
A influência da estratégia corporativa na criação de valor: um estudo de caso dos Diários Associados em Minas Gerais

The Influence of Corporate Strategy in Creating Value: A Case Study of Diários Associados in Minas Gerais

LUCAS LEÃO SILVA

RESUMO

O desenvolvimento da pesquisa apresentada teve como objetivo analisar o modo pelo qual a unidade central coordenadora dos Diários Associados em Minas Gerais, implantadas as estratégias corporativas, obteve êxito na criação de valor em sua organização como um todo, atentando para as diferentes unidades de negócios. Inicialmente, fez-se uma minuciosa revisão da literatura, com intuito de demonstrar os principais conceitos de estratégia corporativa e seus modelos, elucidando conhecimentos sobre unidade central coordenadora, diversificação e criação de valor. Procedeu-se, então, a um estudo de caso em empresa nacional, pela sua linha histórica quanto à ocorrência de fatos ante a mesma estratégia, constatando-se que a estratégia corporativa, sendo aplicada, principalmente, por meio de unidade central coordenadora, apresenta criação de valor para as suas unidades de negócios na maioria das situações estudadas. Constatou-se uma maior coordenação de toda a estrutura de forma organizada, utilizando as partes (unidades de negócios) para construir e alcançar maiores resultados do todo (corporação organizacional).

1. INTRODUÇÃO

1.1 *Problema de Pesquisa*

Com o desenvolvimento da economia mundial, grandes corporações começaram a surgir e a estrutura hierárquica se expandiu, gerando estruturas multidivisionais. Essas estruturas compreendem, muitas vezes, um conjunto de divisões autônomas, compondo unidades de negócios, coordenadas por uma unidade central que conta com a assistência de um apoio fornecedor de informações sobre o ambiente interno e externo. Para Besanko, Dranove e Shanley (1999) assim como para Christensen (1999), a estrutura multidivisional organiza-se por linhas de produto, unidades de negócios relacionados, geografia ou tipo de cliente.

A unidade central coordenadora, expressão que utilizaremos nesta pesquisa, é o intermediário entre os investidores e as unidades de negócios. Ela é a coordenadora das estratégias da corporação como um todo e das unidades de negócios de forma individual. Diversos autores utilizam diferentes termos para se referirem à unidade central coordenadora, podendo variar como escritório central (CHANDLER, 1962) (MINTZBERG, 2006), escritório corporativo (PORTER, 1999), alta gerência (PRAHALAD; HAMEL, 1990), gerência central ou matriz corporativa (CHRISTENSEN, 1999) e matriz (GOOLD; CAMPBELL; ALEXANDER, 1994).

Em uma estrutura corporativa, na qual existem várias divisões ou unidades de negócios, Chandler (1962) observa que a unidade central coordenadora deve planejar, coordenar e avaliar os trabalhos e estratégias das unidades de negócios, alocando, de forma benéfica e quando necessário, pessoal, investimentos e outros recursos.

Embora se constituindo em um fenômeno importante, seja na perspectiva das práticas das organizações seja no âmbito dos estudos organizacionais, a temática das estratégias apresenta algumas ambiguidades. Como salientado por Hambrick (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. É reforçado por Porter (1999), que afirma “não existir consenso sobre o que é estratégia corporativa”. Diante disso, observando-se a literatura atual sobre o tema, é possível constatar como o conceito pode variar entre diferentes autores.

Para Gupta (1999), a estratégia corporativa representa o “nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, entre elas, em que negócios atuar e como explorar as sinergias entre

as unidades de negócio". Já para Christensen (1999), a estratégia corporativa engloba decisões sobre o escopo organizacional (de que negócios a corporação deve participar), sobre relacionamentos entre unidades de negócios (determina se e em que extensão o nível corporativo procurará agregar valor às unidades de negócios) e sobre diversificação (o grau e a forma de diversificação da corporação). Para Camargos e Dias (2003), a estratégia corporativa também representa o nível mais elevado da estratégia empresarial, abrangendo questões de vulto como a determinação da forma de competição e de diversificação das unidades de negócios.

Observa-se que, embora o conceito possa variar entre diferentes autores – o que por si só não se constitui nenhuma novidade no contexto da literatura geral sobre estratégia, que apresenta uma grande profusão de diferentes conceitos –, nota-se, na essência de cada um dos conceitos aqui apresentados, alguns pontos de convergência, que podem ajudar a caracterizar uma estratégia corporativa. Salientam-se, entre eles: a) a ênfase em uma instância superior e mais abrangente de orientações estratégicas; b) o foco em uma orientação central, caracterizada, muitas vezes, pela presença de uma unidade central coordenadora; c) a capacidade de a estratégia corporativa articular-se com as estratégias das diferentes unidades de negócio, garantindo agregação de valor, seja no âmbito geral seja no âmbito particular de cada unidade de negócio; d) a possibilidade de utilização e apropriação das sinergias eventuais decorrentes das diversificações implementadas.

De forma inversa da variação do conceito de estratégia, onde se consegue chegar a alguns pontos convergentes, a atuação prática da utilização, implementação e desenvolvimento da estratégia corporativa sofre alguns problemas, principalmente devido às constantes transformações que ocorrem no segmento de comunicação. A grande maioria dos estudos na área, principalmente dos autores como Porter (1999), Christensen (1999), Montgomery (1982) e Ramanujam e Varadarajan (1989), nos transmite a mensagem que a estratégia corporativa não cria valor para a organização, levantando, assim, a questão de que é difícil, na prática, se conseguir o sucesso.

Assim como o conceito de vantagem competitiva descrita por Porter (1980) foi uma das maiores contribuições para a clareza do pensamento no nível das unidades de negócios, Goold, Campbell e Alexander (1994) acreditam que a ideia de vantagem no apoio da unidade central coordenadora é capaz de produzir os mesmos

resultados para a estratégia no nível corporativo. No caso de uma corporação composta por várias unidades de negócios, a combinação e gestão dessas unidades de negócios (inclusive através da geração e usufruto de sinergias) podem ampliar ou reduzir a criação de valor para a corporação, como um todo. Do contexto anteriormente descrito decorre o problema desta pesquisa, cuja questão relevante é analisar como as estratégias corporativas implementadas pela unidade central coordenadora foram capazes de criar valor na organização, considerando suas diferentes unidades de negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Estratégia corporativa*

Autores como Andrews (1991), Fahey (1999), Wright, Kroll e Parnell (2000), Porter (1999), Stalk, Evans e Shulman (2000) e Christensen (1999) conceituam a estratégia corporativa sob diversas perspectivas conforme elencado a seguir.

Para Andrews (1991), a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Por meio dela se produzem as principais políticas e planos para atingir essas metas e se define o escopo de negócios que a empresa vai adotar. Além de situar o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, bem como a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela planeja para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Seguindo a relação do tipo de organização econômica e humana que a corporação é ou pretende ser, Wright, Kroll e Parnell (2000) acrescentam novas questões – como a reestruturação empresarial e de portfólio –, definindo a estratégia corporativa como aquela que a unidade central coordenadora formula para toda a empresa: utilização de reestrutura empresarial, de portfólio, organizacional e financeira, maximizando a riqueza dos acionistas, satisfazendo as necessidades de vários stakeholders e a alteração do portfólio das unidades de negócios, para aumentar o valor da empresa.

Inserida nas questões acrescentadas por Wright, Kroll e Parnell (2000) está a alteração de portfólio, também citada por Stalk, Evans e Shulman (2000), que enfatizam ainda ser a estratégia corporativa notável não apenas um conjunto aleatório de blocos de construção, mas um sistema de partes independentes cuidadosamente concatenadas. Mais do que uma ideia poderosa, o conceito direciona

ativamente o processo decisório dos executivos sobre os recursos a serem desenvolvidos pela corporação, os negócios nos quais atuará a corporação e as formas organizacionais que dão vida a todo o conjunto.

Fahey (1999) explicita como a empresa utilizará seus recursos e capacidades, os mesmos recursos a serem desenvolvidos pela corporação que Stalk, Evans e Shulman (2000) citaram, para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável as decisões de compra dos clientes.

Para concluir os conceitos sobre estratégia corporativa, são apresentados os autores Christensen (1999) e Porter (1999) que tratam do termo de uma forma bem ampla, mostrando que a estratégia corporativa se preocupa com que negócios a corporação deve participar, como as unidades de negócios da corporação devem se relacionar e que métodos serão adotados para efetuar mudanças específicas no escopo corporativo e nos relacionamentos.

Diferentes autores dedicaram-se a definir e classificar as dimensões possíveis de estratégia corporativa. Este trabalho preocupa-se com três deles: Porter (1999), Christensen (1999) e Wright, Kroll e Parnell (2000). Salienta-se que as dimensões apresentadas por eles se entrelaçam muitas vezes, mesmo apresentando níveis e denominações diferentes, conforme quadro 1.

Quadro 1
Comparação entre as estratégias corporativas de Porter (1999), Wright, Kroll e Parnell (2000) e Christensen (1999)

Porter (1999)	Wright, Kroll e Parnell (2000)	Christensen (1999)
Gestão de portfólio	Alternativas estratégicas	Escopo produto-mercado
Reestruturação	Reestruturação empresarial	
Transferência de atividades		Escopo geográfico
Compartilhamento de atividades		Escopo vertical

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada uma dessas diferentes estratégias engendra consequências distintas em termos da estratégia corporativa e sua relação com a

unidade central coordenadora. A apresentação de vários tipos e dimensões de estratégias corporativas por diferentes autores não quer dizer que esses tipos e dimensões não apresentem qualquer tipo de relação. Pelo contrário, na maioria das vezes, elas se sobrepõem e apresentam alto grau de relacionamento.

Para Christensen (1999), as decisões sobre o escopo tendem a ser as mais dispendiosas, as mais visíveis e, potencialmente, as de mais longo alcance no âmbito da unidade central coordenadora. Representam uma das principais maneiras – se não a principal – pela qual a empresa é capaz de criar valor econômico, seja pela diversificação dos negócios seja pela reestruturação de sinergia entre as unidades de negócios e tecnologias subutilizadas. Observa-se que os termos unidade central coordenadora, diversificação e criação de valor estão diretamente interconectados no sentido de permitir que a corporação cumpra suas metas e consiga atingir seus objetivos no longo prazo. Assim, no contexto das reflexões sobre estratégia corporativa, estes três temas são fundamentais.

2.2 Unidade central coordenadora, diversificação e criação de valor

A unidade central coordenadora se apresenta como representante principal do termo estratégia corporativa, ponto central da pesquisa. A diversificação projeta-se neste contexto pelo fato de constituir-se em formas mais utilizadas para se implementar a estratégia corporativa no setor de interesse. Já a criação de valor tem sua importância derivada da necessidade de se avaliar o trabalho desenvolvido pela unidade central coordenadora e apresentar resultados positivos ou negativos para a organização.

Nesse sentido, a unidade central coordenadora tem papel fundamental para que, no processo das estratégias corporativas junto às unidades de negócios, ocorra a criação de valor para a corporação como um todo, resultante da interação entre duas ou mais unidades. Conforme salientado por Goold, Campbell e Alexander (1994), as estratégias em nível corporativo fazem sentido apenas quando a unidade central coordenadora cria valor suficiente para competir com outros intermediários. Chandler Júnior (1991) reafirma isso, dizendo que as funções básicas da unidade central coordenadora com múltiplas unidades de negócios são de empreender e administrar. Administrar no sentido de preservar-se e prevenir-se, trabalhando como retaguarda, e empreender, no sentido de criação de valor para

a corporação. Dessa forma, em vez de analisar como os negócios se relacionam, a organização corporativa deve examinar quão bem suas habilidades são compatíveis com as necessidades dos negócios e se sua inclusão no portfólio corporativo cria ou destrói valor (GOOLD; CAMPBELL; ALEXANDER, 1994).

Os papéis da unidade central coordenadora, de acordo com Mintzberg (2006) e Wright, Kroll e Parnell (2000), falam que, acima de tudo, a unidade central coordenadora exerce controle de desempenho. Mintzberg (2006) diz que a unidade central coordenadora estabelece padrões a serem atingidos, geralmente em termos quantitativos, e então monitora os resultados. Também Prahalad e Hamel (1990) descrevem que a unidade central coordenadora não pode apenas ser mais uma camada de consolidação contábil.

Mais que isso, Mintzberg (2006) descreve cinco funções e papéis que a unidade central coordenadora deve ter além de centralização financeira, sendo: a) desenvolver a estratégia corporativa geral, com o sentido de estabelecer o portfólio de negócios nos quais a organização vai operar (neste contexto, a unidade central coordenadora estabelece, adquire, vende ou fecha divisões para alterar seu portfólio); b) administrar o movimento de fundos entre as divisões, pegando o excesso de lucros de algumas para dar suporte ao maior potencial de crescimento de outras; c) por meio de sua própria tecnoestrutura, planejar e operar o sistema de controle de desempenho; d) indicar os gerentes de divisão e ter o poder de substituí-los; e) fornecer alguns serviços de apoio que são comuns para todas as divisões.

Para Goold, Campbell e Alexander (1994), a criação de valor decorre do foco nas melhores oportunidades de apoio da unidade central coordenadora e do desenvolvimento de habilidades que tornem mais positiva a influência corporativa. Mas o aprendizado de novas habilidades pela unidade central coordenadora é um desafio de longo prazo e a preservação da compatibilidade é um processo dinâmico. À medida que mudam as necessidades dos negócios, a unidade central coordenadora precisa rever constantemente seu comportamento e seu portfólio de negócios.

Na literatura, podem ser encontradas diferentes definições para o conceito de diversificação. As variações existentes podem ser explicadas pelas variadas amplitudes dadas a essa estratégia. Para alguns autores, o número de mercados servidos por um mesmo produto é considerado diversificação (GORT, 1962). Para outros,

no entanto, é a entrada em novos mercados com novos produtos (ANSOFF apud RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989), o que é reforçado por Narayanan e Fahey (1999) que dizem ser a diversificação o ato de deslocar a empresa para segmentos produto-mercado não relacionados com os atuais negócios.

Em toda parte, é necessário dizer que várias tentativas em demonstrar os efeitos da diversificação na criação de valor são inconclusivas. De acordo com Rumelt (1974), pesquisas realizadas nos anos de 1970 sugeriram que as organizações que se desenvolveram através de diversificações relacionadas superaram tanto as empresas que se mantiveram especializadas quanto aquelas que se desenvolveram através de diversificações não relacionadas. Essas descobertas foram questionadas posteriormente no estudo de Montgomery (1982). Assim, a soma de todos os trabalhos de investigação ligando diversificação e performance financeira não são claras, levantando uma questão importante de que o sucesso da diversificação é difícil de se conseguir na prática (RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989).

Diante das diversas explicações de vários autores, concernentes à criação de valor, concluímos que ela oferece múltiplas vertentes, sendo duas delas primordiais para entendimento. Por um lado, a tradicional corrente relacionada a custos e preços das ações, denominada financeira; por outro, a corrente não financeira. A primeira, liderada por Porter (1980), afirma que uma empresa pode criar valor reduzindo o custo das atividades individuais ou reconfigurando a corrente de valor. No entanto, os métodos tradicionais de avaliar a criação de valor já não são adequados à economia atual. A segunda, representada pela empresa Ernst & Young, nos traz que a criação de valor nas companhias, nos dias atuais, é representada cada vez mais pelos fatores intangíveis como a inovação, pessoas e ideias. Mas esses fatores não financeiros são difíceis de quantificar, além de raramente serem reconhecidos nos métodos de contabilidade. O quadro 2 apresenta a síntese da visão de diferentes autores e seus relacionamentos sobre a criação de valor.

Quadro 2

Síntese da visão de diferentes autores sobre a criação de valor

Vertente	Autor	Visão de criação de valor
Financeira	Porter (1980)	escala / utilização da capacidade / custo atividade individual
	Catelli (2003)	resultados financeiros
	Catelli e Guerreiro (1992)	lucro
	Prahalad e Ramaswamy (2002)	custos internos
	Hammer e Champy (1994)	redução de custos e eficiências internas
	Alchian e Demsetz (1972)	custos administrativos
Não financeira	Ernst & Young	inovação / relacionamento / alianças / tecnologia / ambiente
	Ahmed e Montagno (1996)	mercado / produto / econômicos / empregados

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido à amplitude do alcance da estratégia corporativa, verifica-se a necessidade de se estabelecerem critérios e medidas para monitorar a efetiva criação de valor na organização. Para Ahmed e Montagno (1996), o alcance da estratégia deve ser mensurado pelo seu impacto nos resultados globais da organização, que podem ser sintetizados em quatro grupos de fatores de desempenho: a) mercado (participação no mercado e volume de vendas); b) produto (qualidade do produto, introdução de melhorias e novos produtos, produtividade e habilidade de melhorar); c) econômicos (resultados anuais, lucratividade e retorno sobre o investimento); d) empregados (melhoria na capacitação dos empregados e flexibilidade dos empregados).

Compete à unidade central coordenadora selecionar o melhor método de diversificação, integração e delineamento do escopo corporativo e implementar as ações e diretrizes necessárias à transferência e compartilhamento de atividades entre as unidades de negócios, de maneira sinérgica e participativa. Christensen (1999) cita que, antes de considerar as maneiras de promover os relacionamentos entre unidades de negócios, é útil observar o quanto é desafiador a efetiva criação de valor no nível corporativo. A inserção de uma empresa outrora independente numa corporação de muitas unidades de negócios (ou a criação de uma nova unidade de negócios de cima para baixo) libera algumas sinergias negativas. Mesmo quando se concede grande autonomia a uma unidade adquirida, a unidade central coordenadora ainda precisa tomar decisões finais sobre os

principais investimentos, zelar pela observância da legislação e certificar-se de que os sistemas contábeis atendem às necessidades das demonstrações financeiras da corporação.

A figura 1, a seguir, procura captar e integrar a essência das concepções e proposições teóricas aqui apresentadas.

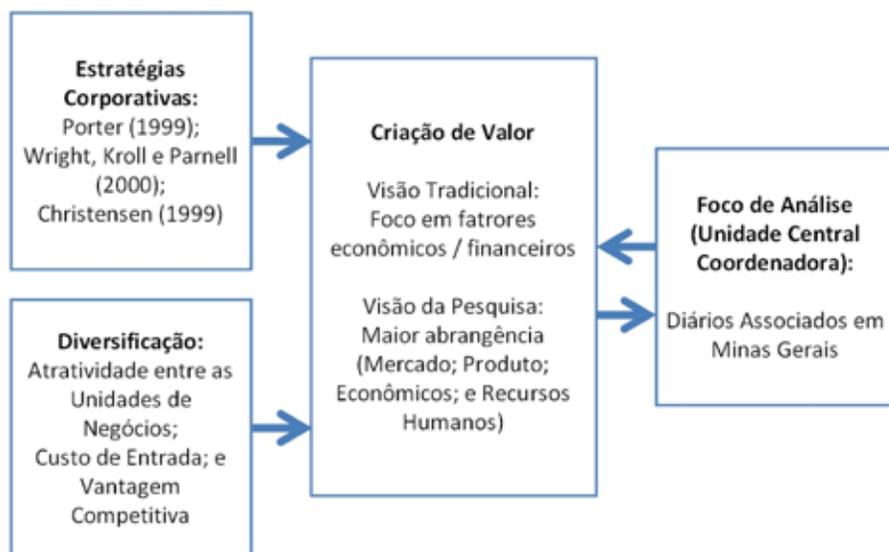


Figura 1: Essência das concepções e proposições apresentadas sobre o trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa

O método de pesquisa empregado é o de pesquisa qualitativa, utilizando-se o estudo de caso dos Diários Associados em Minas Gerais.

Os tipos de corte utilizados na pesquisa, para representar os últimos 10 anos na organização dos Diários Associados em Minas Gerais, são o longitudinal e o seccional. No primeiro, o interesse está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo. No segundo, no resgate de dados e informações de outros períodos passados. No corte seccional, o foco está no fenômeno e na forma como se caracteriza no momento da coleta. Os dados resgatados do passado são normalmente utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno (ZOUAIN; VIEIRA, 2007).

A utilização do método de estudo de caso é justamente compreender a experiência das pessoas envolvidas, para entender o ambiente que transforma rapidamente as estratégias da empresa, e observar como essas pessoas estão fazendo para conduzir as unidades de negócios na geração de sinergias.

Pretende-se, com a pesquisa pelo método de estudo de caso, a compreensão do fenômeno que vem ocorrendo dentro de uma organização específica do setor de comunicação, pressionada por grandes transformações, decorrentes de nova tecnologia, globalização e rápida propagação da informação. O entendimento de como a unidade central coordenadora responde a essas transformações e seus resultados para a criação de valor da organização pesquisada é o foco da pesquisa.

3.2. Coleta de dados

Embora os métodos mais comuns de coleta de dados sejam a observação e as entrevistas, nenhum outro pode ser descartado. Os métodos de coleta de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (BELL, 1989).

No trabalho de investigação proposto, é adotado o modelo de entrevistas semiestruturadas, observações e análise de documentos.

As entrevistas envolveram quatro executivos da organização, sendo os diretores executivo e administrativo, além dos gerentes comercial e de projetos convergentes. As pessoas selecionadas para as entrevistas apresentam obrigatoriamente mais de 10 anos de trabalho nos Diários Associados em Minas Gerais, para evidenciar a evolução da estratégia corporativa e os tipos adotados.

O foco das estratégias corporativas a serem abordadas seguiu sua relevância nos últimos 10 anos para a organização. Em entrevistas prévias com o Diretor Executivo e o Diretor Administrativo, foram selecionadas algumas estratégias altamente relevantes que fizeram com que toda a corporação sofresse uma forte alteração, conforme a figura 2.

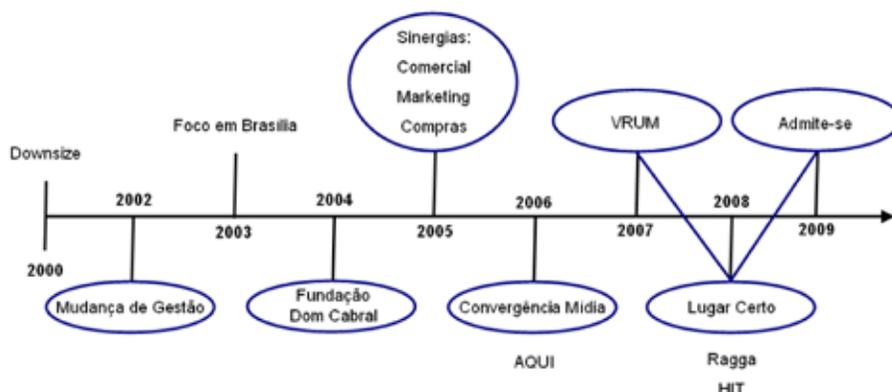


Figura 2: Linha do tempo dos principais acontecimentos estratégicos nos Diários Associados em Minas Gerais nos últimos 10 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Para fechar a coleta de dados utilizados na análise final, basear-se-á nos fatores de desempenho de Ahmed e Montagno (1996), com suas respectivas unidades de medidas nas diferentes unidades de negócios estudadas dentro da corporação Diários Associados.

3.3. Análise de dados

A análise de dados é realizada sob uma abordagem qualitativa, considerada por Yin (1989) a mais indicada para explorar um fenômeno ainda pouco conhecido. A pesquisa qualitativa está preocupada com um trabalho de campo, de acordo com Kirk e Miller (1986).

Tendo consciência da importância e das dificuldades que circundam a etapa da análise de dados da pesquisa, é utilizada a técnica de análise de dados denominada análise de conteúdo, com o objetivo de garantir o máximo possível de qualidade e objetividade dos resultados.

A análise de conteúdo foi criada inicialmente como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicação em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão, sendo hoje cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa (MACHADO, 1991). Minayo (2003) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifestado.

4. RESULTADOS

4.1 Identificação dos tipos de estratégias corporativas

No caso do escopo vertical, observou-se em todas as entrevistas que a organização não pensa em alterar seu foco de operação na cadeia produtiva em que atua. É muito claro e bem definido dentro da organização, em todos os níveis hierárquicos, que a corporação atua na cadeia produtiva em função da criação de conteúdo. Não há uma corrida ou pensamento em se deslocar ou ocupar um maior espaço dentro da cadeia produtiva observando suas respectivas unidades de negócio. Assim, quando Christensen (1999) fala que o escopo vertical é em que estágio da cadeia produtiva a organização vai operar, se mais próxima da produção de matérias-primas ou dos consumidores finais, constatou-se que, nos Diários Associados em Minas Gerais, ele se situa no meio da cadeia produtiva do segmento de comunicação.

Nos demais tipos de estratégias corporativas, observa-se sempre uma clareza nas definições de sua utilização e objetivos a serem alcançados.

4.2 Papel da unidade central coordenadora

No espaço de tempo em que a pesquisa se ateve, observou-se que a unidade central coordenadora realiza as funções básicas descritas por Chandler (1962): planejar, coordenar e avaliar os trabalhos e estratégias das unidades de negócios. A entrevista realizada com o Diretor Executivo dos Diários Associados em Minas Gerais revelou uma grande relação com a definição de Chandler (1962), principalmente quando o executivo diz que “a unidade central coordenadora quer deixar a parte operacional das suas unidades de negócios caminhar cada vez mais de forma mais solta e assim poder se concentrar exclusivamente nos assuntos de planejamento, coordenação e controle”.

Para colher informações quanto às funções que a unidade central coordenadora deve ter além das de centralizadora financeira, foi realizado questionário baseado nas cinco funções da unidade central coordenadora, descritas por Mintzberg (2006). Utilizou-se da relação de funções mais importantes para as menos importantes para a elaboração das questões. Os diretores e gerentes entrevistados classificaram as funções da unidade central coordenadora como: a) desenvolver a estratégia corporativa geral, com o sentido de estabelecer o portfólio de negócios nos quais a organização vai operar. Nesse contexto a unidade central coordenadora estabelece, adquire,

vende ou fecha divisões para alterar seu portfólio; b) por meio de sua própria tecnoestrutura, planejar e operar o sistema de controle de desempenho; c) indicar os gerentes de divisão e ter o poder de substituí-los; d) administrar o movimento de fundos entre as divisões, pegando o excesso de lucros de algumas para dar suporte ao maior potencial de crescimento de outras; e) fornecer alguns serviços de apoio que são comuns a todas as divisões.

4.3. As estratégias corporativas implementadas e sua força na geração de sinergias e criação de valor

Ao tratar o assunto de criação de valor na presente pesquisa, foi necessário confrontar se todas as mudanças estruturais promovidas pelos Diários Associados em Minas Gerais, pela sua unidade central coordenadora nos últimos dez anos, por meio dos tipos de estratégias corporativas descritos por Porter (1999), Christensen (1999) e Wright, Kroll e Parnell (2000), surtiram efeitos, segundo os critérios de criação de valor estipulados por Ahmed e Montagnano (1996).

Porter (1999) cita os testes essenciais que especificam as condições sob as quais a diversificação vai realmente criar valor para o acionista. O primeiro teste aborda o tema da atratividade. Nos Diários Associados em Minas Gerais, isso sempre é discutido em todos os projetos. De acordo com o Diretor Administrativo, a principal questão levantada é a atratividade que o novo projeto tem com o setor de comunicação, pois a corporação, como um todo, não tem como objetivo a atuação em outro tipo de mercado que não seja o de comunicação.

O segundo teste diz respeito ao custo de entrada no setor, em que o custo do capital empregado não deve consumir todos os lucros futuros. No entanto, em alguns casos dos Diários Associados em Minas Gerais, principalmente nos projetos em fase embrionária e inicial, esse capital empregado é consumido nos lucros futuros. Projetos que foram criados tiveram dois pré-requisitos a serem cumpridos, que é a composição de portfólio ou a geração de sinergia para gerar lucro para outra unidade de negócio.

O último teste levantado por Porter (1999) é a validade da diversificação, em que a nova unidade de negócios ou a corporação deve ganhar uma vantagem competitiva da corrente ligação que se estabelece entre os dois. Nesse último item, os Diários Associados em Minas Gerais têm o seu maior foco nas sinergias que serão geradas por meio de novos projetos e consequentes ganhos na criação de valor para toda a organização.

Goold e Campbell (2000) citam as formas de relacionamentos adotadas pela unidade central coordenadora no trabalho com as

unidades de negócios, na criação de valor. Essas formas foram identificadas nas entrevistas realizadas, conforme descrito a seguir: a) compartilhamento de know-how, em que a convergência das mídias faz com que os editores de diversas áreas interajam e consigam levantar as melhores formas de veicular as informações em diversos meios de comunicação; b) coordenação de estratégias pela unidade central coordenadora, a fim de se definir estratégias convergentes e com isso obter a melhor sinergia para as diversas unidades de negócios que o grupo apresenta; c) compartilhamento de recursos tangíveis, também pela unidade central coordenadora, com o compartilhamento dos setores de compras, marketing, recursos humanos, financeiro e comercial para as unidades de negócios; d) conjugação do poder de negociação, através principalmente de compras e comercial únicos; e) criação de empreendimentos conjuntos, convergência das mídias com a finalidade de se aproximarem ao máximo.

De base nas entrevistas e observações realizadas no decorrer da pesquisa, pode-se afirmar que a criação de valor ocorre em todos os tipos de estratégia corporativa analisadas neste estudo.

Compilando todas as informações observadas e analisadas na pesquisa frente aos fatores de desempenho, como enunciados por Ahmed e Montagno (1996), é apresentado, a seguir, o quadro 3, que apresenta um resumo das dimensões de criação de valor ocorrida.

Quadro 3
Resumo dos acontecimentos frente aos fatores de desempenho de criação de valor e unidades de negócios

Fatores de desempenho		U. N.	Índice de análise
Mercado	Participação no mercado	Jornal	Alcance: EM + DT (2006) 866 mil / EM + AQUI (2008) 916 mil
		TV	Audiência: queda de 47% de 2001 até 2009
		Rádio	Alcance: crescimento de 32% de 2004 até 2009
		Internet	Pageviews UAI: crescimento de 614% de 04/08 até 07/09
		Revista	--- --- ---
	Volume de vendas	Jornal	Assinaturas – Domingo: crescimento de 28% / Seg. a Sáb.: crescimento de 9%
		TV	--- --- ---
		Rádio	--- --- ---
		Internet	--- --- ---
		Revista	Vendas – Aqui TV: crescimento de 67% de 08/08 até 09/09

Produto	Qualidade do produto	Jornal	Convergência das mídias
		TV	Convergência das mídias
		Rádio	Convergência das mídias
		Internet	Convergência das mídias
		Revista	Convergência das mídias
	Introdução de melhorias e novos produtos	Jornal	Aqui
		TV	Reforço da marca
		Rádio	Reforço da marca
		Internet	Vrum, Lugar Certo e Admite-se
		Revista	Ragga, HIT, Aqui TV
Econômicos	Resultados anuais	Jornal	Crescimento da receita bruta em 35% e crescimento das despesas gerais em 33%
		TV	Crescimento da receita bruta em 35% e crescimento das despesas gerais em 33%
		Rádio	Crescimento da receita bruta em 35% e crescimento das despesas gerais em 33%
		Internet	Crescimento da receita bruta em 35% e crescimento das despesas gerais em 33%
		Revista	Crescimento da receita bruta em 35% e crescimento das despesas gerais em 33%
	Lucratividade	Jornal	Crescimento do EBTIDA em 103% e estruturação para longo prazo
		TV	Crescimento do EBTIDA em 103% e estruturação para longo prazo
		Rádio	Crescimento do EBTIDA em 103% e estruturação para longo prazo
		Internet	Crescimento do EBTIDA em 103% e estruturação para longo prazo
		Revista	Crescimento do EBTIDA em 103% e estruturação para longo prazo
Empregados	Melhoria na capacidade dos empregados	Jornal	Programa de mídias convergentes e Formação Executiva e 9.268 horas de treinamento interno entre 08/2007 e 09/2009
		TV	Programa de mídias convergentes e Formação Executiva e 9.268 horas de treinamento interno entre 08/2007 e 09/2009
		Rádio	Programa de mídias convergentes e Formação Executiva e 9.268 horas de treinamento interno entre 08/2007 e 09/2009
		Internet	Programa de mídias convergentes e Formação Executiva e 9.268 horas de treinamento interno entre 08/2007 e 09/2009
		Revista	Programa de mídias convergentes e Formação Executiva e 9.268 horas de treinamento interno entre 08/2007 e 09/2009

Fonte: Elaboração própria a partir de Ahmed e Montagno (1996)

Diante das explicações de diversos autores sobre a criação de valor, conclui-se que ela tem múltiplas vertentes, das quais duas são essenciais para o entendimento. De um lado, tem-se a tradicional corrente relacionada a custos e preços das ações, denominada financeira, que, liderada por Porter (1980), afirma que uma empresa pode criar valor reduzindo o custo das atividades individuais ou reconfigurando a corrente de valor. É o que acontece nos Diários Associados em Minas Gerais pela sinergia de unificação das áreas de compras, comercial, financeira, marketing e recursos humanos junto à unidade central coordenadora. De outro, tem-se a vertente liderada pela empresa Ernst & Young, a qual afirma que a criação de valor nas companhias nos dias atuais é representada cada vez mais pelos fatores intangíveis como a inovação, pessoas e ideias. Porém, esses fatores não financeiros são difíceis de quantificar, além de raramente serem reconhecidos nos métodos de contabilidade. Esse ponto foi defendido em todas as entrevistas, trazendo os Diários Associados em Minas Gerais como uma corporação inovadora e desenvolvedora de suas atuais unidades de negócios. Percepção fortemente representada nos resultados da corporação.

A pesquisa identificou dois pontos de inovação que o grupo permanentemente busca para estar se diferenciando. O primeiro foi a atualização da marca do jornal Estado de Minas, que ocorreu em setembro de 2009. Nesse ponto, o resultado era criar uma identidade visual única e forte, que reforçasse atributos do jornal.

O segundo ponto corresponde à realização do primeiro teste oficial de interatividade plena do Sistema Brasileiro de TV Digital, que ocorreu em julho de 2009. O teste foi realizado no polo de tecnologia do Porto Seco, em Betim (Minas Gerais), onde estava instalada a nova sede da empresa MXT. O teste do aplicativo de interatividade foi feito durante a programação do Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), usando o sinal digital da TV Alterosa. Ele representa um grande avanço na implantação total do Sistema Brasileiro de TV Digital, pois viabiliza a interatividade plena.

Segundo os autores Kroeger e Rockenhaeuser (2001), as empresas com maiores chances de sucesso são as que se encaixam no grupo, que buscam crescer gerando valor. Isso mostra que o foco dos Diários Associados em Minas Gerais vai de encontro às principais teorias desenvolvidas no campo da administração de empresas e estratégia corporativa, sendo explanada diversas vezes pelo Diretor

Executivo, ao afirmar que a organização deve crescer primeiro para depois gerar resultados.

O quadro 4 resume a análise das estratégias corporativas ocorridas nos Diários Associados em Minas Gerais, em função das intensidades como elas ocorreram, pelos tipos de estratégias corporativas levantadas junto aos autores Porter (1999), Wright, Kroll e Parnell (2000) e Christensen (1999).

Quadro 4
Análise das estratégias corporativas ocorridas nos Diários Associados em Minas Gerais

Estratégia corporativa	Tipo de estratégia	Intensidade de ocorrência
Mudança de gestão	Gestão de portfólio	Baixo
	Reestruturação empresarial	Alto
	Transferência e compartilhamento de habilidades	Baixo
	Escopo geográfico	Baixo
	Escopo vertical	Não se aplica
FDC	Gestão de portfólio	Baixo
	Reestruturação e Empresarial	Alto
	Transferência e compartilhamento de habilidades	Baixo
	Escopo geográfico	Baixo
	Escopo vertical	Não se aplica
Sinergias administrativas	Gestão de portfólio	Baixo
	Reestruturação empresarial	Alto
	Transferência e compartilhamento de habilidades	Alto
	Escopo geográfico	Baixo
	Escopo vertical	Não se aplica
Convergência de mídias	Gestão de portfólio	Alto
	Reestruturação empresarial	Médio
	Transferência e compartilhamento de habilidades	Alto
	Escopo geográfico	Alto
	Escopo vertical	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo consistiu em analisar como as estratégias corporativas implementadas pela unidade central coordenadora foram capazes de criar valor na organização, considerando suas diferentes unidades de negócios. A partir da literatura, foram identificados alguns dos conceitos e tipos de estratégia corporativa, além das possíveis formas de criação de valor que a unidade central coordenadora pode proporcionar para uma corporação.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso na área de comunicação – os Diários Associados em Minas Gerais –, utilizando-se, principalmente, de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação. Essa organização foi sugerida para pesquisa pelo fato de apresentar, no passado, diversas empresas que atuavam isoladamente e que, nos últimos 10 anos, vêm mostrando movimentos de atuação de forma conjunta, a partir de diretrizes emanadas de uma unidade central coordenadora.

Este trabalho demonstrou que o papel desempenhado pela unidade central coordenadora, face às unidades de negócios diversificadas horizontalmente na área de comunicação, é de extrema importância para a criação de valor. As competências da unidade central coordenadora na seleção do melhor método de diversificação, integração e delineamento do escopo corporativo foram efetivamente seguidas para a criação de valor. Dessa forma, a criação e aquisição de novos produtos e serviços, assim como as melhorias realizadas nas unidades de negócios já existentes, levaram em consideração estudos prévios realizados pela unidade central coordenadora para se conseguir maior sinergia entre as unidades de negócios e maximizar os resultados da corporação.

Também se conseguiu obter, com este trabalho, a elaboração e aplicação de modelos de estratégias corporativas de forma bem estruturada, na exploração de sinergia e na concepção de uma visão de longo prazo.

No que tange ao objetivo de analisar a evolução dos últimos 10 anos da estratégia corporativa nos Diários Associados em Minas Gerais, ficou evidente que a trajetória da linha do tempo descrita demonstrou várias ocorrências dos conceitos e tipos de estratégia corporativa realizados pela corporação, conforme descrito no tópico 2.1. Essa descrição demonstrou que um trabalho bem estruturado, cadenciado, planejado e com visão de longo prazo minimizam os

possíveis riscos para o fracasso na concretização da estratégia corporativa através de uma unidade central coordenadora.

O caso dos Diários Associados em Minas Gerais mostrou a identificação de diversos tipos de estratégias corporativas adotadas pela corporação, de acordo com os estudos de Porter (1999), Wright, Kroll e Parnell (2000) e Christensen (1999). Observou-se que para os tipos de escopo vertical, escopo geográfico e reestruturação empresarial, a organização tem esses pontos muito bem definidos e já realizados. Para os tipos de gestão de portfólio, transferência e compartilhamento de atividades, observou-se que a corporação pode obter uma maior exploração desses tipos de estratégias corporativas, que resultaria na otimização de seus processos, e uma maior participação de todos os colaboradores da organização.

Entre os tipos de estratégias, observados nos Diários Associados em Minas Gerais, estão a definição da posição de cada unidade de negócio na cadeia de produção em que está inserida, a definição das fronteiras que cada produto ou serviço consegue atingir e/ou romper e a obtenção dos resultados das metas estipuladas pelas reestruturações empresariais. Ao avaliar a aplicação dessas estratégias na corporação, conclui-se que esses tipos de estratégias corporativas, quando realizadas de forma estruturada pela unidade central coordenadora e tendo a colaboração generalizada da diretoria e gerência, resultam em criação de valor.

A gestão de portfólio e a transferência e compartilhamento de atividades demonstraram que todos os tipos de estratégias corporativas devem estar bem administrados pela unidade central coordenadora para atingir os melhores resultados. Para a gestão de portfólio, observou-se que nem todos da alta administração aprovam os novos produtos e serviços que estão sendo incorporados ao portfólio da empresa, bem como as melhorias que vem sendo realizadas. Mesmo com a apresentação de resultados positivos, a gestão de portfólio não maximizou seus resultados. A implementação dessa gestão enfrentou dificuldades em suas implantações, ocasionadas por atrasos na tomada de decisões. Isso resultou, muitas vezes, em despesas extras não previstas e no não atingimento dos objetivos nos prazos esperados.

Essa dificuldade também foi encontrada na transferência e compartilhamento de atividades. No entanto, aqui, os maiores problemas não se concentraram na diretoria. Foram observados no nível operacional, na não aceitação dos colaboradores da empresa

nas grandes mudanças que a estratégia corporativa apresenta com a unificação de diversas atividades administrativas e a descrição de novas metas e objetivos.

Assim, a análise do papel que a unidade central coordenadora exerce no relacionamento entre as unidades de negócios para a geração de sinergias e criação de valor foi de extrema importância. A descrição das cinco funções apresentadas por Mintzberg (2006) e analisadas junto aos diretores e gerentes dos Diários Associados em Minas Gerais demonstrou que o fornecimento de alguns serviços de apoio, comuns a todas as divisões, nem sempre ocorrem uniformemente. Identificou-se que algumas unidades de negócios se destacam uma frente às outras. Com isso, observou-se que algumas unidades de negócios têm a função apenas de apoio para sinergias e não para gerar resultados próprios para a corporação como um todo, por meio da unidade central coordenadora.

Goold, Campbell e Alexander (1994) acreditam que a ideia de vantagem no apoio da unidade central coordenadora é capaz de produzir os mesmos resultados para a estratégia no nível corporativo. A presente pesquisa vai de encontro a esse pensamento, ao demonstrar que as estratégias corporativas, sendo bem planejadas e implantadas, podem ampliar a criação de valor para a corporação como um todo. Essa ampliação só é possível com o apoio de todos os funcionários da empresa e, principalmente, com a atuação de uma unidade central coordenadora com uma visão de longo prazo bem estruturada e definida. Ela é responsável pela regência das várias unidades de negócios da corporação, combinando-as, gerindo-as e promovendo sinergias entre elas.

Observa-se que, em algumas unidades de negócios da corporação pesquisada, a ampliação de criação de valor citada não se realizou isoladamente. Ao contrário, ela se reverteu em redução na criação de valor. No entanto, deve-se considerar que as estratégias propostas para essas unidades tinham o intuito de obter maior sinergia para a corporação e, conseqüentemente, um melhor resultado para o grupo como um todo.

Portanto, este estudo trouxe importantes contribuições empíricas à teoria amplamente retratada no capítulo 2. O estudo da estratégia corporativa contribui para o seu desenvolvimento e para a satisfatória criação de valor nas organizações. No que tange ao papel da unidade central coordenadora, pode-se dizer que a contribuição é ainda maior, uma vez que o tema não havia sido examinado com

muita profundidade na literatura até então. Foi demonstrada, ainda, a importância de se ater aos fatores de sinergia, como o compartilhamento de *know-how*, a coordenação de estratégia, o compartilhamento de recursos tangíveis, a conjugação do poder de negociação e a criação de empreendimentos conjuntos identificados por Goold e Campbell (2000). Independentemente do uso da estratégia corporativa, esta pesquisa mostra, no campo da gestão estratégica, que a observação dos fatores de criação de valor, como aqui destacados, permite às organizações uma visão compartilhada do negócio, recursos e esforços direcionados ao cumprimento dos mesmos objetivos e mais possibilidades de promover a ampliação dos resultados.

5.1 Limitações do estudo

Por se tratar de um estudo de caso único, é preciso prudência ao generalizar os resultados. A pesquisa foi realizada no ambiente da empresa e, assim sendo, os entrevistados sempre evitam ressaltar os aspectos negativos ou os pontos em que a dificuldade é mais latente, salientando uma imagem positiva da organização. Considerando todos os fatores pesquisados, em nenhum deles os entrevistados destacaram problemas, a não ser bem superficialmente. Um desses problemas envolve a questão de resistência dos empregados no início do processo de convergência de mídias, que foi superado de forma relativamente fácil. Houve também dificuldade de fazer os entrevistados voltarem um pouco mais no passado, para resgatar toda a memória da empresa, no que diz respeito à estratégia corporativa, e delimitar de fato onde ocorreram as dificuldades e os pontos de virada.

Não foi possível entrevistar um maior número de pessoas devido aos cortes realizados no escopo dos entrevistados, visto que esses deveriam ser pessoas com mais de 10 anos de empresa, possuir, principalmente, cargos executivos e estar diretamente relacionados com as estratégias corporativas.

Em virtude da turbulência do ambiente do mercado atual, as estratégias corporativas devem ser vistas como um processo contínuo. Por esse motivo, devem ser constantemente revistas, pois nem sempre se alcançam os objetivos pretendidos. Uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, modificada ou até mesmo implementada de forma completamente diferente do previsto. Assim, um aprofundamento sobre o tema das estratégias corporativas, de forma contínua, é de extrema importância no sentido de trazer maiores evidências teórico-empíricas.

REFERÊNCIAS

- AHMED, N. U.; MONTAGNO, R. V. Operations strategy and organizational performance: an empirical study. *Internacional Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 5, p. 41-53, 1996.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 44.
- BELL, Judith. *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimpr. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989.
- BESANKO, David A.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of Strategy*. 2. ed. [S.l.]: John Wiley & Sons, 1999.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 10. n. 1. jan./mar. 2003.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHANDLER JÚNIOR, Alfred Dupont. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 31-50, 1991.
- CHRISTENSEN, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.
- FAHEY, L., Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-63.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. A busca desesperada pela sinergia. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 65-93.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. How Corporate Parents Add Value to the Stand-Alone Performance of their Businesses. *Business Strategy Review*, v. 5, n. 4, Winter 1994.
- GORT, M. *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.
- GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.
- KIRK, J.; MILLER, M. L. *Reliability and validity in qualitative research*. 2. ed. Califórnia: Sage, 1986.
- KROEGER, Fritz; ROCKENHAEUSER, Joerg. Como evitar o jogo de soma zero. *HSM Management*, São Paulo, v. 4, n. 24, jan./fev. 2001.

- MACHADO, M. N. M. *Entrevista de pesquisa: a interação entrevistador/entrevistado*. 1991. Tese (Doutorado) – Universidade de Belo Horizonte, 1991.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MINTZBERG, H. A organização diversificada. In: MINTZBERG, Henry et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTGOMERY, C. A. The measurement of firm diversification: some new empirical evidence. *Academic of Management Journal*, v. 25, n. 2, 1982.
- NARAYANAN, V. K.; FAHEY, L. Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- _____. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Competição*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, G.; HAMEL, C. K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A syntheses. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 523-551, 1989.
- RUMELT, R. P. *Strategy, structure and economic performance*. Harvard: Harvard University Press, 1974.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competindo com Base em Capacidades: As Novas Regras da Estratégia Corporativa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. *A Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- ZOUAIN, D. M; VIEIRA, M. M. F. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. v. 1. 2. ed. São Paulo: FGV, 2007.