

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO RUMO À LONGEVIDADE  
ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES DO SETOR TÊXTIL DE SANTA  
CATARINA.**

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**Gisely Jussyla Tonello Martins**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO RUMO À LONGEVIDADE  
ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES DO SETOR TÊXTIL DE SANTA  
CATARINA.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Área de concentração em Organizações,  
Sociedade e Desenvolvimento.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

M364

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello.

Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina / Gisely Jussyla Tonello Martins – Florianópolis, 2008.

245 f. : il.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Bibliografia

1. Administração de Empresas. 2. Longevidade organizacional. 3. Práticas de gestão. I. Maurício Fernandes Pereira. II Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III Título.

**Gisely Jussyla Tonello Martins**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO RUMO À LONGEVIDADE  
ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES DO SETOR TÊXTIL DE SANTA  
CATARINA.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Organizações, Sociedade e Desenvolvimento do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 18 de dezembro de 2008.

---

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Luís Moretto Neto  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves  
Universidade Federal de Minas Gerais

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a DEUS por me possibilitar uma existência de aprendizados e ensinamentos constantes.

Ao meu marido, pela dedicação, compreensão e amparo sempre. Por ser quem é e me oportunizar ser quem sou.

À minha família, pela luta nos momentos difíceis, pelo incentivo ao sucesso e pela compreensão nos momentos de ausência.

Especialmente ao professor Maurício Fernandes Pereira, Dr. pela orientação dedicada e pelo incentivo à superação.

Ao professor João Benjamim da Cruz Junior, PhD pelo exemplo e pelos ensinamentos e contribuição nos primeiros momentos de construção do trabalho.

Aos professores Luis Moretto Neto, Dr. e Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr. pela orientação precisa e atenta na conclusão da primeira etapa da dissertação.

Ao professor Altair Borgert, Dr. pela ajuda em um momento crucial do desenvolvimento da pesquisa.

Às empresas participantes – Cia. Hering, TEKA e CÍRCULO – pela cooperação e interesse na pesquisa e pela acolhida à pesquisadora.

Aos colaboradores das empresas pesquisadas, sem os quais este trabalho não seria possível, que generosamente dividiram suas memórias e impressões com este estudo.

A todos os professores, aos colegas de turma e aos funcionários do CPGA, pela participação em cada momento desta caminhada.

**Que seja um precioso legado às gerações mais novas, aos atuais dirigentes da obra, a virtude dos mais velhos, de vencerem as dificuldades por atividades enérgicas, aliadas a são humor, e que sejam legado ainda a fidelidade ao serviço e a lealdade nas intenções.**

Ingo Hering em 'Coletânea de Artigos'

## RESUMO

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello. **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina.** 2008. 245f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 18/12/2008

Este trabalho apresenta um estudo realizado sobre o tema da longevidade das empresas, a partir da perspectiva das práticas de gestão utilizadas ao longo do ciclo de vida organizacional. O principal objetivo foi comparar as práticas adotadas pelas empresas longevas pesquisadas com aquelas propostas pela literatura como determinantes da longevidade organizacional. Na pesquisa foram analisadas três empresas longevas do setor têxtil do Estado de Santa Catarina, onde foram investigadas as seguintes categorias de análise: longevidade, por meio da idade e do ciclo de vida organizacional; e práticas de gestão, a partir das práticas de gestão propostas pelos modelos consolidados na literatura. A coleta dos dados foi realizada por meio de análise documental, entrevistas semi-estruturadas em profundidade e questionários. A partir da análise dos dados levantados, foi possível observar que as empresas pesquisadas possuem um perfil geral comum de adoção de práticas de gestão com orientação para finanças, infra-estrutura e pessoas, contudo, cada uma apresentou também peculiaridades no que se refere ao modelo de gestão adotado. Comparando as práticas utilizadas pelas empresas longevas pesquisadas com as práticas propostas no referencial teórico, foi possível constatar também que as práticas de gestão mais utilizadas nas empresas catarinenses pesquisadas diferem sobremaneira das mais citadas pelos estudos sobre a longevidade, enquanto que outras aclamadas no referencial teórico não foram observadas nas empresas estudadas, o que lança novas perspectivas sobre o tema. Por fim, foi possível também identificar algumas práticas de gestão que contribuíram para a longevidade das empresas analisadas, em especial, na geração de entropia negativa, como forma de manutenção da sobrevivência organizacional.

Palavras-chave: Longevidade Organizacional; Práticas de Gestão; Estratégia.

## ABSTRACT

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello. **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina.** 2008. 245f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 18/12/2008

This work presents a study on the topic of longevity of businesses, from the perspective of management practices used throughout the life cycle of organizations. The main objective was to compare the practices adopted by companies researched with those proposed by the literature as determinants of organizational longevity. In the research has been reviewed three companies in the sector of textile in the state of Santa Catarina, where were investigated the following categories of analysis: longevity, by age and life cycle organizational and management practices, through the management practices proposed by the models consolidated in the literature. Data collection was performed by means of documentary analysis, semi-structured and in-depth questionnaires. From the analysis of data collected, it was possible to see that the companies researched have a general profile in adoption of common management practices with guidance for finance, infrastructure and people, however, each of them also presented some peculiarities about the model management adopted. Comparing the practices used by the companies researched with the practices proposed in the theoretical framework, was noted that the most management practices used in businesses analysed differ considerably from the practices most cited in the studies on longevity, while others valued by the theoretical framework does not were observed in the studied companies, which casts new perspectives on the subject. Finally, it was also possible to identify some management practices that contributed to the longevity of the companies examined, especially in the generation of negative entropy as a way of maintaining organizational survival.

Key Words: Organizational longevity; Practice Management; Strategy.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estágios do Ciclo de Vida das Organizações.....	39
Figura 2 – Fases do Ciclo de Vida das Organizações.....	45
Figura 3 – Desenvolvimento da propensão à autoperpetuação organizacional.....	63
Figura 4 – Estágios da Empresa Grandiosa.....	74
Figura 5 – Organograma societário Cia. Hering.....	114
Figura 6 – Foto Cia. Hering 1880.....	118
Figura 7 – Foto Cia. Hering 2008.....	118
Figura 8 – Localização canais de vendas e distribuição Cia. Hering em 03/11/2008.....	133
Figura 9 – Organograma Cia. Hering.....	143
Figura 10 – Área verde Cia. Hering.....	152
Figura 11 – Foto Fábrica de acolchoados FK 1926.....	157
Figura 12 – Foto TEKA 2008.....	157
Figura 13 – Organograma TEKA.....	177
Figura 14 – Foto CÍRCULO 1948.....	187
Figura 15 – Foto CÍRCULO 2008.....	187
Figura 16 – Organograma CÍRCULO.....	201

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Canais de distribuição Cia. Hering em 2000.....	129
Gráfico 2 – Canais de distribuição Cia. Hering em 2008.....	133
Gráfico 3 – Evolução do volume de produção TEKA 2000-2005.....	168
Gráfico 4 – Evolução do Lucro Bruto Consolidado TEKA 2000-2005.....	170

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As 100 empresas familiares mais antigas do mundo.....	34
Quadro 2 – Empresas longevas que mudaram o mundo.....	36
Quadro 3 – Empresas longevas brasileiras.....	36
Quadro 4 – A idade das maiores empresas catarinenses.....	38
Quadro 5 – Hierarquia de Sistemas.....	49
Quadro 6 – Indicadores de desempenho financeiro básicos.....	59
Quadro 7 – Traços Organizacionais.....	62
Quadro 8 – Análise comparativa dos estudos sobre longevidade empresarial.....	86
Quadro 9 – Relação das empresas contatadas.....	98
Quadro 10 – Perfil dos entrevistados.....	100
Quadro 11 – Categorias de análise.....	101
Quadro 12 – Análise condensada das abordagens do ciclo de vida organizacional.....	102
Quadro 13 – Dados gerais do setor têxtil no Brasil.....	107
Quadro 14 – As fases do processo de industrialização do Vale do Itajaí.....	108
Quadro 15 – Mapeamento do Ciclo de Vida Cia. Hering.....	120
Quadro 16 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida Cia. Hering....	135
Quadro 17 – Empresas controladas pela Cia. Hering na década de 1980.....	145
Quadro 18 – Mapeamento do Ciclo de Vida TEKA.....	158
Quadro 19 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida TEKA.....	172
Quadro 20 – Mapeamento do Ciclo de Vida CÍRCULO.....	187
Quadro 21 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida CÍRCULO.....	194
Quadro 22 – Práticas de gestão apresentadas em todo o ciclo de vida organizacional por empresa.....	213
Quadro 23 – Conjunto das práticas de gestão apresentadas em todo o ciclo de vida organizacional.....	214
Quadro 24 – Práticas de gestão apresentadas na fase atual do ciclo de vida organizacional por empresa.....	216

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da variância do desempenho.....	53
Tabela 2 – Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002) .....	80
Tabela 3 – Razões do Insucesso.....	81
Tabela 4 – Fatores de Sucesso para Empresas Ativas.....	84
Tabela 5 – Fatores de Sucesso para Empresas Inativas.....	85
Tabela 6 – Ranking das práticas de gestão utilizadas por empresas longevas.....	87
Tabela 7 – Número de estabelecimentos por porte empresarial no pólo têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí/SC - 2002.....	111
Tabela 8 – Cargos Gerenciais Cia. Hering.....	115
Tabela 9 – Receita por marca 2º trimestre de 2008.....	116
Tabela 10 – Evolução do número de empregados Cia. Hering 1915-1945.....	126
Tabela 11 – Evolução do maquinário industrial Cia. Hering 1880-1955.....	126
Tabela 12 – Receita por canal Cia. Hering 2º trimestre de 2008.....	134
Tabela 13 – Desenvolvimento Econômico Cia. Hering 1893-1915.....	137
Tabela 14 – Dados sobre exportação TEKA.....	155

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SEU PAPEL NA SOCIEDADE.....	21
2.2 LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL.....	30
<b>2.2.1 Organizações Longevas .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 O Ciclo de Vida das Organizações.....</b>	<b>39</b>
2.2.2.1 A visão de Adizes.....	39
2.2.2.2 A visão de Daft.....	42
2.2.2.3 A visão de Greiner.....	44
2.2.2.4 Comparativo das abordagens sobre o ciclo de vida organizacional.....	47
<b>2.2.3 Entropia Negativa.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.4 Desempenho organizacional: Sucesso versus Fracasso.....</b>	<b>50</b>
2.3 LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL VERSUS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	60
<b>2.3.1 A Teoria da Autoperpetuação.....</b>	<b>60</b>
<b>2.3.2 A Teoria da Empresa Viva.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.3 A Teoria da Empresa Visionária.....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.4 A Teoria da Empresa Grandiosa.....</b>	<b>72</b>
<b>2.3.5 A Teoria da Empresa Vencedora - Projeto Evergreen.....</b>	<b>74</b>
<b>2.3.6 A Teoria da Empresa de Sucesso - Raízes do sucesso empresarial.....</b>	<b>77</b>
<b>2.3.7 Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.8 Empresas Duradouras.....</b>	<b>82</b>
<b>2.3.9 Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas em Santa Catarina.....</b>	<b>84</b>
2.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS SOBRE A LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL.....	85

2.5 NOVOS RUMOS DA LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL.....	89
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>93</b>
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	93
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	95
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	95
3.4 SUJEITOS DE PESQUISA.....	99
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	101
3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	103
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	105
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>107</b>
4.1 O SETOR TÊXTIL.....	107
4.2 ESTUDO DE CASO 1 – Cia. Hering.....	112
<b>4.2.1 Caracterização da Empresa.....</b>	<b>112</b>
<b>4.2.2 Mapeamento do ciclo de vida organizacional Cia. Hering.....</b>	<b>118</b>
<b>4.2.3 Práticas de gestão versus ciclo de vida organizacional Cia. Hering.....</b>	<b>134</b>
4.3 ESTUDO DE CASO 2 – TEKA.....	154
<b>4.3.1 Caracterização da Empresa.....</b>	<b>154</b>
<b>4.3.2 Mapeamento do ciclo de vida organizacional TEKA.....</b>	<b>156</b>
<b>4.3.3 Práticas de gestão versus ciclo de vida organizacional TEKA.....</b>	<b>171</b>
4.4 ESTUDO DE CASO 3 – CÍRCULO .....	184
<b>4.4.1 Caracterização da Empresa.....</b>	<b>185</b>
<b>4.4.2 Mapeamento do ciclo de vida organizacional CÍRCULO.....</b>	<b>186</b>
<b>4.4.3 Práticas de gestão versus ciclo de vida organizacional CÍRCULO.....</b>	<b>193</b>
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA.....</b>	<b>208</b>
5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS MODELOS CONSOLIDADOS.....	208
5.2 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	213
5.3 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS LONGEVIDADE.....	217
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>220</b>
6.1 CONCLUSÕES.....	220
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	225
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>227</b>
<b>APÊNDICE A - OFÍCIO.....</b>	<b>239</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>240</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>244</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação abrange um estudo realizado em três empresas catarinenses, cujo intuito foi analisar o fenômeno da longevidade de seus ciclos de vida. O tema central do trabalho versa sobre a questão da longevidade organizacional e suas implicações no mundo corporativo contemporâneo, que passa por um momento onde debates sobre sustentabilidade empresarial encontram-se em evidência.

Neste capítulo estão elencados primeiramente o tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos. Em seguida, é apresentada a justificativa de realização do trabalho e, por fim, sua estruturação.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A sociedade contemporânea tem sido palco de mudanças e novidades, que têm afetado de forma sistemática todos os organismos que nela coexistem. Neste cenário de inconstâncias, o mundo corporativo, ora como ator, ora como espectador, enfrenta o redesenho de seus espaços e acompanha atentamente o descompasso evolutivo do ambiente organizacional que, a todo momento, se depara com questões concernentes à vida e morte das organizações (COLLINS e PORRAS, 1995; DE GEUS, 1999; ARRUDA et al, 2007).

Em tempos de incertezas como os enfrentados na atualidade, a capacidade de adaptação ao vertiginoso ritmo das transformações é pré-requisito para a sobrevivência das organizações (BOWDITCH e BUONO, 1992; DRUCKER, 1995; SENGE, 2001; CHOO 2003), que passa a depender não só de adaptações em seu ambiente interno (DAFT, 1999), mas também de ajustes ao ambiente externo (CARROL e TOSI, 1977), exigindo uma maior eficiência em seus processos, obrigando-as a reformular suas estratégias de ação de modo a garantir sua perpetuação no mercado (PORTER, 1999).

Aliada a esta cena competitiva, encontra-se a questão da sustentabilidade que denota a capacidade da sociedade de encontrar alternativas para a remissão dos efeitos desagregadores causados pelas relações entrópicas do sistema vigente (MONTIBELLER-FILHO, 2001). Daí deriva o desenvolvimento sustentável, termo que, “apropriado para a

eficiência empresarial” (MONTIBELLER-FILHO, 2001, p.54), aponta a capacidade das organizações de se manter atuantes.

Contudo, o fato é que “algo sobrevive apenas se contribui de algum modo para a sobrevivência ou manutenção de um sistema maior. As organizações precisam se envolver ou de algum modo tornar-se funcionais para as demandas do meio ambiente no qual estão inseridas” (CARROL e TOSI, 1977, p. 157).

Assim, emerge desta realidade a busca por um novo modelo de organização, resultado do contrato implícito entre os habitantes de uma era pautada pela busca da sustentabilidade no longo prazo. Uma organização que perdure e que seja capaz de liderar seus seguidores por um caminho de auto-sustentação e consecução de objetivos de interesse da sociedade maior (BOWDITCH e BUONO, 1992). Uma organização longeva, capaz de assegurar não apenas sua sobrevivência, mas uma existência frutífera dentro do seu segmento de atuação e da sua comunidade.

Contudo, são poucas as que conseguem manter-se atuantes. O colapso da estrutura organizacional no longo prazo é evidente e o que se observa é uma elevada taxa de mortalidade entre as organizações em todo o mundo (COLLINS e PORRAS, 1995; DE GEUS, 1999) à medida em que percorrem o seu ciclo de vida. Segundo Drucker (2006, p.1), “o período médio de sucesso para a maioria das [empresas] bem-sucedidas é de 30 anos, não mais”.

Entretanto, para De Geus (1999, p.1), esta taxa elevada de mortalidade empresarial não é natural. “Nenhuma espécie viva apresenta tal discrepância entre sua expectativa máxima de vida e a longevidade média que alcança. E são poucas as instituições de outros tipos - igrejas, exércitos ou universidades - que apresentam o recorde terrível de mortalidade da empresa comercial”.

No Brasil esta realidade não é diferente. O país é considerado um celeiro não só de nascimento, mas também de morte de empresas. Segundo Arruda et al (2007, p.12), no Brasil “[...] após 30 anos de funcionamento, uma percentagem grande de empresas desaparece ou é absorvida por outras”. Uma pesquisa do IBGE (2007) realizada em 2005 apontou que 62,5% das empresas brasileiras possuem idade inferior a 10 anos; 42,1%, estão no mercado há menos de 5 anos e, apenas 2,9% do total possuem 30 anos ou mais. Além disso, dados do SEBRAE (2005) apontam que, a cada ano no país, cerca de 500 mil empresas entram e saem do mercado.

Todavia, existem casos de empresas que chegaram a alcançar o centenário, como as brasileiras Cia. Hering (128 anos), Döhler (127 anos) e Karsten (126 anos), outras ainda



chegaram a completar vários centenários, como por exemplo as japonesas Houshi Onsen (1290 anos) e Sumitomo (378 anos), a francesa Château de Goulaine e a italiana Pontificia Fonderia Marinelli, ambas com 1008 anos. Mas, o que determina esta diferença? Porque algumas empresas conseguem manter-se longevas enquanto outras chegam ao fim após duas ou três décadas de existência? Existe algum fator determinante para a expectativa de vida das organizações? As organizações longevas possuem perfis ou características que possam ser considerados comuns? Estas são algumas das indagações que esta dissertação se propõe a investigar, pois “[...] o que fazer está, cada vez mais, se tornando o desafio central enfrentado pelos dirigentes de empresas, em especial das grandes empresas que tiveram sucesso por muito tempo” (DRUCKER, 1995, p.3).

Sendo assim, o objeto deste trabalho está em realizar uma revisão bibliográfica acerca das pesquisas existentes sobre o tema, procurando identificar possíveis respostas para as questões da longevidade, de modo a compreender por que enquanto algumas empresas morrem jovens, outras continuam ativas por vários séculos. E, em seguida, buscar identificar se as empresas estudadas apresentam alguns dos pressupostos defendidos por estas teorias de modo a identificar se é possível estabelecer alguma relação entre o alcance da longevidade organizacional e as práticas de gestão exercidas ao longo do ciclo de vida da organização.

Desta forma, considerando a necessidade de se delimitar um estudo sobre a longevidade empresarial a partir da perspectiva das práticas de gestão adotadas pelas empresas, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Existem práticas de gestão que podem, de alguma forma, ter contribuído para a longevidade das organizações catarinenses estudadas?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as teorias consolidadas sobre o fenômeno da longevidade organizacional e compará-las com as práticas de gestão utilizadas por três empresas catarinenses consideradas longevas, de modo a identificar se estas podem ter contribuído para a sua longevidade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar o tema da longevidade organizacional, identificando modelos consolidados na literatura;
- b) Descrever o ciclo de vida das empresas longevas estudadas;
- c) Identificar o conjunto das práticas de gestão utilizadas pelas organizações estudadas ao longo de cada etapa do ciclo de vida, comparando com os modelos propostos pelas teorias da longevidade organizacional;
- d) Examinar as práticas de gestão que foram utilizadas pelas empresas estudadas e analisar se, de algum modo, contribuíram para sua longevidade.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento das relações existentes entre as organizações e as comunidades tem sido uma das inquietações da sociedade moderna. O paradoxo presente nesta relação não abranda o fato de que a sociedade depende das organizações e vice-versa (KATZ e KAHN, 1976; GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY, 1988; CHOO, 2003).

Uma questão que se observa é a de que o desenvolvimento humano encontra terreno fértil nas organizações, pois cada vez mais o exercício da coletividade contribui para o crescimento pessoal individual do ser humano. Desta feita, o papel das organizações no mundo moderno vai além da pura satisfação de necessidades, por meio de bens e serviços, (DRUCKER, 1954 apud PERROW, 1976) atingindo também esferas mais remotas, como as ecológicas (ALMEIDA, 2007) e as espirituais (GUERREIRO RAMOS, 1982).

Por outro lado, vê-se nas organizações o conhecimento explícito sendo desenvolvido a partir do conhecimento tácito, ou seja, o saber organizacional só eclode a partir dos saberes individuais (CHOO, 2003), que são sua fonte de vantagem competitiva (DE GEUS, 1998b), assim, faz-se mister que a organização seja composta de indivíduos capazes e detentores de saberes diferenciados.

Compreender como é moldado o desempenho das organizações e como ele pode ser otimizado pode trazer contribuições a esta temática. Unindo-se a isso a investigação da dinâmica atual a que são submetidas as organizações modernas, tem-se neste estudo um rol de motivos teóricos e práticos que justificam a sua realização.

Como teóricos se destacam a preocupação em compreender os processos de crescimento e evolução pelos quais têm passado as organizações no mundo contemporâneo, e que culminam quase sempre, após um certo período, em morte ou destruição. Há por parte dos teóricos da Ciência da Administração alguns questionamentos sobre temas como longevidade, desempenho, eficácia e sucesso organizacional que habitam as lacunas existentes nesta área da literatura administrativa (BARNEY, 2002 apud BRITO e VASCONCELOS, 2004), de modo que, este estudo pretende trazer contribuições à academia no que tange a estes temas.

Sendo assim, destaca-se como contribuição à Teoria das Organizações, o fato de que se procurou reunir no trabalho o arcabouço teórico que deu origem a algumas teorias da longevidade organizacional. Desta forma, registre-se então que este estudo poderá servir como referencial teórico a novas pesquisas a serem realizadas sobre a questão da longevidade das empresas, contribuindo para a sua preservação.

De forma prática, justifica-se esta pesquisa pelo aporte de conhecimento que poderá oferecer às organizações estudadas, cujo efeito se poderá observar também na comunidade onde atuam, por versar sobre uma questão importante ao desenvolvimento do país. Registre-se ainda o fato de a pesquisa estar concentrada no setor têxtil, o que a diferencia, sendo que, as informações levantadas poderão servir de orientação às organizações mais novas do setor, de modo a torná-las candidatas a entrar para o rol das empresas duradouras, fortalecendo, assim, a sociedade, a economia e o mercado em que estão inseridas.

Como contribuição prática ainda, à luz deste estudo será possível às empresas analisadas identificar se existem práticas de gestão que poderão contribuir para o seu sucesso, de forma a manter sua perenidade.

Por fim, um dos fatores determinantes para a realização desta pesquisa e onde repousa também sua originalidade é o fato de que a perpetuação das organizações vem ao encontro dos conceitos mais elevados de sustentabilidade presentes hoje no mundo moderno. Considere-se ainda que a nova perspectiva da Teoria das Organizações defendida por Guerreiro Ramos (1982) aponta para a condução do desenvolvimento da sociedade por um caminho em que seja possível a perduração dos sistemas vivos e fundamentais de modo a garantir a preservação do sistema maior.

Neste sentido, entende-se que a preocupação em se perpetuar a espécie das organizações, (em analogia às espécies da natureza), é não só uma busca de melhora no desenvolvimento econômico das mesmas e da sociedade em que atuam, mas também um exercício de cidadania.

Ainda, para a pesquisadora, o estudo de empresas longevas do Estado de Santa Catarina e mais especificamente a busca de uma compreensão maior acerca de suas práticas, ferramentas e modos de gestão irão trazer substanciais incrementos à sua formação acadêmica e profissional, em especial em virtude de sua experiência e atividade profissional atuante em empresas catarinenses.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo o primeiro composto pela Introdução onde foram apresentados o tema e problema de pesquisa, bem como os objetivos do estudo e sua justificativa.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que traz a base conceitual referente ao tema estudado.

O terceiro capítulo, por sua vez, descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a construção e desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo concentra a apresentação dos estudos de caso, com a descrição e análise dos resultados da pesquisa de campo realizada.

O quinto capítulo analisa de modo comparativo os dados coletados no campo com o referencial teórico.

Por fim, o sexto capítulo encerra as conclusões e recomendações do estudo, a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa e sua confrontação com o referencial teórico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é abordado o referencial teórico que serviu de base para a realização da dissertação. O tema desenvolvido por esta pesquisa está relacionado com o fenômeno da longevidade organizacional, desta forma, a fim de elucidá-lo é preciso antes definir o conceito de organização, bem como os demais conceitos implicados. Sendo assim, inicialmente será realizada uma caracterização da organização e do seu papel no ambiente onde está inserida, em seguida será apresentado o conceito de desempenho organizacional e suas variantes e, por fim, serão abordados alguns estudos realizados sobre o tema da longevidade empresarial.

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SEU PAPEL NA SOCIEDADE

O pensamento administrativo evoluiu ao longo dos últimos cem anos, em especial após meados do século XIX com o advento da Revolução Industrial, onde, a partir do crescimento da economia e da prática da administração, as organizações passaram a ser analisadas e estudadas de modo mais sistemático. Antes disso, o desenvolvimento dos conceitos e práticas da Teoria da Administração se deu de modo esporádico, fato este que confirma sua evolução a partir também do desenvolvimento da sociedade. A atual Teoria das Organizações reflete esta mudança do pensamento organizacional que *pari passu* foi incorporando novos sentidos e significados aos conceitos subjacentes à área, chegando até à teoria contemporânea da administração, construída também com base nas transições sociais ocorridas no mundo (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Junto com a Teoria das Organizações evoluíram também o conceito e a visão acerca da importância das organizações para a sociedade, à medida em que o foco dos estudos gradualmente foi sendo deslocado dos “fatores estruturais, para as relações e interações humanas, passando em seguida à aplicação de métodos quantitativos e da tecnologia da informática na tomada de decisões organizacionais”, até chegar ao estudo do comportamento organizacional dentro de uma perspectiva mais ampla “com ênfase nas estruturas e processos, entre e dentro de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes (BOWDITCH e BUONO, 1992, p.19).

A compreensão desta relação existente entre as organizações e seus ambientes constitui um primeiro passo para a delimitação do papel desempenhado por elas na sociedade e a busca deste entendimento nos remete inicialmente ao conhecimento do conceito de organização e suas diversas perspectivas de aplicação.

Fayol (1981), em sua Teoria Clássica, concebe a organização a partir de sua estrutura e forma, preocupando-se excessivamente com estes aspectos. Para Fayol (1981), toda empresa, de qualquer tamanho ou setor, pode ser dividida em seis grupos de operações:

- a) operações técnicas - produção, fabricação e transformação de bens ou serviços;
- b) operações comerciais - compra, venda e permutação de bens ou serviços;
- c) operações financeiras – obtenção e gerenciamento de capitais;
- d) operações de segurança - proteção e preservação de bens e pessoas;
- e) operações contábeis - inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
- f) operações administrativas – previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Perrow (1976), Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988) e Drucker (1995), por sua vez, entendem as organizações a partir de sua orientação para o alcance de metas e objetivos. Barnard (1971) também compartilha desta visão e afirma ainda que as organizações são sistemas de cooperação. Srour (2005, p.140) apresenta uma visão próxima, ao afirmar que as organizações são “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”. Hall (1984, p.23) corroborando com este pensamento conclui:

[...] uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

Etzioni (1976) concorda que a organização existe para atingir objetivos específicos e a caracteriza como uma unidade social estruturada. Daft (1999, p.7) afirma que as “organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas”. Por social, entenda-se que as organizações são uma estruturação de eventos ou acontecimentos e não de partes físicas, como os sistemas físicos ou biológicos (ALLPORT, 1962 apud KATZ e KAHN, 1976). Para Katz e Kahn (1976, p.65) “as organizações sociais são um tipo ou subclasse de sistemas sociais“. Drucker (1954, apud PERROW, 1976) afirma que a empresa é um exemplo de organização social. Desta forma, neste estudo, as expressões organização e empresa serão utilizadas como sinônimos.

Na visão de Daft (1999), uma organização é algo vago e abstrato, difícil de ser percebida com o sentido da visão e seu principal elemento são as pessoas e suas relações

interpessoais. Sendo assim, uma organização só existe a partir da interação entre seus recursos humanos. Perrow (1976, p.23), corroborando com Daft (1999), afirma que “as organizações são as pessoas”, tanto quanto as coisas materiais que as compõem. Para March e Simon (1981) e Morgan (1996) também as organizações são grupos de seres humanos em constante integração. É a partir deste pensamento que Perrow (1976, p.25) afirma que “o ponto crítico, nas organizações, é o tipo de liderança”, moldada especialmente a partir das circunstâncias e do papel do líder, que passa também a orientar o comportamento de seus liderados.

Neste sentido, Katz e Kahn (1976, p.53) esclarecem que:

A diferença essencial entre organizações sociais e sistemas sociais menos estruturados é a maior confiança nas prescrições formais de comportamento aceitável, em comparação ao inaceitável. Também é verdade que em um movimento voluntário os valores comuns surgem de fontes que eram anteriores e externas à associação; as pessoas com mentalidades iguais se encontram. Em contraste, a organização formal doutrina seus membros em suas próprias normas de sistema. Por isso, precisamos descrever os padrões formais de comportamento conseguidos por intermédio da imposição de regras, isto é, papéis como papéis e sua base ideológica em normas e valores para que possamos compreender as organizações sociais.

Enquanto os papéis determinam as formas específicas de comportamento do indivíduo em cada tarefa e diferenciam as posições umas das outras, as normas definem e demarcam esses comportamentos, tendo os valores como base. Os papéis ditam de forma padronizada o comportamento dos indivíduos sem levar em conta desejos pessoais ou quaisquer outros itens que sejam irrelevantes àquele relacionamento. Já as normas predizem as expectativas e exigências incumbidas nos papéis, justificadas pelos valores. Reside no grau de abstração de cada um sua principal diferenciação. É menos complexa a interpretação de requisitos de papel do que de normas e/ou valores. Estes últimos, em geral, possibilitam interpretações variadas acerca do mesmo tema (KATZ e KAHN, 1976).

Morgan (2005) ainda interpreta a organização a partir de metáforas: a metáfora da máquina e a metáfora do organismo. Como máquina, a organização é vista como uma grande engrenagem que deve ter um funcionamento harmônico e contínuo. Assim, pessoas, estrutura e técnicas são peças desta engrenagem. Como organismo, o autor analisa a organização a partir da perspectiva de idéias, crenças, culturas, valores, normas e rituais que determinam sua gestão, o que a torna um ambiente dinâmico em constante mutação.

Este dinamismo encontra resposta também no ambiente externo. Para Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, p.27) “nenhuma organização existe no vácuo. Cada uma delas deve tratar diariamente com seu ambiente”. Daft (1999, p.7) também afirma que “uma organização não pode existir sem interagir com clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo”.

Para Daft (1999, p.8):

Um sistema aberto deve interagir com o ambiente para sobreviver; ele consome e exporta recursos para o ambiente. Não pode se isolar. Deve se modificar continuamente e se adaptar ao ambiente. Os sistemas abertos podem ser extremamente complexos. A eficiência interna é apenas mais um problema – e muitas vezes um problema de menor importância. A organização deve encontrar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos e controlar e coordenar as atividades internas em face das perturbações ambientais e das incertezas. Todo o sistema que deve interagir com o ambiente para sobreviver é um sistema aberto.

Dentro desta perspectiva, a teoria organizacional contemporânea compreende a organização a partir de suas interações com o ambiente externo, caracterizando-a, assim, como um sistema aberto capaz de se adaptar ao meio, sendo que desta capacidade de adaptação dependerá seu desempenho, seu sucesso e até sua sobrevivência. Para Perrow (1976, p. 141) “o ambiente constitui sempre uma ameaça e um recurso”.

Katz e Kahn (1976), a partir da Teoria Geral de Sistemas, criaram um modelo teórico para melhor compreensão das organizações, a partir do qual entendem as organizações como sistemas abertos, capazes de se comunicar com o meio externo. O sistema apresenta entradas (inputs) e saídas (outputs) de energia, e é reativado a cada novo input. Como principais funções possui:

- a) importação de energia do ambiente, por meio de insumos;
- b) transformação da energia (insumos importados) em novos produtos;
- c) exportação da energia, a partir do envio dos produtos ao ambiente externo;
- d) troca de energia cíclica, onde seus produtos também serão insumos para outras organizações;
- e) entropia negativa ou negentropia, onde a quantidade de energia importada deve ser maior do que a quantidade gasta, de modo a inibir a tendência à morte (entropia);
- f) input de informação e *feedback*, onde a organização recebe dados e informações do ambiente, que precisam ser codificados, a fim de serem utilizados para traçar rotas e corrigir erros;
- g) estado firme e homeostase dinâmica, caracterizados pela tendência à auto-regulação e ao equilíbrio pelas constantes trocas de energia;
- h) diferenciação, alcançada por meio da tendência à especialização;
- i) equifinalidade, caminhos diferentes levam a um mesmo estado final.

Segundo Bertalanffy (1977), as mesmas considerações da Teoria Geral de Sistemas que se aplicam aos sistemas fechados, estudados pelas ciências exatas, cabem também aos sistemas abertos, que são os sistemas que estão em constante comunicação e interação com



seu ambiente externo. Para o autor (1977, p.73), “considerações semelhantes aplicam-se ao conceito de organização”, visto ser esta também um sistema aberto. A aplicação prática da teoria dos sistemas às questões do mundo dos negócios, conduzem o gestor à compreensão e à predição da situação. “A análise dos sistemas, por exemplo, de uma empresa industrial abrange homens, máquinas, edifícios, entrada de matérias-primas, saída de produtos, valores monetários, boa vontade e outros imponderáveis. Pode dar respostas definidas e indicações práticas” (BERTALANFFY, 1977, p.261).

Katz e Kahn (1976) também compreendem que essa perspectiva da organização como um sistema aberto pode proporcionar ao gestor a capacidade de identificar tendências no meio ambiente, o que facilita a tomada de decisão e o planejamento de ações de longo prazo, contribuindo assim para a sobrevivência da organização. Desta forma, a organização deve ser vista como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo, caracterizando-se aí a interdependência entre a organização e o ambiente, e, por conseguinte, entre os vários segmentos organizacionais.

Entretanto, nem sempre se pensou assim. Os primeiros pensadores da Administração - Taylor, Fayol, entre outros -, por exemplo, concebiam as organizações como sistemas fechados, cuja eficácia e sucesso dependiam tão somente de operações internas. Naquele modo de pensar, pouca ou nenhuma atenção era dada ao ambiente externo (BOWDITCH e BUONO, 1992). Contudo, há que se concordar que as organizações conceitualmente transformam recursos (físicos, humanos e financeiros) em bens ou serviços, portanto, é correto analisá-las enquanto sistemas abertos. Além disso, caracterizar as organizações como sistemas abertos implica compreender que não só elas são afetadas por mudanças no meio ambiente, como também elas o influenciam (GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY, 1988).

Mas, no que consiste o ambiente da organização? Segundo Bowditch e Buono (1992), esta é uma questão ainda um tanto controversa, embora todos os enfoques sejam voltados aos fatores externos, ou seja, ao que está fora da organização. Desta feita, de acordo com os autores o ambiente da organização pode ser dividido em ambiente geral e ambiente específico; ou ainda ambiente real e ambiente percebido.

Em relação a estes, tem-se que o ambiente real difere do percebido justamente pela interpretação que a organização dá a tudo o que a cerca, por meio do julgamento subjetivo de seu corpo gerencial (BOWDITCH e BUONO, 1992). E, uma vez que as pessoas reagem às suas percepções e não ao mundo real, esta medida do ambiente toma proporções muito maiores no dia a dia da gestão.

Já, o ambiente geral se refere aos fatores que podem influenciar todas as organizações, tais como, fatores demográficos, econômicos, naturais, tecnológicos, político-legais e sócio-culturais. Em geral é semelhante para todas as organizações. O ambiente específico (ou de tarefa), por outro lado, faz menção aos fatores externos à empresa que possam ter relevância imediata para a organização.

Um ponto a se observar aqui é a relação existente entre as organizações e os elementos afetados por suas operações - ou grupos sociais com interesses na organização, os *stakeholders* - tais como, acionistas, sindicatos, clientes, funcionários, concorrentes, comunidade, governos, sociedade em geral, entre outros. Este modelo de relacionamento reconhece que as exigências e pressões sobre as organizações estão em crescimento constante e pressupõe que a organização opere a serviço da sociedade maior (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Para Drucker (1954, p.390 apud PERROW, 1976, p.133) as empresas têm como objetivo maior a responsabilidade pública: “há por parte da administração a responsabilidade frente ao interesse público como tal. E isto se baseia no fato de ser a empresa um órgão da sociedade”. E, Parston (1997, p.370) compreende que:

Essas crescentes expectativas sociais estão impondo uma nova responsabilidade às organizações de negócios e seus líderes diferente daquela enfrentada no mercado tradicional. O sucesso nos negócios ainda continuará a ser medido pelo sucesso da alta administração e no cumprimento de seus deveres com os acionistas. Isso refletirá cada vez mais a maneira como os interesses dos clientes e dos funcionários afetam os lucros. Contudo, em mais organizações do futuro, o sucesso também deverá incluir uma avaliação da contribuição de uma empresa para a satisfação das novas expectativas dos cidadãos.

Desta feita, é fato que as organizações são vistas como uma parte importante da e para a sociedade. Cada vez mais o ser humano depende de organizações para atingir seus objetivos, o que destaca a sua importância para a sociedade, nos dias atuais.

Para March e Simon (1975, p.18),

[...] as organizações são importantes porque as pessoas passam tanto tempo dentro delas. Os que trabalham – quer dizer, o grosso da população adulta – passam mais de um terço das horas acordadas nas organizações a que servem. Aproximadamente igual é o período de tempo durante o qual a vida da criança se desenrola no ambiente da organização escolar; e um número ilimitado de outras organizações, na maioria voluntárias, dá conta de grande parte do tempo de lazer, tanto das crianças quanto dos adultos.

Para Daft (1999), as organizações delineiam e até determinam a vida das pessoas e são importantes para a sociedade porque: promovem o alcance de metas e objetivos,

produzem ofertas ao mercado, exercitam a inovação, influenciam o ambiente, criam valor para os envolvidos e atendem a critérios diversos de relacionamento com seus empregados.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, p.24) afirmam que “as organizações são instrumentos vitais da sociedade”, que influenciam o ambiente em que a sociedade está inserida e, por conseguinte, seu comportamento. Os autores entendem a organização como parte de um conjunto de elementos independentes – a sociedade - que espera desta um desempenho eficaz. Isto implica que sua sobrevivência dependerá de como ela irá satisfazer a sociedade.

Perrow (1976, p. 129) também compreende que a sobrevivência das organizações “depende não só de assuntos materiais como eficiência e lucros, mas também da aceitação do produto e dos métodos de operação por um número significativo dos componentes do ambiente da organização”. E, na visão de Parston (1997, p.371):

As organizações do futuro precisarão desenvolver novos tipos de relação com acionistas, funcionários e clientes. Todavia, o mais importante é que elas exigirão um novo tipo de relação com o público em geral. Essas organizações serão construídas com base em amplas visões nas quais elas se definem como participantes ativos da vida comunitária e como contribuintes ativos para o bem-estar social. As organizações socialmente responsáveis não mais serão definidas por organogramas, mas por seus papéis na sociedade.

O fato é que a empresa moderna hoje é vista como um dos sustentáculos da sociedade, e cabe a ela não só produzir bens e serviços com qualidade, mas também oferecer retornos à sociedade por meio de boas práticas de gestão e responsabilidade social, sendo reconhecida pelo mercado como empresa que atua com sustentabilidade no longo prazo. Como aponta Almeida (2002, p.62), “o mundo agora é tripolar - governo, sociedade e empresa - e a gestão ambiental é tarefa de todos, evoluindo para algo mais profundo e mais amplo, que é a gestão da sustentabilidade”.

Antes de avançar nesta discussão, entretanto, é preciso delinear o conceito de sustentabilidade. Para Sachs (2002) a sustentabilidade é alcançada por meio do desenvolvimento sustentável, que, segundo o WBCSD<sup>1</sup> (2008) engloba formas de progresso que satisfaçam as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades.

Para Capra (2002, p.24) o grande desafio da atualidade é “criar comunidades sustentáveis – isto é, ambientes sociais e culturais onde podemos satisfazer as nossas necessidades e aspirações sem diminuir as chances das gerações futuras”. O autor retoma o

---

<sup>1</sup> O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) é uma associação global de cerca de 200 empresas, de mais de 35 países, que tratam exclusivamente de negócios e desenvolvimento sustentável.

conceito da Teoria Geral de Sistemas e afirma que “todos os seres vivos são membros de comunidades ecológicas ligadas umas às outras numa rede de interdependências. Quando essa percepção ecológica profunda torna-se parte de nossa consciência cotidiana, emerge um sistema de ética radicalmente novo” (CAPRA, 2002, p.28).

O alcance da sustentabilidade ocorre a partir de um tripé, envolvendo aspectos ambientais, sociais e econômicos (ALMEIDA, 2007) e na visão de Sachs (2002, p.85) implica o atendimento a oito critérios, a saber:

- a) social: alcance de um patamar razoável de homogeneidade social; distribuição de renda justa; emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente; igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais;
- b) cultural: mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno; autoconfiança combinada com abertura para o mundo;
- c) ecológico: preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis; limitar o uso dos recursos não-renováveis;
- d) ambiental: respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais;
- e) territorial: configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público); melhoria do ambiente urbano; superação das disparidades inter-regionais; estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento);
- f) econômico: desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; segurança alimentar; capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção; razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional;
- g) político (nacional): democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do estado para implementar o projeto nacional; em parceria com todos os empreendedores; um nível razoável de coesão social;
- h) político (internacional): eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional; um pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio de igualdade (regras de jogo e compartilhamento da responsabilidade de favorecimento do parceiro mais fraco); controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios; controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais; prevenção das mudanças globais negativas; proteção da diversidade biológica (e cultural), e gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade; sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter de commodity da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade.

Contudo, há que se compreender o conceito de sustentabilidade, a partir da perspectiva das organizações. Segundo Almeida (2007), as mudanças nos ecossistemas estão causando inúmeras alterações na dinâmica do mercado, com o aumento da regulamentação governamental e da pressão exercida pelos *stakeholders* (grupos de interesse), que aos poucos passam a se dar conta da urgência da questão da sustentabilidade, desempenhando um papel

fiscalizador e exigindo das organizações o efetivo engajamento pela causa. Em seu entendimento,

[...] a responsabilidade social corporativa, conceituada e divulgada pelo WBCSD a partir de 1998, prega o comprometimento permanente dos empresários com a adoção de um comportamento ético e um desenvolvimento econômico que contemple a melhoria da qualidade de vida de empregados e suas famílias, das comunidades nas quais as empresas operam e da sociedade como um todo. Os valores essenciais embutidos na noção de RSC são o respeito aos direitos humanos e trabalhistas; a proteção do meio ambiente e a valorização do bem-estar das comunidades e do progresso social (ALMEIDA, 2007, p.108).

É bem verdade que até recentemente a sustentabilidade era sinônimo apenas da viabilidade econômica das organizações (MILANI et al, 2005). Entretanto, Holliday, Schmidheiny e Watts (2002 apud JAPPUR, 2004) enfatizam que a organização sustentável não deve se focar apenas na criação de retornos para acionistas e clientes, mas também na consecução do sucesso da comunidade e dos seus *stakeholders*.

Sendo assim, por sustentabilidade, entenda-se a capacidade da organização de criar valor econômico por meio da melhoria dos desempenhos social e ambiental. Ainda, na visão de Holliday, Schmidheiny e Watts (2002 apud JAPPUR, 2004), o alcance da sustentabilidade amplia o sucesso da empresa no longo prazo.

Sua filosofia baseia-se no conceito de desenvolvimento sustentável, firmado segundo Sachs (2002) nas três vertentes: eficiência econômica, eficácia social e ambiental. E alcançá-las significa atingir o desenvolvimento sustentável (MONTIBELLER-FILHO, 2001). Sob a ótica da organização isto pode ser traduzido como: o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde atua, os cuidados com o meio ambiente e o sucesso financeiro, pois “ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde” (ALMEIDA, 2002, p.78).

Para Drucker (1995) também uma empresa não tem como maior tarefa seu desenvolvimento econômico. E, na visão de Parston (1997, p.372),

As organizações do futuro produzirão resultados sociais, não lucros apenas. As tarefas de seus líderes não serão fáceis. Suas recompensas não corresponderão aos nossos parâmetros tradicionais de sucesso. Contudo, os líderes do futuro vão desempenhar um papel mais importante do que esse de simplesmente administrar as organizações do futuro. Eles estarão ajudando a melhorar nossas vidas.

Para Hall (1984), também, as organizações são fundamentais para a mudança social, podendo atuar como agentes de mudança ou como agentes de resistência. “As organizações influenciam o ambiente em que vivem e são influenciadas por ele, uma vez que se tornam grandes, poderosas e indispensáveis” (PERROW, 1976, p.125).

Desta feita, considera-se a empresa moderna um propulsor do desenvolvimento humano, capaz de transformar o destino de sua comunidade, de sua sociedade, de seu país e até do mundo. Isto, se ela for capaz de perdurar ao longo do tempo. Portanto, a preocupação com a sobrevivência das organizações justifica-se principalmente pelo papel desempenhado por elas na sociedade, o qual é expressado de modo veemente por Etzioni (1976, p.7):

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial.

Arruda et al (2007) corroboram com esta posição ao afirmar que a longevidade das empresas interessa a toda sociedade. Para os empregados traz o sustento, para os acionistas o retorno ao capital investido, para os governos a geração de renda através dos impostos e para a sociedade em geral traz os bens e serviços que a mantém em funcionamento. Ainda, vale lembrar que, "uma empresa duradoura é reconhecida pela sociedade como parceira por sua reputação e utilidade", diz Almeida (2006), sendo que, ela deixará de existir a partir do momento em que não contribuir mais para este sistema do qual faz parte.

## 2.2 LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL

Mas, o que é a longevidade organizacional? Como defini-la? Existem formas de medir a longevidade de uma organização? Quais os critérios que definem uma empresa longa? Estas são algumas das indagações existentes sobre o tema, que esta seção procurará elucidar trazendo à tona os principais conceitos relacionados.

Inicialmente serão resgatados exemplos de organizações longevas, inclusive de algumas que exerceram impacto duradouro sobre o mundo corporativo e sobre a sociedade (ROTHMAN, 2002). A partir deste ponto se versará sobre o tema do ciclo de vida das organizações apresentando as visões de três autores distintos – Adizes (2001), Daft (1999) e Greiner (1998) - de modo a compará-las, e em seguida será apresentado o conceito de entropia negativa e sua relação com a longevidade das empresas. Por fim, será abordado o conceito de desempenho organizacional e suas variantes.

### 2.2.1 Organizações Longevas

Organizações longevas são aquelas que experimentam uma existência continuada durante várias gerações de comando e, em geral, podem alcançar vários centenários de vida. Compartilham de algumas capacidades intrínsecas, como por exemplo, “de tropeçar, de se recuperar e de se apoiar na tradição sem perder o bonde da modernidade” (SIMÕES, 2008, p.66).

Há algum tempo se observa no cenário corporativo várias organizações que se tornaram centenárias, entretanto, isto não é regra, pois, em geral, as empresas morrem jovens, sem conseguir chegar a tornar-se longevas. Segundo De Geus (1999) a expectativa máxima de vida da maioria das empresas comerciais é de 20 anos, enquanto a expectativa média de vida das empresas integrantes da *Fortune 500*<sup>2</sup> é de aproximadamente 40 a 50 anos (DE GEUS, 1998). Drucker (2006), por sua vez, declara que a expectativa de vida das empresas comerciais não ultrapassa os 30 anos. No Brasil, o IBGE (2007) aponta que são poucas (2,9%) as que conseguem chegar aos 30 anos.

Além disso, pesquisadores estimam que menos de um terço das empresas familiares consegue chegar até a segunda geração (FAMILY BUSINESS, 2008). No entanto, o *site Family Business*<sup>3</sup> identificou as 100 empresas familiares mais antigas do mundo, que têm sobrevivido por pelo menos sete gerações. As empresas pertencem a vários setores da indústria, comércio e serviços, conforme mostra o quadro abaixo.

continua

Empresa	Ano de fundação	Idade no ano base*	Sede	Negócio	Comando
1. Houshi Onsen	718	1290 anos	Japão	Hotel	46ª geração
2. Château de Goulaine	1.000	1008 anos	França	Vinícola e museu	não divulgado
3. Pontificia Fonderia Marinelli	1.000	1008 anos	Itália	Fabricação de sinos	não divulgado
4. Barone Ricasoli	1.141	867 anos	Itália	Produção de vinho e óleo de oliva	não divulgado
5. Barovier & Toso	1.295	713 anos	Itália	Fabricação de objetos de murano	20ª geração
6. Hotel Pilgrim Haus	1.304	704 anos	Alemanha	Hotel	não divulgado
7. Richard de Bas	1.326	682 anos	França	Fabricação papéis de luxo	não divulgado
8. Torrini Firenze	1.369	639 anos	Itália	Produção de jóias	não divulgado
9. Marchesi Antinori Srl	1.385	623 anos	Itália	Produção de vinho artesanal	19ª geração
10. Camuffo	1.438	570 anos	Itália	Fabricação barcos de luxo	18ª geração

2 *Fortune 500* é um ranking de uma publicação americana de negócios (Revista *Fortune*), onde são listadas as 500 maiores empresas do mundo.

3 O *site Family Business* (<http://www.familybusinessmagazine.com>) é de propriedade da *Family Business Publishing Company*, uma publicação americana destinada ao estudo das empresas familiares.

continuação

<b>Empresa</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Idade no ano base*</b>	<b>Sede</b>	<b>Negócio</b>	<b>Comando</b>
11. Baronnie de Coussergues	1.495	513 anos	França	Produção de vinhos	16ª geração
12. Grazia Deruta	1.500	508 anos	Itália	Cerâmicas especiais	não divulgado
13. Fabbrica D'Armi Pietro Beretta	1.526	482 anos	Itália	Fabricação de armas de fogo	14ª geração
14. William Prym GmbH & Co.	1.530	478 anos	Alemanha	Fabricação de moedas e objetos de cobre	não divulgado
15. John Brooke & Sons	1.541	467 anos	Reino Unido	Lanificio	15ª geração
16. Touwfabriek G. vander Lee	1545	463 anos	Países baixos	Fabricação de cordas	não divulgado
17. Codorniu	1.551	457 anos	Espanha	Produção de vinhos	não divulgado
18. Fonjallaz	1.552	456 anos	Suíça	Produção de vinhos	13ª geração
19. Freiherr von Poschinger Glasmanufaktur	1.568	440 anos	Alemanha	Fabricação de artigos de vidro	13ª geração
20. Hacienda Los Lingues	1.575	433 anos	Chile	Hotel e Produção de vinhos	não divulgado
21. Berenberg Bank	1.590	418 anos	Alemanha	Banco	não divulgado
22. R. Durnell & Sons	1.591	417 anos	Reino Unido	Construção civil	12ª geração
23. Royal Tichelaar	1594	414 anos	Países baixos	Produção de azulejos	13ª geração
24. Eduard Méier	1.596	412 anos	Alemanha	Fabricação de sapatos	13ª geração
25. Toraya	1.600	408 anos	Japão	Confecção	17ª geração
26. Tissiman & Sons Ltda.	1.601	407 anos	Reino Unido	Confecção	não divulgado
27. Enshu Sado School	1.602	406 anos	Japão	Escola especializada na cerimônia do chá	13ª geração
28. Hacienda Alhué	1603	405 anos	Chile	Vinícola	não divulgado
29. Takenaka	1.610	398 anos	Japão	Construção civil	não divulgado
30. Mellerio dits Meller	1.613	395 anos	França	Produção de jóias	15ª geração
31. Cartiera Mantovana Corp.	1.615	393 anos	Itália	Produção e venda de papéis	não divulgado
32. Avedis Zildjian Co.	1.623	385 anos	Estados Unidos	Fabricação de instrumentos musicais (pratos)	14ª geração
33. Akerblads	1.630	378 anos	Suécia	Hotel	21ª geração
34. Kikkoman	1.630	378 anos	Japão	Fabricação de produtos à base de soja	não divulgado
35. Sumitomo Corp.	1.630	378 anos	Japão	Holding que envolve 20 empresas	não divulgado
36. Tuttle Farm	1.635/1638	373 anos	Irlanda do Norte	Fazenda de vegetais e frutas	11ª geração
37. Gekkeikan Sake Company	1.637	371 anos	Japão	Fabricação de saquê	13ª geração
38. Shirley Plantation	1.638	370 anos	Estados Unidos	Turismo rural	11ª geração
39. Hugel et Fits	1.639	369 anos	França	Vinícola	12ª geração
40. Barker's Farm	1.642	366 anos	Estados Unidos	Turismo rural	11ª geração
41. Jean Roze	1650	358 anos	França	Produção de seda	12ª geração
42. Ulefos Jernvaerk	1.657	351 anos	Noruega	Fundição	não divulgado
43. Petit & Fritsen	1660	348 anos	Países Baixos	Fundição	não divulgado
44. Van Eeghen	1.662	346 anos	Países Baixos	imp./exportação	14ª geração
45. Friedr. Schwarze GmbH & Co.	1.664	344 anos	Alemanha	Destilaria	12ª geração
46. The Seaside Inn and Cottages	1.667	341 anos	Estados Unidos	Hotel	12ª geração
47. Merck KGaA	1668	340 anos	Alemanha	Ind. química e farmac.	não divulgado
48. Okaya & Co. Ltd.	1669	339 anos	Japão	Comércio	não divulgado
49. Perner Bell Foundry	1670	338 anos	Alemanha	Fundição	não divulgado
50. C. Hoare & Co.	1.672	336 anos	Reino Unido	Banco	11ª geração
51. Metzler seel. Sohn & Co. KgaA	1674	334 anos	Alemanha	Banco	11ª geração



continuação

<b>Empresa</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Idade no ano base*</b>	<b>Sede</b>	<b>Negócio</b>	<b>Comando</b>
52. James Lock & Co.	1676	332 anos	Inglaterra	Fábrica de chapéus e vestuário	não divulgado
53. Firmin & Sons Ltd.	1.677	331 anos	Reino Unido	Fabricação de uniformes civis e militares	não divulgado
54. Viellard Migeon & Cie	1.679	329 anos	França	Fundição	não divulgado
55. Saunderskill Farm	1.680	328 anos	Estados Unidos	Agricultura	12ª geração
56. Lukas meindl GmbH & Co. KG	1683	325 anos	Alemanha	Fábrica de sapatos e vestuário	12ª geração
57. Gradis Corp.	1.685	323 anos	França	Comércio de vinhos	não divulgado
58. Toye, Kenning & Spencer	1.685	323 anos	Inglaterra	Fabricação de medalhas e uniformes	não divulgado
59. Delamare et Cie.	1.690	318 anos	França	Fabricação de embalagens	não divulgado
60. Walaker Hotel	1690	318 anos	Noruega	Hotel	
61. Yamamotoyama	1.690	318 anos	Japão	Fabricação de chá	não divulgado
62. Nolet Distillery (Ketel One Vodka)	1.691	317 anos	Países Baixos	Destilaria	10ª geração
63. De Kuyper Royal Distillers B.V.	1695	313 anos	Países Baixos	Destilaria	não divulgado
64. Oliefabriek c. de Koning Tilly	1696	312 anos	Países Baixos	Óleo	não divulgado
65. Folkes Group	1.697	311 anos	Reino Unido	Engenharia	7ª geração
66. Berry Brothers & Rudd Ltd.	1.698	310 anos	Inglaterra	Comércio de vinhos	não divulgado
67. Allandale Farm	1.700	308 anos	Estados Unidos	Produção de flores e frutas	não divulgado
68. Royal Joh. Enschedé	1703	305 anos	Países Baixos	Gráfica	não divulgado
69. Ferdinand Pieroth	1704	304 anos	Alemanha	Vinícola	não divulgado
70. Akafuku	1707	301 anos	Japão	Confecção	11ª geração
71. Farina Gegenüber	1.709	299 anos	Alemanha	Produção de perfumes	8ª geração
72. Twee Jonge Gezellen/The House of Krone	1710	298 anos	África do Sul	Vinícola	não divulgado
73. John White & Son	1715	293 anos	Escócia	Fabricação de balanças	8ª geração
74. Bavaria Brewery	1719	289 anos	Países Baixos	Cervejaria	não divulgado
75. Smiling Hill Farm/Hillside Lumber	1720	288 anos	Estados Unidos	Laticínios e Madeira	10ª geração
76. Nourse Family Farm	1.722	286 anos	Estados Unidos	Agricultura	não divulgado
77. Tissages Denantes	1.723	285 anos	França	Confecção	não divulgado
78. Vergeest Metaalbewerking	1726	282 anos	Países Baixos	Metal	8ª geração
79. Clark Farm	1728	280 anos	Estados Unidos	Agricultura	não divulgado
80. Möller Group	1.762	246 anos	Alemanha	Fabricação de objetos de metal	7ª geração
81. Amarelli Fabbrica de Liquirizia	1.731	277 anos	Itália	Fabricação de licor	não divulgado
82. Fratelli Piacenza Corp.	1.733	275 anos	Itália	Lanificio	11ª geração
83. The Howell Farm	1741	267 anos	Estados Unidos	Agricultura	10ª geração
84. Lyman Orchards	1.741	267 anos	Estados Unidos	Agricultura	8ª geração
85. John Whitley Farm	1.742	266 anos	Estados Unidos	Agricultura	8ª geração
86. Boplaas	1.743	265 anos	África do Sul	Agricultura	9ª geração
87. Fonderia Daciano Colbachini & Figli	1.745	263 anos	Itália	Fabricação de sinos	não divulgado
88. J. D. Neuhaus Hebezeuge	1.745	263 anos	Alemanha	Fabricação de guindastes	7ª geração
89. Villeroy & Boch	1.748	260 anos	Alemanha	Utensílios domésticos	não divulgado

					conclusão
Empresa	Ano de fundação	Idade no ano base*	Sede	Negócio	Comando
90. Parlange Plantation	1.750	258 anos	Estados Unidos	Fazenda	não divulgado
91. Franz Haniel	1.756	252 anos	Alemanha	Atacadista de produtos farmacêuticos	não divulgado
92. Riedel Glas GmbH	1.756	252 anos	Áustria	Fabricação de vidro	11ª geração
93. Lanificio Conte S.p.A	1.757	251 anos	Itália	Lanificio	não divulgado
94. Meerlust	1757	251 anos	África do Sul	Vinícola	8ª geração
95. Jose Cuervo	1.758	250 anos	México	Produção de tequila	não divulgado
96. Frenckellin Kirjapaino Ou	1758	250 anos	Finlândia	Gráfica	14ª geração
97. Waterford Wedgwood	1.759	249 anos	Irlanda	Fabricação de objetos de cristal e porcelana chinesa	não divulgado
98. Creed Perfume	1.760	248 anos	França	Produção de perfumes	7ª geração
99. Faber-Castell	1.761	247 anos	Alemanha	Fabricação de instrumentos de escrita	8ª geração
100. Great Book Farm	1761	247 anos	Estados Unidos	Agricultura	10ª geração

Quadro 1 – As 100 empresas familiares mais antigas do mundo

Fonte: adaptado de Family Business (2008).

*\*Obs.: Para cada uma das empresas foi calculada a idade no ano de 2008 (ano da última atualização da lista), que foi considerado o ano base, subtraindo-o do ano de fundação das mesmas.*

Fleck (2005) aponta que a longevidade de uma organização pode ser um dos indicadores de seu sucesso, uma vez que denota sua capacidade de manter-se atuante através dos tempos, e não são poucas as organizações longevas que realizaram contribuições para o mundo corporativo e para a sociedade ao longo de sua existência.

Rothman (2002) recentemente identificou 50 empresas que exerceram e ainda exercem grande influência sobre o mundo dos negócios e a sociedade em geral. Dentre as empresas constantes do estudo, a grande maioria possuía na época mais de 50 anos, podendo ser consideradas longevas, a julgar pelos padrões de expectativa de vida observados na atualidade no mundo. Dentre estas, boa parte já superara três quartos de século e uma parcela significativa já havia completado o centenário.

Em sua classificação, o autor utilizou como critérios de escolha empresas que tiveram importante impacto no mundo dos negócios, por meio de grandes inovações (ROTHMAN, 2002). Na pesquisa, Rothman (2002, p.xv) identificou que todas estas empresas enfrentaram vários desafios para manter sua liderança mas “a maioria encarou ameaças similares com sucesso durante sua existência”.

Dentre as centenárias ilustres, destacam-se: AT&T Corporation (1877), General Electric Company (1892), Sears (1886), J.P. Morgan & Company (1854), The Coca-Cola Company (1886), entre outras, que são analisadas mais detalhadamente no quadro apresentado a seguir.

continua

Organização	Ano de fundação	Idade no ano base*	Principais contribuições ao mundo dos negócios
Agence France-Presse	1835	167 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>É a mais antiga agência internacional de notícias do mundo.</li> </ul>
Procter e Gamble Co.	1837	165 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construiu sua imagem de marca sobre o produto sabão (<i>soap</i> em inglês) e criou as <i>soap operas</i> (novelas) para <input type="checkbox"/> romove-lo;</li> <li>Sempre inovando, foi a primeira a oferecer detergente sintético, creme dental com flúor e fraldas descartáveis;</li> <li>É líder mundial em produtos de consumo doméstico, abrangendo mais de 300 marcas famosas, comercializadas em mais de 140 países.</li> </ul>
The Singer Company N. V.	1851	151 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tornou mais fácil a produção de roupas de aparência profissional em casa;</li> <li>Foi a criadora dos programas de franquias.</li> </ul>
Union Pacific Corporation	1862	140 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajudou a unir o Leste e o Oeste com a primeira estrada de ferro transcontinental.</li> </ul>
H.J. Heinz	1869	133 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fez do <i>ketchup</i> um nome doméstico;</li> <li>Diversificou sua linha de produtos, alcançando mais de 5.700 itens, comercializados em mais de 200 países.</li> </ul>
AT&T Corporation	1877	125 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciou a revolução das telecomunicações, mantendo-se sempre na vanguarda de todas as evoluções em seu negócio;</li> <li>Reagiu rapidamente ao ambiente, por meio de separações, fusões e aquisições.</li> </ul>
Sears, Roebuck, and Co.	1886	116 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foi a primeira rede do mundo a vender no varejo em grande quantidade;</li> <li>Enfrentou grandes mudanças no cenário varejista, mas se manteve como a segunda maior do mundo;</li> </ul>
The Coca-Cola Company	1886	116 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fez dos refrigerantes uma obsessão global;</li> <li>É a maior fornecedora de refrigerantes do planeta.</li> </ul>
Avon Products Inc.	1886	116 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criou um dos primeiros ambientes de trabalho amistosos com as mulheres;</li> <li>Criou um dos <i>slogans</i> mais conhecidos do planeta: “Avon chama!”;</li> </ul>
General Electric Company	1892	110 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participou do desenvolvimento de todo tipo de produto: de bulbos luminosos e torradeiras a televisores e aviões a jato, sem esquecer dos navios de propulsão elétrica e das geladeiras;</li> <li>Tornou-se uma das marcas mais conhecidas do planeta;</li> <li>Foi listada no índice industrial Dow Jones em 1896, onde continua até hoje (a única que permaneceu da lista original);</li> <li>Durante 20 anos contou com a liderança de Jack Welch, considerado o executivo do século XX.</li> </ul>
USX-U.S. Steel Group	1901	101 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tornou-se o maior negócio empresarial de todos os tempos, em apenas duas décadas – maior fabricante de aço dos EUA;</li> <li>Ajudou na construção de estradas de ferro e outras empreitadas importantes, nos EUA;</li> <li>Foi precursora de uma variedade de inovações de negócios e manufatura;</li> <li>Transformou a cidade de Pittsburgh em um centro econômico.</li> </ul>
Ford Motor Company	1903	99 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformou completamente o processo de produção, implementando a linha de montagem;</li> <li>Foi a unificadora de grandes marcas do ramo de automóveis;</li> <li>Foi pioneira da indústria na adoção da <i>internet</i>;</li> <li>Recentemente desenvolveu reputação de militante pelo ambientalismo.</li> </ul>
Kellog Company	1906	96 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventou e popularizou os flocos de grãos torrados de cereal;</li> <li>Lançou ícones da propaganda como Tony, o Tigre.</li> </ul>

conclusão

Organização	Ano de fundação	Idade no ano base*	Principais contribuições ao mundo dos negócios
General Motors Corp.	1908	94 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foi o maior fabricante de automóveis do mundo e a maior companhia, em termos de vendas;</li> <li>▪ Administrou várias marcas de automóveis, como Chevrolet, Cadillac, Oldsmobile e Buick.</li> </ul>
IBM Corporation	1911	91 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerada o rei da tecnologia durante a era da tecnologia;</li> <li>▪ Cresceu assustadoramente durante a liderança de Thomas Watson Jr., considerado pela revista Fortune como “o maior capitalista que já existiu”;</li> <li>▪ Reagiu à crise e deu a volta por cima a partir de 1993 sob a batuta de Lou Gerstner.</li> </ul>
L.L. Bean	1912	90 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foi pioneira no varejo de pedido por correspondência.</li> </ul>
The Boeing Company	1916	86 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evoluiu com a indústria da aviação, de biplanos a satélites;</li> <li>▪ É a maior produtora de jatos comerciais há longo tempo e a maior companhia de espaço aéreo do mundo;</li> <li>▪ Desenvolveu o 737, o jato comercial mais vendido na história da aviação e o Satélite Lunar e o propulsor Saturn V, lançador das espaçonaves Apollo em suas jornadas lunares.</li> </ul>
Hilton Hotels Corporation	1919	83 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolveu a primeira rede de hotéis de costa a costa, realizando inúmeras fusões e aquisições.</li> </ul>
Walt Disney Company	1923	79 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tornou o entretenimento familiar divertido e lucrativo;</li> <li>▪ É o segundo maior conglomerado de mídia do mundo.</li> </ul>
MetroGoldwyn-Mayer	1924	78 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simbolizou Hollywood e a América durante as décadas de 1920 e 1930</li> </ul>

Quadro 2 – Empresas longevas que mudaram o mundo

Fonte: adaptado de Rothman (2002).

\*Obs.: Para cada uma das empresas foi calculada a idade no ano de 2002 (ano de publicação do livro), que foi considerado o ano base, subtraindo-o do ano de fundação das mesmas.

No Brasil, Arruda et al (2007) também fizeram um levantamento e identificaram algumas empresas longevas, que são apresentadas no quadro a seguir:

Empresa	Sector	Ano de fundação	Idade no ano base*
Cedro Cachoeira	Têxtil e confecções	1872	135 anos
Santanense	Têxtil e confecções	1891	116 anos
Klabin	Papel e celulose	1899	108 anos
Drogaria Araújo	Comércio varejista	1906	101 anos
Ibope	Serviços	1942	65 anos
Editora Abril	Comunicações	1950	57 anos
Martins	Atacadista	1953	54 anos
Premo	Construção	1959	48 anos
MIP	Engenharia	1961	46 anos
Fadom	Educação	1965	42 anos
Hospital São Lucas	Hospital	1969	38 anos
Natura	Cosméticos	1969	38 anos

Quadro 3 – Empresas longevas brasileiras

Fonte: adaptado de Arruda et al (2007).

\*Obs.: Para cada uma das empresas foi calculada a idade no ano de 2007 (ano de publicação do relatório), que foi considerado o ano base, subtraindo-o do ano de fundação das mesmas.

Cabe observar aqui que as mais antigas e realmente centenárias são do setor Têxtil e confecções. Note-se ainda que o limite inferior de idade, no caso brasileiro, é de 30 anos,

corroborando com os dados apontados pelo IBGE (2007). Desta feita, considera-se neste estudo a longevidade empresarial como o tempo de funcionamento da empresa maior que a expectativa máxima comum do mercado, que no caso brasileiro é de 30 anos (IBGE, 2007).

Em 2007 foi elaborado um *ranking* pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Revista Expressão onde foram identificadas as 300 maiores empresas do Sul do Brasil<sup>4</sup>. Dentre estas, 72 são catarinenses. Ao avaliar com mais detalhe o *ranking*, observou-se que grande parte das empresas participantes eram empresas longevas ou que estavam no caminho para o alcance da longevidade. Abaixo, estão apresentadas as empresas ordenadas de modo decrescente pela sua idade. De modo a preservar a integridade da análise, foram eliminadas as empresas cuja idade não foi possível levantar, resultando nos seguintes dados:

continua

Empresa	Setor	Receita R\$ mil	Cresc. Vendas %	Lucro Líquido	Ano de Fundação	Idade Ano base*
Hering	Têxtil e confecções	329.976	1,28	17.193	1880	128
Döhler	Têxtil e confecções	190.921	-8,5	-2.920	1881	127
Karsten	Têxtil e confecções	244.409	-3,75	-30.435	1882	126
Buettner	Têxtil e confecções	139.446	-14,5	-21.610	1898	110
Bunge Alimentos	Alimentos	9.749.546	-4,31	-84.164	1905	103
Altenburg	Têxtil e confecções	126.204	9,29	272	1922	86
Breithaupt	Comércio varejista	160.447	4,08	3.502	1926	82
Teka	Têxtil e confecções	291.044	9,74	-99.559	1926	82
Condor	Farmac., hig., cosmét.	155.154	1,58	9.843	1929	79
Wetzel	Metalurgia	168.286	0,59	4.226	1932	76
Perdigão Agroindust.	Alimentos	4.556.764	-5,05	109.009	1934	74
Cremer	Têxtil e confecções	234.116	16,48	4.182	1935	73
Eugênio R. Koerich	Comércio varejista	186.305	15,63	7.669	1935	73
Círculo	Têxtil e confecções	93.793	2,52	-1.747	1938	70
Móveis Rudnick	Móveis	73.149	-16,19	-6.552	1938	70
Tupy Fundições	Autopeças	1.564.796	-4,85	67.865	1938	70
Primo Tedesco	Celulose e papel	122.142	-7,88	1.769	1939	69
Metisa	Metalurgia	156.679	0,02	11.883	1940	68
Tigre	Plástico e borracha	1.027.797	-2,54	90.087	1941	67
Adami Madeiras	Celulose e papel	214.712	-1,38	3.091	1942	66
Sadia	Alimentos	6.704.894	-6,98	379.933	1944	64
Frigorífico Riosulense	Alimentos	289.745	-42,99	-9.633	1948	60
Reunidas	Transporte coletivo	107.134	6,12	-15.256	1949	59
SESI/SC	Serviços diversos	313.567	4,52	18.320	1951	57
Ceusa	Cerâmica	63.048	6,44	-1.623	1953	55
GDC Alimentos	Alimentos	239.567	2,76	-17.683	1954	54
Celesc	Energia e gás	2.424.912	-20,39	213.646	1955	53
Seara	Alimentos	1.627.115	-21,97	-126.366	1956	52
RBS TV Florianópolis	Edit., gráf., comunic.	95.345	14,02	35.346	1957	51
Ciser	Metalurgia	183.238	-5,76	30.905	1959	49
Zen	Autopeças	112.553	-5,53	3.720	1960	48

4 Os critérios utilizados para a avaliação das empresas foram: ativos totais e receita operacional líquida.

conclusão

Empresa	Setor	Receita R\$ mil	Cresc. Vendas %	Lucro Líquido	Ano de Fundação	Idade Ano base*
Eliane	Cerâmica	367.368	-3,17	-5.407	1960	48
Giassi & Cia.	Comércio varejista	340.355	6,45	759	1960	48
Cooperalfa	Coop. agroindustriais	585.955	-13	13.973	1961	47
WEG Indústrias	Química	168.898	-92,29	-3.617	1961	47
Weg Automação	Máquinas e equip.	66.041	-	10.579	1961	47
Weg Eq. Elétricos	Máquinas e equip.	2.487.659	11.640,15	373.133	1961	47
Weg Exportadora	Máquinas e equip.	1.005.988	25,61	123.758	1961	47
Schulz	Máquinas e equip.	340.338	2,1	10.616	1963	45
Marisol	Têxtil e confecções	112.110	-53,47	28.073	1964	44
Agroeste Sementes	Alimentos	78.700	53,08	-13.073	1966	42
Cecrisa	Cerâmica	375.375	9,65	1.580	1966	42
Noma do Brasil	Material de transporte	92.174	1,1	-8.975	1967	41
Coopercentral	Coop. agroindustriais	1.715.709	5,84	31.262	1969	39
Canguru	Plástico e borracha	226.557	-	1.772	1970	38
Casan	Saneamento	355.102	2,08	24.760	1970	38
Unimed Gde Fpolis	Serviços de saúde	189.074	16,43	5.012	1971	37
Tuper	Autopeças	213.213	-2,23	2.543	1971	37
Cia. Águas Joinville	Saneamento	63.245	90,29	2.533	1973	35
Intelbras	Eletroeletrônicos	171.482	4,69	13.669	1976	32
Portobello	Cerâmica	323.091	-2,48	-29.764	1979	29
Lunender	Têxtil e confecções	159.929	26,21	11.035	1981	27
Zanotti	Têxtil e confecções	151.922	12,76	3.673	1981	27
Cereagro	Alimentos	222.414	-10,12	2.473	1982	26
Agrenco	Com. Atac. e exterior	1.137.912	20,51	-294	1992	16
SCGÁS	Energia e gás	370.642	21,62	41.841	1994	14
Tractebel	Energia e gás	2.407.985	9,8	979.146	1998	10
Machadinho.MAESA	Energia e gás	151.643	-5,81	3.212	1999	9
Vega do Sul	Siderurgia	1.578.917	33,76	102.466	2002	6

Quadro 4 – A idade das maiores empresas catarinenses

Fonte: adaptado de Anuário Expressão – As mais do Sul (2007).

\*Obs.: Para cada uma das empresas foi calculada a idade no ano de 2008, que foi considerado o ano base, subtraindo-o do ano de fundação das mesmas.

Um dado interessante neste levantamento chama a atenção: das empresas listadas, 11 são do setor Têxtil e confecções, sendo que, destas, 8 possuem mais de 70 anos, onde 4 apresentam-se como as mais antigas. São elas: Hering, Döhler, Karsten e Buettner, seguidas de perto pela Altenburg e Teka, que ocupam a 6ª e 8ª posições em idade dentre as maiores de Santa Catarina.

Comparando estes dados à relação levantada por Arruda et al (2007), observa-se que naquela também as duas empresas mais antigas pertenciam ao mesmo setor da economia, o que pode denotar alguma relação entre a longevidade e as empresas participantes do setor Têxtil e Confecções brasileiro.

## 2.2.2 O Ciclo de Vida das Organizações

Um ponto a ser compreendido dentro do tema da Longevidade Organizacional é o ciclo de vida das organizações. A seguir são apresentadas as visões de três autores reconhecidos sobre o tema – Adizes (2001), Daft (1999) e Greiner (1998).

### 2.2.2.1 A visão de Adizes

Segundo Adizes (2001) todos os organismos vivos estão sujeitos ao fenômeno chamado de ciclo de vida, que constitui as etapas de vida ocorridas ao longo de sua existência, de modo que, obedecendo a esta lógica, todos os organismos vivos nascem, crescem, envelhecem e morrem. Similarmente ao ciclo de vida dos seres vivos, ocorre o ciclo de vida das organizações, que o autor separa nos seguintes estágios: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte, conforme apresentado na Figura 1.

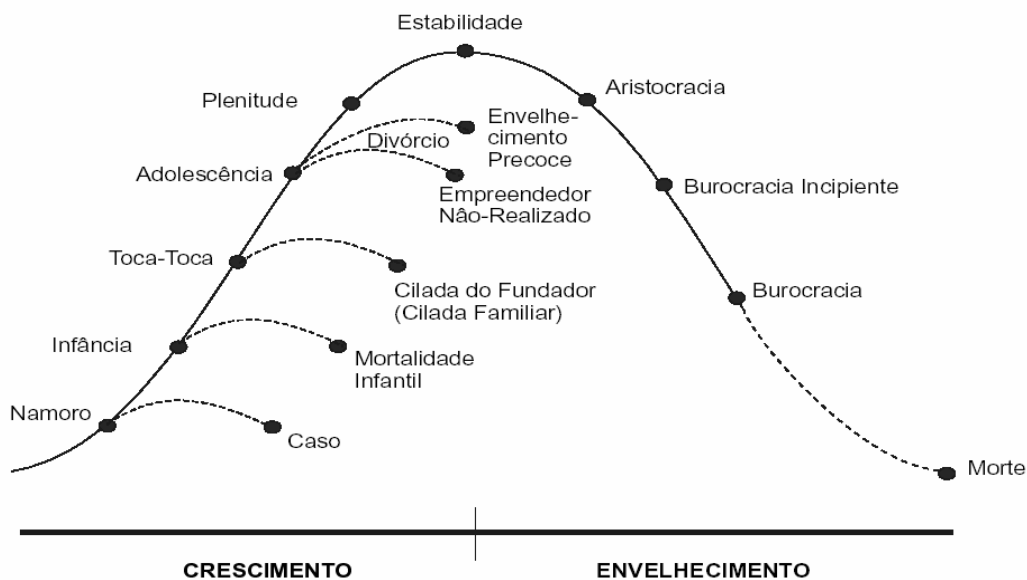


Figura 1 – Estágios do Ciclo de Vida das Organizações  
Fonte: Adizes (2001, p.92).

O primeiro estágio, o namoro, é o período de idealização da organização, onde se vislumbram as possibilidades futuras. É o momento em que ainda se está planejando a organização, e é um estágio crucial visto que é nele que se firma o compromisso de executar a idéia. É neste ponto que o empreendedor se apaixona pela idéia que está sendo gerada e deste sentimento é que dependerá o nascimento da organização, caso contrário, o relacionamento terá sido apenas um caso. Nesta etapa, segundo Adizes (2001), quanto maiores forem os riscos previstos para a organização maior terá que ser o compromisso do empreendedor com o sucesso futuro da empresa.

O segundo estágio, a infância, ocorre quando o risco do projeto já foi assumido e a organização passa efetivamente a existir, tendo como foco principal a geração de resultados. A ação substitui o planejamento e os sonhadores do primeiro estágio passam a ser desprezados. Uma organização deste estágio é sempre um ambiente onde reina a personalidade nas relações, havendo poucas normas e diretrizes. Além disso, é uma organização que precisa ser alimentada para crescer, despendendo constantemente grandes somas de investimento e exigindo também boa dose de compreensão de seus progenitores (os fundadores). Neste estágio a administração é totalmente centralizada (gerenciamento por crise) e padece de constante desempenho inconsistente, em função da pouca experiência (não há delegação) e dinheiro. Nesta etapa o risco que se corre, segundo Adizes (2001), é o da mortalidade infantil que precisa ser combatido com as seguintes ações: manter o caixa positivo; centralizar as operações no fundador; apoio familiar ao fundador e trabalhar de modo intensivo diariamente.

No terceiro estágio, toca-toca, finalmente a empresa consegue equilibrar seu fluxo de caixa, as vendas vão aumentando gradativamente, e a organização começa a assumir ares de crescimento. Neste momento, reinam a arrogância e a sensação de invencibilidade, por parte dos fundadores, em virtude do sucesso alcançado até o momento. Neste estágio a empresa se volta para o mercado, onde surgem oportunidades a todo momento, que sempre são vistas erroneamente como prioridades. Desta feita, há uma forte orientação para vendas, e a gestão ocorre de modo desordenado e reativo, sem planejamento prévio, fazendo com que a organização se envolva em atividades distantes do seu *core business*. Neste estágio o perigo está em cair na cilada do fundador, e o ideal é delegar autoridade, porém sem descentralizar a tomada de decisão (sem perder o controle).

A adolescência, o quarto estágio, é também entendido como o renascimento da organização. É neste momento que a organização busca estabelecer sua independência, normalmente longe do fundador, seja pela sua morte ou afastamento do principal cargo executivo. Neste período ocorre a delegação a partir da busca de uma administração



profissional. É um momento de transição onde predomina o conflito de gerações, e se gasta muita energia internamente na busca de soluções, o que leva a administração a focar seus esforços no marketing interno a fim de conquistar simpatizantes para seu modo de gestão. Como resultados destes conflitos podem ocorrer a alta rotatividade de colaboradores, especialmente dos gestores, ou ainda do fundador, o que poderá levar a empresa ao envelhecimento precoce ou prematuro.

Superados os conflitos desta fase, a organização alcança a plenitude, que é o melhor ponto na curva do seu ciclo de vida, que lhe confere equilíbrio de autocontrole e flexibilidade. Neste estágio, o quinto, as organizações tendem a apresentar algumas características que são: sistemas e estrutura funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; busca da satisfação dos clientes; planejamento eficaz; superação de metas e objetivos; crescimento das vendas e aumento da lucratividade; e, geração de novas organizações criança. São, por definição, organizações lucrativas e capazes de planejar com sucesso seu futuro. Neste momento a organização não chegou ainda ao seu destino final, porém seu crescimento é constante e gradativo.

Neste ponto a organização alcança sua estabilidade, que compõe o sexto estágio, que marca o início do seu processo de envelhecimento. A organização começa a perder sua flexibilidade e sua criatividade, passando a temer a inovação. Torna-se saudosista, centrando-se totalmente nas realizações do passado. Observa-se uma tolerância exagerada por parte das pessoas, sem entusiasmo em atender ao cliente e com menor propensão a assumir riscos. O foco passa do espírito empreendedor para as relações interpessoais e, a partir daí, o seu movimento ao longo do ciclo de vida torna-se um processo de deterioração progressiva.

Inicia, então, quase sem perceber, o estágio da aristocracia, onde exhibe alguns padrões de comportamento: aplica dinheiro em sistemas para controle, benefícios e instalação; prioriza o como é feito e não o porque é feito; o ambiente é de formalidade; há pouca inovação interna (a empresa poderá tentar recuperá-la por meio de fusões e aquisições); e, há dinheiro em abundância. Adizes (2001) ressalta que nesse estágio a empresa recusa-se a aceitar a realidade, preferindo acreditar na sua tradição e experiência. As organizações neste estágio vão sempre procurar otimizar seus resultados, por intermédio do aumento da receita e não da diminuição dos custos.

No oitavo estágio, a burocracia incipiente, ocorrem algumas características de comportamento organizacional típicas, que são: destaca-se quem causou um problema, e não qual a solução; há conflitos e brigas internas em excesso; a organização torna-se paralisada pela paranóia dos funcionários, que a todo momento sentem-se pressionados e amedrontados

pelo fantasma da demissão; o foco está nas guerras de poder e o cliente passa a ser visto como indesejável. Neste período os gerentes estão focados em questões internas, negligenciando as oportunidades de aplicar ações voltadas à criatividade e inovação. O resultado final deste estágio culmina na falência da organização, ou em uma burocracia plena estabilizada ou subsidiada pelo governo.

O nono estágio, a burocracia, precede a morte, o último estágio, que só se mantém afastada por modos artificiais de vida. Neste estágio a organização não se mantém sozinha. São algumas características da organização burocrática: sistemas numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais; dissociação do ambiente, com foco excessivo em si mesma; falta total de controle; para comprar da organização os clientes precisam contornar ou abrir caminho através dos sistemas. O excesso de sistemas, estruturas, normas e procedimentos tornam a organização pesada e incoerente. Todos conhecem as regras, embora não saibam porque elas existem. Há pouco trabalho em equipe e não há preocupação com os resultados.

Entretanto, na visão de Adizes (2001, p.92), “as organizações Burocráticas podem continuar vivendo a despeito de um prolongado estado de coma”, pois,

A verdadeira morte pode levar anos. A morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização. Isso pode se dar antes da burocratização no caso de não haver um compromisso político verossímil sustentando a empresa ou setor da economia em questão. Numa Burocracia, a morte se prolonga porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos. Se a organização dependesse dos clientes, já teria morrido há tempos, pois os clientes desertaram (ADIZES, 2001, p.93).

Para Adizes (2001) a morte da organização é algo inevitável, entretanto, o longo caminho traçado rumo à deterioração pode lhe dar oportunidades de reverter este processo de declínio.

#### 2.2.2.2 A visão de Daft

Para Daft (1999) são quatro os estágios de desenvolvimento organizacional: estágio empresarial, estágio de coletividade, estágio de formalização e estágio de elaboração.

O estágio Empresarial é o momento a partir do nascimento da organização, onde a mesma ainda é pequena, informal, não burocrática e com apenas um proprietário. Neste momento, o principal objetivo é a sobrevivência, por meio da produção de um único produto

ou serviço. Neste estágio, à medida em que a organização vai crescendo e se desenvolvendo pode surgir uma crise relacionada à liderança. Neste momento, é necessário que os proprietários sejam orientados não só para a fabricação de um produto ou serviço, mas também para as demandas de gerenciamento de suas equipes.

O estágio seguinte é o de Coletividade, onde a organização, por meio de uma liderança forte e clara, passa a determinar suas metas e objetivos. É um momento de crescimento rápido, onde os colaboradores passam a sentir-se parte do todo e identificados com os objetivos da organização. Neste estágio a demanda maior se dá com relação à coordenação e controle das diversas áreas e suas funções e, por conseguinte, à delegação de tarefas.

No estágio de Formalização a organização cria normas, procedimentos e sistemas de controle. Há a formalização das comunicações e passa a ser estabelecida uma hierarquia clara, com a divisão do trabalho entre a cúpula, que passa a focalizar mais o planejamento, e as gerências de nível médio, que se tornam responsáveis pelas atividades de operação. Neste período, é preciso atentar para o excesso de burocratização que pode comprometer as inovações e a administração da organização.

O último estágio é o de Elaboração, quando a organização atinge sua maturidade. Nesta fase ela é grande e burocrática, porém conta com o esforço conjunto das diversas áreas para enfrentar problemas e alcançar objetivos. Nesta etapa, a organização pode passar por períodos de declínio, surgindo a necessidade de revitalização, por meio de ações de reorganização e inovação.

Daft (1999, p.118) esclarece que ocorre declínio organizacional quando há “um considerável retrocesso na base de recursos de uma organização durante um certo período”. Para ele, três fatores podem ocasionar o declínio das organizações:

- a) atrofia organizacional – ocorre quando a organização envelhece, tornando-se ineficiente e extremamente burocrática;
- b) vulnerabilidade – reflete a incapacidade da organização de responder ao ambiente, tornando-se vulnerável às mudanças ocorridas nele;
- c) declínio ou concorrência ambiental – refere-se aos recursos do ambiente necessários à manutenção da organização.

Com base nisso, o autor propõe um modelo, composto por cinco estágios, para a administração do declínio das organizações:

- a) Estágio cego – Neste momento em geral a organização enfrenta ameaças internas e externas à sua sobrevivência. É preciso então desenvolver formas de analisar e,

monitorar e controlar os ambientes externo e interno a fim de retomar um melhor desempenho. Nem sempre os sinais do declínio são percebidos pelos gestores.

- b) Estágio de inação – Este período se caracteriza pela negação do declínio, mesmo apesar dos sinais claros de deterioração. Neste ponto é preciso adotar medidas imediatas de readequação da organização, tais como maior grau de participação dos funcionários nas decisões da empresa.
- c) Ação falha – Neste momento os problemas enfrentados são sérios e não há como ignorar o desempenho falho. As circunstâncias obrigam os líderes a tomar decisões imperativas para realizar mudanças profundas na estrutura e operação.
- d) Estágio de crise – Após tentativas frustradas de vencer o declínio, surge o pânico. Este é um momento delicado, que precede a morte da organização, mas esta ainda conta com a possibilidade de reversão de seu estado negativo. Para isto, é necessário promover mudanças imediatas e acertadas.
- e) Dissolução – neste momento o declínio é irreversível. A única saída é decretar a morte da organização.

Fica claro que, também para Daft (1999), a organização é capaz de reverter sua tendência à morte, desde que se concentre em monitorar o ambiente no qual está inserida e promova mudanças de modo a acompanhar sua evolução. Desta feita, percebe-se que a sobrevivência das organizações, tanto na visão de Adizes (2001), quanto na visão de Daft (1999), passa por um processo de rearranjo de seus processos internos seja por meio da adoção de novas práticas de gestão ou readequação das atuais, seja por meio de melhorias na estrutura e funcionamento, realizadas também a partir das práticas de gestão.

O fato é que de acordo com estas duas perspectivas do ciclo de vida das organizações, o modo de gestão da organização pode tanto determinar seu sucesso e sua longevidade, como também seu fracasso e, por conseguinte, sua morte. Corroborando com esta perspectiva, vêm o entendimento de Greiner (1998), que será abordado a seguir.

### 2.2.2.3 A visão de Greiner

Para Greiner (1998), o ciclo de vida das organizações ocorre em cinco fases, sendo que a cada uma delas apresenta-se um período de evolução, com crescimento constante e estabilidade, seguido de uma fase de crise, denominada de revolução. Segundo esta

abordagem, o estilo de gestão é o grande responsável pelos períodos de evolução, que acabam por culminar no período de revolução, de modo que a crise está diretamente associada ao estilo de gestão adotado na fase anterior. E é a solução de cada período revolucionário que vai determinar se a empresa avança ou não para a próxima fase.

O autor explica que as mesmas práticas organizacionais não são mantidas durante toda a vida útil da organização e disso conclui que “os problemas de gestão e princípios estão enraizados no tempo” (GREINER, 1998, p.55).

As cinco fases são apresentadas na figura a seguir:

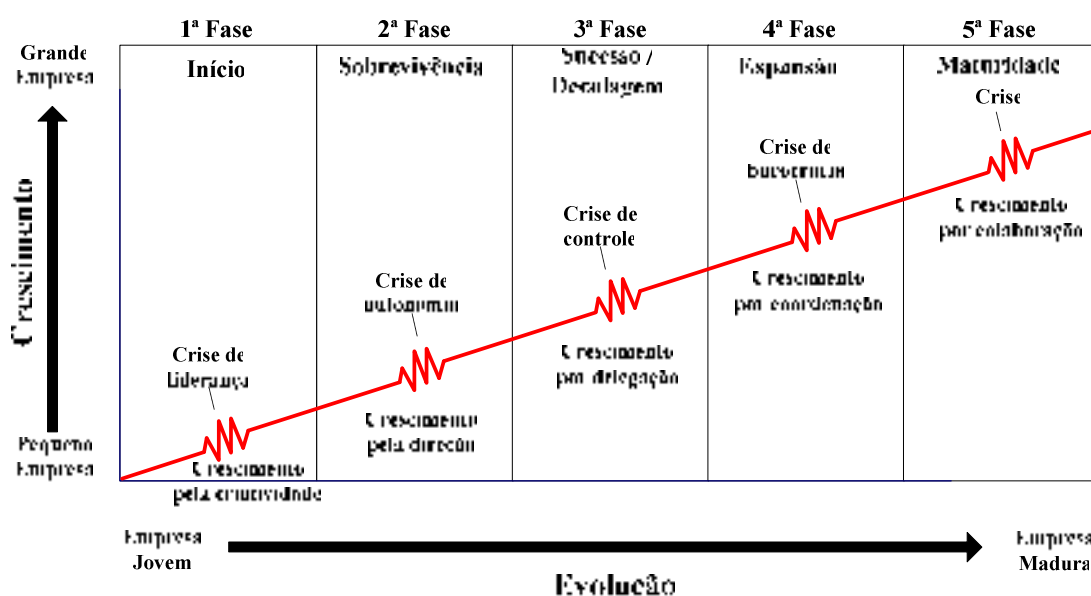


Figura 2 – Fases do Ciclo de Vida das Organizações  
Fonte: Greiner (1998, p.59).

A primeira fase - da criatividade – inicia-se quando a empresa nasce e é focada no produto e no mercado. Existe grande orientação técnica por parte dos fundadores, com foco em vendas, e estes acabam por destinar pouco tempo às tarefas de gerenciamento da organização. Há comunicação interna freqüente e informal. Os funcionários trabalham muito e ganham pouco, pela promessa dos fundadores de crescerem junto com a empresa. As respostas do mercado determinam as ações e motivações internas. A partir do crescimento da empresa aumenta o número de empregados, o que exige uma comunicação mais formal. O controle financeiro é necessário e surgem conflitos relacionados com a liderança. Nesta fase ocorre a crise de liderança, o que pode proporcionar à empresa a busca do desenvolvimento organizacional, por intermédio de um novo líder ou modelo de liderança.

Na fase da direção (segunda fase), em geral, as empresas que adotaram um modelo de liderança competente, entram em um período de crescimento sustentado. Nesta etapa as

atividades de comercialização e produção são separadas e passam a exigir uma maior delegação de autoridade e responsabilidade. Sistemas de contabilidade e de controle de produção passam a ser necessários, a comunicação torna-se mais formal e impessoal, respeitando a hierarquia de cargos e funções. Neste período ocorre a crise de autonomia, em virtude do aumento do tamanho e da complexidade da organização, pois cabe ao gestor principal a responsabilidade pelo direcionamento da organização. Inicia-se, então, um processo de descentralização.

Na fase da delegação, o processo de descentralização iniciado na fase anterior encontra seu ápice. Há pouca comunicação interna. Cabe ao gestor definir se deseja impulsionar o crescimento da estrutura organizacional ou não. Lucros e bônus são utilizados como forma de motivação dos colaboradores. A crise de controle é gerada pela concessão de autonomia ao corpo gerencial e pode desencadear novamente um processo de centralização do poder.

A fase da coordenação é marcada pelo uso de sistemas formais de planejamento e gerenciamento, o que contribui para a coesão da organização. É um momento onde se controla e aloca custos e cada área é tratada como um centro de custo/investimento. Neste ponto, algumas funções técnicas, tais como o processamento de dados, são centralizadas enquanto que funções operacionais permanecem descentralizadas. Um grande fator motivacional dos colaboradores, nesta fase, é a distribuição de lucros. Entretanto, o foco no controle faz surgir a crise da burocracia que encolhe a capacidade de inovação da organização.

A quinta e última fase é a da colaboração. Nesta fase é preciso incentivar a espontaneidade, a capacidade de inovação e o espírito empreendedor. Deve haver uma simplificação dos sistemas de modo a combater a burocracia. A ênfase se volta para a solução de problemas com rapidez, os recursos humanos, a inovação e a capacidade de aprendizado da organização e, assim, os sistemas de controle formais dão lugar à auto-disciplina. São montados times interdisciplinares para a gestão de tarefas e a comunicação interna evolui. Recompensas econômicas são o foco motivacional. A Crise da sobrecarga de trabalho e emocional traz à tona o *stress*. Para combatê-lo, é preciso criar novas estruturas e programas de acompanhamento aos colaboradores, garantindo a eles períodos de descanso e reflexão.

Para Greiner (1998), o ciclo de vida das organizações é marcado por fases distintas que oferecem perigos à sobrevivência da empresa. Em sua visão, cabe ao gestor administrar os períodos de crescimento, bem como os de crise, de modo a conduzir a organização de modo seguro até a maturidade. O ponto principal de sua abordagem diz respeito à influência

direta das práticas de gestão nos resultados obtidos pela organização. De modo simples e claro, Greiner (1998) devota às práticas de gestão a responsabilidade pelos resultados, positivos ou negativos, obtidos pela organização. Do seu ponto de vista, o modo de gestão impele a organização à mudança, seja por evolução ou por involução.

#### 2.2.2.4 Comparativo das abordagens sobre o ciclo de vida organizacional

Comparando as três abordagens do ciclo de vida das organizações é possível visualizar que, em geral, não importando qual abordagem é utilizada, todas possuem pontos em comum, como por exemplo: períodos de planejamento, ocorrência de conflitos, rompimentos e crises, períodos de crescimento, períodos de estabilidade, períodos de maturidade e tendência à morte

É importante destacar que, embora todas as organizações estejam sujeitas a cada uma das etapas do ciclo de vida, o tempo de duração de cada uma e, por conseguinte, do ciclo como um todo, não necessariamente obedecerá a um padrão (COLLINS e PORRAS, 1995).

Analisando comparativamente as três abordagens, observa-se que em cada uma o estágio que se sucede sempre traz novos desafios do que o que o precedeu, e isto irá requerer novas atitudes e ações gerenciais. Sendo assim, a caminhada ao longo dos diferentes estágios do ciclo de vida é o que caracteriza a sobrevivência da organização e isto dependerá também da sua capacidade de autogestão.

Vale lembrar ainda que o ciclo de vida organizacional é um fenômeno cíclico e não necessariamente ocorre em seqüência linear, sendo que, uma organização pode, pela sua capacidade de gerar entropia negativa, tema que será detalhado a seguir, reiniciar seu ciclo de vida sem necessariamente chegar à morte.

#### 2.2.3 Entropia Negativa

Srouf (2005, p.143) afirma que as organizações “sobrevivem à maior parte de seus habitantes e só não antecedem seus fundadores”. Para o autor, a dinâmica interna das organizações tende a perpetuá-las, transformando-as em fins em si mesmas. Todavia, é

preciso considerar que, como todos os sistemas abertos, as organizações possuem uma tendência à morte ou à deterioração (KATZ e KAHN, 1976; BERTALANFFY, 1977), conforme demonstram as abordagens sobre o ciclo de vida.

A entropia (tendência à morte) pode ser definida como a quantia de desordem presente dentro de qualquer sistema e, uma vez que a desordem precede o colapso, o grau máximo de entropia é atingido quando o sistema pára, vindo a fenecer (BERTALANFFY, 1977).

Como forma de combater esta tendência à morte destaca-se entre as características dos sistemas abertos a entropia negativa (negentropia), que do ponto de vista das organizações pode ser entendida como a capacidade da empresa de manter-se viva - inibir sua morte ou sobreviver (KATZ e KAHN, 1976; BOULDING, 1977; TARAPANOFF, 2001), tornando-se assim uma empresa longeva. E, isto ocorre porque o sistema aberto pode importar energia do ambiente externo, ou seja, os sistemas abertos buscam sua auto-sustentação por meio da importação de energia a fim de tentar compensar sua tendência à morte (à entropia). Dessa forma, caracterizam-se por possuir entropia negativa (MORGAN, 1996).

Na visão de Katz e Kahn (1976, p.37), "os sistemas sociais [...] podem ser capazes de deter quase que indefinidamente o processo entrópico. Apesar disso, o número de organizações que deixa de existir todos os anos é grande". Com base nisso, os autores (KATZ e KAHN, 1976, p. 176) entendem que:

[...] como sistemas abertos, as organizações sobrevivem somente enquanto forem capazes de manter entropia negativa, isto é, importação de energia, sob todas as formas, em quantidades maiores do que as que devolvem ao ambiente sob a forma de produto. A razão é óbvia. Em parte, o input de energia é diretamente investido e objetivado como produção organizacional. Porém, uma parte é absorvida e consumida pela organização. Para que haja o trabalho de processamento, é preciso que se crie a organização e que esta receba a energia que deverá manter; e isso se reflete na inevitável perda de energia entre o input e o que é produzido.

Boulding (1977), a partir da Teoria Geral de Sistemas, onde procurou desenvolver uma estrutura teórica geral que pudesse servir de base para todas as ciências, também classificou as organizações como sistemas sociais capazes de gerar entropia negativa. Sendo assim, propôs nove níveis de sistemas, classificados em ordem crescente de complexidade, conforme mostra o quadro 5:



Nível	Denominação	Características
Nível 1	Estrutura estática	Descrição das estruturas estáticas. Ex.: a estrutura de um mineral, o mapa de uma região, o organograma de uma empresa
Nível 2	Mecanismos (sistemas simples e dinâmicos)	Sistemas com movimento, mas de características previsíveis, controlados externamente: o sistema solar, um ventilador, um relógio. A maioria dos sistemas apresenta tendência ao equilíbrio.
Nível 3	Sistemas cibernéticos (tipo termostato)	Sistemas dinâmicos, com características probabilísticas, capazes de auto-regulação de seu funcionamento, dentro de limites determinados. Ex.: computador, forno, geladeira.
Nível 4	A Célula	Sistemas abertos, dinâmicos, programados para a autopreservação sob condições externas cambiantes; capazes de alterar seu comportamento e estrutura. Ex.: chamas, rios
Nível 5	As plantas (genético-societário)	Sistemas abertos, dinâmicos, capazes de auto-regulação geneticamente determinada, através de uma ampla gama de alterações nas condições externas e internas.
Nível 6	O Sistema Animal	Sistemas abertos, dinâmicos, geneticamente determinados para adaptar-se ao seu ambiente, através de ajustamentos internos, maior organização do influxo de informações e pela formação de grupos sociais simples.
Nível 7	Os Seres Humanos	Sistemas abertos, dinâmicos, auto-regulados, adaptativos através de uma ampla gama de circunstâncias, pela sua capacidade de pensar abstratamente e comunicar-se simbolicamente.
Nível 8	<b>O Sistema Social (Humano)</b>	Mais complexo e aberto à influência ambiental que o indivíduo; mais adaptativo pela capacidade de acumulação de conhecimento coletivo e diversidade de perfis individuais. <b>Pode viver indefinidamente, através do fenômeno da entropia negativa. Ex.: organizações formais e informais.</b>
Nível 9	Sistemas Transcendentais	Mais livremente adaptáveis às circunstâncias porque se elevam acima e além dos sistemas individuais e sociais. Incógnitas.

Quadro 5 – Hierarquia de Sistemas  
 Fonte: adaptado de Araújo (2007).

Para Boulding (1977), esta hierarquia de sistemas aponta as lacunas existentes nos conhecimentos teórico e empírico. Além disso, serve como advertência para a Ciência da Administração, cujo avanço no nível de análise teórica, em especial para os estudos sobre os modelos mecânicos da teoria da organização e controle, com certeza levará a sistemas mais poderosos e produtivos.

A partir disto, observa-se que a própria organização dispõe de um mecanismo interno de preservação de sua existência, e cabe ao gestor identificar as estratégias que irão impulsioná-la no sentido da garantia de sua sobrevivência e manutenção de sua longevidade, conferindo-lhe entropia negativa (ADIZES, 2001).

Neste sentido, tem-se que, a busca da entropia negativa é, senão, uma forma de se minimizar a desordem na organização, uma vez que toda organização é caracterizada por ordem e desordem cíclicas (GREINER, 1998). Desta feita, a vitalidade das organizações pode ser medida pela razão entre a energia obtida externamente e a quantidade de energia necessária ao seu funcionamento (KATZ e KAHN, 1976). Assim sendo, o alcance da entropia negativa reside na capacidade da organização de manter-se não só viva, mas em

funcionamento e desenvolvimento (KATZ e KAHN, 1976), sendo que aquelas que forem capazes de operar desta maneira obterão sucesso (FLECK, 2005).

#### **2.2.4 Desempenho organizacional: Sucesso *versus* Fracasso**

A explicação do sucesso e fracasso organizacionais de empresas longevas envolve a compreensão da relação entre desempenho e longevidade. Para Fleck (2005), a longevidade significa o sucesso no longo prazo ou a persistência e alto desempenho, alcançados a partir do crescimento rentável e da preservação da integridade, visto que,

O crescimento da firma tem sido amplamente utilizado como indicador de sucesso (Drucker, 1954), motivo pelo qual ocupa posição central na estratégia corporativa das empresas e tem motivado o desenvolvimento de teorias sobre crescimento (Penrose, 1980; Starbuck, 1971) (FLECK, 2003b, p.11).

Tem-se então que, o sucesso ou o fracasso da firma são o indicativo maior de um desempenho satisfatório ou não. Contudo, mesmo sendo o sucesso e o fracasso das organizações “preocupação central dos estudos organizacionais [...] carece-se, no entanto, de uma definição de sucesso” (FLECK, 2004, p.80).

Barnard (1938 apud FLECK, 2004, p.80) aponta que o melhor indicador do sucesso de uma empresa é a sua capacidade de sobreviver, entretanto, para isto é preciso “distinguir existência bem-sucedida de mera subsistência”. Para Barnard (1971) a longevidade das organizações depende de como elas são governadas (estilo de gestão) e, em geral, poucas organizações sobrevivem, porque a cooperação nas organizações é um grande desafio e é difícil de ocorrer. Com frequência, o que surge é o fracasso da cooperação e, por conseguinte, a destruição da organização.

Para Bowditch e Buono (1992, p.156), contudo, “o sucesso ou fracasso da organização são determinados mais pelas características do ambiente e do nicho em particular do que por habilidades gerenciais e estratégias organizacionais”. Segundo estes autores, uma forma de avaliar as organizações é por meio das medidas de eficácia, distinguindo as eficazes das ineficazes, entretanto, advertem que existe ainda muita divergência entre os teóricos da administração sobre a definição de uma organização eficaz. Na visão de Drucker (1995, p.51) “uma organização somente é eficaz se ela se concentrar em uma tarefa” e sua capacidade de realizar esta tarefa é determinada por seu grau de especialização.

Daft (1999, p.39), por sua vez, denomina de eficácia organizacional - “o grau em que a organização realiza seus objetivos”, ou seja, o seu grau máximo de sucesso. Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, p.77) concordam ao afirmar que “a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos – dentro das restrições de recursos limitados”. Para os autores, a eficácia organizacional está diretamente ligada ao desempenho organizacional, que é definido como as expectativas estabelecidas sobre a execução de determinado ato. Desta forma, a medida de desempenho organizacional eficaz, ou sucesso organizacional, pode ser considerada a partir do julgamento do administrador sobre o atendimento ou não a estas expectativas e a ele cabe balancear o desempenho da organização nestes critérios ao longo do tempo, a fim de alcançar a eficácia organizacional, e por conseguinte, a longevidade.

Para Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988) a conceituação da organização como um sistema deixa claro que sua sobrevivência dependerá de sua capacidade de adaptação ao meio, sendo que, a partir disto seu foco de atenção passa a ser o ciclo total *input*-processo-*output*. A partir destes dois pontos, os autores propõem um modelo de eficácia organizacional, onde a sobrevivência da organização é a medida maior e de longo prazo de sua eficácia. Neste modelo, recomendam alguns indicadores que do seu ponto de vista são capazes de demonstrar a probabilidade de sobrevivência da organização. São eles: produção, eficiência e satisfação, como critérios de curto prazo; e, adaptabilidade e desenvolvimento, como critérios de médio prazo.

A produção refere-se à maestria da organização em oferecer *output* em qualidade e quantidade adequadas às exigências do meio. Suas principais medidas incluem: lucro, vendas, *market share*, e outros. A eficiência trata das relações entre o *input* e o *output*, com foco no processo. É a capacidade da organização em maximizar seus recursos para o alcance de seus fins. Suas medidas são sempre expressas como percentagens ou índices, sendo que as mais comuns são: custo unitário, taxa de retorno sobre o capital, índices custo-benefício, entre outros. A satisfação é a medida na qual a organização satisfaz seus empregados, traduzida pelas taxas de *turnover*, absenteísmo e dos níveis de motivação e das atitudes dos mesmos. A adaptabilidade é a capacidade da organização de responder às mudanças tanto do meio externo quanto interno. Sua incapacidade de se adaptar ameaça diretamente sua sobrevivência. Desta forma, não existem índices que possam medir seu grau de adaptação, pois em situações de mudança ou a organização se adapta ou está fadada à morte. Por fim, o desenvolvimento é um critério que define os esforços da organização em melhorar-se e

aumentar sua capacidade de sobrevivência no longo prazo (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1988).

Bowditch e Buono (1992), por sua vez, sugerem quatro abordagens para a avaliação da eficácia organizacional:

- a) atingimento de metas: mede o progresso da organização pelo cumprimento de suas metas. É uma abordagem adequada quando as metas são claras, mensuráveis e aceitas por todos;
- b) recursos do sistema: mensura o grau em que a organização é capaz de obter os *inputs* necessários à sua operação, ou ao atingimento de suas metas. É mais adequada quando há relação clara entre os recursos e a produção, contudo é uma perspectiva limitada por focar exclusivamente uma parte do sistema;
- c) operações e processos internos: totalmente voltada para a dinâmica interna da organização, esta abordagem é útil pois foca importantes indicadores da eficácia organizacional, tais como, o relacionamento entre os colaboradores, a utilização eficiente de recursos, entre outros.
- d) constituições estratégicas: mede a eficácia organizacional a partir do grau de satisfação dos *stakeholders* para com a organização. Conceitualmente, é um método mais amplo que os anteriores, pois aborda o conceito de responsabilidade social, contudo, limita-se pela suposição de que a organização é mais eficaz quando atende às expectativas de seus públicos, o que não é verdade visto que muitas são eficazes mesmo quando ignoram essas exigências.

Entretanto, afirmam os autores, nenhum destes critérios pode ser considerado o ideal para medir a eficácia ou mesmo o sucesso de uma organização. Não há, portanto, uma medida ou indicador que retrate fielmente o grau de eficácia organizacional, embora existam modelos que busquem resultados aproximados (BOWDITCH e BUONO, 1992). O importante é que o acompanhamento do desempenho ou da eficácia organizacional permite às empresas identificar os pontos positivos e negativos de suas estratégias, de modo a rever seu curso de ação, sempre que necessário.

Nesse sentido, Brito e Brito (2005, p.1) entendem que:

A preocupação com o desempenho é a questão básica em estratégia. A definição proposta por Barney (2002) para estratégia é vê-la como uma teoria de como competir com sucesso. A forma mais comum de medir este sucesso é através da avaliação do desempenho financeiro. O estudo do desempenho das empresas não é uma tarefa simples. March e Sutton (1997) discutiram estas dificuldades enfatizando a complexidade do tema e o desafio de estabelecer causalidade (o objetivo final do pesquisador) em um ambiente de dados imperfeitos e com múltiplas relações.

Para Barney (2002 apud BRITO e VASCONCELOS, 2004), o desempenho consistente acima da média é um indicativo de que a organização possui vantagem competitiva sustentável. Entretanto, o autor adverte que além da vantagem competitiva, outros fatores podem influenciar o desempenho organizacional, tais como, a indústria ou ramo de negócios, os fatores externos tais como a economia e até mesmo a sorte. O fato é que o desempenho das empresas não apresenta homogeneidade e varia em função de suas diferenças quanto a: tamanho, produtos, pessoas, localização, organização e história (BRITO e VASCONCELOS, 2004). “A estratégia em especial tem-se preocupado em entender esta heterogeneidade, explicá-la e prevê-la. As diversas correntes do pensamento estratégico apresentam diferentes abordagens. Uma noção fundamental neste processo é o conceito de vantagem competitiva” (BRITO e VASCONCELOS, 2004, p.107).

A área de estratégia pressupõe que a heterogeneidade entre as diversas firmas é que determina as diferenças de desempenho existentes entre elas. Estudos realizados, em sua maioria nos Estados Unidos, indicaram a firma individual como a principal fonte de variação do desempenho. Estas pesquisas defendem que “as ações e posições individuais geram as diferenças relevantes e, portanto, a unidade de análise mais adequada é a firma e não o ramo de negócios” (RUMELT, 1991 apud BRITO e VASCONCELOS, 2005a, p.66).

A tabela a seguir apresenta os estudos realizados sobre o tema e a composição da variação do desempenho apontada por cada um:

Tabela 1 – Composição da variância do desempenho

Fatores	Schmalensee (1985)	Rumelt (1991)	Roquebert, Phillips e Westfall (1996)	McGahan e Porter (1997), com o modelo de Rumelt	McGahan e Porter (1997)
<b>Ano</b>	n.d.	0%	0,5%	0,40%	2,34%
<b>Setor ind. X ano</b>	n.d.	7,84%	2,3%	4,44%	n.d.
<b>Setor ind. Fixa</b>	n.d.	8,32%	10,2%	7,20%	10,81%
<b>Setor ind. Total</b>	19,59%	16,16%	12,5%	11,64%	10,81%
<b>Corporação</b>	n.d.	0,80%	17,9%	2,05%	n.d.
<b>Covariância</b>	-0,62%	0%	n.d.	-1,42%	-2,27%
<b>Participação de mercado</b>	0,62%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Unid. negócio</b>	n.d.	46,37%	37,1%	33,79%	35,45%
<b>Modelo</b>	19,59%	63,33%	68,0%	46,46%	46,33%
<b>Variância não explicada</b>	80,41%	36,67%	32,0%	53,54%	53,67%

Fonte: Brito e Vasconcelos (2004, p.114).

Schmalensee (1985 apud BRITO e VASCONCELOS, 2005a) foi o precursor de estudos sobre a composição da variância do desempenho. Em sua pesquisa analisou 1775 unidades de negócios de 242 ramos diferentes, chegando às seguintes conclusões:

- a) O fato de pertencer a uma unidade maior (corporação) não influencia significativamente os resultados de uma unidade de negócios;
- b) O ramo de negócios ao qual pertence a unidade explica de 19 a 20% da variância do seu desempenho;
- c) A participação de mercado corresponde a muito pouco da variância total;
- d) 80% da variância total não possui explicação nos fatores observados anteriormente.

O fato de o modelo de Schmalensee (1985) não ter conseguido explicar 80% da variância do desempenho abriu precedentes para a pesquisa de Rumelt (1991) que ampliou a pesquisa utilizando a mesma base de dados, entretanto, incluindo dados de quatro anos a mais na avaliação do desempenho (BRITO e VASCONCELOS, 2005a). Com este modelo, Rumelt (1991) conseguiu explicar mais de 63% da variância total, conforme abaixo (BRITO e VASCONCELOS, 2005a):

- a) O fato de pertencer a uma unidade maior (corporação) não produz efeito significativo no desempenho da unidade de negócios;
- b) O ramo de negócios responde por 16,2% da variância total;
- c) O fator tempo ou ano não explica nenhuma parcela significativa da variância;
- d) Fatores associados às unidades individuais explicaram 46,4% da variância total.

Roquebert, Philips e Westfall (1986 apud BRITO e VASCONCELOS, 2005a) realizaram um estudo muito parecido, porém utilizando uma base de dados mais ampla e recente, a Compustat. Seu estudo analisou 16.596 observações no período de 1985 a 1991 e conseguiu explicar 68% da variância total do desempenho. As conclusões encontradas foram muito próximas às anteriores, exceto que foi encontrado um efeito corporação significativo, que respondia por 17,9% da variância total. Além disso, o ramo de negócios explicou 12,5% da variância total e a unidade de negócios explicou 37,1% da variância total.

McGahan e Porter (1997 apud BRITO e VASCONCELOS, 2005a) também utilizaram a base de dados da Compustat, e realizaram um estudo que compreendeu o período de 1981 a 1994. Na pesquisa foram analisadas 72.742 observações, com média de 5196 unidades de negócios por ano pertencentes a diversos ramos de negócios. Entretanto, este modelo explicou apenas 46,30% da variação total. Neste estudo, foram observados os seguintes resultados:

- a) A unidade de negócios individual representou 35,45% da variância total;

- b) O ramo de negócios correspondeu a 10,81% da variância;
- c) O efeito ano chegou a 2,34%;
- d) Uma covariância negativa de 2,27% entre corporação e ramo de negócios foi identificada.

McGahan e Porter (1997, 2002 apud BRITO e VASCONCELOS, 2005) ainda ampliaram o estudo de Rumelt (1991), usando o mesmo conjunto de dados anteriores (Compustat), onde o efeito do ramo de negócios apareceu como dominante, e variando de acordo com o setor econômico a que pertencia a empresa.

No Brasil, os professores da Fundação Getúlio Vargas Luiz Artur Ledur Brito e Flávio Carvalho de Vasconcelos desenvolveram alguns estudos a fim de identificar as razões do sucesso do desempenho de empresas brasileiras. Neles os autores identificaram que o cenário macroeconômico do país onde as empresas estão inseridas tem pouca influência no desempenho das empresas. Em sua visão, o que realmente contribui para o crescimento sustentado de uma empresa é o que denominaram de “efeito empresa individual”, ou seja, o DNA da empresa, a soma do que é exclusivo de determinada companhia, como sua marca, pessoas, dirigentes, história, conhecimentos, entre outros. Em linhas gerais, a habilidade na condução do negócio ou a gestão dos recursos é que realmente faz a diferença (MATTOS e PINHEIRO, 2007).

Um primeiro estudo utilizou dados sobre o desempenho de empresas nacionais e multinacionais publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, referentes aos anos de 1998 a 2001. Foram selecionados 15 ramos de negócios, contendo 252 empresas, totalizando 938 observações. O maior componente da variância foi a firma individual, chegando a mais de 50% por todos os métodos de avaliação, enquanto que o ramo de negócios explicou apenas entre 4% a 7% do total. O fator ano não foi observado no estudo brasileiro (BRITO e VASCONCELOS, 2005a).

Um novo estudo realizado pelos pesquisadores brasileiros com uma amostra de empresas de 78 países procurou identificar a influência do país no desempenho, o chamado efeito país. Na primeira parte do estudo, realizada em 2003, os professores analisaram cerca de 12.500 empresas, e, na segunda etapa, realizada em 2007, foram analisadas outras 10.900 organizações. Foram utilizados dados da base Compustat Global. Como principais conclusões os autores apontam que o país onde a empresa está instalada representa de 5% a 10% de sua taxa de crescimento, enquanto que, o “efeito empresa” contribui com 46% na variação da *performance*, o que pode explicar vários casos de companhias que, embora atuando num

mesmo país e num mesmo segmento de negócio, obtiveram desempenhos totalmente diferentes (BRITO E VASCONCELOS, 2005b).

Brito e Vasconcelos (2005a, p. 81) explicam que: “as empresas diferem por várias razões (NELSON, 1991; CARROLL, 1993), mas os estudos de composição de variância do desempenho mostram que grande parte da heterogeneidade é permanente e permanece, ano após ano, afetando os resultados da empresa”.

Levando-se em consideração que os estudos anteriores apontaram que o fator de maior influência no desempenho da empresa são os relativos às suas próprias características e gestão, os pesquisadores brasileiros Brito e Brito (2005) procuraram desenvolver uma pesquisa buscando uma compreensão maior acerca do chamado efeito firma, decidindo, então, investigar as particularidades que compõem o tamanho da empresa. Foi realizado um estudo relacionando tamanho e desempenho, com 58.880 observações de empresas brasileiras, que demonstrou haver “uma relação positiva entre tamanho e lucratividade e uma relação quase inexistente entre tamanho e crescimento” (BRITO e BRITO, 2005, p.1).

Um outro ponto a observar é que não só o desempenho positivo contribui para a sobrevivência das organizações. De Tienne, Shepherd e Castro (2007, p. 2) apontam que “empresas com baixo desempenho frequentemente sobrevivem além de longos períodos de tempo, até quando têm uma taxa de retorno negativa”. Segundo os autores,

[...] pesquisas anteriores (Baden-Fuller, 1989; Gimeno et al, 1997; Karakaya, 2000; Meyer and Zucker, 1989; van Witteloostuijn, 1998) apontam que a *performance* das organizações não explica a persistência das empresas com baixo desempenho”. Meyer e Zucker (1989, p. 9) defendem que “a *performance* eficiente é apenas uma – e não necessariamente a mais importante – determinante da sobrevivência organizacional” (DE TIENNE, SHEPHERD e CASTRO, 2007, p. 2).

Na visão de De Tienne, Shepherd e Castro (2007), o empreendedor também pode ser o grande responsável pela sobrevivência da organização, e isto se dá pelas motivações extrínsecas pelas quais ele é afetado, o que determina a existência de heterogeneidade entre os empreendedores e explica porque algumas empresas têm diferentes limiares de *performance* (ou seja, diferentes níveis de aspiração de *performance*). Isto afeta diretamente a decisão do empreendedor de persistir ou não com o negócio. Para Gimeno et al (1997 apud DE TIENNE, SHEPHERD e CASTRO, 2007), a sobrevivência organizacional é determinada não só pelo desempenho da empresa, mas também pelo limite mínimo aceito de desempenho, ou seja, o nível de desempenho abaixo do qual o gestor toma a decisão de fechar a organização. Sendo assim, empresas com níveis de desempenho diferentes, podem apresentar maior ou menor tolerância para a persistência no negócio.



Com base nisso, De Tienne, Shepherd e Castro (2007), realizaram uma pesquisa com 89 empreendedores de empresas da área de tecnologia dos Estados Unidos, divididas em: *hardware* e *software* (31%), telecomunicações (29%), tecnologia de saúde (16%) e instrumentação e fabricação (24%). Os resultados da pesquisa sugerem que investimento pessoal, eficácia coletiva e sucesso organizacional anterior levam os empresários a persistir com uma empresa de baixo desempenho, enquanto que, o aumento de opções pessoais tornam menos provável a decisão de persistir. Desta feita, observa-se que pode estar também nas mãos do líder a decisão de sobrevivência da organização.

O que se pode concluir sobre isto é que na base do desempenho organizacional estão os fatores intrínsecos à empresa, tais como, suas características específicas e sua forma de atuação no mercado, traduzidas a partir de sua estratégia, suas práticas de gestão, sua visão de mundo, seu estilo de gestão, entre outros fatores. Além disso, a figura do empreendedor pode ter grande influência na orientação da empresa para a longevidade ou para a morte. A partir disto, considera-se então que é possível que as práticas de gestão da empresa representem grande parte do seu sucesso ou fracasso.

Neste íterim, note-se que uma gestão eficaz depende de uma correta avaliação de desempenho que analise a organização como um todo, levando em conta não apenas os aspectos financeiros, mas também os aspectos mais subjetivos. Desta forma, a medição do desempenho é realizada a partir da aplicação de medidores da posição de desempenho da empresa, que são os indicadores de desempenho, de modo a comparar a *performance* da “empresa com outras empresas, ou consigo mesma ao longo do tempo” (GITMAN, 2002, p. 102). Sendo assim, os indicadores de desempenho

[...] são sinais vitais da organização. Eles informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Eles comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, o controle e a melhoria dentro do processo. Os indicadores devem interligar estratégia, recursos e processos (HRONEC, 1994 apud LEITE, 2004, p.21).

Segundo Motta, Silva e Costa (2007), são inúmeras as teorias sobre desempenho, entretanto, em sua maioria focam indicadores financeiros (quantitativos), o que tem sido objeto de extensas discussões no meio acadêmico já há algum tempo. Isto propiciou a descoberta de que indicadores qualitativos (não-financeiros) podem ser tão ou até mais eficazes para medir o desempenho das empresas. Entretanto, convém destacar que,

O uso de sistemas de controle não-financeiros não acabou com a importância dos resultados financeiros. Contudo, as empresas passaram a acreditar que os resultados financeiros positivos decorrem da bem-sucedida implementação dos fatores-críticos de sucesso através de controles não-financeiros. As empresas sentiram que um sub-

produto deste sistema de controle seriam resultados financeiros superiores (SHANK et.al, 1997, p.183 apud LEITE, 2004, p.23).

E isto, na visão de Fleck (2004, p.83), contribui para a longevidade da organização, visto que, “o desempenho econômico excepcional de uma empresa, sem dúvida, contribui para a sua propensão a continuar a existir, porque, em princípio, as aspirações de todos os envolvidos (*stakeholders*) podem ser supostamente satisfeitas”.

Miranda e Silva (2002 apud LEITE, 2004, p.24) defendem que a escolha dos indicadores – financeiros ou não-financeiros - deve depender dos objetivos a serem alcançados. A combinação e interação entre os diversos indicadores é que irá constituir instrumentos eficazes de gestão.

Para Assaf Neto (2003), definir o valor de uma empresa é uma tarefa complexa. Considerando que o objetivo básico de toda empresa é a geração de valor, a fim de maximizar o retorno aos seus acionistas, há que se dar especial atenção à avaliação da mesma. Para isto, existem diversos modelos de avaliação, entre eles o autor cita: métodos patrimoniais, métodos múltiplos de mercado e método de fluxo de caixa descontado.

Os métodos patrimoniais destacam o valor da empresa com base no valor do patrimônio líquido, obtido pela soma deste com o passivo. O valor do balanço da empresa não tem por objetivo determinar o valor desta, visto que ele destaca o valor dos ativos no momento em que foram adquiridos. O método de múltiplos de mercado objetiva determinar o valor da empresa a partir da comparação de seu desempenho com outras participantes da bolsa de valores. O objetivo é determinar quanto o mercado estaria disposto a pagar pela empresa em questão. O método de fluxo de caixa descontado, por sua vez, é o que apresenta maior rigor técnico e, portanto, maior aceitação. Neste método a base de avaliação são os fluxos de caixa operacionais (provenientes da atividade operacional da empresa). É importante o levantamento destes fluxos esperados e principalmente de sua distribuição ao longo do tempo. Além disso, é importante que se leve em conta ainda a taxa de desconto e o risco implicados. A taxa de desconto ou taxa mínima de atratividade deve ser tal que garanta a remuneração adequada à expectativa de retorno dos diversos proprietários do capital (ASSAF NETO, 2003).

Segundo Gitman (2002), as demonstrações financeiras são o caminho para o conhecimento da realidade financeira de uma empresa. Um sistema financeiro sólido é um dos pilares da sustentabilidade organizacional. Dentre as quatro demonstrações financeiras, a demonstração dos resultados e o balanço patrimonial são as que contém os elementos necessários para uma boa análise financeira.

Gitman (2002, p.107) esclarece que “por conveniência, os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos ou categorias básicas: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade. Os índices de liquidez, de atividade e de endividamento medem, fundamentalmente, risco; os índices de lucratividade medem retorno”. Abaixo, segue uma relação de alguns indicadores de desempenho constantes destes quatro grupos:

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>Indicadores de Atividade</b>	<b>Indicadores de Endividamento e Estrutura</b>	<b>Indicadores de Lucratividade</b>
Liquidez Corrente	Giro dos estoques	Relação capital de terceiros / capital próprio	Retorno sobre o Ativo (ROA)
Liquidez Seca	Prazo médio de pagamento a fornecedores	Relação capital de terceiros / passivo total	Retorno sobre o investimento (ROI)
Liquidez Imediata	Prazo médio de cobrança	Imobilização de recursos permanentes	Retorno sobre o PL (ROE)
Liquidez Geral			Rentabilidade das vendas (Margem Operacional)

Quadro 6 – Indicadores de desempenho financeiro básicos  
Fonte: adaptado de Gitman (2002) e Assaf Neto (2003).

Os indicadores não-financeiros, por sua vez, buscam identificar fatores não abordados pelos indicadores financeiros. Em geral, focam em medidas de desempenho de análise mais subjetiva, tais como a concorrência, os clientes, a organização, os recursos humanos e outros. Ou ainda em medidas indicadoras dos níveis de sustentabilidade alcançados pela organização.

Em suma, o uso de indicadores permite aos gestores que o desempenho da organização seja adequadamente acompanhado e avaliado. Entretanto, embora ainda não se tenha uma solução ótima do ponto de vista da análise de desempenho (informação verbal)<sup>5</sup>, é necessário enfatizar que a combinação de indicadores financeiros e não-financeiros permite uma análise de desempenho mais completa, uma vez que reflete um amplo espectro da organização.

<sup>5</sup> Anotações de consulta realizada ao professor Altair Borgert, do Departamento de Ciências Contábeis do Centro Sócio Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, no dia 16/09/2008.

## 2.3 LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL *VERSUS* PRÁTICAS DE GESTÃO

Como já observado anteriormente, a habilidade de gestão da empresa, traduzida pelas práticas de gestão por ela adotadas, contribui consideravelmente para seus resultados. É neste ponto que, de modo a explorar, compreender e coletar evidências sobre a relação entre a perpetuação da empresa e as práticas de gestão utilizadas ao longo de seu ciclo de vida, surgiram os esforços dos estudos que buscam explicações para a longevidade das organizações.

Assim, são apresentadas nesta seção, de modo a formar parte do arcabouço teórico que sustenta esta pesquisa, as seguintes teorias: Teoria da Autoperpetuação, Teoria da Empresa Viva, Teoria da Empresa Visionária, Teoria da Empresa Grandiosa, Teoria da Empresa Vencedora e Teoria da Empresa de Sucesso. Também são apresentadas aqui as seguintes pesquisas: Micro e Pequena Empresa Brasileira, Empresa Duradoura e Micro e Pequena Empresa Catarinense.

### 2.3.1 A Teoria da Autoperpetuação

Alfred Chandler é considerado um pensador influente para a área de administração. Conhecido como um dos fundadores da área de estudos em administração estratégica, contribuiu não só para o desenvolvimento dos conceitos de estratégia e estrutura, como também para a compreensão do fenômeno do crescimento da firma (FLECK, 2004).

Em seu livro *The visible hand* (1977), realizou contribuição efetiva para a compreensão do crescimento corporativo. Atuando no campo da história econômica, Chandler preocupa-se em descrever, compreender e explicar os processos da história econômica, bem como o surgimento da empresa moderna e os motivos para o seu crescimento e domínio (FLECK, 2004).

Chandler (1977 apud FLECK 2004), a partir de seus estudos sobre o crescimento da empresa moderna (MEN), elaborou sua noção de autoperpetuação, que consiste na capacidade da organização moderna de sobreviver a seus membros, enquanto que, a firma tradicional, que em geral possui apenas uma atividade econômica e é liderada por poucos proprietários, quase sempre é efêmera. Contudo, esta é uma capacidade que precisa ser desenvolvida. Desta forma,

segundo o autor, a maestria que a organização demonstra para cultivar a autopropetuação é um indicador do sucesso no longo prazo. O contrário, ou seja, a incapacidade de cultivar a autopropetuação pode levar a empresa à morte. Sendo assim, “as chances de a empresa desenvolver uma existência continuada podem variar ao longo do tempo, na medida em que aumenta ou diminui sua propensão a se perpetuar” (FLECK, 2004, p.80).

Para Chandler (1977, p. 369 apud FLECK, 2004, p.85), a empresa moderna torna-se autopropetuada a partir do estabelecimento de “uma hierarquia gerencial e [...] de uma coordenação administrativa eficiente do fluxo de materiais”. Em sua visão,

Constituem condições necessárias para o crescimento, sustentação de posição competitiva e autopropetuação da empresa: o estabelecimento e cultivo de uma hierarquia gerencial; a coordenação administrativa de recursos, instalações e habilidades, possibilitando a geração de economias de escala e escopo; e o tríptico investimento em fabricação, marketing e gestão, à frente dos concorrentes. Tais condições permitem à empresa experimentar um processo de crescimento sustentado, criando novas oportunidades de expansão por meio da diversificação relacionada e impulsionada pela disponibilidade de recursos e habilidades subutilizados e transferíveis. Chandler (1977) também sugere que motivações produtivas para a expansão tendem a promover o crescimento sustentado, mais do que motivações defensivas (CHANDLER, 1977/1990 apud FLECK, 2004)

A existência continuada e o crescimento contínuo constituem condições necessárias para o desenvolvimento da capacidade de autopropetuação da MEN. Segundo Chandler (1977 apud FLECK, 2003b, p.15), os administradores oportunizavam à MEN “uma propensão à existência continuada por duas razões: poderiam ser substituídos e empenhavam-se para garantir uma longa carreira em suas firmas”.

Segundo Fleck (2003a, p.26), as empresas longevas tendem a apresentar traços organizacionais, que podem ser definidos como “o tipo de resposta da empresa a um desafio gerencial associado ao processo de crescimento organizacional”. E, é o modo como a empresa responde ao desafio, que define sua propensão à autopropetuação ou à autodestruição (FLECK, 2003a).

Em seus estudos, a autora identificou sete categorias de traços, sendo quatro relacionados à gestão interna da organização e os outros três aos negócios, conforme apresentado no quadro 7.

<b>Categoria do Traço</b>	<b>Desafio</b>	<b>Autodestruição</b>	<b>Autoperpetuação</b>
<b>Organização Interna</b>			
Organização	À medida que a empresa cresce, aumenta o grau de diversidade	<i>Fragmentação</i> (autonomia das partes)	<i>Integração</i> (fomento de sinergias)
Alocação de Recursos	À medida que a empresa cresce, aumentam os conflitos de prioridade	<i>Fraca coord.</i> (emergente alocação de recursos)	<i>Forte coord.</i> (deliberada alocação de recursos)
Resolução de problemas	À medida que a empresa cresce, aumenta a complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	<i>Casuístico</i> (Busca imediata de soluções)	<i>Sistemático</i> (Busca minuciosa de soluções)
Formação de hierarquia gerencial	À medida que a empresa cresce, aumenta a demanda por talentos gerenciais	<i>Tardia</i> (recrutamento rápido no mercado no momento necessário)	<i>Cedo</i> (investimento em tempo e \$\$\$ em formação interna)
<b>Orientação Aos Negócios</b>			
Empreendedorismo	Fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa	<i>Satisfatório</i> (subotimiza metas em níveis de risco exagerados)	<i>Audacioso</i> (maximiza retornos com níveis de risco compatíveis)
Motivações para expansão	Fundamentação do movimento de expansão	<i>Nulo, Defensivo</i> (mera defesa ou expansão desconexa)	<i>Produtivo, Híbrido</i> (aumento de produtividade com/ sem defesa)
Gestão da mudança	Identificação e atuação sobre fontes de mudança benéficas ou prejudiciais aos negócios da empresa	<i>Adapta ao ambiente</i> (Busca a posteriori de rápido ajuste às mudanças no ambiente)	<i>Molda o ambiente</i> (Análise demorada e custosa em antecipação a possíveis mudanças)

Quadro 7 – Traços Organizacionais

Fonte: Fleck (2003a, p.27).

Ainda no entendimento de Fleck (2004), o conceito de institucionalização de Selznick (1957, p.21 apud FLECK, 2004, p.86) relaciona-se fortemente à autoperpetuação da empresa, uma vez que declara que “à medida que uma organização adquire um eu, uma identidade própria, ela se torna uma instituição. Dali para frente, a automanutenção torna-se mais do que mera sobrevivência organizacional”. Desta forma, convém lembrar que para Selznick (1957 apud FLECK, 2004, p.86) a autopreservação da organização, por ser mais do que mera sobrevivência, requer antes a preservação da integridade organizacional.

Sendo assim, Fleck (2004) propõe que, a fim de cultivar a propensão organizacional à autoperpetuação, a empresa precisa focar em três requisitos: renovação organizacional, desempenho excepcional e preservação da integridade organizacional, conforme mostra a Figura 3.

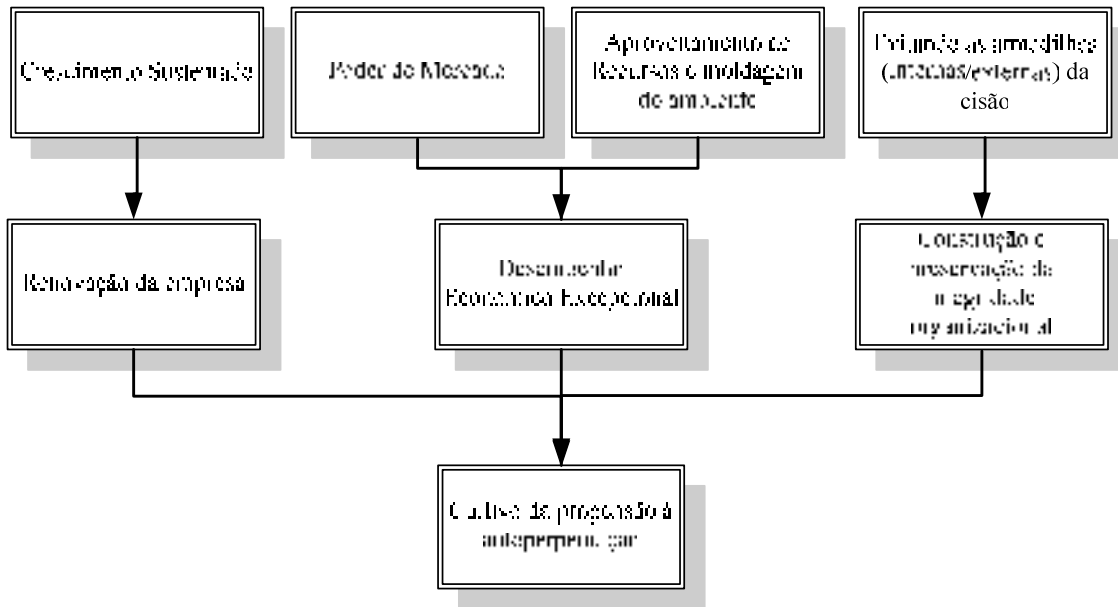


Figura 3 – Desenvolvimento da propensão à autoperpetuação organizacional  
 Fonte: Fleck (2004, p. 87).

Um estudo comparativo de casos realizado por Fleck (2004, p.79) com duas empresas do setor elétrico dos Estados Unidos – General Electric (GE) e Westinghouse (WH) – demonstrou que o conjunto de traços desenvolvido por cada empresa determinou seus destinos. A pesquisa sustenta que ao longo do seu ciclo de vida “a General Electric tendeu a desenvolver capacitações gerenciais que aumentaram suas chances de perpetuar-se. Já a Westinghouse, durante a maior parte do tempo, desenvolveu propensão à autodestruição”. Esta pesquisa trouxe algum esclarecimento sobre a sobrevivência organizacional como uma propriedade da empresa.

Os traços da GE cultivaram os três requisitos de primeiro nível, isto é, renovação, desempenho e integridade, conforme demonstrado na Figura 3, enquanto os da WH estimularam apenas o requisito da renovação organizacional.

Entre os principais traços desenvolvidos pela GE destacam-se:

- a) espírito empreendedor
- b) motivos de crescimento produtivos e híbridos
- c) abordagem de mudança ativa / moldagem do ambiente
- d) busca da integração das partes da organização, visando economias de escala e de escopo
- e) coordenação forte de conflitos
- f) soluções sistemáticas para questões gerenciais
- g) desenvolvimento de talentos gerenciais internos

As principais conclusões apontadas pela pesquisa destacam que a GE apresentou uma tendência clara a autoperpetuação, com os seguintes requisitos:

- a) **Renovação Organizacional:** investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) produziram a renovação organizacional. Os traços que contribuíram para isto, estimulando o crescimento sustentado da empresa, foram a expansão ambiciosa, porém produtiva, e o espírito empreendedor;
- b) **Desempenho Excepcional:** a capacidade de criar, capturar, explorar, preservar e reconfigurar numerosos recursos valiosos, mas também exercer poder de mercado em diversos domínios setoriais conferiram à GE um constante desempenho excepcional. A capacidade de antecipação das mudanças e uma visão estratégica que ultrapassava seus próprios limites foi outro traço fundamental para seu sucesso, permeado pela adoção de parcerias constantes;
- c) **Integridade Organizacional:** a preservação da integridade da GE era preocupação permanente em todos os níveis da organização. Os quatro traços relacionados à organização podem ser associados à integridade organizacional, são eles: coordenação forte de conflitos; soluções sistemáticas para questões gerenciais; desenvolvimento de talentos gerenciais internos e integração visando economias de escala e escopo.

A análise comparativa identificou comportamentos persistentes nas duas empresas que foram sistematicamente diferentes, o que talvez possa explicar o sucesso e o fracasso experimentados por elas.

### **2.3.2 A Teoria da Empresa Viva**

Arie de Geus (1999, p.2) afirma que as empresas comerciais são as instituições que apresentam a mais alta taxa de mortalidade, sendo que, em média, não sobrevivem a mais de vinte anos de atividades, enquanto que de acordo com a sua expectativa máxima de vida poderiam no mínimo alcançar o centenário. Em sua visão, as empresas morrem jovens “porque os seus gerentes focam exclusivamente a produção de bens e serviços e se esquecem de que a organização é uma comunidade de seres humanos fazendo negócios” e, portanto, é uma comunidade viva (DE GEUS, 2000, p.97). Há preocupação constante com a terra, o trabalho e o capital, enquanto que as pessoas são relegadas a segundo plano.



Entretanto, no atual mundo globalizado – a chamada aldeia global -, as empresas que forem voltadas apenas a objetivos econômicos estarão fadadas a desaparecer, pois hoje é quase impossível exercer controle sobre o meio externo à organização e só uma empresa capaz de aprender e se adaptar pode sobreviver.

Desta forma, vários estudos realizados têm identificado alguns fatores ou práticas que conduzem as organizações à longevidade. Entre eles, um estudo realizado pela Shell em 1983, liderado por Arie de Geus, que identificou 27 empresas com idade superior a 100 anos (algumas chegando até 700 anos), que apresentaram traços de personalidade e práticas de gestão comuns que podem ter exercido influência em sua longevidade. Entre as empresas analisadas estavam a norte-americana DuPont (1802), as japonesas Mitsui (1697) e Sumitomo (1590), a sueca Stora (1288), a alemã Siemens (1847) e a francesa *Société Generale* (1864).

Em sua pesquisa, De Geus (1998a) explica que a empresa é capaz de prosperar quando cada uma de suas partes (líderes, colaboradores, acionistas, ativos físicos e financeiros) está voltada à sobrevivência e à realização do potencial do todo.

A rentabilidade é vista como um meio para se chegar à longevidade e não como um fim. O autor considera a empresa como um ser vivo e não como um ser econômico, movido a objetivos financeiros. E, este ser vivo é capaz de evoluir, mudar, adaptar-se, ou seja, possui um forte senso de identidade própria, ao contrário do ser econômico que só pode mudar por força da ação de outros. Para De Geus (1998a) a capacidade de uma empresa de repensar e adaptar continuamente os próprios objetivos e métodos é o fator que mais contribui para proporcionar vantagem competitiva.

Em seu estudo, De Geus (1998a) descobriu alguns traços de personalidade comuns às empresas vivas que podem ser os grandes responsáveis pela sua longevidade. A primeira característica é o conservadorismo nas finanças. De Geus (2004) afirma que “toda entidade viva consome, e dinheiro serve [...] para medir o que foi consumido”. Entretanto, o crescimento realizado por meio de empréstimos, fusões e aquisições é perigoso, pois uma vez realizada a dívida, a empresa passará a priorizá-la sempre com o seu fluxo de caixa. Ao contrário, dinheiro na mão da empresa significa liberdade de ação e independência, principalmente quando o concorrente não tem a mesma sorte. Sendo assim, as empresas vivas não arriscam capital de forma inconseqüente, valorizam o dinheiro que possuem e mantêm o caixa sempre cheio, o que lhes dá maior poder de barganha e facilita o aproveitamento de oportunidades e investimentos na realização de mudanças e crescimento. Segundo Tichy (2000), a velocidade é fator crucial para o crescimento da organização. E, desta forma, o

conservadorismo financeiro mantém a velocidade da evolução da empresa, uma vez que com dinheiro é possível adquirir recursos que permitirão à mesma evoluir com rapidez.

O segundo traço de personalidade apresentado é a sensibilidade em relação ao mundo externo. Empresas vivas são capazes de observar o meio externo e identificar as mudanças, aprendendo com elas e adaptando-se com relativa facilidade. São competentes em aprendizagem e adaptação. Sendo assim, uma empresa que queira sobreviver e prosperar deve possuir uma gerência sensível e voltada ao meio-ambiente, que saiba fazer exercícios de cenários a cada nova suspeita de transformação no meio externo.

A consciência da própria identidade é outra qualidade importante. Nas empresas longevas há senso de comunidade, onde a razão de ser da empresa está clara para os colaboradores, que se sentem como uma parte importante do todo. Há harmonia entre os indivíduos e aqueles que não partilham dos valores da organização não podem permanecer. Entretanto, esta coesão de valores abre espaço também para a diversidade, onde os indivíduos demonstram diferentes características e potenciais, que se completam e complementam e, o que os mantém em sintonia são os objetivos claros e comuns. Na empresa viva os objetivos individuais estão em harmonia com os objetivos da organização. A confiança é a essência do contrato implícito entre as partes e há um compromisso de ambas as partes em dar o melhor de si, buscando o desenvolvimento e o crescimento. O profissional sabe que pode comprometer-se, que a empresa irá buscar desenvolvê-lo da melhor forma possível. E a empresa tem a certeza de contar com o comprometimento dos colaboradores.

A quarta característica apresentada por De Geus (1998a) é a tolerância a novas idéias. As empresas longevas aceitam idéias inovadoras, experimentos e estão sempre dispostas a mudar. A descentralização e a diversificação proporcionam aos membros da organização oportunidades de criar e inovar, havendo tolerância com atividades marginais: negócios pequenos que em outras empresas seriam podados, na empresa viva encontram terreno fértil para se desenvolverem e se transformarem em grandes negócios. Esta tolerância, aos poucos, vai alterando as características da empresa, à medida em que abre espaço para novas idéias, pessoas, produtos e mercados. Mas esta tolerância só se mantém naquelas empresas que sabem reconhecer o valor de se criar um espaço para a inovação. Empresas intolerantes também podem ser saudáveis e longevas, mas para isto precisam manter um expressivo controle sobre o meio em que vivem. No mundo atual, este controle é quase impossível, daí a tolerância ser tão bem vinda, pois dota as empresas de maior capacidade de resposta às diferentes forças do ambiente.

A partir destas quatro características básicas das empresas vivas, seus executivos estabelecem algumas prioridades para si e seus colaboradores. Desta forma, segundo De Geus (1999) nas empresas vivas há predominância de algumas práticas de gestão comuns.

A primeira prática é a valorização do comprometimento das pessoas e não dos ativos. Nas últimas décadas, o fator crucial de produção migrou do capital financeiro para o capital humano e, nas empresas vivas, a valorização do comprometimento é clara quando a empresa é capaz de não se apegar aos ativos, compreendendo que estes são apenas meios de se alcançar os objetivos e, fica mais forte à medida em que se torna capaz de alterar suas ações, mantendo sua equipe coesa. De Geus (2001b) entende que as organizações podem sofrer com a desvalorização de seus ativos e ter suas idéias roubadas, mas, se possuírem a capacidade de inovar e desenvolver pessoas, permanecerão sempre adiante da concorrência. Em entrevista à *Enfate Comunicação Empresarial*, De Geus (2001a), afirmou que as empresas deveriam recrutar as pessoas e desenvolvê-las por toda a vida, fazendo com que elas alcançassem seu mais alto potencial. Isto deveria ser visto como o papel fundamental das organizações.

A redução dos controles é mais uma prática comum às empresas vivas. Aceitar as inovações é possível apenas quando não há rigidez de diretrizes e controles, onde há espaço para o desenvolvimento de novas idéias sem a sombra da punição no caso de fracassos. É preciso assumir riscos junto com as pessoas abrindo espaço para novos conceitos e idéias. Na maior parte das vezes, os gerentes optarão pelo controle. Entretanto, o controle extremado acaba transferindo para poucos – os gerentes – todo o processo decisório, o que limita as possibilidades da organização, já que o poder do julgamento está sob responsabilidade destes poucos.

O foco no aprendizado e não nos processos é outra prática observada. Peter Senge (2001 apud DE GEUS, 1998a) afirma que muitas organizações morrem prematuramente devido ao fato de que a maior parte delas sofre de deficiências de aprendizado, tendo dificuldades em se adaptar às mudanças do meio em que vivem. De Geus (1998a, p.63) completa afirmando que uma “empresa bem-sucedida é aquela que pode efetivamente aprender”. E, o aprendizado começa com a percepção do novo e das alterações no meio ambiente (soma de todas as forças que afetam os atos de uma empresa), proporcionada pela sensibilidade ao meio ambiente. Na empresa viva, o foco no aprendizado é alcançado quando a mesma permite movimentos internos de comunicação intensa entre equipes, estabelecendo interações constantes. Com base nas informações percebidas do meio ambiente a empresa deve ser capaz de realizar alterações em suas estratégias, planos de ação, tornando-se muito

eficiente na gestão da e para a mudança. Após a realização da mudança a empresa não será mais a mesma, pois ela evoluiu. Esse é o ponto chave do aprendizado.

No estudo realizado pela Shell, foi identificado que as empresas longevas são capazes de antecipar a mudança, demonstrando uma capacidade inata de transformar a crise em oportunidades de negócios. Mas, infelizmente, esta capacidade de antever não é comum a todas as pessoas, pois existe no ser humano uma tendência natural de resistência à mudança. Além disso, líderes que admitem ter algo a aprender não são bem vistos. A idéia de que a empresa pode aprender também não é bem aceita. Entretanto, Bennis (2005 apud ALONSO, 2005) afirma que nenhum líder consegue saber tudo, então, é preciso que ele saiba colocar seu ego de lado e seja capaz de incentivar o talento dos demais. De Geus (1998a) afirma ainda que planejar significa aprender, e que o processo de planejamento e tomada de decisões na empresa viva é encarado como um processo de aprendizado. E, nele, não só as pessoas aprendem, mas as organizações também. A grande questão é como melhorar o processo decisório para que ele se transforme efetivamente num processo de aprendizado acelerado.

Por fim, De Geus (1998a) aponta a perpetuação da comunidade como uma prática de gestão também encontrada nas empresas estudadas. Nas empresas vivas, os valores da organização estão expressos de forma clara e são conhecidos pelos colaboradores e a estes é dada a possibilidade de crescer conforme seu aprendizado. A comunidade da empresa deve ser valorizada e estar sempre em primeiro lugar quando se tratar de benefícios e vantagens. Uma empresa comunitária, com uma política de valorização comum a todos os seus colaboradores, tem mais chances de crescer, à medida em que impulsiona também seus membros ao crescimento e à realização. Não é como uma organização em que muitos trabalham mas poucos são valorizados, ao contrário, é capaz de fazer com que todos se sintam parte dela e dêem o melhor de si. Na empresa viva, o desenvolvimento dos colaboradores é colocado acima de tudo, com o intuito de garantir a continuidade da organização de geração para geração.

De Geus (1998a) compara ainda a empresa viva a um rio que está sempre fluindo para a frente e impulsionando todas as suas gotas também para a frente. Quando há seca, algumas gotas evaporam e, na chuva, novas gotas se incorporam a este rio. Assim também deve ocorrer na empresa, quando o velho dá lugar ao novo e colaboradores antigos saem, dando espaço a novos colaboradores, novas idéias e novo aprendizado. “A gestão deve pensar em termos de gerações. A empresa deve ainda estar lá, e próspera, quando seus fundadores já morreram” (DE GEUS, 1998b). Assim, o processo sucessório flui de modo sistemático e organizado.

Analisando o que foi exposto, pode-se identificar que a pesquisa liderada por De Geus (1998a) aponta que as empresas vivas são empresas que se preocupam com as pessoas e sabem que a organização nada mais é do que as pessoas que a compõem. São, em consequência, empresas longevas, que evoluem harmoniosamente, são abertas ao novo e ao aprendizado, possuem grande auto-conhecimento e exercem controle rigoroso sobre seus recursos. Elas entendem qual o seu papel no mundo, valorizando novas idéias e novas pessoas e produzindo bens e serviços para ganhar seu sustento, exatamente como os seres humanos fazem com seus empregos.

### **2.3.3 A Teoria da Empresa Visionária**

Uma pesquisa realizada por Collins e Porras (1995) com 18 empresas norte-americanas, européias e asiáticas, aponta que algumas organizações - classificadas como empresas visionárias - vivem mais que as outras e isto se deve ao fato de estas empresas também adotarem algumas práticas comuns.

Proporcionar ferramentas às pessoas, não soluções, é a primeira prática apontada pela pesquisa. Nas empresas visionárias o líder não se ocupa em impor ao mercado uma grande idéia ou um grande produto que traga uma solução duradoura. Na verdade, seu objetivo é criar uma empresa que possa continuar prosperando sem que ele tenha que estar presente ao longo dos ciclos de vida de vários produtos. É criar uma empresa visionária que seja capaz de prosperar independentemente.

Além disso, a figura do grande líder, visionário e carismático, por si só não é suficiente para explicar o sucesso da empresa visionária. Grande parte das empresas visionárias do estudo não possuíam líderes carismáticos nem com um perfil em comum. Em virtude disto, os autores até propõem que o líder passe a ser chamado de arquiteto, ou aquele que dá as ferramentas, entretanto, não qualquer ferramenta, mas as específicas para alcançar o sucesso. Desta forma, concluem que se não há necessidade de uma grande idéia, nem de um líder com um perfil específico, as características necessárias para se transformar uma empresa em visionária podem ser aprendidas.

Ter como foco uma ideologia central e não apenas o lucro é outra prática de gestão que pode tornar uma empresa duradoura. A empresa visionária possui uma ideologia central que guia seu desenvolvimento, deixando claro o que ela é, o que representa e quais são seus

objetivos. Desta forma, sua preocupação central está em manter e respeitar sua ideologia, sendo que os lucros vêm como conseqüência e não como finalidade maior, embora sejam fundamentais para o processo de evolução. E, para fomentar sua ideologia ela se ocupa em doutrinar os funcionários de forma a perpetuar a cultura de devoção à ideologia, selecionar e preparar criteriosamente os membros da alta gerência de forma a perpetuar seus valores e manter suas estratégias geral e específicas (metas, projetos, táticas) sempre em consonância com sua ideologia central.

O estímulo ao progresso preservando o cerne da empresa é mais uma prática de sucesso que demonstra que o respeito à ideologia central abre espaço a mudanças em práticas específicas e não-centrais, ou seja, na empresa visionária há um grande estímulo ao progresso e adaptação às mudanças do meio ambiente. Com o tempo será necessário realizar alterações na estratégia, nas linhas de produto, na cultura, nas táticas, nas metas, competências, a fim de impulsionar o crescimento da empresa, mas tudo isto será realizado em consonância com a ideologia central da organização, tornando a empresa capaz de evoluir, sem trair seu núcleo, o princípio de tudo.

O uso de metas audaciosas foi outra prática revelada pelo estudo. “Uma meta audaciosa envolve as pessoas – pega-as de jeito. É algo concreto, excitante, voltado para algo altamente específico. As pessoas a ‘pegam’ no ar; são necessárias poucas ou nenhuma explicação” (COLLINS e PORRAS, 1995, p.144). Entretanto, não é só a existência da meta audaciosa que estimula o progresso, o nível de comprometimento dos envolvidos é fundamental. Então para uma meta ser audaciosa ela precisa ser ousada, estimulante e ser capaz de fazer as pessoas sentirem-se motivadas e confiantes em atingi-la. Além disso, uma meta audaciosa tem a missão de fazer com que as pessoas queiram manter a organização progredindo mesmo após a saída de um líder energizante (daqueles que energiza as pessoas). O foco sempre será a meta e não o líder. E, por fim, uma meta audaciosa sempre é coerente com a ideologia central da organização.

Ainda, nas empresas visionárias há uma espécie de culto de devoção à ideologia central, não à personalidade do líder. Desta forma, os líderes passarão, mas a ideologia central será sempre conhecida, respeitada, amada e, o mais importante, perpetuada. Isto é feito por meio de práticas específicas, tais como, programas de treinamento, universidades e centros de treinamento corporativos, políticas rigorosas de promoção interna, exaltação aos feitos heróicos da organização, critérios de incentivo e progresso alinhados com a ideologia central, celebrações e ênfase constante nos valores da empresa. Uma cultura de devoção auxilia no

alcance das metas audaciosas, pois faz as pessoas sentirem-se parte de uma organização especial, diferenciada.

A experimentação é também uma característica das empresas visionárias. Os maiores êxitos das empresas visionárias não foram resultado de planejamentos detalhados, mas sim de “experiências, tentativas e erros, oportunismo e – quase que literalmente – através de acidentes” (COLLINS e PORRAS, 1995, p.206). Este tipo de prática conduz ao que os autores classificaram como progresso evolutivo, que ao contrário do progresso proporcionado pelas metas audaciosas - que determinam claramente onde a empresa vai chegar - dá a idéia de evolução, ou seja, há certeza do crescimento, mas não se sabe ao certo, como, quando, onde. É o mesmo tipo de progresso alcançado pela evolução das espécies da natureza. É o progresso não planejado. E, é desta forma também que as empresas visionárias se adaptam ao seu meio-ambiente.

Apesar de a liderança não desempenhar papel fundamental numa empresa visionária, a alta gerência exerce um grande impacto sobre a organização. Desta forma, empresas visionárias selecionam, desenvolvem e promovem os talentos gerenciais internos à organização, pois isto ajuda a preservar o núcleo, a ideologia central da organização. No estudo foi identificado que foram raras as vezes em que uma empresa visionária contratou para algum cargo da alta gerência executivos de fora da organização. A empresa visionária planeja a sucessão e, com isso, garante a continuidade da qualidade da liderança e, por conseguinte, a continuidade dela própria.

Por fim, empresas visionárias estão sempre se perguntando como podem melhorar seus resultados. Resultados excepcionais são comuns e são fruto de uma grande exigência que elas têm consigo mesmas. Nelas a melhoria contínua encontra terreno fértil, como um hábito institucionalizado, um estilo de vida disciplinado, que busca sempre tornar a empresa melhor e mais forte amanhã – em todos os sentidos - do que é hoje. As empresas visionárias não permitem a complacência, a zona de conforto, estão sempre criando mecanismos que causem um certo desconforto interno para que as pessoas não se acomodem aos resultados positivos e queiram sempre superar seus limites. É a disciplina do contínuo auto-aperfeiçoamento, da inovação constante.

Comparativamente, Collins e Porras (1995) em seus estudos identificaram também algumas características muito semelhantes às apontadas por De Geus, para caracterizar as empresas visionárias que são: a questão do aprendizado organizacional e do desenvolvimento individual, o lucro como meio e não fim, o estímulo ao crescimento e à inovação, o uso de

metas como elemento motivador para o crescimento, a abertura a novas idéias e experimentos e o respeito aos valores da empresa.

### 2.3.4 A Teoria da Empresa Grandiosa

Num estudo mais recente, realizado com 1.435 empresas nos EUA, o professor James Collins (2002), chegou a mais algumas importantes conclusões sobre porque algumas empresas são capazes de dar verdadeiros saltos para o sucesso, enquanto que outras não passam do nível da mediocridade. Dentre as empresas estudadas, o autor encontrou apenas 11 capazes de realizar este salto, às quais chamou de empresas grandiosas, ou seja, empresas que causaram grande impacto e alcançaram uma *performance* superior por um longo período de tempo (COLLINS, 2006).

Segundo Collins (2002), estas empresas grandiosas conseguiram alcançar altos níveis de resultados por meio de um processo longo, disciplinado e realista de comprometimento com a excelência, não havendo em nenhum dos casos algum tipo de “instante milagroso” que as elevou para o sucesso. Aqui a disciplina em busca de crescimento auto-sustentado impediu o uso de atalhos. E, para que este processo se sustentasse e perdurasse, essas organizações investiram maciçamente nas pessoas, buscando sempre as melhores e tornando-as as mais preparadas.

Nas empresas grandiosas, o processo de liderança se inicia com a escolha das pessoas certas para os cargos certos, para somente a partir daí se definir para onde a empresa deseja ir: “primeiro as pessoas, depois o rumo” (COLLINS, 2002, p.118). Esta forma de ação é importante por três motivos básicos: com as pessoas certas é mais fácil adaptar-se a um mundo em constante mudança; as pessoas certas são automotivadas; e, com as pessoas erradas não é possível alcançar a excelência.

Em relação à liderança, Collins (2002) classificou os líderes das empresas estudadas com o nível 5, o mais alto em sua escala, que identifica líderes que possuem humildade pessoal e determinação profissional. São discretos e com grande força de vontade, conferindo prioridade ao crescimento da empresa, em lugar dos interesses pessoais. Collins (2002) ainda identificou que os líderes que construíram empresas grandiosas apresentaram certas características em comum, as quais classificou como criadoras (de dentro para fora). Já os líderes de empresas medíocres apresentaram características consideradas reativas, ou seja, de



reação ao ambiente externo (de fora para dentro). Desta forma, o autor conclui que a principal ferramenta para transformar as empresas em grandiosas é criar ao invés de reagir. Sendo assim, o executivo que quiser alcançar vãos mais altos deve concentrar-se em três esferas de criação (o conceito do ouriço) identificando nele e na organização: o que os apaixona, o que eles fazem melhor do que ninguém e o que impulsionará o crescimento sustentável. E, a partir daí, ele deve iniciar seu processo de criação de vantagem competitiva para a empresa.

Outro dado levantado na pesquisa foi o de que as empresas grandiosas nunca negavam a realidade e mesmo nas situações adversas, apresentavam uma fé inabalável no sucesso. Collins (2002) entende que no processo de crescimento os líderes devem ser verdadeiros construtores, capazes de guiar a organização por caminhos simples e descomplicados, adequados à realidade do mercado.

Por fim, Collins (2002) identificou que as empresas feitas para vencer utilizam tecnologias cuidadosamente selecionadas a fim de melhorar seus processos – o que ele chama de aceleradores tecnológicos - em lugar de basear-se em avanços tecnológicos para promover uma transformação.

O professor James Collins tem sido um pesquisador dedicado sobre empresas duradouras, buscando descobrir como elas crescem, como atingem seus melhores resultados e o que as faz tornarem-se boas companhias. Atualmente, ensina executivos de diversas áreas sobre as boas práticas de gestão das empresas longevas e em seu *site*<sup>6</sup> oferece vários exercícios e ferramentas para auxiliar as empresas a identificar sua tendência à longevidade e corrigir suas rotas de ação.

Sendo assim, considerando as descobertas realizadas em seus dois estudos - Empresas Visionárias e Empresas Grandiosas -, Collins (2006) propõe que para construir uma organização grandiosa é preciso então passar por quatro estágios, cada um contendo dois princípios, conforme apresentado na figura 4:

---

<sup>6</sup> <http://www.jimcollins.com/>

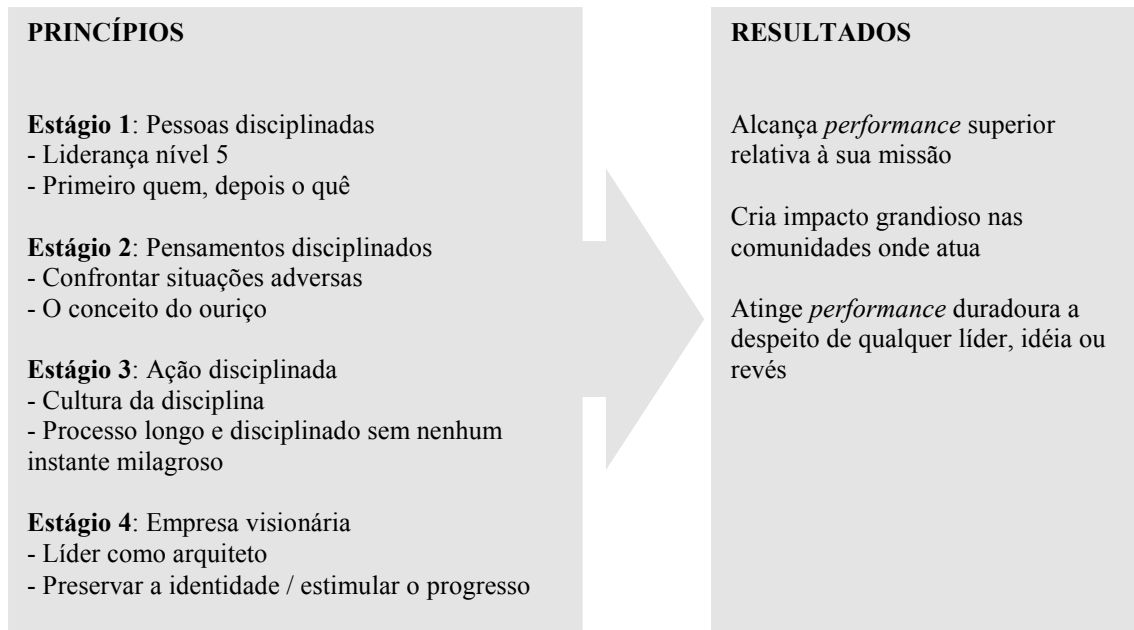


Figura 4 – Estágios da Empresa Grandiosa  
Fonte: Collins (2006, p.4).

Todavia, é importante considerar que, de acordo com Collins (2006, p.3), uma empresa para ser grandiosa não necessariamente precisa ser grande, ou seja, o impacto causado por ela “pode ser numa comunidade local ou pequena, e sua *performance* pode ser superior e de longo prazo sem se tornar grande”. O fato é que a empresa deve, acima de tudo, cumprir sua missão organizacional, seja ela pequena ou grande, voltada para lucros financeiros ou ações sociais.

### 2.3.5 Teoria da Empresa Vencedora - Projeto *Evergreen*

Joyce, Nohria e Roberson (2003) lideraram o chamado Projeto *Evergreen*, composto de mais de 50 teóricos e consultores de negócios proeminentes, que estudaram a evolução de 160 empresas, durante um período de dez anos (de 1986 a 1996), com o objetivo de apontar as práticas de gestão utilizadas pelas mesmas que surtiram efeito positivo em seu desempenho, especificamente no retorno total aos acionistas. Segundo os autores, o objetivo do estudo não era oferecer um modelo preciso de gestão a ser adotado, mas sim apresentar algumas regras básicas que foram seguidas pelas organizações de sucesso e que podem ser praticadas pelas organizações que quiserem se tornar longevas.

Inicialmente, foram avaliadas centenas de empresas, comparando-as com as concorrentes do setor. Foram selecionadas, então, 160 empresas para avaliação mais detalhada, dividindo-as em quarenta grupos de quatro empresas cada, assumindo-se que no início da chamada década *Evergreen* todas as quatro eram equivalentes em relação “à escala, ao escopo, aos resultados financeiros, ao retorno total aos acionistas e às perspectivas futuras” (JOYCE, NOHRIA e ROBERSON, 2003, p.21).

Entretanto, mesmo assim, com o passar dos anos, elas foram se separando nas seguintes categorias: Vencedoras, Ascendentes, Decadentes e Perdedoras.

As Vencedoras superaram seus pares em retorno total aos acionistas, quer durante o primeiro, quer durante o segundo período de cinco anos. As Ascendentes se atrasaram em relação às outras no primeiro período, mas subiram no segundo; as Decadentes sobrepujaram as outras no primeiro período e vacilaram no segundo; e as Perdedoras foram superadas pelas outras nos dois períodos (JOYCE, NOHRIA e ROBERSON, 2003, p.22).

Segundo os autores, este estudo diferiu dos anteriores por não estudar apenas as empresas vencedoras (com existência auto-sustentável), mas também as empresas perdedoras, que sofreram declínio em sua curva de ciclo de vida após certo período de sucesso, o que possibilitou determinar o ponto em que as práticas positivas de gestão foram trocadas por práticas negativas que as levaram à bancarrota.

E, a partir dos dados coletados foi possível identificar oito práticas de gestão, associadas ao sucesso e à longevidade das organizações, divididas em quatro primárias - estratégia, desempenho, cultura e estrutura - e quatro secundárias - talento, liderança, inovação e fusões e parcerias.

A primeira prática refere-se à formulação de uma estratégia objetiva por parte da organização, que ofereça uma clara proposta de valor para o cliente. A estratégia deve objetivar duplicar o *core business* da empresa a cada período de cinco anos consecutivos e, por isso, é fundamental acompanhar as mudanças do mercado. Em sua maioria, as empresas classificadas como vitoriosas concentraram-se no crescimento do negócio principal, mas sem perder o foco com áreas não relacionadas ao negócio principal da empresa.

A segunda prática, o desempenho, trata da capacidade que a empresa deve ter de manter um desempenho superior. Segundo os autores, as empresas vencedoras nunca desapontam seus clientes e fazem o possível para deixá-los satisfeitos e, deste modo, preocupam-se em transferir o poder de decisão para o pessoal da linha de frente. Elas sempre procuram se situar entre as 30% do seu setor em relação à qualidade. Para isso, estão sempre

buscando cortar custos operacionais, mesmo que isto implique cortar também novos investimentos.

A cultura é a terceira prática e aborda a gestão interna voltada para o desempenho superior. Em sua maioria, as organizações estudadas apresentaram uma cultura organizacional fortemente focada nos altos padrões de desempenho exigidos pela alta direção, e que serve de apoio e motivação para o alcance dos mesmos. Nestas organizações os colaboradores partilham desta visão e são recompensados à medida em que superam seus próprios limites. Os inaptos, ao contrário, não são mantidos na organização.

Como quarta prática principal aparece a estrutura, que é o compromisso da organização em construir e manter sua estrutura sempre dinâmica, flexível e simples, de modo a responder rapidamente às mudanças do mercado, sem desperdício de tempo ou recursos. O objetivo é reduzir o grau de burocratização do trabalho e estimular a cooperação e o intercâmbio de informações e conhecimentos em toda a empresa. A grande novidade aqui fica por conta do fato de que nas empresas Vencedoras, os melhores colaboradores são posicionados na linha de frente, ou seja, no atendimento direto aos clientes.

Além destas quatro variáveis principais, o desempenho das empresas vencedoras também foi afetado pelas quatro práticas secundárias de gestão. A primeira prática secundária, o talento, significa que as organizações vencedoras tendem a reter na empresa os profissionais talentosos e a desenvolver o talento dos promissores, de modo a garantir o processo sucessório. Isto se reflete principalmente no fato de a empresa conseguir rapidamente substituir executivos perdidos para a concorrência.

A liderança aparece como segunda prática secundária e é a capacidade da organização de manter seus líderes e gerentes comprometidos com a empresa. Em geral, as empresas vencedoras realizaram boas escolhas ao nomear seus CEOs e de acordo com os resultados apurados no estudo, o que importa para o sucesso da organização é que a alta gerência entenda do setor em que a organização atua e esteja realmente entusiasmada e comprometida com o sucesso da mesma.

Como terceira prática secundária os autores citam a inovação. Segundo eles, as organizações vencedoras são empresas dinâmicas que estão sempre apresentando produtos e serviços inovadores ao mercado. Mas, além disso, elas são capazes de prever os acontecimentos futuros do mercado, as tendências, e são, portanto, muito mais pró-ativas e revolucionárias que as perdedoras.

As fusões e parcerias são citadas como a quarta prática secundária, que aumentam as chances da empresa de se tornar uma vencedora. O objetivo é fazer a empresa crescer por

meio de aquisições, fusões e parcerias. No estudo, foi observado que as empresas Vencedoras e Ascendentes são capazes de identificar e fechar negócios vantajosos com grande facilidade, justamente por acreditar em sua importância para o desenvolvimento da companhia.

É na combinação do uso destas práticas que está o segredo do sucesso alcançado pelas organizações estudadas. Entretanto, segundo os autores, a utilização destas práticas nas organizações obedecem à fórmula 4+2 que significa que as organizações longevas sempre apresentam as quatro práticas primárias necessariamente, e apenas duas (quaisquer) das práticas secundárias. Desta forma, não importa quais das práticas secundárias sejam utilizadas pela organização, desde que sejam duas; entretanto, dentre as práticas primárias, todas devem ser utilizadas. Sendo assim, a empresa deve seguir seu curso realizando com resultados positivos sempre seis das práticas apontadas, o que, segundo o estudo, lhe garantirá 90% de chances de se tornar uma vencedora.

A pesquisa também chegou a conclusões que apontaram as práticas de gestão que não apresentaram nenhuma “ligação de causa e efeito com ganhos sustentáveis e superlativos” (JOYCE, NOHRIA e ROBERSON, 2003, p.19). São elas: a tecnologia da informação, os programas de mudança organizacional e a importação de executivos de sucesso do mercado.

### **2.3.6 A Teoria da Empresa de Sucesso - Raízes do sucesso empresarial**

Em 1995, os professores da Fundação Dom Cabral, Haroldo Vinagre Brasil, Sonia Diegues e Georges Blanc (1995) conduziram um estudo onde foram analisadas três empresas duradouras, com base no conceito denominado *strategor*, formulado pelo HEC - *Ecole des Hautes Etudes Commerciales*.

De acordo com este conceito, o sucesso de uma empresa depende da sua capacidade em equilibrar quatro dimensões:

- a) **Estratégia:** compreende identificar exatamente qual o negócio da empresa a partir dos fatores – o cliente, as necessidades atendidas (que definem o mercado), as funções e a tecnologia (que definem o produto). A isto chama-se segmentação estratégica. A estratégia se daria então pela busca de vantagem competitiva sustentável no mercado em que a empresa está inserida.

- b) Estrutura: o modo como estão organizados os recursos físicos e humanos da organização, bem como suas funções, objetivos e relações hierárquicas. Leva em conta os objetivos da organização bem como sua estratégia.
- c) Processo decisório: processo de racionalidade limitada pelo qual a estratégia é implementada através da estrutura organizacional.
- d) Identidade: o que diferencia a organização. Sua cultura, o perfil e a personalidade dos dirigentes atuais e passados, valores e crenças, mitos, ritos, tabus e o imaginário organizacional. Justamente por sua peculiaridade pode transformar-se em fator-chave de sucesso e mesmo em vantagem competitiva da organização perante o mercado.

De maneira geral, os estímulos e as mudanças introduzidas em determinada organização restringem-se apenas a um ou dois componentes da política da empresa. Caso se adote uma nova estratégia, ela sem dúvida trará implicações não só à estrutura (e isso é bem conhecido), mas também ao processo decisório e à identidade da empresa (BRASIL, DIEGUES e BLANC, 1995, p. 23).

Na pesquisa dos professores brasileiros, foi realizada uma combinação destas dimensões com as fases do ciclo de vida das organizações, compreendido pelos autores como criação, crescimento, desenvolvimento e morte. Sendo este último estágio, claro, não existente nas empresas observadas.

As organizações estudadas foram a Cia. Siderúrgica Belgo Mineira (1921), a WEG (1961), e a Metal Leve (1948). Destas, apenas a WEG sobreviveu sem necessidade de passar por processos de fusões ou incorporações. O fator determinante de escolha das organizações foi o fato de terem realizado “de forma duradoura o sonho de seus fundadores” (BRASIL, DIEGUES e BLANC, 1995, p. 74).

Para os pesquisadores, “o sucesso tem a ver com a capacidade de adaptação das empresas aos estímulos do meio ambiente, quer seja incorporando-os à sua estrutura ou mudando suas estruturas para permitir a assimilação do novo” (BRASIL, DIEGUES e BLANC, 1995, p. 112). E, foi assim que, segundo eles, as três organizações foram capazes de crescer e se desenvolver no mercado, a partir das seguintes ações em cada uma das quatro dimensões:

- a) Movimentos estratégicos: adequados ao mercado, observando as oportunidades e ameaças dentro dos cenários. Durante a análise, um ponto comum observado nas três organizações foi que todas, em sua fase de crescimento, disponibilizaram ao mercado uma grande quantidade de produtos com diferenciação tecnológica, o que lhes garantiu a competitividade nos mercados em que atuavam. Desta forma, consolidaram suas identidades com uma cultura tecnológica *hard* permeando a totalidade de seus

processos. Um ponto comum importante identificado na fase de desenvolvimento foi que as três empresas buscaram sua diversificação neste período. Tanto com ações voltadas para a própria operação, dando origem a subsidiárias e produzindo produtos afins, quanto com foco diverso do *core business*, na busca de tecnologias e/ou mercados diferentes.

- b) Evolução da estrutura e processo decisório: a evolução e a adequação do sistema de poder e da estrutura às estratégias deu-se de modo paralelo aos movimentos estratégicos. O movimento evoluiu de estruturas simples a estruturas complexas, com *staff* e departamentalização, divisões e, por fim, unidades estratégicas de negócio. Quando havia defasagem, surgia a crise, sempre suplantada ao final. Além disso, a capacidade de realizar experiências de gestão inovadoras foi outro ponto comum observado.
- c) Identidade: construção de uma identidade forte como uma das principais vantagens competitivas. Nas três empresas estudadas, um traço comum observado foi a predominância de lideranças fortes, legitimadas pelos colaboradores, inspiradoras e responsáveis pela concretização do sonho inicial dos fundadores. A predominância de um sentimento de pertencer, o orgulho de fazer parte da organização, também foi observado. Além disso, a pesquisa também buscou confirmação da identidade junto aos *stakeholders*, demonstrando uma congruência total entre a identidade da organização e sua imagem (percebida pelo público externo).

Por fim, o estudo identificou que estas empresas conseguiram sabiamente ajustar-se sempre aos desafios do mercado. Basicamente, sua preocupação com o futuro procura sempre responder a algumas questões estratégicas relativas à manutenção da liderança no *core business* e no desenvolvimento de *core competences*, sem, é claro, descuidar-se da manutenção e fortalecimento da identidade da empresa.

### **2.3.7 Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas no Brasil**

Segundo o SEBRAE-SP, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas, sendo que desse total, 98% são micro e pequenas empresas. No primeiro trimestre de 2004, foi realizada

uma pesquisa nacional com micro e pequenas empresas brasileiras a fim de identificar suas taxas de mortalidade e as principais causas. Segundo a pesquisa (SEBRAE, 2004, p.11):

- a) 49,4% das empresas fecham até dois anos após o início das atividades;
- b) 56,4% fecham até três anos após o início das atividades;
- c) 59,9% fecham até quatro anos após o início das atividades.

Como parte deste cenário, a região sul tem apresentado uma taxa de mortalidade crescente se configurando como a maior do país, conforme o último levantamento realizado, como mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002)

<b>Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002)</b>						
Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE (2004, p.11).

Na pesquisa foi estimado ainda um impacto negativo de R\$ 19,8 bilhões na economia, resultante das empresas encerradas (com até quatro anos de existência), e um total de R\$ 2,47 milhões de trabalhadores desempregados, em função da extinção de 772.679 empresas.

Segundo Falcão (2007), esta taxa de mortalidade de quase 60% após um período de quatro anos a partir da abertura é um índice bem superior a outros países. Em Portugal e na Inglaterra a taxa de mortalidade é 53%, na França 52% e na Itália 45%. Já nos Estados Unidos, o índice é de 39% e na Alemanha é de 37%, o menor do mundo. Aqui, um dado importante a se considerar: das vinte empresas mais antigas do mundo, segundo ainda Falcão (2007), doze são americanas e duas são alemãs.

No estudo realizado pelo SEBRAE (2004), foram identificadas as principais razões, na opinião dos empresários entrevistados, que levaram as empresas à morte, além dos principais fatores que poderiam explicar o sucesso. Como principais razões do insucesso, foram apontadas:



Tabela 3 – Razões do Insucesso

<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/Razões</b>	<b>% Respostas</b>
<b>Falhas Gerenciais</b>	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
<b>Causas Econômicas Conjunturais</b>	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
<b>Logística Operacional</b>	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
<b>Políticas Públicas e Arcabouço Legal</b>	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Fonte: SEBRAE (2004, p.15).

Segundo o SEBRAE (2004, p.16),

Os dados da pesquisa permitem concluir, reunindo respostas estimuladas e espontâneas, que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores.

Como principais motivos para o sucesso, foram identificados fatores referentes a habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. Como habilidades gerenciais, foram apontados o bom conhecimento do mercado onde atua, com 49% das respostas, e uma boa estratégia de vendas, com 48% das respostas. Em relação à capacidade empreendedora, foram apontadas a criatividade, o aproveitamento das oportunidades de negócios, a perseverança e a capacidade de liderança, respectivamente, com 31%, 29%, 28% e 25% das respostas. Como logística operacional foram levantadas as seguintes práticas: a escolha de um bom administrador (31%), o uso de capital próprio (29%), o reinvestimento dos lucros na empresa (23%) e o acesso a novas tecnologias (17%).

A partir dos resultados levantados, o SEBRAE (2004) identificou ainda o perfil das empresas extintas. Desta forma, foi identificado que, de acordo com o tamanho, que 96% das empresas extintas eram microempresas, dos seguintes ramos de atividades: comércio (51%), serviços (46%), e indústria (3%).

Dentre os ex-proprietários, foi identificado que a maioria é do sexo masculino (63%), situados na faixa etária de 30 a 49 anos, sendo que 29% possuem curso superior completo e

46% cursaram colegial completo ou superior incompleto. Antes da atividade empresarial as principais ocupações exercidas eram: funcionários de empresas privadas (30%), trabalhadores autônomos (25%), empresários (10%), donas de casa (8%), estudantes (7%) e funcionários públicos (7%). Além disso, 45% dos empresários pesquisados iniciaram o negócio sem nenhuma experiência no ramo.

### 2.3.8 Empresas Duradouras

No Brasil, uma nova pesquisa foi realizada recentemente pela Fundação Dom Cabral, liderada pelo Prof. Carlos Alberto Arruda de Oliveira, com base nas pesquisas anteriores realizadas por De Geus (1998a) e Collins e Porras (1995), a fim de identificar os fatores de gestão fundamentais para a longevidade de empresas brasileiras e compará-los com os pesquisados por estes autores em outros ambientes econômicos.

Na pesquisa foi realizada a análise das 500 maiores da Revista Exame de 1973 a 2005. Neste período grande parte das empresas foi desaparecendo do *ranking*: das presentes em 1973, 76,6% (383) deixaram de fazer parte da lista das 500 maiores em 2005. Dentre estas 36,5% foram adquiridas por outras empresas; 12,4% foram fechadas e 10,3% faliram. As que se mantiveram no *ranking* somaram o total de apenas 117. A partir deste número, foram levantadas 20 empresas brasileiras, de diferentes portes, perfis e setores, que poderiam constituir uma amostra representativa das empresas nacionais. Então, em 14 destas empresas foi realizado um estudo qualitativo, com entrevistas em profundidade com os principais executivos. Além disso, destas, foram avaliados documentos, tais como, balanços, relatórios anuais e documentos históricos (ARRUDA et al, 2007).

Segundo Mendes (2007, p.6):

Ao contrário do que acontece em outros países, o fato de as empresas brasileiras possuírem valores conhecidos e plenamente arraigados em todos os colaboradores não é garantia de sobrevivência. No Brasil, mesmo as que morreram tinham valores. Essa é uma das diferenças entre o estudo realizado no Brasil e estudos em outros países.

Em sua pesquisa, Arruda et al (2007) descobriram que a longevidade de uma empresa não é decorrente de alguns poucos fatores específicos, mas sim de uma combinação deles, que facilita a sobrevivência. Para os autores, as empresas passam por um processo de

seleção natural, e o que determinará seu sucesso é a capacidade de se adaptar, preparar e prever as tendências futuras.

Os autores afirmam ainda que a longevidade está diretamente associada à capacidade de superar crises e neste sentido, o papel do líder é fundamental, portanto, cabe aos líderes desenvolverem não só a capacidade de preparar a empresa para o futuro, mas também a capacidade de reverter decisões que possam levar a empresa à morte.

Em situações desta natureza (crises), a criatividade, a inovação e a flexibilidade são valores fundamentais para a sobrevivência e principalmente o crescimento sustentado das organizações, que precisam começar a entender seus colaboradores como os reais agentes de mudança nesta nova visão. Sendo assim, o desenvolvimento humano passa a ser um dos principais objetivos, onde os esforços se concentram em formular estratégias que permitam às pessoas alcançar seus objetivos individuais a partir do alcance dos objetivos organizacionais.

A sucessão das lideranças é mais uma questão considerada importante. De acordo com o estudo, há uma relação direta entre os processos sucessórios bem realizados e a longevidade das empresas. Desta forma, há que se considerar que uma falha neste âmbito pode provocar uma crise na empresa.

Um outro fato importante levantado foi que as empresas pesquisadas caracterizaram-se por certa ousadia financeira. Em nenhuma empresa pesquisada o fator financeiro foi a causa de mortalidade.

Além disso, no estudo foi identificado que mesmo as empresas consideradas excelentes ou boas para trabalhar pela mídia não sobreviveram. As empresas longevas caracterizam-se pela inovação seja de produtos, processos e tecnologias, mas no estudo foi identificado que algumas empresas que não sobreviveram também mostraram-se inovadoras.

Por fim, Arruda et al (2007, p. 40) preconizam que:

Para durarem, as empresas terão, no futuro, que crescer mais que o PIB médio mundial e mais do que a média de crescimento das empresas de seu setor; reduzir custos e, ao mesmo tempo, se diferenciar, dando retorno sustentado para o capital dos acionistas, e gerando valor para os clientes.

Sendo assim, é de se esperar que no futuro o ambiente empresarial será de total competitividade e mudança e, como o projeto de pesquisa ainda está em andamento, é possível que novas constatações ainda sejam realizadas.

### 2.3.9 Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas em Santa Catarina

De acordo com dados do SEBRAE (2007), em 2005 Santa Catarina possuía 25.442 micro e pequenas empresas. Sendo que destas, 410 foram constituídas naquele ano.

A taxa de mortalidade apresentada dentre estas foi de 24,1% (99 mortes sobre 410 nascimentos). As 99 empresas extintas dividem-se, segundo o setor: 55,6% Comércio, 36,4% Serviços e 8,1% Indústria. Segundo o porte, a classificação se dá como 98% para micro empresas e 2% para pequenas empresas.

Na pesquisa foram entrevistados os proprietários e ex-proprietários das empresas. Segundo eles, os principais motivos que levaram à morte das empresas extintas foram a falta de capital de giro, a concorrência, a má localização da empresa, o baixo lucro e divergências com o sócio ou proprietário.

Na pesquisa foram identificados também os fatores que, na opinião dos entrevistados de empresas ainda ativas, são os mais importantes para o sucesso de uma empresa. São eles:

Tabela 4 – Fatores de Sucesso das Empresas Ativas

<b>LOGÍSTICA OPERACIONAL</b>	<b>80%</b>
Escolha de um bom administrador	60%
Uso de capital próprio	36%
Reinvestimento dos lucros na empresa	24%
Acesso a novas tecnologias	21%
Terceirização das atividades meio da empresa	3%
<b>CAPACIDADE EMPREENDEDORA</b>	<b>77%</b>
Aproveitamento das oportunidades de negócio	41%
Empresário com persistência/perseverança	38%
Criatividade do empresário	37%
Capacidade de liderança do empresário	26%
Capacidade do empresário para assumir riscos	6%
<b>HABILIDADES GERENCIAIS</b>	<b>68%</b>
Bom conhecimento do mercado onde atua	53%
Boa estratégia de Vendas	47%
<b>OUTROS</b>	<b>1%</b>
<b>NS/NR</b>	<b>3%</b>
<b>BASE</b>	<b>188</b>

Fonte: SEBRAE (2007, p.40).

A seguir, são apresentados os mais importantes fatores para os entrevistados de empresas inativas:

Tabela 5 – Fatores de Sucesso das Empresas Inativas

<b>LOGÍSTICA OPERACIONAL</b>	<b>80%</b>
Escolha de um bom administrador	60%
Terceirização das atividades meio da empresa	20%
Acesso a novas tecnologias	20%
<b>HABILIDADES GERENCIAIS</b>	<b>60%</b>
Boa estratégia de Vendas	40%
Bom conhecimento do mercado onde atua	60%
<b>CAPACIDADE EMPREENDEDORA</b>	<b>40%</b>
Capacidade de liderança do empresário	20%
Criatividade do empresário	20%
<b>BASE</b>	<b>5</b>

Fonte: SEBRAE (2007, p.40).

Dentre os ex-proprietários, foi identificado que a maioria é do sexo masculino (80%), com idade a partir de 40 anos (60%), com escolaridade superior incompleto (60%). Antes da atividade empresarial 80% eram funcionários de empresas privadas (40%), trabalhadores autônomos (40%) ou aposentados (20%). Além disso, 60% dos empresários pesquisados possuíam experiência anterior no ramo.

## 2.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS SOBRE A LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL

Com base nos estudos apontados, é possível identificar que existem algumas práticas de gestão que são comuns às empresas consideradas longevas, denominadas pelas pesquisas de vivas, visionárias, grandiosas, vencedoras, de sucesso e duradouras.

Como práticas de gestão entenda-se aqui as ações que, ao longo do processo de gerenciamento da organização, permitiram o alcance da longevidade. Neste ínterim, denominações diversas como, por exemplo, condições, requisitos, práticas, ações, fatores, traços, características, entre outros, foram tomadas como similares e consideradas como práticas de gestão. Desta forma, no quadro a seguir foram elencadas as principais práticas levantadas pelos estudos abordados a fim de comparar seus resultados.

Práticas de Gestão	Estudos fora do Brasil					Estudos no Brasil			
	Autoperpetuação	Empresa Viva	Empresa Visionária	Empresa Grandiosa	Empresa Vencedora	Empresa de Sucesso	Micro e Pequena Empresa Brasileira	Empresa Duradoura	Micro e Pequena Empresa Catarinense
Aprendizado e melhoria constantes		•	•	•					
Conhecimento do mercado	•	•		•	•	•	•	•	•
Controle financeiro	•	•					•		•
Coordenação administrativa	•						•		•
Crescimento não planejado			•						
Cultura arraigada		•	•	•	•	•			
Estratégia clara e definida					•	•	•		•
Estrutura complexa						•			
Estrutura flexível					•			•	
Foco na Tecnologia				•		•	•		•
Foco no Crescimento e Desempenho planejados	•			•	•				
Hierarquia gerencial	•								
Inovação constante	•	•	•		•		•	•	•
Investimentos	•								
Liderança	•			•	•	•	•	•	•
Metas claras	•		•	•	•				
Parcerias	•				•				
Processo Decisório descentralizado		•				•			
Processo Sucessório	•	•	•		•			•	
Senso de Comunidade		•							
Senso de Identidade	•	•	•	•		•			
Valorização das pessoas		•	•	•	•			•	

Quadro 8 – Análise comparativa dos estudos sobre longevidade empresarial

Fonte: elaborado pela autora (2008).

De modo geral, pode-se observar que existem práticas de gestão que, a princípio, oferecem pistas sobre o fenômeno da longevidade empresarial. Entretanto, não é possível afirmar que houve consenso absoluto entre os estudos quanto ao peso que cada uma exerce sobre a expectativa de vida das organizações.

A partir da comparação dos resultados levantados pelas pesquisas foi elaborado um *ranking* a fim de identificar as características mais comuns encontradas em empresas longevas. O *ranking* é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 6 – Ranking das práticas de gestão utilizadas por empresas longevas

<b>Ordem</b>	<b>Práticas de Gestão</b>	<b>Total</b>
1º	<b>Conhecimento do Mercado</b>	<b>8</b>
2º	<b>Liderança</b>	<b>7</b>
2º	<b>Inovação constante</b>	<b>7</b>
3º	<b>Valorização das pessoas</b>	<b>5</b>
3º	<b>Processo Sucessório</b>	<b>5</b>
3º	<b>Senso de Identidade</b>	<b>5</b>
3º	<b>Cultura arraigada</b>	<b>5</b>
4º	Controle financeiro	4
4º	Estratégia clara e definida	4
4º	Metas claras	4
4º	Foco na Tecnologia	4
5º	Coordenação Administrativa	3
5º	Foco no Crescimento e Desempenho	3
5º	Aprendizado e melhoria constantes	3
6º	Estrutura flexível	2
6º	Parcerias	2
6º	Processo Decisório	2
7º	Estrutura complexa	1
7º	Crescimento não planejado	1
7º	Hierarquia gerencial	1
7º	Investimentos	1
7º	Senso de Comunidade	1

Fonte: elaborado pela autora (2008).

A opção pela construção deste *ranking* baseou-se na pesquisa realizada por Goldszmidt, Brito e Vasconcelos (2007), já citada anteriormente, que constatou que a habilidade de gestão da empresa responde por uma parcela considerável (46%) de seus resultados, enquanto que as condições macroeconômicas, políticas e sociais do país onde a empresa está inserida, por exemplo, tem pouca (5% a 10%) influência sobre o seu crescimento. Desta forma, procurou-se destacar as principais práticas de gestão identificadas nos estudos realizados sobre a longevidade empresarial de modo a compará-las entre si, ordenando-as em uma escala de importância decrescente.

A partir da observação do *ranking*, pode-se perceber que o conhecimento do mercado, a liderança e a inovação constante foram as características mais citadas, quase que de forma unânime, o que apresenta pistas de que podem vir a ser considerados fatores influenciadores da longevidade empresarial.

Cabe aqui ressaltar que o papel do líder foi observado de maneira controversa pelos estudos. Em especial os estudos brasileiros aclamaram a posição e postura do líder como fundamentais ao sucesso das organizações, contudo, o mesmo não foi observado pelos estudos realizados em outros países, onde a função do líder foi considerada muito mais como orientadora do que como solucionadora de problemas. A questão que não fica clara aqui é a

caracterização correta da liderança, ou seja, qual é exatamente o perfil do líder que causou impacto na longevidade destas organizações? Qual seu estilo de liderança? A liderança considerada eficaz é igual em todos os países independente de sua cultura?

Os estudos mostraram ainda que a abertura a novas idéias e experimentos são características de empresas longevas em três dos estudos brasileiros e em quatro estudos estrangeiros, o que de certa forma vem ao encontro do que preconizam as teorias de planejamento estratégico. Por outro lado, a estratégia clara, também uma das bandeiras do planejamento estratégico, foi observada em apenas um estudo fora do Brasil e em somente três dos realizados no país.

A valorização das pessoas, por sua vez, foi considerada um fator determinante em quase todos os estudos estrangeiros e em apenas um estudo brasileiro, o que suscita a dúvida de que talvez seja importante identificar as motivações dos colaboradores das empresas a fim de detectar suas necessidades e desejos em relação à empresa da qual fazem parte.

O mesmo se dá com relação à cultura arraigada, um ponto observado em cinco estudos, quatro deles realizados fora do Brasil. De certo modo, a questão da cultura organizacional mostrou-se clara em todos os estudos estrangeiros, contudo, o mesmo não ocorreu nos estudos realizados no Brasil. A partir desta constatação é importante se questionar se existe a possibilidade de a mesma ser influenciada pela própria cultura do país em que a empresa está inserida. Em relação a este item, foi observada ainda uma grande tendência ao foco nos objetivos organizacionais, o que pode ser também influência da cultura do país.

A preocupação com o processo sucessório foi apontada em apenas um estudo nacional, o que talvez demonstre uma fraqueza de nossas empresas, enquanto que foi observado em quase todos os estudos estrangeiros. O mesmo se deu com o item senso de identidade.

Do mesmo modo, a falta de metas claras também pode significar um ponto fraco das empresas brasileiras, visto que sua existência não foi elencada em nenhum estudo brasileiro, enquanto que o foi em quase todos os realizados em outros países. Por outro lado, as empresas brasileiras mostraram-se fortemente direcionadas para a tecnologia, mas o mesmo não se deu com as empresas estrangeiras.

Por fim, o controle financeiro foi observado de modo igualitário no Brasil e em outros países, não ocupando, entretanto, posição de muito destaque em vista de sua pouca representatividade na amostra.

Analisando todo o exposto, parece que em sua maioria as empresas longevas são caracterizadas por um perfil comum: são lideradas por um pulso firme porém carismático,



possuem metas e objetivos claros a serem alcançados, permeados por uma estratégia de ação pré-definida e inovadora, mas sem desviar o foco das pessoas, que são consideradas seu maior ativo. Entretanto, ainda restam dúvidas sobre este perfil que, em geral, tende a ser complementado com outras características dependendo da região onde a empresa está sediada.

Sendo assim, o conhecimento levantado pelos estudos abordados com certeza não esgota as questões existentes sobre o tema da longevidade empresarial, que, mesmo tão importante, mostra-se controverso e de difícil precisão. A partir da análise crítica realizada foi possível identificar algumas questões a serem sanadas e que servirão de base para este estudo. Desta feita, impõe-se que o tema seja abordado de modo extensivo por meio de um trabalho de campo organizado e sistemático, cujos procedimentos estão descritos no capítulo 3.

## 2.5 NOVOS RUMOS DA LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL

O ambiente em que as empresas estão inseridas está se tornando a cada dia mais complexo, por conta das crescentes exigências legais e de responsabilidade e transparência que se abatem sobre sua operação. A sociedade exige e cobra mudanças no seu modo de se relacionar com ela, o que afeta sua credibilidade que passa a ser atrelada à responsabilidade que assumem perante os problemas mundiais (ALMEIDA, 2007).

E, isto se reflete também nas regras do mercado corporativo, onde os bens intangíveis (marca, reputação, capacidade de lidar com *stakeholders*, capacidade de se adaptar às mudanças, passivos ambientais ou sociais) passam a ser mais representativos no cálculo do valor de uma companhia. O fato é que não responder satisfatoriamente às três dimensões da sustentabilidade pode custar caro às empresas que terão que prestar contas não só aos tribunais, mas também à opinião pública (ALMEIDA, 2007).

Mas, mesmo neste cenário tão dramático, Capra (2002, p.24) aponta que os líderes da atualidade ainda não reconhecem as inter-relações presentes entre os diversos atores da dinâmica global nem como as ações das empresas afetam as gerações futuras e proclama que

[...] o reconhecimento de que é necessária uma profunda mudança de percepção e de pensamento para garantir a nossa sobrevivência ainda não atingiu a maioria dos líderes das nossas corporações, nem os administradores e os professores das nossas grandes universidades.

Como exemplo, Almeida (2007, p.102) cita o caso brasileiro da companhia Ingá, que gerou o maior passivo ambiental do Estado do Rio de Janeiro, como “um caso típico de negócio que só se sustentou enquanto pôde operar sem fazer gestão ambiental. Quando a pressão da sociedade já não lhe permitia mais funcionar nos moldes antigos, a empresa quebrou”. Outro exemplo negativo é a empresa norte-americana Nike, que teve sua reputação duramente manchada pelo escândalo envolvendo trabalho escravo e infantil.

Por outro lado, o que se observa é que há também algumas empresas já verdadeiramente engajadas na busca da sustentabilidade. Dentre elas, Almeida (2007) cita as longevas DuPont, GE e Itaú. O grupo DuPont é um exemplo de empresa longeva que há mais de dois séculos aplica os princípios da destruição criativa, e, prova disso é que ainda nos anos noventa começou a assumir publicamente suas metas ambientais.

A GE, por sua vez, é outro exemplo positivo de gestão para a sustentabilidade. Lançou em 2005 um programa de transformação denominado *Ecoimagination*, com negócios relacionados a novas fontes de energia e eficiência energética, com o propósito de auxiliar seus clientes a superarem os desafios ambientais (ALMEIDA, 2007).

Dentre as brasileiras longevas, também se encontram boas referências. O Itaú é um exemplo de empresa longeva já conectada às questões sustentáveis. Fundado em 1943, tornou-se em 2006 o primeiro banco não norte-americano com ações listadas na bolsa de Nova York a atender os requisitos da lei Sarbanes-Oxley (ressalte-se, um ano antes da data limite exigida), uma lei norte-americana promulgada em 2002, que estabelece um regulamento de governança corporativa, que serve como instrumento de proteção aos investidores de empresas de capital aberto (ALMEIDA, 2007).

Porter (2008 apud CARDOSO, 2008, p.1) cita o caso da Nestlé, outra longeva, que ao se instalar na Índia, em Moga, no ano 1962, percebeu as dificuldades enfrentadas na região que era de extrema pobreza, degradação ambiental e má saúde do gado leiteiro e resolveu agir. Implantou centrais de compra de leite nas cidades, ofereceu assistência técnica aos fazendeiros (equipes de veterinários, nutricionistas e agrônomos), promoveu cursos de treinamento aos produtores e realizou melhorias no fornecimento de água aos animais.

Segundo Porter (2008 apud CARDOSO, 2008, p.1):

Esse trabalho da Nestlé causou um impacto fenomenal na vida das famílias e no meio ambiente e diminuiu as doenças causadas pela água poluída. Foi um impacto social de grandes proporções, e eles não fizeram isso com um programa de caridade [...] Isso é responsabilidade social estratégica, é valor compartilhado. Não é ter uma boa colocação em *rankings* nem mostrar para quantas entidades a empresa doa dinheiro - é o impacto social do próprio negócio.

Outros bons exemplos brasileiros se somam a este, tais como, o da Aracruz celulose que em 1993 desembolsou cerca de US\$ 250 mil para construir o Cereias (Centro de Estudos e Reintrodução de Animais Selvagens), uma parceria da empresa com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), que tem como principal objetivo acolher animais selvagens pertencentes à fauna regional dos Estados da Bahia e Espírito Santo (CEBDS, 2008).

Mas mesmo com tantos casos de sucesso, Almeida (2007) adverte que a sustentabilidade só poderá ser alcançada se estiver incorporada na estratégia da organização. Isto significa que a organização, para se tornar sustentável e, portanto, longa, deverá desenvolver a capacidade de operar concomitantemente com as três dimensões, sem privilégio de nenhuma. Trata-se, segundo Almeida (2007, p.56), de operar a partir da transversalidade, conceito incorporado do tema ambiental, oposto à fragmentação, que busca uma “visão mais ampla e adequada da realidade, indicando o caminho da sobrevivência”, uma vez que nos ecossistemas<sup>7</sup> reina a integração entre todos os processos, e não há espaço, portanto, para ações estanques e isoladas.

Para Porter, incorporar a responsabilidade social à estratégia significa incluir a dimensão social à proposta de valor da empresa. Isso começa pela mudança de mentalidade: ‘pensar a economia e a questão social separadamente é um terrível erro. Precisamos de boas condições sociais e ambientais, caso contrário a empresa poderá ter sucesso por um ou dois anos, mas não no longo prazo’ (CARDOSO, 2008, p.1).

E neste ponto, Porter (2008 apud CARDOSO, 2008) profere dura crítica ao modo de gestão da RSE<sup>8</sup> por parte das organizações contemporâneas, apontando que é comum o monitoramento dos investimentos sociais realizados e a publicação dos relatórios de sustentabilidade, entretanto, a integração das questões sociais e ambientais à estratégia da organização ainda é quase inexistente, mesmo embora, em sua visão, ela seja uma fonte de vantagem competitiva.

Na década de 30, Schumpeter, um economista austríaco radicado nos EUA, cunhou a expressão “destruição criativa” que significa que o capitalismo se mantém por meio das renovações e inovações realizadas pelas empresas capitalistas e através dos novos produtos, mercados, processos, formas organizacionais, entre outros. Em 2001, os norte-americanos Richard Foster e Sheila Kaplan retomaram esta idéia, estabelecendo uma relação entre a mortalidade organizacional e o desenvolvimento do mercado. Segundo estes autores, as

---

7 Na visão de Almeida (2007, p. 74), “explorar analogias entre os sistemas ecológicos e os sistemas institucionais pode ser um meio de aumentar a compreensão de fenômenos sociais e do comportamento das instituições humanas”.

8 RSE – Responsabilidade Social Empresarial

empresas morrem porque estão focadas na continuidade, uma vez que focam no processo e na permanência, enquanto o mercado é descontínuo, uma vez que foca no crescimento rápido (ALMEIDA, 2007, p.56).

A partir deste ponto de vista, Almeida (2007, p. 117) sugere que se manterão vivas aquelas organizações que souberem focar “na recriação dentro dos parâmetros da sustentabilidade”, e para isso precisarão se destruir criativamente, por meio de um processo radical de transformação em curto espaço de tempo. Entretanto, Hart (2006 apud ALMEIDA, 2007) esclarece que, não se trata de pura inovação por melhoria contínua, uma vez que esta foca predominantemente em processo e produto, enquanto que aquela abrange questões mais amplas, tais como, o mercado, os parceiros e as necessidades dos *stakeholders*.

Sendo assim, a partir de uma perspectiva prospectiva de futuro, tem-se que a sustentabilidade corporativa deverá ser incorporada às práticas de gestão das organizações nos próximos anos. Contudo, como mostram os casos das empresas longevas DuPont, GE, Itaú, Nestlé e Aracruz, esta prática já figura há tempos em suas diretrizes e ações estratégicas. Desta forma, será também investigada nesta pesquisa, de modo a identificar se foi utilizada ao longo do ciclo de vida das organizações longevas analisadas, buscando verificar também a existência ou não de relações desta prática com a longevidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 83), “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” e o método é, em si, o conjunto de ações que irão permitir o alcance dos objetivos da pesquisa, com segurança e economia, auxiliando na detecção de erros e tomada de decisão durante o processo. Deste modo, neste capítulo está descrita a abordagem metodológica que foi utilizada para a realização da dissertação, de modo a atingir os objetivos propostos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Segundo Kerlinger (1980, p.94), o delineamento da pesquisa constitui-se do “plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obtermos respostas para as perguntas da pesquisa”. Neste sentido, determina-se a caracterização desta pesquisa como segue: trata-se de um estudo teórico-empírico, realizado por meio da abordagem de pesquisa qualitativa descritiva, levado a efeito pelo método de estudo de caso do tipo multicaseos.

A pesquisa qualitativa, na visão de Minayo (1994), preocupa-se em aplicar técnicas interpretativas para descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos fenômenos sociais. É caracterizada pelo contato direto com o ambiente natural em que ocorrem os fatos, tem o pesquisador como observador da realidade e é basicamente descritiva (TRIVIÑOS, 1987).

Para Richardson (1985, p.39), é uma abordagem que possibilita

[...] descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Deste modo, na presente pesquisa foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa descritiva, com o objetivo de buscar compreender e descrever de forma aprofundada a realidade da longevidade empresarial, analisando a interação das variáveis implicadas (descritas no item 3.5).

Como método de abordagem foi utilizado o indutivo, que, segundo Triviños (1987) é o mais utilizado pela pesquisa qualitativa, onde parte do entendimento do fenômeno no todo

para corroborar com a teoria, buscando compreender o significado desse fenômeno para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas.

Patton (1990) enfatiza a importância da análise indutiva na pesquisa qualitativa, definindo-a como aquela onde os padrões, os temas e as categorias de análise são formados a partir dos dados. Alguns exemplos de análise indutiva são: definição de conceitos e tipologias usados pelos pesquisados, aplicação de conceitos da literatura pelo pesquisador, uso de metáforas para explicação dos dados, análise fenomenológica, descoberta de padrões e desenvolvimento de categorias de análise.

Para Godoy (1995, p.21), “a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia”. Dentre estas, optou-se neste trabalho pelo estudo de caso, por oferecer a possibilidade de se proceder a uma análise intensiva de uma ou mais organizações reais (GODOY, 1995; BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977; ROESCH, 1999), por ser “especialmente adequado ao estudo de processos” (ROESCH, 1999, p.197) e pelo fato de permitir a exploração de um fenômeno a partir de vários ângulos (ROESCH, 1999). Além disso, seu uso foi apropriado, tendo em vista que a ênfase da presente pesquisa foi analisar o fenômeno da longevidade organizacional dentro de seu contexto (ROESCH, 1999).

Desta forma, este trabalho constituiu-se de um estudo multicase, de modo a elevar a credibilidade dos resultados produzidos, a partir da investigação de três casos semelhantes. Este tipo de estudo é o que busca a “evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas”, neste caso realizado a partir da análise das relações de determinadas variáveis (descritas no item 3.5), procurando compreender a totalidade da situação das unidades analisadas (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p.228).

Ainda, o estudo se deu a partir de uma perspectiva longitudinal, considerando o período da época de fundação da empresa até o momento de sua realização, passando por todas as fases do ciclo de vida organizacional. Desta feita, uma análise histórica proporcionou o exame de questões relativas às práticas de gestão utilizadas pelas empresas estudadas, ao longo de sua existência.

### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Com o intuito de orientar a realização deste estudo e o delineamento da pesquisa, e de modo ainda a atender aos objetivos propostos e responder ao problema central de pesquisa, algumas perguntas foram levantadas:

- Quais foram os estágios ou fases dentro do ciclo de vida das organizações estudadas?
- Foi observado algum salto evolutivo no ciclo de vida das empresas objeto deste estudo?
- Quais foram as práticas de gestão utilizadas pelas empresas estudadas ao longo de cada etapa do ciclo de vida?
- Nas empresas estudadas, ao longo de sua existência, foi adotada alguma prática de gestão visando a perpetuação da organização?
- As empresas em estudo utilizaram alguma das principais práticas de gestão propostas pelas teorias da longevidade?
- É possível identificar alguma prática de gestão adotada pelas empresas estudadas que tenha contribuído para o alcance de sua longevidade?

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Nesta pesquisa foram estudadas três organizações catarinenses consideradas longevas, que apresentam atributos semelhantes no que diz respeito à sua caracterização. Desta forma, em resumo, os fatores que foram considerados para a delimitação do universo de pesquisa e escolha das empresas estudadas foram: naturalidade, longevidade, tamanho, relevância econômica, internacionalização e acessibilidade.

Primeiramente, foi utilizado como fator de delimitação que a empresa tivesse nascido e se desenvolvido no Estado de Santa Catarina. Desta forma foram escolhidas empresas genuinamente catarinenses, de modo a compor um quadro de análise de apenas empresas naturais do Estado.

A princípio, para fins deste estudo, considerou-se como empresas longevas aquelas com no mínimo trinta anos de atividades, desta forma, buscou-se identificar organizações que tivessem idade igual ou superior a 30 anos.

Outro item analisado para a escolha das organizações estudadas foi a variável tamanho. O estudo realizado por Brito e Brito (2005, p.1), citado anteriormente, demonstrou haver “uma relação positiva entre tamanho e lucratividade e uma relação quase inexistente entre tamanho e crescimento”. Desta forma, no presente estudo foram escolhidas organizações de grande porte, uma vez que assim seria possível identificar os fatores relevantes ao desempenho e, por conseguinte, à longevidade das mesmas a partir da variável tamanho.

Um outro fator importante para esta pesquisa foi que as organizações estudadas deveriam apresentar comprovada relevância econômica no Estado de Santa Catarina ao longo de sua existência. O critério de escolha se deu a partir da participação no *ranking* das 300 Maiores Empresas do Sul do Brasil, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas e pela Revista Expressão.

A internacionalização da companhia foi outro fator levado em conta. De acordo com o Departamento de Promoção Comercial (2007), “a internacionalização da empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos”. Desta forma, a partir deste conceito, uma organização poderá se caracterizar como exportadora (de modo ativo e permanente, ou de maneira eventual) ou não-exportadora. A opção por este fator de escolha se deve ao fato de que:

[...] a exportação assume grande relevância para a empresa, pois é o caminho mais eficaz para garantir o seu próprio futuro em um ambiente globalizado cada vez mais competitivo, que exige das empresas brasileiras plena capacitação para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto no Brasil como no exterior. Para o Brasil, a atividade exportadora tem também importância estratégica, pois contribui para a geração de renda e emprego, para a entrada das divisas necessárias ao equilíbrio das contas externas e para a promoção do desenvolvimento econômico (DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO COMERCIAL, 2007).

Desta forma, o presente estudo procurou analisar empresas que se enquadravam na categoria de internacionalização como exportadora, de modo a identificar quais práticas de gestão se observavam nesta categoria.

Uma outra condição necessária à escolha das organizações estudadas foi a acessibilidade a diversas fontes de informação e eventos que contribuíssem para o estudo realizado. Empresas cujas informações puderam ser encontradas em publicações de negócios, jornais e *sites* oficiais da *internet* e que ofereciam condições propícias à realização do estudo de caso foram particularmente melhor aproveitadas.



Em síntese, as organizações catarinenses pesquisadas deveriam apresentar atributos semelhantes quanto à sua caracterização, em relação à naturalidade (catarinenses), à idade (no mínimo 30 anos), ao tamanho (grande porte), à relevância econômica no estado (comprovada), à internacionalização (exportadora) e à acessibilidade (a diversas fontes de informação).

Sendo assim, a escolha das empresas a serem objeto de estudo se deu do seguinte modo: inicialmente foram identificadas dentre as maiores empresas catarinenses constantes do *Ranking* “As 300 maiores empresas do Sul do Brasil” aquelas que possuíam idade igual ou superior a 30 anos por meio de uma pesquisa preliminar no *site* oficial das empresas e, em seguida, foi realizada uma análise dentre as empresas, procurando identificar o porte e a existência de atividade exportadora.

Na pesquisa no *site*, foram ainda identificadas as empresas que passaram por algum processo de fusão e/ou aquisição e, estas foram eliminadas do *ranking* original, justamente por não se caracterizarem mais como empresas longevas. Além disso, da lista também foram eliminadas as cooperativas e empresas do setor público, bem como as de economia mista, pelo fato de não fazerem parte do objeto de estudo, que foi assim delimitado, conforme explicado no item 3.7 (Limitações da pesquisa).

Após esta análise foi então definida a lista das empresas que seriam contatadas e convidadas para participarem da pesquisa, apresentada a seguir:

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Idade no ano base*</b>
Hering	Têxtil e confecções	1880	128
Dohler	Têxtil e confecções	1881	127
Karsten	Têxtil e confecções	1882	126
Buettner	Têxtil e confecções	1898	110
Altenburg	Têxtil e confecções	1922	86
Breithaupt	Comércio varejista	1926	82
Teka	Têxtil e confecções	1926	82
Condor	Farmac., hig. e cosméticos	1929	79
Wetzel	Metalurgia	1932	76
Perdigão Agroindustrial	Alimentos	1934	74
Eugênio Raulino Koerich	Comércio varejista	1935	73
Cremer	Têxtil e confecções	1935	73
Tupy Fundições	Autopeças	1938	70
Móveis Rudnick	Móveis	1938	70
Círculo	Têxtil e confecções	1938	70
Primo Tedesco	Celulose e papel	1939	69
Metisa	Metalurgia	1940	68
Tigre	Plástico e borracha	1941	67
Adami Madeiras	Celulose e papel	1942	66
Sadia	Alimentos	1944	64
Frigorífico Riosulense	Alimentos	1948	60
Reunidas	Transporte coletivo	1949	59
Ceusa	Cerâmica	1953	55
GDC Alimentos	Alimentos	1954	54
Seara	Alimentos	1956	52
RBS TV Florianópolis	Ed., gráficas e comunic.	1957	51
Ciser	Metalurgia	1959	49
Zen	Autopeças	1960	48
Eliane	Cerâmica	1960	48
Giassi & Cia.	Comércio varejista	1960	48
Weg Eq. Elétricos	Máquinas e equipamentos	1961	47
Schulz	Máquinas e equipamentos	1963	45
Marisol	Têxtil e confecções	1964	44
Agroeste Sementes	Alimentos	1966	42
Cecrisa	Cerâmica	1966	42
Noma do Brasil	Material de transporte	1967	41
Canguru	Plástico e borracha	1970	38
Tuper	Autopeças	1971	37
Intelbras	Eletroeletrônicos	1976	32

Quadro 9 – Relação das empresas contatadas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Anuário Expressão – As mais do Sul (2007)

\*Obs.: Para cada uma das empresas foi calculada a idade no ano de 2008, que foi considerado o ano base, subtraindo-o do ano de fundação das mesmas.

A partir daí, foram enviados então ofícios (APÊNDICE A) às empresas de modo a formalizar o convite de participação na pesquisa. Dentre as 39 empresas contatadas, apenas 12 responderam. Para as empresas que não responderam ao primeiro contato foi enviado novamente o ofício, ficando a pesquisadora outra vez sem retorno.

Dentre as que responderam: 3 informaram que a política da empresa não permitia a participação em pesquisas acadêmicas, 5 demonstraram interesse inicial, porém posteriormente não confirmaram a participação, 1 informou que no momento não teria tempo hábil para atender a pesquisadora, e 3 responderam positivamente, sendo elas: Cia. Hering, Círculo e TEKA, tornando-se então as unidades de análise do presente estudo.

### 3.4 SUJEITOS DE PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores das empresas, pertencentes à coalizão dominante formal, uma vez que possuíam acesso às informações referentes aos fatores abordados no trabalho. Como perfil apresentaram, além de ocupar um cargo diretivo, um tempo de serviço na empresa que lhes oportunizou participar, senão em todas, mas na maior parte das fases do ciclo de vida organizacional.

Em alguns casos, como complementação dos dados, foram entrevistados alguns membros da coalizão dominante formal, que participaram em uma ou duas fases do ciclo de vida da empresa. No quadro a seguir é apresentado um perfil detalhado dos entrevistados:

continua

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo atual</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>História na Empresa</b>
Cia. Hering	Carlos Tavares D'Amaral	Diretor Administrativo	31 anos	Formado em Engenharia Elétrica de Telecomunicações (PUC-RJ) e Sistemas da Computação, com Pós Graduação em Gestão de Negócios.	Bisneto do fundador. Entrou na companhia em 1977 e é membro da diretoria desde 27 de abril de 2001. Já atuou como Gerente de Informática, Marketing, Vendas e Unidade de Negócios.
Cia. Hering	Amélia Malheiros	Gerente de Comunicação Corporativa	17 anos	Graduada em Administração (FURB), Especialista em Gestão para Resultados (Fundação Fritz Muller). Atualmente cursa Pós-graduação em Marketing pela FAE.	Iniciou na Cia Hering em funções operacionais em 1992 e faz parte do quadro gerencial desde agosto de 2007.

conclusão

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo atual</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>História na Empresa</b>
TEKA	Rolf Kuehnrich	Vice-presidente do Conselho de Administração	61 anos	Contador e Cursos de Especialização Têxtil	Filho do fundador. Iniciou suas atividades na empresa aos 21 anos, passando por várias áreas e executando várias funções até tornar-se presidente da companhia aos 51 anos de idade. Atualmente, é vice-presidente do conselho de administração, do qual também já exerceu a presidência.
TEKA	Fábio Voelz	Gerente de Recursos Humanos	7 anos	Advogado com Especialização em Magistratura e MBA em Gestão de Recursos Humanos e	Iniciou suas atividades como Assessor do Depto. Jurídico, após assumir a Chefia da Área Trabalhista do mesmo Depto. e em fev/07 foi promovido a Gerente de Recursos Humanos da organização.
TEKA	Rosana De Santi	Diretora de Controladoria e Recursos Humanos	3 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e Adm. de Empresas com Pós-Graduação em Finanças Corporativas – FGV e MBA (Mestrado) Executivo em Adm. de empresas – IBMEC/SP	Executiva contratada do mercado há 3 anos para atuar na área de Controladoria e Recursos Humanos.
CÍRCULO	Marcos Machado da Luz	Membro do conselho de administração do Grupo LINCE	35 anos, com um intervalo de 5 anos neste período	Graduação	Entrou na empresa em 1973 e após cinco anos de trabalho saiu. Voltou em 1985, onde foi presidente da empresa por 15 anos (até 2000), quando então se tornou membro do conselho de administração do Grupo LINCE.
CÍRCULO	José Altino Comper	Diretor Administrativo Financeiro	25 anos, com um intervalo de 4 anos neste período	Graduação	Iniciou suas atividades na empresa em 1983 em atividades operacionais. Em seguida saiu da empresa, retornando quatro anos depois para assumir uma função gerencial. Atualmente é diretor administrativo financeiro do Grupo LINCE.

Quadro 10 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

### 3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Na revisão da literatura apresentada, foram identificadas vinte e uma práticas de gestão adotadas pelas empresas longevas estudadas. São elas: liderança, inovação constante, valorização das pessoas, controle financeiro, cultura arraigada, estratégia clara e definida, metas claras, processo sucessório, senso de identidade, coordenação administrativa, estrutura flexível, foco na tecnologia, foco no crescimento e desempenho, aprendizado e melhoria constantes, conhecimento do mercado, parcerias, crescimento não planejado, hierarquia gerencial, investimentos, processo sucessório e senso de comunidade.

Além dessas, foram levantadas também as novas práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade corporativa que estão sendo propostas pelo WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*, que são o equilíbrio entre as três dimensões de sustentabilidade: ambiental, social e econômica. Sendo assim, como categorias de análise da presente pesquisa, foram utilizadas as seguintes:

Categorias de análise	Critérios analisados
Longevidade organizacional	a) Idade b) ciclo de vida organizacional
Práticas de gestão	a) aprendizado e melhoria constantes b) conhecimento do mercado c) controle financeiro d) coordenação administrativa e) crescimento não planejado f) cultura arraigada g) estratégia clara e definida h) estrutura flexível i) foco na tecnologia j) foco no crescimento e desempenho k) hierarquia gerencial l) inovação constante m) investimentos n) liderança o) metas claras p) parcerias q) processo decisório descentralizado r) processo sucessório s) senso de comunidade t) senso de identidade u) valorização das pessoas v) sustentabilidade corporativa

Quadro 11 – Categorias de análise  
 Fonte: elaborado pela autora (2008).

Desta feita, nesta pesquisa foram identificadas junto às organizações longevas estudadas as principais práticas organizacionais que figuraram nas fases de desenvolvimento de seu ciclo de vida de modo a compará-las com as práticas sugeridas nos estudos sobre longevidade organizacional e com as práticas de sustentabilidade propostas pela WBCSD.

Convém explicitar que, para a descrição do ciclo de vida organizacional foram utilizadas as abordagens dos autores Adizes (2001), Daft (1999) e Greiner (1998), apresentadas na fundamentação teórica. Sendo que, de modo a utilizar uma metodologia de ciclo de vida padronizada, foi realizada uma análise comparativa onde foram levantados os pontos em comum entre as abordagens. Sendo assim, a partir da análise das três abordagens, foram identificados cinco estágios principais do ciclo de vida, conforme mostra o quadro 12:

<b>Fases</b>	<b>Características</b>	<b>Crises</b>	<b>Possíveis Ações</b>
<b>1) Nascimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Período das idéias e planejamento</li> <li>▪ Ações práticas</li> <li>▪ Pouco dinheiro em caixa</li> <li>▪ Centralização</li> <li>▪ Comunicação informal</li> <li>▪ Cuidado e atenção</li> </ul>	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromisso com a sobrevivência</li> <li>▪ Manter o caixa positivo</li> <li>▪ Centralizar a tomada de decisão</li> <li>▪ Apoio familiar ao fundador</li> <li>▪ Trabalhar incessantemente</li> </ul>
<b>2) Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento constante das vendas e lucros</li> <li>▪ Foco no mercado/vendas/cliente</li> <li>▪ Criatividade</li> <li>▪ Funcionalidade</li> <li>▪ Crescimento desordenado</li> <li>▪ Falta de planejamento</li> <li>▪ Independência (rompimento fundador)</li> <li>▪ Sentimento de “fazer parte do todo” entre os funcionários</li> </ul>	Delegação e Autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca de administração profissional</li> <li>▪ Delegação com centralização</li> </ul>
<b>3) Estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descentralização exacerbada</li> <li>▪ Diminuição da criatividade e flexibilidade</li> <li>▪ Medo da inovação</li> <li>▪ Foco excessivo nas realizações passadas</li> <li>▪ Estagnação</li> <li>▪ Diminuição do comprometimento com a satisfação do cliente</li> <li>▪ Ambiente formal</li> <li>▪ Foco demasiado na estrutura e controle</li> <li>▪ Caixa abundante</li> </ul>	Burocracia e Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco no crescimento ou manutenção da organização</li> <li>▪ Retorno à centralização</li> </ul>
<b>4) Maturidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflitos internos</li> <li>▪ Guerras de poder</li> <li>▪ Fantasma da demissão</li> <li>▪ Excesso de normas</li> <li>▪ Negligência do ambiente externo</li> <li>▪ Falta de controle</li> <li>▪ Falta de foco em resultados</li> </ul>	<i>Stress</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ações de reorganização</li> <li>▪ Incentivo à inovação</li> <li>▪ Retomada do espírito empreendedor</li> <li>▪ Foco nos recursos humanos</li> </ul>
<b>5) Morte</b>			

Quadro 12 – Análise condensada das abordagens do ciclo de vida organizacional  
Fonte: adaptado de Adizes (2001), Daft (1999) e Greiner (1998).

Deste modo, a descrição do ciclo de vida organizacional das unidades analisadas foi realizada com base nesta análise comparativa realizada, o que permitiu ao estudo ter uma ampla visão da trajetória da empresa ao longo de sua história de vida, onde foram levantados os principais eventos existentes em cada fase.

Vale ainda mencionar que como eventos foram definidos os acontecimentos importantes existentes ao longo da história da empresa, sendo que, quando foram identificados eventos que provocaram grandes mudanças na história da empresa, foi apontada a mudança de fase no ciclo de vida organizacional.

### 3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso em geral “baseia-se no uso de diversas fontes de dados. Conforme Yin (1994), a análise dos dados (provenientes de diversas fontes) converge na forma de uma triangulação” (ROESCH, 1999, p.198).

A coleta de dados da presente dissertação foi realizada por meio de análise documental, entrevistas semi-estruturadas em profundidade e questionários. Na análise documental foram identificados e analisados documentos e registros históricos, que continham informações relevantes para a elucidação do problema de pesquisa. Neste momento da pesquisa foram coletados os dados secundários.

Por se tratar de pesquisa predominantemente qualitativa, o principal instrumento de coleta de dados primários foi a entrevista individual semi-estruturada em profundidade, que segundo Richardson (2004, p.208) “[...] visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema”. Como técnica de entrevista optou-se pela entrevista guiada, composta de um roteiro (APÊNDICE C) contendo apenas temas sem uma ordem precisa de abordagem (RICHARDSON, 2004), o que permitiu ao pesquisador uma compreensão mais abrangente sobre os entrevistados e sobre o que os mesmos consideravam como os aspectos mais relevantes às questões abordadas no estudo. As entrevistas foram realizadas nas dependências das empresas pesquisadas e tiveram duração média de cerca de duas horas.

Além disso, antes da realização da entrevista, foi enviado via email um questionário (APÊNDICE B) com perguntas fechadas (respostas fixas ou pré-estabelecidas) e abertas (respostas não pré-definidas) (RICHARDSON, 2004), contendo questões referentes à

caracterização da empresa e da sua coalizão dominante formal e também ao monitoramento de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, que deveria ser preenchido e devolvido ao pesquisador posteriormente. No questionário estava clara a indicação de não-obrigatoriedade de resposta a todos os ítems, de modo a preservar o caráter confidencial de algumas informações se a empresa estudada assim o preferisse, contudo, todos os ítems foram preenchidos pelas empresas. O pré-teste do questionário foi feito com uma organização constante do universo de pesquisa.

A partir daí, deu-se início à etapa de análise de conteúdo, que segundo Richardson (2004, p.223) “é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”. Para ele, qualquer comunicação pode sofrer uma análise de conteúdo, que deve contar com o rigor, a eficácia e a precisão dos métodos científicos.

Richardson (2004, p.223) aponta três características metodológicas da análise de conteúdo: objetividade, sistematização e inferência. A primeira “refere-se à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo”. É uma etapa normatizadora que tem como objetivo minimizar a análise subjetiva do pesquisador durante o processo. Já a sistematização trata da fidelidade aos procedimentos a serem utilizados para a realização do trabalho de pesquisa. A inferência, por sua vez, aponta as relações entre determinadas hipóteses ou proposições levantadas.

Ao citar Bardin (1979), Richardson (2004) aponta três fases da análise de conteúdo: pré-análise, análise do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Sendo assim, a análise dos dados do presente estudo foi realizada a partir das seguintes etapas:

- a) Pré-análise - organização do material a partir da seleção das informações relevantes;
- b) Descrição analítica - estudo aprofundado dos dados orientado pelas perguntas de pesquisa e pelos referenciais teóricos;
- c) Interpretação inferencial – reflexões e interpretações acerca do material coletado.

Na pré-análise buscou-se sistematizar os dados coletados de modo a classificá-los por ordem de importância para o alcance dos objetivos da pesquisa. Em seguida, foi realizada a descrição dos dados coletados e em seguida realizada uma análise à luz da fundamentação teórica. E, por fim, foram realizadas as interpretações que originaram as conclusões do presente estudo.



### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Está claro que a tarefa de se estudar o fenômeno da longevidade empresarial é complexa e possui implicações profundas e talvez muito maiores do que as aqui explicitadas. Por esta razão, é um tema que deverá ser tratado com cuidado no que tange aos desdobramentos que poderão advir a partir de sua exploração.

Deste modo, a princípio, encontra-se o presente estudo limitado pelo fator tempo uma vez que adotou uma perspectiva longitudinal, onde foram estudados os períodos que correspondiam desde a época de fundação das empresas até o momento da realização do estudo, passando por todas as fases do ciclo de vida da organização.

Dentre as empresas estudadas, constaram exclusivamente organizações de classe empresarial privada, de administração profissional ou familiar, um outro fator limitante da pesquisa. As organizações de classe pública não foram abordadas uma vez que suas práticas de gestão diferem sobremaneira das de classe privada, motivo pelo qual optou-se por focar o estudo nas práticas administrativas das empresas privadas.

Como limitação ainda contou-se com o fato de apenas três organizações contatadas terem respondido positivamente à realização do estudo, o que limitou a pesquisa a apenas três estudos de caso.

Uma outra limitação que convém registrar é que os dados foram levantados a partir das informações prestadas por alguns informantes, aludidos no item 3.4 e que, não necessariamente, puderam ser validados com todos os colaboradores da organização.

Além disso, em relação aos entrevistados, outra limitação encontrada foi a quantidade de colaboradores que participaram de várias fases do ciclo de vida organizacional. Em duas das empresas pesquisadas havia apenas um informante que atendia a estes requisitos, excetuando-se o presidente, a quem não foi possível ter acesso, por sinal, uma outra limitante.

Além disso, na coleta de dados, o acesso a informações nas organizações encontrou as seguintes barreiras: escassez de informações disponíveis sobre as primeiras fases dos ciclos de vida organizacionais, dificuldade de acesso (por estarem em constantes viagens) e não permissão de entrevistas com alguns colaboradores, e, por fim, a não existência de pessoas nas organizações que preenchessem os requisitos necessários para colaborar com a pesquisa.

Cabe ainda mencionar que a diferença de idade entre as organizações foi outro fator que limitou os resultados da pesquisa, uma vez que a quantidade de informações disponíveis sobre as empresas estudadas guardou proporção direta com a idade de cada uma.

Dentre as limitações, considere-se ainda como relevante o fato de ser um estudo multicase, isto é, os resultados oferecidos são válidos para as empresas estudadas e, num determinado momento do tempo, não necessariamente sendo passíveis de estendê-los a outras organizações e a outros momentos do tempo. Desta forma, as conclusões obtidas neste estudo permitem generalizações limitadas, uma vez que a validade de suas conclusões é contingencial (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977), não sendo possível elaborar generalizações para a totalidade do ambiente no qual os casos estudados estão inseridos. Mesmo assim, optou-se em conhecer em profundidade algumas organizações, de modo a enriquecer os conhecimentos sobre o tema, o que permitiu ao pesquisador um olhar mais crítico sobre a discussão.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os três estudos de caso realizados na pesquisa. Para tanto, primeiramente será apresentada uma contextualização do setor do qual as organizações estudadas fazem parte, para, em seguida, serem abordados os casos individuais de cada uma, compostos do histórico e das práticas de gestão adotadas ao longo do ciclo de vida organizacional.

### 4.1 O SETOR TÊXTIL

O setor têxtil e de confecção do Brasil é um mercado de acirrada competitividade, no qual as empresas precisam acompanhar atentamente as variações do ambiente, de modo a atender melhor seus consumidores e não perder espaço para a concorrência.

Atualmente é composto por mais de 30 mil empresas, sendo que o país ocupa o lugar de sexto maior produtor têxtil do mundo e de segundo maior produtor de *denim*<sup>9</sup> do mundo. O Brasil é ainda o “segundo principal fornecedor de índigo<sup>10</sup> e o terceiro de malha, está entre os cinco principais países produtores de confecção e é hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos” (ABIT, 2007). No quadro a seguir, estão apontados os principais dados do setor:

Dados Gerais do Setor (2007)	
Faturamento estimado da Cadeia Têxtil e de Confecção	US\$ 34,6 bilhões
Número de empresas	30 mil
Participação no PIB Brasileiro	3,5%
Exportações	US\$ 2,4 bilhões
Importações	US\$ 3,0 bilhões
Número de trabalhadores*	1,65 milhão de empregados

Quadro 13 – Dados gerais do setor têxtil no Brasil

Fonte: ABIT (2007)

\*75% mão-de-obra feminina; 2º maior empregador da indústria de transformação; 2º Maior gerador do primeiro emprego

9 “Denim é o tecido pesado de algodão cru ou com fios de urdume tintos em índigo e fios de trama brancos usado para produção de jeans” (ABIT, 2007).

10 “Índigo Blue é o nome do tecido utilizado universalmente para calças jeans. O nome índigo é uma alusão à planta indiana chamada INDIGUS a qual continha em sua raiz um corante de coloração natural azul e na época servia de base para tingimentos nas tribos. Hoje o índigo se define como corante para calças jeans em tons de azul” (CIA. HERING, 2008a).

A indústria têxtil no Brasil teve seu início em meados do século XIX, nos estados da Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro (CIA. HERING, 1988). Em Santa Catarina, na região do Vale do Itajaí, está concentrado um dos maiores pólos industriais do setor têxtil-vestuário no Brasil, que teve seu início com a imigração alemã do final do século XIX, em parte formada pelos operários das fábricas européias, que traziam consigo a *expertise* da produção têxtil (CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA, 2007).

Segundo Renaux Hering (1987) o processo de industrialização catarinense possuiu características peculiares e uma dinâmica própria, uma vez que evoluiu isoladamente, dentro de um mercado fechado, mantido por uma população de imigrantes. Ingo Hering (1980) aponta três fases que marcaram a história industrial do Vale do Itajaí, descritas no quadro abaixo:

Fases	Período	Descrição
1ª	1820-1880	Período colonial
2ª	1880-1914	Período da indústria fabril incipiente, com a implantação da primeira empresa do setor
3ª	1914-1950	Período de intensificação e diversificação das empresas têxteis tradicionais da região

Quadro 14 – As fases do processo de industrialização do Vale do Itajaí

Fonte: Hering (1980, p.10).

Conforme apontado no quadro, a primeira indústria manufatureira a ser implantada no Vale do Itajaí foi a indústria têxtil, que, mais tarde, passou a se tornar também a mais importante da região (RENAUX HERING, 1987). Para Ingo Hering (1980, p.10),

A indústria de Blumenau, como a de todo o Vale do Itajaí, é quase que exclusivamente fruto do esforço dos seus habitantes. Ela não se baseia em riquezas do subsolo, nem foi incentivada pela proximidade dos grandes centros de consumo, ou por uma situação favorável quanto aos meios de comunicação. O único fator natural já preexistente foi a abundante força hidráulica, proporcionada pelo sistema hidrográfico do Itajaí-açu.

Os pioneiros na fundação da indústria têxtil da região foram os irmãos Hermann e Bruno Hering, imigrantes da Alemanha do Norte, da região da Saxônia que, em 1880, iniciaram o processo de industrialização do Vale do Itajaí com a implantação da Cia. Hering (RENAUX HERING, 1987).

Como forma de subsistência no início, a produção têxtil logo avançou no desenvolvimento e se tornou um negócio lucrativo para as famílias de imigrantes (CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA 2007), e durante este período, de acordo com Renaux Hering (1987) surgiram outros ícones do ramo têxtil: Karsten (1882), Renaux (1892), Buettner (1898), Schloesser (1911) e TEKA (1926).

Ainda no início do século XX grandes investimentos foram feitos na ampliação dos parques fabris e na importação de tecnologia de ponta e *know how* da Europa (CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA 2007). Em 1914 teve início um período em que o foco era a diversificação da produção e a concorrência no mercado interno, tornando-se a indústria têxtil a mais moderna atividade da economia catarinense, estabelecida principalmente em Blumenau e Brusque (RENAUX HERING, 1987).

Um fator comum às empresas constituídas à época na região era de que seu capital concentrava-se 95% nas mãos dos investidores locais (agricultores e industriais) e as famílias fundadoras exerciam controle total sobre suas operações. E, uma política de gestão comum daquele período era a da retenção dos lucros, com reinvestimento da ordem de mais de 90% no próprio negócio, o que caracterizava a indústria pelo seu total autofinanciamento (RENAUX HERING, 1987).

As empresas têxteis do Vale do Itajaí caracterizaram-se pelo investimento exclusivo de recursos próprios, o que as tornou economicamente estáveis. Consta-se sua independência em relação ao governo pela ausência de subsídios e favores (isenções fiscais, licenças especiais) que as empresas mais próximas dos grandes centros recebiam, e em relação às instituições bancárias, inexistentes localmente. Decorre dessa autosuficiência e solidez a capacidade de manter-se no mercado e de resistir a conjunturas difíceis (RENAUX HERING, 1987, p.13).

Nos anos 1940 o número de empresas têxteis em Santa Catarina era de 40, os produtos oferecidos eram de alta qualidade, com fios cardados<sup>11</sup> em 80% dos artigos. “Esta qualidade fez com que a indústria têxtil catarinense sobrevivesse ao crescimento de concorrentes em São Paulo, ao contrário de suas concorrentes do Nordeste, que sucumbiram” (SANTIAGO, 2001, p. 101).

Nas décadas de 1950 e 1960 a indústria têxtil do Estado estava já consolidada, com um nível de especialização alto, que lhe oportunizava oferecer ao mercado produtos de alta qualidade com cobertura nacional. Na década de 1970, as já longevas Cia. Hering, TEKA e Artex adotaram estratégias de implantar unidades fabris circunvizinhas aos grandes centros e, para financiar sua expansão, muitas delas optaram por abrir seu capital (CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA, 2007).

A partir deste momento teve início o programa de incentivo às exportações do Governo Federal e muitas indústrias da região passaram a focar parte de suas vendas no mercado externo, o que lhes trouxe um grande crescimento e lucratividade (CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA, 2007). As empresas então verticalizaram sua produção, assumindo várias operações da cadeia produtiva (SANTIAGO, 2001), passando a ter um

---

11 “Fios cardados são próprios para fabricação de brim e tecidos para estamparia” (CIA. HERING, 2008a).

processo produtivo<sup>12</sup> altamente complexo, tendo como principais etapas: fiação, tecelagem ou malharia, acabamento e confecção (LUCLKTENBERG, 2004).

Nos anos 1990, a abertura do mercado nacional para as importações trouxe consigo os produtos de baixo preço oriundos dos países do oriente, como China e Coréia do Sul. Isto reduziu drasticamente o faturamento das indústrias do setor que precisaram se reestruturar, o que causou fechamento de fábricas, demissões, retração da produção entre outros prejuízos (CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA, 2007).

Em 1996, a FIESC<sup>13</sup> trouxe ao Brasil um grupo de pesquisadores do Instituto Alemão de Desenvolvimento, liderado pelo Dr. Jörg Meyer-Stammer, a fim de pesquisar o nível de competitividade da indústria têxtil catarinense. Após estudar 35 empresas do segmento, Meyer-Stammer apontou alguns pontos positivos, tais como, a modernidade dos equipamentos e a qualidade da mão-de-obra. Entretanto, muitos pontos negativos foram observados, “entre eles, a demora na introdução de novas técnicas organizacionais, estrutura administrativa atrasada, falta de definição de um nicho de mercado, excessiva verticalização e falta de cooperação entre as empresas e delas com as instituições de pesquisa, entidades de classe e a universidade”. Isto fez com que muitas empresas empreendessem mudanças em sua forma de gestão (SANTIAGO, 2001, p.180).

Desde então, o processo de reestruturação continuou avançando ao longo dos anos e no início da segunda metade dos anos 2000, a indústria têxtil do Vale do Itajaí já mostrava ares de recuperação, com níveis de produção maiores do que os do início da crise (anos 1990) e atualização tecnológica equivalente ao mercado mundial. Elevaram-se então os níveis de terceirização da produção, pulverizando o mercado com pequenas empresas que passaram a integrar as redes de produção do setor (CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA, 2007).

Hoje, a atividade têxtil está espalhada por toda a região do Vale, contudo é em Blumenau que se concentra a maior quantidade de indústrias do setor, totalizando cerca de 2.500 estabelecimentos. “Esse conjunto de empresas na região conforma-se no segundo maior pólo têxtil-vestuário do país, sendo superado apenas pela aglomeração de empresas do Estado de São Paulo”, apontam Carvalho Junior, Cario e Seabra (2007, p.170). A tabela a seguir demonstra o total de estabelecimentos do setor, separados por porte:

---

12 Como principais matérias-primas são utilizados: algodão em pluma, fios de algodão, tecidos, malhas beneficiadas, filamentos sintéticos, corantes, anilinas, sacos plásticos, produtos químicos, caixas de papelão, aviamentos, etiquetas, entre outras (SINTEX, 2008).

13 FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

Tabela 7 – Número de estabelecimentos por porte empresarial no pólo têxtil-vestuário da região do Vale do Itajaí/SC – 2002

<b>ATIVIDADES</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUENO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>GRANDE</b>	<b>TOTAL</b>
Fabricação de outros art. de vestuário e prod. de malha	19	8	5	2	34
Fabricação de art. de tecido para uso doméstico	19	4	1	2	26
Fabricação de outros artigos têxteis	44	13	3	3	63
Fabricação de outros artigos têxteis exceto vestuário	31	9	2	2	44
Fabricação de tecidos de malha	105	17	4	0	126
Fabricação de art. Têxteis com tec. exceto vestuário	25	5	2	1	33
Acabamentos em fios	48	18	4	0	100
Tecelagem de algodão	59	22	4	3	88
Fiação de algodão	5	7	1	0	13
Tecelagem de fios de fibras têxteis	15	1	1	0	17
Fabricação de artefatos de tapeçaria	16	2	0	0	18
Confecção de art. do vestuário e acessórios	1.572	214	37	4	1.827
Confecção de peças do vestuário exceto roupões	1.464	195	36	4	1.699
Fabricação de acessórios do vestuário	16	8	0	0	24
Confecção de roupas íntimas	80	10	1	0	91
<b>TOTAL DA INDÚSTRIA TEXTIL</b>	<b>443</b>	<b>120</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>609</b>
<b>TOTAL DAS ATIVIDADES TEXTEIS E VESTUARISTAS</b>	<b>2.015</b>	<b>334</b>	<b>69</b>	<b>18</b>	<b>2.436</b>

Fonte: RAIS-MTb (2003 apud CARVALHO JUNIOR, CARIO e SEABRA, 2007, p. 171)

Dentro deste universo, destaca-se a produção de artigos de cama, mesa e banho. Além disso, o pólo é o maior produtor de linhas para crochê e fitas elásticas da América Latina e o maior exportador do Brasil de roupas de toucador/cozinha, de tecidos atalhados de algodão e camisetas T-shirt de malha. Na região está estabelecida também “a segunda maior fabricante de camisas de malha do mundo” (FIESC, 2007, p.16).

Segundo Carvalho Junior, Cario e Seabra (2007), as perspectivas para o pólo são animadoras e as ações estratégicas futuras incluem continuidade no processo de modernização, foco de investimento em ativos intangíveis (design, marketing e logística), aceleração da desverticalização da produção (foco na terceirização por meio de redes colaborativas), aproveitamento das vantagens competitivas locais e equilíbrio entre vendas internas e externas, com foco maior, entretanto, no mercado doméstico, ameaçado pelo ingresso dos importados no país.

A seguir serão apresentados os casos da Cia. Hering, da TEKA e da CÍRCULO, de modo a investigar a questão da longevidade, a partir das práticas de gestão utilizadas ao longo do ciclo de vida organizacional.

## 4.2 ESTUDO DE CASO 1 – Cia. Hering

Inicialmente será apresentado o caso da Cia. Hering, a pioneira da indústria têxtil do Estado de Santa Catarina, atualmente com 128 anos, cujas informações aqui explanadas foram obtidas a partir do levantamento de dados secundários e dados primários. Os dados secundários foram encontrados no *site* da empresa, em alguns relatórios de administração, em pesquisas em livros já publicados sobre a companhia, em dissertações de mestrado e também em notícias da *internet*.

Os dados primários foram colhidos no questionário preenchido por um colaborador da organização, que representou a mesma denotando o caráter institucional dos dados informados; e de entrevistas semi-estruturadas em profundidade realizadas nas dependências da sede da empresa em Blumenau (SC), no dia 31 de outubro de 2008.

Cabe aqui enfatizar que a pesquisadora procurou entrevistar pessoas que tivessem participado da maior parte do ciclo de vida da organização, que neste caso foi possível com o bisneto do fundador, e atual Diretor Administrativo, Sr. Carlos Tavares D’Amaral que mesmo não estando presente em todas as fases da existência da empresa, em virtude desta ultrapassar um século e um quarto, pôde contribuir com informações relevantes para a pesquisa.

Vale ainda mencionar que parte das informações referentes às fases ocorridas no final do século XIX e na primeira metade do século XX foram coletadas em livros escritos por membros da família Hering, que continham depoimentos e informações substanciais sobre a história da empresa. Em especial, foi utilizado um livro escrito por Maria Luiza Renaux Hering<sup>14</sup> e uma coletânea de artigos de autoria de Ingo Hering<sup>15</sup>, que foi presidente da companhia por dezoito anos (1971-1989).

### 4.2.1 Caracterização da Empresa

A Cia. Hering é uma empresa de grande porte, da indústria de confecções, de capital aberto e 100% brasileiro. É uma empresa de administração familiar em vias de

---

<sup>14</sup> Maria Luiza Renaux Hering é casada com Klaus Guenther Hering, filho de Max Victor Hering, neto de Max Alfred Hering e bisneto de Hermann Hering (o fundador).

<sup>15</sup> Ingo Hering era filho de Curt Hering e neto de Hermann Hering (o fundador).



profissionalização, cuja sucessão já está na quarta e quinta gerações, com os bisnetos e trisnetos dos fundadores ocupando cargos de gestão - três no corpo diretivo e quatro no corpo gerencial.

A matriz da empresa está localizada na cidade de Blumenau e a empresa possui hoje aproximadamente 5.000 colaboradores, lotados em dez unidades operativas localizadas em: Blumenau (Matriz, Malharia e Itororó), Rodeio, Ibirama e Indaial (SC), Parnamirim e Natal (RN) e Anápolis e Goianésia (GO). Seu volume de produção atual é de 4,5 milhões de peças e seus principais produtos são: camisas de malha, roupas íntimas, calças e camisas de tecido plano.

Seu faturamento bruto anual é de R\$ 442.647.000,00, sendo que 5,9% deste montante provém das exportações que são realizadas para os seguintes países: Arábia Saudita, Bolívia, Antilhas Holandesas, Espanha, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Canadá e Estados Unidos. É uma das principais empresas exportadoras de Santa Catarina, segundo dados da FIESC (2007).

O controle acionário da companhia hoje não está mais nas mãos da família, em virtude de um IPO<sup>16</sup> realizado em 2007, onde a empresa optou por abrir mão do controle em troca da captação de recursos. A figura a seguir mostra a estrutura societária atual da empresa:

---

16 Um IPO (*Initial Public Offering*) ocorre quando uma empresa decide abrir seu capital e realiza sua primeira oferta pública inicial de ações na bolsa de valores, vendendo a sua primeira emissão de ações em uma oferta geral aos investidores (BREALEY, MYERS e MARCUS, 2002). No caso da Cia. Hering, a empresa optou por fazer um novo lançamento de ações na Bovespa, pois suas ações até então eram pouco negociadas.

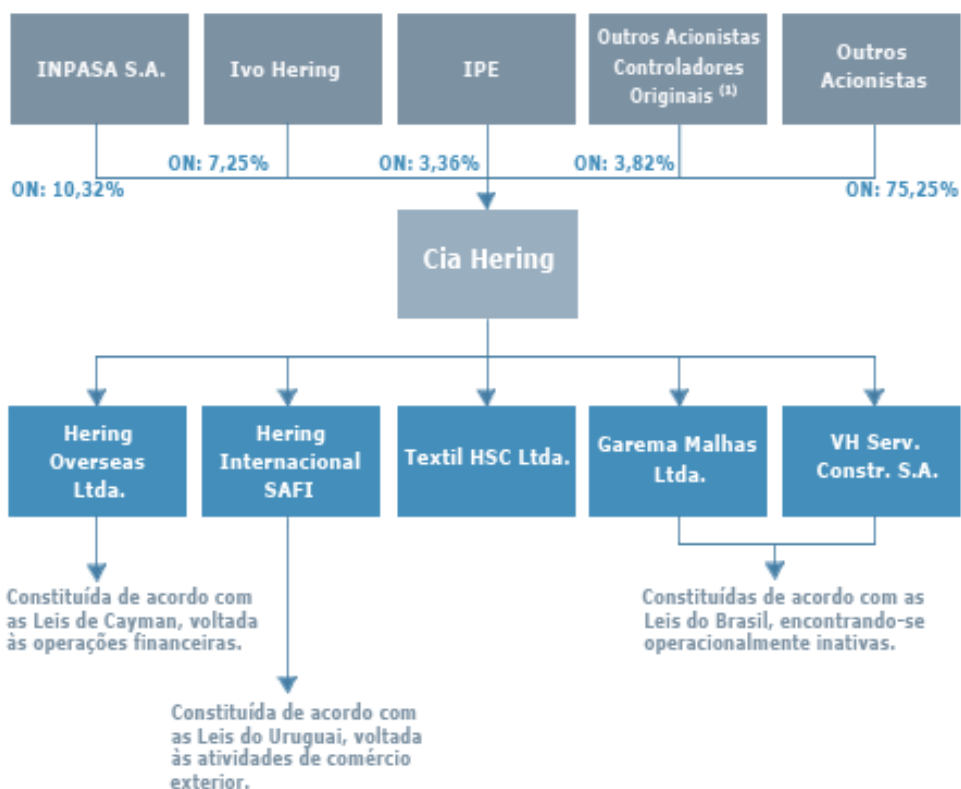


Figura 5 – Organograma societário Cia. Hering

Fonte: Hering (2008).

\*Obs.: Outros Acionistas Controladores Originais são Administradora Blumenauense, Amaral Investimentos, Carlos Tavares D’Amaral, Hans Prayon, Marcio Tavares D’Amaral, Jean Prayon, Fábio Hering, Isolde Hering Dandrea, Raul de Aguiar Hering e Dietz Ernst Fritz Linnenkamp.

A Cia. Hering é um empreendimento que se desenvolveu juntamente com o município de Blumenau. Sua história se confunde com a da cidade e a da industrialização do Vale do Itajaí. Atualmente, de indústria têxtil a empresa se transformou em um grande *player* do varejo têxtil e confecção e hoje aposta todas suas fichas em sua marca como *griffe* de moda, segundo depoimento do entrevistado B.

Atualmente, sua estrutura diretiva é composta de oito cargos, que são: Presidência, Vice-presidência, Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira, Diretoria Comercial, Diretoria Industrial, Diretoria da Cadeia de Suprimentos e Diretoria de Exportação. Todos os diretores estão na empresa há no mínimo uma década, onde 4 estão entre 11 e 20 anos e 4 entre 21 e 30 anos, o que pode apontar indicações relevantes sobre o processo de sucessão da empresa. Dentre os ocupantes dos cargos de diretoria, 2 possuem idade entre 41 e 50 anos e 6 entre 51 a 60 anos, sendo que 7 contam com grau de escolaridade em nível de especialização e 1 em nível de mestrado.

A empresa possui uma extensa estrutura gerencial, conforme apresentado na tabela a seguir:

Tabela 8 – Cargos Gerenciais Cia. Hering

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>
Gerente de Vendas	5
Gerente de Confeccões	3
Gerente de Desenvolvimento de Produto	3
Gerente de Lojas Próprias – Sul / RJ / SP	3
Gerente de Acabamento de Produto	1
Gerente de Administrativo de Vendas	1
Gerente de Assessoria Jurídica	1
Gerente de Compras	1
Gerente de Comunicação Corporativa	1
Gerente de Controladoria	1
Gerente de Engenharia de Manutenção	1
Gerente de Engenharia de Produto	1
Gerente de Exportação	1
Gerente de Financeiro	1
Gerente de Franquias	1
Gerente de Marketing	1
Gerente de Planejamento e Controle da Produção	1
Gerente de RH	1
Gerente de Tecnologia da Informação	1
Gerente Industrial	1
<b>Total de cargos de gerência</b>	<b>30</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Dentre os ocupantes dos cargos de gerência a média de idade é variada sendo que: 1 possui até 30 anos, 6 possuem entre 31 e 40 anos, 18 possuem de 41 até 50 anos e 5 possuem entre 51 a 60 anos. O grau de escolaridade é na maioria em nível de especialização (19), seguido pelo nível de graduação (10) e, por fim, mestrado (1). O tempo de empresa dos gerentes pode ser também um indicativo do processo de sucessão, uma vez que grande parte está na empresa no mínimo há mais de uma década (13) e 4 entre 21 e 30 anos, embora 4 estejam há até 5 anos e 9 entre 6 e 10 anos.

Os entrevistados concordam que ao longo da trajetória da companhia sempre houve preocupação em se perpetuá-la e várias ações foram empreendidas neste sentido. A conquista do varejo, aponta o entrevistado B, foi uma dessas ações, que fez da empresa a maior franqueadora de roupas do país. O fato é que a busca da perpetuação da companhia contribuiu para a construção de uma imagem de marca forte perante o mercado, aponta o entrevistado A.

Prova disso, sugerem eles, é que a empresa recebeu recentemente o título de maior rede de franquias de vestuário do Brasil e ainda vários prêmios como Melhor Franquia do segmento de Vestuário, Calçados e Acessórios da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios; o prêmio Excelência em Franchising, da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e o prêmio Alshop/Visa na categoria moda jovem. Além disso, em pesquisa realizada em 2008, com 12 mil consumidores em todo o país, pela Revista Época Negócios, a

Cia. Hering foi reconhecida como a empresa de maior prestígio na categoria Têxtil (SINTEX, 2008).

Atualmente, as marcas comercializadas pela empresa são Hering, Hering Kids, PUC e Dzarm. A marca Hering é a principal marca da empresa, com um índice de reconhecimento entre os consumidores brasileiros de 88%, segundo Pesquisa Synovate, e foi responsável no segundo trimestre de 2008 por 72,6% da receita bruta de vendas, conforme mostra a tabela 9. A marca PUC, segundo a mesma pesquisa, é reconhecida como marca de alta qualidade de vestuário infantil para ocasiões especiais, sendo a 4ª maior marca na Classe A (com base na receita bruta). Já a marca dzarm. caracteriza-se por ser uma marca *jeanswear* focada no público jovem, em especial o feminino (CIA. HERING, 2008a).

Tabela 9 – Receita por marca 2º trimestre de 2008

Receita por marca (mercado interno)	2º trimestre de 2008
Hering	72,6%
PUC	12,5%
Dzarm.	11,9%
Outras	3,0%
Total	100%

Fonte: Hering (2008).

Na opinião do entrevistado A, o maior motivo da longevidade da Cia. Hering foi a força da sua marca, traduzida em seu comportamento sempre ético e verdadeiro, o que lhe garantiu ao longo de sua existência um grande reconhecimento por parte de seus *stakeholders*. Inclusive, recentemente, em pesquisa liderada pela revista Carta Capital a Cia. Hering recebeu o prêmio de empresa mais admirada no Brasil, na categoria Vestuário e Confecção. Em outra pesquisa, realizada pela SOCIESC/FGV, a Cia. Hering foi apontada entre as 10 empresas mais admiradas do Estado de Santa Catarina (CIA. HERING, 2008a).

Nas palavras de Ingo Hering (1980, p. 25) o sucesso da empresa ao longo dos anos se fez com

[...] esforço enérgico, fidelíssimo cumprimento do dever e o governo econômico de lar e oficina [...]. Com tudo isto reinava na família um tom alegre, o amor ao canto e ao progresso intelectual, sendo este último favorecido pelos irmãos Hering por leituras recreativas e científicas, que, em voz alta, eram feitas no seio da família.

Quando da comemoração dos 125 da companhia, o atual presidente Ivo Hering, declarou que

[...] o grande segredo da longevidade da empresa está na sua permanente capacidade de inovar: “Hoje, o mundo muda muito rápido e a capacidade de reinventar o

próprio negócio é vital”. Nos últimos anos, duas grandes guinadas estratégicas foram decisivas para o fortalecimento da Hering: na primeira, a empresa perdeu o foco na produção de grandes volumes e voltou-se para o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado, dentro das tendências da moda. A segunda grande mudança aconteceu na sua distribuição, com a criação de redes de franquias HERING Store e PUC e a qualificação do varejo multimarcas. (CIA. HERING, 2008a).

Naquele mesmo momento, o vice-presidente Fábio Hering, por sua vez, atribuiu o sucesso da companhia a um conjunto de variáveis, conforme abaixo:

Em 2005, estamos comemorando os primeiros 125 anos da companhia, em plena atividade e totalmente modernizada. “A ‘receita’ da nossa longevidade começa pelo pioneirismo, ousadia e garra de nossos fundadores, e passa pela dedicação e comprometimento de nossos colaboradores, pela confiança de nossos parceiros e clientes e pelo carinho e reconhecimento de milhares de consumidores que escolhem a qualidade, o conforto e o design de nossos produtos, conclui. (CIA. HERING, 2008a).

Na visão do entrevistado B, o que mais contribuiu para a perpetuação da empresa ao longo do tempo foi “ser simples, informal e se importar com as pessoas”. Além disso, seu grande diferencial e talvez o maior motivo de sua longevidade foi o modo como foi conduzido seu processo de sucessão, ao longo das gerações de comando. Sempre tranqüila e bem acordada na família, a passagem do bastão ao longo da trajetória da empresa apenas ratificou as sólidas relações familiares sobre as quais foi erigida a companhia, e que são perpetuadas até hoje.

#### Missão

“Ser a maior e a melhor empresa de vestuário em produtos básicos e básico-moda”.

#### Valores

- a) Encantar os nossos clientes e consumidores através do fornecimento de excelentes produtos, entregues pontualmente e com preço justo, de acordo com nossa política de qualidade total.
- b) Motivar os acionistas a investirem em nossa empresa através da obtenção de excelentes resultados de forma contínua, segura e transparente.
- c) Praticar a austeridade com nossos custos através de um excelente controle sobre os gastos e sobre o rápido retorno dos investimentos.
- d) Obter a melhor consideração de nossos fornecedores através de uma relação de parceria, focada no desenvolvimento e progresso recíprocos.

- e) Respeitar o meio ambiente através da realização das atividades fabris, com emprego de proteção adequada, evitando que quaisquer agentes agressores afetem o ecossistema.
- f) Respeitar as instituições através de uma postura ética-moral de respeito às instituições e de cumprimento às leis, sempre sob a visão mais ampla da justiça.
- g) Motivar e comprometer nosso pessoal associado através do trabalho em equipe, da remuneração participativa, do ambiente de trabalho saudável e desafiador e, principalmente, da comunicação aberta.

#### 4.2.2 Mapeamento do ciclo de vida organizacional Cia. Hering

Hermann e Bruno Hering chegaram ao Brasil decididos a iniciar uma nova vida, deixando para trás a pátria assolada pela escassez de oportunidades. Segundo Hering (1980, p.23), “não foi a busca de aventuras nem arrojo leviano que levaram Hermann Hering a abandonar a sua pátria alemã, em 1878, para vir ao Brasil. Tratava-se, antes, da criação de uma nova existência”, mas, talvez, eles não imaginassem que na nova nação iriam erguer um empreendimento que lhes traria vida longa na história do país. As figuras a seguir mostram a empresa em 1880, na casa situada na rua XV de Novembro, e atualmente, no bairro Bom Retiro:



Figura 6 – Foto Cia. Hering 1880  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).



Figura 7 – Foto Cia. Hering 2008  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Hoje, aos 128 anos de idade, a empresa é a maior malharia da América Latina e a segunda maior do mundo (FIESC, 2007). E, segundo o entrevistado A, se encontra atualmente

em uma fase de crescimento, como se tivesse renascido, pois em 1994, a partir da implantação das lojas Hering Store, a companhia iniciou “um novo ciclo”. E, o entrevistado B concorda e ilustra: “a gente se considera uma jovem senhora”.

O fato é que a Cia. Hering ao longo dos últimos anos se reinventou e iniciou, com isso, um novo ciclo de vida, a partir do período de estabilidade. Esta é a visão dos dois entrevistados. O quadro a seguir aponta os acontecimentos mais relevantes da história da empresa e faz-se mister observar atentamente o modo como se configurou o ciclo de vida organizacional:

continua

Fases	Eventos HERING
1) Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 09/1880 – Data da fundação.</li> <li>▪ 1882 – Recebimento da medalha de prata em uma exposição no RS, pela qualidade das ceroulas e camisetas.</li> <li>▪ 1897 – Mudança da fábrica para o bairro Bom Retiro. Passou a chamar-se Comercial Gebrüder Hering.</li> <li>▪ 1905 – Aquisição de um terreno ao lado da fábrica para preservação ambiental.</li> <li>▪ 1906 – Bruno Hering recebe o título de pioneiro no reflorestamento no Brasil.</li> <li>▪ 1908 – Medalha de ouro pelo melhor produto de malha produzido no Brasil.</li> <li>▪ 1914 – 2600 fusos, 10 espularias, 90 teares, 100 máquinas, 300 empregados.</li> <li>▪ 1915 – Morre Hermann Hering. Alteração da razão social para Hering &amp; Co. A segunda geração assume o comando da empresa.</li> </ul>
2) Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1928 – Realizada nova aquisição de maquinário, composta de 170 teares circulares, 190 máquinas de costura e 3932 fusos. Em 14/08 inauguração da confecção Encano. A empresa se transforma e sociedade anônima com alteração da razão social para Indústria Têxtil Cia. Hering.</li> <li>▪ 1935 – Foram doadas aos operários ações da Empresa Força e Luz de Santa Catarina.</li> <li>▪ 1941 – Construção de um refeitório.</li> <li>▪ 1942 – Curt Hering assumiu a presidência.</li> <li>▪ 1943 – Foi implantado um sistema de seguro de vida coletivo para os colaboradores.</li> <li>▪ 1944 – Fundação da cooperativa de consumo.</li> <li>▪ 1945 – Construção do ambulatório. Inauguração da creche.</li> <li>▪ 1951 – Fundação da cooperativa de crédito.</li> <li>▪ 1964 – Início das exportações. Fundação da AD Hering, associação desportiva.</li> <li>▪ 1965 – Parceria com a Disney para trabalhar com a linha de licenciados. Realizada a abertura de capital.</li> <li>▪ 1967 – Início do programa de reorganização, modernização e ampliação do parque fabril, tornando-se a maior malharia da América Latina.</li> <li>▪ 1973 – Implantação da primeira estação de tratamento de efluentes líquidos da região</li> <li>▪ 1975 – Aprovação do projeto Hering do Nordeste S.A.</li> <li>▪ 1976 – Em 07 de Junho, inauguração da confecção Ibirama</li> <li>▪ 1978 – Em 07 de Agosto, inauguração da confecção Rodeio</li> <li>▪ 1979 – Início da operação da marca PUC, voltada ao público infantil.</li> <li>▪ 1980 – Comemoração do centenário da empresa</li> <li>▪ 1981 – Auge da capacidade produtiva com 1 milhão dúzias/mês e mais de 20 mil colaboradores. Auge do período de crescimento</li> </ul>

conclusão

Fases	Eventos HERING
<b>3) Estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1983</b> – Em 29 de Dezembro, inauguração da fábrica Itororó</li> <li>▪ <b>1985</b> – Assume o controle da Mafisa – Malharia Blumenau S.A.</li> <li>▪ <b>1992</b> – Lançamento da marca infantil Hering Kids</li> <li>▪ <b>1993</b> – Inauguração da loja piloto Hering Family Store, no Shopping Via Parque no Rio de Janeiro</li> <li>▪ <b>1994</b> – Implantação do SAC.</li> <li>▪ <b>1995</b> – Parceria do IBCC - campanha “O câncer de mama no alvo da moda”. Implantação do SGA – Sistema de Gestão Ambiental.</li> <li>▪ <b>1996</b> – Fechamento da empresa Tecanor, das unidades fabris de Gaspar e Agua Verde e da unidade da Espanha.</li> <li>▪ <b>1997</b> – Alcança o número de 5 bilhões de camisetas fabricadas e distribuídas. Em 11 de agosto inaugura a fábrica de Anápolis.</li> </ul>
<b>4) Maturidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1998</b> – Inauguração da primeira loja de franquias PUC. Início da comercialização da marca dzarm. Início do processo de reestruturação.</li> <li>▪ <b>1999</b> – Inauguração da primeira Hering Store, em 27 de novembro. Integração dos Sistemas SGI (Ambiental, Segurança e Qualidade).</li> <li>▪ <b>2000</b> – Comemoração dos 120 anos da empresa. Expansão do canal de distribuição franquias Hering Store.</li> <li>▪ <b>2002</b> – Recebe em Nova York o prêmio do CFDA – <i>Council of Fashion Designers of América</i> - pelo sucesso da campanha “O câncer de mama no alvo da moda”, que vendeu mais de 5 milhões de camisetas e contribuiu para o tratamento gratuito de mais de 800 mil mulheres. Auge da crise.</li> <li>▪ <b>2004</b> – Projeto de expansão: Compact Beach e Cartão Hering Store. Início da parceria com o projeto “Troque lixo por lixo”.</li> </ul>
<b>5) Renascimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>2005</b> – Comemoração dos 125 anos da companhia. Parceria com os projetos: SCMC – Santa Catarina Moda Contemporânea, Capacitação para apenados e PPD e Curso de Costura Hering/Senai. Início do projeto “Atitude é o ponto”.</li> <li>▪ <b>2006</b> – Realização do planejamento estratégico.</li> <li>▪ <b>2007</b> – Implantação do projeto de reuso da água na unidade de Itororó. A partir de 16 de maio, suas ações passaram a ser negociadas no novo mercado.</li> <li>▪ <b>2008</b> – O foco é o varejo, com 208 lojas Hering Store (36 próprias) e 56 lojas PUC (7 próprias).</li> </ul>

Quadro 15 – Mapeamento do Ciclo de Vida Cia. Hering

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A fim de melhor compreender a história da empresa, será apresentado a seguir o mapeamento do ciclo de vida de modo detalhado por cada fase.

### 1) Nascimento – 1880 a 1915

A Cia. Hering foi fundada em setembro de 1880<sup>17</sup> pelos irmãos Hermann e Bruno Hering, imigrantes da Alemanha do Norte, da região da Saxônia. A família Hering desde 1676 se dedicava à tecelagem, segundo registros da paróquia da cidade alemã de *Hartha* onde moraram, que dava conta de que todos os homens do clã haviam sido, sem exceção, mestres

<sup>17</sup> Não há registro do dia exato da fundação.



de tecelagem ou tecelões (HERING, 1980). Em 1878 a família aportou no Brasil, com a vinda de Hermann, com 43 anos de idade, que havia concluído recentemente seu mestrado na tecelagem de meias e luvas (RENAUX HERING, 1987).

Ao chegar no Brasil, segundo o entrevistado B, Hermann se decepcionou ao perceber que Blumenau era ainda apenas uma pequena vila, sem muitas oportunidades. Então começou a trabalhar em várias atividades, inclusive na fabricação de charutos. Em meio às dificuldades de se firmar em terra estrangeira, Hermann Hering demonstrou sua veia de negociante em um episódio onde adquiriu por acaso em Joinville, de um imigrante suíço, um pequeno tear circular<sup>18</sup> manual de madeira e uma caixa de fios franceses, por 290 mil réis. Em seguida, negociou parte da matéria-prima com um fabricante de toalhas de mesa de Blumenau por 300 mil réis, ficando assim quitados os produtos adquiridos com um saldo ainda de 10 mil réis de lucro (HERING, 1980, RENAUX HERING, 1987).

Com uma atitude sempre positiva frente às adversidades, fato este registrado também por Paul, seu filho mais velho, em seu diário (RENAUX HERING, 1987), Hermann escreveu à esposa Minna pedindo que enviasse ao Brasil seus filhos<sup>19</sup> mais velhos, Paul e Elise (CIA. HERING, 2008a). Em seguida, pediu a seu irmão Bruno que lhe trouxesse a família toda (HERING, 1980). Em 1880, então, chegou Bruno, seu irmão, trazendo consigo “a antiga atividade dos artesãos da Alemanha”, marcando o início das atividades da *Tricotwarenfabrik Gebrüder Hering*<sup>20</sup> (RENAUX HERING, 1987, p.93), com a produção de camisetas de malha de algodão, em uma casa da famosa rua XV de Novembro, em Blumenau (CIA. HERING, 2008a).

Logo no início das atividades da empresa, a cidade foi assolada com uma grande enchente que causou muitos prejuízos aos habitantes da região e, tanto a casa da família, quanto o tear, responsável por seu sustento, ficaram submersos (HERING, 1980). Em virtude disto, foi preciso realizar um empréstimo com o Dr. Blumenau<sup>21</sup>, único na história inicial (1880-1914) da empresa, segundo Renaux Hering (1987), para comprar novos suprimentos para a fabricação dos tecidos, pois todos os recursos haviam sido utilizados para a

---

18 O tear do tipo circular é utilizado para o processo de fabricação de malharia por trama (Entrevistado B).

19 Hermann e Minna tiveram nove filhos: Paul, Elise, Johanna, Nanny, Margarete, Max, Elly, Gertrud e Curt (este o único nascido no Brasil) (Entrevistado B).

20 A palavra Hering em alemão significa arenque, uma espécie de peixe parecido com uma sardinha. Logo após o início das atividades da empresa foram incluídos os dois peixinhos na marca Hering simbolizando os dois irmãos, Hermann e Bruno (CIA. HERING, 2008a).

21 Otto Hermann Blumenau, o Dr. Blumenau, era procurador da Sociedade Protetora dos Imigrantes Alemães no Sul do Brasil e foi o fundador da colônia de Blumenau em setembro de 1850, ficando em sua direção até meados de 1882, quando retornou para a Alemanha, logo após Blumenau ter sido elevada a município (RENAUX HERING, 1987).

recuperação dos estragos causados pela cheia. Aqui observa-se claramente indícios de um certo conservadorismo na questão financeira.

Naquela época, enquanto as duas filhas mais velhas de Hermann, Johanna e Nanny costuravam, Bruno, montando em um cavalo ou mula, saía à cata de consumidores para os artigos de malha, vendendo-os de porta em porta, inicialmente em Blumenau e logo em Itajaí e Brusque. Com o tempo, a fabricação foi se especializando e já em 1882 a empresa recebeu uma medalha de prata em uma exposição no Rio Grande do Sul, pela qualidade das ceroulas e camisetas fabricadas, constando no catálogo da feira que aquela era a única fábrica do tipo em todo o país, fato este que encheu de orgulho e otimismo os irmãos (RENAUX HERING, 1987).

Então, os negócios foram crescendo continuamente e as dificuldades só se faziam presentes quando era preciso repor peças do maquinário comprado da Alemanha ou quando da necessidade de matéria-prima, material escasso no Brasil daquela época, o que obrigava a empresa a aguardar por muito tempo a chegada dos fios da Europa, atrasando as entregas programadas (RENAUX HERING, 1987).

Naquele momento, o país passava por uma certa instabilidade econômica, em decorrência da Proclamação da República (1889), onde uma década de inflação, seguida de um quinquênio de deflação, deram lugar a um novo decênio, desta vez de estabilidade financeira (RENAUX HERING, 1987).

Em 1892 a empresa adquiriu o terreno no bairro do Bom Retiro, sob o qual passava um ribeirão de mesmo nome que lhe serviria a água necessária na produção, segundo relato do entrevistado A. A mudança se iniciou já em 1893 quando parte da fábrica foi transferida para o novo endereço e foi finalizada no ano de 1897, sendo que até hoje a matriz continua sediada no mesmo local. Naquele mesmo ano a companhia passou a chamar-se Comercial *Gebrüder Hering*, e passou a ter como sócios, além de Hermann e Bruno, Max e Curt (filhos de Hermann) e Hermann Müller-Hering, seu genro<sup>22</sup> (RENAUX HERING, 1987).

Já a partir da mudança, novos empregados foram contratados (até então a principal mão de obra vinha da própria família, a não ser por alguns vizinhos contratados como auxiliares) e foram então construídos dormitórios para acomodá-los. Além disso, as refeições

---

22 “As filhas ao casarem faziam com que seus maridos entrassem para a empresa, como ocorreu com Gertrud que se casou com Richard Gross, Brusquense, ocupando o cargo de chefe da expedição, Adolf Poethig, emigrado alemão, se tornou o tesoureiro, depois de se casar com Nanny e Ernest Steinbach ao casar com Elise, tornou-se o gerente da loja. Já Hermann Muller, emigrado alemão, entrou para a empresa como procurador, em 1900, aderiu o sobrenome Hering, passando a assinar Hermann Muller-Hering, quando do casamento com Margarete, assumindo a diretoria comercial da empresa” (LUCKTENBERG, 2004, p. 122).

também eram servidas na fábrica (RENAUX HERING, 1987). Aqui, já se observava uma certa atenção e preocupação com o bem-estar do operariado.

Em 1905 foi feita a aquisição de um terreno ao lado da fábrica para preservação ambiental e no ano seguinte Bruno Hering recebeu o título de pioneiro no reflorestamento do Brasil. Neste momento surgiam as primeiras ações voltadas à dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa da companhia. Em 1908, nova premiação é dada à Cia. Hering, desta vez uma medalha de ouro pelo melhor produto de malha produzido no Brasil, recebida na Exposição Nacional do Rio de Janeiro. O foco da empresa era a fabricação de produtos de alta qualidade, o que se mantém até hoje (RENAUX HERING, 1987).

No período de 1898 a 1910 a empresa expandiu seu mercado chegando até os estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Para tal façanha os irmãos Hering contavam com o auxílio de fortes comerciantes locais que se encarregavam da distribuição da mercadoria, chegando em 1910 as vendas para fora do estado a representar 69% do faturamento total (RENAUX HERING, 1987).

Em 1909, conforme relato do entrevistado B, iniciou-se uma nova etapa para a empresa com o início do planejamento de implantação de uma fiação própria para a companhia. A partir daí, segundo Renaux Hering (1987) foram adquiridas máquinas de fabricação saxã, que começaram a desembarcar no porto de Itajaí a partir de 1913 e continuaram chegando até pouco antes do início da primeira guerra mundial, o que foi uma grande vantagem para a empresa segundo o entrevistado B, pois foi isto que fez com que no período da guerra a Cia. Hering fosse a única companhia que continuasse trabalhando e não estivesse sofrendo com a escassez de matéria-prima.

Sendo assim, em 1914, a companhia possuía 90 teares circulares, 100 máquinas de costura e uma fiação de 2600 fusos, o que representou um crescimento no investimento total de 21,9% no período, de acordo com Renaux Hering (1987). Além disso, nesse mesmo ano a companhia passou a contar com 300 empregados, na sua maioria teutos<sup>23</sup>, contudo não era dada nenhuma preferência aos descendentes de alemães, exceto nos setores onde houvesse necessidade de responsabilidade e detalhismo no ofício, segundo o Sr. Ingo Hering (1978 apud RENAUX HERING, 1978).

Em 1915 a Hering começou a receber energia elétrica (CIA. HERING, 2008a) e em 28 de setembro do mesmo ano faleceu Hermann, o que marcou o fim da primeira fase da organização, então com 35 anos. A partir daí, a segunda geração assumiu a direção da

---

<sup>23</sup> De descendência alemã.

empresa: Max, Curt, Mueller-Hering, Poethig e Steinbach, além de Félix (da terceira geração), filho de Paul (RENAUX HERING, 1978). Note-se que desde 1897 a segunda geração já fazia parte da empresa, sendo que há alguns anos Curt já vinha sendo preparado pelo pai Hermann para a sucessão.

## 2) Crescimento – 1916 a 1981

A partir do início da primeira guerra mundial, segundo o entrevistado B, com a compra da sua própria fiação, a empresa passou a poder produzir seus próprios fios o que a diferenciou da concorrência, que estava encontrando barreiras para a importação de matéria-prima, em virtude do estado de guerra. Assim, a companhia iniciou seu processo de crescimento, e em 1916 era já a maior malharia do Brasil. Ainda que um pouco rudimentar, pode-se notar indícios de planejamento, como origem desta nova fase da empresa.

Do final de 1915 até 1919, o mundo sentia os efeitos da guerra e, em virtude disto, a Cia. Hering precisou diminuir seu ritmo de desenvolvimento, pois não havia meios de adquirir maquinário e peças da Europa. Durante este período, a empresa precisou buscar alternativas, tais como adquirir máquinas de segunda mão em outros lugares, pois as máquinas encomendadas durante a guerra só chegaram a Blumenau nos anos de 1920 e 1921 (RENAUX HERING, 1987).

Neste período, Max Hering, que estava à frente da parte técnica da empresa, empreendeu vultosas melhorias na parte física da organização. Em 1922 foi construída uma nova instalação para a tinturaria, a tricotagem e a sala de cortes. Em 1928 houve nova aquisição de maquinário, composta de 170 teares circulares, 190 máquinas de costura e 3932 fusos.

Note-se que, até então o crescimento da companhia andava, senão a passos largos, muito mais rápido que o do restante do mercado, visto que sua capacidade de se antever às dificuldades a deixava sempre em posição vantajosa, aponta o entrevistado B. Também, convém mencionar que, segundo Renaux Hering (1987, p.211), no comando da segunda geração da família “manteve-se a tradição de se contar apenas com os investimentos da família”. Aqui novamente verifica-se como questão central da gestão a preocupação com o controle das finanças.

Em 1929, a empresa foi transformada em sociedade anônima, permanecendo, com o capital fechado, e passou a ser denominada Indústria Têxtil Companhia Hering. Foi apenas neste momento da história da empresa que pessoas não participantes da família assumiram postos de comando.

No período de 1930-1933 o restante do mundo sofria com a grande depressão e a Cia. Hering também foi afetada, posto que, neste período não foi possível realizar expansões, mas a partir de 1934, a situação melhorou, relatou Paul Hering em seu livro (1980 apud RENAUX HERING, 1987).

Logo em seguida, foi adquirida uma fábrica na cidade de São Paulo, que passou a chamar-se Hering Malhas, e fabricava artigos de moda e esporte. No mesmo período foi adquirida também uma malharia concorrente de Indaial, dos irmãos Eckardt. Estas ações, aponta Renaux Hering (1987), fizeram com que a companhia descentralizasse a produção o que à época foi muito vantajoso.

Na década de 1940 várias ações foram realizadas em prol do operariado, entre elas, a construção de um refeitório, a fundação da cooperativa de consumo e da cooperativa de crédito, a construção do ambulatório, a realização de um seguro de vida em grupo e a inauguração da creche Hedy Hering (SANTIAGO, 2001).

Em 1942, segundo relato do entrevistado B, Curt Hering assumiu a presidência da Cia. Hering, entretanto, logo que se iniciou a segunda grande guerra, lhe foi imposto que se afastasse da direção da empresa, uma vez que era descendente de alemães, e fazia parte da chamada “lista negra”<sup>24</sup>. Assumiu então a direção, um interventor nomeado, que já fazia parte da empresa. O depoimento a seguir de Ingo Hering (1980, p. 26) mostra a magnitude do duro golpe sofrido por Curt:

[...] toda a Cia. Hering está íntima e inseparavelmente ligada ao nome de Curt Hering, o filho mais novo do fundador (o único nascido no Brasil). Todo o seu querer, todos os seus esforços ele punha a serviço da obra, com a máxima lealdade, e é realmente trágico ter-se ele retirado, desistindo de tudo, para não prejudicar a obra, para não lhe tirar a possibilidade de existência. Sempre ativo e organizador, imensamente sofreu como espectador inativo. Apenas isto queríamos ainda ter mencionado. E todos aqueles que igualmente sofreram inocentes na lista negra não de compreendê-lo.

---

24 Na lista negra eram incluídas pessoas e empresas consideradas acusadas de ter ligações com os países do Eixo e com as quais não se devia manter negócios. E, em Blumenau, pelo fato de grande parte das empresas serem controladas por descendentes de alemães, muitas foram incluídas na lista. A Cia. Hering teve seu nome incluído na lista em 18 de dezembro de 1942 e nela estavam Hermann Müller-Hering, Adolf Poethig, Max A. Schelling, Paulo Hering (acionistas da Cia. Hering, sendo que o último, à época da publicação da lista, havia já falecido), Francisco Hering, Curt Hering, Félix Hering, Ingo Hering, Victor Hering, Max Tavares D’Amaral (todos diretores da Cia. Hering) (FROTSCHER, 2003).

Seguindo neste período até aproximadamente os anos 1950, a companhia realizou incrementos em sua estrutura física e de pessoal. A tabela a seguir mostra a evolução do número de empregados da Cia. Hering, no período 1915-1945.

Tabela 10 – Evolução do número de empregados Cia. Hering 1915-1945

<b>ANO</b>	<b>EMPREGADOS</b>
1915	300
1929	500
1940	771
1945	878

Fonte: Renaux Hering (1987, p.217).

Em relação ao maquinário da Cia. Hering, a tabela abaixo mostra sua evolução, desde a fundação da empresa em 1880 até meados da década de 1950:

Tabela 11 – Evolução do maquinário industrial Cia. Hering 1880-1955

<b>ANO</b>	<b>TEARES</b>	<b>FUSOS</b>	<b>MÁQUINAS DE COSTURA</b>
1880	1	-	1
1915	90	2600	Não conhecido
1929	170	4230	130
1955	240	13200	350

Fonte: Renaux Hering (1987, p.209).

Na década de 1960 houve uma explosão na popularidade da camiseta que passou a se tornar o símbolo de uma nova geração de consumidores e a empresa cresceu consideravelmente, conforme aponta Joffily (1988 apud CIA. HERING, 1988. p.18):

Os Hering já possuíam uma indústria montada em sólidas bases e podiam implementar com competência as providências necessárias para atender à demanda. Estavam no lugar certo, na hora certa – sem que isso, naturalmente, fosse obra do acaso. Era a consequência de uma orientação.

Em 1964 a companhia iniciou suas exportações (foi a primeira empresa têxtil brasileira a exportar seus produtos) e logo exportava a todo vapor para a Alemanha. Naquela época, de acordo com o entrevistado B, era mais fácil exportar pelo fato de que não havia barreira alfandegária nos países europeus. Atualmente, aponta o entrevistado, as exportações representam muito pouco dos resultados da empresa e, em geral, a companhia prefere exportar diretamente para os varejistas, eliminando os intermediários do processo.

Em 1965 a empresa abriu seu capital e em 1967 vivenciou “a fase de grande impulso expansivo, iniciando um programa de reorganização, modernização e ampliação de todo o

parque fabril industrial, tornando-se a maior malharia da América Latina” (CIA. HERING, 2008a). Ainda em 1965 iniciou a parceria com a Disney para a linha de licenciados, conforme relato do entrevistado A. Então, a partir da década de 1970, segundo o entrevistado, a companhia direcionou seu foco para a publicidade.

Estava se iniciando a era de ouro do setor têxtil no Brasil e este foi um período de grande expansão para a Cia. Hering com as seguintes realizações: Hering do Nordeste S.A., confecção Ibirama e confecção Rodeio (CIA. HERING, 2008a). Além disso, a empresa assumiu o controle acionário da Tecanor Têxtil Catarinense do Nordeste uma empresa de fiação, em Paulista (PE), onde os incentivos fiscais e a matéria-prima eram abundantes (LUCLKTENBERG, 2004). Ainda neste mesmo período inaugurou a produção da marca PUC, focada no público infantil (CIA. HERING, 2008a). Note-se neste ponto da história um forte direcionamento à realização de investimentos alinhados ao *core business* da empresa.

Em 1980, a empresa comemorou seu centenário e em 1981 a estrutura da empresa atingiu a capacidade máxima, com a produção de 1 milhão de dúzias/mês, contando com mais de 20.000 colaboradores (CIA. HERING, 2008a).

### 3) Estabilidade – 1982 a 1997

No início da década de 1980, segundo relato do entrevistado B, o modelo de comercialização era voltado para a produção de produtos básicos e venda para grandes varejistas, em grandes quantidades, onde “a empresa ganhava no volume”. Com a entrada dos chineses no mercado, contudo, a Cia. Hering percebeu que este modelo não teria mais muito tempo de operação, seria necessário reinventar o modelo de produção/comercialização da companhia.

Segundo o entrevistado A, até o final da década de 1980 e início da década de 1990, vender era tarefa fácil: “o cliente batia na nossa porta”. Mas, a partir de meados de 1990 o quadro mudou. Até então o modelo de comercialização da empresa era o foco em produtos básicos, com produção em larga escala, de modo a obter retorno na venda dos volumes de produção, afirma o entrevistado B.

A partir, contudo, do final da década de 1980, a Cia. Hering alterou seu modelo de comercialização e passou a focar na produção de moda para o varejo e atualmente o produto básico não é mais o faturamento maior, aponta o entrevistado A. Em 1983 foi inaugurada a

fábrica Itororó e em 1985 a companhia assumiu o controle da Mafisa - Malharia Blumenau S.A..

Na década de 1990 a empresa lançou papéis fora do país, os chamados *euronotes*<sup>25</sup>, com taxas internacionais. Esta tática funcionou bem até 1999 quando o dólar teve uma alta expressiva e então a dívida quase quadruplicou, segundo o entrevistado B. Em 1992, houve o lançamento da marca infantil Hering *Kids* e em 1993 iniciou-se o processo de abertura de lojas próprias com a inauguração da loja piloto da rede, Hering Family Store, no Shopping Via Parque no Rio de Janeiro. Começava a grande virada estratégica da empresa.

Em 1994 foi implantado o SAC e foi iniciado um novo posicionamento de mercado a partir das franquias. Em 1995 a empresa tornou-se a primeira parceira do IBCC – Instituto Brasileiro de Controle do Câncer, com a campanha “O câncer de mama no alvo da moda”. Neste mesmo ano foi implementado o SGA – Sistema de Gestão Ambiental (CIA. HERING, 2008a).

Desde 1995 a Cia. Hering vem empreendendo várias mudanças e segundo o entrevistado B a companhia hoje é “uma empresa de varejo que por acaso tem uma fábrica”. Ao longo dos anos “fomos aprendendo a varejar”. No início com os próprios varejistas e “hoje nós ensinamos e treinamos nossos franqueados e revendedores multimarca”.

Aqui observa-se que a companhia passou por uma redefinição de seu negócio central e, a partir daí, o foco no aprendizado foi primordial para a renovação organizacional. Note-se que esta foi uma mudança realizada a partir da observação das mudanças ocorridas no mercado, que tiveram forte impacto sobre os resultados da organização.

Em 1996 houve o fechamento da empresa Tecanor Têxtil Catarinense do Nordeste e das unidades fabris de Gaspar e Água Verde e da unidade internacional na Espanha. Em 1997 a companhia alcançou o número de 5 bilhões de camisetas fabricadas e distribuídas ao mercado, uma média de 30 camisetas para cada brasileiro (CIA. HERING, 2008a). Neste período a empresa buscou a diversificação e ao final daquele ano faziam parte de seu portfólio as seguintes marcas: Wrangler, Omino, Mafisa, PUC, Public Image, os licenciados Disney (a Cia. Hering chegou a ser o maior licenciado do mundo, de acordo com o entrevistado A), Senninha e Nintendo.

Ainda em 1997 a empresa inaugurou a fábrica de Anápolis em Goiás. Em 1998 houve a incorporação da marca dzarm e a inauguração da primeira loja de franquias da marca PUC. Em 1999 houve a inauguração da primeira Hering Store, nome pelo qual passaram a ser

---

<sup>25</sup> Títulos de longo prazo negociados no mercado financeiro internacional (Entrevistado B).



chamadas as lojas Hering Family Store. Neste mesmo ano a companhia realizou a integração dos Sistemas SGI (Ambiental, Segurança e Qualidade) (CIA. HERING, 2008a).

#### 4) Maturidade – 1998 a 2004

Entre 1998 e 2002 a empresa viveu uma grande crise, que alcançou seu ápice em 2002, chamada pelo entrevistado B de “época negra”. Segundo o entrevistado, “em mais de 100 anos de existência a empresa nunca havia tido uma crise tão séria assim”. Neste momento de sua história a companhia precisou passar por uma completa reestruturação interna, que culminou com a desativação de várias linhas de produtos e algumas demissões.

Além disso, os canais de distribuição da companhia foram revistos e segundo o entrevistado A, a empresa optou por distribuir seus produtos apenas nos canais de distribuição que “constróem marca”, ou seja, que agregam valor à marca. O que segundo o entrevistado B significa que “trocamos crescimento por estabilidade financeira”, ou seja, a empresa preferiu ser estável do que crescer, o que denota foco em controle financeiro. O gráfico abaixo mostra os canais de distribuição que eram utilizados pela empresa no ano 2000:

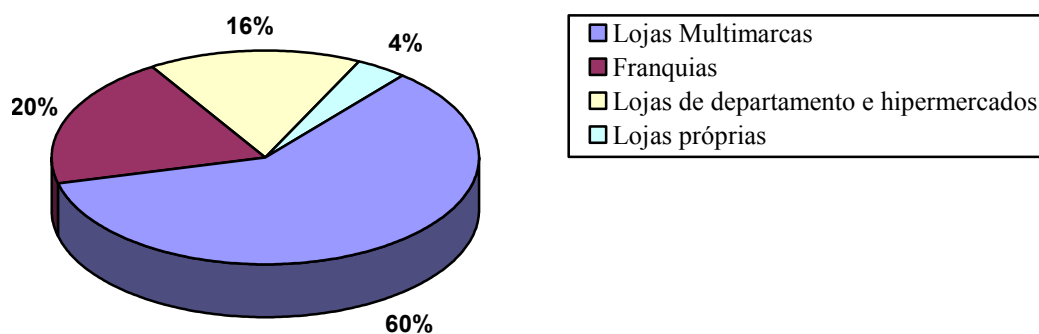


Gráfico 1 – Canais de distribuição Cia. Hering em 2000  
Fonte: Lucltkenberg (2004, p. 200).

A partir deste ano, então, o foco se voltou para os canais de distribuição do tipo franquias e varejo multimarcas (pequenos e grandes). No início a empresa começou a implantar suas franquias em shoppings de baixo preço, do tipo *outlets*, mas logo os shoppings classe A começaram a procurar a companhia para implantar suas lojas, conta o entrevistado B.

O fato é que a qualidade dos produtos Hering é constante e isto faz com que o mercado confie na marca, aponta o entrevistado A.

Em 2002, a companhia foi reconhecida pelo sucesso da campanha “O câncer de mama no alvo da moda”, que vendeu mais de 5 milhões de camisetas e contribuiu para o tratamento gratuito de mais de 800 mil mulheres, e recebeu o prêmio CFDA – *Council of Fashion Designers of América*, em Nova York (CIA. HERING, 2008a).

Note-se que as mudanças empreendidas pela companhia ao longo deste período conferiram-lhe novo sopro de vida, garantindo-lhe a renovação de sua existência e preparando-a para a entrada no novo ciclo que viria a seguir.

#### 5) Renascimento – 2005 a Atual

O ano 2005, com a comemoração dos 125 anos da empresa, segundo relato do entrevistado A, “foi importante para o marketing”, e a partir de então a empresa passou a focar na comunicação integrada de marketing e foram realizadas campanhas publicitárias de massa divulgando o seguinte conceito: “moda democrática desde sempre”. E, o entrevistado enfatiza afirmando que “a Hering é isso [...] ela está na nossa vida desde sempre”. Nesse mesmo ano a empresa firmou várias parcerias para a realização de projetos de responsabilidade social: SCMC – Santa Catarina Moda Contemporânea, Capacitação para apenados e PPD e Curso de Costura Hering/Senai (CIA. HERING, 2008a).

Em 2006 a companhia trouxe a *top model* Alessandra Ambrósio para ser a garota propaganda da marca. E em 2007 o apresentador Luciano Huck que, segundo o entrevistado A, “é um menino do bem, que tem os mesmos valores da Hering”. Note-se que a empresa tem claros os seus valores e os traduz em ações estratégicas. Em 2008, a empresa lançou uma campanha que tem como foco principal mostrar realmente que a moda Hering é uma moda democrática, utilizada por todos. Na campanha figuram, lado a lado, três tipos de público-alvo da companhia: celebridades, personalidades e clientes das lojas.

No ano de 2006 também, segundo o entrevistado B, a empresa iniciou um planejamento estratégico para o quinquênio de 2007 a 2012 sob a orientação da consultoria norte-americana Bain & Company, que com base em pesquisas de mercado com consumidores, varejistas e franqueados lançou as novas diretrizes estratégicas da organização: valorização da marca, desenvolvimento de produtos, exploração dos canais de distribuição e

controle da comunicação, com foco em celebridades e personalidades nacionais, segundo o entrevistado A. O relatório de administração (CIA. HERING, 2007, p.3) daquele ano apresenta detalhes sobre as diretrizes estratégicas contidas no plano:

O ano de 2006 representou a conclusão de uma etapa na qual a empresa se reposicionou e se fortaleceu financeiramente. Esta etapa teve início em 2002 quando a Companhia traçou um plano estratégico com foco em suas marcas-chave e em canais de distribuição mais rentáveis e qualificados, o que representou a saída do grande varejo (supermercados e grandes lojas). Nesse período, os esforços estiveram concentrados em garantir rentabilidade e geração de caixa. Essa estratégia tinha como instrumentos a valorização das marcas e a criação de valor agregado aos produtos. Tudo com o objetivo de se obter margens crescentes com rígido controle de custos, gerenciamento de estoques e a conseqüente liberação de capital de giro. Esse processo culminou em 2005 na importante reestruturação do passivo financeiro em moeda estrangeira. Com olhos no futuro, acabamos de concluir um ambicioso plano estratégico que norteará os nossos negócios durante os próximos cinco anos. Entre as principais diretrizes estão: (i) aceleração na abertura de lojas próprias; (ii) ampliação e qualificação do varejo multi-marcas; (iii) interiorização dos canais de distribuição; presença em centros menores, para aumentar a já considerável capilaridade e atingir uma maior gama de classes sociais; (iv) maior ênfase ao cartão Hering, para potencializar as vendas e relacionamento com os clientes; (v) manutenção de uma retaguarda industrial atualizada para potencializar as vantagens competitivas do modelo verticalizado, no conceito fast-fashion, por meio do qual a atuação no varejo se tornará cada vez mais flexível e rápida; (vi) Redução do endividamento.

A partir do Planejamento Estratégico, a estratégia da empresa, bem como seus objetivos, tornou-se clara e muitas mudanças foram então implementadas, em especial com relação aos produtos comercializados, aponta o entrevistado A, acarretando uma “mudança de *portfólio*”, onde várias marcas foram desativadas. O relatório de administração do período apontou que:

O ano de 2007 representou um marco para a Cia. Hering, que com suas marcas “Hering”, “PUC” e “dzarm.” apresentou desempenho substancialmente superior ao do exercício anterior. A empresa iniciou a execução do plano de crescimento focado na marca Hering, cujos pilares são (i) o seu reposicionamento, (ii) o lançamento de um cartão de crédito, (iii) a expansão e o fortalecimento da rede Hering Store, e (iv) o crescimento das vendas nas lojas multimarcas. A marca Hering possui grande potencial de crescimento, segundo pesquisas de mercado, em razão do alto índice de reconhecimento, e da rede de distribuição consolidada. Também as marcas PUC e dzarm. puderam se beneficiar das ações empreendidas pela empresa no período em análise. O reposicionamento da marca Hering, por meio do aumento da oferta de produtos em faixas de preços que mais contribuem para o aumento dos volumes de vendas, foi iniciado com a elaboração da coleção de verão 2007, introduzida nas lojas a partir de setembro (CIA. HERING, 2008, p.3).

Em 2007 a Cia. Hering passou a fazer parte do Novo Mercado da BOVESPA e a integrar a carteira do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC). Neste mesmo ano, a companhia realizou um IPO, “conseguimos capitalizar a empresa em detrimento do controle acionário”, relata o entrevistado B.

Isto foi realizado para que a empresa pudesse colocar seu Planejamento Estratégico em prática, o que surtiu efeito, pois com o montante arrecadado foi investido muito em lojas próprias, de 6 Hering Store a empresa passou para 36. “Nós temos superado as metas colocadas no plano, que já são super audaciosas”, afirma o entrevistado B. Neste mesmo ano ainda, a companhia conseguiu reduzir sua dívida para 40% do montante original. O Relatório de Administração (CIA. HERING, 2008, p.3) do período explica em detalhes a operação:

Em julho, a Companhia realizou nova emissão de ações e, desde então, a Cia Hering ampliou sua base de acionistas, com maior *free float*<sup>26</sup>, e tem participado ativamente do mercado de capitais. A estrutura de capital mais sólida, aliada ao fortalecimento da estrutura organizacional, permitirá a consolidação dos investimentos planejados para os próximos anos, em abertura de lojas próprias, tecnologia de informação e tecnologia industrial.

Ainda em 2007 novas ações voltadas ao varejo foram implementadas, como o Cartão Hering Store, conforme informava o relatório de administração daquele ano:

Outro pilar fundamental do plano de crescimento, pelo potencial de aumentar as vendas nas lojas existentes, é o cartão de crédito “Hering Store”, uma parceria com o Banco HSBC e a financeira Losango, com bandeira Visa. Desenvolvido ao longo do segundo semestre de 2007, o cartão foi lançado nas lojas da rede Hering Store em janeiro de 2008. Os resultados iniciais da nova estratégia já se refletem no desempenho do 4T07. As vendas no conceito “mesmas lojas” na rede Hering Store cresceram 29% em relação às do mesmo período de 2006, enquanto o número de atendimentos cresceu 56%. A Hering Store adicionou 30 lojas à sua rede, elevando o seu número para 181 estabelecimentos, dos quais 25 são próprios (CIA. HERING, 2008, p.3)

Atualmente, a companhia opera com uma matriz de produção híbrida, ou seja, os itens comercializados são produzidos pela própria empresa, por terceiros da própria região (as chamadas *facções*<sup>27</sup>) ou ainda importados de outros países. E pode-se dizer que a empresa passou por um processo de crescimento recente, devido à entrada no varejo, aponta o entrevistado B.

A estratégia de crescimento que será adotada para os próximos anos é clara e está focada na força da marca Hering e na estrutura de varejo, com o objetivo de aumentar o nível de participação no mercado nacional. As principais ações a serem realizadas são: o reposicionamento da marca Hering como moda acessível (com intenção de maior penetração nas classes B e C), o aumento da oferta de crédito e expansão e fortalecimento da Rede Hering Store, aumento do número de lojas próprias e o incremento das vendas no varejo multimarca (CIA. HERING, 2008a). O mapa a seguir mostra a localização das lojas Hering

26 Ações deixadas para livre negociação no mercado.

27 *Facções* são pequenos negócios de confecção, normalmente dirigidos por ex-funcionários, que após se desligar da empresa, adquirem maquinário usado (às vezes do próprio ex-empregador) e passam a produzir para as grandes empresas, em sua própria casa (LUCLKTENBERG, 2004).

Store e PUC (próprias e franquias), das lojas multimarcas, bem como dos centros de distribuição em 03/11/2008.

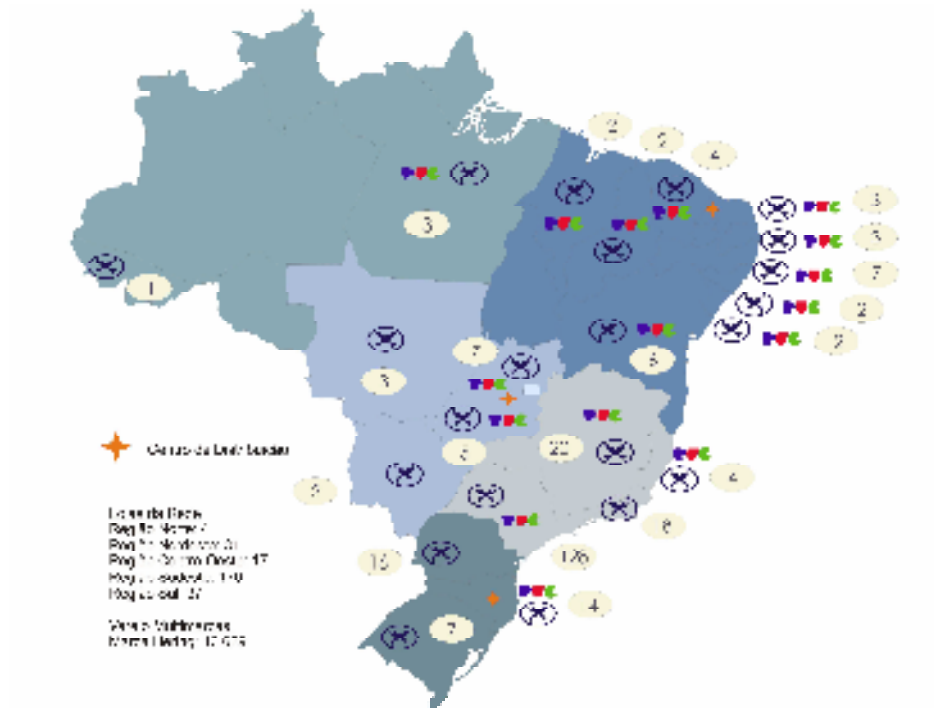


Figura 8 – Localização canais de vendas e distribuição Cia. Hering em 03/11/2008  
Fonte: Cia. Hering (2008a).

Atualmente a companhia possui 208 lojas Hering Store (36 próprias), 56 Lojas PUC (7 próprias), 22 franquias no exterior e 13.345 lojas multimarcas (Hering e outras marcas), se configurando os canais de distribuição da Cia. Hering em 2008 como mostra o gráfico a seguir:

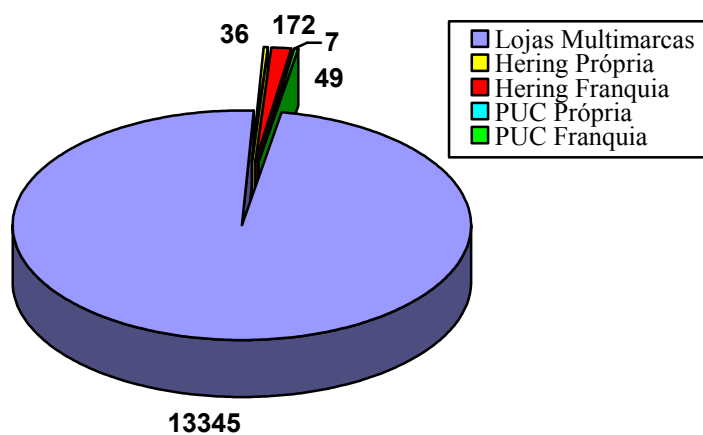


Gráfico 2 – Canais de distribuição Cia. Hering em 2008  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A tabela a seguir mostra como ficou distribuída a receita por canal no segundo trimestre de 2008:

Tabela 12 – Receita por canal Cia. Hering 2º trimestre de 2008

<b>Receita por canal (mercado interno)</b>	<b>2º trimestre de 2008</b>
Varejo multimarcas	51,3%
Lojas próprias e franquias	48,7%
Total	100,0%

Fonte: Hering (2008).

Para o futuro próximo, a Cia. Hering (2008) aposta em oportunidades de crescimento e desenvolvimento de seu *market share*, “dada a elevada fragmentação do mercado, em que os cinco maiores varejistas [...] de vestuário detêm cerca de 32% somente do mercado”, o que em sua visão é favorecido pelas condições macroeconômicas do Brasil, em especial, as facilidades de crédito e aumento da renda *per capita* aliadas à consolidação do setor. Este otimismo é compartilhado pelos entrevistados que acreditam que o novo ciclo da empresa veio para ficar.

#### **4.2.3 Práticas de gestão *versus* ciclo de vida organizacional Cia. Hering**

Neste item serão apresentadas as práticas de gestão utilizadas pela empresa ao longo de seu ciclo de vida. Convém mencionar que as informações são aqui expostas a partir da interpretação e nível de aprofundamento da empresa na utilização destas práticas.

Sendo assim, são observados graus diversos de detalhamento entre as práticas, em função das diferenças de sua utilização ao longo da existência da empresa. O quadro apresentado a seguir sintetiza todas as práticas de gestão observadas ao longo do ciclo de vida da Cia. Hering:

Práticas de Gestão	Fases do CVO				
	NASCIMENTO	CRESCIMENTO	ESTABILIDADE	MATURIDADE	RENASCIMENTO
Aprendizado e melhoria constantes	•	•	•	•	•
Conhecimento do mercado			•	•	•
Controle financeiro	•	•	•	•	•
Coordenação administrativa	•	•	•	•	•
Crescimento não planejado					
Cultura arraigada					
Estratégia clara e definida					•
Estrutura complexa / flexível				•	•
Foco na Tecnologia	•	•	•	•	•
Foco no Crescimento e Desempenho planejados					•
Hierarquia gerencial	•	•	•	•	•
Inovação constante				•	•
Investimentos	•	•	•	•	•
Liderança	•	•	•	•	•
Metas claras					•
Parcerias					
Processo Decisório descentralizado					•
Processo Sucessório	•	•	•	•	•
Senso de Comunidade					
Senso de Identidade					
Valorização das pessoas	•	•	•	•	•
Sustentabilidade corporativa	•	•	•	•	•

Quadro 16 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida Cia. Hering  
 Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A seguir, de modo a aumentar a compreensão sobre o tema, é feita a apresentação de cada prática individualmente, de modo detalhado.

a) Aprendizado e melhoria constantes

Segundo o entrevistado A, o aprendizado constante faz parte do DNA da empresa, que procura sempre capacitar seus colaboradores, o que inclusive lhes confere algum *status* no mercado de trabalho. Segundo ele, “quem sai da Hering não fica muito tempo desempregado. Todo mundo quer contratar um ex-funcionário da Hering, porque sabe que aqui ele recebeu treinamento e foi capacitado”.

O entrevistado ainda observa que a idéia que mais se faz presente entre os colaboradores é a de que “a Hering é um grande mãe, uma grande escola”, pois trabalhar na empresa, além de ser prazeroso e vantajoso, ainda traz aos profissionais o reconhecimento do

mercado por ser a empresa conhecida como uma grande capacitadora de sua equipe. “Quem sai da Hering, não fica muito tempo desempregado”, completa o entrevistado.

O entrevistado B também compartilha desta visão e relata uma passagem da história do fundador que dá conta de seu espírito de educador. Sempre preocupado em prover oportunidades de orientação a seus colaboradores, Bruno procurava incentivar a cultura e os estudos, e, para isso, montou uma biblioteca na Cia. Hering. Contudo, ao perceber que não havia muitos adeptos à leitura, o jovem industrial começou a “ler livros em voz alta no meio do refeitório” para que os colaboradores tomassem apreço pelo conhecimento, o que era visto com grande simpatia e admiração por todos.

O entrevistado B conta ainda que a empresa sempre procurou aprender e mudar ao longo do tempo, contudo, isto se fez mais presente a partir da década de 1990 quando a mudança de foco do seu *core business* fez a companhia se voltar quase que totalmente para o varejo, setor sobre o qual precisou aprender tudo rapidamente. Desta feita, tem-se que esta prática de gestão figurou mais intensamente a partir da fase de estabilidade da companhia.

#### b) Conhecimento do mercado

Pode-se dizer que atualmente a Hering está muito próxima de seu cliente, “antena com o mercado”, segundo o entrevistado A. “Hoje o importante é você observar [...] um biotipo, se ele é despojado, se não é despojado, como se veste, como se comporta [...]”, aponta, por sua vez, o entrevistado B. E quem faz isso, segundo ele, são os colaboradores da área de produto que está sediada em São Paulo.

Entretanto, até meados da década de 1990 esta prática não era constante, era realizada apenas nos grandes eventos, feiras setoriais do Brasil e exterior, onde se podia conhecer as tendências do mercado para as próximas estações, completa. Com a alteração do *core business* da empresa, entretanto, e o foco nas operações de varejo, foi necessária uma reavaliação no uso desta prática de gestão.

Sendo assim, atualmente pode-se afirmar que a empresa utiliza esta prática de gestão, o que não ocorreu de modo expressivo nas fases anteriores ao período de estabilidade, onde o comportamento do mercado permitia que a empresa estivesse mais voltada para dentro, focando em suas operações internas, visto que a demanda excessiva favorecia os que apresentassem maior eficiência operacional.



## c) Controle financeiro

De acordo com o entrevistado B, a companhia sempre se preocupou em controlar adequadamente suas finanças. Segundo Renaux Hering (1987), no período inicial da existência da organização, de 1880 a 1914, todo seu desenvolvimento foi realizado apenas com capital próprio, pois era uma crença da família, e em especial de Hermann, que a empresa deveria crescer por conta própria.

Nos anos que se seguiram, a empresa tornou-se uma espécie de depositária das economias dos colonos da região, que sem bancos próximos para confiar seu dinheiro, o entregavam às empresas estabelecidas e recebiam por isto a média de juros de 5% a.a. (RENAUX HERING, 1987).

Registre-se que este foi um período de intensa recessão no país, o que, todavia, não afetou a empresa que continuou a crescer e prosperar. A tabela a seguir demonstra o desenvolvimento econômico da organização naquele período:

Tabela 13 – Desenvolvimento Econômico Cia. Hering 1893-1915

ANO	CAPITAL	FUNDOS	IMÓVEIS	MÁQUINAS
1893	31.100,00	-	15.600,00	6.300,00
1895	58.500,00	4.150,00	25.900,00	13.500,00
1900	127.950,00	8.460,00	67.000,00	28.700,00
1905	203.320,00	34.246,00	81.000,00	47.000,00
1912	573.780,00	130.166,00	169.560,00	153.000,00
1915	875.000,00	284.050,00	263.636,00	385.995,00

Fonte: Renaux Hering (1987, p.105).

Note-se que mesmo utilizando apenas recursos próprios, os investimentos em maquinário e imóveis cresceram na ordem de 6.000% e 1.690% e, o capital da empresa aumentou quase 30 vezes no período, apresentando também crescimento substancial.

Na segunda fase da empresa, quando a segunda geração assumiu o controle, após a morte de Hermann, o conservadorismo financeiro continuou existindo como já apontado por Renaux Hering (1987, p. 211), sendo que, “manteve-se a tradição de se contar apenas com os investimentos da família”.

Na época da crise (2002), segundo relato do entrevistado B, o controle financeiro se intensificou mais ainda. Antes deste período era feito um orçamento e tudo que constava nele poderia ser realizado sem necessidade de qualquer tipo de nova aprovação por parte da

diretoria. Durante o período de crise, entretanto, mesmo o que havia sido orçado teria que ser aprovado por dois diretores antes de ser efetivado.

#### d) Coordenação administrativa

Atualmente, esta prática se desenvolve da seguinte forma:

A equipe de desenvolvimento de produto e a estrutura de suprimento (*supply chain*) estão preparadas para disponibilizar à rede de lojas e ao Varejo Multimarcas, seis coleções ao longo do ano, entregues em ciclos a cada duas ou três semanas, o que garante que sempre haja novidades na loja, o que estimula a frequência de visita dos consumidores. Isso é possível, por um lado, porque o design das coleções é feita internamente, o que reduz o ciclo de desenvolvimento do produto. Além disso, a Companhia adotou um modelo de fornecimento de produto híbrido em que se optou por produzir internamente ou comprar de fornecedores nacionais ou estrangeiros (*make-or-buy*), sendo que a decisão é tomada em função das circunstâncias de mercado e com base na alternativa mais eficiente e rentável para a Companhia. A Cia. Hering é uma das únicas redes de vestuário brasileiras com capacidade de usar esse modelo de negócios, que vem sendo crescentemente adotado em mercados mais maduros, como, por exemplo, o europeu (CIA. HERING, 2008a).

Nota-se aí um profundo cuidado com esta prática, que, do modo como está sendo operacionalizada atualmente, proporciona à empresa ganhos em todos os sentidos, não só econômicos, mas também de *recall* de marca no mercado.

Convém, porém, mencionar que este grau de especialização da cadeia de suprimentos só foi alcançado a partir do momento em que se buscou formas de aumentar o tempo de resposta ao mercado, sem, contudo, onerar as operações da cadeia produtiva da empresa. De sorte que, este objetivo foi alcançado a partir tanto da terceirização, quanto das importações.

Sendo assim, a eficácia desta prática foi observada com mais rigor após a reestruturação da companhia e a reordenação de suas operações para o varejo, visto que, nas etapas anteriores da sua trajetória, o foco excessivamente industrial (em economias de escala) a deixava um tanto à mercê das variações do mercado.

#### e) Crescimento não planejado

De acordo com o entrevistado B, o crescimento da empresa se deu de modo planejado, porém, o planejamento realizado talvez não fosse muito eficaz. E, segundo depoimento do entrevistado A, a Cia. Hering ao longo de sua trajetória “soube aproveitar as oportunidades” quando estas surgiam, o que não necessariamente era fruto de um planejamento prévio.

De certa forma, o que se observa é que em alguns momentos houve situações em que se implementaram ações sem a realização de um planejamento detalhado, contudo, com foco certo e uma idéia clara de onde se pretendia chegar. Foco este que talvez estivesse mais claro para os fundadores e/ou gestores e, não necessariamente para toda a organização. A partir da realização do planejamento estratégico em 2006, contudo, a empresa espera alcançar nova evolução com base no que foi previsto.

f) Cultura arraigada

Na Cia. Hering os valores que se perpetuaram ao longo de sua trajetória foram os “valores do Bruno”, segundo o entrevistado B. Segundo ele, a empresa não se caracteriza por possuir uma cultura arraigada, a não ser o legado deixado pelo fundador, de fortes crenças e valores de respeito ao ser humano e ao meio ambiente. Estes podem ser considerados também parte da cultura da empresa.

O entrevistado A, no entanto, afirma que a cultura da empresa “ao longo do tempo se modificou”. Ao solicitar-lhe que explicasse com mais detalhe esta sua observação, o entrevistado deu o depoimento a seguir:

Sobre o clima organizacional, tivemos vários momentos, pois em toda grande empresa as mudanças de cenário afetam o clima... em tempos de maior crise sempre sentimos que o colaborador sente-se muito comprometido e trabalha pelo amor a camisa... de forma geral o clima interno é bom, mas temos problemas pontuais como falta de *feedback* das chefias que foi apontado numa pesquisa de clima que foi realizada por estagiárias de psicologia. Atualmente o RH não faz pesquisa.

O fato é que a cultura organizacional da companhia é um fator preponderante no que diz respeito à construção de sua identidade de marca, cujos valores e crenças, segundo o próprio entrevistado, focaram-se em ações pautadas pela ética e verdade, nas esferas social, econômica e ambiental. Exemplo disso é o cuidado da empresa ao escolher pessoas para estrelar suas campanhas que estejam alinhadas aos valores da companhia.

Desta forma, pode-se afirmar, que embora a cultura tenha sofrido alterações ao longo do tempo, os valores centrais não foram modificados, entretanto, isto só não constitui razão para se classificar a cultura da organização como arraigada, a partir do referencial teórico que norteia este trabalho.

Registre-se ainda que este depoimento traz informações não só sobre a questão da cultura organizacional, mas também sobre a prática de senso de comunidade, que também faz parte da cultura. Sobre aquela, o depoimento será abordado no item s).

g) Estratégia clara e definida

Segundo depoimento do entrevistado A, a estratégia passou a ser definida de modo objetivo a partir de 2005, antes disto as diretrizes estratégicas não eram muito claras.

Segundo o entrevistado B, ao longo da história da empresa sempre foram feitos planejamentos estratégicos, contudo eram, em sua visão, “mais caseiros”. Só foram realmente realizados planejamentos mais completos e formais a partir do início da consultoria realizada pela empresa norte-americana Bain & Company, no ano de 2006, onde foi elaborado o planejamento para o quinquênio de 2007 a 2012. Esta informação vem ao encontro do que foi explicitado pelo entrevistado A.

h) Estrutura complexa / flexível

Sobre a estrutura da empresa, está claro que esta evoluiu ao longo do tempo de uma estrutura simples para uma estrutura complexa, fato este demonstrado pela extensa quantidade de cargos de gerência que a empresa possui atualmente, que representam a complexidade de suas operações. Outra informação importante aqui é a questão da mão-de-obra, aponta o entrevistado A. Por ser uma empresa da indústria manufatureira, precisa ter grandes quantidades de colaboradores, em especial costureiras, para operar de modo adequado.

Todavia há que se citar que a partir da reestruturação da companhia em 1996, foi implantado o sistema de unidades industriais, que denota a complexidade de sua estrutura, entretanto, ao mesmo tempo, numa tentativa de simplificar e baratear o processo produtivo foi adotado o sistema de terceirização da produção, sendo as duas ações até hoje mantidas.

Sobre a flexibilidade, o entrevistado B aponta que a companhia possui um ambiente de trabalho “relativamente informal”, onde a porta está sempre aberta, e os diretores convivem normalmente com os colaboradores no dia-a-dia da gestão. Ao abordar esta questão, o entrevistado apontou para sua vestimenta e disse: “aqui nós trabalhamos assim”, referindo-se ao traje informal. Para ele, a família Hering é composta de pessoas muito simples e assim também o é o atual presidente Ivo Hering que, mesmo ocupando tal cargo, “dirige seu próprio carro”.

O entrevistado A também enaltece o clima de informalidade presente nas relações de trabalho: “aqui na empresa não tem porta fechada”, referindo-se ao fato de que todos os diretores e gerentes são acessíveis e estão sempre dispostos a conversar.

Argüidos sobre se esta flexibilidade na estrutura e nas comunicações sempre existiu, ambos afirmaram que antes talvez não fosse tão expressiva, mas que sempre, apesar do porte da empresa, a informalidade foi sua orientação primeira.

Sendo assim, observou-se que, apesar da complexidade na estrutura da organização, esta alcançou um nível alto de flexibilidade que lhe permite manter comunicações e interações internas constantes, o que lhe confere maior agilidade em suas ações.

i) Foco na tecnologia

Na primeira etapa do ciclo de vida da empresa, Hermann Hering constantemente enviava seus filhos e netos para realizar estágios nas fábricas alemãs de maquinaria a fim de que, além de renovar os laços com suas origens, eles trouxessem as inovações técnicas para Blumenau (RENAUX HERING, 1987).

Segundo o entrevistado A, o parque industrial está sempre atualizado tecnologicamente e o entrevistado B aponta que a companhia sempre procurou viabilizar a compra de maquinário e a atualização tecnológica durante sua existência.

Desta feita, esta foi uma prática de gestão que foi utilizada em todas as fases do ciclo de vida organizacional da empresa, de modo pró-ativo, com o objetivo de se alcançar objetivos e/ou metas.

j) Foco no crescimento e desempenho planejados

Como já observado no item estratégia clara, as ações da empresa hoje são guiadas pelo Planejamento Estratégico realizado recentemente. O entrevistado A aponta que hoje o foco da empresa está na rentabilidade, por meio do monitoramento do índice EBITDA, o objetivo não é apenas obter vendas, mas sim realizar um faturamento que seja rentável. Assim, a empresa acompanha constantemente sua rentabilidade, além de outros índices.

Dentre os indicadores de desempenho financeiro básicos são monitorados: Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Retorno sobre o Ativo (ROA), Liquidez Geral, Liquidez Imediata, Prazo médio de pagamento a fornecedores, Prazo médio de cobrança, Giro dos estoques, Relação capital terceiros / capital próprio, Rentabilidade sobre as vendas e Relação capital de terceiros / passivo total.

Também são acompanhados alguns indicadores de desempenho não-financeiros, como: Evolução do *Market Share*, Evolução da capacidade instalada e Evolução do Número

de funcionários. O fato é que atualmente, segundo o entrevistado B, o planejamento está mais presente e efetivo na empresa.

Nas primeiras fases do ciclo de vida, contudo, nem sempre as ações da companhia foram planejadas, embora houvesse um certo direcionamento para objetivos, o que permitia uma análise do desempenho em termos de objetivos alcançados (produto), mas não necessariamente em termos de processo.

#### k) Hierarquia gerencial

A hierarquia gerencial na Cia. Hering sempre foi clara e respeitada, porém, na percepção dos entrevistados, não foi importante para o desenvolvimento da empresa, até em virtude da questão da flexibilidade interna nas comunicações.

Comparando a estrutura hierárquica atual com a estrutura hierárquica de outros momentos da trajetória da empresa, tem-se que muitas mudanças foram realizadas, em especial com a criação das unidades de negócios no ano de 1995 (início da reestruturação da empresa) e com a diminuição de níveis hierárquicos também. Atualmente, a empresa é representada pelo seguinte organograma:

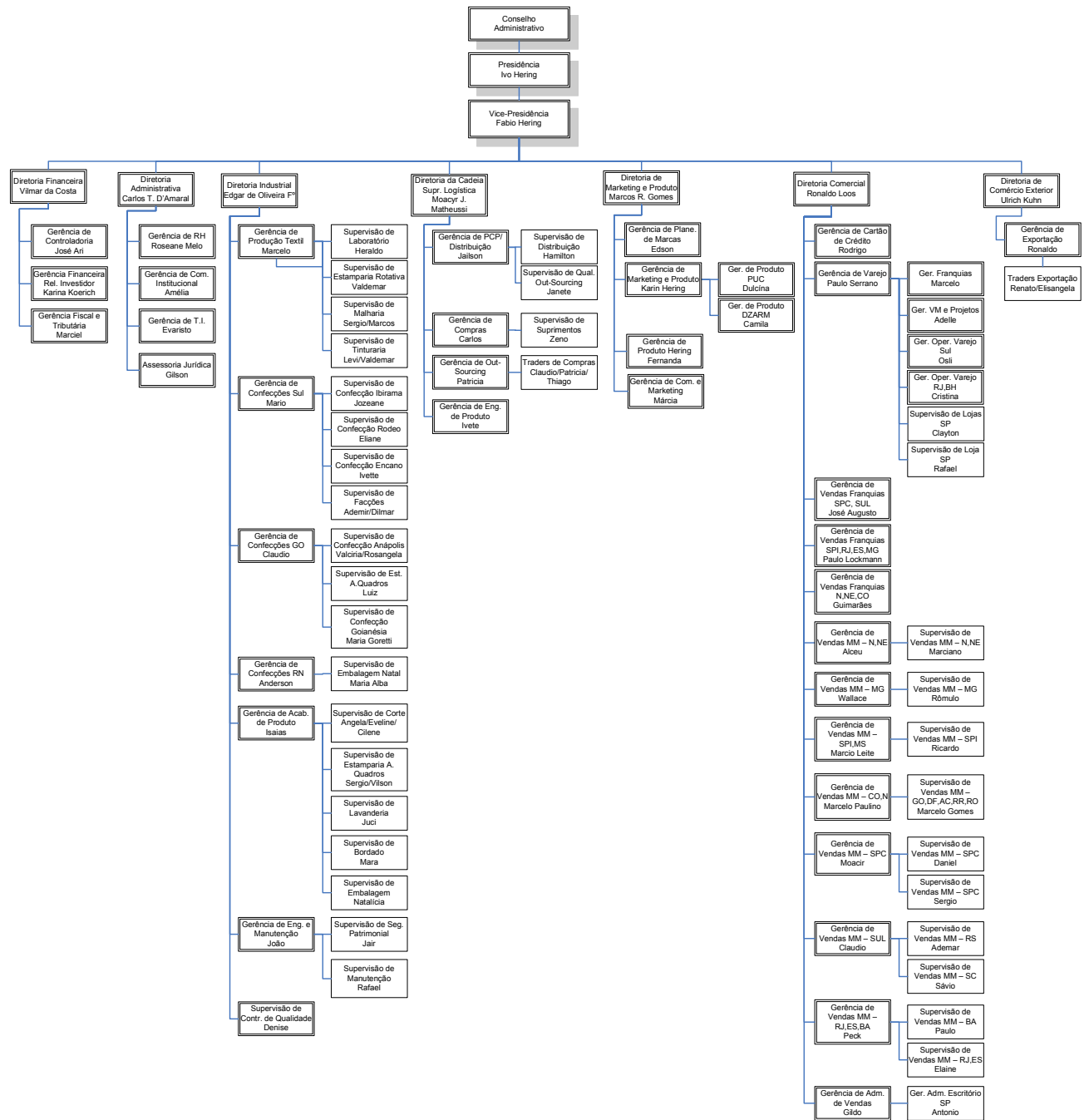


Figura 9 – Organograma Cia. Hering  
 Fonte: Dados da pesquisa (2008).

l) Inovação constante

A trajetória da Cia. Hering não foi marcada por inovações sistemáticas. Ao contrário, por muito tempo a companhia baseou suas estratégias de ação na fórmula básico +

quantidade, sem grandes inovações em produtos, processos, comunicação, canais ou outra variável estratégica, conforme apontado pelo entrevistado B.

Contudo, em virtude da crise sofrida pelo modelo de comercialização da companhia, a partir da década de 1980, com a entrada dos importados no mercado, a empresa se viu obrigada a rever conceitos e diretrizes e daí surgiu um impulso de mudança e inovação. Só então novidades em produtos, estratégias, canais e modelos de comercialização foram pensadas e postas em prática.

Sendo assim, segundo relato do entrevistado B, a história da companhia não foi marcada por inovação constante, ao contrário, a constância nas ações foi o que lhe caracterizou mais fortemente e o que lhe possibilitou a construção de uma identidade de marca sólida no mercado, em sua opinião. Mas, a partir da década de 1990, contudo, o foco se voltou para inovações e várias mudanças foram implementadas, inclusive no negócio central da empresa, resultando num novo posicionamento de marca e de relacionamento com o mercado.

#### m) Investimentos

De acordo com levantamento realizado por Renaux Hering (1987) nos primeiros anos de atividades da empresa os investimentos foram modestos. No período de 1880 a 1892, foram adquiridos apenas algum maquinário para a produção. Já em 1905 o número de teares circulares e de máquinas de costura havia sido triplicado, o que representou um crescimento de 27,3% do investimento em maquinaria.

Nos períodos que se seguiram a empresa continuou reinvestindo em sua infraestrutura, porém, foram realizados também investimentos em negócios, tanto ligados ao *core business*, quanto marginais. Um exemplo foi a fundação em 1966, junto com um grupo de empresários blumenauenses, da Tecanor S.A. – Têxtil Catarinense do Nordeste (da qual assumiu o controle acionário em 1970) uma empresa de fiação, em Paulista (PE), onde os incentivos fiscais e a matéria-prima eram abundantes (LUCLKTENBERG, 2004).

Em 1972, foi criada também a Ceval Agroindustrial, que desde então, passou a liderar o faturamento do grupo, mantendo-se, contudo, a atividade têxtil com expressiva participação ainda. Em 1973 é constituída a Omino Hering S.A., a partir de uma *joint-venture* entre a empresa e o grupo Omino Di Ferro e Martaz da Itália (LUCLKTENBERG, 2004).



Em 1985, adquiriu a Mafisa – Malharia Blumenau S. A., uma malharia concorrente de Blumenau, segundo o entrevistado A. No quadro abaixo é possível visualizar o conjunto dos investimentos mantidos pela companhia durante a década de 1980.

<b>Cia. Hering e Associadas</b>	<b>Comercial Hering S. A. e Controladoras</b>	<b>COMPLEXO AGROINDUSTRIAL</b>	Agropecuária Virapuru Ltda.
			Ceval Agrícola S.A.
			Ceval Florestal S.A.
			Sagenética Reprodução Animal Ltda.
		<b>COMPLEXO MATERIAL ELÉTRICO-ELETRÔNICO</b>	Equipel S. A.
		<b>COMPLEXO TÊXTIL</b>	Hering do Nordeste – Malhas
			Hering S.A. – confecções
			Tecanor
			Indústria Ouro Branco Ltda.
			Brasblue Ind. E Com. Ltda.
			Hering Malhas S. A.
		<b>COMPLEXO COMERCIAL</b>	Comercial Joto S.A.
			Companhia Têxtil Santa Catarina
			Garema S.A. Malhas
			Fibranor Corretagens e Repr. Ltda.
	Ceval Export S. A.		
	Ceval Armazéns Gerais		
	Ceval Internacional Ltda.		
	Soya Transportes Ltda.		
	<b>Ceval Agroindustrial S.A. e Com.</b>	<b>COMPLEXO DE PRODUÇÃO DE ALIMENTOS</b>	Ceval Óleo Vegetais S. A.
			Seara Brascame Participações Ltda.
			Seara Industrial S.A.
			Seara Brascame S.A.
			Seara Industrial Cotia S.A.
			Seara Avícola Xanxerê S.A.
			Seara Paulista Com. Im. Ltda.
			Seara Rio Com. Im. Ltda.
Seara Brasília Com. Im. Ltda.			
S.A. Frigorífico Itapiranga			
Frigoaves Itapiranga			
Frigorífico Rio da Luz S. A.			
Matadouro Frigorífico Oeste Ltda.			

Quadro 17 – Empresas controladas pela Cia. Hering na década de 1980.

Fonte: adaptado de Vieira Filho (1986, p.99 apud LUCLKTENBERG, 2004, p. 127).

A partir da década de 1990, entretanto, a empresa percebeu a necessidade de se reestruturar e voltar a se focar no seu *core business* e, numa decisão tomada pelos acionistas da empresa, ao final de 1997, a Ceval Alimentos foi vendida para o Grupo Bunge Alimentos. Antes, ao final de 1995, como parte do processo de reestruturação, foi vendida a Hering do

Nordeste para o Grupo Vicunha e em 1996 também foi vendida a empresa Tecanor e foram fechadas as unidades fabris de Gaspar e Água Verde e a unidade da Espanha (LUCLKTENBERG, 2004).

#### n) Liderança

A Cia. Hering, ao longo de sua história, contou com grandes personalidades à frente de sua gestão. Inicialmente, Hermann Hering, um industrial, na completa acepção da palavra, segundo o entrevistado B, era o responsável pela gestão administrativa e tomada de decisões sobre o negócio, sempre orientado para o conservadorismo nas finanças. Segundo Renaux Hering (1987, p. 102) “cabia-lhe um espírito mais realista e um comportamento descrito como severo, revelando ainda, não obstante a vanguarda de seu empreendimento, certo conservadorismo e cautela nos negócios, dentro de ambição moderada”.

Bruno Hering, por outro lado, era a grande figura carismática, voltada para ideais altruístas de respeito ao social e ao meio ambiente, cujos princípios impregnaram a marca Hering desde a sua concepção, segundo os entrevistados. Era considerado o grande “pai” dos operários e da natureza e não menos focado em relacionamentos com clientes, visto que, foi o primeiro vendedor da empresa. Paralelamente às suas preocupações sociais e ambientais, Bruno exercia ainda funções técnicas na tinturaria e na talharia, de acordo com Renaux Hering (1987).

Com a morte dos fundadores, a segunda geração assumiu a direção da empresa: Max, Curt e Mueller-Hering. Curt Hering, além de presidir a companhia a partir de 1942, também se destacou como notável político da região, sempre atento aos anseios da comunidade. Iniciou sua vida pública em 1918, como conselheiro municipal, sendo reeleito no mandato seguinte. Em seguida, com a morte do prefeito em exercício, Curt se tornou prefeito do município de Blumenau (RENAUX HERING, 1987).

Todavia, sua experiência como prefeito não durou muito tempo, pois durante a revolução de 1930, Curt foi obrigado a entregar a prefeitura e durante a segunda grande guerra, também lhe foi imposto que se afastasse da direção da empresa, uma vez que era descendente de alemães, e fazia parte da chamada “lista negra” (RENAUX HERING, 1987).

Duro golpe foram no espírito de Curt estas duas decepções, e em seguida, em dezembro de 1948, veio a falecer, diz-se, de desgosto, pela injustiça que lhe havia sido infligida. Mas, não sem lutar, pois Frotscher (2003) apresenta várias cartas escritas por Curt ao cônsul dos Estados Unidos e ao Interventor Federal no Estado, Nereu Ramos, solicitando a

retirada dos nomes dos diretores da Cia. Hering da tal lista, que, contudo, não obtiveram sucesso.

Ingo Hering permaneceu 18 anos na presidência da empresa, de 1971 a 1989, o que segundo o entrevistado A, contribuiu para o sucesso da companhia. Ingressou na organização em 1929, aos 22 anos, onde, após estagiar no Rio de Janeiro na área comercial, assumiu várias funções entre elas a de Diretor Comercial e Diretor Geral. Após 1989, manteve-se como Presidente do Conselho, cargo para o qual havia sido eleito em 1983. De personalidade forte e alma de artista, exerceu forte impacto não só na empresa, mas também na comunidade onde atuou, conforme aponta Junkes (2008):

Como empresário (e Victor F. Sasse o chamou de "guru do empresariado local"), projetou qualidades peculiares: competente, agressivo, eficiente e equilibrado, porém sempre ser humano tímido e reservado, de modéstia exemplar; solidário com todos os que o procuravam, manifestou atenta preocupação com a qualidade de vida; inestimável homem de artes, amou a música e exercitou-se na técnica do piano, com cinco anos de curso, mas de prática por toda a vida; na época em que vereador era cargo gratuito e honorário, sem salário, participou, em Blumenau, por quatro legislaturas (1951-1968). Devido a manobras esdrúxulas, na época do regime militar, desistiu da candidatura para ser apenas "o prefeito que Blumenau não teve", tornando-se, assim mesmo, nome inseparável de toda a história industrial, cultural, social e política de Blumenau. Sua ação trouxe contribuições superlativamente significativas de apoio à Universidade Regional de Blumenau (Furb), ao Conservatório Musical do Teatro Carlos Gomes (hoje Escola Superior de Música) e à Orquestra de Câmara de Blumenau, entre outras.

Ivo Hering, o atual presidente, assumiu o cargo em 1992. Antes disso, foi Diretor no período de 1971 a 1983, Vice-Presidente de 1983 a 1988 e Diretor Presidente e Vice Presidente Executivo de 1989 a 1992.

Desta feita, observa-se que a história da companhia foi marcada por grandes líderes, com características peculiares, aliando mão forte a sensibilidade ao externo, fosse este os colaboradores, a comunidade ou mesmo a natureza.

#### o) Metas claras

Conforme já observado anteriormente, a existência de um planejamento coeso que norteasse as ações da organização passou a ser realidade com a reestruturação da companhia, onde o realinhamento entre as diversas operações da empresa e a redefinição do seu *core business*, bem como de suas *core competences*, trouxe à companhia clareza quanto aos seus objetivos e metas.

Conforme aponta o entrevistado B, as metas constantes do planejamento estratégico realizado recentemente são audaciosas, porém estão sendo alcançadas pela empresa, o que é motivo de orgulho e incentivo para o alcance de novos objetivos estratégicos.

p) Parcerias

De acordo com os entrevistados, a realização de parcerias nunca foi uma prática da empresa Cia. Hering, não figurando, portanto, em nenhuma fase do ciclo de vida organizacional.

q) Processo decisório descentralizado

Segundo o entrevistado B, o processo de tomada de decisão na companhia sempre foi centralizado, cabendo à Diretoria o direcionamento sobre as decisões a serem tomadas, num processo claramente definido ao longo da história evolutiva da empresa.

Atualmente, em virtude da diluição do controle acionário da companhia, as decisões precisam ser tomadas em conjunto pelos acionistas majoritários, o que torna o processo talvez um pouco mais trabalhoso, porém, continua claro, visto estar alinhado à legislação e às práticas de governança corporativa.

r) Processo sucessório

Segundo o entrevistado A, quem assume os postos de gestão em geral são os funcionários da empresa, contudo não há um processo de sucessão claro estabelecido. Entretanto, há foco na liderança e sucessão, segundo o entrevistado B que afirma que a empresa “quer que cada gerente prepare um substituto, senão ele não pode subir, ser promovido”. Isto fica claro no tempo de empresa dos gerentes e diretores, apontado anteriormente, que é na maioria superior a dez anos.

O entrevistado B faz questão de frisar que um ponto muito importante para a longevidade da Cia. Hering foi o fato de que “sempre se conseguiu fazer as transições de uma maneira tranqüila”, ou seja, a família sempre decidiu de forma serena quem seriam os sucessores. Como exemplo ele cita as três passagens do bastão ocorridas: de Hermann Hering para Curt Hering, deste para Ingo Hering e, por fim, de Ingo Hering para Ivo Hering.

Curt era o filho mais novo de Hermann, o único nascido no Brasil, e foi escolhido pelo pai, em conjunto com a família, para assumir a empresa, segundo o entrevistado B, pois era “o único que havia feito administração e conseguia ver a empresa como um todo”, enquanto os demais possuíam cargos técnicos de extrema importância. Segundo Renaux Hering (1987, p. 205),

A transferência do empreendimento à próxima geração da família fora prevista e conduzida por Hermann Hering, a fim de que se mantivesse a estrutura familiar e o mesmo estilo administrativo, calcado na dedicação primordial à empresa e em princípios de austeridade.

Ingo, por sua vez, afirma o entrevistado B, era o único filho homem de Curt, então, naquela época, nada mais natural do que assumir a presidência da empresa. Contudo, Ingo possuía três filhos, sendo dois homens: Ivo, Dieter e Uta-Hedy e, ao escolher seu sucessor, optou pelo também mais novo, Ivo, que era formado em direito e economia, enquanto Dieter era engenheiro químico e já exercia importante função na área técnica da empresa.

Importante observar o papel da mulher na gestão daquela época e, por conseguinte, na família, pois nenhuma assumiu nenhum posto de destaque na empresa, ficando estes reservados para os homens (pais, irmãos e maridos), aponta o entrevistado B. Atualmente, contudo, segundo o entrevistado A, duas mulheres da família<sup>28</sup> estão em posições de gestão: Karin Hering (filha do atual Presidente Ivo Hering) “que responde pelo marketing das marcas Puc e Dzarm” e Fernanda Tavares D'Amaral (filha de um dos entrevistados) “que responde pelo Depto. de produtos da marca Hering”, sendo que ambas estão alocadas na filial de São Paulo.

#### s) Senso de comunidade

Para o entrevistado A há um grande senso de comunidade na organização, cujo foco, afirma ele, está na manutenção de um ambiente de trabalho descontraído e alegre. Um exemplo desta descontração a pesquisadora pôde testemunhar no dia das entrevistas, quando estava sendo comemorado na empresa o dia de *Halloween* (dia das bruxas), em que os funcionários estavam planejando se caracterizar com chapéus da festa e havia guloseimas distribuídas nas equipes de trabalho.

---

28 De mulheres da família que assumiram algum cargo antes delas, não foram encontrados registros junto à Cia. Hering, a não ser os de Johanna e Nanny, a partir de 1880, no cargo de costureiras.

Contudo, o entrevistado A faz a ressalva de que este senso comunitário não atinge a todos. Visão, esta, também compartilhada pelo entrevistado B que entende também que este senso de comunidade se faz presente, mas não com todos os colaboradores. Segundo ele, sempre há uma parcela que fica mais alheia ao núcleo da comunidade.

Contudo, resgatando o depoimento do entrevistado A sobre a questão da cultura, o fato de, em tempos difíceis, a empresa poder contar com o comprometimento de seus colaboradores, pode dar indícios sobre a existência real desta prática. O fato é que ambos concordam que esta prática sempre existiu, mas talvez não tenha tido tanta expressividade e representatividade na longevidade da empresa, contudo, por não atingir a maior parte dos colaboradores da organização, a partir do referencial teórico apresentado, não se caracteriza sua existência nas fases do ciclo de vida da empresa.

t) Senso de identidade

Esta prática se configura como a anterior. Ambos os entrevistados apontam que apenas uma parte dos colaboradores conhece as diretrizes estratégicas da organização e sabe qual a importância da sua função para o alcance dos objetivos organizacionais, de sorte que esta prática não foi identificada como constante do ciclo de vida da empresa.

u) Valorização das pessoas

Ingo Hering, em depoimento a Renaux Hering (1987, p.102), contou que o relacionamento da empresa com os operários, no seu período inicial, era caracterizado por uma “atitude paternalista” e estes eram vistos como “responsáveis, perfeccionistas, dóceis e extremamente cumpridores do dever”. E, segundo relato dos entrevistados, um dos maiores ensinamentos deixado por Bruno Hering, um dos fundadores, foi seu grande apreço e zelo pelos colaboradores da empresa.

No período em que presidiu a companhia, Ingo Hering, reconhecia que os vínculos existentes entre a empresa e seus colaboradores eram muito fortes e os “responsáveis pela ausência de greves na Companhia Hering, em seus mais de 100 anos de existência” (RENAUX HERING, 1987, p.16-7). Durante o período em que presidiu a companhia, esta prática de gestão continuou em evidência, conforme ele mesmo relata: “em todos os sentidos tem-se trabalhado pelo bem-estar do operariado” (HERING, 1980, p. 26).

Para o entrevistado B a preocupação com o indivíduo e com o meio-ambiente, legado de Bruno Hering, são valores intrínsecos à companhia, que figuraram em todas as fases do seu ciclo de vida. E, atualmente, segundo sua avaliação, aproximadamente 30 mil pessoas dependem direta e indiretamente da empresa, entre funcionários e seus familiares, e terceiros.

v) Sustentabilidade corporativa

A Cia. Hering sempre esteve engajada na preservação do meio-ambiente, prática esta originada também por Bruno Hering, o grande mentor das práticas voltadas ao ser humano e à natureza. Inclusive no *site* da empresa é utilizado o *slogan* “Preservação desde sempre”, corroborando com o apontado abaixo:

Esta filosofia de trabalho está presente na Cia. Hering desde a sua fundação. A empresa investe em tecnologias e treinamentos, para melhorar cada vez mais a qualidade dos seus produtos e serviços, sem alterar a qualidade do meio ambiente e garante um ambiente de trabalho seguro e agradável (CIA. HERING, 2008a).

Esta prática iniciou-se já quando a empresa mudou-se em 1893 para o bairro do Bom Retiro, segundo o entrevistado B, e esteve presente em todas as etapas do seu ciclo de vida. Naquela ocasião, a empresa utilizava-se de teares movidos a força motriz e precisava de água para fazê-los girar, por isso a mudança para o novo endereço, sob o qual passava um ribeirão de onde seria captada a água.

E, conforme cita Renaux Hering (1987, p. 209), esta prática foi se perpetuando ao longo da trajetória da empresa:

Dentro do quadro natural em que se edificaram as construções da fábrica, o reflorestamento, ideal de Bruno Hering, recebeu continuidade através de seu sobrinho-neto, Max Victor Hering, e, de acordo com a tradição do Vale do Itajaí, foi instalada uma fazenda para criação de gado nas terras férteis entre Itajaí e Blumenau, à margem esquerda do rio Itajaí, na localidade de Ilhota.

Em 1973 a empresa construiu a primeira estação de tratamento de efluentes líquidos de Blumenau, em 1995 implantou o Sistema de Gestão Ambiental, e em 1997 foi pioneira na obtenção da certificação ISO 14001 (PRÊMIO EXPRESSÃO DE ECOLOGIA 10 ANOS, 2002). Atualmente, a companhia possui uma “Política de Qualidade Segurança e Meio Ambiente” e adota processos de tratamento de água, combustíveis e resíduos, além de uma política de preservação da área verde.

Segundo o entrevistado B, “a água que nós devolvemos para o rio hoje é mais pura do que a que captamos”. Isto se dá porque é feito um tratamento biológico e físico-químico na água utilizada, antes da descarga na natureza. Além disso, a emissão de poluentes é

minimizada pela queima de gás natural. Segundo informações contidas no *site* da empresa (CIA. HERING, 2008a), “cada kg de malha produzida consome 140 litros de H<sub>2</sub>O” e, por isso, há instalado um processo de reciclagem de 25% de toda a água consumida na fábrica.

Além disso, “a empresa deixa de queimar 140 toneladas de óleo combustível/mês, o equivalente a 520 m<sup>3</sup>/mês de lenha (exótica)”, em virtude de uma tecnologia de recuperação de energia, desenvolvida juntamente com a Universidade Federal de Santa Catarina. O tratamento de resíduos também vem evoluindo e na última década a companhia reduziu em 93% o descarte de resíduos sólidos no aterro sanitário da região (CIA. HERING, 2008a).

Em relação à preservação de área verde, a figura abaixo demonstra a proporção de área verde para cada m<sup>2</sup> construído:



Figura 10 – Área verde Cia. Hering  
Fonte: Hering (2008).

Os 6.579.955 m<sup>2</sup> de mata atlântica estão localizados no centro de Blumenau, na Reserva Florestal do Bom Retiro, reconhecida por órgãos ambientais dos governos estadual e federal como Parque Florestal Nativo (PRÊMIO EXPRESSÃO DE ECOLOGIA 10 ANOS, 2002).

Em relação à dimensão social da sustentabilidade corporativa, o entrevistado B aponta que a empresa sempre apoiou iniciativas culturais na cidade de Blumenau, tais como, o teatro, a orquestra, entre outros. “A Hering patrocinou o teatro Carlos Gomes durante muito tempo [...] senão ele teria fechado”, afirma o entrevistado B.

Outra iniciativa da companhia neste sentido é a parceria com o IBCC, segundo o entrevistado A, com a campanha “O Câncer de Mama no Alvo da Moda”. A Hering foi a



primeira parceira da campanha em 1995, e também “apóia e participa da Corrida e Caminhada Contra o Câncer de Mama e promoveu a inscrição dos participantes da prova em todas as suas lojas no Rio de Janeiro” (CIA. HERING, 2008a).

O texto abaixo ilustra a exata dimensão da campanha:

Em cada edição do São Paulo Fashion Week, um estilista cria uma nova t-shirt especial da campanha. A versão atual é da grife André Lima. Em oito anos, já participaram grandes nomes da moda como Marcelo Sommer, Alexandre Herchcovitch, Faúse Hatem, Walter Rodrigues, Cavalera, Valdemar Iódice, Amir Slama por Rosa Chá, Ricardo Almeida, Oskar Metsavaht por Osklen, Lino Villaventura, Isabela Capeto e Ronaldo Fraga. E a atual campanha da marca Hering, com o slogan “Eu Uso Hering Desde Sempre”, fotografou celebridades de peso como Fernanda Tavares, Murilo Rosa, Thiago Lacerda, Vanessa Lóes, Claudia Raia, Gabriela Duarte, Supla, Marjorie Estiano, Fernanda Vasconcelos e Sérgio Marone, que doaram seus cachês para contribuir na ampliação do hospital do IBCC, em São Paulo (CIA. HERING, 2008a).

Outras ações de responsabilidade social também são direcionadas aos colaboradores, à comunidade, aos fornecedores e aos clientes. Entre elas, escolas de costura para a comunidade, programa de orientação à gestante (para colaboradoras e esposas de colaboradores) e programa “Atitude é o Ponto!” para franqueados (CIA. HERING, 2008a).

Em relação à dimensão econômica da sustentabilidade corporativa, Renaux Hering (1987, p. 210), aponta que

No período de 1915, até os anos da Segunda Guerra, a direção da firma Hering não apenas cuidou de expandir sua empresa, mas participou de vários empreendimentos importantes para a criação da infra-estrutura necessária ao desenvolvimento do Vale do Itajaí. A Companhia Telefônica de Blumenau, o Banco Agrícola, a Empresa Força e Luz e a participação em vários empreendimentos industriais novos pertencem a essa etapa.

Em virtude desta prática de gestão, a Cia. Hering tem recebido vários prêmios de reconhecimento à sua contribuição para o desenvolvimento do país, entre eles, o Troféu Fritz Muller<sup>29</sup>, Excelência em Gestão Social da Revista Expressão e o Certificado Top Consumidor 2007, por excelência no atendimento e respeito ao consumidor, entre outros (CIA. HERING, 2008a).

---

29 O alemão Johan Friedrich Theodor Muller imigrou para o Brasil em 1852, onde realizou vários estudos sobre a Mata Atlântica, que vieram a contribuir com a Teoria da Evolução das Espécies de Darwin. Por isto, Fritz Muller, recebeu dois títulos de Doutor Honoris Causa, pela Universidade de Bonn (1868) e pela Universidade de Tuebingen (1874) (LUCLKTENBERG, 2004).

### 4.3 ESTUDO DE CASO 2 – TEKA

Nesta seção será analisado o caso da TEKA, cujas informações apresentadas também foram obtidas por meio de dados secundários e dados primários. Os dados secundários foram levantados no *site* da empresa, em alguns relatórios de administração e em pesquisas em livros, dissertações de mestrado e também em notícias da *internet*. Em especial, foi utilizado como fonte de pesquisa um livro escrito pelo filho do fundador (que também foi entrevistado), que apresentava dados e depoimentos relevantes sobre a trajetória da empresa.

Os dados primários foram colhidos no questionário preenchido por um colaborador da organização, que representou a empresa demonstrando o caráter institucional dos dados levantados, e de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, realizadas nas dependências da sede da empresa em Blumenau (SC), nos dias 10 e 16 de outubro de 2008.

Vale ressaltar que a pesquisadora procurou entrevistar pessoas que tivessem participado da maior parte do ciclo de vida organizacional, o que na TEKA foi oportunizado com o Sr. Rolf Kuehnrich, filho do fundador e, atualmente, Vice-presidente do Conselho de Administração, que esteve presente em praticamente todas as fases da existência da empresa, podendo contribuir substancialmente com a pesquisa.

#### 4.3.1 Caracterização da Empresa

A TEKA - TECELAGEM KUEHNRIK S/A – é uma empresa longeva (82 anos) de grande porte da indústria têxtil, com faturamento anual de R\$ 406 milhões. Sua sede localiza-se na cidade de Blumenau, uma das mais prósperas do Estado de Santa Catarina e com um dos mais elevados índices de industrialização. É uma empresa familiar de administração profissional (nenhum familiar faz parte da diretoria ou gerência), de capital aberto e 100% brasileiro. Atualmente sua linha de comando encontra-se na 3ª geração da família, onde o neto do fundador, Sr. Frederico Kuehnrich Neto, ocupa o cargo de presidente do conselho de administração da companhia. Fazem também parte do conselho o filho do fundador, Sr. Rolf Kuehnrich, como vice-presidente, e o bisneto, Sr. Luis Frederico Kuehnrich.

A empresa conta hoje com 4.700 colaboradores, sendo 75% do sexo feminino, operando em quatro fábricas: Blumenau, Indaial, Artur Nogueira e Itapira. Sua linha de

produtos é composta de artigos de cama, mesa e banho - roupas de cama, toalhas de mesa, toalhas felpudas, roupões e panos de copa - e anualmente são fabricadas 25.200 toneladas, comercializadas em todo o Brasil e em vários países (TEKA, 2008). Segundo a FIESC (2007) a empresa é uma das principais exportadoras do estado. Para o exterior são destinados 16% de toda produção, assim distribuída:

Tabela 14 – Dados sobre exportação TEKA

<b>Áreas Base</b>	<b>% sobre Faturamento</b>
Argentina	52%
América Latina	24,8%
Europa	9,2%
América do Norte	8,8%
Ásia	4,0%
África	1,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Seu corpo diretivo atualmente é dividido em sete áreas funcionais, a saber: Diretoria da Presidência, Diretoria Financeira e de Relações com o Mercado, Diretoria de Controladoria e Recursos Humanos, Diretoria Industrial, Diretoria Comercial, Grandes Organizações e Profileline, Diretoria Comercial Lar e Diretoria Comercial, Exportação e Marketing. Dos sete diretores, 5 (71%) possuem idade entre 41 a 50 anos, sendo que a maioria (seis) faz parte da empresa há no máximo dez anos e apenas um está na empresa há mais de 20 anos, o que pode ser um indicativo importante sobre o processo de sucessão organizacional. O grau de escolaridade dos diretores encontra-se entre a graduação completa (4) e o mestrado (2), sendo que um possui especialização.

O corpo gerencial atualmente é formado por oito áreas funcionais, que são: Finanças, Suprimentos, Tecnologia, Contabilidade, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, Exportação, além das gerências das unidades industriais, que somam quatro ao total. A maioria (8) possui graduação completa, sendo que dois possuem nível de especialização e dois possuem mestrado. Com relação ao tempo de empresa, 50% está na TEKA há no máximo dez anos e os demais, entre dez e vinte anos; e a idade da maioria (7) concentra-se na faixa de 41 a 50 anos. Aqui talvez haja outra informação que também sugira indícios sobre a filosofia de sucessão da empresa, o que será analisado com mais detalhe no item práticas de gestão ao longo do ciclo de vida organizacional.

Segundo o entrevistado B, a empresa possui um grande impacto na comunidade onde está inserida e sua história foi determinante para a história de Blumenau e do Estado de Santa Catarina (Paul Fritz foi considerado o pioneiro do movimento industrial do estado em um

levantamento realizado pelo BESC<sup>30</sup> e pela Revista Expressão). Na TEKA, aponta ainda o entrevistado, a valorização das pessoas está em primeiro lugar e sua Missão, sua Visão, seus Valores e sua Razão de Ser, apresentados abaixo, são amplamente divulgados para seus colaboradores, sendo respeitados e seguidos em cada ação implementada, fato do qual a empresa se orgulha.

#### Missão

“Encantar e fidelizar os clientes através da excelência dos nossos serviços e produtos, agregando valor para o acionista”.

#### Visão

“Ser a melhor empresa de têxteis para o lar e mercado institucional do Brasil”.

#### Valores

- a) Excelência
- b) Inovação
- c) Competitividade
- d) Aprendizado contínuo
- e) Organização, disciplina e trabalho
- f) Austeridade e integridade ética
- g) Responsabilidade social.

#### RAZÃO DE SER

“Obter lucro operacional agregando valor patrimonial”.

### **4.3.2 Mapeamento do ciclo de vida organizacional TEKA**

Paul Fritz Kuehnrich chegou ao Brasil, em 1924, logo após a primeira guerra mundial, aos 18 anos de idade, “com apenas dois marcos no bolso” (RENAUX HERING, 1987, p.191). A história da TEKA iniciou-se logo em seguida, em 1926, quando o jovem

---

30 BESC – Banco do Estado de Santa Catarina.

imigrante alemão adquiriu uma pequena fábrica de acolchoados dos irmãos Windisch (KUEHNRICH, 1995). A partir daí a empresa foi evoluindo até se tornar “a segunda maior fabricante de artigos de cama, mesa e banho do Brasil” (NOTICENTER, 2005) e “a marca mais confiável pelo consumidor, na pesquisa realizada pela Revista Seleções em 2004” (TEKA, 2008). As figuras abaixo mostram a empresa em 1926 e atualmente:



Figura 11 – Foto Fábrica de acolchoados FK 1926  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).



Figura 12 – Foto TEKA 2008  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Durante sua existência, segundo os entrevistados, sempre houve uma preocupação com a perpetuação da empresa e vários esforços foram empreendidos neste sentido. Na percepção do entrevistado C, alguns fatores contribuíram para a longevidade da empresa, entre eles, a *expertise* nas áreas técnica e comercial e também o foco na valorização dos colaboradores. Segundo o entrevistado B, o que mais contribuiu para a perpetuação da TEKA foram a sua marca consagrada e seu processo de liderança, caracterizado fortemente pela gestão do processo de sucessão. E, segundo o entrevistado A, a profissionalização da gestão da empresa, ocorrida em 2003, foi também uma ação focada totalmente na perpetuação da empresa e, em sua visão, o que mais contribuiu para isto, juntamente com o foco nos colaboradores, uma prática de gestão aplicada ao longo de toda a existência da empresa.

A história da empresa foi marcada também por um salto evolutivo que, segundo os entrevistados, se deu ao final do período de crescimento (década de 70), coincidindo com o auge do setor têxtil no Brasil. Segundo Kuehnrich (1995, p. 62) ainda “toda a década de 70 trouxe lucros razoáveis à empresa”, o que permitiu grandes investimentos e o nascimento de novos projetos. O quadro a seguir aponta os principais acontecimentos ocorridos ao longo da trajetória da empresa:

Fases	Eventos TEKA
<b>1) Nascimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>08/05/1926</b> – Data da fundação.</li> <li>▪ <b>1928</b> – Início da confecção de camisas com tecidos comprados de terceiros.</li> <li>▪ <b>1931</b> – Compra dos teares para a confecção dos tecidos utilizados.</li> <li>▪ <b>1934</b> – Parceria com o primeiro representante comercial.</li> <li>▪ <b>1935</b> – A empresa se torna uma sociedade anônima - Companhia Kuehnrich S.A.</li> <li>▪ <b>1941</b> – Alterou a razão social para Tecelagem Kuehnrich S.A., que vai dar origem mais tarde à marca TEKA. Iniciou exportação para a Argentina.</li> </ul>
<b>2) Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1942</b> – Momento de expansão devido à guerra. Impacto na sucessão.</li> <li>▪ <b>1947</b> – Diversificação da linha de produtos. Fiação própria.</li> <li>▪ <b>1948 a 1952</b> – Nova diversificação da linha de produtos.</li> <li>▪ <b>1954 a 1955</b> – Aumento da produção de fios.</li> <li>▪ <b>1959</b> – Era da estamparia</li> <li>▪ <b>1966</b> – A empresa abre seu capital.</li> <li>▪ <b>1970</b> – Reestruturação da administração e modernização do parque fabril.</li> <li>▪ <b>1972</b> – A razão social foi alterada para Teka Tecelagem Kuehnrich S.A.</li> <li>▪ <b>1973</b> – Aquisição de Usinas de Beneficiamento</li> <li>▪ <b>1974</b> – Inauguração da Unidade Artur Nogueira</li> <li>▪ <b>1977</b> – Implantação do Conselho de Administração</li> </ul>
<b>3) Estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1981</b> – Abertura de escritórios comerciais em cinco capitais</li> <li>▪ <b>1983</b> - Inauguração da Unidade Indaial</li> <li>▪ <b>1985</b> – Início das exportações para o Paraguai</li> <li>▪ <b>1990</b> – Retorno às origens com colchas matelassê e edredons</li> </ul>
<b>4) Maturidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1999</b> – Início do período de crise financeira, com registro de prejuízo.</li> <li>▪ <b>2001</b> – Foi firmada uma parceria com a The Kellogg Company. Record histórico de produção.</li> <li>▪ <b>2002</b> - De janeiro a setembro registrou um prejuízo líquido de R\$82.55mil.</li> <li>▪ <b>2003</b> – Reestruturação da empresa, com o fechamento de duas unidades fabris causando várias demissões. Início da profissionalização da empresa e do processo de recuperação.</li> <li>▪ <b>2004</b> – Consolidação da recuperação das atividades, com redução do prejuízo e contratação de mais de 600 novos trabalhadores.</li> <li>▪ <b>2006</b> – Comemoração dos 80 anos.</li> <li>▪ <b>2008</b> – Inauguração da loja virtual.</li> </ul>

Quadro 18 – Mapeamento do Ciclo de Vida TEKA

Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A partir deste ponto, de modo a melhor compreender os acontecimentos que marcaram a história da TEKA, será apresentado o mapeamento do ciclo de vida da empresa, detalhando cada fase.

#### 1) Nascimento - 1926 a 1941

A empresa nasceu aos oito dias do mês de maio do ano de 1926, pelas mãos do jovem germânico, nascido na cidade de *Limbach-Oberfrohna* na Saxônia, Paul Fritz Kuehnrich, que adquiriu uma pequena fábrica de acolchoados, dando início ao sonho dele e de sua esposa de terem seu próprio negócio e se tornarem independentes. Inicialmente, entretanto, foi preciso contar com a ajuda do sogro Sr. Louis Haertel, pai da esposa Sra.

Martha (nascida Haertel em Blumenau, porém neta também de saxões), para a viabilização financeira do negócio. Assim nasceu o empreendimento FK (iniciais do nome do fundador), uma firma individual, que mais tarde se tornaria a TEKA (KUEHNRICH, 1995).

No início, os acolchoados eram costurados por Martha e Paul Fritz os vendia no comércio da região, mas o mercado estava saturado e Paul precisou diversificar suas vendas para a capital do Estado, Florianópolis, onde logo fechou um grande negócio com uma casa de comércio local. Entretanto, a mercadoria apresentava defeitos, segundo o cliente, o que era verdade, pois o óleo contido no enchimento dos acolchoados vazava para o tecido.

Aqui talvez a empresa tenha vivido sua primeira lição, pois, a descoberta de que “não havia mais mercado” (KUEHNRICH, 1995, p.11) para o negócio que tinham recém começado pode ter lhes feito compreender a necessidade do acompanhamento do mercado e do planejamento. O que então passou a ser feito sistematicamente, segundo o entrevistado C, principalmente após 1947, com a elaboração de planos quinquenais, que englobavam a fiação, a tecelagem, o acabamento e a costura.

Em 1928, então, tendo em vista a saturação do mercado, Paul e Martha decidem por vender a fábrica de acolchoados e iniciar uma confecção de camisas com tecidos adquiridos de terceiros. Neste momento, a empresa passou a contar com alguns empregados, costureiras, que com a supervisão de Martha, eram responsáveis por toda a produção, vendida por Paul Fritz na região (KUEHNRICH, 1995).

Segundo Kuehnrich (1995, p.13), este foi um período de muitas dificuldades, e o grande problema “era a falta de capital de giro para movimentar os negócios e investir na ampliação da fábrica”. Entretanto, o senso de empreendedorismo de Fritz não o deixou desistir e, em 1931 foram adquiridos os dois primeiros teares, com os quais a empresa passou a produzir o tecido utilizado em seus produtos. O fio era adquirido da fábrica de tecidos Carlos Renaux, a primeira fiação do país, localizada na cidade de Brusque (SC). Neste ponto da trajetória então, a empresa passa a se tornar também uma tecelagem e para auxiliar neste processo, Paul Fritz pediu ao seu pai, Otto Paul Kuehnrich, que além de dono de uma fábrica de luvas, era urdidor<sup>31</sup>, espulador<sup>32</sup> e tecelão na Alemanha, que se mudasse para o Brasil.

Otto prontamente atendeu ao pedido do filho e passou a assumir a operação de tecelagem na empresa. O tecido que passou a ser produzido, entretanto, não era adequado para a confecção de camisas e, com o passar do tempo, a produção começou a ser “direcionada para aventais, panos de copa e atoalhados” (KUEHNRICH, 1995, p.14).

---

31 Urdidor – tecelão que trabalha com urdume.

32 Espulador – tecelão que trança os fios.

A partir de 1934, a empresa passou a comercializar seus produtos na rua 25 de Março, importante centro comercial de São Paulo, por meio do seu primeiro representante comercial, o Sr. Eduardo Schmidt, que tinha na época como sócio o Sr. Zeca Tuma (KUEHNRICH, 1995), cujos filhos até hoje são representantes da TEKA e um inclusive faz parte do Conselho de Administração. Uma parceria que manteve-se forte e sobreviveu ao longo dos anos, através do relacionamento de respeito desenvolvido entre eles e a empresa, segundo o entrevistado C.

Em 1935, a empresa começou a se preparar para sua fase de crescimento, ao ser transformada na sociedade anônima Companhia Kuehnrich S.A, com alguns sócios e um capital inicial de 600 contos de réis (TEKA, 2008). A narrativa a seguir demonstra bem a magnitude do investimento realizado na TEKA naquele momento de sua história:

Para colocar as ações, meu pai procurou, mais uma vez, os amigos, os comerciantes, os colonos da região que ele tão bem conhecia. [...] Assim não foi difícil reunir um capital inicial, com o qual se construiu a tinturaria, a tecelagem, a casa da caldeira com a primeira chaminé de 24 metros de altura, o escritório e se ampliou o prédio antigo da camisaria. [...] foi instalada uma caldeira usada de 3 Ton/Vapor/Hora, que meses depois, foi acesa para abastecer a tinturaria [...]. Na tinturaria, o cozimento do fio já era feito, então em autoclave; o alvejamento e tingimento, em barcas abertas, passando pela centrífuga e a secagem, numa estufa apropriada, dentro da casa da caldeira. Para engomagem dos urdumes<sup>33</sup>, foi comprada uma engomadeira de tambores, também usada. Para a tecelagem, foram importados da Alemanha dez teares xadrez, de 4 cores, foram adquiridos mais quatorze usados, da marca 'Ribeiro', também de 4 cores, no mercado nacional. A produção na tecelagem já era então, toda direcionada à produção de atoalhados, cujo acabamento era feito por uma ramosa, 'kleinewefers', também importada (KUEHNRICH, 1995, p. 18-9).

Naquele período a empresa já contava com vinte teares e mais de 40 colaboradores (RENAUX HERING, 1987) e “os anos seguintes foram de progresso”, com a diversificação do *mix* de produtos, sendo que em 1941 a companhia já exportava para a vizinha Argentina (KUEHNRICH, 1995, p. 19). Neste ano a empresa também mudou a razão social para Tecelagem Kuehnrich S.A., cujas iniciais mais tarde deram origem à marca TEKA (TEKA, 2008).

É importante observar que grande parte das informações disponíveis sobre este período foram obtidas nas entrevistas e por meio dos dados secundários, dentre estes os mais importantes foram colhidos no *site* da empresa e no livro escrito pelo Sr. Rolf Kuehnrich (TEKA: minhas recordações), o filho do fundador (nascido no mesmo ano de fundação da empresa e na época, portanto, ainda uma criança), que conta em detalhes a trajetória da empresa até o ano de 1995, a partir de suas lembranças e das histórias que ouviu dos pais.

---

33 Fios de Urdume - fios verticais do tecido.



Dentre o que foi possível apurar sobre esta fase da história da TEKA, o que se destacou foi o fato de a empresa ter sido fortemente influenciada pelo sonho e visão do seu fundador que, embora com poucos recursos e quase nenhum planejamento, manteve-se sempre à frente do negócio, procurando inovar e se adaptar ao ambiente da forma que lhe fosse possível.

Grande destaque pode se dar aqui para a questão financeira: mesmo com poucos recursos o fundador tratava de viabilizar todo o tipo de investimento que fosse necessário para a empresa, o que se repetiu ao longo da história da organização, acabando por incorporar-se nas suas práticas de gestão, segundo relato do entrevistado C.

## 2) Crescimento - 1942 a 1979

Em 1942, segundo Kuehnrich (1995, p. 19), a empresa viveu um grande momento de expansão, devido à entrada dos Estados Unidos na 2ª grande guerra mundial, pois “[...] outros países do continente Sul Americano abasteceram-se no Brasil, já que não tinham mais condições de fazê-lo na Europa e nos EUA. Assim a demanda de têxteis aumentou muito [...]”. Para atender a explosão da demanda, foi necessário então implantar o terceiro turno, o que aumentou a produção em mais de 35%. Era preciso, contudo, mão-de-obra especializada, principalmente tecelões, e os trabalhadores foram trazidos da cidade de Itajaí, juntamente com suas famílias. Para alojá-los, foram construídas 16 casas, com material comprado da olaria do sogro de Paul Fritz.

Um momento que causou impacto no processo de sucessão da companhia ocorreu, segundo Kuehnrich (1995), quando da entrada do Brasil na 2ª guerra mundial (1942), pois alemães, italianos e japoneses não podiam mais ocupar posições de comando em empresas brasileiras. Isto obrigou Paul Fritz a se afastar e nomear o Sr. Arthur Haertel, primo de sua esposa, como presidente da empresa. Em seu livro Kuehnrich (1995, p.23) conta que “seu semblante não ocultava a mágoa que o afligia” por ter que se afastar da empresa.

A nova administração assumiu a empresa em um período de prosperidade, onde tudo que se produzia era vendido, contudo, cometeu um grande erro ao focar as vendas exclusivamente em poucos grandes clientes, se desfazendo da estrutura comercial de vendas por representantes comerciais. Assim, ao final da guerra, Paul Fritz reassumiu a presidência da empresa, e convocou uma assembléia extraordinária onde ficou decidido que toda a

diretoria seria demitida. A situação financeira da empresa era grave, pois as vendas estavam escassas em virtude do fim da guerra e do restabelecimento das importações. Iniciou-se então um trabalho de recomposição da rede de representantes de vendas nas principais capitais do país e assim, aos poucos, as vendas foram se restabelecendo (KUEHNRICH, 1995).

Daí surgiu a preocupação de Paul Fritz com o processo de sucessão de sua indústria e então em 1946 ele encaminhou seu filho Rolf para realizar um estágio em uma firma atacadista de tecidos da região. Lá ele realizou tarefas operacionais passando por quase todas as áreas da empresa, desde a produção até a contabilidade. É importante registrar que toda sua formação acadêmica também foi direcionada para a administração industrial têxtil, o que ele atribui também à influência de seu pai e sua filosofia de sucessão. Mais tarde, Rolf também encaminhou seu filho Fred para a realização de vários estágios, no Brasil e na Alemanha, passando também por áreas operacionais (KUEHNRICH, 1995).

Logo em seguida, a empresa se deparou com uma dificuldade que rapidamente foi transformada em oportunidade: a guerra impedia a importação de lançadeiras, peças utilizadas nos teares para a inserção da trama no urdume<sup>34</sup> e logo, Paul Fritz decidiu-se por, junto com um amigo marceneiro, fundar uma fábrica de lançadeiras. Como a guerra ainda impedia Paul Fritz de assumir qualquer empresa, ele optou por emancipar seu filho Rolf Kuehnrich que se tornou um dos sócios da empresa (KUEHNRICH, 1995).

No ano de 1947, a fábrica passou a contar com uma fiação própria (fios de algodão) e, mais uma vez, sua linha de produtos foi diversificada, incorporando “tecidos de aventais, toalhas de mesa, cortinados e panos de copa” (TEKA, 2008). E, naquele mesmo ano Rolf, que estudava contabilidade, ingressou na empresa como assistente da diretoria e auxiliar de contabilidade, sendo responsável pelo caixa, formando-se como contador no mês de dezembro. Como presente de formatura recebeu do pai uma viagem ao Rio de Janeiro e a São Paulo, onde visitou os representantes comerciais, fechando juntamente com eles várias vendas e, pelo excelente trabalho realizado, recebeu do pai a incumbência de cuidar das vendas dali para frente (KUEHNRICH, 1995).

Cabe ressaltar que as vendas só voltaram a ser preocupação para a TEKA em 1981 quando o Brasil passou por uma forte recessão, o que obrigou a empresa a mudar seu sistema de comercialização, implantando cinco escritórios comerciais nas cidades de Porto Alegre,

---

34 “O processo de fabricação por urdume é utilizado para produzir tecidos lisos para roupas íntimas, tecidos elásticos (máquina – Kettenthul) e tecidos lisos e rendados (com a máquina Raschel)” (LUCLKTENBERG, 2004) que são mais adequados para artigos de cama, mesa e banho (Entrevistado C).

São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Recife, para dar apoio aos representantes, que passaram a trabalhar por territórios (KUEHNRICH, 1995).

De 1948 a 1952 a empresa diversificou mais ainda sua linha de produtos incluindo dois itens: toalhas felpudas e toalhas de mesa *jacquard*<sup>35</sup> adamascadas. Para isto, vários esforços foram empreendidos, desde a compra de maquinário específico, a formação de uma parceria de assistência técnica com a fabricante de teares para felpudo Buddemayer de Itajaí (SC), até a contratação de mestres tecelões diretamente da Alemanha. Mas, o esforço todo valeu a pena, pois, segundo Kuehnrich (1995) as vendas e o faturamento aumentaram significativamente a partir do lançamento dos novos produtos.

De 1954 a 1955 a empresa focou esforços na compra de maquinário com o fim de aumentar a produção de fios, que na época era de apenas 50 Tons/mês, de modo a atender a demanda existente pelos novos produtos. Foram então adquiridas novas máquinas do Japão, mais baratas que as alemãs e suíças, o que aumentou a produção para 120 Tons/mês, chegando em 1963, com mais alguns incrementos no maquinário, a 160 Tons/mês.

Em 1954, o fundador e sua esposa retornaram pela primeira vez à Alemanha para visitar os parentes lá deixados. Durante sua ausência de quase seis meses a cidade de Blumenau foi novamente atingida por uma enchente, uma das mais agressivas, chegando a 11,88m o que obrigou a TEKA a mais uma vez juntar esforços para manter a produção de modo a atender os pedidos que já tinham sido fechados.

Em 1959, de modo a atender às exigências do mercado por toalhas de mesa e panos de copa estampados, a TEKA comprou maquinário para estampagem manual a quadros por pigmentação. “Creio que foram os primeiros panos de copa felpudos estampados, lançados no mercado nacional. [...] A era de estampar na TEKA havia começado”, relata Kuehnrich (1995, p. 41).

Um acontecimento curioso em 1965 demonstrou a autenticidade da personalidade do fundador. Ao expandir a tecelagem para próximo da antiga chaminé (já desativada), Rolf (o filho do fundador) solicitou a ele que a mesma fosse derrubada, obtendo do pai uma vigorosa negativa, que afirmava que aquele “era o marco de sua indústria” (KUEHNRICH, 1995, p. 20) e não poderia ser demolido. Sua recusa era tamanha que por várias vezes ele impediu que a derrubada da chaminé se consumisse, até que após um período de negociação com o filho concordou finalmente, mas com a ressalva de que o fosse feito em sua ausência. Nas palavras

---

35 “Complexo método de tecelagem inventado por Joseph J.M. Jacquard no anos 1801-1804. Por meio de um sistema eletrônico, que controla as agulhas de tecimento, muitas configurações podem ser obtidas resultando tecidos com “desenhos” especiais (não possíveis em teares comuns)” (CIA. HERING, 2008a).

de Kuehnrich (1995, p. 21) “assim era Fritz, meu pai: duro, mas sensível; conservador, mas progressista. Um homem de visão, um companheiro inesquecível!”.

Em 1966 a empresa abriu seu capital passando assim a ser regida pela lei das S.A. e a partir de 1968, a partir de um plano de incentivo às exportações do governo federal a empresa aumentou suas exportações passando a negociar com vários países (KUEHNRIK, 1995). Desde então tem participado de várias feiras setoriais (TEKA, 2008).

O crescimento das exportações alavancou mais uma vez o crescimento da empresa que, novamente, precisou investir em ampliações no seu processo produtivo. Para isso, foi formulado um plano quinquenal para o período 1968-1972 (KUEHNRIK, 1995). Então, seguindo o estabelecido no plano, no início da década de 1970 a TEKA “reestruturou sua administração e modernizou o parque fabril, fazendo grandes investimentos em tecnologia” (MENDES, 2003, p.41). Aí caracterizou-se um novo período de expansão da companhia, que Kuehnrich (1995, p. 47) chamou de “a era das máquinas de tecer automáticas”. No ano de 1972 a razão social foi alterada para Teka Tecelagem Kuehnrich S.A. (TEKA, 2008).

O incremento experimentado pela empresa neste período coincidiu com o auge do setor têxtil no Brasil, segundo o entrevistado A, que avançava a passos largos impulsionado pela ampliação da demanda tanto interna quanto externa. Foi um período conhecido como por seus grandes lucros que proporcionaram vultosos investimentos no setor.

Com todo o crescimento experimentado com as exportações, em 1973 a TEKA adquiriu uma usina de beneficiamento de algodão em Juazeiro (PE) e outra em Assaí (PR) a fim de garantir a produção das 450 Ton/mês que precisavam desta matéria-prima. Para o período 1974-1976 foi estabelecido um novo plano de investimentos pela companhia que, dentre outros objetivos, estabelecia o aumento das linhas de produção de tecidos e de beneficiamento, além da construção de um novo prédio para a administração (KUEHNRIK, 1995). Observa-se aqui que todas as ações da empresa eram direcionadas por seu planejamento estratégico.

E, em 1974, houve um salto na necessidade de algodão para 750 Tons/mês, e outra usina foi instalada, desta vez em Artur Nogueira (SP), onde em maio do mesmo ano, foi instalada a unidade fabril da região, até hoje a maior filial da TEKA, que permitiu que o *mix* de produtos ficasse completo, com a inclusão de lençóis e fronhas. E assim, nos anos que se seguiram, novas usinas de beneficiamento de algodão foram compradas nas cidades de Leme (SP) e Nova Cruz (RN), de modo a atender as necessidades da matéria-prima (KUEHNRIK, 1995).

Em 1977 a lei das S.A. obrigava que todas as empresas tivessem um conselho de administração, então foram eleitos para o conselho: Paul Fritz, como presidente, Rolf, como vice-presidente e Hermann John, como secretário. Com isso, Rolf assumiu também a presidência da empresa, pois o fundador preferiu ficar apenas na presidência do conselho.

O período de 1970 a 1980 foi o período áureo da empresa e marcou, segundo o entrevistado A, a consolidação da TEKA como uma empresa pioneira e reconhecida mundialmente por sua qualidade e inovação.

### 3) Estabilidade - 1980 a 1998

Na década de 80 a empresa apostou na diversificação, verbo então “mais conjugado pelos industriais brasileiros”, segundo Kuehnrich (1995, p. 66) e adentrou o setor agroindustrial, investindo num projeto de beneficiamento de algodão, de esmagamento de soja, do caroço do algodão e do coco do babaçu em Cuiabá (MT), com investimento financeiro da WEG.

Entretanto, com o desenrolar do processo, a empresa deu-se conta de que o projeto era complexo por demais e resolveu arrendar o empreendimento junto com a WEG à CEVAL, que dois anos mais tarde o comprou. O fato é que esta tentativa de investimento em um negócio fora do *core business* da empresa, segundo Kuehnrich (1995) só comprovou o fato de que eles não possuíam o *know how* necessário para este tipo de negócio e não deviam, portanto, se aventurar em empreendimentos fora do ramo que conheciam.

Em 1981, durante um período de dura recessão no país, a TEKA precisou realizar mudanças em seu modo de comercializar, e optou por abrir cinco escritórios comerciais nas cidades de Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Recife, para dar apoio aos representantes, que passaram a trabalhar por territórios (KUEHNRIK, 1995).

Em julho de 1983 veio a terrível enchente que assolou a região de Blumenau e o nível de água do rio Itajaí-Açu subiu 15,37 metros inundando todas as instalações da TEKA. O relato emocionado de Kuehnrich (1995, p. 53-4) demonstra a gravidade da situação e também a solidariedade presente na relação da empresa com a comunidade, seus fornecedores e seus colaboradores (os *stakeholders*):

Durante os primeiros dias ficamos instalados, Fred, eu e alguns colaboradores, no segundo andar do prédio de administração. Algum suprimento conseguimos na cooperativa, porque toda mercadoria havia sido colocada no piso superior [...].

Surgiram então os mais diversos boatos: eu morrera eletrocutado, o Fred caíra na água e se afogara etc. No terceiro dia pousou um helicóptero no jardim da casa do Fred. Era nosso amigo Rezkalla Tuma<sup>36</sup>. Grande foi a alegria [...]. Quando as águas baixaram para menos de 12,50 metros, começamos com a limpeza. Em um dia praticamente todos os prédios estavam limpos. Fio impressionante o que 3.000 empregados conseguiram em tempo tão reduzido. Só que este contingente teria que ser alimentado. Foram feitos milhares de sanduíches, com pães fornecidos por uma padaria vizinha e todo o leite da granja Itoupava Norte, mais de 800 litros por dia foi distribuído. Setecentas toneladas de algodão foram jogadas no lixão, pois já estavam 7 dias debaixo d'água e as fibras já não tinham mais a resistência necessária. Grande parte dos fios, tecidos e produtos elaborados, foram lavados e secados, e, assim, recuperados. Os prejuízos foram enormes, mas não temos dados corretos destes valores. O faturamento caiu pela metade, sustentado apenas pelas unidades de Artur Nogueira e Nova Cruz. Quero aqui fazer um registro especial e um agradecimento a todos os nossos colaboradores e a todas as firmas que de uma forma ou de outra colaboraram na recuperação de nossa empresa. O nosso muito obrigado não é apenas uma expressão comum, porque representa a nossa eterna gratidão àqueles que não nos faltaram quando deles tivemos necessidade.

O período de recuperação da enchente durou 90 dias e após esse período a TEKA focou esforços na construção do muro de contenção para proteção contra enchentes e alagamentos, mas como o orçamento era da ordem de US\$ 1.500.000,00, a empresa teve que adiar este projeto, pois com os investimentos na recuperação da enchente o caixa estava quase vazio.

Então, em 1984, nova enchente atormentou a cidade, invadindo novamente a fábrica da TEKA e deixando as máquinas submersas por mais um período. Entretanto, desta vez, o processo de recuperação foi mais rápido e os prejuízos bem menores, e em poucos dias a unidade voltava a operar a todo vapor. Em setembro de 1985 foi inaugurado o muro de contenção de cheias, noticiado em todo o Brasil, tamanha sua grandiosidade, que foi testado em 1992, quando uma nova enchente atingiu o nível de 13,00 metros e a TEKA ficou totalmente protegida (KUEHNRICH, 1995).

Durante o período de 1983-1984 entrou em operação a unidade fabril de Indaial, considerada um marco para a cidade. E, em 1985 a TEKA começou a exportar para o Paraguai e, um detalhe interessante, de modo a facilitar o processo foi instituído um consulado paraguaio em Blumenau, sendo Rolf Kuehnrich nomeado e empossado Cônsul Honorário do Paraguai. Em 1989, com a deposição do Presidente Stroessner, seu cargo foi colocado à disposição (KUEHNRICH, 1995).

Em 1990 a empresa retornou às suas origens com a incorporação à sua linha de cama de artigos de colchas matelassê e edredons. Nos anos que se seguiram muitas aquisições e vendas de negócios marginais aconteceram. Em 1992 o fundador deixou formalmente a

---

<sup>36</sup> Rezkalla Tuma era filho do representante comercial de São Paulo Sr. Zeca Tuma e hoje faz parte do conselho de administração da TEKA.

empresa, se afastando do conselho e em seu lugar assumiu seu filho Rolf. Em 1993, o neto Fredi assumiu a presidência da empresa e a vice-presidência do conselho. Em 1993 a usina de Leme foi vendida e em 1995 foi adquirida a Texcolor uma empresa familiar de Sumaré (SP), especializada em acabamento (KUEHNRIK, 1995).

A partir deste momento, inicia-se um período de declínio para a empresa, com constantes reduções de custos e de pessoal, descritas por Santos (1996) a seguir:

A Teka [...] passou todo o ano de 1995 reduzindo os custos. Embora o segmento já vir se modernizando há algum tempo, a Teka precisou se adaptar à realidade do mercado, pois teve que enfrentar a concorrência de produtos estrangeiros e dos nacionais que parecem iguais aos seus e custam mais barato. Esta adaptação trouxe consigo a redução de mão-de-obra nos setores onde era possível, e dos mais de 7.400 funcionários que estavam cadastrados em dezembro de 1994, a Teka contava com apenas 4.200 em abril de 1996, ao mesmo tempo que manteve o mesmo volume de produção. A situação de câmbio estável era outro problema para a Teka, pois seus produtos ao serem exportados ficavam mais caros e com um percentual de exportação em torno de 40% da sua produção, a Teka teve que terceirizar o que fosse possível, efetuando cortes na produção e adotando uma política comercial mais agressiva.

Assim, a empresa estava adentrando a fase da maturidade que iniciou no ano de 1999 e na qual se encontra até os dias atuais.

#### 4) Maturidade - 1999 a atual

Em 1999, uma crise se instalou, e no primeiro semestre a TEKA registrou um prejuízo de R\$ 40,27mil e a produção diminuiu 5,7% (74,3 mil m<sup>2</sup>) em relação ao mesmo período do ano de 1998 (MENDES, 2003, p.41). Naquele momento, segundo Mendes (2003, p.41) “2% das vendas da TEKA procediam de produtos licenciados, enquanto que 20% eram de exportações”. Suas exportações atingiam 40 países, abrangendo América Latina (40%), Europa (35%) e Estados Unidos (15%).

Em 2001, de acordo com Mendes (2003, p.40), “o número de funcionários registrado [...] foi de 6.479. E a venda bruta foi R\$ 451.306.500,00”. E, no mesmo ano a empresa iniciou uma parceria por intermédio da distribuidora TEKA USA, com a *The Kellogg Company* “para produzir uma coleção de toalhas de praia, toalhas de banho juvenis e, pela primeira vez na história da Teka USA, uma linha de têxteis para cozinha” (MENDES, 2003, p.41).

Entre os meses de janeiro a setembro de 2002, contudo, de acordo com Mendes (2003, p. 42) a companhia “registrou um prejuízo líquido de R\$ 82,55 milhões”. Estava

instalada a Crise do Setor Têxtil, segundo o entrevistado A, e a TEKA já sentia os prejuízos. Com a entrada dos produtos asiáticos no mercado, muito mais baratos que os produzidos no Brasil, e a queda do dólar, que diminuiu consideravelmente o valor das exportações, a empresa entrou num ciclo de queda no faturamento, que culminou com o fechamento de várias unidades e o desligamento de muitos colaboradores.

Neste período a empresa caiu em certa ociosidade produtiva, pois por falta de matéria-prima (devido a pendências com fornecedores) seus níveis de produção decresceram (LUCLKTENBERG, 2004), conforme mostra o gráfico a seguir:

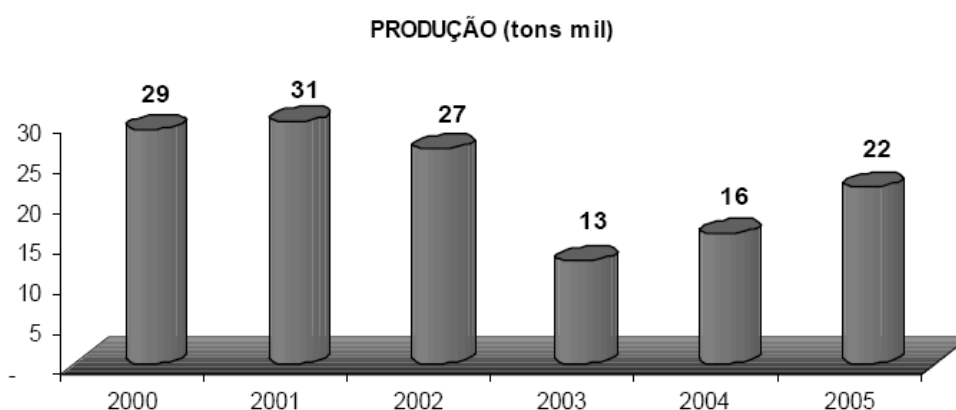


Gráfico 3 – Evolução do volume de produção TEKA 2000-2005  
Fonte: TEKA (2005, p.6).

A partir de 2003 então a empresa passou por uma reestruturação englobando as áreas: administrativa, industrial e financeira (corte de custos, melhora na logística e competitividade). Neste período a Unidade de Passos (MG) foi fechada, causando a demissão de 640 trabalhadores e 170 empregados foram demitidos também nas unidades de SC. No mesmo ano a “unidade de Sumaré foi fechada, passando a produção dessa planta e a da unidade de MG para a unidade de Artur Nogueira” (MENDES, 2003, p.42).

Em 06/06/2003 foi divulgada a decisão de profissionalização da empresa, com a saída da família da administração para assumir a área de supervisão (TEKA, 2005). Durante o exercício de 2004, segundo o Relatório de Administração da companhia (TEKA, 2005, p.1) “a empresa consolidou e aprofundou o processo de recuperação de suas atividades” e investiu R\$ 51.785.035,00 em salários, contratou 672 novos trabalhadores, aumentando seu quadro de pessoal em 15% e fechando o exercício com 5.119 funcionários.

Além disso, teve o prejuízo reduzido em 80%, que caiu de R\$ 150 milhões em 2003 para apenas R\$ 12,8 milhões em 2004. Também quitou as dívidas trabalhistas “por meio de



garantias representadas por bens pessoais” do ex-presidente Rolf Kuehnrich e encerrou o ano com uma receita bruta consolidada e ajustada de R\$ 351 milhões, crescimento de 20,6% sobre os R\$ 291 milhões obtidos em 2003 (NOTICENTER, 2005).

Segundo o Noticenter (2005),

A maior evolução aconteceu nas vendas ao mercado interno, que representaram uma receita bruta ajustada de R\$ 219 milhões no ano passado, contra um volume de R\$ 150 milhões em 2003. O resultado equivale a um acréscimo de 45,7% em relação ao exercício anterior. [...] Em 2004, a TEKA comercializou seus produtos em 33 países em todo o mundo, obtendo uma receita bruta de US\$ 37,7 milhões, um volume 23,4% superior aos US\$ 30,9 milhões alcançados em 2003. [...] Produziu 16.068 toneladas de têxteis, representando uma evolução de 26,6% sobre as 12.700 toneladas fabricadas no ano anterior. O volume alcançado em 2004 representa uma média de produção de 1.339 toneladas mensais. O recorde histórico de produção de Teka, obtido em 2001, é de 30.700 toneladas no ano (média de 2.558 toneladas / mês).

Ainda sobre o exercício de 2004, o Relatório de Administração da companhia (TEKA, 2005, p.1) dá conta sobre as estratégias utilizadas pela empresa para driblar as dificuldades financeiras a que vinha sendo submetida desde 1999:

[...] apesar de todas as dificuldades com relação ao acesso a linhas para capital de giro junto às instituições financeiras, a capacidade de inovação e criatividade de seus Administradores buscou alternativas para superar grande parte destas dificuldades, e cresceu suas vendas ajustadas em 45,7% no mercado interno e 23,4% em suas exportações, convertidas a dólar norte americano, o que irá nos permitir criar capacidade de geração de caixa para saldar os nossos compromissos, no tempo.

No ano de 2005 a empresa continuou a experimentar um tímido crescimento, conforme apontou o Relatório da Administração referente ao exercício:

A TEKA apresentou importantes avanços estratégicos e evoluiu de maneira consistente nos seus resultados operacionais em 2005, progredindo a passos largos na consolidação de sua plataforma de reestruturação e realinhamento para uma crescente e sustentada recuperação. Para atingir esses objetivos vem acelerando a implementação dos programas ligados a aumento de capacidade, produtividade e competitividade, que deverão impulsionar seu processo de recuperação. Avaliando os resultados obtidos em 2005, constata-se que a TEKA está em um processo ascendente de crescimento, o que se demonstra principalmente pela representatividade do Lucro Bruto sobre a Receita Operacional Líquida passando de 12,3% em 2004 para 16,0% em 2005, um aumento na ordem de 30%. Muito embora este resultado não tenha sido suficiente para sustentar uma rentabilidade positiva no exercício, todavia demonstrou claramente uma melhora na eficiência operacional da empresa. Com um faturamento anual “na ponta” (TEKA + Centerpharma) na ordem de R\$ 403 MM teve um crescimento de 14,8% em relação a 2004 (TEKA, 2006, p.1).

O gráfico a seguir mostra a recuperação da empresa com um aumento de 51,6% do lucro bruto consolidado (em milhões de reais) em relação ao ano anterior:

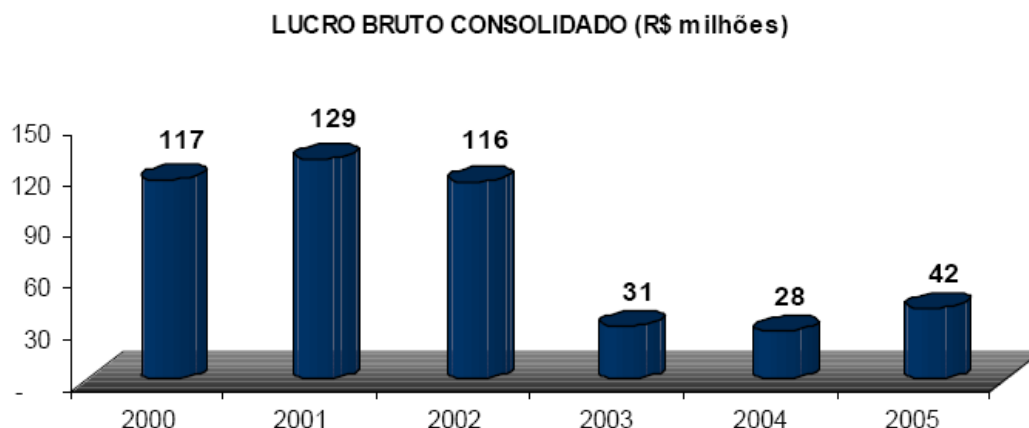


Gráfico 4 – Evolução do Lucro Bruto Consolidado TEKA 2000-2005  
 Fonte: TEKA (2005, p.6).

Em 2006 a TEKA comemorou seus 80 anos e o Relatório de Administração daquele ano apresentou dados bem mais otimistas, demonstrando a clara recuperação da empresa:

O Planejamento Estratégico da TEKA tem sido seguido com determinação e busca engajar a todos na demonstração do dinamismo que move a empresa de modo a estarmos sempre antevendo se as ações e práticas que planejamos e executamos estão nos trazendo os resultados esperados e, mais do que isso, nos possibilite dar saltos cada vez mais largos em direção ao sucesso na geração de valor ao acionista e ao fortalecimento da marca TEKA. Fazer do elemento humano mais do que a chave do sucesso, e sim o segredo de qualquer estratégia empresarial, é o que a TEKA continuará buscando para cada vez mais tomar todas as ações cabíveis e necessárias para contar com um quadro de pessoal competente e dedicado, motivado e reconhecido (TEKA, 2007, p.4).

O ano de 2007 apresentou uma evolução positiva dos resultados da empresa e o Relatório de Administração do período manteve o tom mais otimista, porém focado em resultados realizados e nos diversos programas criados para auxiliar no processo de restabelecimento (TEKA, 2008b). Entre eles o Projeto Colméia, um programa que, segundo o entrevistado A, premia os colaboradores que oferecem sugestões à empresa que tragam economia.

No início de 2008 a TEKA inaugurou sua loja virtual, onde começou a comercializar seus produtos diretamente ao consumidor final, e foi a marca mais lembrada no segmento de toalha de banho e rosto, de acordo com a 36ª Pesquisa de Reconhecimento de Marcas realizada pela Revista Supermercado Moderno (TEKA, 2008). Mas, convém mencionar que a situação da empresa continua delicada, segundo o entrevistado B, porém está sendo controlada, conforme aponta o Relatório da Administração divulgado no segundo trimestre de 2008:

Não obstante grande parte de nossos indicadores refletirem as melhoras importantes neste período da TEKA, continuamos a gerar “Prejuízo Consolidado Acumulado do Exercício” de R\$ 63,7 MM no 2TR08, principalmente em decorrência da atualização financeira e juros do endividamento passado da empresa. Neste momento a Companhia encontra-se no quarto ano pós-divulgação de alterações estruturais relevantes, inclusive de Corpo Diretivo, e continua o seu processo de reestruturação e reposicionamento estratégico. Faz parte ainda deste processo a manutenção das melhores práticas de governança corporativa, notadamente no que se refere à total profissionalização de sua Diretoria Executiva. Esse processo de reorganização inclui a readequação das estratégias comerciais, visando a concentração no “portfólio” de produtos com maior rentabilidade, assim como a diminuição significativa das vendas ao mercado externo com a conseqüente adequação da produção a níveis inferiores, porém com manutenção de rentabilidade. Além disso, também inclui alterações em postos chaves nas áreas industriais e comerciais (TEKA, 2008c).

A empresa hoje está totalmente voltada para a obtenção de lucro, este é seu principal objetivo, concordam os entrevistados A e B. E, para o entrevistado C, retomar o crescimento das exportações e voltar a operar em três turnos completos é a principal meta a ser atingida nos próximos meses.

Vale lembrar que a empresa conta com uma grande estrutura de pessoas, processos e materiais, além de uma marca consagrada no mercado, o que, aliado ao otimismo, ao trabalho dedicado e aos resultados positivos apresentados nos últimos anos (afinal a empresa ainda é uma das maiores do sul do Brasil) deixam a TEKA em uma posição de vantagem frente às dificuldades.

#### **4.3.3 Práticas de gestão *versus* ciclo de vida organizacional TEKA**

A partir deste ponto, serão apresentadas as práticas de gestão que foram utilizadas ao longo do ciclo de vida organizacional da TEKA. Convém ressaltar que cada uma das práticas é aqui apresentada segundo a interpretação e nível de aprofundamento por parte da empresa.

Desta feita, o maior ou menor detalhamento de cada uma deve-se exclusivamente ao seu grau de utilização ao longo da existência da empresa. O quadro abaixo sintetiza todas as práticas de gestão observadas ao longo do ciclo de vida da TEKA.

Práticas de Gestão	Fases do CVO			
	NASCIMENTO	CRESCIMENTO	ESTABILIDADE	MATURIDADE
Aprendizado e melhoria constantes	•	•	•	•
Conhecimento do mercado		•	•	•
Controle financeiro	•	•	•	•
Coordenação administrativa	•	•	•	•
Crescimento não planejado	•			
Cultura arraigada	•	•	•	•
Estratégia clara e definida		•	•	•
Estrutura flexível			•	•
Foco na Tecnologia	•	•	•	•
Foco no Crescimento e Desempenho planejados		•	•	•
Hierarquia gerencial	•	•	•	•
Inovação constante	•	•	•	•
Investimentos	•	•	•	•
Liderança	•	•	•	•
Metas claras			•	•
Parcerias				
Processo Decisório descentralizado			•	•
Processo Sucessório		•	•	•
Senso de Comunidade	•	•	•	•
Senso de Identidade	•	•	•	•
Valorização das pessoas	•	•	•	•
Sustentabilidade corporativa			•	•

Quadro 19 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida TEKA  
 Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A seguir, é feita a observação de cada prática individualmente, com base nos dados coletados.

a) Aprendizado e melhoria constantes

Esta prática de gestão foi observada em praticamente todo o ciclo de vida organizacional. Inicialmente, no período de nascimento, a empresa, na figura do fundador, mostrou-se voltada à melhoria de seu processo produtivo e de sua oferta. E, nas fases seguintes, sempre houve uma preocupação em se realizar melhorias na empresa.

Segundo informação obtida com o entrevistado A, esta prática de gestão faz parte das diretrizes estratégicas da empresa já há muito tempo. E, como exemplos de sua operacionalização ele citou o “Projeto Colméia”, que oferece prêmios e homenagens aos colaboradores que sugerem ações que possam trazer melhorias à empresa. Além disso, a

participação no programa Menor Aprendiz do Governo Federal dá à empresa oportunidade de capacitar novos colaboradores desde o início de sua formação.

Segundo o entrevistado B, há foco em treinamento e desenvolvimento. E, o entrevistado A aponta que a empresa também oferece incentivos financeiros pontuais aos colaboradores para a realização de cursos e treinamentos, sempre é claro analisando a relação custo/benefício da solicitação. E, aqueles que se destacam são recomendados por seus superiores para assumir novos cargos, de modo a ascender no plano de carreira.

#### b) Conhecimento do mercado

Os entrevistados A e B são unânimes ao apontar esta como uma prática de gestão comumente utilizada pela empresa. Ambos apontam que o mercado é monitorado constantemente por toda a empresa, que acompanha indicadores de sua evolução.

O entrevistado A, entretanto, crê que a empresa pode ainda melhorar sua agilidade no que diz respeito à sua adaptação às variações do mercado, o que ela tem procurado fazer nos últimos anos.

Entretanto, convém mencionar que, nos primeiros anos de vida da empresa esta prática não foi observada, segundo os entrevistados, fato este comprovado pela aquisição inicial da fábrica de acolchoados mesmo com o mercado já saturado.

#### c) Controle financeiro

“A empresa nunca teve problemas financeiros, nunca faltou dinheiro em caixa”, esta frase foi repetida várias vezes pelo entrevistado C durante a entrevista. Segundo ele, o conservadorismo nas finanças marcou fortemente a história da TEKA, sendo observado em praticamente todo o ciclo de vida. Todo e qualquer investimento ou gasto eram cuidadosamente planejados e monitorados o que oportunizou à empresa estar sempre saudável financeiramente. Inclusive, Renaux Hering (1987) aponta que esta era uma prática comum das empresas da indústria têxtil do Vale do Itajaí, na época da consolidação do setor.

Atualmente, a empresa monitora vários indicadores financeiros e não-financeiros e o seu nível de investimentos é cuidadosamente avaliado pelos conselhos fiscal e de administração. Os relatórios de administração e os demonstrativos financeiros mais recentes demonstram que nos últimos anos, apesar das dificuldades financeiras, o foco tem sido no

saneamento das contas da empresa, onde o conservadorismo financeiro se faz presente com força total.

d) Coordenação administrativa

Segundo o entrevistado B, esta prática de gestão existiu em todo o ciclo de vida da TEKA, visto que, “a administração da companhia sempre foi voltada a uma operação de economia de escala”. Ou seja, se procurava gerar economia a partir das quantidades produzidas.

e) Crescimento não planejado

Esta prática foi observada no período de nascimento da empresa, contudo nas etapas seguintes do ciclo de vida não foi mais observada. Todo o crescimento, desde então, foi planejado a partir dos Planos Quinquenais e do Planejamento Estratégico da organização, segundo relato dos entrevistados.

f) Cultura arraigada

A cultura TEKA é algo de que a família Kuehnrich se orgulha, e segundo o entrevistado B, há na empresa uma preocupação em se perpetuá-la: “Olha a Cultura TEKA, vocês tem que focar na Cultura TEKA! - nosso presidente fala esta frase umas cem vezes por dia”, aponta o entrevistado. É uma cultura totalmente identificada com a cultura germânica e foi se fortalecendo ao longo do tempo, desde o início da fundação da empresa.

Um dos entrevistados conta que já trabalhou em uma empresa de origem Alemã por nove anos e já morou na Alemanha e na Suíça, e pode testemunhar como é forte a cultura daquele país na TEKA. “É como se você estivesse lá”, afirma.

Segundo o entrevistado A, a Cultura TEKA é alicerçada em três valores: organização, disciplina e trabalho, que já eram apregoados pelo fundador na época do nascimento da empresa. Em sua visão, estes são os alicerces da criação da empresa, mas, mesmo arraigada, esta cultura permite flexibilidade nas práticas de gestão.

A tradição e o respeito também foram preservados ao longo da evolução da empresa e a cultura hoje é algo tão forte que chega a ser “transportada para outras unidades, como aconteceu com a unidade de São Paulo”, aponta o entrevistado A. Contudo, ele menciona que

é uma cultura que “não é imposta”, mas sim, “se dá por práticas do dia a dia, pelo exemplo e pelas exigências”.

Para o entrevistado A, embora o corpo gerencial seja jovem, a cultura é bem assimilada por todos. O problema ocorre quando da entrada de novos colaboradores para os cargos de gestão, segundo o entrevistado B, que, em geral, encontram dificuldades em se adaptar à cultura TEKA, algo comum entre os que chegam de fora. Exemplo disso ocorreu recentemente quando dos quatro diretores novos contratados, dois (50%) não se adaptaram à cultura da empresa e acabaram se desligando.

g) Estratégia clara e definida

“Todas as ações da companhia hoje são norteadas por seu planejamento estratégico”, esta frase foi repetida pelo entrevistado A várias vezes durante a entrevista, o que traz indícios de que o desenvolvimento da empresa é planejado e suas estratégias são conhecidas por todos. Quanto a isso, o entrevistado afirma que mensalmente são revisados os objetivos e metas do planejamento estratégico por cada área.

Entretanto, esta é uma prática recente, afirma o entrevistado, mais exatamente do período de maturidade da organização. Neste ponto, houve uma pequena divergência com o relato do entrevistado C, segundo o qual a empresa sempre teve uma estratégia clara e definida ao longo do seu ciclo de vida, excetuando-se o período inicial da fase de nascimento.

h) Estrutura complexa / flexível

Por caracterizar-se como uma indústria que precisa de mão de obra especializada, a TEKA possui uma estrutura funcional de grandes dimensões, afirma o entrevistado A, embora recentemente tenha diminuído dois níveis hierárquicos, segundo o entrevistado B, tornando-se mais enxuta.

Ambos concordam, entretanto, que na empresa a comunicação interna hoje é constante, sendo que a flexibilidade da estrutura oportuniza movimentos laterais entre as diversas áreas. O entrevistado B cita como exemplo a acessibilidade existente ao corpo diretivo que hoje opera em *open space* (todos juntos na mesma sala, sem paredes ou divisórias) o que flexibiliza ainda mais as comunicações.

“Não existem feudos, somos uma comunidade”, aponta o entrevistado B, que faz questão de frisar que a hierarquia existe e é respeitada, porém, a comunicação é livre entre níveis hierárquicos diferentes de todas as áreas.

Além das comunicações verbais, a empresa ainda utiliza várias ferramentas, como: jornais bimestrais, boletim de notícias via email etc. Porém, embora hoje seja fundamental, esta é uma pratica mais recente, não tendo sido observada nas etapas anteriores do ciclo de vida da empresa, onde segundo relato do entrevistado C o foco na estrutura era grande.

#### i) Foco na tecnologia

Por ser uma indústria, a TEKA sempre acompanhou as tendências tecnológicas do setor e esteve sempre focada em adquirir tecnologia de ponta para suas fábricas, desde o seu nascimento.

De acordo com o entrevistado C, a empresa, ao longo de sua vida, sempre foi considerada pioneira no uso de tecnologia e até outros empresários amigos da família (Renaux, Hering, Sulfabril), vinham até a TEKA ver as máquinas que eram trazidas do exterior.

E este foco na tecnologia se mantém até hoje, pois segundo o entrevistado A, na empresa atualmente existe uma área de TI responsável pela identificação e implantação de toda a tecnologia necessária para manter a empresa no caminho da modernidade.

#### j) Foco no crescimento e desempenho planejados

Como já observado anteriormente, as ações da empresa são orientadas pelo seu Planejamento Estratégico hoje. Quanto aos primeiros anos da fundação da empresa, contudo, os entrevistados não souberam informar se o planejamento realmente existia e era respeitado. Indícios existem de que não havia um planejamento muito determinado.

Atualmente a empresa monitora todos os indicadores de desempenho financeiro básicos: Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Retorno sobre o Ativo (ROA), Liquidez Geral, Liquidez Imediata, Prazo médio de pagamento a fornecedores, Prazo médio de cobrança, Giro dos estoques, Relação capital terceiros / capital próprio, Rentabilidade sobre as vendas, Retorno sobre o PL (ROE), Relação capital de terceiros / passivo total, Imobilização recursos permanentes e Retorno sobre o investimento (ROI).



Além disso, a empresa também acompanha alguns indicadores de desempenho não-financeiros: Evolução do *Market Share*, Evolução da capacidade instalada, Evolução do Número de funcionários, Índices de satisfação do cliente externo, Índices de satisfação do cliente interno e Pesquisa de clima organizacional.

### k) Hierarquia gerencial

A hierarquia gerencial na TEKA sempre existiu e foi respeitada, porém atualmente não é determinante para o desenvolvimento da empresa, afirmaram os entrevistados. Entretanto, segundo relato do entrevistado C, o foco na hierarquia era muito intenso nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional, onde “tudo passava pela diretoria, pelo diretor presidente”. Para ele, este foi um dos fatores de sucesso da empresa.

Atualmente, a empresa é representada pelo seguinte organograma:

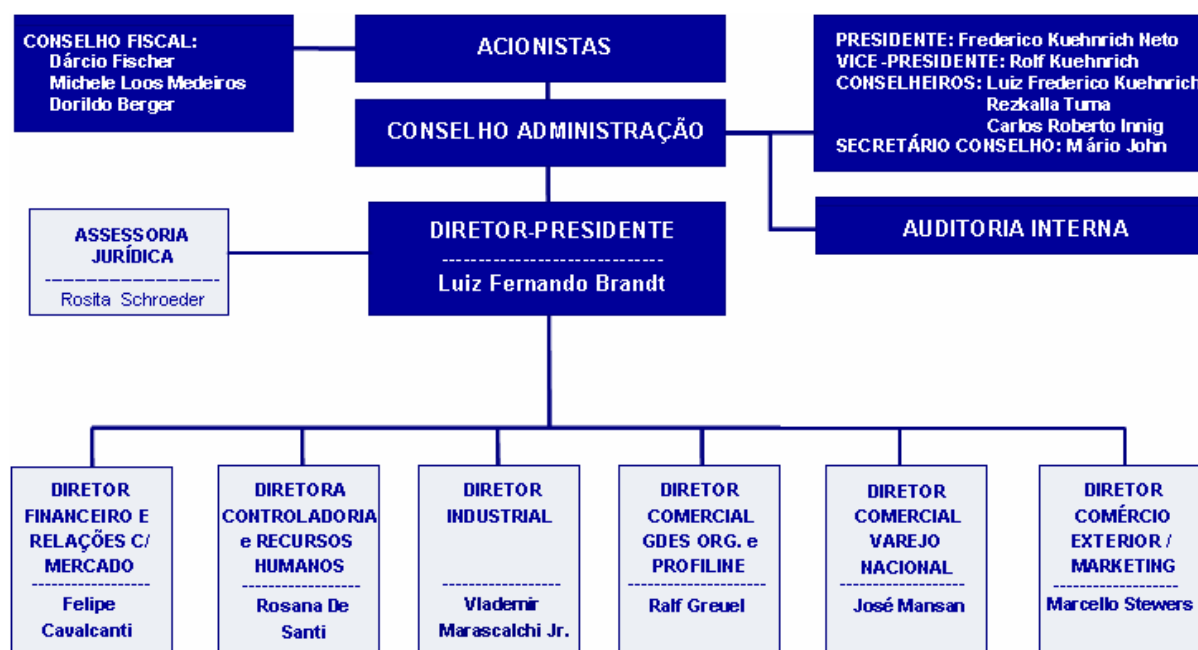


Figura 13 – Organograma TEKA  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Segundo o entrevistado B, esta estrutura hierárquica não se modificou muito ao longo do tempo. Ao ser perguntado se eles teriam algum organograma antigo (de outras fases do ciclo de vida organizacional) sua resposta foi: “Não, mas pelo que sei não se modificou muito, a exceção de um Vice Presidente que existia no passado e hoje não existe mais”.

Desta feita, tem-se que esta prática de gestão foi observada ao longo da história da empresa, em todas as etapas do ciclo de vida organizacional, contudo, nos últimos anos não foi determinante para o sucesso da empresa.

#### l) Inovação constante

A empresa está sempre procurando inovar, um exemplo atual disso é o Projeto Colméia, que incentiva novas idéias e premia os colaboradores que participam com sugestões viáveis, diz o entrevistado A.

Nos primeiros anos da organização, contudo, o grande responsável pelas inovações era o fundador, Paul Fritz, e em seguida esta incumbência passou para Rolf (KUENHRICH, 1995, p.40), como ele conta: “em todas as minhas idas e vindas do exterior, sempre trouxe para cá desenhos e amostras, bem como idéias novas, que sempre se mostram de grande utilidade para a TEKA”.

O fato é que a TEKA sempre foi pioneira em adotar avanços tecnológicos e inovar em maquinário, produtos e processos, e isto, aponta o entrevistado C, foi um dos grandes marcos de seu sucesso: “os concorrentes sempre vinham até nossa empresa para conhecer as máquinas novas que havíamos comprado [...] eram sempre modernas”.

#### m) Investimentos

Na história da TEKA o foco em investimentos é claro. Em cada período do ciclo de vida organizacional foi possível observar grandes investimentos sendo feitos na empresa, em melhorias, crescimento e inovações. Alguns é verdade, com pouco planejamento, mas a maioria contando com mira certa no desenvolvimento da companhia.

Segundo o entrevistado C, ao longo da existência da empresa, grande parte do lucro sempre foi reinvestida na própria empresa, o que caracteriza sua forte renovação organizacional. O entrevistado A aponta que a empresa possui atualmente foco em investimentos que proporcionem maior valor agregado e satisfação aos seus *stakeholders*. É um momento em que a empresa está totalmente engajada na obtenção de lucro para melhorar a operação e a remuneração aos acionistas.

Além disso, a empresa possuía outros investimentos ligados ao seu *core business*, como a aquisição da Tecelagem e Malharia Indaial S.A. e da Tecelagem São Luiz S.A. em Brusque.

#### n) Liderança

A liderança é considerada um dos fatores críticos de sucesso da empresa e segundo o entrevistado B foi um dos grandes responsáveis pela sua longevidade.

O entrevistado A entende que o processo de liderança passa pelo requisito de que o líder deve estar alinhado aos credos da cultura TEKA.

Além disso, o foco na formação das lideranças deixa claro a importância que a empresa confere a este tema. Na TEKA foi observada a existência de líderes que guiaram a empresa com mão forte, primeiro Paul Fritz e depois seu filho Rolf.

#### o) Metas claras

Como já observado anteriormente, as ações da empresa são orientadas pelo seu Planejamento Estratégico hoje. Quanto aos primórdios, contudo, os entrevistados não souberam responder com certeza se existiam metas claras.

#### p) Parcerias

Esta prática não foi observada de forma expressiva ao longo da existência da TEKA. Algumas parcerias foram firmadas, mas nenhuma que fosse relevante o suficiente para contribuir ao desenvolvimento da empresa, segundo o entrevistado B.

O entrevistado C concorda e aponta que esta prática de gestão nunca foi utilizada pela organização como forma de garantir sua sobrevivência.

#### q) Processo decisório descentralizado

Ao longo de sua história, a empresa seguiu fielmente seu Planejamento Estratégico que sempre foi o orientador do seu processo decisório. Contudo, nos primeiros anos de sua existência o poder de decisão era centrado na família, mais especificamente na figura do Diretor-Presidente, segundo o entrevistado C.

Com o passar dos anos, entretanto, e a abertura do capital, as necessidades impostas pela legislação de uma maior distribuição do processo de decisão fez com que a tomada de decisão se tornasse um pouco mais lenta e descentralizada. Hoje, há a necessidade de que as decisões sejam aprovadas tanto pela diretoria executiva quanto pelos Conselho Fiscal e de

Administração. Aqui, segundo o entrevistado C, caracteriza-se uma certa lentidão, em contraposição à agilidade que caracterizou a TEKA em seus áureos anos de crescimento.

r) Processo sucessório

O entrevistado B atribui ao processo sucessório boa parte do sucesso da TEKA, na sua opinião esta já não é considerada nem uma prática de gestão, mas sim uma diretriz estratégica embutida na cultura da organização.

Já nos anos 40, durante a fase de crescimento, o fundador, Sr. Paul Fritz, começou a pensar na linha de sucessão de sua companhia e iniciou a preparação de seu filho Rolf para assumir os negócios, que iniciou seu trabalho na empresa passando por cada uma das áreas e realizando todo o trabalho operacional. O mesmo foi feito alguns anos mais tarde com Fred, o neto do fundador e Luís, o bisneto. Até então, esta prática de gestão não havia surgido na trajetória da organização.

Num relato emocionado, Rolf conta como ocorreu a passagem do bastão:

Foi em 1972, que meu filho Fredi iniciou seus trabalhos na empresa e, assim, por mais de 20 anos, três gerações Kuehnrich trabalharam de mãos dadas, em perfeita harmonia, para o maior engrandecimento da nossa empresa [...]. Foi quando, em 1993, tive a certeza que Fredi estava preparado, após passar pelo relacionamento direto empresa-cliente, para assumir postos de confiança, de responsabilidade, e entregar-lhe a direção executiva da TEKA. Eu sabia, e ele também, que poderia fazê-lo com eficiência e dedicação (KUENHRICH, 1995, p.77).

O entrevistado C aponta que hoje a maior preocupação da empresa com relação ao processo sucessório refere-se à área técnica. Segundo ele, de modo a manter o *know how* e a *expertise* desenvolvidos ao longo dos anos a empresa atém-se à formação técnica do pessoal de modo a garantir a sucessão nesta área. Segundo seu relato, nas outras áreas, a TEKA pode até trazer profissionais de fora da empresa, entretanto, na área técnica o foco é na formação interna. Isto se dá, principalmente, segundo o entrevistado, pelo fato de a área técnica ser considerada o maior fator de sucesso da empresa e o que mais impacto exerceu sobre sua perenidade.

Atualmente, o processo sucessório na TEKA se dá de modo informal na visão do entrevistado A: há uma responsabilidade dos gestores das áreas de “avaliar, treinar e formar” os futuros líderes. Contudo, há pouca predisposição da empresa para contratar pessoas de fora para cargos de gestão, em geral há preferência sobre os internos para a sucessão. O objetivo é “não perder o histórico do conhecimento”, manter a qualidade e preservar a história.

Entretanto, quando necessário, é preciso buscar fora profissionais especializados, o que ocorreu nos últimos anos, onde foram contratados quatro novos diretores no mercado.

O tempo de empresa da maioria dos gerentes (seis), que está na organização entre seis e dez anos, denota que há realmente uma filosofia de gestão sendo posta em prática. Ao encontro deste dado, vem outro que aponta que 50% dos diretores está na TEKA entre seis e dez anos e os demais, entre dez e vinte anos, o que reforça a evidência anterior.

s) Senso de comunidade

Ao longo do ciclo de vida foi experimentado um grande senso de comunidade na TEKA entre a empresa e seus colaboradores, que se traduziu nas conquistas da empresa, apontam os entrevistados.

Ao ser perguntado sobre esta prática o entrevistado B observou: “sim, aliás uma das nossas maiores forças as pessoas que trabalham aqui acreditam na empresa e em seus Dirigentes. Veja que até nossa campanha de marketing em 2007 tinha como ‘mote’ a frase - EU ACREDITO NESTA HISTÓRIA..... “.

t) Senso de identidade

Segundo o entrevistado B, está é uma prática de gestão que se mostra muito forte na TEKA. Há um senso de identidade claro nos colaboradores que dizem com orgulho “Eu sou TEKA [...] nunca vi isso tão forte em lugar nenhum”.

Contudo, esta é uma prática que se aprimorou ao longo da história, principalmente, em virtude da maior abertura que existe atualmente sobre as diretrizes estratégicas da organização, que passaram a estar mais claras para os colaboradores nos últimos anos, aponta o entrevistado A.

O fato é que atualmente, cada um sabe exatamente onde está inserido no contexto da empresa, afirma o entrevistado A, e todos conhecem a Missão, a Visão e os Valores que norteiam as suas ações.

u) Valorização das pessoas

As entrevistas na TEKA foram realizadas na semana em que estourou uma greve no setor têxtil, que em apenas alguns dias atingiu 3 empresas, paralisando mais de 2.500

empregados. E, grande foi a surpresa do pesquisador ao chegar na sede da empresa e perceber que a mesma não havia sido afetada pelo estado de greve e operava normalmente. Ao apurar este fato junto aos entrevistados, foi constatado que inclusive existia na ocasião na TEKA um movimento contrário ao movimento grevista sindical por parte dos colaboradores, justamente por confiarem na empresa e serem sabedores de que a valorização das pessoas é uma de suas principais diretrizes.

Argüidos sobre esta questão, todos os entrevistados foram unânimes em apontá-la com um dos fatores de sucesso da empresa ao longo de sua existência, tendo colaborado fortemente, em sua percepção, para a longevidade da mesma.

Durante a entrevista, em depoimento, o entrevistado C apontou para porta de entrada de sua sala e disse: “aquela porta nunca fecha”, fazendo referência ao clima aberto e em suas palavras, íntimo, que existe dentro da empresa e ao fato de que qualquer empregado pode entrar em sua sala, quando for necessário. E, segundo ele, em geral, quando precisam, os colaboradores o procuram, em especial os mais antigos. Aqui, um dado curioso: literalmente, a porta está mesmo sempre aberta.

O fato é que esta prática de gestão esteve presente em toda a vida da TEKA e foi se aprimorando a cada período desde os primórdios da organização. Alguns relatos de Rolf, colhidos de seu livro, dão a exata dimensão da aplicação desta prática de gestão ao longo do ciclo de vida organizacional:

Desde os primeiros tempos, nossas preocupações se voltaram para dar o máximo possível de assistência aos nossos empregados (KUENHRICH, 1995, p.31).

Nos meus mais de quarenta e cinco anos de TEKA, nunca atrasamos o pagamento da folha, nem mesmo na época das tormentosas enchentes [...] quando, além dos salários, foi adiantado o 13º salário para todos os empregados, já que muitos foram duramente atingidos pelas cheias. Quando, por vezes, faltava numerário, no fim do mês, para fechar a conta da folha de pagamento dos salários, me punha em campo para buscar o trocado faltante, junto ao amigo da família e também Conselheiro Fiscal, Otto Ernst Jensen, abastado açougueiro em Itoupava Seca, bem como o meu primo e amigo Max Grassmann. Com o primeiro faturamento, após o pagamento da folha, estes empréstimos, que demoravam poucos dias, eram sempre repostos (KUENHRICH, 1995, p.28).

Por volta de 1981/82, as coisas no Brasil não ficaram nada fáceis para as indústrias. Era preciso repensar a estratégia administrativa, razão pela qual ocorreu uma reunião conjunta do Conselho de Administração e da Diretoria, com Fritz a presidi-la, na qualidade de Presidente do Conselho. Ambiente tenso, onde eram esperadas sugestões para o enfrentamento da situação. As sugestões começaram a surgir, terminando, após uma hora de troca de idéias, por se fixar em: redução de custos e, conseqüentemente, no número de empregados! Fritz, que a tudo ouvira atentamente, concordou que se reduzissem custos em todos os sentidos, mas não consentiu que se demitissem empregados, alertando a todos que ‘os que vocês pretendem despedir são exatamente aqueles que sempre nos ajudaram a fazer a TEKA progredir’ (KUENHRICH, 1995, p.74).

Amigos operários que fez questão de lembrar na placa que se encontra incrustada no portão de acesso à TEKA. Por ser assim, não era temido, já que sabiam justo, e, por ser justo, era profundamente respeitado [...] Paul Fritz tinha um espírito humanitário tão acentuado, que logo se tornou de todos conhecido (KUENHRICH, 1995, p.75).

Desde 1947 a empresa mantém um ambulatório, que oferece assistência médica diuturna, e, além disso, oferece um plano de saúde coletivo da UNIMED. Para o ambulatório, segundo o entrevistado B, são encaminhados também os casos de alcoolismo, dependência química, HIV positivo, entre outros, de modo a possibilitar o tratamento e cura e a evitar a exclusão do afetado do convívio social com os demais colaboradores.

Durante um período a empresa também oferecia o serviço odontológico dentro de suas dependências, mas com o aumento do número de empregados, foi melhor firmar um convênio com a UNIODONTO, que passou a prestar este serviço. Em 1949 foi instalada uma cooperativa na empresa, que segundo o entrevistado C opera até hoje, onde os colaboradores podem adquirir produtos de primeira necessidade a preço de custo. A partir de 1955, foi implantado um refeitório na sede da empresa em Blumenau, orientado por nutricionistas, que servia refeições nos três turnos de operação da produção (KUENHRICH, 1995).

#### v) Sustentabilidade corporativa

A TEKA está alinhada ao conceito de desenvolvimento social e ambiental sustentável e suas práticas asseguram não só o atendimento da legislação, mas também a redução dos impactos provocados.

O histórico de compromisso com o meio ambiente, segundo o entrevistado B, existe há muitos anos, e já rendeu vários prêmios e condecorações, entre os mais expressivos estão: o Prêmio Nacional da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil – na categoria Consciência Ecológica, em 2000, e o Prêmio Regional Otto Rohkohl de Conservação de Água, em 2006 (TEKA, 2008).

“Desde 1978, a empresa investe na implantação de estações de tratamento de efluentes líquidos e gasosos. Em 1987 começou a ser implantado [...] o Programa de Redução e Controle da Poluição Industrial, com o objetivo de reduzir o impacto ambiental e também de conscientizar os colaboradores da empresa para a manutenção adequada do meio ambiente” (TEKA, 2008).

É importante citar que toda a linha de produtos TEKA atende à certificação ecológica Internacional Alemã “Öko-tex Standard 100” – não prejudicam o meio ambiente nem causam

danos à saúde dos seus consumidores. A TEKA também desenvolve ações com foco na comunidade em que atua como o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), as semanas educativas com palestras sobre o meio ambiente e o Pró-TEKA que visa desenvolver o comprometimento e o compromisso social.

A partir de 2001, a TEKA iniciou a utilização de gás natural em sua unidade fabril de Indaial (SC), em substituição ao óleo combustível usado nas caldeiras. Contudo, mesmo com todas estas iniciativas, o entrevistado C afirma que as ações da empresa hoje atêm-se ao que é exigido pela legislação, de modo que esta prática é adotada de modo reativo.

#### 4.4 ESTUDO DE CASO 3 – CÍRCULO S/A

O terceiro caso a ser apresentado é o da CÍRCULO S/A, referência em fios para trabalhos manuais, que comemorou seus 70 anos em janeiro de 2008. As informações aqui expostas foram obtidas na coleta de dados secundários e dados primários. Os dados secundários foram levantados em pesquisas em livros, no *site* da empresa e também em notícias da *internet*.

Os dados primários foram obtidos no questionário preenchido por um colaborador que representou a organização, conferindo caráter institucional aos dados informados; e de entrevistas semi-estruturadas em profundidade realizadas nas dependências da sede da organização em Gaspar (SC) no dia 31 de outubro de 2008 e, por telefone, no dia 14 de novembro de 2008.

De modo a atender aos requisitos definidos para os sujeitos de pesquisa, neste caso, foram realizadas entrevistas com o Diretor Administrativo Financeiro e com um membro do conselho de administração da empresa LINCE Participações e Empreendimentos Ltda.<sup>37</sup>, controladora da CÍRCULO S/A, que mesmo não estando presentes em todas as fases da existência da empresa, possuíam conhecimento de sua história, estando aptos a contribuir com informações relevantes para a pesquisa.

Ressalte-se ainda que parte das informações referentes às primeiras fases do ciclo de vida da empresa foram coletadas em um livro produzido pela empresa quando da comemoração dos seus 60 anos.

---

37 O Grupo Lince é controlador das empresas Plasvale, Linhas Círculo e Fazenda & Casa.



#### 4.4.1 Caracterização da Empresa

A CÍRCULO S/A é uma empresa de grande porte, da indústria têxtil, de capital fechado e 100% nacional. É uma empresa familiar, porém de administração profissional, e sua linha de comando encontra-se na segunda geração, onde o filho do fundador, Sr. Leopoldo Adolfo Schmalz, detém o controle acionário da empresa por intermédio do Grupo LINCE Participações e Empreendimentos Ltda., uma holding montada para gerenciar as operações da companhia em 1987.

Localizada no município de Gaspar (SC), a CÍRCULO é a maior geradora de empregos da região, contando atualmente com 1.175 colaboradores. Seu volume de produção atual é de mais de 4 mil toneladas por ano sendo a maior do mundo em capacidade instalada de produção de fios mercerizados para trabalhos manuais. Suas linhas de produtos incluem 230 itens, entre fios para crochê, tricô, costura e bordado, além de acessórios como alfinetes de segurança, abrecasas, agulhas para crochê, tricô e tapeçaria, carretilhas, revistas (17 títulos) e outros.

O faturamento bruto anual da empresa é de R\$ 100.000.000,00, sendo que, 50% provém das linhas CLÉA<sup>38</sup> e ANNE. Ainda, do montante total, 6% é produto das exportações que são realizadas para os seguintes destinos: Canadá, Costa Rica, Panamá, Uruguai, Guiana, Honduras, Ilhas Maurício, Inglaterra, Japão, Líbano, México, Nicarágua, Paraguai, Porto Rico, África do Sul, Austrália, Bolívia, Chile, Colômbia, El Salvador, EUA, Guatemala, Suriname, Trinidad e Tobago, Venezuela e Kuwait.

Atualmente, na sua estrutura funcional existem 5 cargos de diretoria, a saber: Diretor Presidente, Diretor Administrativo Financeiro, Diretor Industrial, Diretor Comercial (divisão doméstica) e Diretor Comercial (divisão industrial). Dentre os ocupantes dos cargos, a maioria (4) está na empresa há no máximo 10 anos e apenas 1 atua na empresa há 25 anos (2 como diretor). A idade dos diretores varia entre 41 a 60 anos e o grau de escolaridade divide-se assim: 80% especialização e 20% graduação.

Quanto aos cargos de gerência, a empresa conta com os seguintes: Gerente Nacional de Vendas, Gerente Filial Sul, Gerente Filial Sudeste, Gerente Filial Centro Oeste, Gerente Filial Norte Nordeste, Gerente PEC. Destes, 4 fazem parte da empresa até 5 anos, 1 entre 6 e

---

38 “A linha de produtos CLÉA foi a responsável pela consolidação da Linhas Círculo na liderança do mercado nacional de crochê” (CÍRCULO, 2008, p. 32) e atualmente é líder em *share of mind*, seguida pela marca ANNE, sendo que a marca CIRCULO aparece em quarto ou quinto lugar (Entrevistado B).

10 anos, e 1 entre 11 e 20 anos. Ainda, 4 gerentes possuem idade entre 31 e 50 anos, 1 possui até 30 anos e 1 possui mais de 50 anos. Quanto ao nível de escolaridade do corpo gerencial, 4 são graduados e 2 especialistas.

Na opinião dos entrevistados durante o ciclo de vida da organização sempre houve preocupação em se perpetuá-la e a principal ação realizada com este objetivo foi a profissionalização já em 1987, que segundo o entrevistado B, foi o grande divisor de águas na história da gestão da empresa.

A seguir são apresentados a Visão, a Filosofia e a Estratégia Mercadológica da empresa.

#### Visão

“Queremos a liderança de rentabilidade do setor”.

#### Filosofia

“Nossas prioridades são as pessoas que trabalham no grupo, os clientes e os acionistas”.

#### Estratégia mercadológica

“Valorizar o consumidor, fornecendo-lhe qualidade e serviços adequados”.

### **4.4.2 Mapeamento do ciclo de vida organizacional CÍRCULO**

Na recém emancipada Gaspar (SC) de 1938 nascia a CÍRCULO. Em meio a uma região de indústria inexpressiva e cujo foco era a agricultura, sua fama logo se espalhou, atraindo os homens e as mulheres da cidade (estas cujo único ofício até então era o do lar), e os jovens das comunidades de pesca do litoral. As figuras a seguir mostram a empresa em 1948 e atualmente:



Figura 14 – Foto CÍRCULO 1948  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).



Figura 15 – Foto CÍRCULO 2008  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Hoje, aos 70 anos de idade, a empresa é líder no mercado de fios e linhas para trabalhos manuais e líder na América Latina no segmento crochê. O quadro a seguir aponta os acontecimentos mais relevantes da sua história:

Fases	Eventos CÍRCULO
<b>1) Nascimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 23/01/1938 – Data da fundação da empresa sob o nome Leopoldo Schmalz e Cia. Ltda. Implantação da tinturaria. Lançamento linhas Brilhante, Certzir, Bordar, Torçal e Moulinê. Lançamento do fitilho.</li> <li>▪ 1942 – O número de colaboradores aumentou para 22 e foi adquirido o terreno para a construção das novas instalações.</li> <li>▪ 1943 – Contava com mais de 40 colaboradores.</li> <li>▪ 1946 – Início do crescimento das vendas. Diversificação da linha de produtos.</li> <li>▪ 1947 – Passou a chamar-se Indústria de Linhas Leopoldo Schmalz. Inclusão das áreas de tinturaria, oficina, serraria, plásticos e fiação.</li> </ul>
<b>2) Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1948 – Início da implantação da marcenaria. Lançamento das linhas Glacê.</li> <li>▪ 1949 – Implantação da tipografia.</li> <li>▪ 1953 – Lançamento dos estojos de madeira.</li> <li>▪ 1955 – Implantação da nova tinturaria.</li> <li>▪ 1960 – Início das operações da fiação.</li> <li>▪ 1967 – Implantação de sua própria fiação e da usina de beneficiamento de algodão em Artur Nogueira.</li> <li>▪ 1968 – Início da fabricação de plásticos.</li> <li>▪ 1970 – O fundador recebeu o título de Cidadão Honorário de Gaspar.</li> <li>▪ 1975 – Início da impressão off-set.</li> <li>▪ 1977 – Falecimento do fundador. A presidência da empresa passa para Leopoldo Adolfo Schmalz, seu filho. Profissionalização da empresa e diversificação da linha de produtos. Fundação da Plasvale.</li> </ul>
<b>3) Estabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1984 – Entrou em concordata. Saiu dois anos depois.</li> <li>▪ 1987 – Fundada a LINCE</li> <li>▪ 1996 – Passou a importar fios sintéticos</li> </ul>
<b>4) Maturidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2004 – Lançamento da linha de fios sintéticos fabricados pela empresa.</li> <li>▪ 2006 – Nova expansão do parque fabril.</li> <li>▪ 2007 – Conta com uma linha ampla de acessórios, incluindo alfinetes de segurança, abre casas, agulhas, toalhas, organizadores, carretilhas e muito mais.</li> <li>▪ 2008 – Comemoração dos 80 anos da empresa.</li> </ul>

Quadro 20 – Mapeamento do Ciclo de Vida CÍRCULO  
Fonte: Dados da pesquisa (2008)

A seguir será apresentado o mapeamento do ciclo de vida da empresa de modo detalhado, para maior compreensão sobre o tema.

#### 1) Nascimento – 1938 a 1947

A CÍRCULO foi fundada em 1938 em uma sociedade firmada entre Leopoldo Jorge Theodoro Schmalz (industrial em São Paulo, SP) e seus dois cunhados Júlio Schramm (comerciante de Gaspar, SC) e Willy Schosslund (comerciante de São Francisco, SC). A empresa foi inicialmente instalada na casa onde Júlio Schramm morava e que foi cedida por ele para o novo empreendimento, que foi chamado de Leopoldo Schmalz e Cia. Ltda..

Antes da instalação da companhia procedeu-se a um criterioso planejamento de modo que o início do seu funcionamento ocorreu de forma precisa e conforme pensada pelo Sr. Leopoldo<sup>39</sup>, e aos vinte e três dias do mês de janeiro daquele ano, soou o apito da empresa, considerada “um dos mais ousados projetos industriais do Vale do Itajaí” (JORNAL METAS, 2008), logo seguido pelo som das máquinas entrando em operação.

Inicialmente, a empresa empregava 7 colaboradores e os primeiros itens produzidos foram as linhas Brilhante e Cerzir, sendo que, já no mês de abril os representantes receberam seus mostruários. Àquela altura, a empresa já contava com uma carteira diversificada de clientes, entre eles, cooperativas, colégios, congregações religiosas e até exportadores (CÍRCULO, 2008).

No período de maio a agosto do mesmo ano foi construído “um chalé de madeira nos fundos da Fábrica, onde foram instaladas caldeira, bombas-d’água, tinas e balança e, em outubro, a centrífuga” (CÍRCULO, 1998, p.24). Estava implantada a tinturaria. A partir daí passaram a ser produzidas também as linhas Bordar, Torçal e Moulinê. Além disso, o famoso fitilho, que à época era imprescindível em qualquer estabelecimento comercial, nasceu neste momento.

Ao final do ano da fundação a empresa já era constituída de escritório, oficina, tinturaria, produção e embalagem e expedição. Em 1942, em plena segunda guerra mundial, passou a contar com 22 colaboradores e adquiriu um terreno por 30 contos de réis, para iniciar

---

<sup>39</sup> Leopoldo nasceu em Joinville (SC), em 1909, mas era filho de suíços, da cidade de Nidau-Berna, reconhecido centro relojoeiro, têxtil e da indústria alimentícia. Formou-se como técnico têxtil na Sächische Höere Fachschule für Têxtil-Industrie.

a construção das novas instalações. Em 1943 já eram mais de 40 colaboradores (CÍRCULO, 1998).

Era o fundador, Leopoldo Schmalz, quem projetava as máquinas que seriam utilizadas na produção das linhas e, naquele momento, a proibição de importação de maquinário, por causa da guerra, incentivou ainda mais seu gênio inventivo. Já naquela época a inovação técnica fazia parte do dia-a-dia da companhia. No período pós-guerra (1946), as vendas da empresa cresciam sem parar, em função da qualidade dos produtos e de uma eficiente política de vendas. “Citam-se casos em que comerciantes paulistas chegaram a vender cinquenta caixas de linhas em duas horas e representantes esgotaram suas cotas em menos de um dia de trabalho” (CÍRCULO, 1998, p. 26).

Em seguida, a CÍRCULO buscou aperfeiçoar a linha para crochê e também aumentou a variedade das linhas de produtos. Além das linhas para tricô, crochê e bordados, passou a oferecer também os retroses Círculo, Rubi-Assú, Círculo R-100, R-200 e R-1000, com uma cartela de cores com noventa opções. Em 1948 passou a fabricar as linhas Glacê, para costura, nas cores preto e branco (CÍRCULO, 2008). Aqui a busca de melhorias se mostrou forte na gestão da empresa.

Em 1947 a empresa passou a chamar-se Indústria de Linhas Leopoldo Schmalz, segundo o entrevistado A. Ainda neste ano foi realizada a ampliação do parque industrial, com a duplicação da área construída: das 50 máquinas que estavam em produção, com 318 fusos, a capacidade produtiva aumentou para 70, com 2.000 fusos. A empresa se preparava para seu salto evolutivo e neste período, vários equipamentos de qualidade foram projetados pelo fundador e depois produzidos na fábrica. E isto se repetia sempre que necessário, pois “na aparência e no desempenho, suas máquinas nada ficavam a dever a equipamentos de outra procedência” (CÍRCULO, 1998, p. 29).

## 2) Crescimento – 1948 a 1987

Em 1948 foi adquirido um engenho de serra e uma junta de bois, que seriam utilizados para a extração de madeira dos sítios de Gaspar Grande e Minas do Gaspar Grande, de propriedade da empresa. A madeira era utilizada como lenha para a caldeira, na fabricação das embalagens e carretéis. A partir destas aquisições, gradativamente a empresa foi

montando a sua marcenaria, que passou a produzir cavaletes, suportes diversos e moldes para máquinas (CÍRCULO, 1998).

Em 1949, foi adquirida uma tipografia, capaz de realizar de 800 a 1.200 impressões por hora, e que na década de 1960, contando com duas impressoras “de leque” (adquiridas em 1955), chegou a funcionar em dois turnos. Em 1953 foi desenvolvido um torno automático, capaz de modelar 2.000 carretéis de madeira por hora, que passou também a fabricar estojos de madeira para acondicionar as linhas, que logo caíram no gosto das consumidoras, pela delicadeza e perfeição no acabamento (CÍRCULO, 2008).

Em 1955, nova tinturaria foi implantada, contendo, três mercerizadeiras, tinas com capacidade para até 50 quilos e diversas estufas. E, a oficina mecânica, considerada pelo fundador como “o coração da Círculo”, era em 1958 “a maior e mais bem equipada da região” (CÍRCULO, 1998, p.29).

Na década de 1960 a empresa passou a produzir seus próprios fios, a partir da implantação de uma fiação completa, segundo o entrevistado A. Com isso, foi adotado o terceiro turno onde curiosamente os homens tiveram que assumir funções que, durante o dia, eram realizadas por operárias mulheres.

Em 1968, a partir da aquisição de uma injetora manual, a companhia passou a fabricar carretéis, cones, aros e espulas de plástico, deixando de lado os de madeira e papelão. Esta nova linha de produção foi evoluindo até culminar no nascimento da Plasvale, em 1977, que se tornou fornecedora de artigos plásticos para a indústria têxtil do Vale do Itajaí, segundo o entrevistado A.

A década de 1970, o auge da indústria têxtil no Brasil, foi marcada pela expansão física da empresa, com modernização e automatização do parque industrial, reformas de antigas e construção de novas edificações, e modernização de vários processos, desde os mais simples até os mais complexos. Foi o momento do salto evolutivo da organização, com início das exportações, e foco total em planejamento, com renovação na filosofia de trabalho e na forma de se lidar com o operariado, ações estas para as quais foi contratada uma consultoria. Nesta etapa, o foco voltou-se para a especialização, como pré-requisito na avaliação dos colaboradores (CÍRCULO, 1998). Estava chegando ao fim a era do paternalismo, segundo o entrevistado B.

Foi também o período em que a empresa aumentou consideravelmente os investimentos em marketing, por meio do lançamento de novos produtos, oferecimento de cursos, propaganda na TV e em revistas, entre outras ações, que contribuíram para a consolidação da marca no cenário nacional. Ainda, nesta década a empresa criou a CCE –

Círculo Comércio Exterior e foram abertos escritórios regionais em Recife, São Paulo e Rio de Janeiro (CÍRCULO, 1998).

Em 23/12/1970, a cidade de Gaspar reconheceu a contribuição do Sr. Leopoldo para o desenvolvimento do município e lhe outorgou o título de Cidadão Honorário de Gaspar. Em 1975, com o recurso do *off-set*, a Círculo passou a imprimir em quatro cores e a partir daí, a constante modernização do parque industrial, colaborou com a elevação dos níveis de produção (CÍRCULO, 2008).

Em 1977, com a morte do fundador, seu filho Leopoldo Adolfo Schmalz, assume a presidência da companhia e dá início ao processo de profissionalização da empresa. Para isto, segundo o entrevistado A, trouxe profissionais recém formados na Universidade Federal de Santa Catarina para fundar a holding SDP Participações que passaria a controlar as ações da companhia. Segundo um veículo de comunicação da região:

Os anos 1970 foram um divisor de águas na trajetória da Círculo. Em 1977, Leopoldo Adolfo Schmalz, filho do fundador, assumiu a presidência da empresa. Antes, porém, iniciou-se um processo de reengenharia corporativa e industrial. A companhia modernizou seus processos, aumentou a produtividade, ganhou qualidade técnica, diversificou sua linha de produtos e atingiu novos nichos de mercado. Como o pai, Leopoldo, empreendeu uma administração dinâmica com foco no planejamento equilibrado e inserção no mercado externo (JORNAL METAS, 2008).

Na década de 1980, aponta o entrevistado B, a empresa percebeu que a capacidade de produção, que até então era considerada sua “força motriz [...] era insuficiente para a sobrevivência” e passou então a apostar na marca, como forma de alcançar o *status* de *top of mind* do setor. Neste momento, se iniciou uma preocupação maior com o consumidor final dos seus produtos, de quem era distante pelo fato de vender diretamente para distribuidores e varejistas. A empresa contratou então muitas pesquisas de mercado (o que continua fazendo até hoje), de modo a medir o grau de reconhecimento de sua marca. Neste momento se caracteriza uma preocupação maior com o conhecimento do mercado, prática que até então era um tanto esquecida.

Em 1984, a empresa entrou em concordata, segundo o entrevistado B, saindo já em 1986, com a quitação de todas as dívidas. Em 1987 foi fundada a LINCE Participações e Empreendimentos Ltda., nova holding que passou a ser a controladora da CÍRCULO. Neste período a empresa abriu seu capital, que voltou a ser fechado em meados de 2000.

Até então, aponta o entrevistado B, o acesso à fábrica era vedado a qualquer pessoa de fora da empresa. Havia uma preocupação em se resguardar as informações sobre a companhia (prática comum entre as concorrentes da época). A partir deste período, contudo, a

empresa se tornou mais aberta ao mercado e passou a trocar mais informações com seu ambiente externo.

### 3) Estabilidade – 1988 a Atual

Segundo relato do entrevistado B, em 1991 a empresa enfrentou problemas devido ao Plano Collor, ficando sem capital de giro e só saiu das dificuldades em 1994. Em 1996, contudo, devido à abertura de mercado, houve “maior expansão de produtos e mercados”, o que possibilitou à empresa realizar importações (inicialmente da Turquia, depois da China e Índia) e anexar novos itens ao seu portfólio de produtos, o que lhe garantiu maior competitividade no mercado. Em especial foram incorporados produtos na linha de inverno, como as linhas acrílicas (até então a companhia só oferecia itens da linha de verão), e fios para bordados.

Ainda de acordo com o entrevistado, com a abertura de mercado, e a conseqüente globalização, a disputa no mercado interno se intensificou e muitos concorrentes menores (alguns informais) não sobreviveram. Isto, para a CÍRCULO, por um lado foi positivo, pois saíram de cena alguns competidores regionais, entretanto, por outro lado, a diminuição no número de concorrentes intensificou a disputa entre as três grandes competidoras: CÍRCULO, Pingüim e Corrente.

Até então, segundo o entrevistado B, estas três empresas competiam em áreas diferentes do mercado: a CÍRCULO focada em produtos para crochê, a Corrente voltada para produtos para bordado e costura e a Pingüim com foco em fios para indústria (malharia) e, a partir daí, passaram a competir em linhas de produtos iguais ou similares. E, para completar, um novo *player* passou a figurar na disputa: a DMC, uma multinacional do setor.

Em 2004 foi lançada a linha própria de fios sintéticos (acrílicos) e em 2006 a empresa realizou nova expansão em seu parque fabril, desta vez para iniciar a fabricação de fios diferenciados para os segmentos de moda, decoração e tapeçaria. Atualmente a área construída da empresa compreende 33.000 metros quadrados (CÍRCULO, 2008).

O entrevistado A explica que a matriz de produção inclui hoje importações da China e do Peru e terceirização com empresas da região. Atualmente a empresa enfrenta também o problema da concorrência com empresas que operam na informalidade, que vendem produtos de qualidade inferior, porém com preço muito menor, o que acaba suscitando o interesse das



lojas de armarinho (que são a maior parte dos clientes da empresa) que acabam optando por pagar menos.

Além disso, segundo ainda relato do entrevistado A, “hoje o momento é diferente [...] o foco do mercado hoje é em produtos prontos [...] as pessoas não tem mais tempo disponível para fazer tricô ou crochê”. Face a este cenário, concordam os entrevistados, a empresa precisa buscar recriar os hábitos dos trabalhos manuais com fios e linhas, junto ao mercado, sendo que o foco da CÍRCULO hoje está na obtenção de lucro e na satisfação dos acionistas, em especial do Grupo LINCE que detém a maior parte das ações.

#### **4.4.3 Práticas de gestão *versus* ciclo de vida organizacional CÍRCULO**

A partir deste ponto serão apresentadas as práticas de gestão utilizadas pela empresa ao longo de seu ciclo de vida, sendo que as informações são aqui expostas a partir do nível de utilização destas práticas por parte da empresa.

Desta forma, o que se verifica são diversos graus de detalhamento entre as práticas, por conta da sua maior ou menor utilização ao longo da trajetória da empresa. O quadro a seguir mostra o conjunto das práticas de gestão identificadas ao longo do ciclo de vida da CÍRCULO:

Práticas de Gestão	Fases do CVO		
	NASCIMENTO	CRESCIMENTO	ESTABILIDADE
Aprendizado e melhoria constantes	•	•	•
Conhecimento do mercado		•	•
Controle financeiro	•	•	•
Coordenação administrativa	•	•	•
Crescimento não planejado			
Cultura arraigada	•		
Estratégia clara e definida		•	•
Estrutura complexa / flexível	•	•	
Foco na Tecnologia	•	•	•
Foco no Crescimento e Desempenho planejados	•	•	•
Hierarquia gerencial	•	•	•
Inovação constante			•
Investimentos	•	•	•
Liderança	•		
Metas claras	•	•	•
Parcerias			
Processo Decisório descentralizado			•
Processo Sucessório			•
Senso de Comunidade	•	•	
Senso de Identidade	•	•	
Valorização das pessoas	•	•	•
Sustentabilidade corporativa	•	•	•

Quadro 21 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida CÍRCULO  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A seguir, é feita a apresentação de cada prática individualmente, de modo a compreender melhor sua ocorrência.

a) Aprendizado e melhoria constantes

Segundo CÍRCULO (2008) a história da empresa foi de constante renovação ao longo dos seus 80 anos de existência, e isto se fez, não apenas pelo gênio inventivo do fundador, mas também e fundamentalmente por meio da capacitação constante dos colaboradores, conforme apontado abaixo:

Ao mesmo tempo em que abre as portas para o primeiro emprego, a Círculo preserva o profissional dedicado e com experiência. A empresa investe na capacitação de seus colaboradores em todos os níveis da corporação. Prova disso é o programa de treinamento SuperAção que atua na formação e no desenvolvimento contínuo dos gestores da empresa visando resultados consistentes. Não se trata apenas de competências técnicas ou específicas, mas de um acompanhamento do consultor até o profissional atingir o resultado que a empresa espera dele. É dar poder para que o colaborador produza e transforme suas idéias em ações práticas para o seu desenvolvimento pessoal e crescimento da empresa. O Projeto Idéias Premiadas

valoriza e reconhece a contribuição dos colaboradores para a melhoria do processo industrial (JORNAL METAS, 2008).

Durante a entrevista, o entrevistado A relatou que a empresa está constantemente buscando melhorar e exemplo disso são as inovações contínuas em produtos e formas de comunicação com seu público-alvo. Contudo, em seu depoimento, o entrevistado fez ressalvas à capacitação indiscriminada das equipes e afirmou que a empresa analisa cuidadosamente cada tipo de capacitação que vai oferecer, a partir da relação custo X benefício. E, que, por esta razão, o reembolso educacional que era oferecido para os colaboradores que quisessem fazer um curso de graduação acabou, visto que muitos utilizavam o benefício para se formar em áreas não correlacionadas ao negócio da empresa ou visando ascender a cargos que não estavam disponíveis na companhia e, que, quando se formavam acabavam se desligando da CÍRCULO, levando consigo o aprendizado.

O entrevistado B, entretanto, apontou que esta prática de gestão foi utilizada com maior ênfase somente após a entrada da segunda geração no comando da empresa: o filho do fundador, Sr. Leopoldo Adolfo. Até então, segundo o entrevistado, a empresa “olhava mais para o seu umbigo” sem se preocupar com o mercado, o que é herança, em sua opinião da visão industrial da década de 1970, onde a demanda era maior que a oferta e as indústrias produziam em larga escala para tentar atender às quantidades exigidas pelo mercado.

Desta feita, tem-se que inicialmente as melhorias e o aprendizado se davam numa esfera mais técnica e muito voltadas às questões internas da organização e, após a profissionalização tornaram-se mais fruto das interações com o ambiente externo.

#### b) Conhecimento do mercado

Segundo relato do entrevistado B, esta prática de gestão entrou em execução apenas a partir da década de 1980, com a profissionalização da gestão, período em que a empresa passou a adotar um planejamento estratégico com acompanhamento de várias consultorias para sua concepção.

De acordo também com o entrevistado A, esta prática começou a ser utilizada nos últimos 15 anos, e hoje é uma das práticas mais fortes. E, não só o conhecimento e acompanhamento, mas a interação com o mercado é o que direciona as ações da empresa atualmente. Há constante preocupação em se conhecer as tendências do mercado e acompanhar o que a moda está ditando, porém, além disso, há a preocupação em se educar os consumidores, pois, segundo o entrevistado A: “para perpetuar a nossa marca nós precisamos

de consumidoras que saibam usar nossos produtos”. E, para isso, a empresa participa de várias feiras e eventos, oferecendo mais de 400 cursos por ano, para ensinar a arte do tricô, crochê e bordado.

Além disso, a empresa promove e participa de vários eventos. Entre eles o mais expressivo é o “Agulha de Ouro”, um concurso de crochê, promovido pela revista homônima em parceria com a CÍRCULO (que fornece os fios) e a DÖHLER<sup>40</sup> (que fornece as toalhas). Outro evento realizado recentemente foi um concurso nacional para premiar o consumidor que fosse mais rápido na realização de trabalhos manuais de tricô e crochê. E, para surpresa da empresa, um homem foi o vencedor e ganhou como prêmio um automóvel fusca. Segundo depoimento do entrevistado A: “A gente queria que fosse uma mulher que ganhasse”, afinal, mais de 90% do seu público alvo é composto de mulheres.

Antigamente, segundo relato do entrevistado A, o “crochê tinha mais volume [de vendas] e caiu; de 15 anos para cá, o tricô é o que mais consome” e, por isso, a empresa precisa acompanhar os ciclos de consumo, que são influenciados pela moda. E, ele exemplifica: “uma época era cachecol, agora o cachecol passou [...] depois foi [...] como é que chama aqueles [...]” e faz um sinal apontando para a camisa. A pesquisadora intervém: “ah, os casaquinhos de crochê?” [...] ”isso!”, completou o entrevistado. Então, de modo a atender a estas variações do mercado, a empresa lança, em média, 20 produtos novos a cada ano, aponta o entrevistado A.

O foco hoje está na moda, e a empresa se preocupa não só em acompanhar as novidades, visitando feiras nacionais e internacionais, mas também em lançar moda com o intuito de “encantar”, enfatiza o entrevistado A. Quem define as cores é a indústria dos corantes, um ou dois anos antes da estação, e a empresa precisa acompanhar estas tendências para planejar o que será oferecido então a cada estação. Além disso, a empresa precisa estar no coração da moda e para isso participa de eventos de moda como o SPFW – São Paulo Fashion Week e RIOFW – Rio Fashion Week, juntamente com os estilistas fornecendo os fios que dão base para suas criações.

### c) Controle financeiro

De acordo com o entrevistado A, esta prática sempre foi utilizada na companhia e o seu depoimento não deixa dúvidas quanto a isso: “se existe uma coisa que nós fazemos bem é

---

40 A Döhler é uma empresa também do segmento têxtil, localizada em Joinville (SC), na região do Vale do Itajaí, fabricante de produtos de cama, mesa, banho, decoração e tecidos industriais.

isso”, e é assim desde que a empresa foi profissionalizada, aponta ele, que não soube informar se esta prática era utilizada antes da profissionalização.

O entrevistado B concorda e aponta que, embora o Grupo LINCE, justamente por ser uma *holding*, tenha a tendência a ser mais arrojado em seus investimentos, a CÍRCULO, ao contrário, por ser uma indústria, é conservadora por definição, sendo que sempre o foi. E ele aponta que talvez isto seja também herança da personalidade do fundador, conhecido por seu perfil econômico.

Além disso, o acompanhamento das finanças é constante. Segundo o entrevistado A, é sempre feito um comparativo entre o que foi orçado e o que foi realizado, e os motivos da diferença mensal e acumulada são investigados: “a gente vai procurar saber o porquê da diferença”.

Desta feita, observou-se que esta prática foi utilizada nas duas últimas fases do ciclo de vida organizacional e, com relação à primeira fase, algumas evidências foram levantadas, como por exemplo, a personalidade do fundador voltada para a economia e planejamento, fartamente explorada ao longo da história da empresa.

#### d) Coordenação administrativa

Em seu relato, o entrevistado B apontou que a CÍRCULO sempre buscou alcançar economias de escala, sendo que em algumas linhas de produto, também o foco no escopo foi possível. Segundo ele, isto ocorreu em todas as fases do ciclo de vida da empresa, porém, não foi uma prática, em sua opinião, muito determinante para a sobrevivência da organização.

#### e) Crescimento não planejado

Segundo o entrevistado A, esta prática não foi observada ao longo da história da empresa, pois o crescimento da organização sempre foi planejado. Contraopondo-se a este ponto de vista, o entrevistado B entende que até a década de 1970 a empresa não realizava planejamento e, portanto, seu crescimento até então não foi planejado. Esta divergência de informações está melhor detalhada e esclarecida no item: g) Estratégia clara e definida.

f) Cultura arraigada

De acordo com o entrevistado A não existe cultura arraigada na empresa. “Talvez há vinte anos atrás”, aponta ele, porém hoje não mais. Segundo o entrevistado, a cultura da CÍRCULO foi se diluindo ao longo do tempo, em especial após a morte do fundador e a profissionalização da companhia.

Na visão do entrevistado B, porém, a cultura existe e é forte, mas refere-se especialmente à visão industrial da empresa de se focar mais em processos internos do que nas interações com o ambiente externo (“olhar só para o seu umbigo”), não se configurando, portanto, como a cultura arraigada voltada para o desempenho superior e à manutenção dos valores da companhia, apresentada pelos estudos sobre a longevidade.

Neste ínterim, tem-se que esta prática só foi observada, muito timidamente, ao longo da primeira fase da trajetória organizacional.

g) Estratégia clara e definida

De acordo com depoimento do entrevistado A, atualmente a empresa trabalha com planejamento estratégico, com diretrizes e metas claras. E o processo de definição das estratégias e do planejamento “nasce do mercado para dentro [...] os representantes dizem quanto vão vender [...] e aí nós vamos analisar a produção e finanças”.

Além disso, todos os funcionários têm acesso às informações sobre o planejamento estratégico e podem tirar suas dúvidas e se atualizar sempre que necessário, mantendo-se em consonância com as diretrizes estratégicas organizacionais, apontam os entrevistados.

Esta prática foi observada em todo o ciclo de vida organizacional, pois segundo CÍRCULO (2008), durante as quatro décadas em que o fundador esteve à frente do negócio “estava descartado qualquer tipo de improvisação”, prova disso foi o planejamento acurado realizado para a implantação da indústria, bem como para cada uma das ações de crescimento realizadas ao longo da trajetória da CÍRCULO.

Entretanto, na visão do entrevistado B, até o final da década de 1970 não havia planejamento na organização, prática esta que só começou a ser adotada em meados dos anos 1980, com a profissionalização da empresa.

Ao apurar com mais detalhe esta divergência de informações, observou-se que a função de planejamento, na verdade, sempre ocorreu, mas antes era feito voltado a questões operacionais (em termos de infra-estrutura, processos e pessoas), sendo que o planejamento

contendo as grandes diretrizes estratégicas da organização é que realmente só começou a ser realizado após a troca da geração de comando. Desta feita, tem-se que as estratégias só passaram a estar claras a partir deste momento.

#### h) Estrutura complexa / flexível

Segundo depoimento do entrevistado A, a estrutura atual da empresa é simplificada e flexível e permite interações constantes entre as equipes de trabalho. A estrutura física opera em *open space*, onde as comunicações são facilitadas e, por isso, são mais informais.

O entrevistado B apontou que os colaboradores dos níveis hierárquicos mais baixos hoje têm maior acesso à diretoria, o que ajuda na longevidade, em sua opinião, pois “as panelas e feudos ficam enfraquecidos”, o que não ocorria antes pois a comunicação era mais formal e a estrutura da empresa muito mais complexa.

Então, atualmente, a companhia opera em uma estrutura simples e flexível, que permite que as comunicações e interações internas se dêem de modo direto e imediato.

#### i) Foco na tecnologia

De acordo com o entrevistado A, a empresa realiza investimentos permanentes em tecnologia, principalmente para reduzir custos. E isto sempre ocorreu desde a fundação da empresa. Conforme também aponta CÍRCULO (1988, p.15): “[...] Leopoldo Schmalz apostava alto na tecnologia, atento às necessidades do parque industrial sob sua responsabilidade, importando quando possível, porém recorrendo às soluções ‘caseiras’ ou à própria engenhosidade quando a aquisição se tornava impossível”.

#### j) Foco no crescimento e desempenho planejados

Conforme apontado pelo entrevistado A, todas as ações da empresa durante o ciclo de vida organizacional foram orientadas pelo seu Planejamento Estratégico desde sua fundação. Desta feita, o crescimento e o desempenho da empresa foram sempre planejados e acompanhados.

Atualmente a CÍRCULO monitora os seguintes indicadores de desempenho financeiro básicos: Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral, Liquidez Imediata, Prazo médio de pagamento a fornecedores, Prazo médio de cobrança, Giro dos estoques,

Relação capital terceiros / capital próprio, Rentabilidade sobre as vendas, Relação capital de terceiros / passivo total e Retorno sobre o investimento (ROI).

Também, a empresa utiliza alguns indicadores de desempenho não-financeiros para medir seu desempenho: Evolução do Market Share, Evolução da capacidade instalada, Evolução do Número de funcionários e Pesquisa de clima organizacional.

k) Hierarquia gerencial

A hierarquia gerencial na CÍRCULO sempre foi clara e delineada, de conhecimento de todos, contudo, não foi uma prática expressiva ao longo do ciclo de vida, figurando com maior expressividade atualmente, sendo que é representada pelo organograma a seguir:



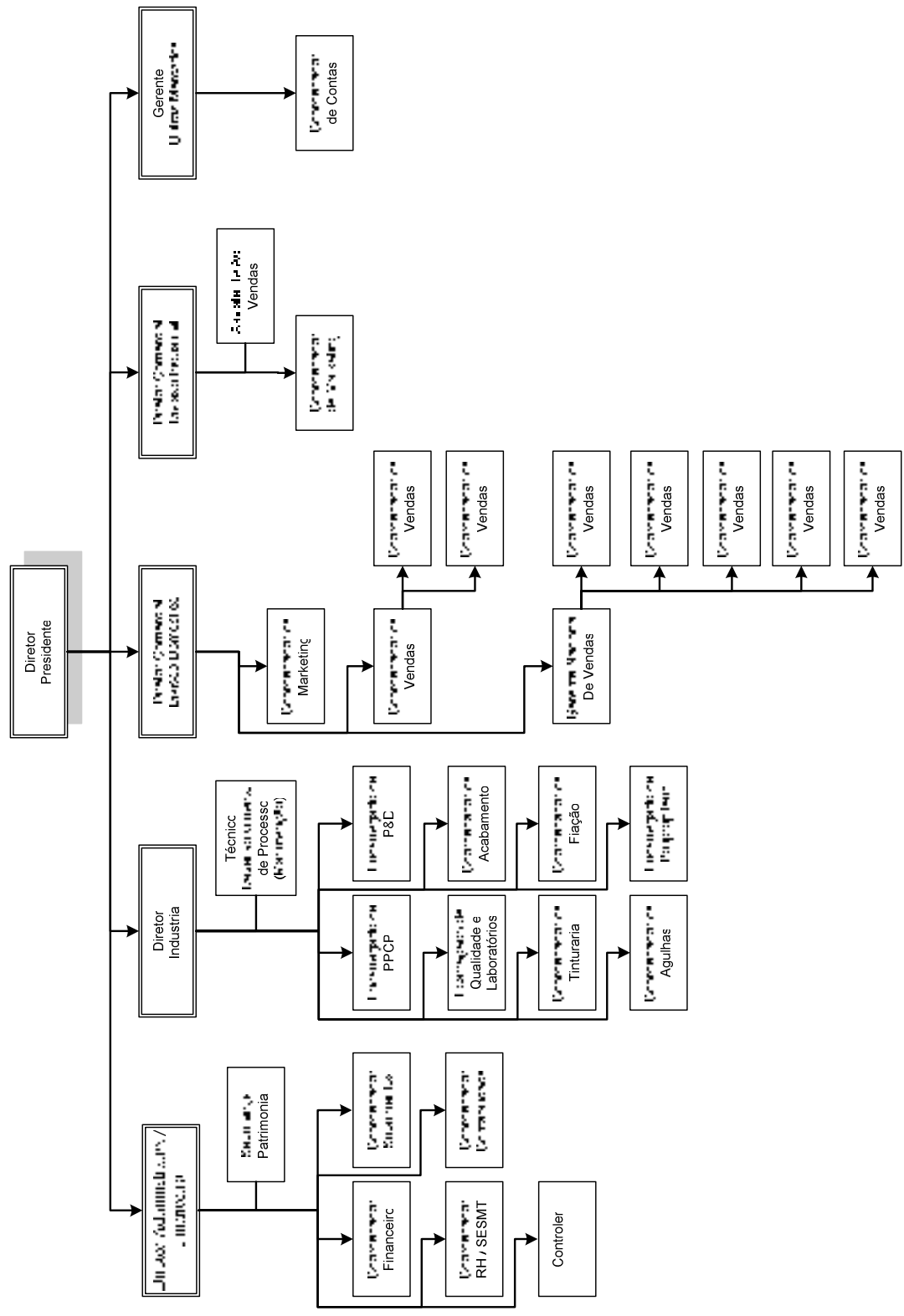


Figura 16 – Organograma CÍRCULO  
 Fonte: Dados da pesquisa (2008).

### l) Inovação constante

Segundo os entrevistados, as inovações na empresa começaram a surgir no período atual da empresa, em virtude das interações constantes com os consumidores. O entrevistado A, ao ser perguntado se a empresa costuma empreender inovações constantes observou que: “sim, nos eventos que participamos, elas (as consumidoras) reclamam” e aí surgem as inovações.

### m) Investimentos

Os investimentos ao longo da história da companhia eram constantes e focados em seu *core business*. Quando, entretanto, a empresa passou a ser controlada pela Holding SDP e, posteriormente, pela LINCE, alguns investimentos em negócios diversificados foram realizados, mas, segundo informações obtidas no depoimento do entrevistado B, deveram-se exclusivamente ao fato de haver “sobras de caixa” na ocasião, administradas pela *holding*. Como exemplos destes investimentos ele citou participações nas empresas Cristais Hering e Malhas Lancaster.

### n) Liderança

O fundador da CÍRCULO, Sr. Leopoldo Jorge Theodoro Schmalz esteve à frente do negócio por 39 anos. Durante sua gestão, imprimiu à companhia características de sua personalidade. As passagens a seguir, retiradas de CÍRCULO (1988, p.14), dão conta do perfil do fundador:

A retidão de caráter permitia-lhe colocar lado a lado virtudes na aparência conflitantes, tais como ser austero e humanitário, arrojado e econômico, paternalista e disciplinador. E também, em determinadas circunstâncias, desprendido e humilde, capaz de, em busca de soluções, colaborar com técnicos e amigos de outras empresas e, igualmente, buscar ajuda com os mesmos.

Passava de setor em setor, cumprimentando indistintamente a todos, do mestre ao operário menos qualificado e, assistindo ao funcionamento de uma máquina, era comum rasgar o próprio maço de cigarros e, tirando um toco de lápis do bolso, ali mesmo iniciar o croqui de um acessório ou até mesmo de um novo engenho.

Os depoimentos de colaboradores da empresa, apresentados a seguir também complementam a compreensão acerca do perfil do fundador:

Não era brabo, nem parecia ser o chefe. Parecia muito mais um pai. [...] E eu ia procurar seu Leopoldo, repassava o problema<sup>41</sup>. Ele perguntava o que se podia fazer, eu limitava-me a dizer: ‘Uma mãozinha, uma mãozinha’. Então ele tirava 50 ou 100 cruzeiros da carteira e ia logo avisando que era dinheiro da Fábrica, não dele, Leopoldo Schmalz (CÍRCULO, 2008, p.15).

Todos os dias, seu Leopoldo parava à minha porta<sup>42</sup>, chovesse ou fizesse sol, perguntava como eu ia, como estava a família (CÍRCULO, 2008, p.15).

Percorria todas as seções, várias vezes durante o dia. Quando passava por alguém montando ou limpando uma máquina, podia se apostar que depois de alguns passos estava de volta, as perguntas engatilhadas, entendido que era de todas as máquinas, pecinha por pecinha. E gostava de demonstrar seus conhecimentos, descrevendo os movimentos e a finalidade de cada uma delas (CÍRCULO, 2008, p.15).

Contudo, a despeito do caráter humanitário e prestativo, o fundador encerrava em seu perfil uma personalidade muito centralizadora e autocrática, aponta o entrevistado A, o que era comum aos industriais daquela época, diz. E ele ilustra: “se ele passasse por alguém que estava sem fazer nada, demitia na hora”. Após a profissionalização da companhia, o estilo de liderança foi se alterando e hoje o estilo adotado é o democrático “até por que os tempos não permitem que seja autocrático”, aponta o entrevistado.

Segundo o entrevistado B, após a profissionalização houve muita troca de filosofia de gestão, por conta dos diversos presidentes que assumiram a direção do negócio, pois segundo ele, cada um que assumia acabava imprimindo sua personalidade na empresa: “você sabe, se ele é da área de finanças, acaba priorizando o caixa [...] e assim por diante”.

Sendo assim, esta prática de gestão foi observada mais fortemente nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional, onde a personalidade do fundador se fez presente.

#### o) Metas claras

A partir do planejamento estratégico, a CÍRCULO trabalha com um plano de metas definido para cada área funcional. Isto acontece desde a fundação da companhia, segundo o entrevistado A.

---

41 Em geral, problemas relacionados a colaboradores ou pessoas da comunidade em dificuldades financeiras, de saúde, moradia, entre outras.

42 Depoimento de colaborador que morou nos fundos da fábrica.

p) Parcerias

A realização de parcerias não foi observada ao longo da existência da CÍRCULO, segundo o entrevistado A que afirmou que esta prática de gestão nunca foi utilizada pela organização.

O relato abaixo corrobora com esta afirmação, pois dá conta do caráter individualista que se impunha às organizações na época da fundação da CÍRCULO, pois uma vez que “o trajeto Blumenau-Gaspar era feito em carroça e medido em horas”,

na época, a tendência empresarial era assegurar a auto-suficiência. Nesse sentido, a Linhas Círculo, logo nos primeiros tempos, promoveu a instalação de marcenaria, oficina mecânica e até mesmo de tipografia, tudo para não depender de técnicos de outras cidades ou mesmo de outros Estados (CÍRCULO, 2008, p.22).

Sendo assim, tem-se que a busca de autonomia por parte da organização não a direcionava para a realização de parcerias, o que foi mantido nas fases seguintes.

q) Processo decisório descentralizado

Com relação ao processo decisório, até a profissionalização da empresa, tem-se que era totalmente centralizado em vista do fundador ser uma personalidade “muito centralizadora”, aponta o entrevistado A.

Contudo, com a profissionalização da companhia, aos poucos a tomada de decisão tornou-se descentralizada, e atualmente existem níveis de autonomia diversos por áreas e grau de risco.

r) Processo sucessório

Esta prática não foi observada na primeira etapa do ciclo de vida organizacional, pois, quando da morte do fundador, que ocorreu de forma súbita<sup>43</sup>, e a ascensão do seu filho à presidência, a opção pela implantação do processo profissionalização se deu justamente por este não se sentir preparado para ficar à frente do negócio, informou o entrevistado A.

Atualmente, contudo, há a preparação da sucessão para o cargo de presidente, entretanto, para os demais cargos como diretores e até gerentes, a empresa contrata do mercado, se necessário. Não há preocupação quanto a isso, finaliza o entrevistado A.

---

43 O fundador faleceu aos 68 anos de idade nas primeiras férias que tirou desde a fundação da CÍRCULO, em uma viagem à Europa, em Zurique, na Suíça.

## s) Senso de comunidade

Segundo o entrevistado A esta prática existia até 20 anos atrás, porém hoje não é mais observada. Para ele, hoje em dia “é difícil o funcionário vestir a camisa da empresa. As pessoas não querem mais ser operários. Os pais não querem que seus filhos se tornem operários como eles”.

Em sua visão, há um grande foco no individualismo e no setor têxtil, isto se traduz em duas situações: a opção pelo seguro-desemprego e o afastamento temporário. No caso do seguro-desemprego, o entrevistado aponta que muitos colaboradores optam por receber o benefício ao invés de se manter atuantes no mercado de trabalho.

Outra situação corriqueira é a questão do afastamento temporário. De acordo com o entrevistado, a média do setor têxtil na região do Vale do Itajaí é de que entre 8 a 10% do operariado esteja afastado todo mês com atestado médico.

Sendo assim, embora a empresa tente reverter este quadro oportunizando ações voltadas à satisfação dos colaboradores, o tom pessimista do entrevistado demonstra que a curto prazo talvez não seja possível à empresa encontrar uma solução ótima para resolver esta questão.

Outro ponto abordado pelo entrevistado A refere-se à relação da empresa com o sindicato da região, que tem atuação forte junto ao operariado. Segundo o entrevistado, o relacionamento entre eles é sólido, o que, entretanto, não impediu a adesão de parte dos colaboradores da CÍRCULO à greve ocorrida no início do mês de outubro de 2008. Contudo, esta adesão provocou rupturas entre os próprios funcionários da empresa.

Sobre esta prática, ainda, o entrevistado B entende que hoje o conceito Família Círculo ainda persiste, porém perdeu a importância primordial que tinha sobre a operação da empresa e inclusive sobre a comunidade do município (que também fazia parte desta família). Em sua visão, isto se deve ao fato de o trato paternalista que a empresa dispensava aos colaboradores ter acabado, o que, para ele, era o grande incentivador deste senso de comunidade e, por conseguinte, desta idéia de família<sup>44</sup>.

---

44 Nota da pesquisadora: é possível observar uma lógica fundamentada em sua argumentação, visto que, a relação paternalista é composta pela díade pai e filho, sendo que, se há um pai, conseqüentemente há um filho e a partir daí forma-se uma família. Se a figura do pai deixa de existir, a díade pai e filho acaba, e, por conseguinte, não há mais família.

t) Senso de identidade

Esta também é outra prática, cuja execução se perdeu ao longo da trajetória da empresa, segundo o entrevistado A, que aponta que existia há até 20 anos atrás, porém hoje não mais. Em seu depoimento, o entrevistado apontou que a empresa encontra certa dificuldade em manter a equipe centrada nos valores da organização.

u) Valorização das pessoas

Ao ser perguntado sobre esta prática, o entrevistado A apontou: “a gente entende que trabalhador satisfeito produz mais” e, por isso, a empresa procura proporcionar a seus empregados benefícios diversos que possam colaborar para seu bem-estar. Como exemplo ele cita: o ambulatório, o restaurante com ar condicionado inaugurado recentemente, o pagamento de salários acima da média do mercado, o programa aprendiz para filhos dos funcionários, apoio a creche, vale transporte, área de lazer (Associação Recreativa das empresas do Grupo LINCE), entre outros.

Segundo o entrevistado, esta prática sempre foi utilizada pela empresa e o relato a seguir demonstra como ocorria na época do fundador: “[...] administrador severo e inflexível e, ao mesmo tempo, preocupado com o bem-estar de seus empregados, a ponto de sacralizar o dia do pagamento, houvesse o que houvesse” (CÍRCULO, 2008, p. 16).

v) Sustentabilidade corporativa

Esta foi outra prática de gestão apontada pelo entrevistado A como tendo sido sempre utilizada pela empresa, desde sua fundação. Abrangendo desde as questões ambientais, até as questões sociais e econômicas da comunidade onde está inserida, a empresa desempenhou um papel importante no desenvolvimento no município de Gaspar (SC), apontou o entrevistado A.

Sobre a questão ambiental, a empresa possui tratamento de efluentes, ações de reflorestamento, sendo que, por princípio, só adquire madeira certificada, enfatizou o entrevistado A. Outras ações de preservação ao meio ambiente também são adotadas pela empresa, conforme abaixo:

A Círculo também age para reduzir, neutralizar ou eliminar os riscos ambientais resultantes do seu processo industrial, preservando a saúde dos colaboradores, das comunidades que estão em torno de sua unidade industrial e protegendo o meio

ambiente e os recursos naturais. Por meio de um processo moderno de tratamento de efluentes, a empresa devolve ao rio Itajaí-Açu a água livre de qualquer resíduo sólido resultante do processo industrial. Os resíduos gerados pela estação são encaminhados para um aterro credenciado pelos órgãos ambientais a receber este tipo de impureza (JORNAL METAS, 2008).

Em uma iniciativa inédita, a Círculo buscou nas fibras de bambu o resgate de fibras naturais ou "amigáveis" ao meio ambiente. O fio é regenerado de celulose de polpa de bambu, renovável, 100% biodegradável, bactericida natural, inibidor de odores, hipoalergênico (menos sensível a alergias), hidrófilo (polinizado por água) e de secagem rápida (JORNAL METAS, 2008).

Em relação às questões sociais e econômicas, além de ser a maior empregadora e arrecadadora da região, a CÍRCULO conta com o reconhecimento da comunidade, que se orgulha de sua atuação, como exemplo e modelo de empresa que atua com sustentabilidade afirmou também o entrevistado. Abaixo, alguns detalhes das ações realizadas

A marca Círculo tem uma ligação forte com Gaspar. É sinônimo de trabalho e progresso. Foi a primeira grande indústria da cidade. Grande parte da mão-de-obra é captada em Gaspar. Por isso, é fácil encontrar nas ruas pessoas que trabalham ou já trabalharam na Círculo. Com uma administração profissional, investimentos permanentes em tecnologia e valorização das pessoas a Círculo superou os desafios da economia brasileira para crescer de maneira sustentável. A empresa é referência em seu setor. É uma marca valiosa e admirada no Brasil e no exterior (JORNAL METAS, 2008).

Além disso, o impacto social da empresa na região foi considerável e positivo, conforme aponta o relato a seguir: “a Fábrica também contribuiu, em todos os sentidos, para o desenvolvimento da cidade, principalmente com a utilização de mão-de-obra feminina, já que naquela época as mulheres, em sua quase totalidade, se dedicavam exclusivamente aos serviços domésticos” (CÍRCULO, 1988, p. 22).

Sendo assim, tem-se que esta foi uma prática adotada ao longo de todo o ciclo de vida organizacional da empresa e, embora muitas das ações sejam reativas à legislação vigente, observou-se nos entrevistados genuína preocupação com as questões referentes a esta prática.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA

A partir deste momento, no trabalho, será apresentada uma análise conjunta das três organizações, à luz da teoria apresentada no referencial teórico, de modo a compreender quais práticas de gestão foram utilizadas pelas empresas objetivando identificar se há relação entre as práticas adotadas e o fenômeno da longevidade organizacional.

### 5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS MODELOS CONSOLIDADOS

Num primeiro momento, de modo a comparar o conjunto das práticas de gestão utilizadas pelas organizações catarinenses estudadas com os modelos propostos pelas teorias da longevidade organizacional será realizado um comparativo a partir dos dados levantados nos estudos de caso, com o ranking das práticas de gestão utilizadas por empresas longevas, apresentado anteriormente na tabela 6.

Deste modo, tem-se que, na análise da fundamentação teórica foi levantado que as práticas conhecimento do mercado, liderança e inovação constante eram as mais citadas entre as teorias, seguidas pelas práticas valorização das pessoas, processo sucessório, senso de identidade e, por fim, cultura arraigada. A partir da observação dos dados, contudo, verificou-se que estas práticas foram observadas de modo diverso nas empresas analisadas.

Em primeiro lugar o **conhecimento do mercado** apareceu em todas as organizações, porém apenas a partir de aproximadamente metade do ciclo de vida organizacional. Em geral, esta prática passou a ser utilizada pelas empresas num momento de crise pelo qual o setor têxtil passou a partir do final da década de 1980 e mais fortemente no início dos anos 1990 com a abertura de mercado, sendo que mostrou-se uma prática utilizada, porém não em todo o ciclo de vida organizacional. Observando mais atentamente estes dados pode-se afirmar que, embora esta prática não tenha lançado as bases estruturais das empresas analisadas, foi crucial em momentos de crise para nortear os novos rumos de atuação das empresas.

A **liderança** forte, por seu turno, foi observada em duas organizações em toda sua trajetória e em uma organização apenas na fase onde o fundador esteve presente. Curiosamente, esta organização foi a primeira a ser profissionalizada dentre as três (a que mais cedo, em seu ciclo de vida, perdeu a ligação com o fundador ou seus descendentes). Há



que se avaliar atentamente, contudo, o perfil de líder encontrado nas empresas. Na Cia. Hering, por exemplo, foi identificado que a empresa contou, ao longo de sua trajetória, com grandes líderes, de personalidade única, focados não só em resultados, mas também em pessoas e na comunidade. Na TEKA, também, a liderança foi uma prática marcante, com orientação tanto para a produtividade quanto para o bem-estar dos colaboradores. Já, na CÍRCULO, percebeu-se que a mão forte do líder, na primeira etapa do ciclo de vida organizacional, logo foi suplantada por uma administração profissional, cujo perfil de liderança foi se modificando ao longo de sua trajetória. Sendo assim, o que se pode observar destes três casos é que todas as empresas contaram com lideranças fortes, ao menos em alguma etapa do ciclo de vida. Isto corrobora com os modelos da longevidade que apontaram que os estudos brasileiros aclamaram a posição e postura do líder como fundamentais ao sucesso das organizações longevas.

Com relação à prática **inovação constante**, constatou-se que esta figurou de modo contínuo em apenas uma organização, enquanto que nas duas outras foi observada a partir de períodos mais recentes do ciclo de vida organizacional, em especial, nas fases após as crises observadas. Tem-se, a partir daí, uma informação conclusiva de que esta foi uma prática que juntamente com o conhecimento do mercado, oportunizou às empresas analisadas uma reorientação e reordenação de suas ações, o que culminou para a Cia. Hering, por exemplo, em uma redefinição até do seu *core business*.

A **valorização das pessoas** foi outra prática apontada na maioria dos estudos realizados, porém, quase todos estrangeiros e, fato interessante, foi observada nos três casos catarinenses estudados como uma prática utilizada em todas as fases do ciclo de vida organizacional. Com base nisso, importa perguntar aqui se a origem dos fundadores, todos nascidos ou descendentes de países europeus (Alemanha e Suíça) pode ter tido influência para o uso desta prática, ou seja, para a forma como as relações de trabalho foram desenvolvidas nas empresas analisadas.

A preocupação com o **processo sucessório** também foi uma prática elencada em quase todos os estudos estrangeiros, e, dentre os nacionais, em apenas um. Nesta pesquisa, apareceu em todas as organizações, mas em níveis diferentes de utilização: em apenas uma empresa esteve presente desde a primeira fase de seu ciclo de vida; em outra empresa esteve presente a partir da segunda etapa; e, em outra, começou a se configurar a partir da fase atual. Sobre esta prática, convém ainda mencionar que atualmente é utilizada com ênfase em todas as unidades analisadas.

O **senso de identidade**, que foi apontado em apenas um estudo brasileiro, aqui nesta pesquisa foi observado de maneira controversa. Enquanto uma empresa, a TEKA, afirmou ser esta uma prática forte e comum a toda sua trajetória, as demais não a identificaram na atualidade, sendo que na Cia. Hering não foi possível identificá-la em sua forma pura em nenhuma fase do ciclo de vida organizacional.

A **cultura arraigada**, uma outra prática entre as mais citadas pelas teorias da longevidade (cinco estudos, onde apenas um era brasileiro), não foi observada de modo tão expressivo nesta pesquisa. Dentre as três organizações, apenas uma, a TEKA, apresentou esta prática de modo contínuo ao longo de sua trajetória, enquanto as demais não. Aqui é possível identificar algumas relações entre a manutenção da cultura arraigada com o perfil da organização, uma empresa que foi profissionalizada recentemente, mas que possui ainda forte relação com a história da família de origem germânica, que até cinco anos atrás ainda a dirigia. Talvez se possa atribuir esta prática justamente à gestão familiar, pelo fato de isto ter sido apontado nas entrevistas. Além disso, a mescla da cultura da empresa com a cultura da família oriunda de outro país também pode ser objeto de análise e conclusões.

Como próximas práticas mais citadas nos estudos da longevidade organizacional, foram elencadas: controle financeiro, estratégia clara e definida, metas claras e foco na tecnologia. Dentre estas tem-se que sua observação nesta pesquisa se deu de modo diverso, corroborando alguns apontamentos e trazendo algumas constatações novas.

Inicialmente, o **controle financeiro**, uma prática que não apresentou posição de muito destaque nos estudos realizados, aqui foi considerada fundamental pelas empresas objetos deste estudo, sendo identificada em todas as fases do ciclo de vida das três organizações. E, por todos, foi considerada parte de sua *expertise* na gestão administrativa. Convém lembrar aqui que esta prática foi apresentada como comum às empresas do setor têxtil do Vale do Itajaí à época de sua implantação por Renaux Hering (1987), e, parece que foi preservada ao longo da história das três organizações analisadas.

A próxima prática constante dos estudos foi a **estratégia clara**, que foi fracamente observada nos estudos fora do Brasil, porém, encontrada com maior força nos estudos brasileiros. Neste trabalho, foi observada de modo controverso, mas com a semelhança de ter sido iniciada a partir de momentos de crise. O fato é que em todas as empresas analisadas, a preocupação com a realização de planejamentos estratégicos e planos de ação, bem como, a definição de estratégias de ação claras e definidas só se tornou preocupação após a empresa ter enfrentado momentos que ameaçaram sua sobrevivência.

Do mesmo modo, a prática **metas claras**, que também não foi elencada em nenhum estudo brasileiro, enquanto que o foi em quase todos os estrangeiros, foi observada no ciclo de vida das organizações catarinenses estudadas também a partir das crises por elas experimentadas. Com exceção ao caso da CÍRCULO, que apresentou indícios de que mesmo na primeira etapa de sua história contava já com metas estipuladas (ainda que operacionais) pelo fundador.

A próxima prática mais citada pelas teorias foi o **foco na tecnologia**, com forte direcionamento das empresas brasileiras para esta prática de gestão. Aqui neste estudo foi também observada de maneira extensiva em todas as organizações na totalidade de sua existência, sendo que cabe aqui a observação de que todas as três são empresas da indústria têxtil, e pode estar aí a explicação para a evidenciação da questão tecnológica.

Em quinto lugar, dentre as práticas mais observadas nas teorias da longevidade organizacional encontram-se a coordenação administrativa, o foco no crescimento e desempenho planejados e o aprendizado e melhoria constantes. Sobre estas, novas descobertas foram feitas.

A **coordenação administrativa** foi identificada de modo expressivo nas organizações estudadas. Todas afirmaram utilizar esta prática com constância desde a fundação da empresa até os dias atuais. Claramente esta prática guarda relação com a atividade industrial, de sorte que, sua constatação não surpreende.

A frequência da prática **foco no crescimento e desempenho planejados** nesta pesquisa guardou relação direta com as práticas estratégia clara e metas claras, visto que foram observadas do mesmo modo, nos mesmos períodos em cada organização. Novamente, aqui se ressalta a exceção da empresa CÍRCULO, cujas metas já existiam antes da estratégia, que apresentou planejamento do crescimento e do desempenho justamente a partir do uso das metas, ou seja, desde a sua fundação.

A prática **aprendizado e melhoria constantes**, por sua vez, foi apontada de modo unânime pelas organizações como uma prática incorporada à sua gestão desde os primórdios da criação da empresa. Convém, porém, destacar que muito deste aprendizado e destas melhorias nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional foram focados em processos internos, a partir de constatações feitas dentro da própria empresa. A partir, contudo, das mudanças ocorridas no mercado na década de 1990 e da conseqüente necessidade de mudança de gestão das empresas é que se aprendeu e implantou melhorias a partir de impulsos vindos do ambiente externo.

Por fim, as práticas com citação menos expressiva nos estudos sobre a longevidade empresarial foram: estrutura flexível, parcerias, processo decisório, estrutura complexa, crescimento não planejado, hierarquia gerencial, investimentos e senso de comunidade.

Sobre a estrutura da organização, se **flexível** e/ou **complexa**, constatou-se que duas das organizações possuem estrutura complexa e uma possui estrutura simples, sendo esta, a CÍRCULO, que não evoluiu para uma estrutura complexa. Quanto à flexibilidade da estrutura, foi identificado que todas operam de modo flexível com interações e comunicações constantes. Além disso, um certo nível de informalidade nas relações foi identificado na Cia. Hering.

Como resultado também desta análise, identificou-se que a prática de gestão que não foi utilizada por nenhuma empresa foi a prática **Parcerias**. Sobre esta, não tiveram muito a declarar, pois que, não teve representatividade em sua gestão, o que causa certa surpresa visto ter sido esta uma prática extensamente valorizada nos estudos realizados por Chandler (1977/1990) e Joyce, Nohria e Roberson (2003).

Como característica forte da gestão das empresas estudadas, foi constatada a centralização das decisões nas mãos dos fundadores e seus descendentes. Em todas as empresas, esta foi uma prática fortemente observada enquanto a família esteve à frente da administração. Outrossim, em todas na atualidade, se observou um **processo decisório descentralizado** por áreas de gestão e graus de autonomia diferenciados.

O crescimento das organizações analisadas foi praticamente totalmente planejado. Assim afirmaram os entrevistados. Deste modo, a prática **crescimento não planejado** só foi observada em uma organização, a TEKA, na primeira fase do seu ciclo de vida, onde o modo rudimentar de gestão, fruto da inexperiência, logo foi substituído por planejamentos sistematizados.

A **hierarquia gerencial** foi uma prática observada em todas as organizações em todo o ciclo de vida. Contudo, há que se fazer uma ressalva, todos os entrevistados apontaram que esta prática não influenciou diretamente a longevidade da organização.

Quanto à realização de **investimentos**, uma prática citada em apenas um estudo sobre a longevidade, novamente contou-se com unanimidade entre as organizações analisadas, posto que foram realizados ao longo de todas as fases da história das empresas, tanto com foco em seu *core business*, quanto com foco em negócios marginais. Há que se ressaltar, contudo, que estes últimos, ao longo do tempo, foram desfeitos e o foco no negócio central da empresa voltou a ser prioritário.

Por fim, o **senso de comunidade**, uma prática também explorada por apenas um estudo, foi observada de modo muito expressivo na empresa TEKA em todas as fases do seu ciclo de vida e na empresa CÍRCULO apenas nas primeiras fases, onde o fundador ainda dirigia a empresa. E, na Cia. Hering não foi observado.

A partir desta análise, foram identificadas algumas controvérsias entre as práticas apontadas pelas teorias e as práticas observadas nas empresas longevas analisadas. Se nas pesquisas anteriores as empresas longevas poderiam ser identificadas como tanto focadas em pessoas quanto em objetivos claros; inovadoras, porém com uma cultura arraigada; com líderes expressivos e preocupação com o processo sucessório e com forte senso de identidade tem-se que o perfil encontrado para as longevas Cia. Hering, TEKA e CÍRCULO foi um pouco diferente, conforme apresentado na próxima seção.

## 5.2 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Analisando os três estudos de caso é possível identificar algumas semelhanças dentre a frequência de uso das práticas de gestão ao longo do ciclo de vida organizacional de cada empresa. Primeiramente optou-se por identificar, dentre as práticas analisadas, quais estiveram presentes em todas as fases do ciclo de vida organizacional das empresas pesquisadas, de sorte que esta análise resultou no comparativo a seguir.

PRÁTICAS DE GESTÃO	Cia. Hering	TEKA	CIRCULO
Controle financeiro	•	•	•
Coordenação administrativa	•	•	•
Foco na Tecnologia	•	•	•
Investimentos	•	•	•
Valorização das pessoas	•	•	•
Aprendizado e melhoria constantes	•	•	
Hierarquia gerencial	•	•	
Liderança	•	•	
Sustentabilidade corporativa	•		•
Estrutura flexível	•		
Cultura arraigada		•	
Foco no Crescimento e Desempenho planejados			•
Inovação constante		•	
Metas claras			•
Processo Sucessório	•		
Senso de Comunidade		•	
Senso de Identidade		•	

Quadro 22 - Práticas de gestão apresentadas em todo o ciclo de vida organizacional por empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Analisando o quadro apresentado observou-se que as práticas que foram utilizadas por todas as empresas em todas as fases de seus ciclos de vida foram: controle financeiro, coordenação administrativa, foco na tecnologia, investimentos e valorização das pessoas, conforme mostrado abaixo.

<b>PRÁTICAS DE GESTÃO</b>
Controle financeiro
Coordenação administrativa
Foco na Tecnologia
Investimentos
Valorização das pessoas

Quadro 23 – Conjunto das práticas de gestão apresentadas em todo o ciclo de vida organizacional  
Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

A partir desta constatação, pode-se observar que o perfil das empresas longevas analisadas durante seu ciclo de vida organizacional foi focado em controle das finanças, foco em operações de modo a obter economias de escala ou escopo, foco em tecnologia, investimentos (tanto reinvestimentos na empresa ou em negócios marginais) e, por fim, valorização das pessoas.

Ao abordar este perfil com um olhar mais atento pode-se compreender uma relação intrínseca das práticas exercidas pelas organizações ao longo de sua trajetória com práticas comuns da indústria, com foco em finanças e tecnologia, porém, também voltado às pessoas, o que pode ser considerado seu diferencial.

O que fica claro nesta análise ainda é a orientação para a questão financeira, que permeia, de certo modo, três das práticas apontadas: controle financeiro, coordenação administrativa e investimentos. Desta feita, há que se considerar este também como um diferencial das empresas longevas analisadas em relação às teorias apresentadas anteriormente, onde a questão financeira apresentou pouca representatividade.

Outrossim, além destas cinco práticas principais, cada organização também apresentou outras em separado. Sendo assim, foi identificado quais as práticas utilizadas por cada organização individualmente durante todo o ciclo de vida organizacional, de modo a caracterizar o perfil individual de cada uma.

Deste modo, constatou-se que a Cia. Hering apresentou também, além daquelas, as práticas: aprendizado e melhoria constantes, hierarquia gerencial, liderança, processo sucessório e sustentabilidade corporativa. Nesse sentido, constatou-se que a companhia, além de apresentar um perfil voltado a resultados econômicos, porém com foco em pessoas, também se mostrou alinhada à sustentabilidade corporativa (*stakeholders* e meio ambiente),

disposta a aprender e mudar e guiada a partir de uma liderança forte, clara, carismática e sem transições bruscas entre as alterações de comando.

A TEKA, por sua vez, apresentou também as práticas aprendizado e melhoria constantes, cultura arraigada, hierarquia gerencial, inovação constante, liderança, senso de comunidade e senso de identidade. Caracterizou-se, assim, por um perfil com foco em produtividade e pessoas, mudanças e melhorias, porém também com uma linha de comando clara, a partir da qual foram estabelecidas relações de confiança e identificação entre a empresa e seus colaboradores. Talvez seja a que mais se aproxime ainda do clima de paternalismo ou de relações familiares e isto talvez se deva ao fato de ter sido uma empresa de administração familiar até cinco anos atrás.

E, por fim, a CÍRCULO, apresentou as práticas aprendizado e melhoria constantes, foco no crescimento e desempenho planejados, hierarquia gerencial, metas claras e sustentabilidade corporativa. Sendo assim, a empresa pode ser caracterizada não só por seu foco em resultados e pessoas, mas também por planejamento, disposição em aprender e melhorar, linha de comando clara e foco nas relações com os *stakeholders* e o meio ambiente.

A partir do comparativo também foi possível identificar quais práticas estiveram presentes em todas as etapas do ciclo de vida de ao menos duas empresas analisadas. São elas: aprendizado e melhoria constantes, hierarquia gerencial, liderança e sustentabilidade corporativa.

Na comparação foi possível diagnosticar ainda quais práticas figuraram em todas as fases da história em ao menos uma empresa analisada. E o resultado foi: cultura arraigada, estrutura flexível, foco no crescimento e desempenho planejados, inovação constante, metas claras, processo sucessório, senso de comunidade e senso de identidade.

As seguintes práticas não figuraram em todas as etapas da trajetória organizacional de nenhuma empresa analisada: conhecimento do mercado, crescimento não planejado, estratégia clara e definida, estrutura complexa, processo decisório descentralizado.

As práticas conhecimento do mercado, estratégia clara e definida e foco no crescimento e desempenho planejados, como já comentado, foram observadas a partir de momentos onde as organizações estudadas sofreram risco de morte, o que as obrigou a tomar medidas de modo a assegurar sua sobrevivência. Sendo que, a partir daí, foram incorporadas ao conjunto das práticas de gestão utilizadas pelas organizações analisadas mantendo-se até hoje.

Particularmente, a prática Processo Decisório descentralizado tornou-se comum nas empresas analisadas a partir da profissionalização da gestão, que também foi uma ação tomada de modo a garantir a perpetuação da organização, mantendo-se até a atualidade.

A prática parceria não foi observada em nenhuma das empresas, o que é um dado curioso, pois que, foi observada como uma prática fundamental em dois estudos sobre longevidade – Teoria da Autoperpetuação e Teoria da Empresa Vencedora – ambos fora do Brasil.

A partir ainda dos dados coletados na pesquisa outra relação pôde ser inferida, desta vez entre as práticas de gestão e a fase atual do ciclo de vida organizacional, sendo que, para esta análise, foi construído o quadro a seguir:

PRÁTICAS DE GESTÃO	Cia. Hering	TEKA	CIRCULO
Aprendizado e melhoria constantes	•	•	•
Conhecimento do mercado	•	•	•
Controle financeiro	•	•	•
Coordenação administrativa	•	•	•
Estratégia clara e definida	•	•	•
Foco na Tecnologia	•	•	•
Foco no Crescimento e Desempenho planejados	•	•	•
Hierarquia gerencial	•	•	•
Inovação constante	•	•	•
Investimentos	•	•	•
Metas claras	•	•	•
Processo Decisório descentralizado	•	•	•
Processo Sucessório	•	•	•
Valorização das pessoas	•	•	•
Sustentabilidade corporativa	•	•	•
Estrutura flexível / complexa	•	•	
Liderança	•	•	
Cultura arraigada		•	
Senso de Comunidade		•	
Senso de Identidade		•	

Quadro 24 - Práticas de gestão apresentadas na fase atual do ciclo de vida organizacional por empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa (2008).

Analisando os dados apresentados no quadro 24, pode-se argumentar que atualmente, às práticas observadas em todo o ciclo de vida organizacional, foram adicionadas mais dez novas práticas, estas, mais focadas em planejamento de médio e longo prazos. São elas: aprendizado e melhoria constantes, conhecimento do mercado, estratégia clara e definida, foco no crescimento e desempenho planejados, hierarquia gerencial, inovação constante, metas claras, processo decisório descentralizado, processo sucessório e sustentabilidade corporativa. Entre as novas práticas, tem destaque a sustentabilidade corporativa, foco



também de investigação deste trabalho e que se confirmou com uma prática utilizada pelas empresas, já há algum tempo.

Desta forma, em uma análise mais contemporânea, observa-se que as organizações longevas parecem ter passado por uma alteração de seu perfil tornando-se mais voltadas ao planejamento e às relações com o ambiente externo, tanto o mercado consumidor, quanto os *stakeholders*, ou seja, estão conscientes de que são sistemas abertos (KATZ e KAHN, 1976) e, portanto, afetam e são afetadas pelo ambiente externo (PERROW, 1976) e, deste modo, estão mostrando-se alinhadas com o conceito de sustentabilidade corporativa (ALMEIDA, 2007).

### 5.3 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS LONGEVIDADE

A fim de identificar quais práticas de gestão guardam relação com a longevidade organizacional inicialmente foi questionado aos entrevistados quais as práticas que, em sua opinião, contribuíram para a perpetuação da empresa. Além disso, foram coletados dados secundários que também poderiam colaborar para responder a este objetivo da pesquisa. Desta forma, identificou-se que as práticas apontadas foram variadas, porém algumas semelhanças foram constatadas.

Inicialmente, na Cia. Hering foram apontadas as seguintes práticas: força da marca, comportamento ético e verdadeiro, energia, cumprimento do dever, controle financeiro, alegria, capacidade de inovar, pioneirismo, dedicação e comprometimento dos colaboradores, simplicidade e informalidade, valorização das pessoas e processo de sucessão.

Na TEKA, as práticas apontadas como as que mais contribuíram para a longevidade foram: *expertise* técnica e comercial, valorização das pessoas, marca consagrada, liderança, processo de sucessão e profissionalização da gestão da empresa.

E, por fim, na CÍRCULO, a única prática apontada foi a profissionalização da empresa, que, segundo os entrevistados, foi a grande ação realizada a fim de manter a empresa em operação, evitando seu fechamento.

A partir deste levantamento, constatou-se novas práticas sendo apontadas, além das analisadas pelo estudo, são elas: a marca, a ética, o pioneirismo, a responsabilidade, a alegria e a informalidade, o *know how* técnico e comercial, e, por fim, os processos de profissionalização da gestão.

O que se pode perceber a partir destas informações é o caráter peculiar das respostas obtidas em cada organização. Analisando-se inicialmente a Cia. Hering, observa-se não só uma relação direta das práticas citadas com as utilizadas ao longo do seu ciclo de vida (já apresentadas), como também uma ligação com os valores centrais da organização, legado dos fundadores, em especial a ética, a informalidade, a alegria, a valorização das pessoas e a força da marca.

Ao lançar-se um olhar mais aprofundado sobre a TEKA é possível identificar também a mesma relação, do foco em produtividade e pessoas, valores principais que norteiam suas operações, com especialmente as práticas liderança, *know how* técnico e comercial e marca consolidada.

A análise da CÍRCULO, embora com menor número de elementos, também caracteriza sua principal força perante o mercado, que é a gestão profissional que a tem mantido atuante nas últimas três décadas.

Neste ponto, o que se pode argumentar é que cada organização construiu sua história com base em suas particularidades, dado que, cada uma lançou mão de ações e estratégias diferenciadas de modo a acompanhar as tendências e evolução do mercado. Porém, o fato é que parece que no núcleo das práticas adotadas estão os valores centrais da organização, traduzidos naquilo que a mesma acredita e mantém vivo em seu dia-a-dia, por meio de suas políticas e práticas de gestão.

A busca por semelhanças entre as respostas sobre as práticas adotadas que contribuíram para a longevidade organizacional traz as seguintes práticas: valorização das pessoas, processo de sucessão e profissionalização da gestão da empresa. De modo interessante, observa-se que o foco está nas pessoas, sejam elas as que lideram, ou as que são lideradas. O importante é que as pessoas certas, nas funções certas é o que parece ter trazido a maior contribuição para a longevidade das empresas analisadas.

Outrossim, analisando os dados coletados sobre as empresas, outras práticas podem ser caracterizadas por guardar forte relação com a longevidade, em especial, aquelas das quais as empresas lançaram mão nos períodos de crise e que permitiram o reordenamento e o redirecionamento de suas ações de modo a garantir sua sobrevivência e prolongar sua longevidade. São elas: conhecimento do mercado, inovação constante, aprendizado e melhoria, estratégia e metas claras, estrutura flexível e processo decisório descentralizado.

Desta feita, o que se pode exprimir sobre a relação entre as práticas de gestão e a longevidade é que, a cada período, algumas práticas foram importantes e determinantes para a longevidade das organizações, e especialmente, a fim de acompanhar as transições do

mercado e se adaptar as empresas tiveram que adotar práticas muito similares em certos momentos o que denota o caráter de sistema aberto e de suscetibilidade ao ambiente externo das organizações.

Além disso, é possível observar ainda que no cerne das escolhas realizadas foram determinantes também os valores centrais da organização, que delimitaram suas escolhas a partir de suas crenças principais. Ademais, fica claro que a preocupação com as pessoas nas organizações analisadas foi também ponto-chave na adoção das práticas de gestão, que priorizaram as pessoas certas nos lugares certos.

Por fim, há que se ressaltar também a orientação para a questão financeira, que embora apontada apenas pela Cia. Hering, como maior contribuição à longevidade, foi extensamente observada ao longo da pesquisa em todas as organizações analisadas.

Desta feita, é possível ainda considerar-se que as práticas utilizadas por todas as empresas na totalidade de seus ciclos de vida - controle financeiro, coordenação administrativa, foco na tecnologia, investimentos e valorização das pessoas - podem também guardar relação direta com a sua longevidade, visto que, fundamentalmente, parecem ter garantido o controle de grandes ativos da empresa – capital, infra-estrutura e pessoas - e ao que parece, continuarão sendo utilizadas ao longo da trajetória empresarial.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base no referencial teórico e nos dados coletados e, a partir também das análises realizadas anteriormente, neste capítulo são apresentadas as conclusões a que se chegou com este estudo, e as respostas para os objetivos do trabalho, bem como para o problema central de pesquisa e as questões relacionadas. Além disso, são oferecidas também recomendações para pesquisas futuras.

### 6.1 CONCLUSÕES

As transições pelas quais o mundo tem passado exigem novas posturas das empresas perante o mercado. Em tempos de exacerbada competitividade como os atuais, as organizações buscam formas de se manter competitivas, contudo, grande parte delas não sobrevive aos embates do mundo real. Este quadro pouco animador encontra eco nos anseios da sociedade que começa a entender a empresa moderna também como responsável pelo seu crescimento e transformação, através do desenvolvimento social e econômico da comunidade, dos cuidados com o meio ambiente e do sucesso financeiro (ALMEIDA, 2002).

O fato é que nos últimos anos, a Teoria das Organizações passou a ter nova compreensão acerca da importância das empresas para a sociedade entendendo-as a partir de suas interações com o ambiente externo (BOWDITCH e BUONO, 1992), como sistemas abertos (KATZ e KAHN, 1976), que podem tanto ser afetadas por ele quanto afetá-lo (PERROW, 1976). E, a partir deste novo olhar sobre a função das organizações, reconhece-se que as exigências e pressões dos *stakeholders* sobre elas crescem constantemente (ALMEIDA, 2007) e, por isto, devem estas atender às necessidades da sociedade maior (BOWDITCH e BUONO, 1992; DRUCKER, 1995; PARSTON, 1997).

Neste sentido, importa compreender como é construída a longevidade das organizações e o que contribui para isto, visto que a morte de uma empresa afeta não só os que a controlam, mas também todo o seu entorno (ARRUDA et al, 2007). Sendo assim, este estudo procurou analisar a questão da longevidade organizacional, a partir das práticas de gestão adotadas por empresas longevas ao longo de seu ciclo de vida, de modo a identificar as práticas que pudessem ter contribuído para a perpetuação das empresas analisadas.

E, para isso, inicialmente foi realizado o levantamento bibliográfico onde foram identificados os principais modelos apontados na literatura sobre a questão da longevidade organizacional, formando-se então o arcabouço teórico que serviu de base para o trabalho de campo realizado. Neste momento observou-se que os estudos existentes sobre o tema não esgotavam as possibilidades de respostas à questão da longevidade, mostrando-se controversos quanto às conclusões apresentadas. Sendo assim, foram identificadas as práticas de gestão propostas nas pesquisas levantadas, de modo a servirem de base conceitual para o trabalho de campo.

Para a realização da pesquisa, inicialmente foram identificadas organizações longevas catarinenses, que atendessem aos critérios escolhidos, e o que se constatou foi que dentre as maiores empresas catarinenses muitas são longevas, sendo que, uma parcela considerável faz parte do setor têxtil e confecções, se caracterizando como as mais antigas dentre todas. Estas descobertas aguçaram ainda mais o interesse sobre o tema, visto que, a sustentação do sucesso ao longo do ciclo de vida organizacional é uma das características das empresas longevas e era também um dos requisitos para a escolha das unidades de análise do presente estudo. Além disso, a concentração das mais antigas no setor têxtil abria caminho para uma análise correlacional entre empresas deste setor.

Neste momento do trabalho, um fato colaborou para que essa possibilidade de análise se efetivasse: dentre as 39 empresas contatadas e convidadas para participação na pesquisa apenas três aceitaram; todas do setor têxtil. Então, num estudo preliminar sobre a indústria têxtil brasileira, foi constatado que o Estado de Santa Catarina possui o segundo maior pólo têxtil e de confecções do país, localizado no Vale do Itajaí, sendo que este conglomerado industrial se desenvolveu conjuntamente nos últimos 130 anos a partir da imigração européia para o Brasil, se caracterizando por ter prosperado isoladamente, com características peculiares da região, em sua maioria trazidas e sustentadas pelos imigrantes de cultura alemã (RENAUX HERING, 1987).

Com as unidades de análise definidas – Cia. Hering, TEKA e CÍRCULO -, foram então identificadas as fases do ciclo de vida de cada uma, onde foi observado que todas apresentaram fases bem distintas marcadas por eventos importantes no seu processo de desenvolvimento. Esta análise permitiu identificar as práticas de gestão utilizadas ao longo de cada fase da trajetória das empresas, o que possibilitou realizar correlações entre as práticas adotadas e os momentos históricos e econômicos. Neste ponto, uma observação interessante se deu sobre o ciclo de vida organizacional da Cia. Hering, que se apresentou como um ciclo completo, porém sem avançar à etapa da morte. A empresa, antes, foi capaz de gerar entropia

negativa e manter-se viva até alcançar um novo começo, um renascimento. Por ser, dentre as três, a empresa de maior idade, seu ciclo de vida foi o mais rico em eventos e fases.

Ainda sobre a análise da trajetória das organizações estudadas, convém ressaltar que ao longo do ciclo de vida das empresas TEKA e CÍRCULO foi observado um salto evolutivo, que nos dois casos contribuiu para a consolidação de ambas no mercado. As duas empresas foram beneficiadas com a era de ouro da indústria têxtil brasileira a partir de meados da década de 1970, o que lhes oportunizou grandes incrementos em estrutura e faturamento. Com relação à Cia. Hering, neste quesito, observou-se que saltos evolucionários ocorreram, mas de menor proporção, uma vez que seu crescimento sempre foi constante e ascendente, desta feita, não se observou um grande impacto em sua evolução ao longo de seu ciclo de vida.

Sobre o auge da indústria têxtil brasileira, cabe ainda ressaltar que foi neste momento também que as três empresas analisadas se tornaram exportadoras, o que representou uma mudança de perspectiva em seu crescimento, acelerando as vendas e impulsionando os volumes de produção.

A partir também do mapeamento do ciclo de vida organizacional das empresas estudadas, foi identificado então o conjunto das práticas de gestão utilizadas por cada uma ao longo de sua trajetória, comparando-as com as práticas apresentadas pelas teorias da longevidade. O que se constatou foi que as práticas propostas nas teorias foram utilizadas pelas empresas pesquisadas, porém em graus diferentes. De modo geral, ao se confrontar as principais práticas utilizadas pelas empresas pesquisadas com as práticas mais citadas pelos modelos teóricos, verificou-se que estas não coincidiam em sua totalidade.

Em contrapartida, também, algumas práticas consideradas mais relevantes pelo referencial teórico não foram observadas nas empresas longevas analisadas, o que suscitou novos questionamentos sobre o tema. Estas dessemelhanças entre os resultados apontados permitiram então que as práticas observadas na pesquisa de campo fossem agrupadas como segue: práticas constantes no ciclo de vida, práticas utilizadas em momentos de crise, práticas periféricas, práticas não utilizadas e novas práticas observadas.

Como **práticas constantes no ciclo de vida** foram consideradas aquelas utilizadas ao longo de toda trajetória das organizações estudadas, sendo elas: valorização das pessoas, controle financeiro, foco na tecnologia, coordenação administrativa e investimentos. Como já comentado anteriormente, observa-se aqui uma forte inclinação à questão financeira, uma vez que três destas práticas guardam relação direta com investimento financeiro. Considerando-se ainda que a questão tecnológica viabiliza-se também por intermédio de aportes financeiros, tem-se aí uma quarta prática relacionada a finanças.

Outro ponto já observado e que convém lembrar aqui é o fato da valorização das pessoas ser também uma prática identificada ao longo de todo o ciclo de vida organizacional. De modo interessante, aliadas, as questões financeira, de infra-estrutura e de foco nas pessoas, garantiram a preservação dos maiores ativos das organizações estudadas, o que denota certa *expertise* no modelo de gestão adotado, que se mostra, porém, um tanto focado nos pressupostos da era industrial.

Vale ressaltar, entretanto, que a este modelo de gestão seguiu-se um outro mais focado nas exigências do mercado, traduzido nas práticas que foram adotadas em momentos críticos, de modo a gerar entropia negativa e garantir assim a sobrevivência das organizações. Sendo assim, entre as **práticas utilizadas em momentos de crise** foram encontradas as seguintes: aprendizado e melhoria constantes, conhecimento do mercado, estratégia clara, metas claras, inovação constante, foco no crescimento e desempenho planejados, estrutura flexível e processo sucessório.

Sobre este grupo de práticas convém destacar que todas foram incorporadas ao conjunto de práticas de gestão utilizado atualmente pelas empresas. Analisando-se individualmente cada uma o que se observa é que há forte relação entre elas e a questão do planejamento estratégico, uma prática de gestão que foi incorporada por todas as empresas nos últimos tempos. O que se pode observar aqui é o fato de que antes as empresas não acompanhavam as variações do mercado porque de fato não era preciso: a demanda era maior que a oferta e as exigências da clientela limitavam-se a questões de garantia de qualidade dos produtos e serviços. Todavia, com o crescimento da oferta, a evolução da sociedade e o aumento das pressões exercidas por órgãos reguladores e pelos *stakeholders*, as empresas sentiram a necessidade de se conectar ao mundo externo de modo mais pró-ativo, resultando em uma nova postura competitiva perante o mercado.

Ao longo do seu processo evolutivo, as empresas analisadas também utilizaram algumas práticas que não necessariamente figuraram em todo o ciclo de vida ou contribuíram para o seu desenvolvimento e, por esta razão, foram consideradas aqui como **práticas periféricas**. São elas: senso de identidade, cultura arraigada, hierarquia gerencial e senso de comunidade. Entre estas observa-se uma relação semelhante à questão familiar, visto que, os sentidos de identidade e comunidade tratam, respectivamente, dos valores da organização e das relações que se desenvolvem entre seus colaboradores, enquanto que a cultura arraigada determina as peculiaridades, normas e regras do comportamento organizacional. A hierarquia gerencial, por sua vez, determina as relações de comando e poder que delimitam os espaços organizacionais.

Cabe observar aqui a questão do paternalismo, herança da era industrial que, com o passar dos anos, foi perdendo força na gestão da empresa moderna. Contudo, é ainda observado em algumas filosofias de gestão, como o foi aqui neste estudo. Claramente demonstrou-se aqui o uso destas práticas a partir dos pressupostos do paradigma industrial e com foco muito mais reativo do que pró-ativo, como se fossem resquícios de períodos anteriores.

As **práticas não utilizadas** ao longo do ciclo de vida organizacional foram: parcerias e crescimento não planejado. Em relação ao crescimento não planejado, o que se observou foi que seu uso limitou-se a uma organização, no período inicial de sua história e que foi resultado muito mais da falta de gestão do que de uma ação propositalmente adotada. Desta feita, foi considerada como prática não utilizada. Já, em relação à prática parceria, o fato de não ter sido nunca adotada por nenhuma das empresas chamou a atenção e, ao longo do processo de pesquisa, um olhar mais atento revelou algumas nuances que poderiam trazer luz sobre a questão de modo a explicá-la.

Uma correlação que pode ser realizada aqui é com a colonização do Vale do Itajaí, onde são sediadas as três empresas estudadas. Conforme já apontado, o processo de desenvolvimento da região deu-se, por questões geográficas, de modo muito desvinculado do resto do país. Isto, aliado à cultura germânica (trazida pelos imigrantes) de trabalho árduo dentro da família colaborou para que as organizações não procurassem implementar parcerias ao longo de seu processo de gestão. Ainda, o que se observou também nas entrevistas foi que os fundadores das empresas da região do Vale do Itajaí eram todos amigos, que se visitavam e conviviam, porém, não empreendiam negócios em parceria uma vez que se consideravam todos concorrentes. Aqui percebe-se a orientação para as estratégias competitivas e nenhum indício de estratégias colaborativas.

As **novas práticas observadas** na pesquisa mostram o teor das políticas de gestão adotadas pelas empresas estudadas. São elas: sustentabilidade corporativa, identidade de marca, ética, responsabilidade, alegria e informalidade, *know how* técnico e comercial e os processos de profissionalização da gestão. Analisando-as em conjunto percebe-se um direcionamento tanto a questões mais subjetivas, como a ética, a alegria e a informalidade, quanto a questões de ordem mais técnica, como o *know how* e a profissionalização.

O fato é que parece que há uma tendência a se lidar com a organização a partir de uma perspectiva mais holística onde aspectos antes pouco valorizados passam a ser mais compreendidos e incentivados. Entre estas, ainda, ressalta-se a prática da sustentabilidade corporativa que, corroborando com os apontamentos de Almeida (2007) mostrou-se presente



em duas empresas analisadas ao longo de todo o ciclo de vida e demonstra um novo direcionamento estratégico das organizações estudadas.

A fim de obter uma avaliação mais fidedigna, optou-se por analisar a prática **liderança** em separado, sem incluí-la em nenhum grupo de práticas. Isto se deveu ao fato de que esta prática foi observada de modo controverso e um tanto incomum ao longo do estudo. Embora, não tenha sido observada em todo o ciclo de vida da CÍRCULO, esta prática foi considerada importante para o desenvolvimento e sucesso de todas as organizações analisadas. O que chama atenção aqui é a sua pouca conexão com a CÍRCULO após a profissionalização de sua gestão, o que não foi observado na TEKA, cuja profissionalização, embora recente, não afetou o impacto da liderança na empresa. Por essa razão, cabe uma reflexão mais acurada sobre sua observação e talvez se deva analisá-la de modo individualizado em estudos posteriores, conforme será apontado na próxima seção.

Por fim, há que se ressaltar a relevância de algumas práticas adotadas pelas empresas catarinenses para a longevidade de seus ciclos de vida, em especial, na geração de entropia negativa, como forma de garantia de sua sobrevivência. Estas se fizeram presentes não só em momentos de crise, mas também em momentos de expansão, estando claramente relacionadas e alinhadas aos valores centrais da organização.

Sendo assim, conclui-se que, ao longo da trajetória das organizações Cia. Hering, TEKA e CÍRCULO, várias práticas de gestão contribuíram para a manutenção de sua perenidade, formando um conjunto de práticas peculiares para cada uma, fortemente relacionadas ao seu núcleo central. Em vários momentos as práticas adotadas foram semelhantes, em outros se diferenciaram, contudo, a preservação e valorização dos ativos - capital, infra-estrutura e pessoas - mostrou-se ser a orientação primeira das estratégias de gestão adotadas.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Como recomendações a novas pesquisas, sugere-se em primeiro lugar trabalhos que sejam direcionados a práticas específicas, buscando identificar relações não de um conjunto de práticas, mas de práticas individuais que precisam ser analisadas num nível de detalhamento maior, de modo a buscar correlações com a longevidade.

Como primeira sugestão, ressalta-se a questão da liderança e propõe-se que esta prática seja observada de modo aprofundado buscando inclusive tecer relações entre o estilo de liderança dos fundadores de empresas longevas e o estilo de liderança de seus descendentes (familiares ou profissionais), incluindo-se aí um fator transversal de análise: a liderança nos paradigmas industrial e pós-industrial.

Como exemplo de proposta de pesquisa ainda pode ser citada a investigação da cultura organizacional de empresas longevas de descendência européia em comparação a empresas de outras descendências, a fim de se buscar evidências empíricas sobre a existência ou não de relação entre a longevidade e a cultura do país de origem. Além disso, a questão das relações de trabalho paternalistas entre empresa e colaboradores também pode ser analisada a partir da variável cultura.

Outrossim, a prática parcerias também precisa ser observada individualmente, pois que, foi um achado deste estudo que esta não tenha sido utilizada por nenhuma empresa, o que merece novas investigações, talvez em outros setores de negócios e até em regiões de descendência diversa da alemã.

Outros pontos que, sugere-se sejam investigados, são as novas práticas constatadas neste trabalho, que foram, a marca, a ética, a responsabilidade, a alegria e a informalidade, o *know how* técnico e comercial, e, por fim, os processos de profissionalização da gestão.

Com relação à alegria e à informalidade, considera-se que podem ser feitos estudos buscando-se correlacioná-las ao clima e às variações no desempenho organizacional. Sobre a marca e a ética, entende-se que seria adequado que se buscasse identificar padrões entre suas relações objetivando compreender como a ética influenciou no valor da marca e na reputação da empresa longeva ao longo de seu ciclo de vida.

Neste sentido, propõe-se também que o tema da profissionalização da gestão seja analisado dentro de uma perspectiva histórica sócio-cultural, a partir das mudanças ocorridas nas relações de trabalho nas últimas décadas. E, também que sua relação com a liderança seja investigada de modo mais incisivo.

Por fim, recomenda-se ainda que o escopo deste estudo seja estendido a outros setores da economia, além da indústria têxtil, e que sejam feitos estudos comparativos entre as áreas de serviços, comércio e indústria, a fim de identificar pontos em comum ou contrapontos entre os resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/site/>>. Acesso em: 09 out. 2008.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ALMEIDA, Emerson de. **Fundamentos da empresa relevante**: meu aprendizado na FDC. Resenha. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/canais/biblioteca/livrofundemprelevante.php?marcabusca=#marcabusca>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

\_\_\_\_\_. **Os desafios da sustentabilidade : uma ruptura urgente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALONSO, Viviana. O exemplo da bomba atômica. **HSM Management**, n.50, ano 9, mai/jun, 2005.

ANUÁRIO EXPRESSÃO. As mais do Sul. **Revista Expressão**. Ano 16, n. 151, 2007. Disponível em: <<http://www.expressao.com.br/restrito/maisdosul/anuario2007/conteudos/lista300.htm>> Acesso em: 26 set. 2008.

ARAÚJO, Osvaldo. **Teoria Geral de Sistemas**. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/gst02.asp>>. Acesso em: 04 nov. 2007.

ARRUDA, Carlos et al. **Empresas Duradouras**. Relatório de Pesquisa RP0701. Fundação Dom Cabral, Nova Lima, Ano 7, n 01, Julho de 2007.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003. v. 1. 609 p.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BOULDING, K. E. General Systems Theory – The Skeleton of Science. **Management Classics**. In: MATTESON, M. T.; IVANCEVICH, J. M. Management Classics. Goodyear Publishing Co., Inc, Santa Monica, California, 1977.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, Haroldo Vinagre; DIEGUES, Sônia; BLANC, Georges. **Raízes do sucesso empresarial**. A experiência de três empresas bem-sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A. São Paulo: Atlas, 1995.

BREALEY R.A, MYERS S.C., ALLEN, F. **Principles of corporate finance**. 7. ed. McGraw Hill, 2005.

BRITO, L. A. L.; BRITO, Eliane Pereira Zamith . Tamanho e desempenho financeiro. In: **ENANPAD 2005**, 2005, Brasília. Anais do XXIX EnANPAD. Rio de Janeiro : ANPAD, 2005. v. 1. p. 1-18.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F.C. A Heterogeneidade do Desempenho, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: Proposta de uma Métrica. **RAC**, Edição Especial 2004: 107-129.

\_\_\_\_\_. Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual. **RAC**, 1ª Edição Especial 2005a: 65-85.

\_\_\_\_\_. A influência do país de origem no desempenho das empresas. **RAC**, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005b: 97-118

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M.. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. 7.ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARDOSO, Fátima. **Michael Porter mostra como resolver o desafio de incorporar a responsabilidade social na estratégia da empresa**. Resumo da palestra proferida no Fórum Mundial de Estratégia HSM 2008. São Paulo, 25/09/2008. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=ethos&itemNotID=8933>>. Acesso em: 25 set. 2008.

CARROL, S. J; TOSI, H. L. **Organizational Behavior**. New York, John Wiley & Sons, Inc: 1977.

CARVALHO JUNIOR, Luiz Carlos de; CARIO, Silvio Antonio Ferraz; SEABRA, Fernando. **Pólos industriais do Sul do Brasil**: experiências de competitividade e empreendedorismo : parte 1. Florianópolis: [s.n.], 2007. 202p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CIA. HERING. **A historia da camiseta**. Blumenau, 1988.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2007 e 2006**. Disponível em: <[http://www.b2i.cc/Document/1502/DFs\\_Cia\\_Hering2007\\_-\\_Portugues.pdf](http://www.b2i.cc/Document/1502/DFs_Cia_Hering2007_-_Portugues.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações Financeiras Relativas aos Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2006 e de 2005**. Blumenau, 15 de fevereiro de 2007. Disponível em: <[http://ciahering.investor-relations.com.br/docs/rel\\_adm\\_2006.pdf](http://ciahering.investor-relations.com.br/docs/rel_adm_2006.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Release para os acionistas**. 3º. Trimestre de 2008. Disponível em: <[http://www.b2i.cc/Document/1502/Hering\\_Release\\_3T08.pdf](http://www.b2i.cc/Document/1502/Hering_Release_3T08.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Site institucional**. 2008a. Disponível em: < <http://www.ciahering.com.br/08/>>. Acesso em: 22 set. 2008.

CÍRCULO. **Linhas Círculo**: 60 Anos. Gaspar (SC): Metalivros, 1998.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.circulo.com.br>>. Acesso em: 09 out. 2008.

COLLINS, James. De boa a grandiosa. **HSM Management**, n.31, ano 6, mar/abr, p.112-120, 2002.

\_\_\_\_\_. Passar ou durar, eis a questão. **HSM Management**, n.37, ano 7, mar/abr, p.38-42, 2003.

\_\_\_\_\_. **Where are you on your journey from Good to Great?** Good to Great Diagnostic Tool. Individual Worksheet Packet Release Version 1.00, 2006. Disponível em: <<http://www.jimcollins.com/pdf/Diagnostic%20Tool.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2008.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução de: Silvia Schiros . Rio de Janeiro : Rocco, 1995. 408 p.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

De GEUS, Arie. A empresa viva. **HSM Management**, n.13, ano 3, mar/abr, p.1-7, 1999.

\_\_\_\_\_. A empresa viva. IN **Harvard Business Review**. Estratégias para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus, p.95-110, 2000.

\_\_\_\_\_. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 9. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998a.

\_\_\_\_\_. A empresa viva. **Enfato Comunicação Empresarial**, 2001a. Entrevista realizada pela equipe editorial da Enfato Comunicação Empresarial para o PortalQualidade.com. Disponível em: <[http://www.enfato.com.br/entrevistas\\_det.php?cod=20](http://www.enfato.com.br/entrevistas_det.php?cod=20)>. Acesso em: 24 jun. 2006.

\_\_\_\_\_. Conservadorismo financeiro. **Revista Negócios**. Disponível em: <[http://www.revistanegocios.com.br/ver\\_noticias.asp?tp=1&cat=2&nt=265&orig=busca.asp&palavra=arie%20de%20geus](http://www.revistanegocios.com.br/ver_noticias.asp?tp=1&cat=2&nt=265&orig=busca.asp&palavra=arie%20de%20geus)>. Acesso em: 26 jun. 2006.

\_\_\_\_\_. Planejamento como aprendizado. IN STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. Sobrevivência na nova selva **HSM Management**, n.29, ano 5, nov/dez, 2001b.

\_\_\_\_\_. The Living Company: A Recipe for Success in the New Economy. **The Washington Quarterly**, Winter 1998b, Vol. 21, n. 1, pp.197-205.

DE TIENNE, D.R.; SHEPHERD, D.A.; CASTRO, J. O DE. The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms, **Journal of Business Venturing**, Volume 23, Issue 5, September 2007, Pages 528-546.

DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO COMERCIAL (DPR) do Ministério das Relações Exteriores. **Exportação Passo-a-passo**. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br>>. Acesso em: 22 jul. 2007.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

\_\_\_\_\_. **A Organização do Futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. As árvores não crescem até o céu. **HSM Management**, 54. Janeiro/fevereiro, 2006. p.1-21. Entrevista concedida a José Salibi Neto, diretor editorial de HSM Management.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FALCÃO, J.M. Aprendizagem coletiva, inovação tecnológica e longevidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Biblioteca **SEBRAE/SP**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/625DE673C359DE67832572E5004BAFD0/\\$File/APRENDIZAGEM%20COLETIVA.doc](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/625DE673C359DE67832572E5004BAFD0/$File/APRENDIZAGEM%20COLETIVA.doc)>. Acesso em: 30 set. 2007.

FAMILY BUSINESS. **The World's Oldest Family Companies**. NEWLY UPDATED - September 2008 . Disponível em: <<http://www.familybusinessmagazine.com/worldsoldest.html>>. Acesso em: 26 set. 2008.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Unidade de Política Econômica e Industrial. **Santa Catarina em Dados 2007**. Florianópolis, v.17, p. 1-156, 2007.

FERREIRA, Cláudio. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da Região Metropolitana de Curitiba-Pr**. Orientador Prof. Dr. Luis Roque Klering, 133 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2001.

FLECK, D. Archetypes of Organizational Success and Failure. **Proceedings of the 2005 Academy of Management Annual Meeting**. Honolulu, Hawaii, ago. 2005.

\_\_\_\_\_. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: Insights das Histórias da General Electric e da Westinghouse. **RAC**, Edição Especial 2004: 79-106

\_\_\_\_\_. Desafios do crescimento corporativo e suas conseqüências para a perenidade da empresa. Economia Empresarial. **Revista Economia & Conjuntura: Análise da Conjuntura Macroeconômica**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, abr. 2003a.

\_\_\_\_\_. Dois motores do crescimento corporativo. **RAE**, Vol. 43, n 4., p.10-24, out/dez 2003b.

\_\_\_\_\_. Institutionalization and Organizational Long-term Success. **BAR**, v. 4, n. 2, art. 4, p. 64-80, May/August 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/bar>>. Acesso em: 01 mar. 2008.

FROHLICH, L.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A.B. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 139-160, 140 jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/363/266>>. Acesso em: 22 jul. 2008.

FROTSCHER, Méri. **Da celebração da etnicidade teuto-brasileira à afirmação da brasilidade**: ações e discursos das elites locais de Blumenau (1929-1950). Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em História) – Programa de Pós-Graduação em História da UFSC.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. & DONNELLY, J. H. Jr. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: Atlas, 1988.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. Sao Paulo : Harbra, 2002. 841 p.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2006**: relatório executivo. Curitiba: SEBRAE, 2007. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil : 2006 / Marcos Mueller Schlemm... [et al.]**.— Curitiba : IBQP, 2007. 228 p. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

GODOY, A.S.; Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai-jun 1995.



GOLDSZMIDT, R. G. B. ; BRITO, L. A. L. ; VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. **RAE**. Revista de Administração de Empresas, v. 47, p. 12-23, 2007.

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, 1998, Vol. 76, May./June, N. 3, p.55-67.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processo**. 3ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HERING, Ingo. **Coletânea de artigos**. Blumenau, 1980. 223 p.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas 2005**. Estudos e pesquisas; Informação Econômica, n.6. Rio de Janeiro: 2007.

JAPPUR, Rafael Feyh. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas**. Florianópolis, 2004. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

JORNAL METAS. **Círculo completa 70 anos cada vez mais próxima da comunidade**.

Edição Nº 485, 05/05/2008. Disponível em:

<[http://www.jornalmetas.com.br/hp/index.asp?p\\_codmnu=1&p\\_codedo=239&p\\_codnot=8916](http://www.jornalmetas.com.br/hp/index.asp?p_codmnu=1&p_codedo=239&p_codnot=8916)>. Acesso em: 13 nov. 2008.

JOYCE, W.; NOHRIA, N.; ROBERSON, B. **O que (realmente) funciona: as melhores práticas das empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JUNKES, Lauro. **Um empresário de visão cultural**. CLICRBS. Disponível em:

<<http://www.clicrbs.com.br/diariocatarinense/jsp/default2.jsp?uf=2&local=18&source=a2220579.xml&template=3898.dwt&edition=10819&ion=853>>. Acesso em: 13 nov. 2008.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, p.33-50, 1980.

KUEHNRIICH, Rolf. **TEKA**: Minhas recordações. Blumenau: Livraria acadêmica, 1995, 80 p.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991

LEITE, Daniela Cíntia De Carvalho. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas Empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**; orientador Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D.–João Pessoa/PB, 2004. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional De Pós-Graduação Em Ciências Contábeis.

LUCLKTENBERG, Isabela Albertina Barreiros. **A indústria têxtil catarinense e o caso da Cia. Hering**; orientador Armen Mamigonian. Presidente Prudente; [s.n.], 2004. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia.

MARCH, James Gardner; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Ed. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1975.

MATTOS, A.; PINHEIRO, L. As razões do sucesso. **Revista Istoé Dinheiro**. 01/08/2007. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/514/artigo57156-1.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2007.

MENDES, Luís Augusto Lobão. Crescimento e Longevidade dos Negócios. IN: **Reseller Conference**, São Paulo, maio de 2007. Disponível em: <<http://www.resellerconference.com.br/conteudo/downloads/2007/lobaocrescimentoelongoividade.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2007.

MENDES, Sílvia Maria Ferreira. **Filiais brasileiras na rede mundial do setor têxtil**: Análise de algumas empresas industriais globalizadas a partir da gama de produtos, das etapas produtivas e das funções corporativas. Relatório de atividades final – Cnpq. UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS. Departamento de Economia. Grupo de Estudos de Economia Industrial. Orientador: João Furtado. Araraquara, Agosto de 2003. Disponível em: <[http://geein.fclar.unesp.br/producao2/relatorios/arquivos/150705Rel\\_Pibic\\_Final\\_Silvia\\_Mendes.pdf](http://geein.fclar.unesp.br/producao2/relatorios/arquivos/150705Rel_Pibic_Final_Silvia_Mendes.pdf)>. Acesso em: 08 out. 2008.

MILANI, Carlos R. S. et al. **(Re)Definindo a Sustentabilidade no âmbito da Gestão Social**: Reflexões a partir de duas Práticas Sociais. In: ENANPAD, 2005, Brasília. Anais do ENANPAD 2005, 2005.

MINAYO, M.C.S (org.). **Pesquisa social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. p. 31-51.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável** : Meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001.

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

\_\_\_\_\_. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração Empresarial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Jan/Mar.2005. p. 59 a 71.

MOTTA, P.C.; , SILVA, J. F.; COSTA, L. S. V. **Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho de empresas**. RAE, v.47, n.4, out/dez 2007.

NOTICENTER. **Teka e Sulfabril**: conheça as diferenças entre dois casos que abalaram a indústria têxtil catarinense. 30/08/05. ed. 10. Disponível em: <[http://www.noticenter.com.br/0805/edicao10/admkt\\_teka\\_sulfa.htm](http://www.noticenter.com.br/0805/edicao10/admkt_teka_sulfa.htm)> Acesso em: 09 out. 2008.

PARSTON, Greg. Produzindo resultados sociais. In: DRUCKER, P. **A Organização do Futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, cap. 20, p. 219-232, 1997.

PATTON, Michael Quinn. **How to use qualitative methods in evaluation**. London: Sage Publication, 1990.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PORTER M.E. O que é estratégia? IN Porter, M.E. **Competição** = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p.46-82, 1999.

PRÊMIO EXPRESSÃO DE ECOLOGIA 10 ANOS: a onda verde no Sul. – Florianópolis : Expressão, 2002. 164 p.

RENAUX HERING, Maria Luiza. **Colonização e indústria no Vale do Itajaí**: o modelo catarinense de desenvolvimento. Blumenau: Ed. da FURB, 1987. 334p.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração** : guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso / Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

ROTHMAN, Howard. **50 empresas que mudaram o mundo**: as 50 organizações, grandes e pequenas, que definiram os negócios modernos. São Paulo: Manole, 2002.  
SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 4. ed Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. **Acib – 100 anos construindo Blumenau**. Blumenau: Editora Expressão, 2001. 204 p.

SANTOS, Norma Ely Silva. **Utilização da análise de "filière" com a variável ambiental "efluentes líquidos e estações de tratamento" no estudo de comportamento das indústrias têxteis do Vale do Itajaí – SC**. Dissertação. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC, Dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/ely/cap5.html>>. Acesso em: 12 out. 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Observatório Sebrae. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 1º Semestre de 2005. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2007.

\_\_\_\_\_. (Brasília). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. AGOSTO/2004. Disponível em: <<http://www.df.sebrae.com.br/Downloads/ambiental/Biblioteca/Pesquisa%20Sebrae%20Mortalidade%20MPE/Mortalidade%20mpe2004.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2007.

\_\_\_\_\_. (Santa Catarina). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE: Santa Catarina – 2005**. Agosto de 2007. Disponível em: <<ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa2.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2007.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

SENGE, P.. As pessoas não são recursos. **Revista Executive Digest**. Nº 48, Julho 2001. Entrevista concedida a Ruben Eiras. Disponível em: <[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2001/ed\\_jul/ed81gestao-recursos.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2001/ed_jul/ed81gestao-recursos.html)>. Acesso em: 09 set. 2007.

SIMÕES, Kátia. O segredo das empresas feitas para durar. Conheça as lições de seis negócios centenários que têm olhos voltados para o futuro. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, setembro 2008, p.64-79.

SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau. Disponível em: <<http://www.sintex.org.br/website/int-bra/index.php>> . Acesso em: 09 nov. 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. da UnB, 2001.

TEKA – Tecelagem Kuehnrich S.A. **Demonstrações Financeiras**. 31 de dezembro de 2007 e 2006 com Parecer dos Auditores Independentes. 27 de Março de 2008b. Disponível em: <<http://www.teka.com.br/pdf/Demonstrações%20financeiras.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **ITR – Informações Trimestrais com Parecer dos Auditores Independentes**. 30 de Junho de 2008c. Disponível em: <[http://www.teka.com.br/pdf/ITR\\_Jun08.pdf](http://www.teka.com.br/pdf/ITR_Jun08.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Administração**. Blumenau, 29 de Março de 2005. Disponível em: <<http://www.unifebe.edu.br/ftp/contabeis/celia/Administra%E7%E3o%20Teka.doc>>. Acesso em: 08 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Administração**. Blumenau, 24 de Fevereiro de 2006. Disponível em: <<http://www.teka.com.br/pdf/RelatoriodeAdm2005.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Site Institucional. 2008. Disponível em: <<http://www.teka.com.br/>>. Acesso em: 25 set. 2008.

TICHY, Noel. Crescimento com fins estratégicos. **HSM Management**, n.21, ano 4, jul/ago, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa científica em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A - OFÍCIO**

À EMPRESA XXX,

Prezados Srs.,

Sou aluna do Mestrado em Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, e estou realizando minha dissertação na área de Planejamento Estratégico sobre o tema ***Longevidade Organizacional***.

De modo a realizar a pesquisa de campo venho até esta empresa a fim de solicitar sua participação na amostra a ser pesquisada. Esclareço que sua empresa foi relacionada no universo de pesquisa, pelo fato de estar fortemente relacionada ao tema, objeto da pesquisa, se caracterizando como uma ***organização longa*** (possui mais de 30 anos), ***catarinense*** e de ***comprovado sucesso*** (foi incluída recentemente no ranking das 300 maiores empresas catarinenses elaborado pela FGV/Revista Expressão).

Desta forma, contando com sua disposição e interesse, solicito a sua colaboração para participação nesta pesquisa, que será realizada em duas etapas: a primeira que será operacionalizada através do preenchimento de um questionário via e-mail; e a segunda, realizada através de entrevistas com o corpo gerencial e diretivo da organização.

Desde já, agradeço a atenção dispensada e aguardo contato.

Atenciosamente,

Gisely J. Tonello Martins  
Mestranda em Administração  
UFSC

Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Orientador  
Diretor Centro Sócio Econômico - UFSC

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

**Caro participante,**

Sou aluna do Mestrado em Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, e estou realizando minha dissertação na área de Planejamento Estratégico sobre o tema ***Longevidade Organizacional***.

De modo a realizar a pesquisa de campo venho até esta empresa a fim de solicitar sua participação na amostra a ser pesquisada. Esclareço que sua empresa foi relacionada no universo de pesquisa, pelo fato de estar fortemente relacionada ao tema, objeto da pesquisa, se caracterizando como uma ***organização longa*** (possui mais de 30 anos), ***catarinense*** e de ***comprovado sucesso*** (foi incluída recentemente no ranking das 300 maiores empresas catarinenses elaborado pela FGV/Revista Expressão).

Desta forma, contando com sua disposição e interesse, solicito a sua colaboração para participação nesta pesquisa, que será realizada em duas etapas: a primeira que será operacionalizada através do preenchimento deste questionário via e-mail; e a segunda, realizada através de entrevistas com o corpo diretivo e gerencial da organização.

Desde já, agradeço a atenção dispensada e as informações concedidas.

*Gisely Jussyla Tonello Martins*  
Mestranda - UFSC  
Fone: 48 xxxx-xxxx / xxxx-xxxx  
e-mail: [giselym@terra.com.br](mailto:giselym@terra.com.br)

*Maurício Fernandes Pereira, Dr.*  
Orientador  
Diretor CSE - UFSC

### QUESTIONÁRIO

#### PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

<b>Razão Social</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>			
<b>Nome Fantasia</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>			
<b>Data de Fundação</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>			
<b>Setor de atividade</b>	Comércio <input type="checkbox"/>	Indústria <input type="checkbox"/>	Serviços <input type="checkbox"/>
<b>Porte</b>	Micro (ME): 0 a 9 empregados <input type="checkbox"/>	Pequeno (EPP): 10 a 99 empregados <input type="checkbox"/>	
	Médio: 100 a 499 empregados <input type="checkbox"/>	Grande: 500 ou mais empregados <input type="checkbox"/>	
<b>Tipo de Participação Societária</b>			
	Sociedade em nome coletivo <input type="checkbox"/>	Sociedade de capital e indústria <input type="checkbox"/>	
	Sociedade em conta de participação <input type="checkbox"/>	Sociedade em comandita simples <input type="checkbox"/>	
	Sociedade em comandita por ações <input type="checkbox"/>	Sociedade por quotas de resp.limitada <input type="checkbox"/>	
	Sociedade anônima <input type="checkbox"/>	Outra, qual? <input style="width: 80%;" type="text"/>	
<b>É empresa de capital 100% brasileiro?</b>		Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
<b>A empresa foi adquirida ou realizou alguma fusão ou aquisição desde sua fundação?</b>			
Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>	
<b>Se sim, cite qual operação foi</b> <input style="width: 90%;" type="text"/>			



realizada?

**É empresa familiar?**

Sim  Não

**Se sim, a sucessão está em qual geração?**

Fundador (1ª geração)  Filhos ou Sobrinhos do fundador (2ª geração)   
 Netos do fundador (3ª geração)  Bisnetos do fundador (4ª geração)   
 Trisnetos do fundador (5ª geração)  Tetranetos do fundador (6ª geração)

**A empresa exporta ?**

Sim  Não

**Se sim, indicar o percentual (%) do faturamento referente à exportação?**

**Se exporta, indicar para qual(is) país(es) ?**

País

%

País	%
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## PARTE II – PERFIL DA COALIZÃO DOMINANTE FORMAL

**Corpo Diretivo** (Listar os nomes dos cargos de direção)

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8

**Quantos diretores possuem idade:**

(considerar anos completos)

até 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos

mais de 60 anos

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Quantos diretores possuem grau de escolaridade de:**

(considerar curso concluído)

Ensino Médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Quantos diretores estão na empresa:**

(considerar anos completos)

de 0 a 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

mais de 30 anos

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**No caso de empresa familiar, responda:**

**Quantos diretores fazem parte da família?**

**Corpo Gerencial** (Listar os nomes dos cargos de gerência)

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8**Quantos gerentes possuem idade:**

(considerar anos completos)

até 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos

mais de 60 anos

**Quantos gerentes possuem grau de escolaridade de:**

(considerar curso concluído)

Ensino Médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

**Quantos gerentes estão na empresa:**

(considerar anos completos)

de 0 a 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

mais de 30 anos

**No caso de empresa familiar, responda:  
Quantos gerentes fazem parte da família?****PARTE III - INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIROS****Faturamento Bruto Anual****% Origem de recursos do capital de giro**

Recursos próprios

Empréstimo bancário

Outros

**% Origem de recursos do investimento fixo**

Recursos próprios

Empréstimo bancário

Outros

**A empresa monitora indicadores financeiros?**

Sim

Não

**Se sim, marque com um X quais são utilizados:**

Liquidez Corrente

Liquidez Geral

Prazo médio  
cobrança

Rentabilidade vendas

Imobilização recursos permanentes

Outros, cite:

Liquidez Seca

Liquidez Imediata

Giro dos estoques

Retorno sobre PL  
(ROE)

Retorno sobre o Ativo (ROA)

Prazo médio pagamento a  
fornecedores

Relação capital terceiros / próprio

Relação capital terceiros / passivo  
total

Retorno sobre o investimento (ROI)

**PARTE IV - INDICADORES DE DESEMPENHO NÃO-FINANCEIROS****A empresa monitora indicadores de desempenho não-financeiros?**

Sim

Não

**Se sim, marque com um X quais são utilizados:**

Evolução do <i>Market Share</i>	<input type="checkbox"/>	Evolução da capacidade instalada	<input type="checkbox"/>
Evolução do Número de funcionários	<input type="checkbox"/>	Índices de satisfação do cliente externo	<input type="checkbox"/>
Índices de satisfação do cliente interno	<input type="checkbox"/>	Pesquisa de clima organizacional	<input type="checkbox"/>
Outros, cite:	<input type="text"/>		

**Preenchido por:**

Nome	<input type="text"/>		
Fone	<input type="text"/>	Email	<input type="text"/>

**Obrigado pela colaboração!**

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### DADOS GERAIS

Cargo:

Função:

Área / Departamento / Setor:

Tempo de Empresa:

### PERGUNTAS

1. Como se deu o Ciclo de Vida Organizacional ao longo da existência da organização?
2. Durante o CVO houve alguma preocupação na empresa com sua perpetuação? Isto fez ou faz parte de suas diretrizes estratégicas?
3. Ao longo da vida da empresa foi adotada alguma prática de gestão visando a sua perpetuação?
4. A empresa experimentou algum salto evolutivo ao longo de seu ciclo de vida?

PRÁTICAS DE GESTÃO	PERGUNTAS
APRENDIZADO E MELHORIA CONSTANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa busca realizar melhorias constantes?</li> <li>▪ Como se dá o processo de aprendizado em sua empresa para os colaboradores? (ensino tradicional/transmissão de informações ou outro)</li> <li>▪ Na empresa existe incentivo moral e/ou financeiro aos colaboradores para que busquem o aprendizado constante?</li> <li>▪ Aos colaboradores é dada a possibilidade de crescer conforme a evolução de seu aprendizado?</li> </ul>
CONHECIMENTO DO MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa monitora as variações do mercado? Existe alguma área ou função destinada a isto?</li> <li>▪ Você, em sua função, está atento às variações do mercado?</li> <li>▪ A empresa é capaz de adaptar-se ao ambiente externo com relativa facilidade?</li> </ul>
CONTROLE FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como a empresa lida com as finanças?</li> <li>▪ Como a empresa enxerga o lucro?</li> <li>▪ Os investimentos são cuidadosamente planejados e analisados antes de sua efetivação?</li> <li>▪ A empresa está sempre saudável financeiramente e economicamente?</li> </ul>
COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como ocorre a função de coordenação/gestão de operações logísticas e administrativas? São voltadas a economias de escala e/ou escopo?</li> <li>▪ Esta função é efetiva?</li> </ul>
CRESCIMENTO NÃO PLANEJADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como se deu o crescimento da organização ao longo do CVO?</li> <li>▪ Houve planejamento?</li> </ul>
CULTURA ARRAIGADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como você define a cultura da organização?</li> <li>▪ Estão claros os valores e a cultura da organização?</li> <li>▪ Existe um movimento de manutenção da cultura organizacional?</li> </ul>
ESTRATÉGIA CLARA E DEFINIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estão claras as diretrizes estratégicas da organização?</li> <li>▪ A empresa possui planejamento estratégico?</li> <li>▪ E, o revisa anualmente, bem como acompanha seus resultados?</li> <li>▪ São realizados planos funcionais, planos de ação, etc?</li> </ul>
ESTRUTURA FLEXÍVEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como ocorre a comunicação interna na empresa?</li> <li>▪ A comunicação interna entre as diversas equipes de trabalho, setores e departamentos fica a cargo somente dos líderes de cada área?</li> <li>▪ A empresa permite movimentos internos de comunicação intensa entre equipes, estabelecendo interações constantes?</li> </ul>
FOCO NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa acompanha as tendências tecnológicas de seu segmento de ação?</li> </ul>

TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe orientação para implantação e uso da tecnologia?</li> </ul>
FOCO NO CRESCIMENTO E DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como se dá o crescimento da organização atualmente?</li> <li>▪ O desempenho é acompanhado através de indicadores?</li> <li>▪ A empresa investe em mudanças e crescimento?</li> </ul>
HIERARQUIA GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe uma hierarquia clara?</li> <li>▪ Ela é respeitada?</li> </ul>
INOVAÇÃO CONSTANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa aceita idéias inovadoras e experimentos?</li> <li>▪ A empresa possui disposição para a mudança?</li> <li>▪ Na empresa há espaço para o desenvolvimento de novas idéias sem a sombra da punição no caso de fracassos?</li> <li>▪ Quantos projetos inovadores aconteceram recentemente?</li> <li>▪ A empresa está sempre à frente da concorrência ?</li> </ul>
INVESTIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa possui investimentos?</li> <li>▪ Em negócios ligados ao seu core business?</li> <li>▪ Em negócios marginais?</li> </ul>
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como se dá o processo de liderança na empresa?</li> <li>▪ Que tipo de líderes você acha que existem na empresa?</li> </ul>
METAS CLARAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa trabalha através de metas?</li> <li>▪ Todas as áreas possuem metas claras a serem cumpridas?</li> <li>▪ É feito acompanhamento do alcance destas metas?</li> </ul>
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa investe em parcerias?</li> <li>▪ Já investiu?</li> </ul>
PROCESSO DECISÓRIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como se dá o processo decisório na empresa?</li> </ul>
PROCESSO SUCESSÓRIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na empresa há preocupação com o processo de sucessão e com a manutenção dos valores e ideologia?</li> <li>▪ Existe na empresa uma estratégia de sucessão planejada com vistas a manutenção da empresa, seus valores, missão, visão etc.?</li> <li>▪ O processo sucessório atinge além da liderança executiva principal (presidência) também as lideranças das áreas que dominam as competências da empresa?</li> </ul>
SENSO DE COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe confiança mútua entre a empresa e os colaboradores?</li> <li>▪ Há na empresa o senso de comunidade, onde a razão de ser da empresa está clara para todos os colaboradores, que se sentem como uma parte importante do todo?</li> <li>▪ Você classifica as relações internas mais como formais ou informais?</li> </ul>
SENSO DE IDENTIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os valores, a missão e a visão da organização estão expressos de forma clara e são conhecidos por todos os colaboradores?</li> <li>▪ Todos os colaboradores sabem qual é sua função e como seu trabalho colabora para o alcance dos objetivos organizacionais?</li> <li>▪ Na empresa é comum encontrar colaboradores que não sabem a importância das tarefas que executam?</li> </ul>
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa valoriza mais as pessoas do que os ativos?</li> <li>▪ Na empresa há maior valorização do comprometimento das pessoas do que de seus sucessos ou fracassos?</li> </ul>
SUSTENTABILIDAD E CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qual o objetivo maior da empresa?</li> <li>▪ O lucro é o objetivo maior da empresa?</li> <li>▪ A empresa realiza ações com foco no desenvolvimento social e econômico das comunidades onde atua?</li> <li>▪ A empresa realiza ações de preservação do meio ambiente?</li> <li>▪ A empresa mantém constante sucesso financeiro?</li> </ul>