que há mudanças no contexto em que opera.

A passagem de um ambiente estável para um turbulento envolve uma série de mudanças estratégicas, que tendem a ser dramáticas pela forma com que alteram normas, estruturas, processos e metas organizacionais, acarretando mudanças profundas na construção da realidade social (COLLINS; PORRAS, 1995).

Os estudos de Geus (2002), Collins e Porras (1995) e Arruda (2007) procuraram analisar os fatores que levam uma empresa a permanecer no mercado por 30, 50, 100 anos ou mais, enquanto outras não chegam aos 10, 15 anos de existência.

Para Arruda (2007), a longevidade das empresas é consequência de uma aposta no futuro por todos os seus participantes, daí a preocupação com o porvir – seja simulando-o, seja criando-o – que deve ser permanente nos gestores das empresas.



Os fatos acima indicam a importância da adaptação da empresa às mudanças no ambiente no qual está inserida, para sua longevidade. As respostas às estas mudanças têm relação direta com flexibilidade das estruturas organizacionais. Desta forma, a análise das estruturas organizacionais e suas relações com a longevidade das organizações, justificariam a importância do presente estudo. Entretanto, não obstante a questão da longevidade já ter sido objeto de grandes estudos, poucos são baseados em empresas brasileiras. Desta forma, as análises levadas a efeito neste trabalho se justificam ainda mais.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A sobrevivência das empresas tem sido estudada ao longo do tempo por diversos autores. Desde os estudos de Collins e Porras (1995), Geus (2002) e Arruda (2007), muito se tem falado sobre quais seriam os fatores determinantes para a longevidade de uma organização.

As pesquisas existentes sobre a longevidade das empresas apresentam diversas hipóteses que poderiam ser consideradas como fatores determinantes para levar uma empresa a permanecer no mercado por mais tempo que sua concorrente, superando as adversidades do ambiente e a influência de seus fundadores. (COLLINS; PORRAS, 1995).

Dentre os estudos realizados, destaca-se o de Collins e Porras (1995), que teve 5 (cinco) anos de duração. Neste estudo, os autores utilizaram uma nomenclatura própria para as empresas longevas que permanecem no mercado com grande sucesso. Para os autores tais empresas são consideradas como visionárias, são líderes em seus setores, admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta. As empresas visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos. O estudo destes autores não se limitou às empresas por eles classificadas como visionárias, foram ainda cuidadosamente selecionadas empresas de comparação, para assim descobrir quais os fatores subjacentes que fazem com que as visionárias durem tanto tempo. Todas as empresas visionárias analisadas enfrentaram contratempos e erraram em alguma fase de suas vidas, no entanto, são empresas

que possuem uma incrível capacidade de recuperação, conseguindo sobreviver às adversidades. (COLLINS; PORRAS, 1995).

Collins e Porras (1995) escolheram o termo empresas “visionárias” em vez de “bem sucedidas” ou “duradoras” para refletir o fato de que se sobressaíram como instituições muito especiais e de elite. Elas são mais do que bem sucedidas. Elas são mais do que duradoras. Na maioria das vezes, são as melhores das melhores no seu setor, tendo ocupado essa posição durante décadas. Muitas delas serviram de modelo – ícones, na verdade – para a prática do gerenciamento em todo o mundo. As empresas visionárias não apenas sobrevivem por muito tempo, elas conseguem ter um extraordinário desempenho de longo prazo. Elas fizeram mais do que simplesmente gerar retornos financeiros de longo prazo; elas se transformaram no material que compõe a sociedade.

Collins e Porras (1995) examinaram toda a história das empresas. Não se limitaram a questionar “O que as empresas têm hoje?”. Iniciaram com perguntas do tipo “Como essas empresas começaram? Como elas evoluíram? Como conseguiram deixar de ser empresas pequenas e sem dinheiro? Como gerenciaram a transição da fase inicial para a de uma corporação estabelecida? Como lidaram com as transições da gerência fundadora para a segunda geração? Como lidaram com eventos históricos como guerras e depressões? Como lidaram com a invenção de novas tecnologias revolucionárias?”.

Collins e Porras (1995) descobriram que poucas empresas visionárias começaram com uma grande idéia. As empresas visionárias normalmente começam devagar, mas acabam por se fixarem com solidez no mercado. Acredita-se também na influência direta do líder carismático para a permanência da empresa no mercado. No estudo, verificou-se que alguns dos diretores-executivos mais importantes da história das empresas visionárias não se encaixam no modelo do líder perfeito e carismático. Outro mito derrubado pelo estudo dos autores foi de que o principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros. Para eles as empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganhar dinheiro é apenas um – e não necessariamente o principal. De forma paradoxal, verificou-se que as empresas visionárias ganham mais dinheiro do que as empresas de comparação mais puramente voltadas para os lucros. Quanto aos valores centrais das empresas longevas, acredita-se ser este ponto a variável crucial, porém, o que importa não é a ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a

empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz. O planejamento estratégico sempre foi visto como um dos fatores chaves das empresas visionárias, porém, o estudo mostrou o contrário, alguns dos melhores negócios de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – literalmente – acidentes. (COLLINS; PORRAS, 1995).

Para além dessa visão “interna” da organização, outros autores acreditam que a longevidade está vinculada à capacidade de adaptação ao ambiente. Geus (2002) vincula a longevidade das empresas à sua capacidade de adaptação ao ambiente em que vivem e à percepção antecipada das alterações do mesmo, combinada com sua capacidade de adequação. A expectativa média de vida identificada nas empresas analisadas em seu estudo foi de 40 a 50 anos.

Pascual Miguel (2005) sustenta que as empresas longevas apresentam características que a priori as levam a se desenvolverem mesmo em um ambiente complexo. Tais características podem ser relacionadas à estratégia, que não deve ser muito rígida, de forma participativa e com grande importância na descentralização da tomada de decisões, como à estrutura, sendo esta plana, facilmente reconfigurável e com importância no trabalho em equipe. Também os processos de negócio com ênfase na criação de valor para o cliente e na integração tanto vertical como horizontal são fatores que diferenciam estas empresas das demais, assim como a cultura, baseada fundamentalmente na colaboração pessoal e na importância que se concebe na capacitação e no relacionamento individual das pessoas. (PASCUAL MIGUEL, 2005).

Pascual Miguel (2005) entende ainda que é necessário um investimento contínuo para acompanhar as mudanças do ambiente, com uma orientação para o exterior e, principalmente, fazendo do cliente o elemento dominante no novo paradigma empresarial, sem deixar de diversificar suas funções para não se quedarem obsoletas diante da realidade altamente mutável e exigente da atual realidade.

Assim, conclui Pascual Miguel (2005), ante o atual quadro de incerteza e turbulência, as organizações com maiores garantias de êxito parecem ser aquelas que possuem capacidade de inovar rapidamente seus produtos e seus métodos de trabalho em função das mudanças observadas em seu ambiente, que são capazes de renovar suas estruturas para se adaptar às mudanças e que têm capacidade de aprender com os movimentos que levam a cabo, independentemente, do êxito ou fracasso.

Para Sousa, Souza e Predebon (2006) nos estudos organizacionais, o ambiente nem sempre foi visualizado como um fator determinante das ações e decisões. Morgan (1996) ressalta que, no princípio, as organizações eram tratadas como sistemas fechados, onde a ênfase recaía, exclusivamente, no planejamento interno e no aperfeiçoamento do processo produtivo. Com o decorrer do tempo, passou-se a considerar as organizações como sistemas abertos, que interagem com o ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciadas. Scott (1998) partilha desta mesma opinião, considerando que toda organização existe em um ambiente físico, tecnológico, cultural e social específico, que influencia as estruturas e as operações organizacionais, à medida que é igualmente influenciada por elas.

Já Arruda (2007) une as duas visões – a externa e a interna. Para ele, o universo de uma empresa é composto por pessoas em interação que utilizam tecnologias, tanto na gestão de seus subsistemas internos, como na produção de insumos comercializáveis, tudo isso na busca de seus objetivos definidos e comuns. A organização também interage com o ambiente externo, pois é dele que ela tira a energia para sobreviver, crescer e prosperar. Toda organização tem uma missão, princípios e valores, em torno dos quais se estruturam. A partir daí, geram com seus produtos e serviços, resultados econômicos, humanos e sociais para os acionistas, funcionários e a comunidade. Este universo organizacional possui diversos grupos de interesse na longevidade da empresa, sejam os empregados que a tem como fonte de subsistência e de crescimento como pessoa, sejam os acionistas, que recebem dela o retorno adequado aos riscos incorridos pelos capitais investidos de sua poupança; os governantes, pois dela recebem os impostos e a sociedade, que é suprida pela empresa com seus produtos e serviços essenciais para o seu funcionamento como entidade econômica. (ARRUDA, 2007).

Partindo destas premissas fica evidente que a longevidade das empresas, considerada como um prêmio para os mais preparados, interessa a toda a sociedade. Assim, para Arruda (2007) a longevidade não pode ser considerada como um valor em si, sendo uma criação humana, é perecível, tem um ciclo de vida, ou, neste caso, ao contrário dos indivíduos naturais, renasce com outra cara ou identidade quando é vendida ou se funde com outra empresa.

Arruda (2007) considera ainda que, sendo as organizações organismos vivos e entidades sociológicas, elas se desenvolvem, se transformam e aprendem cercadas por um ambiente

instável e agressivo. O processo de adaptação às mudanças ocorre através de mecanismos de reorganização estrutural.

Arruda (2007) aponta também que os estudos e análises existentes concluem que a longevidade é um fator não natural sujeito às variações causadas por discontinuidades nos ambientes externos e internos às organizações. Além de serem baseados em grandes multinacionais americanas, européias e japonesas, o autor considera que estes estudos deixam diversas dúvidas, como por exemplo, sobre a definição do que é longevidade de uma empresa.

Fica claro que não se pode determinar um único fator como condicionante exclusivo da longevidade de uma organização. A capacidade de adaptação às alterações do ambiente, com respostas rápidas provocadas por uma estrutura flexível e facilmente reconfigurável, a escolha da estratégia com base em simulações do futuro, a constante evolução da empresa, ultrapassando os ciclos de vida dos produtos existentes, são apenas alguns fatores desta complexa fórmula do crescimento da empresa e de seu ciclo de vida, caminho para se alcançar a longevidade. (ARRUDA, 2007).

Considerando esse contexto, a questão que permanece é entender como o ambiente influencia as organizações, mais especificamente sua estrutura, e como as alterações dessa estrutura pode colaborar para a longevidade da organização. Para isso, é importante determinar o que pode ser considerado uma organização longeva.

Para Drucker (2006) o crescimento de muitas empresas está limitado pelo seu ciclo de vida. Ele define que o tempo médio de vida das companhias é de 30 anos. Geus (2002), considera que esta média está entre 40 a 50 anos. Estes fatores poderiam ser utilizados como ponto de partida para a escolha da organização a ser estudada nesta pesquisa, entretanto, é necessário atender às observações de Collins e Porras (1995) de que se deve levar em consideração o tempo mínimo necessário para que a organização não seja influenciada pela gestão de um só líder.

Assim como no estudo promovido por Arruda (2007), a base do presente estudo é o modelo conceitual dos professores do instituto francês Hautes Études Commerciales –HEC (DÉTRIE, 2000), denominado Strategor, que preconiza que o sucesso de uma empresa depende da sua capacidade de equilíbrio, alinhando quatro dimensões fundamentais: estratégia, estrutura,

identidade e processo de decisão. Destas quatro dimensões, o presente estudo focará somente a Estrutura Organizacional.

Como visto, não é comum ver estes estudos embasados em empresas presentes no Brasil e como elas enfrentaram as adversidades e particularidades do cenário econômico e social brasileiros. O objetivo deste trabalho é analisar, através da metodologia de estudo de caso único, uma empresa genuinamente brasileira, que vem atuando no mercado por um longo período de tempo e que atualmente ainda mantêm uma história de sucesso.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo analisar uma organização instalada no Brasil e com ciclo de vida no país superior a 50 anos que adaptou a sua estrutura às modificações do ambiente no qual está inserida e qual a interferência deste aspecto no processo de longevidade da mesma.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar as mudanças no ambiente em que a organização atua que motivaram alterações estruturais na empresa.
- b) Identificar os tipos de estruturas escolhidos pela organização para promover adaptação às alterações do ambiente.
- c) Avaliar a influência do tipo de estrutura utilizada e seus fatores na longevidade da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho se inicia com uma revisão da literatura a respeito do ambiente, estratégia e estrutura organizacional, e tendo em vista as características da empresa objeto de estudo, serão revistas ainda a literatura de empresas familiares e processos de Governança, para então culminar na longevidade organizacional.

### 2.1 AMBIENTE

Os estudos conduzidos por Collins e Porras (1995), Geus (2002) e Arruda (2007), evidenciam que, além das pressões ambientais, a percepção e a interpretação das condições sociais pelos agentes organizacionais interferem na definição das suas ações e estratégias, sugerindo que o ambiente é percebido e interpretado de forma diferente pelas organizações, devido aos diferentes esquemas interpretativos dos dirigentes, fazendo com que as organizações tenham diferentes estruturas e diferentes estratégias organizacionais. Sendo assim:

[...] acredita-se que a estrutura das organizações expressa, além de representação de um conjunto unificado de regras e papéis, a presença de esquemas interpretativos que intermedeiam o entendimento e a atuação perante as exigências institucionais. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993, p. 148).

Teece (1996) considera que é importante para a firma desenvolver um melhor entendimento do ambiente institucional dado o seu importante papel no desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias e formas organizacionais.

Ferraz; Kupfer e Haguenaer (1996) classificam o ambiente em geral, no qual as empresas detêm pouca ou nenhuma influência, e setorial, sobre o qual as empresas detêm poder de decisão e podem ser controlados ou modificados.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), o ambiente geral é composto por “fatores sistêmicos”, que podem ser: macroeconômicos, tais como a taxa de câmbio, a carga tributária, a taxa de crescimento do produto interno, a oferta de crédito e as taxas de juros, a política salarial e outros parâmetros; político-institucionais, como a política tributária, a política tarifária, o apoio fiscal ao risco tecnológico, e o poder de compra do governo; legais-regulatórios, tais como as políticas de proteção à propriedade industrial, a política de preservação ambiental, a política de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; e a política de regulação do capital estrangeiro. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Outros fatores sistêmicos incluem a infra-estrutura, como a disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade); fatores sociais, como o sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), as políticas de educação e a formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social; e internacionais, tais como as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, as relações com organismos multilaterais, e os acordos internacionais. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Uma das estruturas mais utilizadas para a análise do ambiente setorial é o modelo de cinco forças de Porter (1999). Segundo este modelo o estado da competição em um setor é função de cinco forças básicas – manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes; ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e poder de negociação dos fornecedores – que delimitam preços, custos e necessidades de investimentos, determinando, em última instância, as perspectivas de rentabilidade do setor em longo prazo. (PORTER, 1999).

A *ameaça de novos entrantes* depende da expectativa destes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras – economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental – forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, obviamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor. (PORTER, 1999).



Os *clientes* influenciam o setor forçando os preços para baixo, pela barganha por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade. (PORTER, 1999). Já os *fornecedores* podem exercer poder de negociação sobre um setor ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Podem ainda diminuir a rentabilidade de um setor que seja incapaz de repassar aumentos de custos em seus próprios preços. (PORTER, 1999).

Os *produtos substitutos* reduzem os retornos potenciais de um setor, principalmente se o *trade-off* preço/qualidade oferecido for muito atrativo. Os substitutos não somente limitam os lucros em tempos normais; eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos. (PORTER, 1999).

Por fim a *rivalidade entre os concorrentes* ocorre quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem uma oportunidade de melhorar sua posição. É consequência da interação de vários fatores estruturais, tais como concorrentes numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder; crescimento lento do setor; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custo de mudança; capacidade aumentada em grandes saltos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e presença de barreiras de saída, tais como ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras e restrições de ordem governamental e social. (PORTER, 1999).

Segundo Mintzberg (2006), toda organização insere-se em um meio ao qual deve responder ao desenhar sua estrutura. Portanto, para este autor, o ambiente compreende virtualmente tudo que está fora da organização – sua ‘tecnologia’; a natureza de seus produtos, clientes e concorrentes; a posição geográfica; o clima econômico, político e até meteorológico em que deve operar e assim por diante.

Mintzberg (2006) considera ainda outras quatro dimensões dos ambientes organizacionais em particular: a *estabilidade*, pois o ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico, este último com significado de imprevisto, não de variável; a *complexidade* baseada fundamentalmente na ‘tecnologia’ utilizada, ou seja, simples ou complexa, sendo que a complexidade afeta a estrutura mediante a variável intermediária da compreensão do trabalho a ser feito; a *diversidade do mercado*, a qual pode variar de integrados a diversificados e a

*hostilidade*, neste último caso, influenciada pela concorrência, pelas relações da organização com sindicatos, governo e outros grupos externos e pela disponibilidade de recursos.

Assim como Mintzberg (2006), Pettigrew e Massini (2003, *apud* TEIXEIRA; BARBOSA, 2006) consideram importante a análise do ambiente para o sucesso de um negócio. Os autores verificaram que, nas últimas décadas, transformações no ambiente empresarial promoveram mudanças gerenciais, que afetaram as estruturas e as estratégias das organizações. Os desenhos organizacionais que funcionaram tão bem durante boa parte do século XX não são mais considerados adequados e estão sendo aos poucos modificados. Muitas organizações vêm abandonando modelos estruturais tradicionais e burocráticos e estão optando por desenhos inovadores e orgânicos, com menos níveis hierárquicos e bastante descentralizados. (PETTIGREW; MASSINI, 2003, *apud* TEIXEIRA; BARBOSA, 2006).

A influência do ambiente nas organizações também é analisada por Pascucci, Crubellate e Grave (2006), que consideram, além dos recursos da firma, as leis, costumes, tradições e códigos morais que produzem ordem e que estas vêm estruturar a interação política, econômica e social das quais as empresas também fazem parte. Os autores reconhecem que é necessário um entendimento mais efetivo de como as características da firma interagem com as condições externas (competição, regulação governamental, condições econômicas etc.) para afetar as escolhas de reestruturação e seus resultados.

Sousa, Sousa e Predebon (2006) verificaram que o ambiente externo, pode ser visto como fenômeno sujeito às diferentes interpretações dos membros organizacionais. Sendo assim, a forma como os agentes organizacionais percebem e interpretam as pressões ambientais levam as organizações a adotarem estratégias e estruturas diferentes.

Para Mintzberg (2006), a importância do ambiente no *design* da estrutura é seu efeito específico sobre a organização. Em outras palavras, não é o ambiente *per se* que conta, mas a habilidade de a organização enfrentá-lo – prevê-lo, compreendê-lo, lidar com sua diversidade e responder rapidamente a ele.

Entretanto, as organizações não redesenham as suas estruturas e seus sistemas somente quando da pressão ambiental, deixando-os estáticos à espera de uma nova mudança. Isto é, segundo Souza, Sousa e Predebon (2006), a organização, em se comportando conforme a

vontade da sociedade estará se legitimando; sendo, assim, reconhecida socialmente, aumentando a possibilidade de sobrevivência.

Arruda (2007) deixa clara a interferência do ambiente externo na estrutura organizacional quando afirma que a adaptação das empresas às novas situações, parte exatamente dos estímulos externos que recebe. Esta adaptação se dá por assimilação ou acomodação ao novo.

Por assimilação Arruda (2007) considera que deve ser entendido que a empresa integra elementos novos à suas estruturas ou esquemas existentes, já a acomodação exige que a empresa mude sua estrutura e seus esquemas de ação para conseguir absorver os novos estímulos do meio ambiente externo. Sendo assim, esta adaptação ocorre pelo equilíbrio dinâmico desses dois mecanismos de reorganização estrutural.

Para Arruda (2007), uma organização e seu contexto poderiam ser assim visualizados:

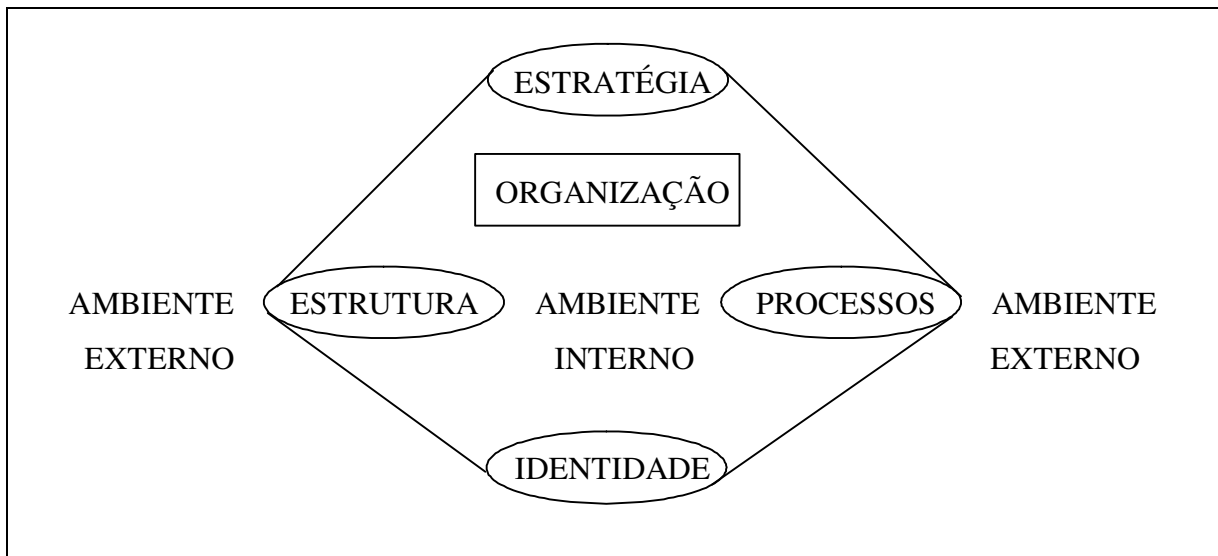


FIGURA 1 - Modelo Organizacional.

Fonte - ARRUDA, 2007, p. 20.

Com base neste modelo, Arruda (2007) considera que nos casos de adequação pela assimilação, ao ser estimulado pelo ambiente externo, a organização mantém mais ou menos inalterados os seus componentes sistêmicos (estratégia, estrutura, processos e identidade). No caso de adequação por acomodação, a organização se vê obrigada a reequilibrar seus componentes sistêmicos, reorganizando-se nas suas estratégias, na sua estrutura

organizacional, nos seus processos e na sua identidade, os quais devem sofrer um esquema de evolução, tudo isso, na tentativa de não entrar em crise.

A escolha das estratégias de uma organização é afetada pela incerteza dos gestores a respeito do ambiente externo. Desta forma, no próximo capítulo será conceituada a estratégia, o que será importante para depois se analisar a longevidade da organização.

## 2.2 ESTRATÉGIA

As origens da palavra estratégia remontam a objetivos claros, planejamento e comando. Mintzberg e Quinn (2001), fazendo referência ao uso militar da palavra, argumentam que o termo pode ser relacionado às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais os generais desempenhavam sua função.

Clausewitz (1996), por outro lado, sustenta que a estratégia determina os planos para batalhas individuais e ordena seus combates. Entretanto, como muitos desses fatores estão alicerçados em suposições que nem sempre se materializam e em pormenores que não podem ser determinados com antecedência, segue-se que a estratégia deve ser desenvolvida no próprio local de batalha, e não nos gabinetes.

A utilização do termo no contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial e apareceu como uma maneira de moldar as forças do mercado e de influenciar o ambiente competitivo. Aplicando o termo nesse contexto, Chandler (1962) e Bourgeois (1980) argumentam que estratégia tem a ver com a determinação de objetivos de longo prazo e com o estabelecimento de trajetórias de ação e alocação dos recursos necessários ao alcance desses objetivos.

Mintzberg (1972) sugere que, enquanto a estratégia for definida *a priori* como um conjunto de linhas-mestras, o processo de sua formulação estará restrito a termos abstratos e normativos. Em outro artigo, Mintzberg (1978) sustenta que as definições de estratégia geralmente a tratam como: a) explícita; b) consciente e propositadamente desenvolvida; c) criada em antecipação às ações específicas às quais se aplicam.

Hax e Mailuf (1991) propõem um conceito “unificado” de estratégia, que abarca o propósito geral da organização e que, por isso, tem várias dimensões. Para eles, estratégia é um padrão de decisões coerente, unificante e integrador, que: a) determina e revela o propósito da organização em termos de objetivos, programas e priorização de alocação de recursos; b) seleciona o negócio em que a organização está ou estará; c) busca atingir uma vantagem sustentável para a organização em cada negócio, pela avaliação das ameaças e oportunidades no ambiente e das forças e fraquezas da organização; d) compromete todos os níveis hierárquicos da empresa e e) define a natureza dos resultados que a organização proverá para quem nela tem interesse.

Para Porter (1990), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Essas atividades são representadas na cadeia de valor (que desagrega as atividades de uma empresa por sua relevância estratégica) e são fontes de vantagem competitiva na medida em que a empresa as executa de maneira mais efetiva do que seus concorrentes. (PORTER, 1990).

Segundo Nelson (1990, *apud* CHANDLER, 1992), sob a ótica da teoria evolucionária, três questões são importantes para descrever a firma adequadamente: sua estrutura, sua estratégia e o seu "*core capabilities*". Entende-se, portanto, a firma como uma estrutura econômica que, com base num pacote de conhecimento e tecnologias, dentro de um determinado ambiente institucional, deve produzir um bem/serviço de forma diferente que o mercado, pois se ela fizer igual estará no seu limite. Conseqüentemente, o que faz com que uma firma supere a outra são suas estratégias. Entende-se por estratégia o conjunto de decisões da firma frente às mudanças conjunturais, tendo em vista suas capacidades organizacionais. Logo, na visão deste autor, a estratégia da firma dá-se em função das suas capacidades organizacionais e em função da variabilidade das mudanças institucionais.

O planejamento e controle são atividades conectadas de modo intrínseco. De um lado, o esforço de planejamento resulta na definição de tarefas fundamentais para a empresa e representa sérios compromissos organizacionais. Por essa razão, não se pode cogitar terminar o processo sem estabelecer um mecanismo apropriado para monitorar o progresso desses compromissos. De outro lado, o processo de controle é centrado na análise de resultados das atividades planejadas, avaliando seu desempenho, diagnosticando seus

méritos e tomando ações corretivas quando necessárias, levando à redefinição dos planos. (HAX; MAILUF, 1991).

Para analisar internamente a empresa, seus gestores podem fazer uso da ferramenta denominada *Resource Based View (RBV)*, ou visão baseada em recursos. A *RBV* vê a empresa como uma coleção de ativos físicos e intangíveis e competências que determinam o quão eficiente e efetiva ela é no desempenho de suas atividades funcionais. Sob esta ótica, a vantagem competitiva está na posse de recursos e competências valiosos que permitam à empresa desempenhar suas atividades melhor ou com menor custo do que seus competidores. (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COLLINS; MONTGOMERY, 1995).

Como ferramenta analítica, Ward (2003) aponta o planejamento, fundamental para orientar a empresa e a família. Se, por um lado, ele ajuda o proprietário a concentrar sua atenção no negócio e, especificamente, na necessidade de fazer investimentos destinados a infundir na empresa um novo vigor e promover seu crescimento, por outro, garante que também todos os membros da família reconheçam e enfrentem as demandas da empresa.

Para Ward (2003), qualquer tentativa, tanto formal como informalmente, de planejamento faz com que os donos das empresas se sintam ameaçados. Muitos pensam que o planejamento é como uma camisa-de-força, que restringirá sua habilidade instintiva de sobrevivência e limitará a flexibilidade que o negócio exige. Segundo o autor, os proprietários estão acostumados a se portar de maneira autônoma, e a própria natureza do procedimento de planejamento exige que dividam a responsabilidade pelas decisões e compartilhem informações financeiras confidenciais com outros integrantes da empresa. Em outras palavras, eles se vêem obrigados a abdicar de um poder que prefeririam conservar em suas mãos.

Ward (2003) entende que o conflito existente na implantação de um processo de planejamento estratégico está ligado à mudança. Por causa dos compromissos intrínsecos que toda mudança carrega, geram-se dilemas quase insolúveis. Satisfazer a demanda de um novo produto, por exemplo, pode exigir que a empresa retire fundos de iniciativas bem-sucedidas (com lucros assegurados) para investi-los em outras de caráter experimental (com lucratividade incerta). Ainda conforme o autor, responder a exigências desse tipo é difícil e, para muitos donos de empresas, desnecessário. Eles supõem que, se obtiveram êxito com sua estratégia tradicional, não é preciso mudar. A resistência a deixar para trás o que está comprovado e encarar o

incerto é compreensível. Porém a verdade é que o proprietário, quando rejeita o planejamento pelo motivo que for, não o faz porque prefere um procedimento mais intuitivo e impulsivo para a tomada de decisões. Lamentavelmente, à medida que o negócio cresce, esse procedimento limita sua capacidade de se preparar para os desafios.

Ward (2003) sugere que é preciso levar em conta que, devido ao avanço tecnológico, os ciclos de vida dos negócios ou dos produtos diminuirão drasticamente. A eventual capacidade de adaptação a esses novos cenários, por meio de revitalização ou regeneração do negócio, para que se avance de um ciclo para outro, dependerá das idéias surgidas no processo de planejamento estratégico e de gestão da direção.

Entretanto, há evidências de que, na prática, poucas empresas embutem em seus sistemas de controle medidas de controle formais e explícitas que monitorem progressos e garantam a implementação de planos estratégicos. É necessária uma concepção mais ampla de controle estratégico, em que divergências entre os resultados reais e os esperados levem em conta não somente a modificação nas ações das pessoas, mas também a revisão periódica da estratégia e o aprendizado organizacional. (HREBINIAK, 2005).

O processo de adaptação da empresa às mudanças do mercado, incrementadas pelo avanço tecnológico, pode ser otimizado com a criação de estruturas organizacionais flexíveis, que permitam uma movimentação ágil para continuar a atender às exigências necessárias para a sobrevivência aos ciclos dos negócios ou dos produtos. Tais estruturas organizacionais serão analisadas no próximo tópico.

### 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como um dos precursores no estudo da estrutura das organizações, Chandler (1998) levanta questões gerais sobre a mudança organizacional e o relacionamento entre estratégia e estrutura, sugerindo, como conclusão de seus estudos o conceito de que a estrutura de uma organização segue a estratégia adotada.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) citam que em 1962 Chandler concluiu que qualquer alteração na postura estratégica da organização provoca uma avalanche de mudanças na estrutura formal, ultrapassando a simples necessidade de ajustamentos incrementais para manutenção da eficiência.

Segundo Détrie (2000), os estudos de Chandler marcaram certa época e representaram uma etapa na reflexão sobre estrutura. Mostraram a forte relação entre a estratégia da organização e sua estrutura, surgindo esta última, como um elemento-chave da aplicação da primeira. Portanto, uma evolução da estratégia deveria corresponder, sob pena de ineficácia, a uma evolução concomitante da estrutura.

O exame de sucessivas teorias revela uma aceitação progressiva da diversidade, que vai desde uma concepção uniforme, onde se busca uma estrutura ideal adaptável a qualquer organização, até a concepção multiforme e matizada, em que a idéia de modelo ideal está totalmente ausente. A incerteza crescente do ambiente, a complexidade das tecnologias e a evolução das expectativas dos indivíduos da organização põem em risco as concepções tradicionais das estruturas e confere-lhe um papel importante na revitalização das empresas, indispensável na busca da longevidade. (DÉTRIE, 2000).

O Détrie (2000) define Estrutura como o conjunto das funções e das relações que determinam formalmente as missões que cada unidade da organização deve realizar, e os modos de colaboração entre essas unidades. Em cada unidade é delegado certo poder para exercer a sua missão. Os mecanismos de coordenação asseguram a coerência e a convergência das ações das diferentes unidades.

Mintzberg (2006) considera que toda atividade humana organizada, da mais simples à mais complexa, dá origem a duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade. A partir desta divisão, o autor define a estrutura de uma organização simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

Para Oliveira (2006), a estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas,



incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Já para Seiffert e Costa (2007), a estrutura organizacional é definida como um instrumento gerencial utilizado para atingir os objetivos organizacionais, resultado do processo de divisão do trabalho e da definição de meios para coordená-lo.

Para o Détrie (2000), a estrutura condiciona as percepções das estratégias, no momento em que funciona como um filtro na percepção que uma organização tem das evoluções do ambiente à sua volta, podendo, até mesmo, impedir os responsáveis de ver certas evoluções, condicionando as opções estratégicas. Ou seja, mesmo quando uma evolução tenha sido absorvida por parte da organização, se a informação não for devidamente transmitida para o restante da mesma, ela pode ser travada ou deformada, alterando assim, o momento de percepção do restante da organização e conseqüentemente, a sua resposta. Assim, a estrutura também pode limitar a amplitude dos movimentos estratégicos, facilitar ou travar o desenvolvimento de vantagens estratégicas para a empresa. Desta forma, a estrutura não poderia ser considerada um simples meio de aplicação da estratégia. Deve constituir um dos eixos essenciais da reflexão sobre a gestão da empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) entendem que a estrutura não segue a estratégia mais do que o pé esquerdo segue o direito no andar. Na visão dos autores, a existência das duas é interdependente com influências mútuas. Consideram ainda que em certas ocasiões a estrutura é reformulada para levar a cabo uma nova estratégia. Porém, acreditam os autores que a escolha de qualquer nova estratégia é da mesma forma influenciada pelas realidades e potenciais da estrutura existente.

Mintzberg (2006) considera que às vezes, torna-se muito difícil descrever a estrutura das organizações exclusivamente por palavras. Assim sendo, o autor, considerando as diferentes partes que compõem a organização e as pessoas que pertencem a cada uma dessas partes, desenvolveu um diagrama básico para representar a organização, conforme abaixo demonstrado.

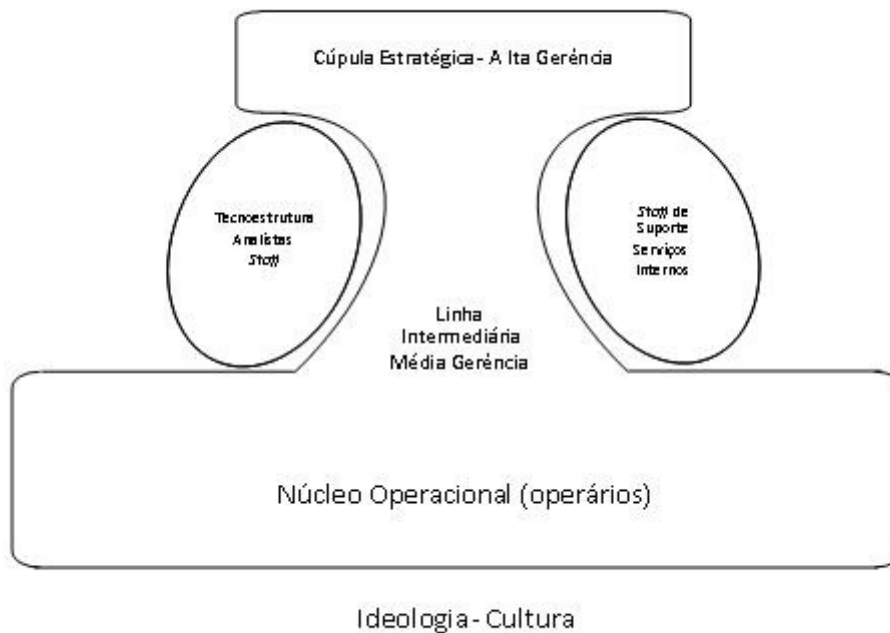


FIGURA 2 - As Seis Partes Básicas de uma Organização.

Fonte - MINTZBERG, 2001, p. 141.

O diagrama criado por Mintzberg (2006) é dividido em cinco partes da organização mais o ambiente externo. As partes organizacionais são conceituadas da seguinte forma pelo autor:

**Núcleo Operacional:** envolve os membros – os operadores – que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços.

**Cúpula Estratégica:** é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela.

**Linha Intermediária:** está conectada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes intermediários que possui autoridade formal representando as delegações da cúpula estratégica.

**Tecnoestrutura:** os analistas de controle da tecnoestrutura efetivam certas formas de padronização da organização.

Assessoria de Apoio (*Staff*): unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Para Mintzberg (2001), a organização sofre influências internas e externas das mais diversas formas.

### **2.3.1 Tipos de estrutura**

Para Oliveira (2006) são duas as formatações básicas da estrutura organizacional. A formal, que é o principal foco dos estudos das organizações nas empresas, sendo representada, em alguns de seus aspectos, pelo tradicional organograma; e a informal, que é resultante das relações sociais e pessoais que não aparecem nos organogramas das empresas. Mintzberg (2006) considera que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, freqüentemente, indistinguíveis.

Aprofundando um pouco mais, o Détrie (2000) considera que o *design* das estruturas estão ligados à diversidade das atividades desenvolvidas por uma empresa ou organização. A empresa que se dedica a um único tipo de atividade constitui o caso mais simples. Ela está situada em um único segmento estratégico e cria um fluxo básico de operações que vai do provisionamento de matérias primas à comercialização do produto final. Neste caso, o agrupamento das tarefas obedece às competências específicas que o domínio desse fluxo interno requer. Esta forma de estruturação é denominada de Especialização Funcional. Quando há na organização um processo de diversificação, ou seja, várias tecnologias são aplicadas na satisfação de uma mesma necessidade ou, necessidades diferentes são satisfeitas graças a produtos resultantes de uma mesma tecnologia, constata-se a emergência de vários segmentos estratégicos distintos, surgindo assim a Estrutura Divisionalizada. Enfim, uma organização pode atender tanto aos conceitos da Especialização Funcional quanto à Estrutura Divisionalizada. Daí surge a Estrutura Matricial que, de certo modo, combina as duas outras (DÉTRIE, 2000).

### **2.3.2 Estrutura funcional**

Segundo o Détrie (2000), uma empresa organizada por funções é decomposta horizontalmente em um fluxo integrado em unidades operacionais especializadas, homogêneas quanto ao saber-fazer aplicado e que constitui uma cadeia de valor. Para os autores, este fluxo horizontal é orientado essencialmente pela preocupação em privilegiar a eficácia e as economias de escala que possam resultar da concentração das competências e dos meios. Finalmente, a ligação entre as unidades funcionais é efetuada pelos meios de coordenação, que utiliza procedimentos que organizam a instalação das diversas funções operacionais em seqüência sucessivas.

Oliveira (2006) entende que na estrutura funcional as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa, podendo ser considerado o critério de departamentalização mais usado pelas empresas.

Para Seiffert e Costa (2007), a estrutura funcional é o tipo mais comum e tradicional encontrado. Os autores consideram que este tipo de estrutura retrata a organização como um conjunto de funções que podem ou não estar inter-relacionadas através de atividades que compõem um processo.

O Détrie (2000) considera ainda que o nível de excelência técnica atingido em uma estrutura funcional é superior a qualquer outra forma de agrupamento. Em contrapartida, a estrutura funcional produz uma especialização acanhada, restringe a perspectiva dos indivíduos levando-os a perder de vista a sua contribuição para os objetivos de conjunto da organização. Neste tipo de estrutura, essencialmente centralizadora, só o ocupante do mais alto nível da hierarquia pode ter uma visão de conjunto.

### **2.3.3 Estrutura divisionalizada**

Segundo o Détrie (2000), a diversificação das atividades, que resulta da evolução, das pressões da concorrência, do aparecimento de tecnologias novas, impõe a adoção de uma

estrutura constituída de divisões autônomas, permitindo diferenciar os fluxos de produção e de venda próprios de cada atividade. Com a diversificação das atividades, o volume de informações necessárias para a tomada de decisões também aumenta. A coexistência de vários fluxos integrados e distintos uns dos outros é característica de uma empresa diversificada. Organizar por divisão é, portanto, reconhecer que a diferenciação das atividades da empresa é tal que a economia de escala dá lugar à especialidade.

O Détrie (2000) cita como fatores de eficácia das estruturas divisionalizadas:

- a) Por ser modelada na segmentação estratégica, permite avaliar a posição da empresa em relação ao seu mercado e aos seus concorrentes e uma melhor capacidade de reação face às mudanças do contexto;
- b) Com divisões autônomas, permite à direção do grupo avaliar, comparar e controlar cada divisão em função de uma base financeira comum;
- c) Permite definir centros de responsabilidade dotados de objetivos e de meios próprios cujos resultados podem ser acompanhados separadamente;
- d) Permite a emergência de quadros generalistas, dotados de visão e de atitudes estratégicas, enquanto que a função do grupo consiste em elaborar a estratégia global.

Em contrapartida, o Détrie (2000) relaciona os seguintes fatores como “inconvenientes”:

- a) Não permite a economia de escala;
- b) Por ser formada por diversas divisões especializadas, dificulta a transmissão das competências técnicas, entre as divisões;
- c) Pode tornar-se extremamente complicada de gerir quando as interdependências se tornarem demasiadamente fortes, em particular quando a atividade estiver integral verticalmente.

### 2.3.4 Estrutura matricial

Segundo o Détrie (2000) certas empresas são confrontadas com situações estratégicas que não podem se satisfazer, ao contrário das anteriores, com uma estruturação baseada na proeminência de um único critério. São as empresas que consagram os mesmos meios à realização de missões diferentes, que não podem ser hierarquizadas uma em relação à outra e que, além disso, obedecem a lógicas de desenvolvimento diferentes. Estas organizações representam a chamada Estrutura Matricial.

Oliveira (2006) considera que do ponto de vista evolutivo, a departamentalização matricial surgiu porque as formas tradicionais de organizar não eram eficazes para lidar com atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento científico e com prazos determinados para sua realização.

Para Mintzberg (2006), ao adotar a estrutura matricial, a organização evita escolher uma base de agrupamento em detrimento a outra; ao contrário, opta por ambas. O autor considera ainda que a estrutura matricial sacrifica a unidade de comando, sendo destinada às organizações que estão preparadas para resolver conflitos por meio de negociação informal entre iguais, em vez de recorrerem à autoridade formal.

Para o bom funcionamento deste tipo de estrutura, Détrie (2000) considera necessário dedicar especial atenção a dois tipos de coordenação:

- a) Coordenação Vertical: tem como objetivo otimizar a utilização dos meios envolvidos em cada função na busca de eficiência;
- b) Coordenação Horizontal: tem como objetivo assegurar o bom encadeamento das diferentes funções de um mesmo fluxo de operações na busca pela eficácia.

Segundo o Détrie (2000), a organização matricial é a que leva mais longe a visão orgânica das estruturas. Ela subverte, em favor de uma maximização das capacidades de ajustamento mútuo, o princípio da unicidade da hierarquia, em que assentam todas as outras formas de organização. A sua aplicação provoca um choque cultural que só é tolerado pelos membros da empresa se a escolha dessa forma de organização parecer-lhes legítima. Com efeito, o

conceito de hierarquia como sistema estável de codificação do poder dos indivíduos é duplamente posto em causa. O poder já não é um dado estável, mas uma resultante precária das arbitragens necessárias devido à complexidade e à incerteza em que a empresa se move.

A eficácia de uma organização matricial depende, portanto, da compreensão e da aceitação pelos indivíduos dessa regra do jogo. Estas só poderão ser obtidas se a dualidade dos eixos estratégicos, que caracteriza a empresa, for clara para eles.

O Détrie (2000) considera que a estrutura matricial requer cuidados específicos em relação aos efeitos da dualidade hierárquica, pois, havendo dois superiores, haveria também incoerência e a possibilidade de negação da autoridade hierárquica.

Fazendo uma relação entre a estrutura organizacional e a estratégia, Hrebiniak (2005) acredita que a estratégia afeta a estrutura, ou, alternativamente, a estrutura é importante para a execução da estratégia. Este autor considera que o papel da estrutura na execução da estratégia é às vezes problemático. Em alguns casos a estrutura é alterada ou incrementada de forma equivocada, esforços para desenhar ou redesenhar a estrutura são mal aplicados, a integração entre coordenação da estratégia e as unidades da estrutura é pobre ou incompleta, a ligação entre as mudanças na estrutura com a estratégia, normalmente não é clara ou simplesmente não existe. Por isso o autor considera que a estrutura é de fundamental importância para fazer a estratégia funcionar.

Hrebiniak (2005) considera ainda que existam cinco pontos de discussão sobre a estrutura que merecem uma análise mais detalhada, os quais são divididos da seguinte forma: Medindo custos e benefícios da estrutura; centralização versus descentralização; relação entre estratégia e estrutura; coordenação e informação dividida entre as unidades organizacionais e esclarecendo a responsabilidade primária e responsabilidade final.

Para Hrebiniak (2005) os três primeiros itens da lista acima se referem à estrutura organizacional, já os dois últimos à integração da estrutura. Desta forma serão analisadas neste trabalho apenas os três primeiros itens citados por Hrebiniak (2005).

Neste sentido e para entender o papel da estrutura na execução da estratégia, Hrebiniak (2005) utiliza a seguinte lógica. Primeiro é necessário entender os elementos básicos da estrutura, ou

seja, seus custos e benefícios, depois se devem utilizar esta base para obter as melhores decisões entre centralização e descentralização e finalmente utilizar toda a questão anterior para verificar a relação entre estratégia e estrutura no processo de execução.

### 2.3.5 Medindo custos e benefícios da estrutura

Para analisar os custos e benefícios da estrutura, Hrebiniack (2005) parte da demonstração básica de uma empresa, constituída somente por entradas, processos e saídas (produtos/serviços).

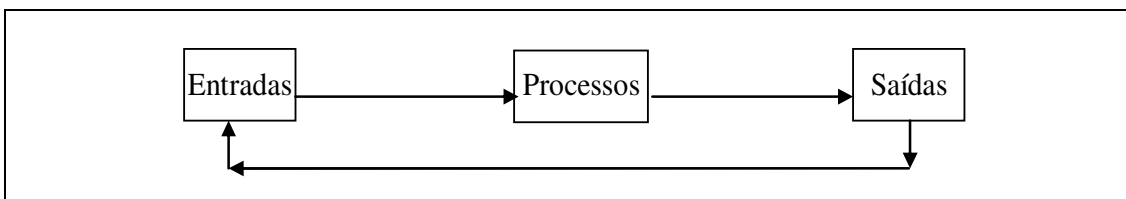


FIGURA 3 - Estrutura Organizacional Básica.

Fonte - HREBINIAK, 2005, p. 110. (Tradução do autor)

Este esquema permite a análise de que uma organização pode se estruturar em torno de seus processos, tecnologias ou habilidades empregadas na conversão de “entradas” em “saídas”, ou seja, uma estrutura com base na “Especialização por Processos”. (HREBINIAK, 2005).

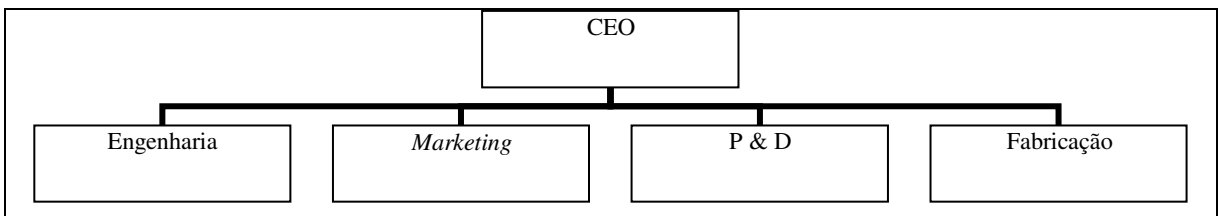


FIGURA 4 - Modelo Estrutura de Especialização por Processo (Organização Funcional).

Fonte - HREBINIAK, 2006, p. 122.



Outra forma de estrutura, definida por Hrebiniak (2005) como alternativa à estrutura funcional foi a que ele chama de “especialização de propósito”. A especialização de propósito foca os fins, ou saídas, como as estruturas divisionais, de linha de produto, por geografia ou por clientes.

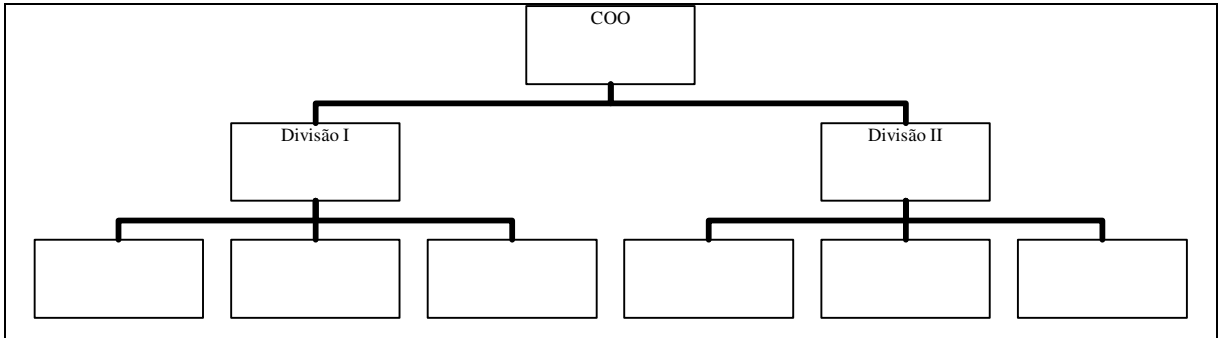


FIGURA 5 - Modelo Estrutura de Especialização por Propósito (Estrutura Divisional, por Linha de Produto, Geográfica ou Foco no Cliente).

Fonte - HREBINIAK, 2006, p. 122.

Para melhor demonstrar os benefícios e custos característicos de cada modelo de estrutura, Hrebiniak criou o QUADRO 1 a seguir.

### QUADRO 1

Custos e benefícios da especialização por processos e especialização por propósito

<b>Especialização por Processo ou Função</b>	<b>Especialização por Propósito/Divisional</b>
<b>Benefícios</b>	
Expertise do conhecimento/massa crítica	Foco nos clientes, produtos, mercados
Economia de escala/escopo/Eficiência	Eficácia
Evita duplicação de recursos	Poucos problemas de coordenação
Benefícios à carreira	Resposta rápida à mudança do ambiente
<b>Custos</b>	
Custos de Coordenação	Duplicação de recursos escassos
Miopia Funcional	Perda de potencial econômico e eficiência
Perda da “visão do todo”	
Burocracia	

Fonte - HREBINIAK, 2005, p. 112 (Tradução do Autor).

Como benefícios da estrutura por especialização em processos ou função – Estrutura Funcional – Hrebiniak (2005) relaciona a vantagem da criação de uma massa crítica de especialista necessária para solucionar problemas e inovar pois considera que um grupo de especialistas trabalhando em conjunto com alto grau de interação, tem mais possibilidade de criar algo novo do que este mesmo grupo trabalhando em uma estrutura separada por divisões.

A repetição e padronização do trabalho normalmente levam à eficiência e a uma economia de escala e de escopo, evitando também a duplicação de recursos escassos, posto que estes podem ser aplicados a muitos clientes internos da própria empresa. Finalmente, há o benefício visível à ascensão profissional. Fica mais claro a uma determinada classe de empregados o caminho a ser percorrido em sua carreira dentro da organização. (HREBINIAK, 2005).

Porém, esta estrutura funcional também apresenta seus problemas. Hrebiniak (2005) considera alto o custo de coordenação, pois, com um grande número de funções diversificadas, o investimento em coordenação é maior, aumentando também a probabilidade de problemas. Há também o risco da chamada “miopia funcional”. Funcionários muito focados internamente nas funções perdem a visão do todo. A burocracia seria o item final na relação dos problemas da estrutura funcional, como cada função possui regras próprias e deve segui-las, dificultando o fluxo do trabalho. (HREBINIAK, 2005).

Como alternativa à estrutura funcional, Hrebiniak (2005) propõe a “especialização por propósitos”, ou seja, organizações que têm estrutura voltada em torno de um foco. Estruturas divisionais, com foco no cliente, no produto ou geográfica são verificadas em organizações que utilizam este tipo de especialização. Conforme demonstrado no QUADRO 1, algumas vantagens deste tipo de estrutura correspondem à maior agilidade em responder às mudanças do ambiente, menor número de problemas de coordenação. (HREBINIAK, 2005).

Os custos da estrutura divisional incluem a duplicação de recursos escassos pois cada divisão tem seus próprios recursos, também é visível a diminuição na eficiência de economia de escala e escopo, tendo em vista que as divisões são menores. (HREBINIAK, 2005).

Hrebiniak (2005) considera que a Estrutura Divisional (especialização por propósito) contribui para a efetividade do “faça as coisas certas”, ou seja, ter o produto/serviço certo e encontrar o que o consumidor deseja, ao passo que isto pode às vezes sacrificar a eficiência ou

“fazer certo as coisas”, ou seja, ter baixo custo e economia de escala. Em contrapartida a Estrutura Funcional contribui pesadamente para o “fazer certo as coisas”, mas potencializa o gasto de “fazer as coisas certas”.

Estas idéias básicas associadas aos seus custos e benefícios, constituem uma importante ferramenta de apoio diante de complexas decisões como centralização ou diversificação da estrutura organizacional ou das relações entre estratégia e estrutura. (HREBINIAK, 2005).

### 2.3.6 Centralização versus Descentralização

Um problema comum nas organizações refere-se à alocação dos recursos escassos. Escolher entre a eficiência de uma estrutura funcional ou a eficácia da descentralização é uma dúvida freqüente. O conhecimento dos custos e benefícios de cada tipo de estrutura é uma poderosa ferramenta de apoio na tomada da decisão mais acertada. Assim, a resposta mais simples para este tipo de escolha é justamente saber qual a importância das informações contidas no QUADRO 1, ou seja, dadas as condições de competitividade, as forças industriais e a estratégia da organização, a escolha será efetuada com base nas diferentes estruturas apontadas na referida tabela, seus benefícios e seus custos. (HREBINIAK, 2005).

O Détrie (2000) considera que a estrutura de uma empresa caracteriza-se, em primeiro lugar, pelo seu modelo de especialização. Isto quer dizer, até que ponto a empresa deve se especializar (divisões)? Na realidade, o Détrie (2000) considera que a complexidade da empresa é frequentemente tal que a sua estrutura tem que atender simultaneamente vários modos de especialização, adaptando-se à variedade de situações com que se confronta.

Este pensamento é apoiado por Hrebiniak (2005), para quem algumas empresas necessitam e utilizam tanto a estrutura centralizada quanto a descentralizada, formando um *mix*. O problema é como efetuar o *mix* correto.

O primeiro passo seria entender todo o processo como uma seqüência de decisões. Organizações podem atender a dois tipos de consumidores de forma simultânea. Uma divisão da empresa pode ter um produto que se caracteriza como *commodities*, onde o importante é a

economia de escala e a redução nos custos. Neste caso, o melhor é uma estrutura centralizada, onde determinados departamentos da organização atendem a toda ela, a fim de reduzir custos e evitar a duplicação de recursos. Esta mesma organização pode ter outro produto mais exclusivo, que o custo não seria tão importante, mas sim, a qualidade e até mesmo a exclusividade dele é que contam. Neste caso, a necessidade seria de uma estrutura divisional, a fim de atender às características e necessidades de seus consumidores. Desta forma, como cada divisão possui sua estratégia própria e suas necessidades operacionais, cada etapa deve ser estudada de maneira exclusiva, a fim de identificar estas necessidades. (HREBINIAK, 2005).

Assim sendo, Hrebiniak (2005) entende que as decisões sobre a escolha da estrutura é um processo seqüencial, com uma ordem lógica de decisões que examinam as necessidades por eficiência e eficácia para cada nível da organização. A Corporação decide qual setor deve servir a toda a organização (eficiência – centralização), quais grupos ou divisões devem ser criados a fim de identificar as variações das necessidades do mercado (eficácia – descentralização) e quais grupos de suporte funcional podem atender a todos os grupos e divisões da organização (descentralização). Grupos e divisões decidem então, quais funções servirão a todas as linhas de produtos (centralização) e quais funções são exclusivas de cada linha de produto (descentralização). Assim sendo, decisões sobre centralização ou descentralização devem ocorrer entre níveis da corporação e os níveis de negócio, refletindo um consenso entre eficiência e eficácia e o desempenho previamente ajustado.

Este processo de decisão seqüencial não implica que as organizações necessitem de complexas estruturas, com vários níveis e divisões devotadas às diferentes necessidades ou problemas. Pode resultar também em organizações com estruturas planas, com decisões rápidas e menos burocracia, fechadas em seus consumidores ou mercados e com grande flexibilidade estrutural. Porém, estas estruturas planas não podem ser consideradas também como uma panacéia pois podem criar situações que não produzam resultados tão positivos, como por exemplo, a inércia, *expertise* inadequada, não aceitação das responsabilidades individuais e criação de uma comunicação lateral. (HREBINIAK, 2005).

O *mix* entre centralização e descentralização cria outro problema estrutural que deve receber bastante atenção, o tamanho e a função do centro corporativo.

Hrebiniak (2005) conclui que a questão mais importante para se ter em mente é que tanto centralização como descentralização tem seus custos e benefícios. É necessário colocar na balança a ênfase nas duas formas estruturais a fim de atender a necessidade estratégica e operacional da organização.

### **2.3.7 Relação entre estratégia-estrutura-performance**

Hrebiniak (2005) aponta que para o sucesso na implementação da estratégia, são necessários certos recursos, habilidades ou capacidades. Dentre os recursos está a estrutura, que no seu ponto de vista, deve refletir e responder aos estímulos das demandas da estratégia.

*Commodities* ou mercados altamente competitivos, geralmente são caracterizados por competição por preço. Quando o preço é fixado pelo mercado, margens de lucro maiores não podem ser alcançadas e a competição tem que se basear no baixo custo. Situações como esta, demandam estruturas organizacionais focadas na eficiência e na economia de escala da centralização ou estrutura funcional. Estas estruturas são caracterizadas pela padronização, volume e repetição, que criam a eficiência da economia de escala e escopo. (HREBINIAK, 2005).

Quando o foco é no cliente, linha de produto ou posição geográfica, a estrutura organizacional reflete uma forma divisional ou uma forma similar de estrutura descentralizada. No caso de estratégia de diferenciação, o importante é a definição clara do tipo de diferenciação que se busca, a fim de identificar a estrutura ideal para o atendimento da mesma. (HREBINIAK, 2005).

Hrebiniak (2005) entende também que uma organização pode perseguir, simultaneamente, dois tipos ou mais de estratégias, baseadas na centralização e na descentralização. Neste caso, os cuidados na definição da estrutura a ser utilizada em cada estratégia e na alocação dos recursos, devem ser maiores, a fim de garantir o sucesso na execução. A estrutura divisional é mais apropriada para estas situações pois permite que cada negócio foque nas necessidades de seu mercado, assim como desenvolva suas habilidades e recursos próprios.

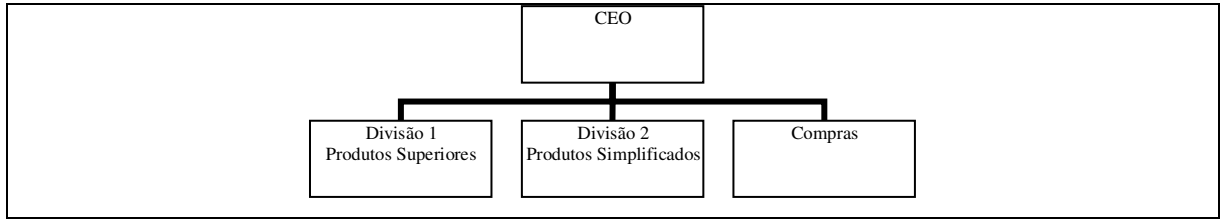


FIGURA 6 - Modelo Estrutura Estratégia Diferenciada.

Fonte - HREBINIAK, 2005, p. 129. (Tradução do autor).

A existência de duas divisões diferentes e descentralizadas, entretanto, não exclui automaticamente a possibilidade de utilização da centralização e suas economias e benefícios. Como demonstrado na FIG. 6 acima, as duas divisões, apesar de servirem a dois diferentes mercados com consumidores e produtos diferenciados, também podem ser beneficiadas pela centralização. Apesar das diferentes estratégias utilizadas por cada divisão, a utilização de uma fonte única de determinados recursos é possível, como por exemplo, utilização do mesmo departamento de recursos humanos, compras ou jurídico, pois o trabalho seria o mesmo para as duas divisões. A ênfase na descentralização raramente é total, usualmente é relativa. Algum tipo de centralização pode existir, apesar do alto grau de descentralização da organização. (HREBINIAK, 2005).

Hrebiniak (2005) considera que a estrutura varia com a estratégia. Estratégias baseadas em custo, normalmente requerem direcionamento para a estrutura funcional, devido à sua habilidade de produzir baixos custos e várias economias. A ênfase em padronização, repetição e volume é totalmente consistente com a necessidade por eficiência e economias de escala e escopo, que suportam este tipo de estratégia. Em contraste, estratégias em foco ou diferenciação, normalmente necessitam de estruturas funcionais, a fim de atender às necessidades dos consumidores, das regiões geográficas ou das linhas de produtos. Já as estratégias globais, necessitam simultaneamente de foco no negócio global ou linha de produto e diferenciação geográfica ou cultural. Tipicamente, utiliza uma matriz estrutural, com foco nas duas dimensões, negócio e posição geográfica. O ponto principal em tudo isso, seria que a estrutura responde às demandas da estratégia. Para executar a estratégia, esta demanda deve ser encontrada. A discussão corrente tem focado em como a estrutura, seus custos e benefícios, respondem para suportar a execução da estratégia com sucesso.

Hrebiniak (2005) conclui que a estrutura afeta diretamente os custos e benefícios de uma organização. Especialização por processo ou estrutura funcional, por exemplo, possivelmente

afetam a eficiência via padronização, repetição, alto volume e economias consequentes. Este tipo de organização evita a duplicação de recursos e esforços, reduzindo custos.

Silva e Wetzel (2006) destacam que as mudanças na estrutura vêm afetando o universo organizacional e em muitos casos estas estruturas eram representadas por imagens construídas, por exemplo, no meio de produção fordista, a organização se assemelharia a uma pirâmide estática e segmentada, na qual cada camada vertical é responsável por um nível de abstração do processo produtivo, enquanto cada “fatia” vertical pode ser associada a um nível de especialização funcional; já no modelo de acumulação flexível, pós-fordista, por outro lado, a imagem mais apropriada para representar a organização seria a de uma rede dinâmica.

Para Silva e Wetzel (2006), na metáfora da rede, as fronteiras espaciais se rompem, uma vez que a organização passa a ser vista como uma conjunção de ligações contratuais mais ou menos duráveis, nas quais as equipes não são compostas exclusivamente de pessoal permanente na empresa, mas incorporam uma variedade de atores que compreendem fornecedores, clientes, consultores e especialistas externos. Os avanços da tecnologia permitem que os membros de tais equipes não necessariamente atuem juntos, em termos físicos, podendo trabalhar a uma grande distância, mas como se estivessem lado a lado.

Com este modelo, Silva e Wetzel (2006) descrevem a organização como uma rede flexível, com fronteiras voláteis, enxergada como um nó de uma rede maior de alianças.

Oliveira (2006) considera ainda que alguns tipos de departamentalização podem ser considerados mais modernos que outros, principalmente no contexto de provocar maior impacto e atuar com grande abrangência nas empresas.

Dentre os tipos de departamentalização considerados por Oliveira (2006) como mais modernos, está a utilização dos sistemas de Governança Corporativa. O autor entende que como o assunto Governança Corporativa é relativamente recente, pode gerar dúvidas gerais e específicas. Desta forma, serão analisadas de forma genérica no próximo capítulo, algumas questões envolvendo a utilização de sistemas de Governança Corporativa nas organizações, sem, no entanto entrar nos detalhes específicos de cada assunto.

## 2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Segundo Brandão (2004) a expressão *corporate governance* passou a ser utilizada, nos anos 1960, com o sentido de referência às diretrizes de funcionamento de empresas, sendo popularizada nos anos oitenta, a partir dos EUA, Reino Unido e países da Europa.

Cadbury (1992, *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2004) define governança corporativa como o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.

Para a OCDE (1999, *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2004) governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a define como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionista/Cotista, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

Fontes Filho e Balassiano (2004) associam a origem da Governança Corporativa à fragmentação da propriedade da empresa entre os diversos acionistas. Para os autores, as denominadas “boas práticas” de Governança passam a ser perseguidas e exigidas, principalmente pelos investidores institucionais.

Na visão de Brandão (2004) os investidores institucionais, dada a sua melhor organização e recursos, reuniram nos anos oitenta as condições mais adequadas para provocar mudanças e melhor equilibrar o conflito entre gestores e acionistas ou conflito de agência, típico de mercados onde o capital das organizações é disperso.



Fontes Filho e Balassiano (2004) apontam como diretrizes para as práticas de Governança a transparência (*disclosure*), a equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*). O *locus* de implementação dessas práticas, por excelência, é o conselho de administração (*board of directors*). Entretanto, os autores consideram ainda que a maior contribuição do estudo da Governança Corporativa está na análise da separação entre propriedade e controle, inerente às grandes empresas contemporâneas, e os problemas gerados por essa separação.

Meirelles, Pardini e Gonçalves (2002) consideram a governança corporativa como elemento chave para o aprimoramento da eficiência econômica e envolve um conjunto de relações entre proprietários, gerência corporativa, conselho diretivo e demais grupos que possuem algum vínculo direto com a empresa. Para os autores, o processo de estruturação, por meio do qual os objetivos organizacionais são monitorados e alcançados, é altamente dependente do ambiente institucional e legal presente, da ética predominante nos negócios, da qualidade corporativa e dos interesses da comunidade na qual ela atua.

Oliveira (2006) apresenta um conceito considerando todos os componentes e fatores de influência da Governança Corporativa nas empresas. Segundo o autor, Governança Corporativa é o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos – administração e fiscal –, auditoria – externa e interna – e diretoria executiva, proporciona adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo.

Segundo Oliveira (2006), a aplicação da Governança Corporativa nas empresas pode ter diferentes origens e necessidades, tais como questões administrativas, questões estratégicas, questões legais ou questões societárias.

Para Brandão (2004), a criação de um conceito sobre Governança Corporativa que tenha força intrínseca suficiente para absorver todas as teorias que existem a respeito ainda não foi alcançada. Ao mesmo tempo e à luz dos principais estudos disponíveis sobre o tema, pode-se afirmar que a sua compreensão exige que se discutam os diversos desafios de interesse da

cúpula das organizações – o ambiente de Governança Corporativa ou de condução dos negócios organizacionais – tais como:

- a) desenho da estratégia e tomada de decisões estratégicas, objetivando um desempenho organizacional minimamente desejado por públicos relevantes (*stakeholders*);
- b) equacionamento de riscos que possam comprometer seriamente a sobrevivência e/ou a longevidade organizacional;
- c) fortalecimento da propriedade e dos direitos de propriedade, por meio de consistentes políticas de distribuição de dividendos, de recompras de ações (operações de *buyback*) e outras;
- d) equacionamento, em âmbito interno, de influências familiares e da sucessão corporativa;
- e) fiscalização do cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais, da utilização dos recursos aplicados por investidores e de outros aspectos relevantes.

Desta forma, Brandão (2004) considera que a adoção de boas práticas de Governança constitui a adoção de critérios de alinhamento da cúpula organizacional às grandes funções de Governança Corporativas acima listadas e aos seus respectivos propósitos.

O alinhamento da cúpula organizacional com as funções de Governança Corporativa, principalmente quando se trata de controle, é mais complicada em empresas familiares. Na visão de Davis (2003), para entender a dinâmica das empresas familiares, seria preciso considerá-las como três subsistemas: negócio (a empresa), família e estrutura da propriedade. Desta forma o autor entende que seria possível descobrir, entre outras coisas, a fonte dos conflitos interpessoais, as prioridades e as limitações destas empresas.

Davis (2003) ressalta ainda que ao longo de gerações vão ocorrendo mudanças lentas na estrutura de propriedade da empresa familiar. Segundo o autor, geralmente, no início, as empresa têm um único fundador ou proprietário; mais tarde, a propriedade se transfere para filhos e posteriormente para os primos.

Gosling e Gonçalves (2004) citam os resultados de uma pesquisa elaborada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pelas consultorias internacionais McKinsey & Company e Kogn/Ferry International. Segundo os autores, o estudo destaca as

características do modelo geral de Governança Corporativa das empresas brasileiras listadas na bolsa:

- Alto índice de emissão de ações preferenciais (sem direito a voto) e concentração das ações ordinárias (com direito a voto);
- Acionistas minoritários com baixo nível de participação e sem reconhecimento total dos seus interesses;
- Pouca procura por conselheiros externos, sendo a maioria dos conselheiros internos e estruturas informais;
- Alta sobreposição entre propriedade e gestão executiva, sendo os representantes do conselho defensores do interesse dos acionistas controladores;
- Remuneração dos conselheiros profissionais, como fator de pouca importância;
- Pouca clareza na divisão dos papéis do conselho de administração e da gestão executiva, principalmente nas empresas familiares.

Pelos resultados dos estudos conduzidos por La Porta *et al* (1998), Valadares e Leal (2000) e Leal, Silva e Valadares (2000, *apud* MEIRELLES, PARDINI; GONÇALVES, 2002), das 325 empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores de São Paulo em 1998, há um alto nível de concentração de capital votante. Os autores revelam ainda que, mesmo nas situações em que não existe acionista majoritário, os maiores proprietários detêm uma proporção significativa no capital votante e a empresa é controlada, em média, por apenas três grandes acionistas.

Um outro estudo realizado por Okimura, Silveira e Rocha (2004) demonstra que quase metade do controle das empresas analisadas está nas mãos de famílias ou controladores individuais. Os autores verificaram também que a estrutura de propriedade e controle no Brasil apresenta concentração média de votos dos acionistas controladores alta enquanto a concentração média de propriedade do capital social total pelos controladores é comparativamente baixa, mas ainda com um percentual acima da metade do capital total da empresa.

Okimura, Silveira e Rocha (2004) consideram ainda que o tipo de acionista controlador influencia positivamente em dois casos: no caso de controle privado estrangeiro e no caso de controle privado nacional. Um possível impacto positivo ou negativo no valor das empresas

por meio de um controle do tipo familiar não foi verificado como significativo estatisticamente. Os autores concluem que, de forma geral, a relação entre estrutura de propriedade e controle e valor é diferente daquela entre estrutura de propriedade e controle e desempenho, sendo essa relação mais evidente com o valor da empresa – ou seja, a percepção do mercado e dos investidores parece ser mais evidente.

Os dados da pesquisa realizada por Dutra e Saito (2001) demonstram que os conselhos de administração são amplamente dominados por representantes dos acionistas controladores, havendo menor participação de profissionais “independentes”. Os autores detectaram ainda indícios de influências da origem do controlador e da forma de exercício do controle sobre a distribuição dos conselheiros nas categorias propostas. Para os autores, em princípio, tais resultados podem sugerir que a composição média dos conselhos de administração não permite o pleno exercício de seu papel de fiscalização das atividades dos executivos, no que se refere à ocorrência de conflitos de interesse entre acionistas controladores e minoritários. Aparentemente, medidas tomadas por executivos que venham a beneficiar este primeiro grupo, que fossem objeto de deliberação, encontrariam pouca resistência uma vez que a maior parte dos conselheiros está vinculada aos controladores.

Para o IBGC (2008), as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

## 2.5 LONGEVIDADE

Um dos pressupostos da longevidade das Organizações é de que a diferença entre uma organização longa e outra não longa está intimamente ligada ao fato da primeira ser bem administrada e a outra não, conforme aponta Drucker (*apud*. CHIAVENATO, 1997, p.8).

Em se tratando da longevidade das empresas torna-se necessário analisar os motivos pelos quais algumas delas permanecem no mercado por mais tempo do que outras. Entre os objetivos verificados procura-se entender quais práticas levam organizações a uma existência por mais de 50 anos e o mais importante, sem alteração na sua identidade, independentemente das mudanças ocorridas no ambiente. Segundo Geus (2002), atualmente, considera-se que

muitas empresas morrem prematuramente. Enquanto algumas parecem ser feitas para naturalmente existirem para sempre, outras não sobrevivem nem dez anos. Há muitas especulações sobre as razões das mortes prematuras de certas companhias, mas esta área ainda necessita de muita pesquisa. Entende-se que muitas dessas organizações morrem porque seus dirigentes se esquecem que a empresa é uma comunidade de homens, concentrando-se apenas em sua atividade econômica da produção de bens e serviços.

Alguns profissionais da área pesquisaram sobre as empresas que, durante sua história, enfrentaram mudanças fundamentais ocorridas ao seu redor, conseguindo manter a sua identidade corporal intacta e existindo até a atualidade sem maiores mudanças na sua estrutura. Segundo Collins e Porras (1995), a empresa não deve ser vista como veículo para os produtos, mas os produtos por ela fabricados como o veículo para a própria empresa. Assim, na opinião dos autores, os persistentes irão se favorecer, nunca desistindo das suas idéias. Por exemplo, muitos empresários acham que sua empresa depende do sucesso de uma idéia específica e desistem da empresa se a idéia falhar; mas se esta funcionar ficarão emocionalmente ligados a ela, persistindo por muito tempo no mesmo projeto ao invés de desenvolverem novos produtos. Portanto, empresas de sucesso estão em permanente processo de experimentos, mantendo práticas que funcionam e descartando rapidamente as que não funcionam. Assim, estimulam a variação, criando um ambiente descentralizado e encorajando a iniciativa individual, que permite experiências com novas idéias.

Geus (2002) realizou uma pesquisa para examinar o porquê da longevidade de empresas, iniciando com um número pequeno desse tipo de organizações com sua vida útil duradoura, sendo estas consideradas sobreviventes de sucesso. Quatro fatores chave em comum foram encontrados entre elas: (i) empresas com vida útil longa foram sensíveis em relação ao meio-ambiente, característica que representa a capacidade da empresa a aprender e se adaptar; (ii) estas também eram coesivas, com forte senso de identidade demonstrando a habilidade inata organizacional para construir a própria comunidade; (iii) eram tolerantes e com sua descentralização comprovaram sua capacidade para construir relacionamentos construtivos tanto dentro da própria empresa quanto fora dela e (iv) conservadoras na parte financeira, demonstrando a habilidade de conscientemente cuidar do seu crescimento e evolução.

Para Baum (1999), outros dois fatores-chave para a longevidade das empresas podem ser citados: suscetibilidade das empresas novatas e a das pequenas empresas. A primeira trata de

as organizações mais jovens geralmente terem taxas mais altas de fracasso, corroborando a hipótese de que estas são mais vulneráveis por terem que aprender novos papéis e criar novas rotinas organizacionais ao tempo em que experimentam exigências internas (procedimentos) e externas (conhecimento, mercado). As novatas de mercado também parecem enfrentar falta de influência e apoio, relações estáveis com agentes constituintes externos importantes e legitimidade.

Segundo Hannan e Freeman (1984, *apud* BAUM, 1999), pressões seletivas favorecem organizações capazes de demonstrar certa confiança. Mostrá-la exige dessas empresas uma alta reprodutividade. Esta, e a inércia estrutural que ela gera, aumentam à medida que avança a idade da companhia. Sabendo-se que os processos de seleção favorecem estruturas reprodutíveis, segundo os autores, entende-se porque as estruturas mais antigas são menos propensas ao fracasso. O segundo fator citado por Baum (1999) explica que as organizações maiores são consideradas menos suscetíveis ao insucesso porque as taxas de fracasso organizacional são indiretamente proporcionais ao tamanho da empresa, protegendo-as das ameaças à sobrevivência. Quanto maior a empresa, maior é a sua inércia, tornando-a menos vulnerável. Ao mesmo tempo, ser grande nesses casos é interpretado pelos investidores como o resultado do sucesso e indicador de um futuro confiável, enquanto o possível fracasso das pequenas organizações também pode vir das dificuldades de levantar capital, recrutar e treinar força de trabalho, responder aos pagamentos com altas taxas de juros e lidar com os custos administrativos.

Collins e Porras (1995) consideram que as empresas imitam as espécies, seguindo uma seleção natural. Assim, da mesma maneira que os biólogos entendem que as espécies não são criadas em um determinado formato, mas evoluem de acordo com as condições do ambiente ao seu redor, os pesquisadores organizacionais consideram que certas empresas com grande longevidade evoluíram durante sua existência de uma maneira muito parecida com o mundo natural. Portanto, através da variabilidade genética, uma espécie proporciona a possibilidade a alguns dos seus membros de se adaptarem às exigências do ambiente. Conforme mudanças no ambiente acontecem, as adaptações favoráveis à determinada situação são selecionadas, definindo assim a sobrevivência dos “mais aptos”. Fazendo uma metáfora com a teoria biológica do “gene egoísta”, da mesma maneira que os organismos, a “empresa viva” existe primariamente para sua própria sobrevivência e melhoramento, para cumprir seu potencial e se tornar a melhor possível. (GEUS, 2002).

Ward (2003) entende que existe uma causa ainda mais decisiva para o fracasso das empresas. Muitos homens e mulheres de negócios carecem de um sistema conceitual para pensar no futuro de suas empresas. Em consequência disso, tampouco contam com as ferramentas analíticas que lhes permitiriam superar os desafios.

O tempo de sobrevivência das organizações, bem como os próprios fatores que interferem nas suas sobrevivências são um campo de pesquisa relativamente inexplorado no Brasil. De acordo com Ferreira (2001) as pesquisas existentes são iniciativas isoladas de poucos pesquisadores, tais como Najberg (2000) e Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas empresas SEBRAE (1999), que se lançaram na atividade de explorar os aspectos inerentes à longevidade das organizações brasileiras.

Ferreira (2001) entende ainda que para possibilitar um mapeamento da sobrevivência das organizações brasileiras é necessário, em primeira instância, que sejam considerados os índices de natalidade e mortalidade de organizações nos últimos anos.

Ao final do ano de 1997 comparativamente ao ano de 1995, segundo Najberg (2000), o Brasil teve um aumento líquido de 11,2% no número total de organizações fundadas. Em contrapartida, a taxa de mortalidade das organizações mostrou-se significativa, como mostra a TAB. 1 abaixo:

TABELA 1  
Criação e fechamento de firmas: filiadas *versus* autônomas (em mil firmas)

	NÚMERO DE FIRMAS EM 1995	NATALIDA DE EM 1996	MORTALI DADE EM 1996	NÚMERO DE FIRMAS EM 1996	NATALIDA DE EM 1997	MORTALI DADE EM 1997	NÚMERO DE FIRMAS EM 1997
Filiadas	348	43	-41	350	45	-44	351
Autônomas	1.421	307	-234	1.494	521	-398	1.617
Total	1.770	350	-275	1.844	566	-442	1.968

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego.

Para Ferreira (2001) a análise da tabela acima permite observar que as taxas de natalidade de firmas de 19,77% e 30,69%, nos anos de 1996 e 1997, respectivamente. Em contrapartida, observa-se que houve um índice de mortalidade nos anos de 1996 e 1997, respectivamente, na ordem de 12,97% e 18,34%.

Ferreira (2001) entende ainda que as diferenças dos índices de natalidade e mortalidade entre organizações ditas autônomas (organizações isoladas, ou seja, sem vínculos com outras organizações) e filiadas (organizações ligadas a outras organizações na condição de filial) estabelecem uma relação entre o índice de mortalidade das organizações com os seus portes, inferindo que o tamanho da organização tem relação direta com o índice de mortalidade.

Ao observarem a expressiva participação dos micros estabelecimentos no rol das organizações brasileiras, (92,5% no final do ano de 1997), somado ao fato de que 97,7% das organizações abertas em 1997 e 97,2% das organizações fechadas ao longo de 1997, são de pequeno porte, conforme mostra a TAB. 2 a seguir, Najberg (2000, p.37) ressaltam que *“tanto a criação é mais provável de ocorrer nas unidades de menor porte quanto as chances de um estabelecimento fechar são maiores”*.

TABELA 2  
Criação e fechamento de estabelecimentos no Brasil – 1995/1997

	Micro (00 – 19)	Pequenas (20 – 99)	Médias (100 – 499)	Grandes (+ 500)	Total
<b>Número de estabelecimentos em 1995</b>	<b>1.626.982</b>	<b>112.342</b>	<b>25.176</b>	<b>5.016</b>	<b>1.769.516</b>
Natalidade em 1996	339.208	8.832	1.403	205	349.648
Mortalidade em 1996	-269.106	-4.593	-913	-164	-274.776
Varição líquida em 1996	70.102	4.239	490	41	74.872
<b>Número de estabelecimentos em 1996</b>	<b>1.697.084</b>	<b>116.581</b>	<b>25.666</b>	<b>5.057</b>	<b>1.844.388</b>
Natalidade em 1997	552.469	11.330	1.635	237	565.671
Mortalidade em 1997	-429.530	-10.458	-1.567	-228	-441.783
Varição líquida em 1997	122.939	872	68	9	123.888
<b>Número de estabelecimentos em 1997</b>	<b>1.820.023</b>	<b>117.453</b>	<b>25.734</b>	<b>5.066</b>	<b>1.968.276</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego.



Najeberg (2000, p. 38) apontam, ainda, para a correlação existente entre longevidade, porte e idade da organização, enfatizando que “no Brasil, enquanto as taxas de natalidade e mortalidade para microestabelecimentos foram de 32,6% e 25,3%, para os grandes elas ficaram em 4,7% e 4,5%, respectivamente” como mostram os gráficos 1 e 2 abaixo:

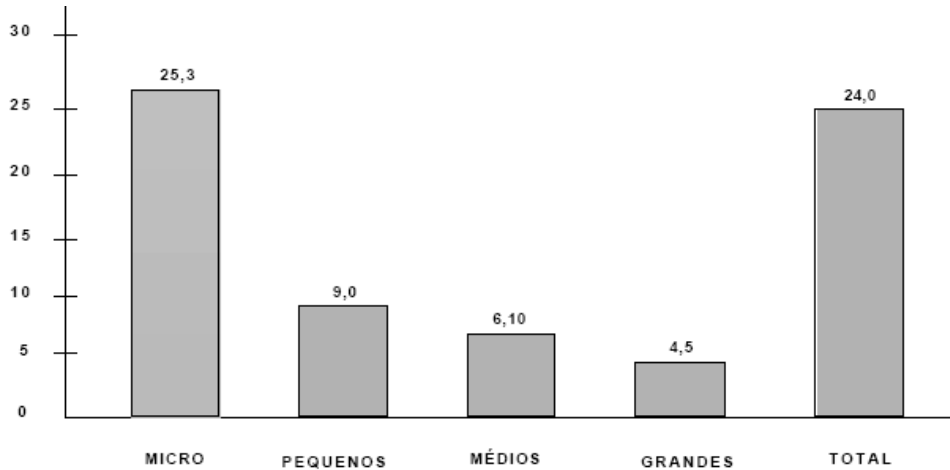


GRÁFICO 1: Taxas de mortalidade de estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/Dez.1996 (em %)

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego

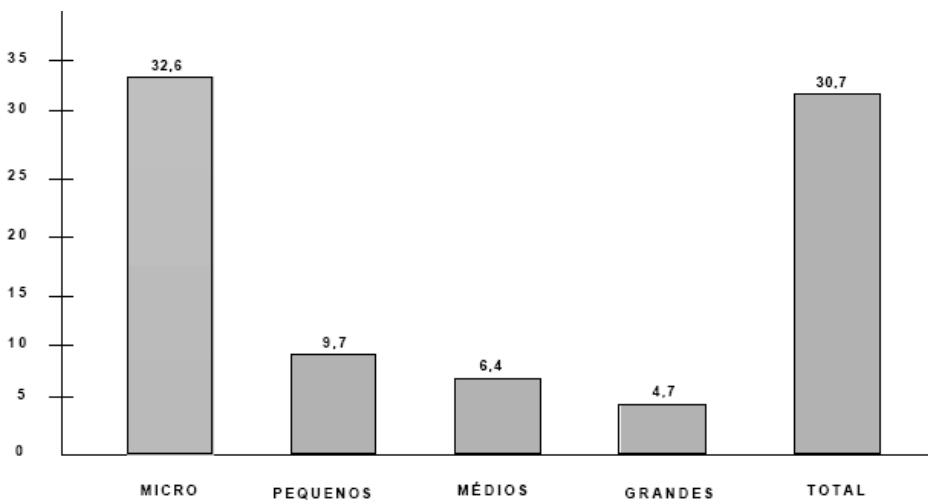


GRÁFICO 2: Taxas de natalidade de estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/Dez.1996 – (em %)

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego

Mediante a análise dos gráficos acima, Ferreira (2001) entende que é possível observar uma variação líquida no número de micro, pequenos, médios e grandes estabelecimentos, entre os anos de 1997 e 1996, de 7,3%, 0,7%, 0,3% e 0,2%, respectivamente, indicando que as micro e

pequenas organizações apresentam índices de natalidade e mortalidade superior às de médio e grande portes.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE MG (2005) a totalidade das empresas pesquisadas de ambos os grupos constitui-se de micro e pequenos estabelecimentos e concentra as suas atividades no setor comercial – 58,3% no caso de extintas e 63,1% ativas. A pesquisa ressalta ainda a incidência de um percentual relativamente maior de microempresas extintas (95,8%), em relação àquelas ainda em atividade (86,8%).

TABELA 3

Distribuição das empresas mineira, por setor de atividade, segundo o porte (%)

Porte	Setor de Atividade							
	Indústria		Comércio		Serviços		Total	
	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas
Microempresa	8,3	4,8	58,3	53,9	29,2	28,1	95,8	86,8
Pequena empresa	-	0,8	-	9,2	4,2	2,8	4,2	12,8
Média empresa	-	-	-	0,4	-	-	-	0,4
<b>Brasil</b>	<b>8,3</b>	<b>5,6</b>	<b>58,3</b>	<b>63,5</b>	<b>33,4</b>	<b>30,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SEBRAE, MG, 2005.

Tal inferência é endossada por Galbraith (1968) ao afirmar que tamanho, liderança e capacidade de pesquisa são condições específicas para a longevidade das organizações.

Contrapondo-se a Najeberg (2000), Bethlem (1989, p. 17) questiona a correlação existente entre porte da organização e sua longevidade, ao analisar as organizações norte americanas nas seguintes palavras:

As listas das maiores empresas preparadas a cada ano pelas revistas Forbes e Fortune mostram que tamanho não é documento. Segundo a Forbes, em 1917, cem companhias dominavam a indústria americana, mas a maioria delas não se encontrava no grupo das maiores em 1967. Cinquenta e sete desapareceram ou

perderam significativamente a importância. Trinta e uma empresas que apareceram no grupo entre 1917 e 1967, não conseguiram se manter nele. Por outro lado, boa parte das cem maiores de 1967 nem sequer existiam em 1917. Das vinte maiores em 1917, somente sete ficaram em posição de liderança; das cem maiores, apenas 43 restavam em 1967; 28 desapareceram completamente ou foram absorvidas, incorporadas ou liquidadas; dentre elas, dois gigantes, um do setor de laticínio e outro do setor coureiro. Oitenta e cinco companhias, que já haviam tido seu nome incluído em alguma lista 38 das cem maiores da Forbes, não apareceram na lista de 1967. A mudança não parou em 1967. Das dez maiores de 1967, apenas a Ford tinha a mesma classificação em 1971. O único padrão que podemos estabelecer é que, em termos de tamanho, a mudança é constante.

Há, ainda, outros dois aspectos importantes ressaltados por Najberg (2000, p. 40), sendo o primeiro o fato de que 41% dos estabelecimentos que existiam em 1997 não existiam em dezembro de 1995 e, o segundo, o fato de que 2,1% e 0,05% de um conjunto de 1 milhão de micro estabelecimentos existentes em dezembro de 1995, tenham passado à condição de pequenos e médios em dezembro de 1997.

Outra pesquisa relevante sobre longevidade de organizações foi desenvolvida pelo SEBRAE MG (2005), intitulada “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”. Esta pesquisa concluiu que para as empresas constituídas na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais nos anos 2002, 2001 e 2000, a taxa de mortalidade encontrada é de 45% para aquelas com até 2 (dois) anos de existência, 50% no caso dos estabelecimentos com até 3 (três) anos, e 47,4 % não permanecem no mercado além dos 4 (quatro) anos

De acordo com a pesquisa do SEBRAE MG (2005) as taxas apuradas nas regiões e para o resultado ponderado para o Brasil, observa-se que, em todos os anos considerados, as taxas de mortalidade de empresas no Estado de Minas Gerais são inferiores. Para até 2 (dois) anos de existência, por exemplo, a mortalidade empresarial em Minas é de 45%, contra 49,4% no resultado Brasil, e menor que as taxas apuradas para todas as regiões. Se comparada com a taxa de mortalidade de 47% apurada para empresas com os mesmos 2 (dois) anos de existência em pesquisa realizada no ano de 1997, observa-se uma queda de 2 pontos percentuais.

A pesquisa SEBRAE MG (2005) informa ainda que no caso dos estabelecimentos com até 3 (três) anos de constituição, tem-se 50% de empresas mineiras fechadas, taxa essa inferior à registrada no País (56,4%) e regiões. Para as empresas com até 4 (quatro) anos, o Estado de Minas apresenta a menor taxa de mortalidade empresarial – 47,4% –, comparativamente às

das regiões e do Brasil. Em valores absolutos, aplicando-se as taxas de mortalidade apuradas em relação ao número de empresas constituídas no período, tem-se uma estimativa do total de empreendimentos que fecharam as portas, acarretando, por conseguinte, impactos significativos nos indicadores socioeconômicos do Estado de Minas Gerais.

TABELA 4

Taxas de mortalidade de empresas em Minas Gerais comparativamente com as regiões e do Brasil (%)

Ano de Constituição	Minas Gerais	Regiões					Brasil
		Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	45,0	48,9	52,9	46,7	47,6	49,5	49,4
2001	50,0	56,7	60,1	53,4	51,6	55,1	56,4
2000	47,4	61,1	58,9	62,7	53,3	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE 2005

O mesmo levantamento realizado pelo SEBRAE-SP indica que 27% das empresas fecham no primeiro ano, 38% encerram suas atividades até o segundo ano, 46% fecham antes do terceiro ano, 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos de atividade.

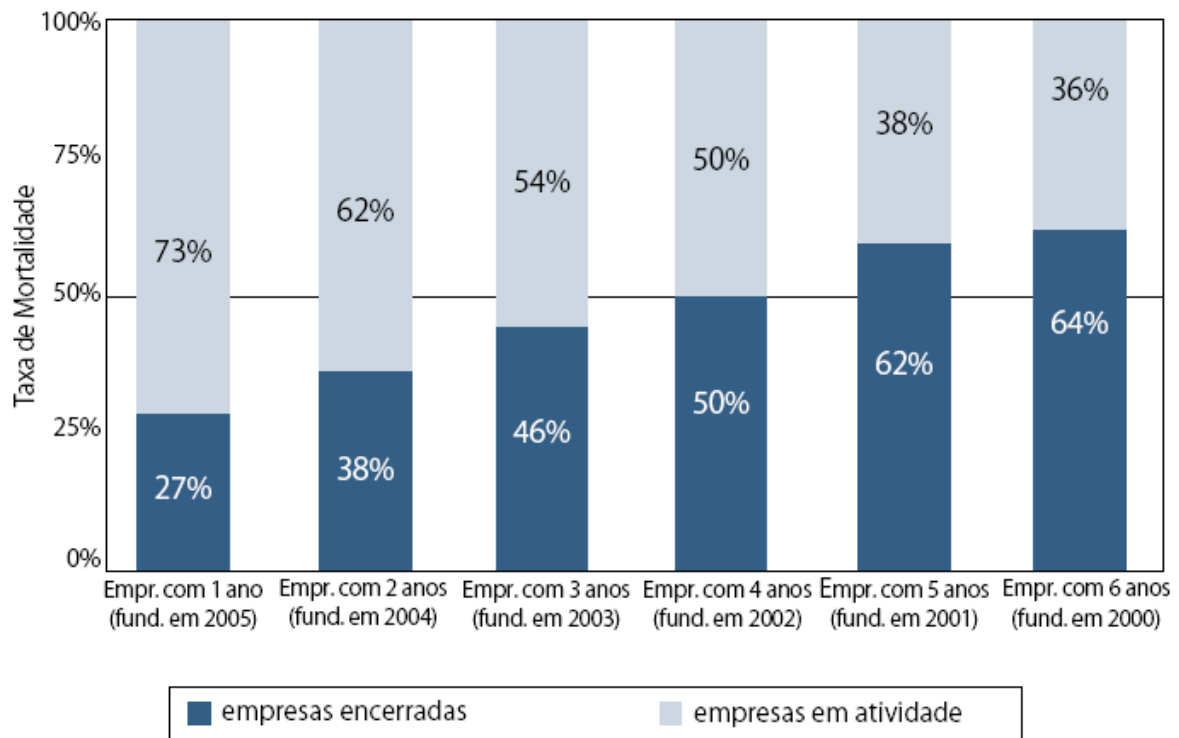


FIGURA 7 : Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas do Estado de São Paulo.

Fonte: SEBRAE, SP 2008 Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/>.

Os pesquisadores do SEBRAE MG (2005) identificaram, quanto às causas da sobrevivência das organizações, os seguintes fatores:

Fatores de sucesso	Extintas	Ativas
	(%)	(%)
Bom conhecimento do mercado onde atua	66,7	55,4
Boa estratégia de vendas	62,5	43,0
Criatividade do empresário	45,8	45,4
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	37,5	33,1
Ter acesso a novas tecnologias	29,2	38,3
Aproveitamento das oportunidades de negócios	25,0	38,3
Capacidade de liderança do empresário	20,8	25,9
Empresário com persistência/perseverança	20,8	35,8
Ter um bom administrador	20,8	26,3
Capacidade do empresário para assumir riscos	16,7	24,3
Uso de capital próprio	8,3	10,4
Terceirização das atividades-meio da empresa	-	6,4
Outro fator	-	2,4

FIGURA 8: Fatores apontados para o sucesso empresarial.

Fonte: SEBRAE MG 2005

No estudo conduzido por Ferreira (2001), as variáveis intervenientes na longevidade das organizações apresentam a existência de diferenças significativas em 44 das 50 avaliadas, sendo que as principais estão relacionadas às dimensões “natureza do processo de controle”, “processo de liderança utilizado” e “natureza do sistema de metas e treinamento”.

Quanto à dimensão “natureza do processo de controle” Ferreira (2001) observa que a variável relativa à integridade das informações relativas aos controles é significativamente mais acentuada nas organizações “Longevas” comparativamente às “não-Longevas”, o que implica numa condição mais favorável das “Longevas” para tomada de decisões, na medida em que dispõem de informações completas para tal.

Quanto à dimensão “processo de liderança utilizado” Ferreira (2001) observa grande diferença entre as organizações “Longevas” e “não-Longevas” no que tange à disseminação da visão, da missão e dos valores organizacionais, o que faz com que as metas organizacionais sejam mais claramente definidas e compactuadas pelos funcionários das organizações “Longevas” comparativamente aos das “não-Longevas”.

Quanto à dimensão “natureza do sistema de metas e treinamento” Ferreira (2001) destaca a variável relativa à audácia das metas organizacionais estabelecidas pelos líderes formais das organizações “Longevas”, que mostraram-se em grau significativamente superior às estabelecidas pelos gestores das organizações “não-Longevas”, o que leva a crer que os líderes formais das organizações “Longevas” propõem metas organizacionais mais desafiadoras aos seus liderados comparativamente aos das organizações “não-Longevas”.

A pesquisa SEBRAE MG (2005) identificou ainda que os ex-empresários julgaram que a falta de capital de giro foi o elemento mais crucial para o fechamento das suas empresas (45,8% das respostas), vindo, a seguir, a questão da carga tributária elevada (41,7%). a falta de capital (20%). Outros problemas citados na pesquisa foram os encargos e carga tributária elevada (13,3%) e problemas financeiros (6,7%). Entretanto, alegam, como motivo primordial, o baixo nível das vendas (23,7%).

Já a pesquisa SEBRAE SP (2008) identificou ainda os seguintes problemas causadores do fechamento das empresas.

Fatores contribuintes da mortalidade de empresas	Evolução recente	PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES
1- Ausência do comportamento empreendedor	Positiva	As características empreendedoras (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentaram ligeira melhora, mas precisam ser aprimoradas. Participação em cursos sobre empreendedorismo podem ajudar.
2- Ausência do planejamento prévio	Positiva	O planejamento antes da abertura pode ser melhorado (ainda é deficiente para muitos empreendedores). Participação em cursos de planejamento e um preparo mais apurado antes da abertura (maior tempo e maior profundidade no planejamento) podem ajudar.
3- Deficiências na gestão empresarial	Não Melhorou	As deficiências na gestão do negócio, após a abertura, continuam presentes e precisam ser solucionadas (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). Cursos de gestão empresarial, participação em palestras e ações conjuntas com empresas do mesmo ramo podem ajudar.
4- Insuficiência de políticas de apoio	Positiva	As políticas de apoio têm evoluído positivamente, mas podem ser aperfeiçoadas (p. ex., reduzindo o peso dos impostos e da burocracia, ampliando o crédito para a produção e maior acesso às compras governamentais).
5- Problemas de conjuntura econômica	Positiva	A conjuntura melhorou, mas é preciso ter continuidade no crescimento da economia, na estabilidade de preços e na recuperação da renda dos trabalhadores.
6- Problemas "pessoais"	Não Melhorou	As empresas continuam sendo muito afetadas por problemas pessoais de seus sócios proprietários, tais como: problemas de saúde, problemas particulares, problemas com sócios, sucessão empresarial e vítimas de criminalidade. Maior profissionalismo, melhor divisão de tarefas, maior delegação de responsabilidades e separação da vida pessoal dos negócios podem reduzir esses impactos.

FIGURA 9 : Principais causas da mortalidade das empresas.

Fonte: SEBRAE SP 2008

A exemplo da pesquisa realizada pelo SEBRAE MG (2005), SEBRAE SP (2008), as pesquisas realizadas por Najeberg (2000), Collins e Porras (1995), Geus (2002), Peters e Waterman (1983), Ferreira (2001) e Arruda (2007), auxiliam no processo de determinação dos fatores condicionantes da longevidade das organizações, mas não revelam quais sejam as funções e o estilo gerenciais característicos das organizações de sucesso, bem como as de insucesso, deixando aí, um vasto campo a ser pesquisado.



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO E METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa empírica realizada neste trabalho é de natureza qualitativa e foi conduzida pelo método de estudo de caso.

Para Strauss e Corbin (1990), uma pesquisa é caracterizada como quantitativa quando chega às suas conclusões por meios distintos de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Quando se tem por objetivo descobrir e entender o que está por trás de fenômenos sobre os quais pouco ainda se conhece ou para se obter novos pontos de vista sobre coisas das quais já se conhece bastante, normalmente é utilizada a pesquisa de natureza qualitativa.

Ao contrário da pesquisa quantitativa, na qual o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um planejamento previamente estabelecido, com hipóteses especificadas e variáveis operacionalmente definidas, a pesquisa qualitativa é mais dinâmica. Não há uma busca no sentido de enumerar e/ou medir os eventos estudados, na pesquisa qualitativa, o início é baseado em focos ou questões de interesse amplo que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Sendo assim, o emprego da análise qualitativa na busca do entendimento do fenômeno como um todo, é mais indicada. (GODOY, 1995).

A justificativa na escolha do método qualitativo neste trabalho está embasada no objetivo do mesmo. Pretende-se identificar os tipos de estruturas organizacionais utilizadas pela empresa estudada e qual a sua influência na longevidade da mesma, buscando identificar relações entre estes aspectos e a literatura estudada. Este enfoque encontra sua validade quando se verifica que, não obstante os diversos estudos efetuados na literatura internacional sobre o tema, não há muitos relacionados com a realidade das empresas instaladas no Brasil.

O estudo dos efeitos das alterações estruturais na longevidade das organizações pode ser considerado como um estudo complexo, devido às suas características e, até mesmo, ao fato

da correta definição do que é ser uma empresa longeva. Estas questões motivaram a escolha da pesquisa qualitativa, conduzida pelo método de estudo de caso, para desenvolvimento deste trabalho.

### 3.2 MODELO DA PESQUISA

Para Cooper e Schindler (2003) um modelo é a representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo, diferindo assim da teoria, que explica, enquanto aquele representa.

Para realização deste estudo de caso, utilizou-se um modelo de pesquisa com características propostas por Cooper e Schindler (2003), com adaptações para a questão do presente trabalho. O modelo é apresentado na FIG. 10 abaixo, adaptada do processo de pesquisa dos referidos autores.

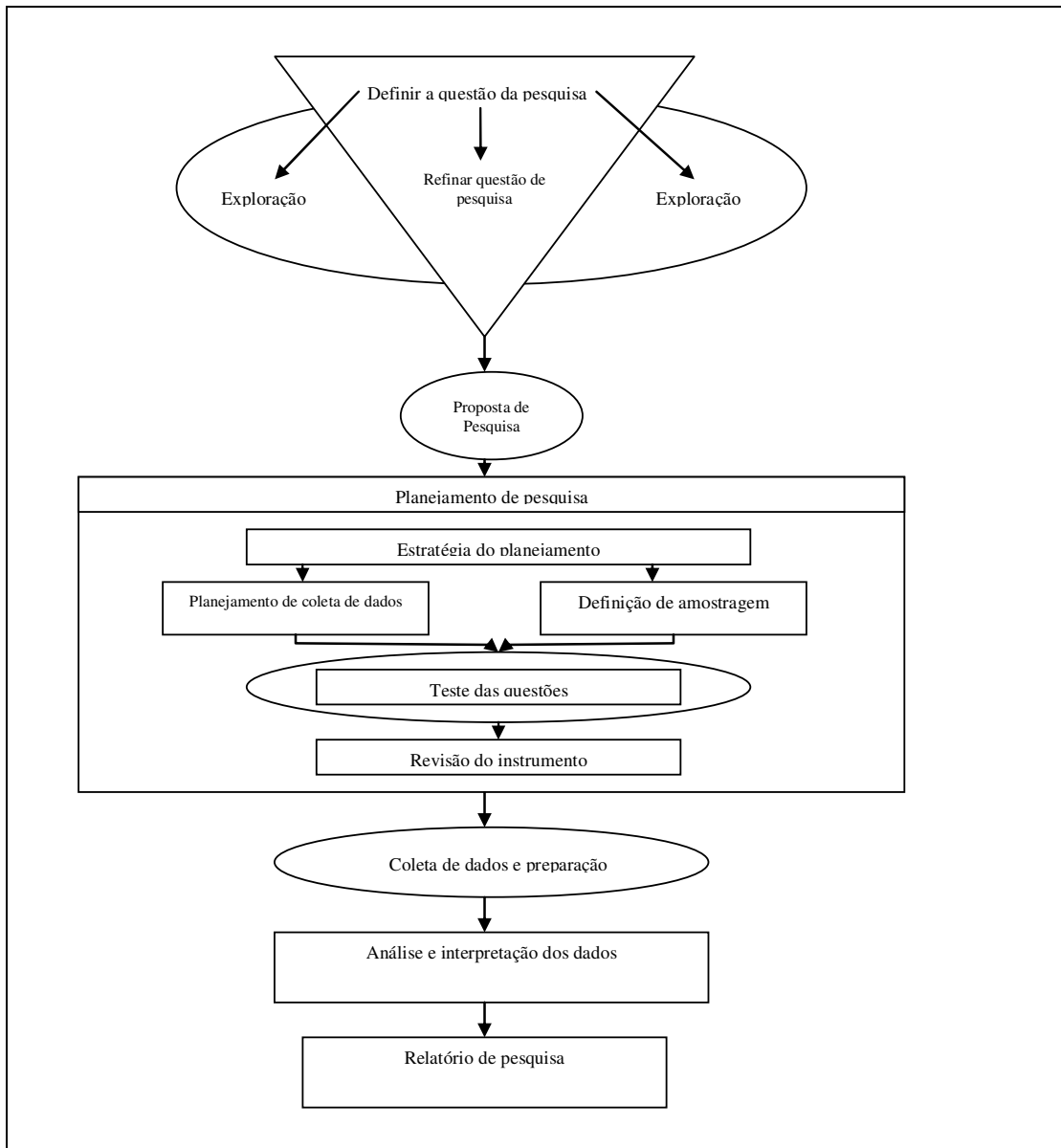


FIGURA 10 - O modelo de pesquisa Cooper e Schindler.

Fonte –Adaptação do Autor, 2008.

A primeira etapa na construção do processo de pesquisa foi a revisão bibliográfica sobre o assunto. Em uma segunda etapa, definiu-se a empresa a ser analisada, considerando as limitações de tempo, relevância e atividade. Definida a empresa, iniciou-se o trabalho de coleta de dados. Esta fase foi dividida em duas, a primeira voltada para levantamento documental, e a segunda voltada para as entrevistas com os executivos da empresa, dando prioridade para àqueles que há mais tempo fazem parte do seu quadro.

A presente pesquisa foi baseada em um estudo de caso único, de uma empresa de capital nacional, fundada há mais de 50 anos, com participação relevante em seu mercado e ainda em atividade.

Na análise documental, procurou-se identificar os marcos onde a estrutura organizacional sofreu alterações, e quais as origens destas, se foram provocadas por estímulos internos ou externos.

As entrevistas foram efetuadas a partir de um roteiro prévio, onde se procurou atingir todas as dimensões analisadas, quais sejam, ambiente, estratégia, estrutura, governança corporativa e longevidade. Este roteiro foi elaborado de forma a permitir que o entrevistado tivesse liberdade de tecer as considerações que julgasse pertinente dentro do tema abordado. Levantados os dados, foi feita a análise dos resultados tendo como referência o marco teórico, ou seja, as dimensões consideradas na pesquisa.

### 3.3 O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2006), o método de estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida, no qual as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas. O autor considera ainda que existam, no mínimo, cinco aplicações para o método de estudo de caso:

- 1) *Explicar* os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
- 2) *Descrever* uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre;
- 3) *Ilustrar* certos tópicos dentro de uma avaliação;
- 4) *Explorar* aquelas situações nas qual a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados;
- 5) *Meta-avaliação*: o estudo de um estudo de avaliação.

Segundo Yin (2006), a escolha do estudo de caso como método de pesquisa deve ser realizada com base em três fatores: (i) no tipo de questão que a pesquisa pretende responder; (ii) na contemporaneidade do fenômeno que se pretende estudar e (iii) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais. Yin (2006) entende ainda que para se responder perguntas do tipo *como?* e *por que?* o estudo de caso é o mais indicado, pois, estas questões lidam com ligações operacionais que precisam ser rastreadas ao longo do tempo, ao invés de mera quantificação de frequência ou incidência. O fenômeno não é separado de seu contexto e dificilmente as variáveis envolvidas podem ser tratadas como independentes e controladas. De fato, em geral, as variáveis são interdependentes e este é o objetivo nos estudos de caso, a busca no entendimento do fenômeno dentro de seu contexto e na sua complexidade.

A partir dos objetivos específicos do presente estudo, verifica-se que o método de estudo de caso neste trabalho é o mais adequado, pois serão identificadas as estruturas organizacionais utilizadas, sendo que existe a possibilidade de alteração destas estruturas, dependendo da fase de vida da organização. Serão analisadas questões ao longo de um período de tempo pré-determinado, tentando responder perguntas do tipo *como?* e *por quê?* (como a empresa sobreviveu a determinado evento? Por que optou por esta ou aquela estrutura?). O presente estudo pretende ainda verificar quais as mudanças no ambiente, no qual a empresa está inserida, motivaram as mudanças estruturais. Portanto, segundo Yin (2006), em todas estas situações, a clara necessidade pelo estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos complexos, preservando as características holísticas e significativas da vida real.

#### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Yin (2006) considera necessário, para qualquer tipo de pesquisa empírica, o que ele chama de *research design*, ou seja, o delineamento da pesquisa. Este delineamento faz a ligação lógica entre a questão proposta pela pesquisa, os dados coletados e as conclusões. Quando a pesquisa utiliza a metodologia de estudo de caso, Yin (2006) dá especial importância a 5 (cinco) itens:

- 1) Questões da pesquisa;
- 2) Proposições;

- 3) Definição da(s) unidade(s) de análise;
- 4) Descrição da lógica ligando os dados obtidos às proposições;
- 5) Definição de critérios para interpretar as descobertas da pesquisa.

A questão principal desta pesquisa está baseada em seu objetivo. Como ponto de partida, tem-se então a seguinte questão: *QUAIS os tipos de estrutura organizacional utilizadas pela empresa analisada ao longo do tempo e, COMO estas estruturas, ou sua adequação ao ambiente, contribuíram para a longevidade destas organizações?*

Yin (2006) entende que a definição de proposições foca a pesquisa em determinados aspectos dentro do próprio estudo realizado. Para o autor, mesmo no caso de estudos exploratórios, as pesquisas devem ser realizadas a partir de algum referencial teórico. Pode-se dizer então que as proposições funcionam como hipóteses de pesquisa. Com este objetivo, foi efetuada a revisão da literatura procurando identificar as principais questões e aspectos referentes ao estudo e importância da estrutura organizacional.

Ao definir a unidade de análise, Yin (2006) considera importante analisar duas dimensões: o número de casos que compõem o estudo e o foco da unidade de análise. O estudo de caso pode ser executado a partir de um único caso ou de casos múltiplos.

Quanto ao foco, os estudos podem ser embutidos ou holísticos. O primeiro vê a relação do que está sendo estudado com uma parte específica da organização e o segundo analisa o efeito causado em toda a organização.

No presente estudo, optou-se pela utilização de caso único e foco holístico. A unidade de análise considerada será o tipo de estrutura organizacional adotado pela empresa e qual a influência dos tipos de estruturas organizacionais, ou da sua adaptação ao ambiente, na longevidade da empresa, ou seja, na sobrevivência da organização. Desta forma, a opção foi realizar entrevistas com pessoas que viveram as diversas fases de adaptação da organização por longo período de tempo, além de análise de documentos históricos da organização.

### 3.5 ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO A SER ANALISADA

A escolha do Jornal Estado de Minas seguiu a lógica determinada por Yin (2006) de que cada caso deve comprovar ou negar determinado aspecto da teoria que está sendo pesquisada, servindo cada caso a um propósito específico dentro do contexto da pesquisa.

No presente estudo de caso, foi considerada uma empresa com história de sucesso superior a 50 anos, tentando desta forma, evitar analisar uma empresa que poderia simplesmente ter se beneficiado do trabalho de um único líder ou de uma única grande idéia.

A escolha do caso foi efetuada com base nas dimensões consideradas importantes para o resultado da pesquisa. Estas dimensões são:

- a) Tempo mínimo de vida da organização no Brasil de 50 (cinquenta) anos;
- b) Ainda em atividade;
- c) Sofreu transformações em sua estrutura organizacional;
- d) Ser líder do setor;
- e) Possuir gerações de altos executivos.

Pardini (1999) considera ainda que a organização analisada deve ser relevante e notória, sobretudo na área em que atua. Como verificado no histórico do Jornal Estado de Minas, este veículo de comunicação é líder de seu segmento há quase 80 anos.

A condição de longevidade colocada por Pardini (1999) como outro fator importante para a escolha da empresa, é satisfatoriamente atendida pelo Jornal Estado de Minas, que no ano de 2008, completou 80 anos de vida.

A longevidade em empresa de comunicação não é um fenômeno específico do Jornal Estado de Minas. Conforme demonstrado no quadro abaixo, existem outros jornais impressos com longa história de vida no Brasil.

TABELA 5  
Longevidade dos Jornais Impressos no Brasil.

<b>Empresa</b>	<b>Fundado em:</b>	<b>Idade</b>	<b>Local</b>
Folha de São Paulo	19.02.1921	87 anos	São Paulo
Correio do Povo	01.10.1895	113 anos	Rio Grande do Sul
O Estado de São Paulo	04.01.1875	133 anos	São Paulo
Jornal do Comércio	01.10.1827	181 anos	Rio de Janeiro
Correio Braziliense	01.06.1808	200 anos	Brasília
Jornal O Norte	07.05.1908	100 anos	Paraíba
Diário de Pernambuco	07.11.1825	183 anos	Pernambuco

Fonte - Elaborado pelo autor, 2008.

O alcance social de uma organização longeva é outro ponto crucial na escolha da empresa a ser analisada, segundo Pardini (1999). Neste aspecto, conforme fica demonstrado no histórico do Jornal Estado de Minas, somente a campanha pelo Natal do Menor está no seu 37º ano e atende cerca de 60 mil crianças.

### 3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Yin (2006) considera importantes 6 (seis) evidências na coleta de dados em um estudo de caso: Documentos, Registros de Arquivos, Entrevistas (abertas, fechadas e levantamentos), Observação Direta, Observação Participante e Artefatos Físicos.

Neste trabalho foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, realizadas com a direção da empresa analisada e com funcionários que participaram ativamente da vida da organização ao longo de sua existência. Também foram analisados documentos e registros históricos.

Para Yin (2006) as entrevistas constituem-se em uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso. O autor considera ainda que, no desenvolvimento da entrevista, o fluxo real das questões deve ser fluido, em vez de rígido.



Cooper e Schindler (2003) consideram que o planejamento de pesquisa pode ser classificado de acordo com a abordagem usada para reunir os dados primários. Dentre estes tipos de abordagem, os autores apresentam a comunicação com as pessoas sobre vários assuntos. Esta abordagem, ainda segundo os autores, é muito vantajosa em algumas situações, por exemplo, as informações sobre fatos passados normalmente só estão disponíveis através do questionamento de pessoas que se lembram deles. O questionamento é mais eficiente e econômico do que a observação. Os autores entendem que algumas poucas perguntas bem escolhidas podem gerar informações que exigiriam muito mais tempo e esforço se fossem colhidas através da observação.

Para Cooper e Schindler (2003), a técnica de questionamento apresenta alguns pontos fracos. Os autores citam que a qualidade e a quantidade de informações obtidas dependem muito da capacidade e da disposição dos respondentes de cooperar. Pode haver muitas razões para essa falta de vontade de cooperar. Certas pessoas, em certas épocas, não vêem qualquer valor na participação; elas podem temer a experiência da entrevista por alguma razão pessoal; ou podem achar o assunto abordado muito delicado, acreditando que a entrevista seria embaraçosa ou invasiva. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para tentar minimizar este efeito negativo, o pesquisador pediu permissão aos entrevistados para gravar seus depoimentos, assumindo o compromisso de não utilizar qualquer informação que pudesse prejudicar o entrevistado ou, se a informação fosse relevante e o pesquisador precisasse utilizá-lo, o faria sem vincular a resposta ao entrevistado.

Outro ponto de atenção apresentado por Cooper e Schindler (2003) quando se utiliza a técnica de questionamento é sobre a qualidade das informações. Os autores consideram que mesmo que os respondentes participem, eles podem não ter o conhecimento exigido ou não ter uma opinião sobre o assunto em questão. Quando isto acontece, é comum que os respondentes se achem obrigados a expressar alguma opinião, mesmo quando não têm uma. Nesses casos, é difícil para o pesquisador saber o quanto as respostas são verdadeiras ou confiáveis. Os respondentes também podem interpretar uma questão ou um conceito de forma diferente daquela pretendida pelo pesquisador. Por isso, Cooper e Schindler (2003) consideram que as respostas devem ser aceitas pelo que são – declarações de terceiros que refletem graus variados de verdade. Apesar desses pontos fracos, a comunicação com o respondente é o principal método de pesquisa em administração (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Na elaboração dos roteiros para as entrevistas foram consideradas as proposições iniciais, tendo ainda como base o modelo de pesquisa utilizado neste trabalho, combinado com as informações coletadas na revisão da literatura. O pesquisador iniciou o processo de pesquisa explicando ao entrevistado o objetivo do trabalho e as dimensões que seriam analisadas. Estas informações prévias foram necessárias, pois, o entrevistado teria liberdade na condução do processo. Devido ao pouco tempo disponível para efetuar as entrevistas, não foi possível o aprofundamento em determinadas questões. Somente um dos entrevistados não permitiu a gravação das entrevistas, porém, três entrevistados solicitaram que algumas informações fornecidas não fossem ligadas aos seus nomes. Estes pedidos levaram o pesquisador a não identificar pessoalmente nenhuma das citações dos entrevistados.

Os entrevistados foram escolhidos entre aqueles que, por seu tempo de atividade na empresa, pudessem dar informações mais detalhadas sobre fatos e acontecimentos passados, sem deixar de considerar a visão dos que formam a nova geração. Segundo Yin (2006), o respondente pode sugerir outras pessoas para entrevista, além de outras fontes de evidência, assim, ele deixa de ser um mero respondente passando a exercer um papel aproximado de “informante”. Foi com base nas sugestões de um dos respondentes que o pesquisador alterou o número de entrevistados de 6 para 8.

## QUADRO 2

Unidade Analisada, entrevistados por cargo/funções e local das entrevistas.

(Continua)

EMPRESA	ENTREVISTADOS	LOCAL DA ENTREVISTA	TEMPO DE SERVIÇO E.M.	DE NO REFERÊNCIA
<b>Jornal Estado de Minas</b>	Diretor Geral	Belo Horizonte / Sede	56 anos	Entrevista 1
	Diretor Executivo	Belo Horizonte / Sede	43 anos	Entrevista 2
	Diretor Jurídico	Belo Horizonte / Sede	69 anos	Entrevista 3
	Diretor de Gestão	Belo Horizonte / TV Alterosa	17 anos	Entrevista 4

## QUADRO 2

Unidade Analisada, entrevistados por cargo/funções e local das entrevistas.

(Conclusão)

EMPRESA	ENTREVISTADOS	LOCAL DA ENTREVISTA	TEMPO DE SERVIÇO NO E.M.	REFERÊNCIA
<b>Jornal Estado de Minas</b>	Gerente de Comunicação Interna	Belo Horizonte / Sede	31 anos	Entrevista 5
	Gerente de Artes Gráficas	Belo Horizonte / Sede	18 anos	Entrevista 6
	Editor de Diagramação	Belo Horizonte	46 anos	Entrevista 7
	Contador	Belo Horizonte / Sede	15 anos	Entrevista 8

Fonte - Elaborado pelo autor, 2008.

Uma outra fonte de informações considerada relevante por Yin (2006) são as informações documentais. Entretanto, o autor adverte sobre as precauções necessárias ao fazer uso deste elemento de coleta de dados, pois, para ele, os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não se devendo tomá-los como registros literais de eventos que ocorreram. O autor considera ainda que no estudo de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Foi com o objetivo de corroborar e valorizar as informações obtidas nas entrevistas que o pesquisador utilizou os documentos constantes do QUADRO 3.

## QUADRO 3

Dados secundários obtidos para a pesquisa.

EMPRESA	DADOS SECUNDÁRIOS
<b>Jornal Estado de Minas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico do Jornal na Intranet (acessado em: 18.03.2008 às 13:30h)</li> <li>• Ata das Assembléias Gerais Ordinária e Extraordinária do S.A. Estado de Minas realizada em 27.04.2007</li> <li>• Edição n.º 1 do Jornal O Estado de Minas (07.03.1928).</li> <li>• Edição Especial do Jornal Estado de Minas (07.03.2008)</li> <li>• Regulamento de Comunhão do Condomínio Acionário das Emissoras e Diários Associados (21.09.1959)</li> </ul>

Fonte – Elaborado pelo autor, 2008.

## 3.7 RESULTADOS

### 3.7.1 Análise dos Dados

Para Yin (2006) a análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados ao realizar estudos de caso. O autor entende ainda que diferentemente da análise estatística, há poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o pesquisador, dependendo muito do estilo de pensar deste juntamente com a apresentação suficiente de evidências e da análise cuidadosa de interpretações alternativas.

Yin (2006) considera que a melhor preparação para conduzir um estudo de caso é ter uma estratégia analítica geral. A estratégia utilizada no presente trabalho foi baseada em proposições teóricas que levaram ao estudo de caso.

A análise dos dados iniciou-se pela transcrição das respostas obtidas nas entrevistas. Desta forma, foi criado um documento com as dimensões previamente definidas, onde foram colocadas as partes mais significativas dos depoimentos. Os dados contidos neste documento foram ainda verificados e complementados com as informações obtidas na *intranet* da empresa e nos documentos internos.

A descrição do caso iniciou-se com a análise do histórico da empresa e de documentos internos. Depois, analisaram-se as entrevistas partindo das dimensões pré-definidas, desta forma, cada entrevistado foi estimulado a falar sobre os efeitos de cada dimensão nas alterações estruturais da organização e suas relações com a longevidade da mesma.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Yin (2006) relata que o modelo de estudo de caso tem sido criticado pelos pesquisadores sociais, que o consideram como “fraco”, pois os resultados obtidos não poderiam ser generalizados. Este problema também é verificado nos métodos experimentais, pois o resultado obtido a partir de um experimento, não pode ser generalizado. O autor considera ainda que um fato científico para ser validado, normalmente é baseado em vários experimentos, que replicam o mesmo fenômeno sob várias condições. A lógica da replicação pode ser adaptada para o estudo de caso, sendo este, como experimento, generalizável para proposições teóricas. Yin (2006) considera ainda que nesse aspecto, um caso não representa uma amostra, e o objetivo do pesquisador é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Para sanar um outro problema no uso dos estudos de caso, que é o rigor empregado na pesquisa, o presente trabalho considerou alguns fatores a fim de precaver-se sobre tais questões. As entrevistas foram orientadas através de questionários pré-elaborados. As entrevistas, suas transcrições e a redação dos casos foram elaboradas pelo próprio pesquisador. A fim de confirmar ou complementar as informações obtidas nas entrevistas, foram utilizadas outras fontes de informação com o objetivo de efetuar uma triangulação entres estas. Finalmente, foram solicitadas aos entrevistados a confirmação das descrições dos casos.

Para melhor entender os resultados obtidos, estes serão divididos em duas partes. A primeira constituída da análise histórica documental e a segunda da análise das entrevistas. Esta última está dividida ainda por dimensão, ou seja, foi solicitado aos entrevistados que apresentassem a sua visão de como cada dimensão foi tratada pelo jornal Estado de Minas e quais seriam suas repercussões na estrutura e na longevidade da organização.

#### 4.1 HISTÓRICO DO JORNAL ESTADO DE MINAS

O Jornal Estado de Minas é uma empresa brasileira, participante do Grupo Associados e é líder do mercado mineiro de comunicação. Sua circulação abrange 549 municípios e tem mais de 65 mil assinantes. Somente na Grande Belo Horizonte, o jornal é lido diariamente por mais de 580.000 pessoas, tem 55% dos seus leitores nas classes A e B, do total de leitores, 51% são do sexo feminino e 49% do sexo masculino. Foi fundado em 07 de março de 1928 por um grupo de acadêmicos mineiros, com o nome de O Estado de Minas. Porém, a empresa permaneceu nas mãos de seus fundadores originais por pouco mais de um ano. Já em 1929, vítima de uma situação financeira precária, a empresa foi negociada mas a transferência oficial para o então Grupo Diários Associados só aconteceu em 15 de julho de 1930<sup>1</sup>.

Para melhor apresentar a história do Jornal Estado de Minas elaborou-se abaixo um quadro com os principais fatos ocorridos durante a existência do mesmo.

#### QUADRO 4

##### Linha de vida do Jornal Estado de Minas

(Continua)

<b>Data</b>	<b>Fato</b>
07.03.1928	Fundação com o nome de O Estado de Minas
1929	Aquisição do jornal O Estado de Minas por Assis Chateaubriand.
1928	Criação do condomínio Diários Associados por Assis Chateaubriand. O Condomínio é um colegiado com características únicas: exerce seu poder via Assembléias Gerais e Conselhos de Administração e é formado por 22 cotas que são de propriedade de funcionários das empresas do Grupo que tenham demonstrado desempenho diferenciado e lealdade à sua filosofia empresarial.
15.07.1930	Transferência oficial para o grupo Diários Associados

<sup>1</sup> Disponível em: <[http://intranet.saem.com.br/intra/associados\\_minas.php](http://intranet.saem.com.br/intra/associados_minas.php)>. Acesso em: 18 mar. 2008, às 13:35 horas

(Continua)

Data	Fato
1931	Criação do Diário da Tarde
1938	1ª reestruturação do parque industrial. Aquisição da rotativa <i>Speed King</i> com produção de 18 mil exemplares por hora.
1939	Lançamento dos anúncios fonados, um serviço de assinaturas e anúncios por telefone.
1942	Contratação da primeira mulher a trabalhar em uma redação
1954	Reforma gráfica. Aquisição da Rotativa <i>Mann</i> , com capacidade de imprimir em quatro cores e rodar mais de 60.000 exemplares por hora.
1963	Inaugurado o serviço de radiofoto.
1964	Reforma Gráfica e lançamento da Jornada pelo Natal do Menor
1967	Nova Reforma Gráfica.
1975	Criação do Cargo de Diretor Executivo
1978	Modernização da Estrutura Empresarial. Transformação das Superintendências em Diretorias dando condições aos Diretores do Estado de Minas de serem eleitos para o Condomínio dos Diários Associados. Início da construção do novo Parque Gráfico.
07.03.1979	Inauguração do novo Parque Gráfico. Equipado com máquinas que permitiram um grande salto da composição de 10 linhas por minuto para 473. Da impressão através de chumbo derretido passou à compreensão de placas impressoras tratadas eletronicamente sobre superfícies da borracha silenciosa. O jornal passou a ser totalmente feito em <i>off-set</i> com a rotativa <i>Goss Metro</i> , composta de seis unidades em preto e branco e uma a cores. Já a rotativa <i>Metrolinter</i> da <i>Rockweel International</i> , era composta de oito unidades, e possibilitava a impressão de quatro cadernos de 16 páginas, em processo direto. Uma impressora com capacidade e imprimir simultaneamente 96 páginas de jornal a uma velocidade de 65 mil exemplares por hora. Naquela época detinha, aos domingos, 91% dos leitores de jornais.

(Continua)

Data	Fato
	<p>em Minas Gerais, sendo 82% com exclusividade. De terça a sábado o índice era de 73,8%. Foi verificado também um aumento de 240% em publicidade, venda avulsa e assinaturas.</p> <p>Estrutura Organizacional: 12 editorias e o serviço do departamento de telecomunicações, possuindo em seus quadros 1.400 funcionários entre administração, oficinas, redação, pesquisa, laboratórios, distribuição, engenharia e publicidade.</p> <p>Com o seu novo parque gráfico, o jornal inovou e passou a operar no mercado, fazendo jornais para empresas e órgão do governo.</p>
07.03.1988	Ampliação do Parque Gráfico com instalação de mais duas rotativas <i>Goss Metro</i> preto e branco e mais uma à cor, passando a ter oito rotativas preto e branco e duas a cores, podendo imprimir até 16 páginas em policromia.
20.03.1988	Jornal circula com a primeira foto colorida em sua capa.
1993	Informatização da Editorias.
1994	<p>Instalação da Central Telefônica Inteligente com Discagem Direta a Ramal (DDR).</p> <p>Início da circulação às segundas-feiras.</p> <p>Entra em funcionamento o <i>Tell-service</i>, com informações sobre turismo, ecologia, documentação, primeiros socorros, dicas de saúde. Um catálogo de consultas a serviço da sociedade acessado por telefonema gratuito. O <i>Tell service</i> permitia ao leitor dar sugestões, fazer críticas e responder a pesquisas semanais. Era também um importante meio de acesso à notícia, pois divulgava informações que não tinham entrado no jornal do dia, como por exemplo, resultado de jogos de futebol.</p>
1995	<p>Nova Reforma Gráfica coordenada pelo Professora cubano Mário Garcia, do <i>Poynter Institute</i>, Flórida, uma das maiores autoridades no assunto.</p> <p>Aumento do índice médio de assinaturas em 94,8%.</p>



(Continua)

1996	<p>Lançado o <i>net service</i> e o Estado de Minas passa a ser o primeiro jornal brasileiro provedor de acesso à internet e pioneiro em fornecer animação na <i>home-page</i>.</p> <p>Completa a implantação do Projeto de Reforma Gráfica de seus cadernos editoriais.</p> <p>Paralelamente à nova reforma gráfica, o jornal passa por uma reforma editorial onde a cobertura local é o ponto mais trabalhado com os jornalistas.</p> <p>Primeiro jornal a oferecer a <i>full-pagination</i>, que é a paginação completa através do computador.</p> <p>Lançamento do Código de Ética.</p>
1998	<p>Investimento de 13 milhões de dólares no Parque Gráfico com a compra da mais avançada tecnologia e equipamentos. Mais duas unidades na rotativa em preto e branco e mais duas a cores, uma dobradeira e duas torres de quatro cores também foram adquiridas.</p> <p>O jornal passa a ter capacidade de rodar simultaneamente 64 páginas, sendo 32 em cores, permitindo a inclusão de cor nas páginas internas.</p> <p>Enorme crescimento da circulação.</p> <p>O alto índice de renovação de assinaturas é comprovado com o Prêmio de Fidelização em New Orleans, EUA</p>
2000	<p>Criado o Cargo de Presidente do Conselho Consultivo dos Associados em Minas Gerais.</p> <p>Contratado novo Diretor de Redação.</p> <p>Nova reforma gráfica comandada pelo <i>design</i> gráfico Francisco Amaral do Correio Braziliense.</p>
2001	<p>Apresentação ao público da nova reforma gráfica iniciada em 2000.</p> <p>Inaugurada a nova sede na Avenida Getúlio Vargas, 291.</p> <p>Lançado o manual de redação do jornal, com o objetivo de melhorar a qualidade editorial do Estado de Minas</p>
2003	<p>Maior reforma da estrutura organizacional.</p> <p>Início da implantação da Estrutura Matricial.</p>

(Conclusão)

2008	O Jornal conta com mais de 1.300 funcionários e é líder de cobertura em Minas Gerais. Tem mais de 65 mil assinantes e abrange em Minas Gerais 582 cidades, a capital do Rio de Janeiro, de São Paulo e Brasília, circulando nas férias nos litorais do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia. A carteira atual é de 75.046 clientes.
------	---

Fonte - Elaborado pelo autor, 2008.

## 4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

### 4.2.1 Ambiente geral

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, verificou-se que a interferência do Ambiente Externo é muito forte na empresa. Segundo um dos entrevistados, “[...] *as influências políticas e econômicas são muito fortes, como o são em qualquer meio de comunicação.*”

Para 6 dos entrevistados, a influência externa de maior preocupação é o próprio leitor. Entre os entrevistados, 5 ressaltaram a importância do jornal em representar os anseios da comunidade e em defender o desenvolvimento do Estado. Quanto a este segundo item, um dos entrevistados citou a atuação do jornal na implantação de algumas indústrias no estado, como foi o caso da USIMINAS, da CENIBRA e da FIAT Automóveis. Segundo este entrevistado, “[...] *a influência do jornal era editorial, ou seja, comovendo os deputados, senadores e a opinião pública.*”

Conforme citado na análise do histórico do Estado de Minas, em 1978 houve uma reestruturação organizacional com a transformação dos cargos de Superintendência em Diretorias. Um dos entrevistados considera que “[...] *esta alteração foi fundamental para que o atual Diretor Executivo fosse eleito condômino. Com esta reestruturação o jornal teve condições de eleger diversos outros condôminos.*” Tanto o Diretor executivo de 1978, quanto o atual, conseguiram eleger vários condôminos em seus mandatos na Diretoria Executiva. Os efeitos desta alteração são confirmados com o depoimento de outro entrevistado que diz:

*“[...] a atual direção executiva do jornal comanda os Associados. Ele é Diretor Executivo aqui [no Estado de Minas] e Diretor Geral no Correio (Correio Brasiliense).*

Dentro do contexto político, um dos entrevistados considerou que o período da Revolução de 30 foi um dos piores, *“[...] eu trabalhava com um sensor ao meu lado. Acabava de escrever uma notícia e tinha de passar para ele ler e aprovar, caso contrário, eu tinha que escrever da forma como ‘eles’ queriam.”*

Entretanto, para 7 dos entrevistados, a influência política foi mais marcante no período de 1987 a 1991, quando o Governo do Estado rompeu suas relações com a empresa analisada. De acordo com alguns dos entrevistados, em um meio de comunicação forte como o Estado de Minas, *“o dinheiro sobe a escada”*. Este termo foi utilizado por 5 dos entrevistados para ilustrar que durante praticamente todo o período anterior a 1987, a verba pública destinada às publicações obrigatórias e publicidade, eram mais que suficientes para manter o equilíbrio financeiro da empresa.

O período de 1987 a 1991 foi visto como ameaça por apenas 1 dos entrevistados, os demais o consideraram mais como oportunidade, que pode ser resumida na declaração de um dos entrevistados, quando afirmou que:

*“[...] o jornal estava acostumado com a facilidade do recurso público em seus cofres. De uma hora para outra, viu-se em uma situação inédita na sua história e para sobreviver, teve que aprender a captar recursos no mercado, indo atrás de anunciantes privados. Como o jornal conseguiu, com sucesso, compensar na iniciativa privada, a ausência do dinheiro público, depois que passou este período (1987 a 1991), tanto o dinheiro público retornou ao jornal, como o recurso privado permaneceu.” Outro entrevistado considerou que “[...] este foi o melhor período do jornal. Ficou bem com a comunidade, denunciava tudo de errado que acontecia. Além disso, provou que poderia sobreviver sem as benesses do Estado”.*

Apenas um dos entrevistados citou a variação cambial como ameaça externa. Para ele,

*“[...] como o papel em que é feito o jornal é cotado em dólar, nas crises cambiais há um aumento rápido e significativo do custo. Foi o que aconteceu em janeiro de 1999, no início do segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, quando o dólar custava R\$1,20 no início do mês e no final do mesmo mês estava cotado a R\$2,05. Outra fase que me lembro foi da primeira eleição do presidente Lula, por volta de outubro de 2002, com a sua eleição dada como certa, a moeda (dólar) chegou a R\$3,80.”*

A tecnologia foi uma ameaça externa reconhecida por todos os entrevistados. Como visto na análise do histórico do Estado de Minas, desde a sua fundação sempre houve investimentos nesta área. Para um dos entrevistados,

*“[...] o Estado de Minas nunca deixou de estar em dia com os avanços da comunicação, tomamos todas as providências necessárias para não ficarmos estacionados na história. Foi o que fizemos em 38, quando aposentamos o linotipo e adquirimos a rotativa ‘Speed King’ aumentando a nossa capacidade de produção. Em 88 fomos os primeiros a publicar uma foto em cores. O nosso parque gráfico é a maior prova dos investimentos constantes em tecnologia.”*

Para 2 outros entrevistados, a tecnologia está criando um novo tipo de concorrência, um deles considera que *“[...] o momento atual é de muita transformação, o jornal passou a enfrentar uma concorrência não tradicional. ‘Players’ de outros setores estão entrando no mercado com práticas não ortodoxas. Isto acaba gerando um ambiente um pouco tumultuado.”* Como exemplo desta concorrência, o entrevistado citou o caso das empresas de telecomunicações, segundo o entrevistado *“estas empresas não conseguem mais sobreviver apenas com as tarifas das ligações, então, na busca de novos modelos de negócios, acabam entrando no mercado de comunicação.”* Para este entrevistado esta nova concorrência não gera apenas ameaças, ele vê grandes oportunidades de alianças, pois, segundo o entrevistado *“[...] para estas empresas entrarem neste mercado elas precisam se aliar a marcas já estabelecidas.”* O outro entrevistado vê a nova concorrência como ameaças na forma de publicidade. Segundo este entrevistado, *“[...] a tecnologia trouxe novas formas de publicidade, antes o jornal era soberano, hoje, até traseira de ônibus virou painel publicitário”.*

Outra ameaça do ambiente externo percebida por um dos entrevistados, está relacionada com o meio ambiente. Segundo este entrevistado, “[...] o jornal é feito em cima de papel. A indústria de celulose é extremamente poluente. A consciência do papel e da natureza é muito forte contra a empresa. Ela (a empresa) não tem uma moeda de troca.” A moeda de troca considerada pelo entrevistado seriam ações para compensar o consumo de papel, como por exemplo, ações de reflorestamento.

#### **4.2.2 Estratégia**

As entrevistas realizadas procuraram entender como se comportou o processo de planejamento estratégico ao longo da vida do jornal, assim como, a implantação das estratégias e seu acompanhamento e revisão.

Nas entrevistas efetuadas, constatou-se que o planejamento estratégico da empresa só começou a ser elaborado a partir de 2003. Para 7 dos entrevistados, sempre houve algum tipo de planejamento, mas sempre ficou limitado à Direção. O fato de que o jornal nunca se preocupou em formalizar um planejamento estratégico durante sua existência foi confirmado nas declarações de três dos entrevistados. O primeiro afirmou que “[...] as estratégias eram colocadas de acordo com as necessidades que iam surgindo. O dia a dia do jornal é que definia as estratégias. O planejamento do futuro dependia muito da capacidade do gestor”. O segundo confirma as informações do primeiro em relação à formulação das estratégias, segundo ele “Nunca houve planejamento estratégico. Agora, com economia globalizada é que o jornal resolveu fazer. Foi definida por imposição do mercado, se não fizer não sobrevive”. O terceiro entrevistado informou que “[...] pela primeira vez na história do jornal se fez um planejamento estratégico”.

Verificou-se também nas entrevistas que as estratégias formuladas pelo jornal nos últimos 25 anos são muito ligadas à realidade americana. Um dos entrevistados afirmou que “[...] o jornal [Estado de Minas] está sempre acompanhando o mercado externo. Temos uma forte ligação com o mercado dos Estados Unidos. Estratégias utilizadas lá são analisadas para implantação aqui no Estado de Minas”.

As entrevistas também revelaram que as estratégias eram implantadas de forma impositiva e sem muita avaliação. Um dos entrevistados revelou que “[...] os projetos eram implantados sem que fossem exauridamente estudados. Quando chegava o momento considerado certo em lançar um projeto, isto acontecia.” E completou “[...] estas estratégias eram formuladas em reunião de diretoria e implantadas com um consenso mais ou menos imperativo”.

Esta implantação forçada das decisões estratégicas foi citada por 7 dos entrevistados. Um destes entrevistados resumiu a situação dizendo que “[...] nunca houve preparação para implantação de uma estratégia, sempre foi tudo muito impulsivo, eles [Diretoria] conseguiam o suporte que precisavam e implantavam.” Este suporte para implantação das estratégias seria dado por pessoas-chaves da organização que apoiariam a decisão tomada pela Direção.

Também foi constatado que as discussões das estratégias sempre se limitaram à Direção da empresa, dois dos entrevistados consideraram que nunca houve diálogo, um deles afirmou que “[...] nunca houve diálogo com o gerenciamento. A troca de informação era quase que inexistente”.

Entretanto, 6 dos entrevistados consideraram que existem acompanhamento e revisão das estratégias. Um dos entrevistados citou como exemplo de revisão da estratégia o fechamento do Diário da Tarde (DT) e o lançamento do Aqui. Segundo o entrevistado:

*“o DT perdeu seu foco e começou a fazer uma concorrência predatória com o próprio Estado de Minas. Desta forma, o DT foi tirado de circulação e o jornal (Estado de Minas) está apostando agora em um novo projeto de um jornal popular, o Aqui. Que já está apresentando resultados muito melhores que o DT”.*

Atualmente o jornal Estado de Minas tem a assessoria de uma grande empresa especializada em gestão organizacional, na elaboração, implementação e acompanhamento das estratégias. Para um dos entrevistados, “é necessário ter estratégia, pensar o futuro, se vai fundir, crescer, ampliar. Tudo isso necessita de metodologia, a empresa não tinha este “Know How”. Hoje, recebe a metodologia que capacita melhor para enfrentar futuro.” O entrevistado considerou o planejamento estratégico como uma importante ferramenta na sobrevivência da empresa, segundo ele “o Estado de Minas até 15 anos atrás era um grande veículo de informação tomador de pedido. Cobrava o quanto queria de seus anunciantes,

*pois, não tinha concorrência. Porém hoje, sem planejamento bem definido não tem como ficar inserido no novo mundo”*

Dentro das estratégias que passaram a ser implementadas a partir de 2003, o acompanhamento do desempenho da empresa foi citado por 4 entrevistados, que consideraram o *Banlanced Scored Card (BSC)* como a ferramenta que melhor se ajustou no auxílio da gestão. Um deles considerou que “[...] a adoção do BSC foi um passo importante para o jornal, com esta ferramenta agora temos mais facilidade em acompanhar o desempenho da empresa.” A utilização desta ferramenta foi decisiva também no fechamento do DT. Para um dos entrevistados “[...] o DT já vinha dando prejuízo há mais de 10 anos, só agora tiveram coragem de fechá-lo”. Pelas entrevistas constatou-se que esta citada coragem foi ancorada na utilização do BSC.

Atualmente o processo de decisão estratégica ainda é visto como muito centralizado na Direção da empresa. Um dos entrevistados disse que “[...] os Diretores reúnem com seus executivos e discutem sobre as necessidades de cada setor, porém, a decisão de onde investir e o que é prioritário, é feito em nível de Direção.” A decisão sobre investimentos foi colocada por um dos entrevistados como um fator na busca da sinergia da empresa, segundo este entrevistado, nas reuniões da diretoria são colocados os investimentos necessários e então há uma avaliação, assessorada pela empresa contratada, para decidir quais investimentos são prioritários e quais podem esperar. Ainda segundo o entrevistado, esta decisão sempre leva em conta a sobrevivência da empresa como um todo.

Mesmo havendo esta discussão em busca de uma sinergia do grupo, 6 dos entrevistados consideram que as estratégias ainda são implantadas sem muita transparência para os funcionários. Segundo um dos entrevistados, “[...] com a profissionalização da empresa isso tem melhorado, mas deviam explicar melhor onde querem chegar com isso (estratégia).”

Um conceito que foi confirmado pelos entrevistados foi o de revisão das estratégias e acompanhamento. Para 6 dos entrevistados, apesar das estratégias implementadas nos últimos cinco anos não terem sofrido revisão, o acompanhamento tem sido constante. Este acompanhamento ficou claro na declaração de um dos entrevistados ao afirmar que “[...] hoje as diretorias têm metas para cumprir, chega no final do mês eles [diretores] têm que

*apresentar seus resultados, quem não consegue atingir as metas impostas tem que se justificar”.*

### **4.2.3 Governança corporativa**

Nesta dimensão a pesquisa procurou focar as ações adotadas pela empresa que têm relação direta com sistemas de Governança Corporativa, como também, verificar como estas ações influenciaram em sua longevidade. Dentro desta dimensão também foram verificadas as ações características de empresas familiares. A questão das empresas familiares são consideradas importantes pelo fato de terem sido verificadas diversas características deste tipo de empresa na organização analisada.

Em relação à governança corporativa verificou-se nas entrevistas uma grande preocupação atual na implantação de sistemas de governança com o objetivo de distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, como foi relatado em uma das entrevistas quando o entrevistado afirmou que *“o conselho se reúne e as decisões são tomadas, depois são repassadas para os diretores...”*. Também são definidas as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. Em relação a este item verificou-se em uma entrevista a grande alteração implantada pela atual diretoria quando um entrevistado afirmou que *“atualmente as decisões são tomadas em nível de Conselho de Administração. Antes cada diretoria decidia onde investir e qual projeto levar adiante. Atualmente as prioridades dos investimentos são definidas pelo Conselho tendo em vista os objetivos da empresa.”* Tudo isto confirma mais uma característica da governança, qual seja, oferecer bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho, também comprovado em uma das entrevistas onde verificou-se que *“hoje nós temos algumas ferramentas para acompanhar o desempenho de cada setor, tais como ‘painel de bordo’ e o BSC.”*

A origem da Governança Corporativa é relacionada por alguns autores à fragmentação da propriedade da empresa entre os diversos acionistas, sendo as denominadas “boas práticas” de



Governança perseguidas e exigidas, principalmente pelos investidores institucionais. Não obstante a empresa analisada ser uma Sociedade Anônima de Capital Fechado, suas ações estão muito pulverizadas entre os diversos acionistas.

Uma das características das empresas familiares é a pouca procura por conselheiros externos, sendo a maioria internos e com estruturas informais. Estas características foram verificadas na empresa durante muitos anos, como comprovado por um entrevistado que afirmou “*o poder era muito centralizado. A empresa era extremamente paternalistas, na visão dos funcionários isso era muito bom, mas o mercado não vê isto com bons olhos.*” Entretanto, verificou-se que a atual gestão da empresa está preocupada em alterar esta visão e profissionaliza-la, isto foi confirmado quando um entrevistado disse que “*atualmente o nosso Conselho de Administração recebe a assessoria de uma importante empresa de consultoria aqui de Belo Horizonte. Eles participam de todas as nossas reuniões e apresentam suas opiniões como membros externos*”.

#### **4.2.4 Estrutura organizacional**

Nesta dimensão a pesquisa procurou focar as alterações mais significativas ocorridas na estrutura organizacional da empresa, como também, verificar qual a influência destas na longevidade da empresa.

A estrutura organizacional do Estado de Minas foi resumida por um entrevistado da seguinte forma: “*A estrutura societária pertencente ao condomínio dos Associados no qual o Estado de Minas tem vários diretores. Diretoria estatutária é eleita a cada dois anos e rege as diretorias operacionais, estas, por sua vez são compostas por gerentes e em alguns casos superintendentes*”.

A primeira grande reestruturação organizacional, conforme citado na análise do histórico da empresa e citada por 3 dos entrevistados, ocorreu em 1929 com a transferência do controle acionário para o grupo dos Diários Associados. A segunda significativa reestruturação citada nas entrevistas foi a implantada em 1978, segundo um dos entrevistados, foi nesta reforma estrutural que “[...] ocorreu a criação dos cargos de Diretores e Superintendentes.

Até então, eram só superintendentes, já existia a Direção Geral e a Direção Executiva. Abaixo do Diretor Executivo era só superintendente e depois de Superintendentes vinham os Gerentes e os simples mortais.” Como já citado na análise do histórico, esta reforma estrutural pode ter sido causada por motivos externos e com o objetivo de aumentar o controle dos mineiros no Grupo controlador criado por Chateaubriand. Esta possibilidade foi confirmada por um dos entrevistados que disse que “[...] esta reestruturação pode ter sido feita com o objetivo de aumentar o número de condôminos nos Associados com Diretores do Estado de Minas.” Este entrevistado informou ainda que o número de condôminos dos Associados aumentou após esta reestruturação “[...] ao longo do tempo foram incluídos pelo menos mais 4 diretores no condomínio, e a atual direção reforçou mais ainda esta posição. Incluiu na última eleição mais 4 condôminos de Belo Horizonte e mais 2 de Brasília.” Atualmente, o condomínio Associados conta com 22 condôminos, destes, 10 têm ligação direta com o jornal Estado de Minas.

Em 1978 também foram criados cargos de assessoria com o objetivo de preservar na empresa, antigos colaboradores. Segundo um dos entrevistados “[...] nesta época foi criado um cargo de apoio, abaixo da Direção Executiva, para não demitir os colaboradores antigos.” O organograma apresentado na FIG. 11, demonstra esta alteração na estrutura, que perdurou até 1996.

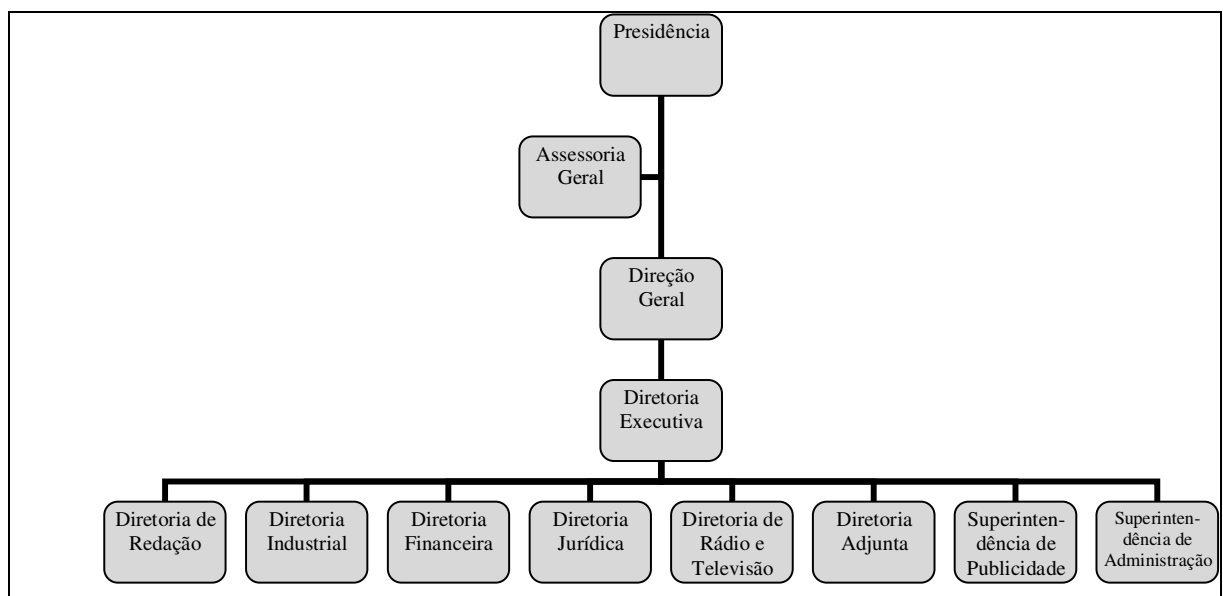


FIGURA 11 - Organograma do Jornal Estado de Minas em 1996.

Fonte - Intranet Jornal Estado de Minas. Acesso em: 18 mar. 2008, às 13:37h.

As entrevistas revelaram também que, para 5 dos entrevistados, as alterações mais significativas na estrutura organizacional foram identificadas a partir de 2000. Um dos entrevistados informou ainda que, “[...] até 2000, a estrutura do jornal era completamente distinta dos outros veículos, como TV e Rádio. A Direção da TV era totalmente independente da Direção do jornal, havia uma prestação de contas feita pelo Diretor da TV ao Diretor Executivo. A administração da TV era participativa, possuía comitê de ética, o qual determinava as demissões e tinha suas próprias superintendências. Tinha o caixa próprio e só recorria aos recursos do jornal em casos extremos.”.

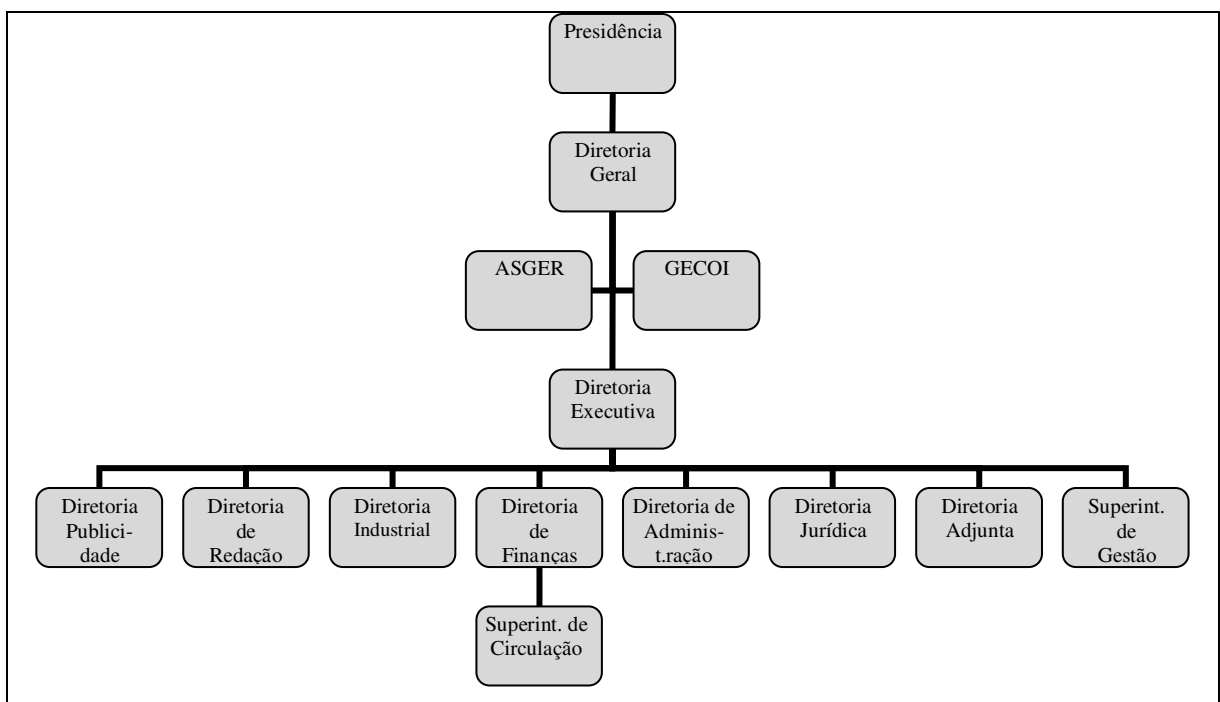


FIGURA 12 - Organograma do Jornal Estado de Minas em 2000.

Fonte: Intranet Jornal Estado de Minas. Acesso em: 18 mar. 2008, às 13:37h.

Legenda: GECOI: Gerência de Comunicação Institucional.

ASGER: Assessoria Geral.

Em 2000, com o início do trabalho de sinergia do grupo, diversos setores foram reestruturados. Um dos entrevistados citou como exemplo o caso da Diretoria de Comercialização e *Marketing*. Na estrutura anterior, como citado pelo entrevistado, “[...] havia os Gerentes de Publicidade de Impressos (jornal e portal), o de Rádio e o de TV. Às vezes um cliente que era anunciante de jornal, rádio e TV era visitado por três executivos do mesmo grupo. Um de cada veículo. Isso estava exigindo um esforço excessivo, tempo do cliente e da empresa.” A alteração da estrutura organizacional permitiu que os novos

Gerentes Multimídias utilizassem a força do Grupo para vender, como pode ser observado no discurso de um dos entrevistados, “[...] os executivos da empresa foram treinados para adquirirem expertise suficiente para vender publicidade para todas as empresas do grupo. Agora, um cliente que anuncia em todas as mídias é atendido por um único executivo, o Gerente Multimídia. Ficou mais fácil vender o ‘pool’ e a força do grupo gera valor na hora de uma negociação. Por exemplo, um grande anunciante de Belo Horizonte não anunciava na TV Alterosa, só no Estado de Minas. Para trazer este anunciante para a TV Alterosa e para o portal UAI, o Gerente de Publicidade do jornal Estado de Minas era a pessoa mais indicada. E ele conseguiu isso, hoje a empresa anuncia na TV e no portal UAI.”

Quando a atual Direção Executiva assumiu em meados de 2000, criou-se a Gerência de Comunicação Institucional, subordinada diretamente à Diretoria Geral. Em 2000 se tornou Gerência de Comunicação Interna, na mesma posição, e em 2004, passou a ser subordinada à Diretoria Administrativa. Segundo um dos entrevistados, “[...] antes tinha a Gerência de Comunicação Institucional no Jornal e Superintendência de Comunicação na TV Alterosa, a atual Direção Executiva unificou tudo isso.”

A atual Direção Executiva também foi responsável pela unificação do *Marketing* de Circulação e o *Marketing* Comercial. De acordo com um dos entrevistados “[...] foi criada a gerência de produto. A gerência de mercado englobou o marketing do EM e o mercado da TV”.

Além dos três Gerentes Multimídia, a empresa tem ainda a Gerência de Publicidade dos Classificados, subdividida em duas, uma para os anúncios do primeiro caderno e outra para os anúncios dos classificados.

Atualmente só existem duas superintendências, a de circulação e a da produtora alterosa cine e vídeo. A estrutura organizacional atual é composta por um Diretor Executivo, Diretores Administrativo, Financeiro, de Tecnologia, de Comercialização e *Marketing*, Redação, Gestão, a Gerência Executiva de *Marketing* e Comunicação e a Gerência Executiva de Publicidade. Abaixo ficam as gerências que dão suporte aos diretores.

A reestruturação organizacional iniciada em 2000, também trouxe renovação das pessoas, um dos entrevistados considerou que a empresa sempre foi “[...] extramente amorosa com seus funcionários. Está havendo uma renovação no jornal. O novo Diretor de Redação tem feito

*esta renovação com objetivo de oxigenar a área. O Diretor de Gestão também pensa assim.”* Outros dois entrevistados citaram que as alterações ocorridas nos últimos cinco anos são necessárias, “[...] apesar de o profissionalismo deixar a empresa mais fria.”

Quanto à velocidade de resposta da empresa às alterações do mercado, um dos entrevistados considerou muito lento, principalmente em dois momentos, o primeiro em relação ao fechamento do DT, que já apresentava situação ruim há quase dez anos, e a outra em relação ao lançamento do Aqui, segundo o entrevistado, “[...] deram chance para a concorrência crescer alguns pontos.” Neste mesmo sentido, outro entrevistado considerou que a estrutura anterior do jornal o fazia ser lento e responder com dificuldade às variações do mercado, este entrevistado ilustrou a situação com a seguinte metáfora “[...] o jornal é como um elefante, se comparado com um rato, é grande e lento, enquanto o rato é pequeno e ágil.”

Foi detectado ainda nas entrevistas que a estrutura anterior gerava uma falta total de integração entre as áreas da organização. Entre os entrevistados, 4 afirmaram que a estrutura existente até 2003 permitia a formação de diversos feudos dentro da empresa.

Para iniciar a construção da nova estrutura matricial, a atual Direção Executiva procurou se aliar à Gerência de Recursos Humanos da empresa. Segundo um dos entrevistados “[...] o RH é estratégico e tem de pensar estrategicamente, se não for assim, você não consegue implantar nada.” Este entrevistado também considerou de fundamental importância a forma como são transmitidos aos funcionários os caminhos que a empresa vai seguir, segundo ele “[...] é necessário transmitir de forma clara, que até o faxineiro saiba, para onde a empresa está indo. Todos têm de saber aonde cada decisão vai levar a empresa.”

As entrevistas demonstraram que para 4 dos entrevistados, a estrutura organizacional anterior a 2000 era feita para um jornal de 40 anos atrás, muito verticalizada. A atual Direção Executiva está implantando uma gestão mais matricial, como se pode observar pelo discurso de um dos entrevistados, “[...] atualmente, o Diretor de Tecnologia conversa com Diretor de Redação sobre produto. A gestão é feita por unidade estratégica de negócio. Neste caso um diretor que tem vários pares tem que transitar horizontalmente em toda a estrutura da organização para cobrar resultados. Na estrutura anterior era composta de feudos, só a Diretoria Executiva cobrava.”

As entrevistas permitiram ainda ao pesquisador concluir que os problemas administrativos e estruturais enfrentados pelo jornal Estado de Minas ao longo de sua existência, eram também observados em outros meios de comunicação. Um dos entrevistados citou que *“a mídia acha que não precisa modernizar, por isso, grandes ‘players’ nacionais morreram ou estão passando por grandes crises, por não entender que o mercado está mudando.”* Considerando ainda o depoimento de outros 3 entrevistados, a pesquisa percebeu fortes indícios de que o mercado da comunicação se preocupou mais com a profissionalização da gestão após as alterações trazidas pela popularização da internet, que permitiram as mudanças nas formas de publicidade e a concorrência com empresas de outros seguimentos.

#### **4.2.5 Longevidade**

Nesta última dimensão a ser analisada, procurou-se identificar os principais pontos, na visão dos entrevistados, que contribuíram para a longevidade da organização analisada.

Ao entrar para o grupo dos Diários Associados em 1929, a empresa analisada passou a ser gerida por um condomínio, como demonstrado na análise do histórico. As características deste condomínio foram citadas por seis dos entrevistados, como um fator de alta relevância para a perpetuidade da empresa. Desta forma, o depoimento de um dos entrevistados permitiu concluir que o risco do jornal ter em sua Direção, alguém sem capacidade, que assumiu cargo por hereditariedade, é menor. Outro entrevistado citou que *“para se alcançar a Direção Executiva da empresa, é preciso ter vivido o jornal no seu dia a dia.”*

Nas entrevistas realizadas, o conceito que mais vezes foi citado como um dos fatores que levaram o jornal a completar 80 anos de história e liderança em seu mercado foi credibilidade. Todos os entrevistados apresentaram fatores distintos para esta longevidade, porém, foram unânimes em relação à credibilidade do jornal.

As entrevistas revelaram também que o trabalho dos gestores da empresa ao longo dos anos, é visto com fator fundamental da longevidade. Esta influência dos gestores foi considerada pelos entrevistados, tanto em relação à visão gerencial como também jornalística. Um dos entrevistados resumiu a questão desta forma: *“O jornal foi feito por grandes homens, que*

*além da visão empresarial, eram homens de jornal*". Em conjunto com o trabalho dos gestores, pode ser avaliado o papel dos funcionários da empresa. Cinco dos entrevistados consideraram o quadro de pessoal como fator relevante para a longevidade.

As respostas da empresa às alterações do ambiente foram consideradas como fatores determinantes para a longevidade, por 5 dos entrevistados. Mesmo que alguns chegassem a considerar estas respostas como lentas em certas ações, de uma maneira geral, as adaptações mais importantes foram feitas a tempo e contribuíram para a longevidade da organização.

Outro fator verificado nas entrevistas foi o pioneirismo. Dois dos entrevistados reconheceram que o pioneirismo do jornal em determinados pontos foi fundamentação para sua sobrevivência. Para estes entrevistados, as rápidas respostas às mudanças tecnológicas, principalmente com o advento da internet, foram importantes para que o jornal continuasse a ser visto como um veículo atual.

Para dois dos entrevistados, o relacionamento do jornal com a comunidade na qual está inserido, também o auxiliou a sobreviver.

Para um dos entrevistados, o "colchão" financeiro criado pelo jornal ao longo do tempo foi um importante auxílio. O entrevistado considera que *"[...] principalmente até 94, o colchão financeiro criado pelo jornal o ajudou a sair de várias crises econômicas, como a vivida no início de 87"*.

Outros 3 entrevistados deram relevância à falta de concorrência do jornal ao longo do tempo. Um deles afirmou que *"[...] o jornal nunca chegou a ser ameaçado pela concorrência"*.

## 5 CONCLUSÃO

### 5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados das pesquisas realizadas. Optou-se por apresentá-las com a divisão em dimensões com sua relação direta com a longevidade das organizações para uma melhor visualização do seu desenvolvimento e entendimento.

#### QUADRO 5 A

Relação do Ambiente com a longevidade das organizações e suas constatações nas entrevistas realizadas.

Autor (es)	Fatores de Longevidade	Ocorrência	Constatação
<b>AMBIENTE</b>			
Collins e Porras (1995) Geus (1998 – 2002) Pettigrew e Massini (2003) Pascual Miguel (2005) Mintzberg (2006)	Adaptação às mudanças do Ambiente de forma rápida e segura (percepção antecipada das alterações no Ambiente)	Tecnologia Parque Gráfico Reforma Gráfica Portal UAI Aqui	Entrevistado 1 Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6
Morgan (1996) Scott (1998) Geus (2002) Pascucci et al (2006) Souza et al (2006) Arruda (2007)	Capacidade da Organização em interagir com o Ambiente.	Tecnologia Circulação às 2 <sup>a</sup> feiras Portal UAI Aqui	Entrevistado 1 Entrevistado 2 Entrevistado 3 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7 Entrevistado 8
Collins e Porras (1995) Pascual Miguel (2005)	Capacidade de evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes. Capacidade de inovar/diversificar produtos.	Diário da Tarde Reformas Gráficas. Portal UAI Aqui.	Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7

Fonte - Elaborado pelo autor, 2008.



Como já citado anteriormente, os estudos conduzidos por Collins e Porras (1995), Geus (1998) e Arruda (2007), evidenciam a subjetividade na análise do ambiente. A percepção e a interpretação das condições sociais pelos agentes organizacionais interferem na definição das suas ações e estratégias, fazendo com que as organizações tenham diferentes estruturas e diferentes estratégias organizacionais.

Na classificação proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) para o ambiente verificou-se nas entrevistas realizadas, uma preocupação do gestor, em 1978, em aumentar o controle sobre o ambiente setorial. A alteração da estrutura organizacional foi reflexo da percepção do gestor sobre a necessidade de aumentar a participação da empresa na composição acionária do grupo controlador do jornal. O objetivo final era garantir que seus ideais seriam mantidos após sua sucessão.

Ainda dentro das definições de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) verificou-se a influência de fator político-institucional na condução dos negócios no período de 1987 a 1991. Sem o poder de compra do governo, a empresa teve de ser adaptar a novas formas de captação de recursos no mercado privado.

Dentre as cinco forças definidas por Porter (1999) para análise do setor que a empresa opera, destacam-se, pelos resultados das entrevistas realizadas, a ameaça de produtos ou serviços substitutivos e de novos entrantes. Estas ameaças podem não serem detectadas a tempo, seja pela “cegueira” provocada pela posição de líder, conforme citado por Détrie (2000), seja pela agilidade em responder ao ambiente.

Quase todos os entrevistados consideraram que as ameaças citadas acima se transformaram nos últimos anos, em um grande obstáculo à sobrevivência da empresa, tanto quanto à questão publicitária, quanto em relação ao próprio jornal impresso. As entrevistas revelaram, no entanto, que as mudanças na estrutura organizacional, implantadas a partir de 2003, podem ter sido geradas como resposta da empresa a esta nova configuração do mercado.

A ameaça de novos entrantes foi detectada com a presença das empresas de telecomunicações a procura de novos mercados. Em consequência disso a reestruturação organizacional de 2003 teve como objetivo transformar esta ameaça em oportunidade, preparando a empresa para alianças e parcerias.

Outro ponto considerado por Porter (1999) dentre as suas cinco forças é relacionado às manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. Esta questão foi verificada de forma branda na pesquisa. O marco mais relevante foi quando se constatou o crescimento de um concorrente, de forma intensa, em um novo nicho de mercado ainda não atendido pelo jornal Estado de Minas. Mesmo que este seguimento não representasse o foco principal da empresa analisada, ela se reestruturou e lançou um produto para concorrer com o outro que já estava se consolidando líder.

#### QUADRO 5 B

Relação do Ambiente com a longevidade das organizações e suas constatações nas entrevistas realizadas.

<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>			
Autor(es)	Fatores de Longevidade	Ocorrência	Constatação
Meirelles, Pardini e Gonçalves (2002) Oliveira (2006) IBG (2008)	Utilização das 'boas práticas' de Governança Corporativa.	Condomínio dos Associados. Conselho de Administração. Conselheiro Externo (Consultoria) Comunicação Interna	Entrevistado 4 Entrevistado 6 Entrevistado 8
Collins e Porras (1995)	Capacidade de evoluir por várias gerações de líderes.	Condomínio	Entrevistado 1 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7
Détrie (2000)	Capacidade de equilíbrio entre estratégia, estrutura, identidade e processo decisório.	Atual Conselho Administração	Entrevistado 2 Entrevistado 4
Collins e Porras (1995) Geus (1998) Détrie (2000) Souza et al (2006) Arruda (2007)	Capacidade de interpretação das condições sociais pelos Agentes Organizacionais (interfere diretamente na estratégia e na estrutura organizacional).	<i>Publisher</i>	Entrevistado 1 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6
Collins e Porras (1995)	Capacidade de recuperação (superar adversidades e erros).	Período Político 1987/1990	Entrevistado 1 Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 6 Entrevistado 8

Fonte - Elaborado pelo autor, 2008.

Na análise das entrevistas, ficou claramente demonstrada esta subjetividade quando o Diretor Executivo da empresa analisada afirma que, a linha editorial de um jornal segue a visão de seu *publisher*, que no caso é o próprio Diretor Executivo. A linha editorial do jornal define o caminho que o veículo vai seguir. Desta forma, a linha de conduta do jornal depende integralmente da visão de seu Diretor Executivo. A sucessão deste líder pode alterar drasticamente o caminho escolhido anteriormente.

Ficou evidente nas entrevistas que o trabalho desenvolvido a partir de 2003 teve uma preocupação muito grande com a transmissão das informações estratégicas, onde o gestor parece se preocupar com o momento da percepção do restante da organização das estratégias de evolução e, principalmente, com o momento de resposta, conforme bem delimitado pelo Détrie (2000).

Nos levantamentos efetuados verificou-se um viés da atual gestão, principalmente à partir de 2003, na implantação de uma estrutura matricial, como definida pelo Détrie (2000), mas ainda com alguns problemas. A coordenação horizontal (DÉTRIE, 2000) ainda encontra alguma resistência em setores chaves.

Segundo Geus (2002), algumas empresas parecem ser feitas para naturalmente existirem para sempre, enquanto outras não sobrevivem nem dez anos. Entende-se que muitas dessas organizações morrem porque seus dirigentes se esquecem que a empresa é uma comunidade de homens, concentrando-se apenas em sua atividade econômica da produção de bens e serviços.

Para Collins e Porras (1995), a empresa não deve ser vista como veículo para os produtos, mas os produtos por ela fabricados como o veículo para a própria empresa. Assim, na opinião dos autores, os persistentes irão se favorecer, sendo os criadores das empresas visionárias pessoas altamente persistentes, nunca desistindo da desenvoltura das suas idéias. Por exemplo, muitos empresários acham que sua empresa depende do sucesso de uma idéia específica e desistem da empresa se a idéia falhar; mas se esta funcionar ficarão emocionalmente ligados a ela, persistindo por muito tempo no mesmo projeto invés de desenvolverem novos. Portanto, empresas de sucesso estão em permanente processo de experimentos, mantendo práticas que funcionam e descartando rapidamente as que não

funcionam. Assim, estimulam a variação, criando um ambiente descentralizado e encorajando a iniciativa individual, que permite experiências com novas idéias.

De acordo com o histórico da empresa objeto desta pesquisa, que analisado em conjunto com os depoimentos colhidos, constata-se que o jornal Estado de Minas sobreviveu, por longo tempo, baseado na sua credibilidade e na capacidade de seus gestores. Hoje, a visão gerencial da nova diretoria está desvinculando a empresa de sua visão passional. O fechamento de um jornal como o Diário da Tarde, com 79 anos de história é um exemplo real desta ação. Segundo as informações colhidas, este veículo de comunicação estava em processo falimentar há quase 10 anos, porém, era mantido em circulação. A nova direção, após análise de viabilidade do referido jornal, não hesitou tirá-lo do mercado.

Ao mesmo tempo, a nova direção investe em novas tecnologias e novos mercados, enxergando a empresa como um negócio.

Segundo as pesquisas de Geus (2002) quatro fatores chave em comum foram encontrados entre as empresas duradouras: (1) empresas com vida útil longa foram sensitivas em relação ao meio-ambiente, característica que representa a capacidade da empresa a aprender e se adaptar; (2) estas também eram coesivas, com forte senso de identidade demonstrando a habilidade inata organizacional para construir a própria comunidade; (3) eram tolerantes e com sua descentralização comprovaram sua capacidade para construir relacionamentos construtivos tanto dentro da própria empresa quanto fora dela e (4) conservadoras na parte financeira, demonstrando a habilidade de conscientemente cuidar do seu crescimento e evolução.

Também pela análise conjunta de histórico e depoimentos, constatou-se que os fatores chaves considerados por De Geu (2002) também são vistos na organização analisada.

A sensibilidade da organização em relação ao meio ambiente pode ser comprovada pela sua capacidade em aprender com as crises que viveu, com as suas alterações estruturais para se adaptar às novas realidades do mercado. O senso de identidade foi fator preponderante na construção da credibilidade do jornal. Está passando por forte processo de descentralização e com estratégias de construir alianças. Segundo um dos entrevistados, o “colchão” financeiro da empresa a sustentou nos momentos de crise vividos até 1994.

A pesquisa revelou que a influência do ambiente externo na empresa analisada é muito forte. Isto foi verificado em diversos pontos, desde a necessidade em atender aos anseios do leitor às atuais imposições tecnológicas. Diversos fatores do ambiente também foram levantados na pesquisa como motivadores de alterações na estrutura organizacional.

A aquisição do jornal Estado de Minas pelo grupo dos Diários Associados é considerada, nesta pesquisa, como a primeira reestruturação significativa da empresa. Esta aquisição permitiu à mesma utilizar a seu favor a força do grupo econômico. Entretanto, com a participação no grupo, a organização ficou obrigada a se adequar às formas de sucessão definidas pelo condomínio. Este fato levou o jornal Estado de Minas à sua segunda reestruturação significativa, em 1978. Desta forma, os resultados da pesquisa levantam indícios de que a reestruturação ocorrida em 1978 foi provocada pela percepção do gestor em reforçar a representação da empresa perante o grupo controlador. A pesquisa evidenciou também que no passado, a percepção da influência externa no planejamento da empresa era muito dependente da capacidade de seu gestor.

A pesquisa identificou ainda, outra influência do ambiente externo que causou alteração na estrutura organizacional. O rompimento com o Governo do Estado no período de 1987/1991 obrigou a empresa a alterar a sua forma de captação de recursos.

Dentre as interferências do ambiente externo na empresa, e principalmente em sua estrutura organizacional, as alterações tecnológicas foram identificadas na pesquisa como o elemento que causou as mais significativas alterações.

A pesquisa evidenciou que o crescimento de um concorrente, em um novo nicho de mercado, forçou a empresa analisada a se reestruturar retirando de circulação um de seus jornais, o Diário da Tarde que tinha 79 anos, e lançar outro produto chamado de Aqui, para atender a uma demanda que, mesmo não sendo o foco principal da empresa estava permitindo o crescimento da concorrência.

Com as evidências acima citadas, pode-se concluir que a pesquisa levantou fortes indícios da influência do ambiente externo nas estratégias da empresa analisada, assim como, provocou mudanças em sua estrutura organizacional. A estrutura modificou-se ao longo do tempo tanto

para se adequar a uma estratégia, como foi o caso do fechamento do Diário da Tarde e lançamento do Aqui, como também para dar condições de implantação de novas estratégias, como parecem se os casos da reestruturação de 1978 e as mudanças ocorridas, principalmente a partir de 2003, para atender às novas tecnologias.

As evidências levantadas na pesquisa em relação à estratégia da empresa, demonstram que até 2003 eram totalmente centradas na Direção da empresa e totalmente dependente da visão de seu líder. Verificou-se ainda a falta de transparência na definição e transmissão para os membros, sendo que, a partir de 2003, este processo tem se alterado lentamente. A pesquisa também demonstra que a implantação das estratégias sempre foi feita de forma imperativa. A pesquisa verificou que sempre houve acompanhamento e revisão das estratégias, que por vezes, provocou alteração na estrutura organizacional, como por exemplo, o fechamento do Diário da Tarde. As próprias alterações na definição da estratégia e elaboração de planejamento, verificados a partir de 2003, provocaram mudanças na estrutura organizacional. As estratégias, mesmo quando exclusivamente nas mãos da Direção da empresa, apresentam-se na pesquisa como as grandes provocadoras de alterações estruturais.

#### QUADRO 5 C

Relação da Estrutura Organizacional com a longevidade das organizações e suas constatações nas entrevistas realizadas.

<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Autor(es)	Fatores de Longevidade	Ocorrência	Constatação
Collins e Porras (1995) Geus (2002)	Capacidade Organizacional para mudar constantemente.	Reestruturação.	Entrevistado 1 Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7
Détrie (2000) Pettigrew e Massini (2003) Pascual Miguel (2005) Arruda (2007)	Flexibilidade da Estrutura Organizacional. Capacidade de Inovar métodos de trabalho em função das mudanças no Ambiente.	Reestruturação 2003. Conselheiro Externo. Controle de Desempenho <i>B.S.C.</i>	Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 6 Entrevistado 8

Fonte - Elaborado pelo autor, 2008.

Porter (1999) cita ainda o poder de negociação dos clientes. A estrutura anterior a 2003 demonstrou-se pesada e pouco eficiente. A partir de 2003 o novo desenho estrutural parece ter resolvido esta questão. A unificação dos gerentes de mercado em gerentes multimídia em conjunto com a política de sinergia, deram à organização maior poder de negociação com seus clientes de anúncios, podendo vender o *pool* da empresa em vez de um único veículo.

Dentro da visão de Arruda (2007) a nova reestruturação que está sendo efetuada no Jornal Estado de Minas desde 2003 pode ser considerada como um caso que o autor chama de acomodação. A organização está sendo obrigada a reequilibrar seus componentes sistêmicos. As estratégias estão sendo planejadas, o que não ocorria antes. A estrutura organizacional foi alterada com a criação da Diretoria de Gestão, responsável pela elaboração e execução desta reestruturação. Seus processos e identidade também estão passando por alterações. A profissionalização da empresa está introduzindo no mundo do jornalismo processos poucos comuns a este meio. Pela primeira vez na história do jornal, ficou definido sua visão, missão e valores.

Dentro do conceito de Estrutura Organizacional do Détrie (2000) esta é o conjunto das funções e das relações que determinam formalmente as missões que cada unidade da organização deve realizar, e os modos de colaboração entre essas unidades.

As alterações da estrutura organizacional e sua influência na longevidade da organização é o foco do presente trabalho. Desta forma, procurou-se buscar nos dados históricos e nas entrevistas, os vieses que levassem à determinação dos marcos a serem analisados.

A análise documental demonstra diversas alterações estruturais ao longo da história do jornal Estado de Minas. A primeira foi verificada logo no primeiro ano de vida da empresa, quando da sua aquisição pelos Diários Associados. Outras importantes alterações foram identificadas em 1978, 2000 e 2003.

Nas estruturas verificadas ao longo da existência da empresa, somente a partir das alterações de 2003 é que se pode enquadrar a empresa na definição de estrutura organizacional apresentada pelo Détrie (2000). No período anterior, as entrevistas sugeriram a existência dos seis fatores definidos por Mintzberg (2001), porém, sem a integração entre eles.

O conceito levantado por Chandler (1998) e questionado pelo Détrie (2000) sobre a relação estrutura e estratégia foi analisado no presente trabalho. As entrevistas levantaram indícios de que somente a partir de 2003 a estrutura organizacional sofreu alterações para atender às estratégias da empresa. No período anterior, como não era clara a questão da estratégia na empresa, a identificação desta relação ficou prejudicada, porém, os dados históricos apontam para o entendimento de que, pelo menos, as realidades estruturais daqueles períodos, foram suficientemente fortes para suportar as estratégias escolhidas, como defendem Mintzberg e Quinn (2001).

As entrevistas também levam ao entendimento de que no período anterior a 2003, a estrutura organizacional existente era baseada em divisões, não tão autônomas como sugere o Détrie (2000), mas com graves problemas de comunicação horizontal. Apesar do estudo não ter se estendido ao exame aprofundado das demais empresas do grupo, um depoimento levantou a possibilidade de a TV Alterosa ter sido a primeira a valorizar e aplicar os fatores de eficácia das estruturas divisionalizadas, como definido pelo Détrie (2000). Os demais depoimentos mostraram que a empresa foco do trabalho tinha os fatores tratados pelo Détrie (2000) como “inconvenientes” da estrutura divisionalizada, sem, no entanto, usufruir de seus benefícios.

Partindo das definições propostas por Hrebiniak (2005) para estrutura e fazendo-se uma triangulação com a análise documental e das entrevistas, há a possibilidade de encaixar a estrutura existente antes de 2003 como de Especialização por Processo ou Função, principalmente em relação aos seus custos. Após 2003, as entrevistas sugeriram a busca pelo processo de descentralização, como definido por Hrebiniak (2005).

A pesquisa apurou que a empresa utilizou basicamente dois tipos de estrutura organizacional. A estrutura por divisões até 2003 e, a partir desta data, verificou-se a transformação desta estrutura em matricial. Não se pode afirmar que a estrutura atual é totalmente matricial por alguns pontos de resistência ainda encontrados na empresa. Entretanto, foi constatado um empenho muito forte da Direção na transformação da estrutura total em matricial.

Não obstante a diferença entre as duas estruturas verificadas, os indícios levantados pela pesquisa é de que cada uma foi importante em uma determinada época de vida da empresa. Esta questão permite evidenciar que a empresa soube adequar a sua estrutura organizacional às alterações do ambiente no qual está inserida. Os relatos demonstram que a empresa teria



dificuldade em sobreviver no atual mercado com uma estrutura muito verticalizada, justificando assim, a busca por uma estrutura que facilite a integração entre as unidades, buscando o crescimento da empresa como um todo. Como esta alteração está sendo feita nos últimos cinco anos, ainda não se pode afirmar que esta alteração estrutural irá garantir a longevidade da empresa.

Finalmente, a pesquisa evidenciou algumas alterações na estrutura organizacional da empresa que têm ligação com a longevidade da mesma, podendo serem citadas a aquisição pelos Diários Associados, a reestruturação ocorrida em 1978 e a de 2003 como mais relevantes.

A pesquisa revela ainda que, para a empresa analisada, as alterações da sua estrutura organizacional contribuíram para sua longevidade. Entretanto, conforme citado nos itens anteriores, esta contribuição sempre estava relacionada a outras dimensões. Não se pode afirmar que a estrutura organizacional, sozinha, garantiu a longevidade da empresa, porém, comprovado que a longevidade do jornal Estado de Minas foi afetada pela capacidade de adaptação de sua estrutura organizacional às estratégias e às alterações do ambiente, assim como, serviu de suporte para a implantação com sucesso de estratégias essenciais.

A pesquisa revelou três significativas alterações na estrutura da organização. Duas provocadas por influências do ambiente externo (1978 – 2003) e outra pelo ambiente interno, sedimentada na visão do seu gestor (2000). Desta forma, pode-se concluir que as alterações estruturais levadas a efeito na organização durante os seus 80 anos de existência sofreram influências do ambiente externo e interno. Verificou-se também que a empresa se adequou de forma satisfatória às alterações percebidas.

Até 2003 verificou-se uma estrutura divisionalizada e muito verticalizada. As características de um mercado sem concorrência, com domínio absoluto da organização em seu meio e as formas de produção da notícia permitiram que este tipo de estrutura contribuísse para a longevidade da organização. Entretanto, a partir de 2003, verificou-se a implantação de uma estrutura matricial. Esta estrutura tem permitido a comunicação horizontal e contribuído para a mudança da empresa. Os levantamentos levaram a conclusão de que as mudanças no ambiente, destacando aquelas que envolvem as novas tecnologias, trouxeram novas formas de concorrência, fazendo um mercado muito mais competitivo, e por isso mesmo, que demandam por uma empresa totalmente integrada.

## QUADRO 5 D

Relação da Estratégia com a longevidade das organizações e suas constatações nas entrevistas realizadas.

ESTRATÉGIA			
Autor(es)	Fatores de Longevidade	Ocorrência	Constatação
Pascual Miguel (2005)	Cliente como elemento dominante.	<i>Tell Service</i>	Entrevistado 1 Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7
Pascual Miguel (2005) Arruda (2007)	Capacidade da organização em 'aprender'.	Período Político 1987/1990	Entrevistado 1 Entrevistado 3 Entrevistado 4 Entrevistado 6 Entrevistado 7
Geus (2002)	Conservadorismo financeiro.		Entrevistado 1 Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 8
Collins e Porras (1995)	A empresa vista como fator mais importante.	Reestruturação de 2003. Diário da Tarde	Entrevistado 2 Entrevistado 4 Entrevistado 5 Entrevistado 6

Fonte - Elaborado pelo autor, 2008.

Considerando a análise de Pascucci *et al* (2006) e tendo como base tanto as entrevistas realizadas quanto o histórico do jornal Estado de Minas, conclui-se que o entendimento destas características foi bem assimilado pelos gestores da empresa. De acordo com os diversos relatos, a capacidade dos gestores em conviver com as alterações ambientais, principalmente políticas, foi fundamental para a longevidade da empresa.

O papel do líder na transmissão destas representações foi ainda mais marcante. Como não haviam documentos internos com tais definições, estas eram apreendidas pelos membros e repassados aos novos colaboradores. As entrevistas revelaram de forma clara a importância

dos homens que gerenciaram a empresa durante sua vida. Estes se tornaram verdadeiros mitos inspirando fortemente os novos gestores.

As decisões estratégicas percebidas no período anterior a 2003, não seguem necessariamente, os conceitos de melhores práticas. Centralizadas e aplicadas de forma imperativa, dependiam exclusivamente da visão do líder. Após 2003, com a implantação do planejamento estratégico, verificou-se na organização o início da utilização de conceitos como os utilizados por Hax e Mailuf (1991) que abarca o propósito geral da organização. As ações verificadas a partir de 2003 atendem a este conceito, pois, têm o objetivo unificante e integrador, determinando o propósito da organização em termos de objetivos, programas e priorização de alocação de recursos; a visão da empresa, também definida em 2003 seleciona o negócio em que a organização está ou estará; o planejamento estratégico é visto como a busca atingir uma vantagem sustentável para a organização em cada negócio, pela avaliação das ameaças e oportunidades no ambiente e das forças e fraquezas da organização; a estrutura matricial ajuda a empresa a obter um comprometimento de todos os níveis hierárquicos na busca do objetivo comum.

Pelas entrevistas colhidas, constatou-se que a estratégia da empresa, assim como definido por Hax e Mailuf (1991), só está sendo implantada agora. Isto não significa que em períodos anteriores a empresa era desprovida de estratégia. Mesmo que os depoimentos apontem para este entendimento, o histórico, e a própria longevidade da organização, demonstram o contrário. A estratégia existente antes da atual reestruturação não era apresentada aos demais membros da organização e também não era elaborada de forma tão estruturada como agora, mas isso não significa que nunca existiu. A atual direção tem se destacado neste campo. Está caminhando de forma consistente e responsável para cumprir todas as etapas definidas por Hax e Mailuf (1991).

## 5.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A principal contribuição deste trabalho pode ser considerada em ter colocado em foco a relação da estrutura organizacional na longevidade das organizações. A literatura que apresenta uma correlação entre estrutura e longevidade ainda é pequena. O próprio conceito

de longevidade ainda não está definido de forma conclusiva e imune a interpretações duvidosas.

A presente pesquisa também contribui para a realização de estudos em empresas genuinamente brasileiras e na forma como elas enfrentaram os problemas concernentes à nossa realidade.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não obstante as conclusões do presente trabalho, o mesmo ainda é limitado. Em termos de limitação pode-se relacionar o estudo de uma única empresa, o exíguo tempo para conclusão dos trabalhos e a análise profunda apenas da dimensão estrutura organizacional.

Em relação à dimensão analisada, esta talvez seja a grande limitação. A compreensão do processo de sobrevivência de uma organização pela análise de apenas uma dimensão, fica incompleta. Mesmo analisando o ambiente geral, a identidade e as estratégias, o trato mais aprofundado foi mesmo na estrutura organizacional.

### 5.4 PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para novos estudos, o pesquisador sugere que seja feito um trabalho completo, onde seriam analisadas outras empresas do setor de comunicação, de preferência instaladas em outros estados brasileiros, a fim de estudar também a influência da cultura local, assim como, de empresas que sucumbiram ao longo do tempo, mesmo vivendo momentos de grande prosperidade.

Este estudo de comparação exigirá do pesquisador grande esforço, dedicação e tempo, mas possibilitará a criação de um modelo teórico sobre a sobrevivência dos meios de comunicação no país.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARRUDA, Carlos, *et al.* **Empresas Duradouras: relatório de pesquisa RP0701**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007.

BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à Brasileira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Desafio: fazer acontecer: a disciplina de execução nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n.1, p. 25-39, 1980.

BRANDÃO, Mônica Mansur. **Governança corporativa e a influência dos acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas**. 2004. 272f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2004.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres: Cadbury Committee, 1992.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. Introdução a Strategy and structure. In: McCRAW, Thomas K. (Org.) **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHANDLER, A. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *The Journal of Economic Perspectives* (1986-1998), v. 6, n. 3; p. 79, Summer 1992.

CHAVES, Rosan Costa; MARQUES, Antônio Luiz. Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: ENCONTRO ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. v.1.

CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of Co-operation**: managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

CLAUSEWITZ, C. Von. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 73, n. 4, p.118-128, Jul./Aug 1995.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 65-77, Sep./Oct. 1996.

\_\_\_\_\_. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVIS, John. Uma radiografia da relação da empresa + família + propriedade. **HSM Management**, São Paulo, v.6, n. 41, p. 96-102, nov./dez. 2003.

DÉTRIE, Jean-Pierre (Ed.). **Strategor**: política global de empresa, estratégia, estrutura, decisão, identidade. Tradução de Freitas e Silva. 3. ed. rev. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

DRUCKER, Peter. As árvores não crescem até o céu. **HSM Management**, [S.l.], v. 54, jan./fev. 2006.

DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. Conselhos de Administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 25, 2001. Campinas, SP. **Anais...** Campinas, SP: ENANPAD, 2004.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FONTES FILHO, J. R.; BALASSIANO M. A importação dos modelos de governança corporativa e conseqüências sobre a gestão de pessoas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 28, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAC, 2004.

FRIEDRICH, Patrícia; MESQUITA, Luiz; HATUM, Andrés. The meaning of difference. Beyond Cultural and Managerial Homogeneity Stereotypes of Latin America. **Management Research: the journal of the iberoamerican academy of management**. [S.l.], v. 4, n. 1, 2005.

GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

GEUS, Arie de. **The Living Company**: habits for survival in a turbulent business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GONÇALVES, Carlos Alberto; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid (Org.). Administração Estratégica - Múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. In: PARDINI, Daniel Jardim. **A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança**: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem sucedidas. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2001.

GOSLING, Marlusa ; GONÇALVES, Carlos Alberto . Roda viva: convivendo com as idéias metodológicas dos autores de estratégia dos Enanpads. **READ - Revista Eletrônica da Administração**. UFRGS, v. 41, 2004.

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

HAX, Arnoldo; MAILUF, Nicolas. **The Strategy Concept & Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HREBINIAK, L. G. **Making Strategy Work**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Governança Coporativa**. São Paulo. IBG, 2004.

IRELAND, D; HITT, M. Mission statements: importance, challenge, and recommendations for development. **Business Horizons**, [S.l.], p.34-41, May/Jun., 1992.

LA PORTA, Rafael; SHLEIFER, Andrei; LOPEZ-DE-SILANES, Florêncio; VISHNY, Robert. Law and finance. **Journal of political economy**. v. 106, n. 2, p. 1113-1155,1998



MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XVII. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. de (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEIRELLES, A. M; PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C. A. A concentração de propriedade e controle como mecanismo de governança no sistema financeiro brasileiro. In: IX **Congresso Coppead de Administração**. Rio de Janeiro: 2002.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. **Management science**, [S.l.], v. 24, n. 9, p. 934-948. May. 1978.

MINTZBERG, Henry. Research on Strategy-Making. **Academy of management Proceedings**, [S.l.], p. 90-94, 1972.

\_\_\_\_\_. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California management review**, [S.l.], p. 11-24. 1987.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAJBERG, Sheila et al. Sobrevivência das Firms no Brasil: dez. 1995/dez.1997. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v.7, n. 13, p.33-48, jun.2000.

OCDE. **OCDE**: principles of corporate governance. Paris: OCDE, 1999.

OKIMURA, R. T.; SILVEIRA, A. D. M., ROCHA, K. C. Estrutura de Propriedade e Desempenho Corporativo no Brasil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28, 2004. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PARDINI, D. J. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem sucedidas. **Estratégia Empresarial**: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

PASCUAL MIGUEL, Félix José. Análisis de las mejoras introducidas por los sistemas y tecnologías de la informacion flexibilibes em la capcidad de respuesta de la empresa em el entorno actual. Lisboa. In: INTERNATIONAL MEETING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 4th – Management, Knowledge and Flexibility. **Resum**. Lisboa: [s.n.], 2005.

PASCUCCI, Lucilaine; CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio. Ambiente Institucional, Recursos e Comportamento Estratégico: o Estudo da Verticalização de Negócios em uma Unidade Regional da UNIMED. Salvador. In: ENCONTRO ENANPAD, 30, 2006. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

PETERS, Thomas J. e WATERMAN JR, Robert H. **Vencendo a Crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Editora Haerper & Row do Brasil, 1983.

PETTIGREW, A.; MASSINI, S. Innovative forms of organizing: trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. In: PETTIGREW, A. *et al.* **Innovative forms of organizing**. London: Sage, 2003, p. 1-32.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap.1, p. 27-45.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 68, n. 3, p.79-91, May/Jun. 1990.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SEBRAE MG. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/Default.aspx>.

SEBRAE, SP. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/>.

SEBRAE. **Pesquisa “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas”**. Brasília: Sebrae, 1999.

SCOTT, W. R. **Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 2001.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejamento e implantando uma nova estrutura.** São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, José Roberto Gomes da; WETZEL, Ursula. A Construção de um Quadro Analítico Sobre as Significações de Espaço no Contexto das Mudanças Organizacionais. Cidade. In: ENCONTRO ENANPAD, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2006.

SOUSA, Paulo Daniel Batista de; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; PREDEBON, Angonesi. O Posicionamento Estratégico de uma Rede de Relacionamentos Organizacionais: O Caso das Organizações Industriais de Três Lagoas. Salvador. In: ENCONTRO ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.** London: Sage, 1990.

TEECE, David J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. **Journal of economic behavior & organization.** [S.l.], v. 31 , p. 193-224, 1996.

TEIXEIRA, Aline Saraiva; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Estruturas e Formatos Organizacionais. Escolhas e Articulação Estratégica na Telemar Norte Leste S/A: Um Estudo de Caso no Período de 1998 a 2004. In: ENCONTRO ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

WARD, John L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**, São Paulo, v. 6, n. 41, p. 114-121, nov./dez. 2003.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo, ALMEIDA PRADO, José Estevam de. Governança e o valor das empresas: o respeito dos acionistas é um dever moral das companhias que captam recursos do público. São Paulo: **Revista BOVESPA**, n. 88, p. 42-43, out./dez., 2003.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** London: Sage Publications. 1989.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

## Organograma

