

## ÁREA TEMÁTICA - ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

### TÍTULO - LONGEVIDADE ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES DO SETOR TÊXTIL DE SANTA CATARINA.

#### AUTORES

**GISELY JUSSYLA TONELLO MARTINS**

CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR ÚNICA

giselytm@gmail.com

**MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA**

Universidade Federal de Santa Catarina

mpereira@cse.ufsc.br

#### **Resumo**

*Este artigo relata um estudo sobre longevidade organizacional realizado em uma dissertação de mestrado em três organizações do setor têxtil do Estado de Santa Catarina, cujo objetivo foi identificar se as empresas longevas pesquisadas utilizaram ao longo do seu ciclo de vida alguma das práticas de gestão apontadas pela literatura como relacionadas ao fenômeno da longevidade organizacional. Como arcabouço teórico, foram analisados os modelos sobre longevidade organizacional consolidados na literatura estrangeira, bem como, pesquisas realizadas no Brasil. Além disso, como prática a ser analisada também, foi adicionada aos modelos existentes a prática de sustentabilidade corporativa, com o objetivo de examinar uma possível relação desta com o fenômeno pesquisado. A fim de coletar os dados da pesquisa foram utilizados análise documental, entrevistas semi-estruturadas em profundidade e questionários. A análise dos dados levantados permitiu diagnosticar que as empresas estudadas apresentam um perfil comum na adoção de práticas de gestão com foco em finanças, infra-estrutura e pessoas, além também de algumas práticas peculiares. De modo geral, constatou-se diferenças entre as práticas adotadas pelas empresas estudadas e aquelas propostas pelo referencial teórico.*

#### **Abstract**

*This article reports a study on organizational longevity carried out in a Masters dissertation in three organizations in the textile industry of the State of Santa Catarina, whose goal was to identify whether the companies surveyed long-used throughout its life cycle of some management practices identified by the literature as related to the phenomenon of organizational longevity. As theoretical, models were analyzed on organizational longevity in consolidated foreign literature, and research in Brazil. Furthermore, as a practice to be examined too, was added to the existing models the practice of corporate sustainability, aiming to examine a possible relationship with this phenomenon researched. In order to collect data from the research were used document analysis, semi-structured questionnaires and in depth. The analysis of data collected allowed to diagnose the companies studied have a common profile in the adoption of management practices with focus on finance, infrastructure and people, and also some peculiar practices. In general, there are differences between the practices adopted by the companies studied and those proposed by theoretical framework.*

**Palavras-chave:** longevidade organizacional, práticas de gestão, estratégia.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem experimentado mudanças e novidades constantes que têm afetado todos os elementos que a compõem. Em meio a este ambiente de instabilidade, o mundo corporativo se depara a todo momento com questões relativas à morte das organizações (DE GEUS, 1999; COLLINS, 2000; ARRUDA et al, 2007), que demonstram que a capacidade de adaptação ao ambiente externo é pré-requisito para a sua sobrevivência (BOWDITCH e BUONO, 1992; DRUCKER, 1995; MONTUORI, 2000).

Dentro deste cenário, surge o tema da sustentabilidade organizacional que aponta a capacidade das organizações de se manter vivas neste ambiente turbulento, contudo, o fato é que estas só poderão sobreviver se contribuírem para o meio no qual estão inseridas (BOWDITCH e BUONO, 1992; ALMEIDA, 2007). Sendo assim, nasce desta temática a busca por uma organização longa, capaz de assegurar não apenas sua sobrevivência, mas uma existência frutífera dentro do seu segmento de atuação e da sua comunidade.

Entretanto, o fato é que são poucas as que conseguem manter-se atuantes e o que se observa é uma elevada taxa de mortalidade entre as empresas em todo o mundo (COLLINS e PORRAS, 1995; DE GEUS, 1999), que segundo Drucker (2006), em média, não ultrapassam os 30 anos. No Brasil esta realidade se confirma, onde dados do IBGE (2007) apontam 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.

Mas, em contrapartida, existem casos de empresas brasileiras que chegaram a alcançar o centenário, como a Cia. Hering (128 anos), a Döhler (127 anos) e a Karsten (126 anos), o que desperta alguns questionamentos como por exemplo: por que 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 comuns?

Sendo assim, com o intuito de buscar respostas a algumas destas questões, o objeto deste trabalho se constituiu em realizar uma revisão bibliográfica acerca dos principais estudos sobre o tema da longevidade organizacional, a fim de identificar se três empresas catarinenses consideradas longevas apresentavam algumas das práticas de gestão apontadas como relacionadas à longevidade organizacional. E o que se observou foi que as empresas analisadas apresentaram algumas das práticas citadas, formando um perfil focado em finanças, infra-estrutura e pessoas. Contudo, cada uma apresentou também outras práticas, o que conferiu características específicas a cada organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O pensamento administrativo evoluiu após meados do século XIX, onde a teoria organizacional passou a compreender 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 depende seu desempenho, seu sucesso e até sua sobrevivência (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Este modelo de relacionamento reconhece que as exigências e pressões externas sobre as organizações estão em avanço constante e, neste sentido, a longevidade organizacional pode ser entendida como uma função do ajuste do ambiente interno às condições do ambiente externo, ou seja, é uma medida da habilidade da organização de manter-se viva (MONTUORI, 2000).

Um ponto de destaque neste cenário é a relação existente entre as organizações e os elementos afetados por elas, os *stakeholders*. A partir desta concepção, a empresa moderna é vista como uma das bases de sustentação da sociedade, sendo responsável por produzir bens e

serviços e também oferecer benefícios à sociedade por meio de boas práticas de gestão e responsabilidade social. O fato é que não responder satisfatoriamente às três dimensões da sustentabilidade – social, econômica e ambiental - pode custar caro às empresas que terão que prestar contas não só aos tribunais, mas também à opinião pública (ALMEIDA, 2007).

A partir deste ponto de vista, Almeida (2007, p. 117) sugere que se perpetuarão apenas aquelas organizações que souberem focar “na recriação dentro dos parâmetros da sustentabilidade”. Neste sentido, a preocupação com a sobrevivência das organizações justifica-se principalmente pelo papel desempenhado por elas na sociedade o qual pressupõe que estas operem pelo bem da sociedade maior.

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

Organizações longevas são aquelas que experimentam uma existência continuada durante várias gerações de comando podendo alcançar vários centenários de vida. E, sendo assim, a longevidade organizacional refere-se ao período de tempo em que a organização mantém sua existência (MAYFIELD, M., MAYFIELD, J. e STEPHENS, 2007). Sendo assim, dentro do tema da longevidade, um ponto a ser compreendido é o ciclo de vida organizacional

Ao analisar as três abordagens do ciclo de vida das organizações propostas por Adizes (2001), Daft (1999) e Greiner (1998), é possível visualizar que, em geral, todas possuem pontos em comum, como por exemplo: períodos de planejamento, períodos de crescimento, períodos de estabilidade, períodos de maturidade e tendência à morte. Além disso, em todas as três abordagens o estágio que se sucede sempre traz novos desafios, ocorrência de conflitos, rompimentos e crises, o que irá requerer novas atitudes e ações gerenciais. Sendo assim, a caminhada ao longo dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional é o que define a sobrevivência da organização a partir também da sua capacidade de autogestão.

Convém 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, reiniciar seu ciclo de vida sem chegar à morte. Sobre isto, ressalte-se que a entropia é a tendência à morte experimentada por todos os sistemas abertos e como forma de combater esta tendência à morte destaca-se como característica dos sistemas abertos a entropia negativa: a capacidade da empresa de manter-se viva (KATZ e KAHN, 1976), tornando-se assim longeva.

Outra relação também existente nesta temática é entre longevidade e desempenho organizacional. Para Fleck (2005), a longevidade significa o sucesso no longo prazo ou a persistência e alto desempenho. Neste sentido, a explicação do sucesso e fracasso organizacionais de empresas longevas envolve a compreensão desta relação. A área de estratégia aponta que a heterogeneidade entre as diversas empresas é o que determina as diferenças de desempenho existentes entre elas, sendo que alguns estudos indicaram a firma individual como a principal fonte de variação do desempenho (RUMELT, 1991; MCGAHAN e PORTER, 1997 apud BRITO e VASCONCELOS, 2005).

Burgelman e Grove (2007), por exemplo, propõem que na base da longevidade empresarial estão as dinâmicas estratégicas adotadas pela empresa. Sendo assim, o estudo das escolhas estratégicas da organização poderia trazer maior compreensão sobre o fenômeno da longevidade. Contudo, são ainda muito poucos os estudos que apresentam uma abordagem buscando evidências sobre a relação entre longevidade e estratégia, a maioria dos estudos organizacionais sobre a longevidade, que também são poucos, têm-se concentrado no impacto das forças do ambiente externo (MAYFIELD, M., MAYFIELD, J. e STEPHENS, 2007).

Entretanto, o fato é que na base do desempenho organizacional estão os fatores intrínsecos à empresa, tais como, sua estratégia, suas práticas de gestão, sua visão de mundo, entre outros fatores. Uma pesquisa realizada por Goldszmidt, Brito e Vasconcelos (2007)

constatou que a habilidade de gestão da empresa responde por uma parcela considerável (46%) de seus resultados. A partir disto, considera-se então que é possível que as práticas de gestão da empresa representem grande parte do seu sucesso ou fracasso (BRITO e VASCONCELOS, 2005)

Neste sentido, alguns estudos já foram empreendidos a fim de procurar identificar práticas de gestão que possam estar relacionadas à perpetuação da empresa. Sendo assim, foram elencados no quadro 1 os principais estudos sobre o tema da longevidade organizacional e as práticas de gestão<sup>1</sup> por eles levantadas: Autoperpetuação (CHANDLER, 1977; FLECK, 2004), Empresa Viva (De GEUS, 1999), Empresa Visionária (COLLINS e PORRAS, 1995), Empresa Grandiosa (COLLINS, 2002), Empresa Vencedora (JOYCE, NOHRIA e ROBERSON, 2003), Empresa de Sucesso (BRASIL, DIEGUES e BLANC, 1995), Micro e Pequena Empresa Brasileira (SEBRAE, 2004), Empresa Duradoura (ARRUDA et al, 2007) e Micro e Pequena Empresa Catarinense (SEBRAE, 2007).

Práticas de Gestão	Estudos fora do Brasil					Estudos no Brasil			
	Autoperpetuação	Empresa Viva	Empresa Visionária	Empresa Grandiosa	Empresa Vencedora	Empresa de Sucesso	Micro e Peq. Empresa Brasileira	Empresa Duradoura	Micro e Peq. 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 Cresc. e Desemp. Planej.	•			•	•				
Hierarquia gerencial	•								
Inovação constante	•	•	•		•		•	•	•
Investimentos	•								
Liderança	•			•	•	•	•	•	•
Metas claras	•		•	•	•				
Parcerias	•				•				
Processo Decisório descentralizado		•				•			
Processo Sucessório	•	•	•		•			•	
Senso de Comunidade		•							
Senso de Identidade	•	•	•	•		•			
Valorização das pessoas		•	•	•	•			•	

Quadro 1 – Análise comparativa dos estudos sobre longevidade empresarial

Fonte: elaborado pelos autores (2008).

A partir da comparação dos resultados levantados pelas pesquisas foi elaborado um *ranking* apresentado na tabela 1, a partir do qual pode-se perceber que em geral as empresas longevas são caracterizadas por um perfil comum: são lideradas por um pulso firme, porém carismático, possuem metas e objetivos claros, permeados por uma estratégia de ação pré-definida e inovadora, mas sem desviar o foco das pessoas, que são consideradas seu maior

<sup>1</sup> Como práticas de gestão foram consideradas as ações que, ao longo do ciclo de vida organizacional, contribuíram para o alcance da longevidade, sendo que, denominações diversas tais como, condições, requisitos, práticas, ações, fatores, traços, características, entre outras, foram tomadas como similares e consideradas como práticas de gestão.

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.

Tabela 1 – 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 pelos autores (2008).

Com base no referencial teórico abordado, a estas práticas foi também acrescentada a prática da sustentabilidade organizacional, uma vez que, conforme apontado por Almeida (2007) a partir de uma perspectiva prospectiva de futuro, tem-se que a sustentabilidade corporativa deverá ser incorporada às práticas de gestão das organizações. Desta forma, foi também investigada a existência ou não de relações desta prática com a longevidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho constituiu-se de um estudo multicase com a investigação de três casos semelhantes, a fim de identificar e analisar as semelhanças e diferenças entre eles (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977). Foram estudadas três organizações catarinenses consideradas longevas, que apresentavam atributos semelhantes 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).

A escolha das empresas a serem objeto do estudo ocorreu como segue: inicialmente foram identificadas dentre as empresas constantes do ranking “As 300 maiores empresas do Sul do Brasil” aquelas que possuíam idade igual ou superior a 30 anos, que realizavam atividade exportadora e que fossem de grande porte, por meio de uma pesquisa preliminar no site oficial das empresas.

Na pesquisa no site, foram também identificadas as empresas que passaram por algum processo de fusão e/ou aquisição e, estas foram eliminadas do ranking original, por não se caracterizarem mais como 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. Após esta análise foi então definida a lista das empresas que seriam contatadas e foram enviados ofícios de modo a formalizar o convite de participação. Dentre as 39 empresas contatadas, apenas 3 responderam positivamente, sendo elas: Cia. Hering, Círculo e TEKA, tornando-se então as unidades de análise do presente estudo.

A coleta de dados 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.

Como técnica de entrevista optou-se pela entrevista guiada, composta de um roteiro 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 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. O pré-teste do questionário foi feito com uma organização constante do universo de pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa, apresentados no quadro 2, 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.

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>História na Empresa</b>
Cia. Hering	Diretor Administrativo	31 anos	Bisneto do fundador. Já atuou como Gerente de Informática, Marketing, Vendas e Unidade de Negócios.
Cia. Hering	Gerente de Comunicação Corporativa	17 anos	Iniciou na Cia Hering em funções operacionais em 1992 e faz parte do quadro gerencial desde agosto de 2007.
TEKA	Vice-presidente Conselho Administração	61 anos	Filho do fundador. Iniciou suas atividades na empresa aos 21 anos e tornou-se presidente da companhia aos 51 anos.
TEKA	Gerente de Recursos Humanos	7 anos	Iniciou suas atividades como Assessor do Depto. Jurídico. Já foi chefe da Área Trabalhista.
TEKA	Diretor de Controladoria e Recursos Humanos	3 anos	Executivo contratado do mercado há 3 anos para atuar na área de Controladoria e Recursos Humanos.
CÍRCULO	Membro Conselho Administração	35 anos	Entrou na empresa em 1973 e foi presidente por 15 anos.
CÍRCULO	Diretor Administrativo Financeiro	25 anos	Iniciou suas atividades na empresa em 1983 em atividades operacionais.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Como categorias de análise foram utilizadas a longevidade, a partir da idade e do ciclo de vida, e as práticas de gestão adotadas pelas empresas longevas estudadas. Uma perspectiva longitudinal conferiu um caráter histórico ao estudo, por meio da análise de todas as fases do ciclo de vida organizacional. Para isso, convém mencionar que foram utilizadas as abordagens

dos autores Adizes (2001), Daft (1999) e Greiner (1998), onde foram identificados cinco estágios do ciclo de vida das organizações, conforme mostra o quadro 3.

Após a coleta dos dados, deu-se início à etapa de análise de conteúdo. Bardin (1979 apud 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, neste estudo 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. Por fim, foram realizadas as interpretações que originaram as conclusões do estudo.

Fases	Características	Crises	Possíveis Ações
<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, cuidado e atenção</li> <li>▪ Comunicação informal</li> </ul>	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromisso sobrevivência</li> <li>▪ Manter o caixa positivo</li> <li>▪ Centralizar a 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 vendas e lucros</li> <li>▪ Foco no mercado/vendas/cliente</li> <li>▪ Criatividade</li> <li>▪ Crescimento desordenado</li> <li>▪ Falta de planejamento</li> <li>▪ Independência (rompimento fundador)</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 criatividade e flexibilidade</li> <li>▪ Medo da inovação e Estagnação</li> <li>▪ Foco excessivo nas realizações passadas</li> <li>▪ Redução compromisso satisfação 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 e 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 3 – Análise condensada das abordagens do ciclo de vida organizacional  
Fonte: adaptado de Adizes (2001), Daft (1999) e Greiner (1998).

Por fim, convém enfatizar que o estudo apresenta algumas limitações, entre elas pode-se citar o fato de ser um estudo multicase, o que não permite generalizações de seus resultados. Ainda, sobre os entrevistados, uma limitação enfrentada foi a quantidade de colaboradores que participaram de várias fases do ciclo de vida organizacional, além da escassez de informações disponíveis sobre as primeiras fases dos ciclos de vida organizacionais e a dificuldade de acesso a entrevistas com alguns colaboradores.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na realização da pesquisa inicialmente foi realizado o mapeamento do ciclo de vida de cada unidade analisada e a investigação das práticas de gestão utilizadas em cada fase. A primeira empresa a ser analisada foi a Cia. Hering (128 anos) uma empresa de grande porte, de capital aberto e 100% nacional. Sua matriz está localizada na cidade de Blumenau e possui aproximadamente 5.000 colaboradores. É uma das principais empresas exportadoras de Santa Catarina e atualmente é a maior malharia da América Latina e a segunda maior do mundo.

A empresa está em processo de profissionalização da gestão, onde atualmente a quarta e quinta gerações da família ocupam cargos diretivos, contudo, o controle acionário da companhia hoje não está mais nas mãos da família em virtude de um IPO realizado em 2007.

Ao longo da trajetória da empresa, segundo os entrevistados, sempre houve preocupação em se perpetuá-la e várias ações foram empreendidas para isto. A conquista do varejo, aponta um entrevistado, foi uma dessas ações. E, em sua visão, seu grande diferencial e talvez o maior motivo de sua longevidade foi o modo tranquilo como foi conduzido seu processo de sucessão. Já para outro entrevistado, o maior motivo da longevidade da empresa foi a força de sua marca, reconhecida por seus *stakeholders*.

Segundo depoimento de um entrevistado, a Cia. Hering ao longo dos últimos anos se reinventou e iniciou, com isso, um novo ciclo de vida, se transformando em um grande *player* do varejo têxtil e confecção, apostando em sua marca como *griffe*. A seguir são apresentadas as práticas de gestão utilizadas pela empresa ao longo de seu ciclo de vida.

Práticas de Gestão	Fases do CVO				
	NASCIMENTO 1880 a 1915	CRESCIMENTO 1916 a 1981	ESTABILIDADE 1982 a 1997	MATURIDADE 1998 a 2004	RENASCIMENTO 2005 a Atual
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 4 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida Cia. Hering  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A segunda empresa a ser estudada foi a TEKA - TECELAGEM KUEHNRIK S/A, uma empresa também longeva (82 anos), de grande porte, da indústria têxtil, com faturamento anual de R\$ 406 milhões. É uma empresa familiar de administração profissional e capital aberto 100% brasileiro. Atualmente sua linha de comando encontra-se na 3ª geração da família ocupando o conselho de administração.

A TEKA é hoje uma das maiores empresas fabricantes de artigos de cama, mesa e banho do Brasil. De acordo com os entrevistados, a preocupação com a perpetuação da



empresa sempre existiu. Na percepção de um dos entrevistados, os fatores que contribuíram para isto foram o *know how* técnico e comercial e também o foco na valorização dos colaboradores. Segundo outro entrevistado, a maior contribuição veio de sua marca e de seu processo de liderança. E, o terceiro entrevistado sugeriu que a profissionalização da gestão da empresa foi a ação que mais contribuiu para isto, juntamente com o foco nos colaboradores. O quadro a seguir sintetiza as práticas de gestão que foram utilizadas ao longo do ciclo de vida.

Práticas de Gestão	Fases do CVO			
	NASCIMENTO 1926 a 1941	CRESCIMENTO 1942 a 1979	ESTABILIDADE 1980 a 1998	MATURIDADE 1999 a atual
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 5 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida TEKA  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

Por fim, foi analisada a CÍRCULO S/A, outra 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 detém o controle acionário da empresa por intermédio de uma holding montada para gerenciar as operações da companhia em 1987.

Aos 70 anos de idade, a CÍRCULO é líder no mercado de fios e linhas para trabalhos manuais e líder na América Latina no segmento crochê. 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 um entrevistado, foi o grande divisor de águas na história da gestão da empresa.

O quadro a seguir apresenta as práticas de gestão utilizadas pela empresa ao longo de seu ciclo de vida:

Práticas de Gestão	Fases do CVO		
	NASCIMENTO 1938 a 1947	CRESCIMENTO 1948 a 1987	ESTABILIDADE 1988 a Atual
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 6 – Identificação das práticas de gestão em cada fase do Ciclo de Vida CÍRCULO  
Fonte: Dados da pesquisa (2008).

A partir então do levantamento das práticas de gestão utilizadas ao longo do ciclo de vida de cada organização foi realizada uma análise comparativa das três organizações a partir dos modelos sugeridos pela literatura.

#### 4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS MODELOS CONSOLIDADOS

Comparando o conjunto das práticas de gestão utilizadas pelas organizações catarinenses estudadas e os modelos propostos tem-se que as práticas conhecimento do mercado, liderança e inovação constante eram as mais citadas na literatura, 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.

O **conhecimento do mercado** figurou em todas as organizações, porém apenas a partir da 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, com o objetivo de orientar os novos rumos de atuação das empresas.

A **liderança** forte foi observada em duas organizações em toda sua trajetória e em uma organização apenas na fase onde o fundador esteve presente. Ao avaliar o perfil de líder encontrado nas empresas, o que se pode observar é que todas as empresas contaram com lideranças fortes, ao menos em alguma etapa do ciclo de vida. Isto corrobora com os estudos brasileiros que aclamaram a liderança como fundamental ao sucesso das 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 em especial após as crises. 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.

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 em todas as fases do ciclo de vida organizacional. Com base nisso, importa perguntar se a origem dos fundadores influenciou no uso desta prática.

A preocupação com o **processo sucessório** foi uma prática elencada em quase todos os estudos estrangeiros, e em apenas um nacional. Nesta pesquisa, apareceu em todas as organizações em níveis diferentes de utilização e atualmente é utilizada em todas as unidades.

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.

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 a TEKA a apresentou.

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.

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 a partir de momentos de crise.

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 sofridas.

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.

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.

A **coordenação administrativa** foi identificada de modo expressivo nas organizações estudadas. 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.

A prática **aprendizado e melhoria constantes**, por sua vez, foi apontada de modo unânime pelas organizações como incorporada à gestão desde os primórdios. Convém destacar que muito deste aprendizado e melhorias foram focados em processos internos.

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 comunicações constantes.

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.

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, sendo que estes últimos, ao longo do tempo, foram desfeitos e voltou-se ao foco no negócio central da empresa.

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 caracterizadas por um determinado perfil, neste estudo o perfil encontrado foi bem diferente, conforme apresentado a seguir.

#### 4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO VERSUS CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Ao comparar os três estudos de caso observou-se que as práticas de gestão 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.

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. Deste modo, constatou-se que a Cia. Hering além de apresentar um perfil voltado a resultados econômicos, porém com foco em pessoas, também se mostrou alinhada à sustentabilidade corporativa, 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, caracterizou-se, 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, 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 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 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 e, portanto, afetam e são afetadas pelo ambiente externo (KATZ e KAHN, 1976) e, deste modo, estão mostrando-se alinhadas com o conceito de sustentabilidade (ALMEIDA, 2007).

#### 4.3 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.

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 e 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.

Por fim, é possível ainda considerar-se que as práticas utilizadas por todas as empresas na totalidade de seus ciclos de vida 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.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir do mapeamento do ciclo de vida organizacional das empresas estudadas foi identificado 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. 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.

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.

Ao longo do seu processo evolutivo, as empresas analisadas também utilizaram algumas práticas que não necessariamente figuraram em todo o ciclo de vida e, por esta razão, foram consideradas aqui como **práticas periféricas**. São elas: senso de identidade, cultura arraigada, hierarquia gerencial e senso de comunidade.

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 por ser uma prática defendida por dois estudos anteriores.

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.

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.

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 organizações.

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.

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.

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

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade : uma ruptura urgente**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ARRUDA, C. et al. **Empresas Duradouras**. Relatório de Pesquisa RP0701. Fundação Dom Cabral, Nova Lima, Ano 7, n 01, Julho de 2007.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, H.; DIEGUES, S.; BLANC, G.. **Raízes do sucesso empresarial**. A experiência de três empresas bem-sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A. São Paulo: Atlas, 1995.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F.C. Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual. **RAC**, 1ª Edição Especial 2005a: 65-85.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M.. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

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

COLLINS, J.. De boa a grandiosa. **HSM Management**, n.31, ano 6, mar/abr, p.112-120, 2002.

COLLINS, J.; PORRAS, J.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, A.. A empresa viva. **HSM Management**, n.13, ano 3, mar/abr, p.1-7, 1999.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

\_\_\_\_\_. 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.

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

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.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas 2005**. Estudos e pesquisas; Informação Econômica, n.6. Rio de Janeiro: 2007.

JOYCE, W.; NOHRIA, N.; ROBERSON, B. **O que (realmente) funciona**: as melhores práticas das empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; STEPHENS, D. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: A preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. **Competitive Review: An International Business Journal**, Vol. 17, No. 1/2, 2007, pp. 94-108

MONTUORI, L.A. Organizational longevity Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13 No. 1, 2000, pp. 61-73.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (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.