

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DE RONDÔNIA**



**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGMAD**

Fabício Fernandes Mamanny

**TRAÇOS ORGANIZACIONAIS E OS DESAFIOS À AUTOPERPETUAÇÃO:
ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DE UM GRUPO
VAREJISTA EM PORTO VELHO-RO**

PORTO VELHO-RO

2008

FABRÍCIO FERNANDES MAMANNY

**TRAÇOS ORGANIZACIONAIS E OS DESAFIOS À AUTOPERPETUAÇÃO:
ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DE UM GRUPO
VAREJISTA EM PORTO VELHO-RO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito final para aprovação e obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. João Vicente André, Dr.

Porto Velho - RO

2008

M263t Mamanny, Fabrício Fernandes
Traços Organizacionais e os Desafios à
Autoperpetuação: Análise da Trajetória de
Crescimento de um Grupo Varejista em Porto Velho-
RO/ Fabrício Fernandes Mamanny.
Orientador João Vicente André.- Porto Velho, 2008.
128p.

Dissertação apresentada à Fundação Universidade
Federal de Rondônia para obtenção do título de
Mestre em Administração

1. Administração de Empresas- Rondônia I.Título
CDU: 658(811.1)

FABRÍCIO FERNANDES MAMANNY

**TRAÇOS ORGANIZACIONAIS E OS DESAFIOS À AUTOPERPETUAÇÃO:
ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DE UM GRUPO VAREJISTA EM
PORTO VELHO-RO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 07 de novembro de 2008.

Professor José Moreira da Silva Neto, Dr.

Coord. Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD)

BANCA EXAMINADORA

Professor João Vicente André, Dr.

Orientador

Professor Osmar Siena, Dr.

Membro interno

Professora Denise Lima Fleck, Ph. D.

Membro externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Mayra, minha companheira de vida e que me apoiou em cada fase dessa jornada.

Ao meu pai, por me ensinar o valor da educação.

À minha mãe e minha irmã por terem entendido que a ausência foi plenamente justificada.

Ao meu professor orientador João Vicente, a inteligência e a sabedoria necessárias para que eu alcançasse êxito nesse trabalho.

À professora Denise Fleck, exemplo de pessoa e profissional, participando e contribuindo com sua atenção.

Ao meu amigo Wander, um verdadeiro salvador da pátria, que deixou para aparecer no momento certo.

Aos amigos Carlos André, Samuel, Eli, Antônio Wilson, que mesmo sem participar diretamente, estavam a postos para ajudar.

Aos professores do curso de Mestrado em Administração da UNIR, os quais mostraram o caminho da pesquisa científica.

Ao professor Moreira, que me mostrou que toda “grande idéia” pode ser modificada.

Aos colegas de Mestrado, por todos os dias de aulas, trabalhos, apresentações e conhecimentos compartilhados.

Aos dirigentes do grupo de empresas que pesquisei, os quais se mostraram pessoas exemplares, nos mais diversos sentidos, e contribuíram muito para o conhecimento científico.

A todos os amigos, próximos ou distantes, que não abandonaram um mestrando recluso.

Traços Organizacionais e os Desafios à Autoperpetuação: Análise da Trajetória de Crescimento de um Grupo Varejista em Porto Velho-RO

RESUMO

A presente dissertação analisa a trajetória histórica de crescimento do Grupo *Alpha*, um grupo varejista da cidade de Porto Velho – RO. O Grupo *Alpha* é composto por quatorze empresas distribuídas nas três principais zonas comerciais da cidade. A pesquisa se baseou no modelo teórico de Traços Organizacionais. Os dados coletados pelo estudo de caso incluem entrevistas com os diretores do Grupo Alpha, bem como com os empregados antigos. As entrevistas foram transcritas e analisadas sob duas técnicas diferentes. A primeira deve classificar evidências factuais dentro de um conjunto de respostas organizacionais aos desafios de crescimento que forma a perspectiva dos Traços Organizacionais. Essas respostas sugerem que o Grupo Alpha desenvolveu uma propensão a autoperpetuação num certo aspecto. No entanto, deve se esclarecer que a sustentação da propensão à autoperpetuação depende do Grupo Alpha aprender adequadamente a responder ao desafio da complexidade no futuro. A segunda técnica foi a análise de conteúdo das entrevistas, a qual capturou como as freqüências das categorias foram mencionadas. Finalmente, a análise complementar contribuiu com uma descoberta de outro desafio de crescimento que parece relevante para empresas gerenciadas pelo proprietário – o processo de transformar uma empresa familiar em uma empresa profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Crescimento. Longevidade Saudável. Pequena Empresa. Empresa Familiar.

Organizational Traits and the Challenges to the Self-perpetuation: Analysis of the Trajectory of Growth of a Retail Group in Porto Velho - RO

ABSTRACT

The present dissertation analyzes the historical trajectory of growth of *Alpha* Group, a retail group of the city of Porto Velho - RO. Alpha Group comprises fourteen companies distributed in the three main commercial zones of the city. The research is based on the theoretical model of Organizational Traits. Data collection for the case study included interviewing Alpha top management as well as a sample of old employees the Group. Transcribed interviews were analyzed by means of two different techniques. The first ought to classify factual evidence into the set of organizational responses to the growth challenges that make up the Organizational Traits perspective. Those responses have suggested that Alpha has seen developing a propensity for self-perpetuation in certain respects. It should be noticed that sustaining the self-perpetuation propensity will require Alpha to learn to adequately respond to the complexity challenge in the future. The second technique was the content analysis of the interviews has captured how frequent response category was mentioned in the interviews. Finally, the complementary analyses have contributed insights into another growth challenge dimension that seems relevant to family-owned businesses – the process of moving away firm the owner-managed and into the professionally-managed organization.

KEY-WORDS: Growth; Health Longevity; Small Business, Familiar Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura geral do motor de crescimento contínuo.....	38
Figura 2: Estrutura geral do motor de co-evolução de Todo e Partes.....	40
Figura 3: Modelo de crescimento das empresas.....	47
Figura 4: Traços Organizacionais Relativos ao Crescimento.....	45
Figura 5: Conceitos para Análise do Crescimento da Firma.....	49
Figura 6: Características dos traços de ordem interna.....	47
Figura 7: Características dos traços de ordem externa.....	48
Figura 8: Critérios de Classificação das Respostas a cada Desafio Gerencial.....	49
Figura 9: Critérios de Classificação das Respostas aos Desafios Gerenciais com Influência do Ambiente.....	50
Figura 10: Respostas aos desafios organizacionais.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento do Grupo <i>Alpha</i> – Por Número de Lojas.....	69
Gráfico 2: Crescimento do Grupo <i>Alpha</i> – Por Número de Colaboradores.....	69
Gráfico 3: Crescimento do Grupo por Número de Lojas – Fase 1.....	87
Gráfico 4: Crescimento do Grupo por Número de Colaboradores – Fase 1.....	88
Gráfico 5: Crescimento do Grupo por Número de Lojas – Fase 2.....	90
Gráfico 6: Crescimento do Grupo por Número de Colaboradores – Fase 2.....	90
Gráfico 7: Crescimento do Grupo por Número de Empresas – Fase 3.....	92
Gráfico 8: Crescimento do Grupo por Número de Colaboradores – Fase 3.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro de diferenças entre a gestão de empresas de pequeno porte e gestão de grandes empresas.....	29
Quadro 2: Como os fundadores/proprietários diferem dos “gerentes profissionais”.....	32
Quadro 3: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....	60
Quadro 4: Quadro de Pessoas Entrevistadas.....	62
Quadro 5: Fases de Crescimento do Grupo <i>Alpha</i>	70

Quadro 6: Plataforma Teórica de Análise das Respostas aos Desafios Organizacionais do Grupo <i>Alpha</i> - Prévia	64
Quadro 7: Plataforma Teórica de Análise das Respostas aos Desafios Organizacionais do Grupo <i>Alpha</i>	66
Quadro 8: Codificação de Categorias	67
Quadro 9: Fatos classificados – por pólos e por fases da história do Grupo <i>Alpha</i> ..	95
Quadro 10: Classificação de fatos/respostas – desafio do empreendedorismo	96
Quadro 11: Classificação de fatos/respostas – desafio da navegação no ambiente.	96
Quadro 12: Classificação de fatos/respostas – desafio da gestão diversidade.....	98
Quadro 13: Classificação de fatos/respostas – desafio da formação de recursos gerenciais.....	100
Quadro 14: Classificação de fatos/respostas – desafio da formação de recursos gerenciais.....	101
Quadro 15: Classificação de fatos/respostas – desafio da profissionalização	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Freqüências por desafio	104
Tabela 2: Freqüências do desafio do empreendedorismo.....	105
Tabela 3: Freqüências do desafio da navegação no ambiente	105
Tabela 4: Freqüências do desafio da gestão da diversidade	106
Tabela 5: Freqüências do desafio da formação de recursos gerenciais	107
Tabela 6: Freqüências do desafio da gestão da complexidade.....	108
Tabela 7: Freqüências do desafio da complexidade	109

LISTA DE SIGLAS

AP – Autoperpetuação

AD – Autodestruição

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

RO – Rondônia

CN – Condição Necessária

N – Neutro

PIB – Produto Interno Bruto

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

CD – Centro de Distribuição

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

SESC – Serviço Social do Comércio

PGE – Programa de Gestão Empresarial

AV - Avenida

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Objetivo de Estudo	14
1.2	Organização do Estudo	15
2	Empreendedorismo	17
3	Cultura Organizacional	20
4	Gestão de Pequenas Empresas	22
4.1	Empresas Familiares e Profissionalização	30
5	Crescimento de Empresas	36
5.1	Longevidade de Empresas	40
5.2	Traços Organizacionais	46
5.2.1	O Desafio do Empreendedorismo	55
5.2.2	O Desafio da Navegação no Ambiente	56
5.2.3	O Desafio da Gestão da Diversidade	56
5.2.4	O Desafio da Formação de Recursos Gerenciais	57
5.2.5	O Desafio da Gestão da Complexidade	58
6	Metodologia	59
6.1	Escolha do Grupo de Empresas	59
6.2	Método de Pesquisa	60
6.3	Coleta de Dados	60
6.3.1	Entrevistas	61
6.4	Análise	63
6.4.1	Classificação dos Fatos/Respostas	63
7	Trajétória Histórica do Grupo <i>Alpha</i>	68
7.2	Indicadores de Crescimento	68
7.3	Fases de Crescimento	70
7.4	Fase 1 – Crescimento por Oportunidade (1992-1998)	71
7.5	Fase 2 – Surgimento de Fatores Restritivos ao Crescimento (1999-2004)	74
7.6	Fase 3 – Profissionalização (2005-2008)	77
8.1	Modelo dos Traços Organizacionais	87
8.1.1	Análise da Trajetória de Crescimento por Fases	87
8.1.2	Análise da Trajetória de Crescimento por Desafio	94

8.2 Análise de Conteúdo	104
8.2.1 Desafio do Empreendedorismo	104
8.2.2 Desafio da Navegação no Ambiente	105
8.2.3 Desafio da Gestão da Diversidade	106
8.2.4 Desafio da Formação de Recursos Gerenciais	107
8.2.5 Desafio da Gestão da Complexidade	108
8.2.5 Desafio da Profissionalização	109
8.3 Comparativo entre as Análises	110
9. Conclusões	113
9.1 Conclusões Gerais	113
9.2 Desafios Futuros	114
9.3 Recomendações a Estudos Futuros	115
10. Referências	116
11. Anexos	123
Anexo I - Relação de Fatos/Respostas Classificados: Abordagem de Traços Organizacionais	123
Anexo II – Tabela de resultados da análise de conteúdo	128

1 INTRODUÇÃO

Em 1981 é aprovada a lei complementar que cria o estado de Rondônia. Nessa mesma época chegam as primeiras balsas vindas do Pará para explorar ouro no rio Madeira. O recém criado estado passa a ser o principal destino de imigrantes do sul e nordeste do Brasil. Esse desenvolvimento impulsionou a capital do estado, Porto Velho, durante toda a década de 1980, através do chamado ciclo do ouro.

Entretanto, durante esse período o ambiente rondoniense é influenciado também por outras mudanças ambientais, como o asfaltamento da BR-364, a instalação do Tribunal de Justiça, a instalação da Universidade Federal de Rondônia, o início da construção da hidrelétrica de Samuel, bem como a criação de novos municípios. Tais mudanças impulsionaram a colonização não só de Porto Velho mas também de cidades interioranas como Cacoal.

Nesse contexto, surge a necessidade de desenvolvimento do comércio para atender a circulação de recursos advindos da exploração do ouro na capital e da colonização em massa do interior. Portanto, estabeleceram-se públicos consumidores diferentes. Na cidade de Cacoal, por exemplo, havia um mercado com menor abundância de recursos em função de sua origem da atividade agrícola. Enquanto isso, em Porto Velho, o garimpo provisionava alta circulação de dinheiro no comércio, o qual, por muito tempo, não sofreu com problemas nas vendas.

Ocorreu que, o início da década de 1990, o ciclo do ouro entra em declínio e a abundância de outrora é substituída por uma escassez significativa. O setor comercial de Porto Velho parecia não estar preparado para as dificuldades de mercado. Tal ambiente, entretanto, estimulou a instalação de empresas provenientes do interior, onde os empresários já estavam acostumados com um mercado mais difícil. Com isso, o comércio portovelhense foi estimulado, primeiro, por inovações proporcionadas pelos novos empreendedores, em seguida, pelo advento do Plano Real, o qual trouxe um ambiente de estabilidade econômica a longo prazo.

Nesse contexto se desenvolveu a trajetória de crescimento de um Grupo varejista que possui quatorze lojas na cidade de Porto Velho, capital do estado de Rondônia, na região norte do Brasil, e possui destaque entre os empreendimentos que superaram os desafios de crescimento de empresas que iniciam suas atividades pequenas. O Grupo, o qual será chamado de *Alpha*, surgiu a partir da vinda de lojistas de Cacoal, interior de Rondônia, para Porto Velho no sentido de entrar no mercado de confecções. A partir dos bons resultados da primeira loja, ocorreu a expansão para outros ramos, zonas comerciais e cidades.

Os dados coletados mediante entrevistas semi-estruturadas permitiram construir a trajetória histórica do Grupo através de dezesseis anos de sua existência. Com base nisso, o crescimento do Grupo *Alpha* foi dividido em três fases: de 1992 a 1998 foi a fase 1, de 1999 a 2004 foi a fase 2 e de 2005 a 2008 foi a fase 3. Nas duas primeiras o crescimento em número de lojas e colaboradores não foi acompanhado pela estruturação administrativa. A fase 3 foi caracterizada pela interrupção das expansões e investimento em sua profissionalização e em seus sistemas de informação.

Para analisar a trajetória de crescimento do Grupo, foi utilizado, primeiramente, o modelo teórico de Traços Organizacionais, proposto pela pesquisadora da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Denise Fleck, como opção para estudos históricos longitudinais¹. O modelo propõe que o conjunto de respostas das empresas aos desafios organizacionais de crescimento forma traços que sugerem sua propensão ao sucesso ou fracasso institucional a longo prazo.

Utilizou-se também a técnica de análise de conteúdo de forma a complementar a interpretação dos resultados. Tal procedimento se revelou útil ao tipo de pesquisa uma vez que minimizou os efeitos da subjetividade de interpretação dos trechos das entrevistas.

Metodologicamente, o modelo se mostrou aplicável ao caso estudado, todavia foram necessárias adaptações à plataforma de análise no sentido de melhor adequação aos desafios enfrentados pelo Grupo *Alpha*, o qual conta com várias pequenas e médias empresas que seguem valores familiares.

Dessa forma, a dissertação se propôs a responder à seguinte pergunta:

A trajetória de crescimento do Grupo *Alpha*, analisada sob o modelo de teórico de Traços Organizacionais, sugere uma propensão à autodestruição ou à autoperpetuação organizacional?

1.1 Objetivo de Estudo

O Grupo *Alpha* apresentou três fases históricas que se diferenciam em razão das formas como os desafios de crescimento foram tratados. O Grupo demonstrou uma forte propensão inicial ao crescimento saudável motivada pelo

¹ Estudos que observam variáveis ao longo de períodos históricos

empreendedorismo que colocava o grupo em posição de destaque no mercado. Todavia, conforme a empresa cresceu, os pequenos problemas dos primeiros anos se agravaram e começaram a atrapalhar as expansões e, dessa forma, os próprios diretores decidiram não abrir mais lojas até que o grupo estivesse organizado o suficiente.

Segundo o modelo de Traços Organizacionais, são as respostas recorrentes das empresas aos desafios de crescimento que formam traços característicos, os quais sugerem a propensão da empresa ao sucesso ou insucesso no longo prazo. A teoria sugere que, em geral, esses traços se formam nos primeiros anos de existência da firma.

Anteriormente à presente pesquisa o modelo de Traços Organizacionais foi aplicado a casos de empresas, geralmente, de capital aberto, grande porte e mais de cinquenta anos de existência. No entanto, empresas de capital fechado, menor porte e em seus primeiros anos também podem apresentar traços característicos que já indiquem qual sua propensão a longo prazo. Ainda, quanto mais cedo a trajetória de crescimento for entendida mais facilmente poderiam ser melhorados ou corrigidos.

Nesse sentido, o caso do Grupo *Alpha* fornece informações suficientes para que se analise a trajetória de empresas que nascem pequenas e, em função do crescimento, enfrentam os desafios da passagem para porte médio e/ou grande. Nesse contexto esta dissertação se propõe a cumprir o seguinte objetivo:

“Analisar a trajetória de crescimento do Grupo *Alpha* à luz do modelo de Traços Organizacionais, verificando sua propensão à autoperpetuação ou autodestruição organizacional.”

1.2 Organização do Estudo

A presente dissertação está organizada em 11 capítulos. O primeiro capítulo apresenta o assunto, bem como explica a organização do estudo. Os capítulos 2, 3, 4 e 5 se caracterizam pela revisão teórica realizada para embasar o estudo, sendo que o capítulo 2 retrata o empreendedorismo e suas abordagens, o capítulo 3 retrata a cultura organizacional e como ela influencia análise de diferentes tipos de empresas, o capítulo 4 trata da gestão de pequenas empresas, as diferenças em relação às grandes e sugere especial atenção à questão da profissionalização em

empresas familiares. Esse capítulo foi adicionado após a coleta dados em função do caso estudado ser de uma empresa com traços familiares.

O capítulo 5 está subdividido em duas partes. Na primeira, trata-se das teorias gerais de longevidade. Na segunda parte, o foco é o arcabouço teórico que norteia esse estudo, o modelo de Traços Organizacionais de Fleck (2006), o qual apresenta cinco desafios de crescimento.

O capítulo 6 descreve a metodologia utilizada, a forma como o grupo foi escolhido, os métodos utilizados e a coleta de dados. Ainda, explica-se como se planejou a análise dos dados. Em seguida, o capítulo 7 descreve, com base nos dados coletados, a trajetória histórica do Grupo *Alpha* dividida em três fases. O capítulo 8 apresenta a análise dos dados realizada à luz do modelo de Traços Organizacionais e pela técnica da análise de conteúdo.

Por fim, o capítulo 9, se utiliza da análise dos dados para demonstrar as principais conclusões obtidas. O capítulo 10 demonstra quais referências foram utilizadas no trabalho e o capítulo 11 conta com anexos nos quais foram inseridos todos os fatos/respostas utilizados na análise, bem como a tabulação de resultados da análise de conteúdo.

2 EMPREENDEDORISMO

A partir do século XV, na França, é que o termo empreendedorismo tem sua origem registrada pelos autores. O empreendedor, segundo Souza (2005), se diferenciava dos demais pois se preocupava mais com o risco do mercado do que com o processo de compra e venda. Empreender representava, então, mobilizar meios para fins – implicava renovar, reforçando a relação entre a expansão da empresa e o desenvolvimento da figura do empreendedor.

A lógica capitalista favoreceu ao empreendedorismo e ao seu estudo. No século XVIII, a empresa faz sua entrada na sociedade francesa e seu conceito adquire a significação moderna. Todavia, foi na Revolução Industrial que a empresa deu um salto de produtividade e tecnologia que a posicionou distante da atividade familiar. Do século XV aos dias atuais o caminho percorrido pela empresa foi marcado por sucessivas demandas de mudança no perfil dos empreendedores. A dificuldade de definição do conceito é decorrente da controvérsia de quais são as características dos empreendedores e como desenvolvê-las.

É no contexto atual, dominado por organizações e caracterizado por mudanças nos regimes de trabalho e gestão, que o estudo do empreendedorismo teve seu momento mais intenso. Souza (2005) diz que os modelos de gestão difundidos a partir da segunda metade do século XX pressupõem um comportamento organizacional que inclui a capacidade de criar e inovar em ambientes que incluem flexibilidade. Se para Dolabela (1999), o empreendedor é aquele se dedica à geração de riquezas e do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção e organização, é esse indivíduo que adequa-se de maneira mais completa ao ambiente pós-industrial.

Os estudos sobre empreendedorismo, apesar da expansão após os anos 1980, ainda sofrem de uma falta de continuidade e de unidade com trabalhos anteriores. Dois enfoques mais tradicionais são os de Schumpeter (1997) e o de McClelland (1972). O primeiro se refere à exploração de novas oportunidades de maneira inovadora. O segundo entende o empreendedorismo como um fenômeno eminentemente comportamental.

Schumpeter (1997) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora. Para o autor, o

empreendedorismo e a inovação são conceitos interdependentes. Dessa concepção, compartilham autores como Drucker (2005), Degen (1989), Weber (2003) e diversos economistas, os quais formam uma escola econômica do empreendedorismo.

No enfoque comportamental McClelland (1972) relaciona o conceito de empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle. Uma referência no assunto são as dez características empreendedoras identificadas pelo autor em suas pesquisas realizadas com empresários de todo o mundo. Suas conclusões são utilizadas inclusive no programa Empretec, realizado pelo Programa das Nações Unidas ao Desenvolvimento (PNUD, 2001).

Segundo Passos *et al.* (2008), o empreendedor é o trabalhador que, comprometido com os resultados, cria competências organizacionais, sociais e econômicas para realizar a transformação que o negócio exige. É o agente econômico reflexivo, aquele que deve produzir valor econômico a partir de sua atividade, tendo a reflexão como seu principal instrumento de trabalho. É um indivíduo que administra sua vida profissional, agora sujeita a alterações imprevisíveis e freqüentes, obrigando-o a reorientar sua identidade, suas atitudes, metas, rotinas e redes sociais. O agente econômico reflexivo é o profissional que reinventa a si mesmo, agindo de tal modo que os outros confiem nele e vejam vantagens em se associar a ele.

Um conjunto de características muito marcantes e recorrentes vem delineando o perfil empreendedor em trabalhos recentes. Como apresentado nas conclusões do artigo de Souza (2005), busca de oportunidades, correr riscos e inovação são as mais comuns entre os autores mais significativos. Entretanto, apresentam-se de forma numerosa também as seguintes características: conhecimento do mercado, conhecimento do produto, criatividade, iniciativa, liderança, necessidade de realização, proatividade, visionariedade.

Júnior (2004) afirma que as análises dos temas associados ao processo empreendedor se encontram ainda em estágio embrionário. Sua pesquisa constatou que existe a necessidade de uma abordagem mais brasileira para o tema; poderia haver maior compartilhamento de práticas de pesquisa integrando instituições acadêmicas e empresariais, no sentido de aperfeiçoar as reflexões sobre o empreendedorismo no Brasil.

Concepções recentes, como de Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) trabalham com abordagens do empreendedor como um articulador de redes e um

agente de inovação. Segundo os autores, como resultado da ação empreendedora, fornecedores e distribuidores são substituídos ou acrescidos; novos produtos são lançados, exigindo a criação de novas redes voltadas para outros segmentos ou nichos de mercado; novas combinações de produtos e mercados são realizadas; alianças estratégicas são construídas e desfeitas; novas alianças se consolidam; relações empresariais e institucionais são remodeladas; relações sociais e mercantis, imbricadas umas nas outras, se reforçam e se modelam. A capacidade de inovar situa-se na essência da capacidade empreendedora, da mesma maneira que a habilidade de conjugar e associar recursos distintos. Neste contexto, o empreendedor pode ser vislumbrado como um agente de conexões, capaz de forjar redes com diferentes graus de inovação na combinação de recursos novos e/ou antigos dispersos no mercado.

O século XXI abre uma miríade de oportunidades de expansão ao empreendedorismo. A difusão tecnológica permite que empresas com estruturas mínimas atinjam resultados superiores a empresas de grande porte, cheias de ativos e moldadas pela burocracia *weberiana*. Os modelos de gestão se atualizam e se adaptam ao meio, provocando assim a mudança de paradigmas – a ruptura.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Hall (2004), a cultura não é uma constante, mesmo em um único cenário local. Valores e normas se alteram à medida que os eventos afetam a população envolvida, caso eles envolvam condições relevantes para a organização, essas variações também o serão.

Ao voltar o olhar para as organizações, obtém-se a idéia de cultura organizacional. Para Petigrew (apud ESTOL; FERREIRA, 2006), a cultura organizacional consiste em um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo.

Segundo Naves e Coleta (2003), de modo geral, pode-se dizer que cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Elementos como ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções são alguns dos componentes integrantes deste construto.

Portanto, ao propor fazer a aplicação de modelos teóricos originados em pesquisas com empresas de origem estrangeira e testados, no Brasil, em grandes empresas, a presente dissertação levou em conta que existem diferenças marcantes na cultura organizacional entre empresas pequenas, grandes e transnacionais. Levando em conta essa limitação, utiliza-se de conclusões como a de Teixeira (2007, p. 129) para justificar a aplicabilidade da pesquisa, no qual foi pesquisada a possível existência de competências organizacionais específicas brasileiras:

Os resultados mostram que não existem competências organizacionais essencialmente brasileiras que estejam fortemente relacionadas à origem da empresa. Pelas análises feitas, as competências organizacionais estão mais associadas a setores altamente competitivos e a empresas que já atuam internacionalmente do que a determinadas **culturas organizacionais** ou ao país de origem das empresas.

O autor identificou diferenças culturais nas empresas de origem brasileira, tais como a capacidade de desenvolvimento de produtos, a flexibilidade dos gerentes e funcionários em relação à implementação de estratégias e capacidades de aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças em um ambiente turbulento.

No que diz respeito à cultura organizacional de pequenas empresas, nota-se a relevante influência da questão familiar e da visão dos fundadores. A partir do momento que os fundadores desenvolvem formas próprias de resolução de problemas, transmitem aos demais integrantes a sua visão de mundo, bem como os valores que sustentam a razão da existência da própria organização (ORSI, 2003).

Da cultura organizacional, pode-se dizer que ela:

1. É aprendida – resulta tanto das experiências das pessoas antes de entrarem para a organização, como das influências da organização em si;
2. É determinada pela história da organização – definida pelas decisões que os indivíduos tomaram no passado, particularmente por pessoas importantes, como o fundador;
3. É parcialmente subconsciente – com o tempo, as idéias e as crenças se desenvolvem e se tornam influências claras no comportamento das pessoas;
4. É heterogênea – partes distintas da organização têm culturas diferentes.

A cultura organizacional resulta e é reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização; estrutura organizacional e relações internas; práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia a dia; sistema de comunicação existente e sistemas de recompensas (ORSI, 2003). Exceto pelo sistema de recompensas, os demais fatores são abordados pelo modelo de Traços Organizacionais de Fleck (2006).

Portanto, as divergentes culturas organizacionais tratadas nessa pesquisa foram coordenadas de maneira a prover ao modelo de Traços Organizacionais as adaptações necessárias e, ao mesmo tempo, aplicá-lo dentro de sua essência para consecução do objetivo.

4 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Empresas de pequeno porte tendem a ser diferentes de grandes empresas. E quando isso é afirmado não está ligado somente à estrutura física e quantidade de empregados. As características diferenciadas de empresas de pequeno porte são uma soma de fatores complexos que vão desde a macroeconomia às operações diárias. Bernardi (2003) leciona que uma pequena empresa não é uma grande empresa em menor escala. Ela é sistêmica por natureza, altamente sensível a abordagens e às variáveis de equilíbrio dinâmico, bem como requer ação e modernismo, não modismos.

Em sua obra, Longnecker, Moore e Petty (1997) descrevem as empresas de pequeno porte como produtoras de bens e serviços que contribuem muito para o sistema econômico em geral. As empresas pequenas operam em todos os setores, mas diferem enormemente em sua natureza e importância de um setor para o outro. Outra contribuição vem do expressivo número de empresas de pequeno porte. Segundo dados do Sebrae (2005), no Brasil elas representam 99,2% do total.

Outra característica importante é a contribuição para a geração de empregos. As pesquisas demonstram que as empresas de pequeno porte são as verdadeiras geradoras de empregos de muitos países, enquanto as grandes, infladas demais, são as maiores responsáveis pelas demissões. As pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas. Novos empregos, portanto, vêm do nascimento e do desenvolvimento de novas empresas e sua expansão (LONGNECKER, MOORE; PETTY, 1997).

Novos produtos são de valiosa importância para a melhoria de vida das pessoas. Apesar das grandes pesquisas serem realizadas por organizações de grande porte, as invenções independentes e de empresas de pequeno porte parecem ter uma significância importante. Segundo os autores, eis alguns produtos criados por empresas de pequeno porte no século XX:

- Fotocópia
- Insulina
- Aspirador de pó
- Penicilina
- Colhedora de algodão

- Zíper
- Transmissão automática
- Motor a jato
- Helicóptero
- Direção eletrônica
- Filme colorido
- Caneta esferográfica

As empresas pequenas são vitalmente importantes como incubadoras de idéias, segundo Hall (2004). Elas também têm sido identificadas como vitalmente importantes para os países sob a forma de 'economia informal'².

Além disso, a pequena empresa garante a competição. Desde que Smith (1950) expôs a importância da competição econômica, essas empresas desempenham o papel de impedir que grandes corporações façam com que os clientes fiquem a sua mercê. Entretanto, ao passo que elas competem, também cooperam com as grandes como, principalmente, distribuidoras e fornecedoras de suprimentos. Existem inúmeras funções que as grandes empresas preferem delegar às menores, que o fazem com muito mais eficiência. Pode-se reconhecer facilmente que as grandes empresas são boas na produção de automóveis, mas que as pequenas são melhores no conserto deles (HALL, 2004).

O autor sugere que a existência contínua de empresas de pequeno porte em um sistema reafirma sua importância relativa. Se as empresas pequenas fossem irremediavelmente ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios rapidamente pelos concorrentes mais fortes.

Numa análise de pontos fortes e fracos da pequena empresa, apresenta-se a seguinte configuração proposta por Matias e Júnior (2002):

Pontos fortes:

1. As decisões podem ser tomadas rapidamente, dependendo de uma ou duas pessoas.
2. A comunicação entre os membros da empresa é grande, bem mais eficaz que nas grandes empresas, existem relações mais integradoras

² Formas de auto-emprego através de negócios não formalizados junto às entidades governamentais

entre os pequenos empresários, empregados, clientes, fornecedores e a comunidade.

3. Capacidade de oferecer um atendimento diferenciado e personalizado a seus clientes, muitas vezes acompanhado de um produto/serviço 'especial' que uma grande empresa ainda não pode prestar.
4. As empresas de pequeno porte geralmente estão localizadas mais perto do cliente final e têm um contato mais direto com ele, possibilitando, dessa forma, o conhecimento mais rápido de suas necessidades, gerando a possibilidade de rápida adaptação, por causa de sua flexibilidade.

Pontos fracos:

1. Falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de créditos.
2. Falta de resistência a momentos de instabilidade.
3. Falta de profissionais bem qualificados nas empresas de pequeno porte.
4. As burocracias legais.
5. Ter de ser sujeitar às imposições de preço de grandes fornecedores e clientes.
6. Concorrências das grandes empresas.
7. Alta sensibilidade a problemas com os sócios.
8. Visão de curto prazo.
9. Desinformação sobre o contexto econômico, político e social do Brasil
10. Falta de disciplina e organização.

A administração está nas mãos de poucas pessoas, sendo que muitos desconhecem princípios de administração e instrumentos básicos de gestão, o que facilita muito que aquele perfil de empreendedor e suas características não sejam encontrados, causando a morte da pequena empresa.

Bartholo (2005) aponta que qualquer análise sobre empresas de pequeno porte deve ser precedida por uma discussão em torno dos proprietários-gerentes de tais negócios, realçando o vínculo biunívoco: em cada pequeno negócio existente há um empreendedor que o criou.

Além da forte ligação da pequena empresa com o empreendedor, ainda existe uma forte afinidade com a inovação, conceito difundido por Schumpeter (1997). Com essa visão, coaduna Drucker (2005) quando afirma que a nova

empresa, em geral uma pequena empresa, continua a ser um dos principais veículos para a inovação, como tem sido em todos os principais períodos empreendedores.

Sobre o crescimento das pequenas empresas, Longnecker, Moore e Petty (1997, p. 39) escrevem que:

Novas contribuições à teoria da organização e operação de negócios sugerem que as empresas pequenas são menos afetadas pelas estruturas de tomadas de decisão complexas, multiescalonadas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas empresas grandes. Uma vez que os donos de empresas de pequeno porte freqüentemente são também seus gerentes, é menos provável que elas sejam afetadas adversamente pela separação entre os interesses dos proprietários e do controle gerencial. Evidências empíricas da sobrevivência e produtividade da pequena empresa sugerem que, no que diz respeito ao tamanho, ser maior não é necessariamente ser melhor.

Na visão dos autores, existe uma forma de gestão de empresas de pequeno porte diferente das grandes. Segundo eles, tanto as grandes quanto as empresas de pequeno porte exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios. À medida que a empresa cresce, o gerenciamento fica mais complexo.

Entre os aspectos distintivos da gestão entre pequenas e grandes empresas, os autores trabalham a idéia que os gerentes de ambas desempenham funções similares, porém seu trabalho é um tanto diferente. Essa diferença é percebida por um administrador que muda de uma empresa grande para uma pequena e sente a mudança da atmosfera gerencial. Além disso, as empresas passam por constantes mudanças em suas necessidades organizacionais e gerenciais no caminho entre seu ponto zero e o ponto onde empregar todo um staff de administradores profissionais.

Como fraqueza prevalente em empresas de pequeno porte, citada por Longnecker, Moore e Petty (1997), está o fraco gerenciamento. Embora esse seja um problema recorrente em todas as empresas, as pequenas parecem ser mais vulneráveis a essa fraqueza. Algumas empresas de pequeno porte apenas lutam para sobreviver e rendem quantias mínimas aos proprietários. Eles 'levam' suas empresa ao invés de 'gerenciar'.

Longnecker, Moore e Petty (1997) tratam também das restrições de gerenciamento da pequena empresa. Elas não têm dinheiro suficiente nem pessoas

suficientemente talentosas. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas, e não dispõem de suporte de *staff* experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras.

As conclusões de Matias e Júnior (2002) se coadunam com as de Longnecker, Moore e Petty (1997), ao pesquisarem sobre a administração financeira de empresas de pequeno porte de Ribeirão Preto – SP e região, das quais:

- 47% não fazem nenhum fluxo de caixa;
- 83% não possuem nenhum tipo de aplicação financeira;
- 85% possuem problemas de caixa;
- 77% apuram o lucro de forma errada;
- 100% das empresas não utilizam nenhum método para calcular o nível de estoque;
- 67% dos pequenos empresários conhecem todo seu estoque;
- 77% utilizam-se de capital próprio como fontes de financiamento;
- 47% não fazem nenhum tipo de análise de investimento;

Segundo a pesquisa, nas empresas de pequeno porte, o tempo que os seus dirigentes dedicam ao planejamento pode até mesmo ser considerado nulo, eles geralmente estão mais preocupados com os problemas imediatos da empresa e, muitas vezes, ocupam-se com reclamações de clientes e fornecedores e dificuldades do momento.

O planejamento existente costuma ser informal e sigiloso, pois fica na mente dos dirigentes que acha irrelevante e considera uma perda de tempo discuti-lo ou colocá-lo no papel. Além disso, o pequeno empresário sente-se impotente frente às variações do mercado, ficando inseguro ao fazer planejamento de longo prazo.

Em suas conclusões, Matias e Júnior (2002), ressaltam que um dos principais motivos da ausência do planejamento é a falta do conhecimento de técnicas matemáticas e a tendência do pequeno empresário de confiar mais no seu *feeling* do que em números. O que ele deve enxergar, segundo os autores, é que os números podem ser um forte aliado para a tomada de decisão.

Complementando o estudo da gestão de pequenas empresas, Teixeira e Morrison (2004) analisaram as competências percebidas como necessárias a pequenos empresários do setor hoteleiro do estado de Sergipe e suas formas de aprendizagem. Suas conclusões foram que apesar de muito poucos terem formação

específica na área de hotelaria ou experiência anterior na atividade, percebe-se que muitos empresários ainda não percebem a necessidade de buscar esse desenvolvimento de forma contínua e sistemática.

Um dos maiores obstáculos, segundo os autores, reside no fato desses empresários considerarem a atividade hoteleira relativamente simples e não perceberem a necessidade de esforços maiores para se manterem atualizados ou de aprenderem novas técnicas gerenciais. Outra dificuldade é a sua percepção de que o gerenciamento de hotéis/pousadas de pequeno porte é considerado essencialmente prático, isto é, a melhor maneira de aprender a gerenciar é fazendo.

A tese de Filardi (2006) faz um estudo sobre os fatores de mortalidade de empresas de pequeno porte. A principal conclusão a que chegou foi que a maior parte dos empreendedores abre suas empresas sem experiência no ramo, sem competência gerencial, sem capital suficiente, sem funcionários para ajudar, sem ter feito uma pesquisa ou planejamento e acredita que apenas através da força de vontade e do esforço pessoal a empresa irá funcionar, ou seja, irá sobreviver a todas as dificuldades e ter sucesso.

A pesquisa ainda demonstra que os empreendedores costumam colocar a culpa dos insucessos nos aspectos externos, como burocracia, impostos altos, concorrentes, governo e clientes, mas na verdade o que sobre é a baixa qualidade nos serviços, baixa competência gerencial, falta de experiência no ramo e pouca força de vontade para enfrentar por mais tempo as dificuldades, o que fica claro quando aparece um emprego e uma parte dos empreendedores desiste da empresa pela segurança do salário e da pouca responsabilidade (FILARDI, 2006).

Uma vez que um dos pontos fracos é o planejamento, a dissertação de Terence (2002) observou o conservadorismo e resistência a mudanças de algumas empresas de pequeno porte na tentativa de profissionalizar a gestão estratégica e total abertura aos novos preceitos práticos por parte de outras empresas. Sobre o tema, Migliato (2002) entende que o planejamento formal parece contrariar a forma natural de formulação de estratégias das empresas de pequeno porte. É provável que tal fato ocorra, ainda, pela forte ligação das tomadas de decisões à figura do proprietário-fundador, o qual desenvolve a empresa à sua imagem e semelhança (MIGLIOLI, 2006).

Em seu estudo sobre modelos de gestão para empresas de pequeno porte de construção de edifícios, Oliveira (2005) ressalta que as empresas de construção de

maior porte possuem uma estrutura organizacional mais complexa e demandam um sistema de gestão compatível com esta complexidade. Em contrapartida, elas possuem, em geral, maior fôlego financeiro e, conseqüentemente, têm melhores condições de contratar empresas de consultoria para aprimorarem seus sistemas de gestão, ou mesmo desenvolverem novos sistemas.

Reforçando as pesquisas sobre MPEs e sistemas de informação Matos (2004), pesquisou indicadores de desempenho para beneficiamento de madeira em uma empresa de pequeno porte. De acordo com a pesquisa, a empresa analisada, de modo geral, apresentava uma rotina não definida e fora de controle. Alguns pontos de melhorias indicados foram: controle de estoque, controle de perdas de madeira, qualidade da madeira pós-secagem e controle da utilização da madeira.

Segundo as conclusões da dissertação de Garcia (2006), pôde-se perceber que o planejamento da negociação internacional ainda não é uma preocupação no dia a dia das empresas de pequeno porte. Essa observação leva à inferência do autor de que a falta de conhecimento e informação seja a razão para esse comportamento.

Por outro lado, Silva (2007) analisou as micro e empresas de pequeno porte sob o âmbito da formalidade/informalidade. O autor aponta que:

- Uma firma formal possui maior número de empregados que uma informal;
- Uma firma formal investe mais por trabalhador;
- Quando uma firma vende ou compra de empresas formais, ela tem mais probabilidade de se tornar formal, assim como aumenta essa probabilidade à medida que vende mais a grandes empresas.

Diante desse contexto, o presente capítulo, com base na revisão teórica realizada, resume no quadro 1 as conclusões dos trabalhos científicos citados.

	Pequena Empresa	Grande Empresa
Gestão empresarial	Maior flexibilidade	Menor flexibilidade
	Maior nível de informalidade	Maior nível de formalidade
	Prioridade com ações de curto prazo	Preocupação com ações de curto, médio e longo prazo
	Mais tempo aplicado pelos empreendedores à execução e menos tempo ao gerenciamento	Mais tempo dos empreendedores aplicado no gerenciamento e menos tempo na execução
	Escassez aguda de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros	Maior disponibilidade de recursos, de forma geral
	Sofre muita influência do empreendedor/fundador	Pode ser pouco ou em nada em influenciada pelo empreendedor/fundador
	Valoriza o pensamento intuitivo	Predomina o pensamento analítico
	Menor tempo dedicado ao planejamento, feito de forma informal	Alta valorização do planejamento; feito de maneira formal
	Falta de mecanismos de controle	Alto desenvolvimento de mecanismos de controle
	Predomínio de gestão empreendedora, inovativa e criativa	Predomínio da gestão tradicional, porém existe a preocupação com a inovação e criatividade

Quadro 1 - Quadro de diferenças entre a gestão de empresas de pequeno porte e gestão de grandes empresas.

Fonte: Hall (2004), Smith (1950), Matias e Júnior (2002), Bartholo (2005), Schumpeter (1997), Drucker (2005), Longnecker, Moore e Petty (1997), Teixeira e Morrison (2004), Filardi (2006), Migliato (2002), Miglioli (2006), Terence (2002), Oliveira (2005), Matos (2004), Garcia (2006), Silva (2007)

O quadro 1 demonstra na coluna *gestão empresarial – pequena empresa* as características predominantes nas pequenas empresas. Destacam-se a influência do da figura do empreendedor/fundador e a gestão informal, criativa e de curto prazo. A noção de sobrevivência a longo prazo não pode ser identificado como uma questão comumente presente em pequenas empresas. De fato, a coluna *gestão empresarial – grande empresa*, demonstra que essas buscam não abandonar a criatividade e a inovação, porém se utilizam da gestão formal e profissional devido à responsabilidade de garantir a existência contínua da empresa.

4.1 Empresas Familiares e Profissionalização

A empresa familiar se distingue dos demais tipos de empresas, sejam elas pequenas ou grandes. Valores familiares e empresariais se misturam e influenciam às declarações de visão, missão e ao processo de tomada de decisões. Longnecker, Moore e Petty (1997) conceituam a empresa familiar como aquela na qual a propriedade ou envolvimento de dois ou mais membros da família na vida está implícita na vida e no funcionamento dessa empresa. A natureza e a extensão desse envolvimento variam. Ainda, a empresa familiar não é apenas a pequena. Considerações de família podem continuar a ser importantes, mesmo quando os negócios se tornam grandes corporações, como o Wal-Mart Stores, Ford Motor Company e Votorantim. À medida que o negócio formado se torna estabelecido e cresce, sua organização e padrão gerencial mudam. O gerenciamento precisa se adaptar ao crescimento e à mudança em qualquer organização, porém, as mudanças envolvidas à medida que o negócio passa pelos períodos da 'infância' e da 'adolescência' são muito mais extensas que aquelas que ocorrem com o crescimento de um negócio relativamente maduro.

Os autores Longnecker, Moore e Petty (1997) apresentam esta evolução em quatro estágios:

Estágio 1 – Operação de uma pessoa: evidentemente, nem todas as empresas começam nesse nível, mas essa situação não é, de forma alguma, rara.

Estágio 2 – Empreendedor Treinador: o que implica a intensa participação nas operações dos negócios. Além de desempenhar o trabalho básico, o empreendedor precisa ainda coordenar os esforços dos outros.

Estágio 3 – Supervisão intermediária: de diversas formas, esse é um ponto difícil, perigoso para as empresas de pequeno porte, porque o empreendedor precisa manter-se acima do gerenciamento direto e trabalhar por meio do nível intermediário de gerenciamento.

Estágio 4 – Organização formal – envolver mais do que o tamanho ampliado e a organização com diversos níveis. A formalização do gerenciamento envolve a adoção de políticas escritas, a preparação de planos e orçamentos, a padronização de práticas pessoais, a informatização de registros, a preparação de quadros organizacionais e descrições de cargos, a programação de conferências de treinamento, a instituição de procedimentos de controle e assim por diante.

Algumas práticas do estágio 4 podem ser utilizadas antes do crescimento da empresa. No entanto os estágios descritos pelos autores demonstram um padrão típico de desenvolvimento para negócios bem-sucedidos. A flexibilidade e informalidade, na verdade, podem ser úteis no início, mas o crescimento exige mais formalidade no planejamento e controle. A tensão mais comum em empresas de pequeno porte ocorre quando os padrões tradicionais de gerenciamento sem cobranças se tornam disfuncionais. É nesse momento que surge a necessidade de grande habilidade gerencial para preservar a atmosfera “familiar”, enquanto se introduz um gerenciamento profissional.

Com isso, os autores ressaltam que à medida que empresa passa para estágios mais avançados o empreendedor faz menos e gerencia mais. Em geral, os empreendedores se destacam por suas habilidades para ‘realizar’ e são fracos em ‘gerenciar’. As empresas que hesitam claramente em passar de um estágio organizacional para outro e adquirir o gerenciamento necessário limitam sua taxa de crescimento. Por outro lado, as empresas de pequeno porte podem tentar se tornar grandes muito rapidamente. A força primária do empreendedor pode residir no desenvolvimento do produto ou na venda, por exemplo, e um rápido impulso para o estágio 4 pode sobrecarregar o empreendedor com deveres gerenciais e roubar da organização aqueles talentos empresariais valiosos.

Diante disso, Longnecker, Moore e Petty (1997) afirmam que empresas muito pequenas freqüentemente sobrevivem, apesar de um gerenciamento fraco. Até certo ponto, a qualidade de seus produtos ou serviços pode contrabalançar as deficiências em seu gerenciamento. No entanto, os defeitos no gerenciamento impõem tensões nos negócios e retardam seu desenvolvimento.

Ainda tratando de uma visão sobre a gestão de empresas de pequeno porte, os autores procuram explicitar que os fundadores de novas empresas nem sempre são bons membros da organização. Geralmente, como explicado no capítulo 1, eles são criativos, inovadores, que assumem riscos e têm coragem para batalhar sozinhos. Realmente, eles freqüentemente são impelidos a iniciar seu empreendimento por eventos precipitadores, alguns dos quais envolvem a dificuldade de se encaixar nos papéis organizacionais tradicionais. Como conseqüência, os fundadores podem não conseguir reconhecer o valor das práticas do bom gerenciamento.

Longnecker, Moore e Petty (1997) diferenciam os fundadores dos gerentes profissionais conforme quadro 2.

	Empreendedores/fundadores/ proprietários são	Gerentes profissionais são
Motivação e orientação emocional	Orientados em direção à criação, construção	Orientados para a consolidação, sobrevivência, crescimento
	Orientados para a realização	Orientados para o poder e a influência
	Auto-orientados, preocupados com própria imagem; necessidade de “glória”	Orientados para a organização, preocupados com a imagem da empresa
	Inveja as próprias prerrogativas, necessidade de grande autonomia	Interessados em desenvolver a organização e os subordinados
	Leais com a própria empresa, ênfase no “local”	Leais com a profissão de gerentes, são mais “cosmopolitanos”
	Dispostos e capazes de assumir riscos moderados com a própria autoridade	Capazes de assumir riscos, porém mais cuidadosos e precisando de apoio
Orientação analítica	Primariamente intuitivos, confiando nas próprias intuições	Basicamente analíticos, mais cuidadosos com as intuições
	Horizonte de tempo de longo prazo	Horizonte de tempo de curto prazo
	Holísticos, capazes de ver o quadro como um todo, padrões	Específicos; capazes de ver detalhes e suas conseqüências

Quadro 2 - Como os fundadores/proprietários diferem dos “gerentes profissionais”

Fonte: Longnecker, Moore e Petty (1997, p. 424)

Todavia, os autores esclarecem que estereótipos devem ser evitados. Alguns empreendedores são profissionais em sua abordagem do gerenciamento, e alguns gerentes corporativos adotam uma postura empreendedora, no sentido de serem inovadores e dispostos a assumir riscos. No entanto, um empreendedor com estilo gerencial que não chega a ser profissional, freqüentemente atua como um entrave ao crescimento da empresa. Idealmente, o fundador acrescenta uma medida de gerenciamento profissional sem sacrificar o espírito de empreendedor e os valores básicos que deram à empresa um início bem-sucedido.

De forma mais específica, Tillman e Grzybovski (2002) afirmam que a empresa familiar torna-se parte da vida dos membros da família proprietária, não

sendo mais possível separar o que é da família e o que é da empresa. A sociologia explica que há um conjunto de valores e de crenças unindo a sociedade de trabalho através a cultura e da visão de mundo trazida pelos indivíduos que dela fazem parte. Adicionalmente, as autoras entendem que somente através da capacidade de gerar e de gerenciar conhecimentos, administradores dos diversos tipos de empresas poderão promover o melhoramento contínuo³, responsável pela manutenção, crescimento e desenvolvimento da empresa em que atuam.

Compartilhando dessas idéias, outros autores tentaram descobrir qual a capacidade de crescimento e sobrevivências de empresas familiares. Vidigal (2000) relacionou a reconcentração de capital ao sucesso de empresas a longo prazo. Porém o que chama atenção é que o conceito de sucesso utilizado pelo autor não se vinculou a dados financeiros, mas entendeu que sucesso para a empresa familiar é quando a família atinge um nível adequado de satisfação no relacionamento família-empresa.

Pois é tal relacionamento que se demonstra como o principal desafio da empresa familiar. Em sua pesquisa, Tillman e Grzybovski (2002), perceberam que muitos gestores e herdeiros sustentam a idéia de que ser profissional em uma empresa familiar é saber separar ações da empresa das ações da família, na prática, isso realmente parece impossível.

No entanto, existem níveis benéficos para empresa e níveis em excesso, onde a confusão torna-se prejudicial ao crescimento da empresa. Longnecker, Moore e Petty (1997) reforçam essa visão quando falam que a sobreposição reflete-se em numerosas tensões e conflitos potenciais que surgem entre a vida empresarial e a familiar. Os relacionamentos entre familiares em um negócio são mais sensíveis do que entre empregados sem parentesco. Os autores exemplificam com a situação na qual um pai fica irritado com um filho que chega sempre tarde, mas disciplinar ou demitir um filho é muito mais sério que disciplinar ou demitir um empregado que não seja da família.

Contudo, a família presente nos negócios reforça a identidade e a preservação de valores culturais internos. Segundo Lima, Andrade e Grzybovski (2005) há questões culturais envolvidas, especialmente a busca da perpetuação de

³ Melhoria é um conceito utilizado na gestão da qualidade, no qual Juran (1974) define como o processo para produzir com níveis superiores e inéditos de execução. Visa elevar os resultados a novos níveis de desempenho, seja ele incremental (melhoria contínua) ou inovador (melhoria radical).

valores da família (desenvolvidos pelo fundador) na empresa, de geração para geração a permanência da união pelas diferenças e a melhoria das relações pessoais, considerados os princípios que mantêm a família unida e sólida, possibilitando a perpetuação através de gerações.

Em razão dessa dualidade, as empresas familiares se perguntam se é melhor continuar familiar ou se profissionalizar. Para fundadores pesquisados por Tillman e Grzybovski (2002), o conceito de profissionalização é simples, nada que tenham aprendido em livros ou em escolas. Para eles profissionalizar está ligado ao crescimento e adaptação às mudanças requeridas pelo ambiente empresarial. As autoras perceberam que, para fundadores e sucessores, ser profissional é regra/pré-requisito para se manter no mercado, trabalhando em qualquer tipo de empresa.

Ser profissional em uma empresa familiar é ter respeito pelo trabalho do outro dentro da empresa, saber abrir espaço para os sucessores, bem como tratá-los e remunerá-los igualmente. Alguns consideram também uma postura profissional manter relacionamentos não familiares com membros da família dentro da empresa e saber separar família de negócios/empresa (TILLMAN E GRZYBOVSKI, 2002, p. 101).

Alinhada com Tillman e Grzybovski (2002) está a visão de Lima, Andrade e Grzybovski (2005), que dizem tornar-se evidente que as perspectivas de futuro de uma empresa familiar estão associadas ao intra-empendedorismo⁴, à necessidade de profissionalização, ao crescimento empresarial e ao atendimento das exigências de mercado.

Estol e Ferreira (2006) contribuíram com a noção de profissionalização ao denotarem que, dentre as unidades de um Grupo de empresas familiares, aquela gerida por um diretor profissional se vinculava à imagem de empresa agressiva e decidida a conquistar o mercado externo, bem como valorizava mais o profissionalismo e era mais voltada para práticas de integração interna e externa.

A necessidade de profissionalização tende a surgir conforme a empresa cresce. Em seus primeiros estágios de vida, a empresa familiar sustenta uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal, onde as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional e onde o fundador é o chefe inquestionável do clã (LONGNECKER; MOORE; PETTY, 1997).

⁴ Intra-empendedorismo: ações de inovação, iniciativa e criatividade realizadas por funcionários, dentro da empresa na qual trabalham.

Entretanto, conforme passam os anos, mais forte torna-se aquela cultura familiar. Por outro lado, os fundadores sentem a necessidade da profissionalização. Envidenciam-se, pois, aspectos de dificuldade para um empreendedor profissionalizar a empresa com membros da família e o dilema que enfrenta em resistir a contratar pessoas estranhas da família. Confiança, o elemento central para o fundador contratar pessoas para lhe assessorarem continua tendo o mesmo status, e vigora no âmbito da família e da empresa, envolvendo aspectos afetivos e técnicos (LIMA; ANDRADE; GRZYBOVSKI, 2005).

Diante disso, percebe-se que o conceito de profissionalização, para os empreendedores, se refere a profissionalizar sua *família*, entendida aqui não somente como aqueles com laços consangüíneos, mas também aqueles primeiros funcionários que cresceram junto com a empresa e são tratados como sendo “*da família*”. A profissionalização também se entende como a manutenção dos valores positivos das relações familiares, como a perenidade do negócio, respeito aos clientes e funcionários, associadas à incorporação dos fatores conhecimento, competência e correta distinção família/empresa.

5 CRESCIMENTO DE EMPRESAS

Starbuck (1971 apud FLECK, 2003) afirmou que “[...] sem tardar, o começo de uma teoria geral do crescimento organizacional aparecerá [...]”. No entanto, decorridos mais de trinta anos, nenhuma teoria geral do crescimento tomou corpo (FLECK, 2003). Em razão disso, a obra de Edith Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, de 1968 é, ainda, a principal referência sobre a teoria geral de crescimento de empresas.

Segundo a autora, a proposição que a empresa tem um incentivo contínuo para expandir e que não há limite para seu tamanho absoluto substitui a noção de um tamanho ‘ótimo’ da empresa. Ela argumentou que a expansão das firmas é baseada em oportunidades de usar seus recursos produtivos mais eficientemente do que vinham sendo usados.

Para Penrose (1968), expansões que usam recursos mais eficientemente podem ser um eficiente processo tanto do ponto de vista da sociedade quanto do ponto de vista da firma. Como resultado do processo, as firmas se tornam maiores e a questão é se a grande empresa, porque ela é grande, é mais eficiente do que se fosse uma pequena empresa. Suas idéias tratam o crescimento como processo e o tamanho como um estado.

Sua obra também alcança o crescimento de pequenas e novas empresas. Segundo Penrose (1968), para uma considerável extensão da sobrevivência e crescimento de pequenas e novas empresas deve existir uma habilidade empreendedora superior e um empreendedor com consideráveis recursos financeiros, o qual tem escolhas mais amplas de atividades possíveis do que aqueles sem capital. Então, o empreendedor com habilidades incomuns, idéias originais e considerável versatilidade tem escolhas mais amplas de atividades que o cidadão ‘comum’.

Dessa forma, Penrose (1968) trata o crescimento como condicionado pela existência de serviços empreendedores e gerenciais. Os primeiros envolvem a versatilidade, a capacidade da empresa levantar recursos, seus níveis de ambição e a capacidade de bom julgamento empresarial. Já os serviços gerenciais são necessários ao planejamento, coordenação de recursos e atividades operacionais.

A visão complementar de Chandler (1977), retrata estudos sobre a moderna empresa comercial. O autor diz que foi a coordenação administrativa de empresas

com várias unidades que possibilitou uma produtividade maior, custos mais baixos e lucros mais elevados do que os mecanismos de coordenação de mercado. A sistematização das transações entre as unidades diminuía os custos de transação⁵, como, por exemplo, custos de informação sobre mercados e fornecedores, principalmente, possibilitava a utilização mais intensiva das instalações e do pessoal empregado nos processos de produção e distribuição, logo, aumentava a produtividade e reduzia custos.

Contudo, a coordenação administrativa só se materializava com a criação de uma hierarquia gerencial capaz de gerir o volume alto das atividades econômicas. Com essas características, a moderna empresa ganhava vida própria e sua estrutura torna-se símbolo de estabilidade, pujança e crescimento constante. Nessas hierarquias se utilizava mão-de-obra assalariada cada vez mais técnica e profissional. Nessas empresas, a seleção e a promoção dependiam de formação, da experiência e do desempenho e não das relações de parentesco ou dinheiro.

Segundo Chandler (1977), os gerentes profissionais, ao tomarem decisões administrativas, preferem políticas conducentes à estabilidade e ao crescimento a longo prazo. Seu principal objetivo era o uso contínuo das instalações, estavam mais dispostos a reduzir dividendos em favor do reinvestimento voltado a manter a viabilidade a longo prazo de suas organizações. Os gestores introduziam novos produtos e serviços para utilizar mais plenamente os recursos humanos e físicos existentes, o que, por sua vez, levava ao incremento de pessoal e equipamento. Ao crescerem e dominarem os principais setores da economia, as grandes empresas alteravam a estrutura básica dos setores e da economia em geral, em preocupação com a manutenção de suas oportunidades de crescimento.

As idéias de Chandler devem ser analisadas com olhar crítico do momento histórico observado, entre 1840 e 1920, quando os profissionais possuíam perspectiva de trabalhar a vida inteira numa empresa. Todavia, a necessidade da firma de contar com profissionais talentosos desenvolvendo longas carreiras pode ser considerada uma necessidade trans-histórica (FLECK, 2003). Estol e Ferreira (2006) obtiveram conclusões que podem dar suporte a essa idéia, ao perceberem que a sucessão de uma empresa familiar conduzidas por profissional escolhido por

⁵ Custos de transação: em Williamson e Winter (1996) se explicam os custos de transações como aqueles decorrentes da contratação de transações entre duas ou mais unidades. Segundo essas teorias, as empresas surgiram como forma de reduzir custo de transação pois diminuem a incerteza de transações de mercado.

critérios exclusivos de competência profissional o tenha levado a endossar valores e práticas direcionadas à expansão e sobrevivência organizacional. Se os administradores não querem, as organizações procuram formas de estimular esse comportamento, afinal, o processo de existência continuada possui características trans-históricas.

Com base numa minuciosa análise da obra *The Visible Hand*, de Chandler (1977) e em diálogo com Penrose (1968), Fleck (2003) propõe generalizações dos processos de crescimento contínuo e de crescimento da indústria, os quais dão origem a uma estrutura de dois motores que atuam como propulsores do processo de crescimento das empresas. O primeiro motor é do crescimento contínuo, no qual as empresas buscam sua expansão através de utilização mais intensa e lucrativa das instalações. Segundo a autora, longe de resolver o desequilíbrio, o crescimento intensifica o existente, aumentando em qualidade e quantidade os recursos subutilizados, conforme figura 1.

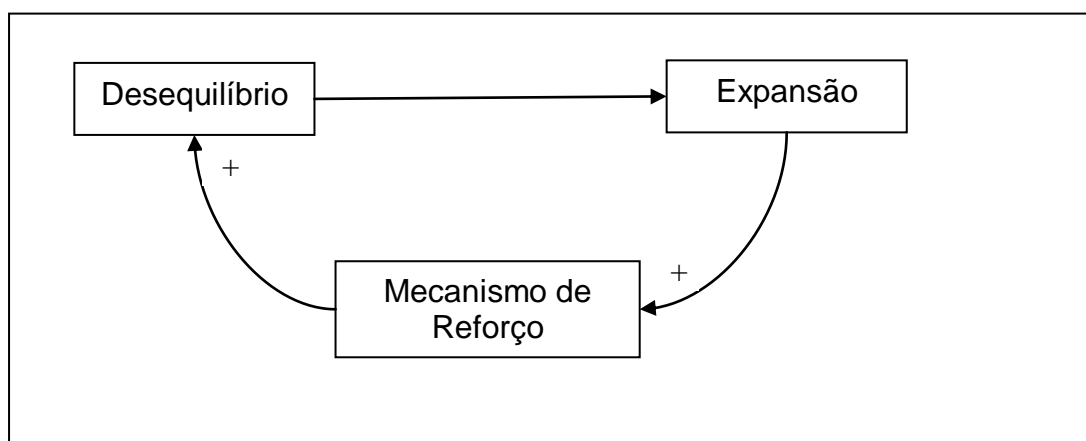


Figura 1 - Estrutura geral do motor de crescimento contínuo

Fonte: Fleck (2003, p. 18)

Os três blocos representam:

1. *Desequilíbrio*: algum tipo de desequilíbrio ocorrendo dentro ou ao redor da firma;
2. *Expansão*: algum tipo de expansão resultante da percepção de oportunidades de crescimento associadas ao desequilíbrio;
3. *Mecanismos de reforço*: algum tipo de mudança produzido durante o processo de expansão, podendo intensificar o desequilíbrio.

Portanto, a identificação dos motores em processo de crescimento permite melhor compreender como eles acontecem. Por exemplo, mecanismos de reforço identificados como aquisição de outras firmas só serão motivadoras de crescimento contínuo caso a adquirida contribua com recursos e habilidades adicionais para o aumento da vantagem competitiva da firma adquirente.

A cuidadosa análise dos motores também revela que as firmas devem ter um posicionamento adequado em relação ao uso dos recursos. Por exemplo, firmas que utilizem completamente, ou quase, seus recursos pode ter dificuldades de expansão para enfrentar novos concorrentes pelo fato de possuírem folga de recursos.

Chandler (1998) reforça tal propositura quando conclui que as empresas raramente continuavam crescendo ou mantinham-se competitivas por um período prolongado a não ser que a incorporação de novas unidades permitisse à hierarquia reduzir custos, aumentar a eficiência e aperfeiçoar produtos e processos existentes e desenvolver outros novos e alocar recursos para fazer face aos desafios e oportunidades decorrentes da constante evolução da tecnologia e dos mercados. As expansões bem sucedidas eram aquelas que geravam economia de escala e escopo.

A economia de escala é obtida quando o maior volume de um só produto ou serviço num só complexo de instalações reduz o custo unitário da produção e distribuição. A economia de escopo ocorre quando se utiliza um só complexo de instalações para produzir mais de um produto ou serviço (CHANDLER, 1998)

O outro motor em Fleck (2003) é o da co-evolução, no qual a capacidade de crescimento da indústria é requisito para o crescimento da firma, como pode ser visto na figura 2.

Para Chandler (1977), a cooperação entre as firmas de uma indústria é o mecanismo de deflagração que promove a padronização da indústria, uma condição necessária para sua capacidade de crescimento se desenvolva. Fleck (2003), explica os blocos da figura 2 como: *cooperação entre partes*, que pode ocorrer espontânea ou compulsoriamente; *padronização do todo*, que pode abranger tecnologia, produtos e /ou processos; *homogeneização* de ofertas de produtos e /ou serviços em decorrência da padronização; *competição* entre partes em virtude da escassez de recursos vitais às partes; e, finalmente, o *crescimento* do todo decorrente da padronização instituída.

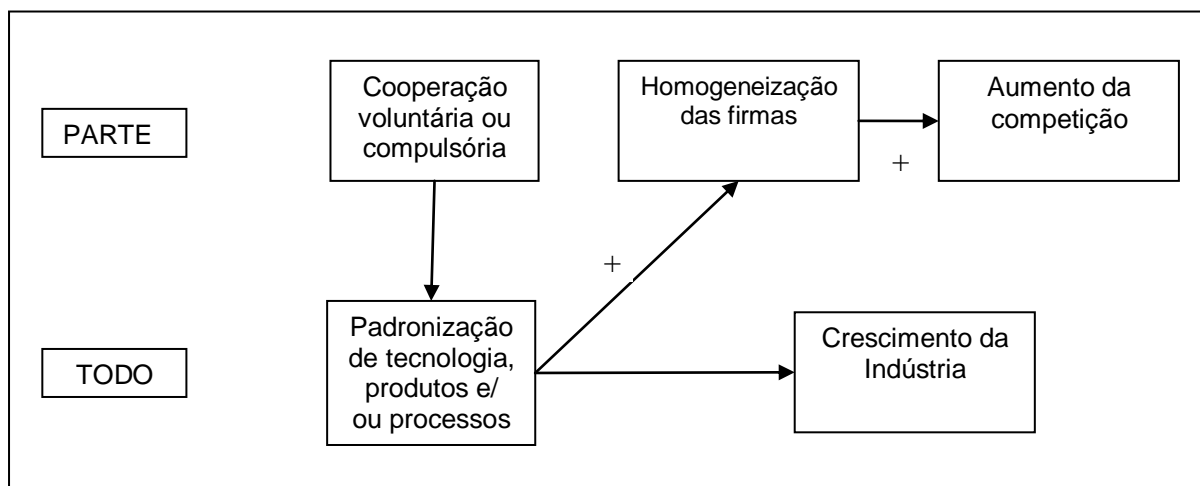


Figura 2 - Estrutura geral do motor de co-evolução de Todo e Partes

Fonte: Fleck (2003)

Pesquisas recentes e complementares como a da consultoria Bain & Company (2008) revelou que somente 29% das expansões em negócios “nada a ver” contribuíram para um crescimento lucrativo de empresas varejistas. Constatou-se, também, três princípios que poderiam alavancar o sucesso de um varejista ao dobrar a média geral de êxito de seu setor.

O primeiro princípio da Bain & Company (2008) é que organizações bem-sucedidas entram em novos negócios que estão perto de seu núcleo básico, com taxa de sucesso que aumenta acentuadamente para as iniciativas que envolvem mercados adjacentes – ou seja, negócios fora do núcleo básico – com poucas variantes em relação às estruturas de custo, consumidores-alvo ou capacidades atuais das empresas. Tal propositura converge com o pensamento de Fleck (2005) e Chandler (1977) no que se refere às expansões produtivas, voltadas para o aumento da economia de escala e escopo, de forma a preencher capacidades ociosas e gerar novas possibilidades de expansão.

O segundo princípio é que as iniciativas bem-sucedidas em mercados adjacentes concentram os esforços em negócios de alto potencial de rentabilidade, partindo de princípios nos quais os mercados com as maiores margens são os melhores.

O terceiro princípio declara que as companhias de maior êxito estimam com exatidão o potencial de crescimento no mercado em que estão entrando, visando idealmente mercados sem um líder estabelecido.

5.1 Longevidade de Empresas

As empresas ocuparam seu espaço na sociedade com maior força a partir do século XX e diversas são aquelas que já se tornaram centenárias. Por outro lado, há um expressivo número de empresas que encerram suas atividades prematuramente. Portanto, os estudos sobre longevidade buscam entender como algumas empresas crescem e se mantêm no mercado de forma salutar, enquanto outras não chegam a desenvolver completamente seu potencial e abandonam o mercado.

Nesse sentido, a pesquisa sobre longevidade feita por Collins e Porras (1995) conceitua as empresas excelentes e duradouras como visionárias pois “são instituições líderes em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo a sua volta”. Para os autores, a empresa para ser considerada visionária deve reunir as seguintes características:

- Ser uma instituição líder no seu setor;
- Ser muito admirada por empresários conhecidos;
- Ter deixado uma marca indelével no mundo;
- Ter tido várias gerações de altos executivos;
- Ter passado por ciclos de vida de vários produtos;
- Fundada antes de 1950.

Eles pesquisaram dezoito empresas consideradas visionárias buscando nelas princípios atemporais referendados ao longo de séculos e que colaborassem com gestores do presente e do futuro. O primeiro pilar que sustentou as conclusões dos autores mostrou como os criadores de empresas visionárias tendem a dar ferramentas e não impor soluções. Segundo os autores, o objetivo principal dessas empresas é erguer a organização, sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa, ao invés de uma implantação tangível de uma grande idéia.

Em segundo lugar foi identificada uma característica de ter um conjunto de objetivos, dos quais fazer dinheiro⁶ era apenas um, e não necessariamente o principal. A pesquisa demonstrou que ao longo da história da maioria das empresas visionárias, pode-se encontrar uma ideologia central que transcendia as considerações puramente econômicas. Isto é, os autores encontraram indícios de

⁶ Para empresas americanas o dinheiro é fruto do trabalho, portanto fala-se *make money*, em inglês, e fazer dinheiro, em português.

uma ideologia central com muito mais freqüência nas empresas visionárias do que nas empresas de comparação do estudo⁷.

Os autores procuram enfatizar que as empresas visionárias não procuram o lucro – elas também buscam ideais mais amplos e significativos.

A lucratividade é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas das empresas visionárias. Os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo; eles não são o sentido da vida, mas sem eles não há vida. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 90)

A terceira conclusão dos autores se refere às características de empresas visionárias preservarem o núcleo e estimularem o progresso. Segundo eles, essas empresas apresentam uma ideologia central da empresa como componente essencial. Entretanto, sugerem que a ideologia central por si só, por mais importante que seja, não torna uma empresa visionária – “se ela simplesmente não fizer nada ou se recusar a mudar, o mundo a deixará para trás” (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 124).

Pelos resultados de sua pesquisa, os autores sugerem que existiam ideologias centrais imutáveis e manifestações específicas dessas ideologias que, essas sim, devem estar abertas a mudanças. Existem conceitos complementares como o de Selznick (1957), o qual trata da sustentação da existência continuada diante dos desafios que ameaçam sua sobrevivência. O autor defende a manutenção da integridade organizacional como fator para a autoperpetuação da firma. Machado (2003), por outro lado, fala em *identidade organizacional*, com o pressuposto que as organizações e seus grupos são categorias sociais e, portanto, existe em seus membros a percepção de que são membros dela. De forma significativa, portanto, as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles.

O quarto ponto é que empresas visionárias apresentam metas audaciosas. As metas audaciosas, para os autores, são desafios grandes, de clara compreensão e proporcionam alto envolvimento. Entre as dezoito empresas estudadas, todas possuíam um histórico de realizações grandiosas estimuladas por metas audaciosas, tais como a construção do jato 747 pela Boeing e a meta da General

⁷ Empresas de comparação foram empresas que possuíam as demais características das visionárias porém não eram líderes de mercado, estavam em segundo ou terceiro lugar no setor.

Eletric em ser a primeira ou segunda em todos os mercados que atende. Tais metas eram auto-explicativas, não careciam de declarações de missão ou políticas.

O quinto eixo da pesquisa é a constatação da existência de uma cultura de devoção às empresas visionárias. Ao iniciar sua pesquisa, Collins e Porras (1995) especularam que as provas encontradas mostrariam que as empresas visionárias eram ótimos locais para trabalhar. Entretanto, o que de fato observaram é que existe uma cultura que é ótima para alguns e péssima para outros. Segundo os autores:

Exatamente porque as empresas visionárias sabem claramente que são, o que lhes interessa e a meta que querem atingir, elas não costumam ter muito espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas exigentes ou que não conseguem se adaptar a elas.(COLLINS E PORRAS, 1995, p. 181)

A sexta característica das empresas visionárias é “tentar tudo e aplicar o que der certo”. Ao estudar a história das empresas visionárias, os autores constataram que vários de seus maiores êxitos não foram obtidos através de planejamentos estratégicos detalhados, mas de experiências, tentativas e erros, oportunismo e “acidentes intencionais”. As empresas estudadas fizeram várias tentativas durante sua existência, mantendo aquilo que deu certo e descartando rapidamente o que deu errado.

Uma das conclusões obtidas também foi que os gerentes das empresas visionárias foram formados internamente, ou seja, não foram recrutados no mercado. Esta sétima conclusão demonstra que em mil e setecentos anos somados de história das empresas visionárias, foram encontrados apenas quatro casos individuais de pessoas de fora que assumiram o cargo de diretor-executivo. Os autores consideraram essa medida fundamental para a preservação do núcleo, conclusão convergente com Fleck (2006) e Selznick (1957).

O princípio oitavo seguido por empresas visionárias é que elas não atingem posições extraordinárias por causa de uma percepção superior ou de fórmulas secretas para o sucesso, mas principalmente pelo simples fato de serem terrivelmente exigentes consigo mesmas. Segundo a pesquisa, para uma empresa se tornar e continuar sendo visionária, ela precisa ter muita disciplina, trabalhar duro e ter uma aversão visceral por qualquer tendência para a satisfação consigo mesma. Empresas visionárias possuem preocupação principal com o longo prazo, mas baseiam-se ao mesmo tempo em padrões de curto prazo altamente exigentes.

A análise empreendida por Collins e Porras (1995) colabora com esta dissertação ao ponto que todas as empresas estudadas por eles um dia foram empresas de pequeno porte. Tal análise foi realizada não só quando as empresas eram grandes, mas durante toda sua história, e procuraram captar fatos que pudessem ser aplicados tanto a empresas de pequeno quanto a empresas de grande porte.

Em complementação aos autores, estudou-se a pesquisa de Geus (1998), quem ao investigar empresas com vários anos de existência percebeu que muitas empresas comerciais são fracassos contundentes – ou, na melhor das hipóteses, sucessos tolhidos. Elas estão em uma fase primitiva de evolução, desenvolvem e exploram apenas uma fração de seu potencial. Como prova, basta considerar sua alta taxa de mortalidade.

Quando analisadas sobre o prisma de seu potencial, as empresas ainda possuem um longo caminho a percorrer visto que ainda estão em uma fase primitiva de evolução. Segundo Geus (1998), analisando a taxa de mortalidade de empresas em escala mundial, observa-se que das 500 maiores empresas em 1970 listadas pela revista *Fortune*, um terço delas já não existia mais em 1983⁸. Para o autor, aparentemente, a empresa é uma espécie com uma expectativa máxima de vida na casa das centenas de anos, mas com uma expectativa média de vida inferior a 50 anos.

O autor trata as organizações como entidades possuidoras de vida,

[...] por que a empresa viva não é meramente uma questão semântica ou acadêmica. Ela traz em si imensas implicações práticas, cotidianas, para os gerentes. Ela significa que, em um mundo que se modifica de forma substancial, muitas vezes, durante o curso de sua carreira profissional, você precisa envolver as pessoas no desenvolvimento continuado da empresa.(...) O fato de que muitos gerentes ignoram esse imperativo é uma das grandes tragédias de nossos tempos. (GEUS, 1998, p. 24)

⁸ Existem diferenças entre empresas americanas e brasileiras. Tal fator foi levado em conta ao interpretar dados estrangeiros.

A pesquisa de Geus (1998) sobre empresas muito antigas baseou-se no interesse da Royal Dutch/Shell em conhecer empresas de grande porte mais antigas que ela e de importância relativamente semelhante em seus respectivos setores de atuação. Para isso, buscou-se saber, em empresas fundadas antes de 1890, se ao longo de suas histórias enfrentaram com sucesso algum tipo de mudança fundamental no mundo que as cercava de modo que continuassem vivas e suas identidades corporativas intactas.

Dessa forma, chegou-se a um número de quarenta sociedades anônimas, das quais vinte e sete foram estudadas. Como resultado, Geus (1998) retrata quatro fatores comuns entre essas empresas que explicam como sobreviveram e com sucesso:

1. Empresas longevas eram sensíveis ao seu ambiente.
2. Empresas longevas eram coesas e dotadas de um forte senso de identidade.
3. Empresas longevas eram tolerantes.
4. Empresas longevas eram conservadores nas finanças; eram frugais e não arriscavam gratuitamente seu capital.

Conseqüentemente, Geus (1998) chamou essas empresas que sobreviveram por muitos anos de empresas vivas, as quais seriam aquelas que existem primeiramente para procurar sua própria sobrevivência e desenvolvimento, para realizar seu potencial e crescer o máximo possível, tal qual um ser vivo. Para o autor, “provavelmente não importa muito se a empresa de fato está viva no sentido estritamente biológico da palavra ou se ‘a empresa viva’ é tão somente uma metáfora útil”, pois ele considera que entender a empresa como uma entidade viva é um primeiro passo no sentido de aumentar sua expectativa de vida.

Segundo Roso (2004), a realidade brasileira não é diferente da observada nas pesquisas de Collins e Porras (2004) e são raras as empresas que conseguem sobreviver ao tempo e manter-se de forma consistente no mercado. Entre elas, O Estado de São Paulo, a Cia Hering, a Döhler S.A., a Karsten S.A., a Eberle S.A. e a Gerdau S.A, todas centenárias e com forte presença no mercado. Para o autor, existe um alto grau de aderência entre as características de longevidade das empresas brasileiras centenárias e a dinâmica básica das empresas visionárias e longevas de Collins e Porras (1995). As particularidades e divergências

apresentadas decorrem das diferentes culturas, fundamentalmente quanto ao ambiente político-econômico e tecnológico dos países onde estão localizadas.

5.2 Traços Organizacionais

As idéias de longevidade centrais desta pesquisa são as de Fleck (2004), que analisou a trajetória de duas grandes empresas do setor energético mundial: General Electric e Westinghouse. A análise comparativa da autora detectou comportamentos persistentes de cada empresa no decorrer de doze décadas, porém sistematicamente diferentes entre si. Os comportamentos da General Electric sugerem traços voltados para a autoperpetuação, enquanto os traços da Westinghouse sugerem uma tendência à autodestruição.

A autora identificou traços que se desenvolveram nos anos de formação das empresas e se replicaram durante a trajetória. Três traços orientados aos negócios foram identificados: o espírito empreendedor, os motivos de crescimento e a abordagem da mudança. Adicionalmente, quatro traços organizacionais foram identificados: a diversidade, os conflitos das prioridades, a complexidade e as necessidades de talentos gerenciais. Os fundamentos teóricos da pesquisa de Fleck (2004) sugerem três requisitos para cultivar a propensão organizacional à autoperpetuação: renovação organizacional, desempenho excepcional e preservação da integridade organizacional. Os resultados empíricos da pesquisa indicam que o cultivo da propensão organizacional à autoperpetuação é afetado por traços organizacionais desenvolvidos desde cedo.

Tais idéias foram desenvolvidas no artigo de Fleck (2005) *Building up Capabilities for Sustained Corporate Growth*, no qual a autora relata que o conjunto de capacitações que a empresa desenvolve forma um arquétipo de autoperpetuação ou de autodestruição. Segundo a autora, esse conjunto de capacitações se desenvolve nos primeiros anos de existência da empresa. Fleck (2005) sustenta que a sobrevivência organizacional é um indicador de sucesso a longo prazo apenas se esta coexistir com uma alta performance sustentável⁹.

Em Fleck (2006), as idéias de *Building up Capabilities for Sustained Corporate Growth* foram aprimoradas e resultaram no modelo apresentado na Figura 3, a qual

⁹ Longevidade aliada ao crescimento com bons resultados financeiros e comerciais.

demonstra os dois processos associados ao crescimento e desenvolvimento das empresas: o crescimento contínuo e a preservação da integridade.

Segundo a plataforma teórica de Fleck (2006), exposta na figura 3, existem condições necessárias que servem como requisitos para passos posteriores rumo ao sucesso de longo prazo. O modelo da figura 3 demonstra um fluxo que resulta no sucesso de longo prazo (1), o qual possui duas condições necessárias (CN): o crescimento organizacional e renovação (2) e a integridade organizacional (3). Esses dois fatores se desenvolvem a partir da existência de folgas, as quais são supridas por mecanismos de reforço que geram novas folgas. O crescimento organizacional e renovação (2) tem com CN os desafios do empreendedorismo e navegação no ambiente (4). Por outro lado, a integridade organizacional se desenvolve a partir das respostas aos desafios de formação de recursos humanos e da diversidade (5).

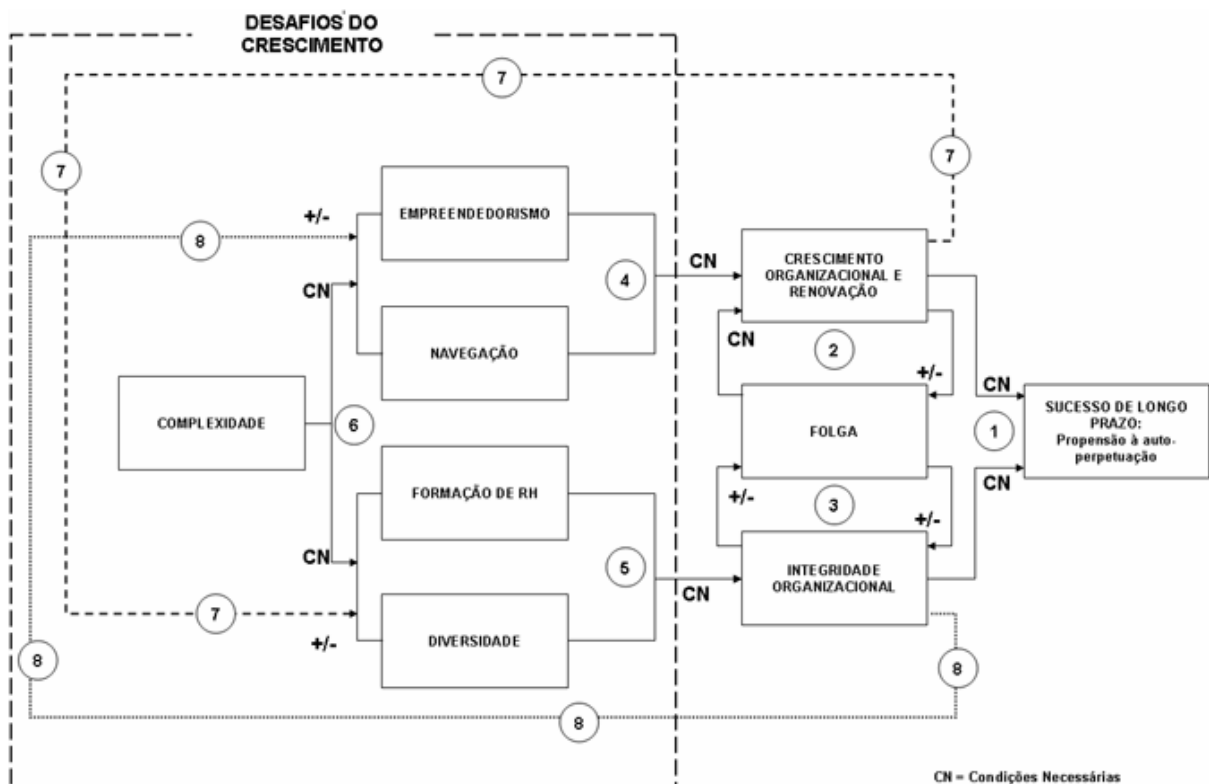


Figura 3 - Modelo de crescimento das empresas

Fonte: Fleck (2006, p. 27)

Todos os demais desafios são influenciados pela forma como a empresa soluciona seus problemas e sistematiza informações, o que é tratado pelo desafio da complexidade (6). Ainda, os mecanismos de reforço do crescimento organizacional e renovação influenciam a integridade organizacional (7) e vice-versa (8).

Para cada um dos desafios existem escalas que formam arquétipos de sucesso ou fracasso, tal como proposta em Fleck (2006). Portanto, o modelo sugere que existem Traços Organizacionais, formados pelo conjunto de respostas das empresas aos desafios do crescimento, que podem indicar propensão à autodestruição ou à autopropetuação.

As idéias presentes no modelo da figura 3 possibilitaram que demais pesquisadores construíssem diferentes plataformas de classificação dos fatos/respostas. Cada autor que utilizou o modelo adaptou os títulos, as divisões e as escalas, em conformidade com o tipo de caso estudado.

Por exemplo, Grigorovski (2004) utilizou sete desafios de crescimento: organização, alocação de recursos, resolução de problemas, formação de hierarquia gerencial, empreendedorismo, motivação para a expansão e gestão da mudança. Os quatro primeiros se referiam a aspectos internos e os três últimos aos negócios. O autor utilizou duas polaridades Autodestruição (AD) e Autopropetuação (AP), conforme figura 4.



Figura 4 - Traços Organizacionais Relativos ao Crescimento

Fonte: Grigorovski (2004, p. 29)

Grigorovski (2004) pesquisou a trajetória histórica da Souza Cruz e levantou expressiva quantidade de dados sobre o setor, a empresa e a conjuntura econômica. Seus resultados colaboraram sobremaneira com as pesquisas seguintes relacionadas aos Traços Organizacionais. Quanto às dificuldades, o autor não

obteve significativa quantidade de dados para fase inicial da empresa e sugeriu o aprimoramento da metodologia, bem como mais análises qualitativas.

Dando continuidade ao desenvolvimento do modelo, Rodrigues (2005), já com base em Fleck (2005), propôs seis e não sete desafios ao crescimento cujas respostas conduzem ao sucesso ou fracasso organizacional, sendo o primeiro entendido como a longevidade saudável e o segundo como o fim da empresa. Sua plataforma foi colocada como na figura 5.

Categoria de Desafio	Descrição do Desafio	Respostas aos Desafios	
		Autodestruição	Autoperpetuação
Crescimento Contínuo (Renovação)			
Serviços empreendedores	Promover a continuidade de iniciativas de expansão que não colocam em risco a organização em caso de resultados adversos	Satisfatório (metas satisfatórias e/ou riscos exagerados)	Alto retorno (metas ambiciosas e gestão eficaz dos riscos)
Motivação do Crescimento	Fundamentos dos movimentos de expansão com vistas à promoção do crescimento contínuo	Nulo ou Defensivo (não relacionado ou somente defensivo)	Produtivo ou Híbrido (aumento de produtividade somente acompanhada da defesa de negócios existentes)
Gestão de mudança	Monitoramento e reação às mudanças internas e externas, oportunidades e ameaças	Adaptação ao ambiente (passivo - aceitação e acomodação)	Molda o ambiente (ativo, com certo grau de manipulação)
Existência contínua (Preservação da integridade)			
Gestão de diversidade	O crescimento aumenta a diversidade organizacional a qual aumenta potencialmente as fontes de conflito, ameaçando a integridade organizacional	Fragmentação (falha na promoção da integridade organizacional e fracas habilidades de coordenação)	Integração (sucesso na promoção de integridade organizacional e fortes habilidades de coordenação)
Gestão da complexidade	O crescimento aumenta a dificuldade de compreender questões organizacionais exigindo o desenvolvimento de soluções sistemáticas que promovam aprendizado, como forma de promover a integridade organizacional	Ad Hoc (pouca capacidade em resolver problemas; utiliza soluções rápidas e oportunistas, inibindo o aprendizado)	Sistemático (grande capacidade em resolver problemas, promovendo soluções por análises abrangentes, que estimulam o aprendizado)
Provisão de recursos gerenciais	Ao crescer, aumenta-se a necessidade de recursos gerenciais; a indisponibilidade suprida com numerosas contratações no mercado pode ameaçar a integridade da organização	Tardio (ações just-in-time ou pós fato)	Antecipado (antecipa-se às necessidades reais)

Figura 5 - Conceitos para Análise do Crescimento da Firma

Fonte: Rodrigues (2005, p. 33)

Apesar da mudança na nomenclatura de alguns desafios, a linha central do modelo foi mantida por Rodrigues (2005) em sua análise comparativa entre a Americanas e a Mesbla. Para a análise dos dados, o autor utilizou de três escalas – alto, médio e fraco – porém sugeriu a adoção de cinco níveis, uma vez que houve

grande incidência de classificações no pólo indefinido, o que, talvez, fosse reduzido o aumento de dois níveis. Há ainda a sugestão de realizar uma “[...] sistemática coleta de depoimentos de executivos, explorando sua lógica de respostas aos desafios, de forma que seja possível identificar as reais motivações para o crescimento” (RODRIGUES, 2005, p. 361).

O autor se aproxima do caso utilizado nessa dissertação devido às empresas estudadas terem tido relevante papel no comércio varejista nacional. Em suas conclusões, ele conseguiu destacar o conjunto de ações que conduziu a Mesbla à falência, caminho oposto do seguido pela Americanas.

Traços associados a aspectos internos	Desafio gerencial à medida que a empresa cresce	Natureza da tensão associada	Pólos da tensão (modos de resposta ao desafio)	Implicação dos pólos no longo prazo
Organização	Aumenta o grau de diversidade	Ênfase nas semelhanças	Integração via busca de sinergias	Autoperpetuação
		Ênfase nas diferenças	Fragmentação via busca de autonomia das partes	Autodestruição
Alocação de recursos	Aumentam os conflitos de prioridade	Processo deliberado de alocação de recursos	Forte coordenação da alta direção	Autoperpetuação
		Processo emergente de alocação de recursos	Fraca coordenação da alta direção	Autodestruição
Resolução de problemas	Aumenta a complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	Identificação minuciosa e geralmente demorada de evidências buscando descrever com precisão os problemas	Modo sistemático de resolver problemas	Autoperpetuação
		Busca de soluções imediatas à medida que surgem os problemas	Modo ad hoc (casuístico) de resolver problemas	Autodestruição
Desenvolvimento de hierarquia gerencial	Aumenta a demanda por talentos gerenciais	Investimento de recursos (tempo e dinheiro) na formação interna de gestores	Desenvolvimento de gestores: cedo e de forma deliberada	Autoperpetuação
		Recrutamento rápido de gestores no mercado na medida da necessidades	Desenvolvimento de gestores: pobre e de forma emergente	Autodestruição

Figura 6 - Características dos traços de ordem interna

Fonte: Ludkevitch (2005, p. 30)

Ludkevitch (2005) analisa os quatro aspectos de ordem interna, figura 6, e três desafios de ordem externa, figura 7, para analisar comparativamente a história da Sadia e da Perdigão. A classificação realizada observou uma concentração de respostas no pólo autoperpetuação para a Sadia e uma concentração de respostas no pólo autodestruição para a Perdigão. Dessa forma, o modelo foi útil para explicar

a trajetória de sucesso da primeira e o processo falimentar no qual a segunda entrou. Observa-se que a estrutura com dois pólos, positivo ou negativo, foi mantida.

Traços associados a aspectos externos	Desafio gerencial à medida que a empresa cresce	Natureza da tensão associada	Pólos da tensão (modos de resposta ao desafio)	Implicação dos pólos no longo prazo
Empreendedorismo	Fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa	Otimização de retornos máximos com riscos mínimos	Metas audaciosas com níveis de risco compatíveis	Autoperpetuação
		Subotimização de retornos e/ou riscos	Metas apenas satisfatórias ou metas audaciosas com níveis de risco exagerados	Autodestruição
Motivações para crescimento	Fundamentação do movimento de expansão	Desenvolvimento de domínios com produtividade crescente e eventual defesa dos mesmos	Híbrido ou produtivo	Autoperpetuação
		Defesa de domínios existentes ou conquista de novos domínios que não aumentam a produtividade global da empresa	Defensivo ou nulo	Autodestruição
Gerenciamento de mudanças	Identificação e atuação nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa	Identificação geralmente custosa e demorada de possíveis fontes de mudança buscando poder moldar o ambiente	Manuseio das fontes de mudança a favor da empresa	Autoperpetuação
		Identificação de mudanças ocorridas buscando o melhor e mais rápido ajuste da empresa ao ambiente	Adaptação às mudanças ocorridas	Autodestruição

Figura 7 - Características dos traços de ordem externa

Fonte: Ludkevitch (2005, p. 35)

O incremento de elementos ao modelo veio com Chaves (2006), o qual introduziu um terceiro pólo de classificação, o neutro (N). O autor ainda se utilizou de dados qualitativos e quantitativos, subsidiados pela significativa disponibilidade de dados econômicos e financeiros da São Paulo Alpargatas, caso analisado. Tal desenvolvimento possibilitou uma análise detalhada dos dados coletados. O autor foi limitado por trabalhar apenas com dados secundários, com informações baseadas na ótica de quem os elaborou.

Todavia, foi Jabour (2006) quem ampliou o espectro de avaliações possíveis dentro do modelo de Traços Organizacionais. Sua plataforma de análise foi composta por seis escalas, três negativas e três positivas, como disposto na figura 8.

RESPOSTA	-3	-2	-1	1	2	3
DESAFIO	altamente prejudicial no longo prazo	prejudicial no longo prazo	moderadamente prejudicial no longo prazo	moderadamente construtiva no longo prazo	construtiva no longo prazo	altamente construtiva no longo prazo
empreendedorismo	baixíssimos níveis de ambição, criatividade e levantamento de fundos; riscos exagerados	baixos níveis de ambição, criatividade ou levantamento de fundos; riscos exagerados	baixos a moderados níveis de ambição, criatividade ou levantamento de fundos; riscos exagerados	moderados a altos níveis de ambição, criatividade ou levantamento de fundos; riscos compatíveis	altos níveis de ambição, criatividade ou levantamento de fundos; riscos compatíveis	altíssimos níveis de ambição, criatividade e levantamento de fundos; riscos compatíveis
promoção do crescimento	caráter predominantemente nulo	caráter defensivo ou nulo	caráter predominantemente defensivo	caráter predominantemente produtivo	caráter produtivo ou híbrido	caráter predominantemente híbrido
gestão da mudança	reação altamente passiva com estratégias de consentimento com o ambiente	reação passiva com estratégias de aquiescência ao ambiente	reação passiva com estratégias de evitar choques com ambiente	reação ativa com estratégias de desafio ao ambiente	reação ativa com estratégias de manipulação ou desafio ao ambiente	reação altamente ativa com estratégias de manipulação do ambiente
gerenciamento da diversidade	na maioria, voltada à fragmentação	em grande parte voltada à fragmentação	mais voltada à fragmentação do que à integração	mais voltada à integração do que à fragmentação	em grande parte voltada à integração	na maioria, voltada à integração
gerenciamento da complexidade	na maioria, casuística	em grande parte casuística	mais casuística e menos sistemática	mais sistemática e menos casuística	em grande parte sistemática	na maioria, sistemática
formação de recursos gerenciais	na maioria just-in-time, com pouco planejamento	em grande parte just-in-time, com pouco planejamento	mais just-in-time, com pouco planejamento do que planejada	mais planejada, do que just-in-time, com pouco planejamento	em grande parte planejada	na maioria, planejada

Figura 8 - Critérios de Classificação das Respostas a cada Desafio Gerencial

Fonte: Jabour (2006, p. 45)

O autor ainda introduziu mais uma variável de análise, o ambiente facilitador ou dificultoso. Isto quer dizer que uma resposta positiva a um desafio ocorrido num ambiente dificultoso tinha mais peso que a num ambiente facilitador. O cruzamento de todas as variáveis resultou no quadro disposto na figura 9.

RESPOSTA	altamente prejudicial no longo prazo	prejudicial no longo prazo	moderadamente prejudicial no longo prazo	moderadamente construtiva no longo prazo	construtiva no longo prazo	altamente construtiva no longo prazo
facilitador	-3	-3	-2	1	1	2
neutro	-3	-2	-1	1	2	3
dificultoso	-2	-1	-1	2	3	3

Figura 9 - Critérios de Classificação das Respostas aos Desafios Gerenciais com Influência do Ambiente

Fonte: Jabour (2006, p. 45)

dados secundários, contando apenas com relatórios anuais e outras informações divulgadas a público. Dessa forma, deixou-se informações referentes aos primeiros períodos da história da Brasmotor S. A. Para tanto, o autor sugere o aprimoramento

Empreendedorismo	Promoção de contínuo empreendedorismo a partir da disposição da empresa de realizar expansões com mecanismos de reforço e criação de valor sem expô-la a riscos desnecessários.	Baixo (baixos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões nulas ou defensivas)	Alto (altos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões produtivas ou híbridas)
Navegação no ambiente	Tratar com múltiplas partes interessadas para assegurar captura de valor e legitimidade.	Passivo (Monitoramento ruim, mal uso de estratégias de navegação)	Ativo (Monitoramento regular, uso correto de estratégias de navegação)
Gestão da diversidade	Manter integridade da firma diante de aumento de conflitos e rivalidades	Fragmentação (Fracasso no estabelecimento de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)	Integração (Estabelecimento bem sucedido de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)
Formação de recursos gerenciais	Fornecer à firma com recursos humanos qualificados de forma estável	Tarde (Ações no momento que existe necessidade ou depois dela)	Planejado (Ações planejadas com antecedência)
Gestão da complexidade	Gerenciar problemas complexos e solucioná-los diante de aumento de complexidade	Ad-hoc (Baixa capacitação para solução de problemas, utilizando rápida análise e sem aprendizado)	Sistemático (Capacitação para solução de problemas, promovendo busca correta por soluções e aprendizado)

Figura 10 - Respostas aos desafios organizacionais

Fonte: Dantas (2007, p. 9)

O modelo proposto por Fleck (2005;2006) possui, pois, significativa validação em pesquisas brasileiras. Sua adaptabilidade é própria de modelos em desenvolvimento e sua aplicação é útil do ponto de vista acadêmico. Provavelmente, quanto maior for sua aplicação em diferentes casos, setores e empresas, maior tende a ser seu desenvolvimento. Para tanto, a presente dissertação se utilizou do modelo, provendo-lhe adaptações necessárias e pertinentes ao caso.

Dessa forma, foi utilizada uma estrutura aproximada de Dantas (2007), na qual os cinco desafios do crescimento foram o empreendedorismo, a navegação no ambiente, a gestão da diversidade, a formação de recursos gerenciais e a gestão da complexidade, os quais são detalhados nos próximos tópicos.

5.2.1 O Desafio do Empreendedorismo

O empreendedorismo, para Penrose (1968), é um conceito escorregadio, difícil de trabalhar dentro da análise econômica formal, pois é muito associado ao temperamento e qualidades individuais. Entretanto, cumpre um papel importante dentro da análise da teoria de crescimento das firmas.

A suposição que as empresas estão em busca de lucros já revela algum grau de empreendedorismo. Para tanto, a firma empreendedora está sempre em busca de oportunidades de expansão lucrativa. Segundo a autora, a decisão de procurar oportunidades é uma decisão empreendedora que requer intuição e imaginação empresarial e pode ser precedida de análises econômicas das oportunidades de expansão.

Penrose (1968) retrata o caso de algumas empresas pequenas que são competentemente geridas mas preferem se manter com lucros razoáveis para não terem que optar por uma expansão que provoque a redução do controle sobre a empresa. A autora destaca alguns serviços empreendedores que colaboram para o crescimento saudável da empresa: a versatilidade, a capacidade de levantar recursos, a ambição e o bom julgamento empresarial.

Versatilidade: a busca de novas oportunidades, utilizando-se de visão, imaginação e recursos disponíveis.

Capacidade de levantar recursos financeiros: um passo fundamental para o crescimento das empresas, principalmente em seus estágios iniciais, é a capacidade de criar confiança em investidores. Muitas empresas iniciantes se queixam da falta de capital para prover seu crescimento, mas em geral, o que realmente existe é uma falta de serviços empreendedores apropriados para atrair recursos financeiros.

Ambição: há basicamente dois tipos de ambição. A primeira está voltada para a melhoria da empresa baseada em maneiras melhores de utilizar seus recursos, com foco na lucratividade e no crescimento. A segunda é voltada para construção de “impérios” baseada em aquisições com o objetivo de aumentar o escopo e escala ou eliminar competidores. Chandler (1977) sugere que a primeira, chamada de expansão produtiva, gera mais frequentemente o crescimento contínuo em relação à segunda, chamada de expansão defensiva. Fleck (2006) propõe dois outros tipos de expansão, a híbrida, a qual é ao mesmo tempo produtiva e defensiva, e a nula, a qual nem é defensiva, nem produtiva.

Bom julgamento empresarial: envolve mais que uma combinação de imaginação, bom senso, autoconfiança e outras características pessoais. Está intimamente relacionado com a capacidade de organização e reunião de informações que auxiliem no correto julgamento dos riscos e incertezas envolvidos no crescimento da empresa.

5.2.2 O Desafio da Navegação no Ambiente

A navegação no ambiente se caracteriza pela conciliação dos múltiplos interesses internos e externos da organização em meio ao ambiente de mudanças. Segundo Fleck (2006), enquanto o empreendedorismo se refere principalmente à criação de valor, a desafio da navegação enfatiza a captura de valor.

A organização pode responder de forma ativa às mudanças ambientais através do monitoramento sistemático do ambiente e uso de estratégias voltadas para a modelagem do ambiente, neutralização de pressões e ajuste de situações fora de seu alcance. Tal posicionamento, segundo Fleck (2006) configuram uma propensão à autoperpetuação. Já a resposta oposta seria a postura passiva, a qual monitora pouco ou nada o ambiente e apenas reage às mudanças ambientais. Isso põe em risco a sobrevivência organizacional pois importantes oportunidades de captura de valor podem ser perdidas e as ameaças à legitimidade organizacional podem não ser percebidas.

5.2.3 O Desafio da Gestão da Diversidade

Nesse desafio a diversidade é entendida como o aumento da quantidade de elementos heterogêneos à medida que a empresa cresce. O crescimento se dá em conjunto com o aumento de lojas, do número de pessoas, quantidade de setores, tarefas, funções e produtos diferentes. Todos esses elementos diferentes representam um desafio de buscar fazer com que a integridade da empresa seja mantida conforme o crescimento da empresa provoca aumento da diversidade. Quanto maior o número de pessoas e áreas organizacionais envolvidos nos processos diários das empresas maior é a tendência de surgimento de conflitos, cisões e rivalidades. Empresas que crescem podem não atentar para a

heterogeneidade de suas partes e deixar que a rivalidade e os conflitos ameacem a unidade organizacional.

Selznick (1957) explica a proteção da integridade como algo maior que um simples exercício estético ou expressivo, mais que a preservação de uma ambiente familiar, agradável. O autor defende que essa prática é de primeira importância pois significa a defesa de sua competência distintiva, sua característica especial e peculiar de competência para fazer um trabalho.

À medida que a empresa aumenta, também se eleva a demanda por recursos necessários à consecução das novas atividades. Não só recursos tangíveis como bens, fábricas, pessoas e serviços, mas também elementos intangíveis como reputação, mitos e percepções. Uma vez que os recursos são limitados, busca-se o compartilhamento de elementos homogêneos visando aumento de escala, escopo e velocidade (CHANDLER, 1977).

Entretanto, essa capacidade de compartilhamento de recursos exige significativa coordenação por parte da empresa. Para Chandler (1977), o desenvolvimento da coordenação e capacidade gerencial foram os principais fatores para o crescimento das empresas no início do século XIX. Segundo Fleck (2006), o implemento exitoso de mecanismos de coordenação não extinguem a heterogeneidade, mas usam elementos heterogêneos para estimular a integração organizacional. Mecanismos pobres de coordenação, por outro lado, predisõem os membros da organização a recusarem a cooperação. Como resultado promovem a fragmentação organizacional. Em resumo, a resposta organizacional orientada à integração promove a sustentabilidade da integridade organizacional, enquanto aquela orientada à fragmentação enfraquece a integridade organizacional.

5.2.4 O Desafio da Formação de Recursos Gerenciais

A formação, retenção, desenvolvimento e renovação de recursos humanos são vitais para o crescimento contínuo (PENROSE, 1968) e a existência contínua (CHANDLER, 1977). Segundo Fleck (2006), esse desafio consiste em prover os recursos humanos necessários de forma a antecipar às necessidades, formando-os desde cedo. Uma resposta tardia a uma necessidade de recursos humanos pode não só prejudicar uma expansão como também enfraquecer a integridade organizacional, pois se valerá de recrutamento no mercado. Dessa maneira, a nova

gestão levará um tempo para absorver credos, valores e procedimentos que já estariam enraizados em colaboradores formados dentro da empresa.

5.2.5 O Desafio da Gestão da Complexidade

Esse desafio, pelo modelo de Fleck (2005;2006), é condição necessária e afeta a todas as outras respostas dos desafios do crescimento. Tal desafio configura a gestão de temas complexos e solução de problemas com grande número de variáveis interdependentes.

A gestão sistemática da complexidade se identifica por procedimentos sistemáticos de armazenamento de dados, análises, decisões e implementações. Essa resposta promove a busca compreensiva por soluções e propensão ao aprendizado. Com isso, as experiências do passado não são apagadas e servem como base para novas soluções.

Por outro lado, a resposta *ad-hoc* reage aos problemas e busca soluções rápidas. A solução de problemas executada dessa forma contribui para enfraquecimento da empresa, uma vez que sacrifica os recursos produtivos em prol de solução de curto prazo. Esses procedimentos não permitem o aprendizado organizacional e a formação de conhecimento.

6 METODOLOGIA

6.1 Escolha do Grupo de Empresas

No sentido de cumprir o objetivo da pesquisa percebeu-se que era necessária uma estratégia que pudesse obter informações sobre acontecimentos históricos, fatos e peculiaridades de uma empresa que obteve uma trajetória de crescimento de destaque no âmbito estadual. Dessa forma, entendeu-se que o estudo de caso seria o método apropriado pois, de acordo com Yin (1989), o método do caso pode contemplar duas visões complementares: a de um estudo de caso em si e a de um estudo histórico. Ambas auxiliam a compreensão dos acontecimentos reais pois permitem uma análise abrangente das evidências encontradas.

Nesse sentido, a escolha do caso a ser pesquisado envolveu os seguintes critérios:

1. Empresa que houvesse iniciado pequena e crescido desde então para média ou grande.
2. Facilidade de obtenção de informações.
3. Trajetória de crescimento relevante.

Em conjunto com o orientador da dissertação, foi escolhido o Grupo *Alpha*¹⁰ por possuir várias empresas de comércio varejista no município de Porto Velho, tendo começado com uma loja e atingido a marca de quatorze lojas através da venda de confecções, calçados, produtos de cama, mesa e banho. Outro fator importante foi a possibilidade de entrevistar as principais testemunhas do crescimento das empresas do Grupo e prover a pesquisa com informações não apenas de uma empresa mas de várias empresas localizadas em diferentes pontos da cidade.

Porto Velho possui três áreas comerciais importantes: o Centro, Zona Sul e Zona Leste, em ordem de desenvolvimento. O Grupo *Alpha* iniciou com lojas no centro mas foi o primeiro a se expandir também para a zona sul e, mais tarde, para a zona leste. Com isso, obteve-se um caso que representa as principais zonas comerciais da cidade.

¹⁰ O Grupo *Alpha* foi assim chamado por conveniência a partir do contato mantido com o diretor do Grupo, segundo o qual não poderia ser perguntado sobre dados financeiros e nem revelado o nome do Grupo.

6.2 Método de Pesquisa

A escolha do método de pesquisa se deu pela análise de como se poderia alcançar o objetivo. Segundo Yin (1989), existem 3 condições que determinam o tipo de estratégia a ser escolhida para uma pesquisa: 1) O tipo de pergunta; 2) O grau de controle que o pesquisador possui sobre os eventos; e 3) A necessidade de utilizar eventos históricos em contraposição a eventos contemporâneos. O quadro 3 apresenta o perfil de cada estratégia segundo essas condições.

Estratégia	Forma da Pergunta de Pesquisa	Controle sobre eventos comportamentais?	Foco em eventos contemporâneos?
Experimental	Como, porquê	Sim	Sim
Amostral	Quem, o que, onde, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quanto	Não	Sim/Não
Histórica	Como, porquê	Não	Não
Estudo de Caso	Como, porquê	Não	Sim

Quadro 3: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa

Fonte: Yin (1989)

Portanto, entendeu-se que devido ao caráter exploratório e descritivo da pesquisa, as perguntas como e porquê são as mais adequadas à consecução do objetivo. Para tanto, foi necessário usar uma mescla entre a estratégia história e o estudo de caso. A primeira por focar em situação do passado e a segundo por focar em eventos contemporâneos, ambos necessários para construção de trajetórias históricas.

6.3 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu através de uma única fonte secundária, o sítio na internet do Grupo, o qual permitiu obter informações sobre bandeiras existentes e antigas, as mudanças das lojas e suas reformas, bem como notícias recentes sobre o Grupo. No entanto, a principal fonte de informações foram as entrevistas realizadas com proprietários, gerentes, sub-gerentes, compradores e vendedores.

6.3.1 Entrevistas

As entrevistas foram focadas na construção da história evolutiva do Grupo *Alpha*. Para tanto, foram realizadas entrevistas com pessoas chave para a construção da trajetória da empresa. Com a devida permissão dos proprietários do *Grupo Alpha*, foram realizadas quatorze entrevistas conforme quadro 4.

Nº	Cargo	Ano de Entrada	Experiência dentro do Grupo	Tempo de entrevista*
1	Diretor/Proprietário (Administrativo)	1996		
2	Diretor/Proprietário (Comercial)	1992		65 minutos
3	Diretor/Proprietário (Operacional)	1994		86 minutos
4	Gerente de Marketing	1993, saindo em 2001 e retornando em 2004	Contabilidade, Informática e Marketing	45 minutos
5	Comprador (calçados femininos)	1992	Vendedora e Chefe de Seção	71 minutos
6	Comprador (calçados infantil e masculino)	1995	Vendedor e Gerente de Loja	22 minutos
7	Gerente de loja	1992	Balconista, Chefe de Seção, Gerente de lojas do centro e zona leste	35 minutos
8	Gerente de loja	1997	Vendedor, Encarregado e Gerente de lojas do centro e zona leste	18 minutos
9	Gerente de loja	1994, saindo no mesmo ano e retornando em 1995	Vendedor, Encarregado e gerente de lojas do centro	17 minutos
10	Gerente de loja	1993	Vendedor e Gerente de lojas do centro e da zona sul	8 minutos
Nº	Cargo	Ano de Entrada	Experiência dentro do Grupo	Tempo de entrevista*
11	Sub-gerente de loja	1993	Empacotadeira, Vendedora e Sub-gerente	33 minutos

			de lojas do centro, da zona sul e zona leste	
12	Sub-gerente de loja	1992	Vendedora temporária, Vendedora efetiva, Sub-Gerente e Compradora	18 minutos
13	Sub-gerente de loja	1994	Vendedora e Sub-gerente de lojas do centro e da zona sul	19 minutos
14	Vendedor	1994	Vendedor	14 minutos
Total				451 minutos

*apenas para entrevistas gravadas

Quadro 4 - Quadro de Pessoas Entrevistadas.

Fonte: Dados Primários da Pesquisa.

Uma prática comum do Grupo é a mudança de gerentes e sub-gerentes, os quais passam por várias lojas ao longo da carreira. Com isso a pesquisa conseguiu abranger pessoas que presenciaram o crescimento de cem por cento das empresas do Grupo.

Dentre as entrevistas, treze foram gravadas e resultaram em quatrocentos e cinqüenta e um minutos de gravação. Apenas uma entrevista, com um dos proprietários, foi feita mediante anotações em papel, combinada com respostas por e-mail.

A proposta inicial da entrevista foi de a pessoa falar abertamente sobre fatos e fenômenos que presenciou dentro da empresa. No início, era pedido ao entrevistado que contasse sua história da empresa, o que o deixava a vontade e provocava novas questões. Em todas as entrevistas, o entrevistador seguiu um roteiro com os seguintes temas: solução de problemas, sistemas de informação, desafios enfrentados, momentos marcantes, capacitação, visão a respeito do crescimento do Grupo, motivos de expansão, desafios futuros. Apenas aos proprietários e à gerente de marketing foi solicitado que dividissem a história da empresa em fases.

Primeiramente, foi realizada a transcrição das entrevistas gravadas para o computador. Todas as transcrições foram realizadas pelo pesquisador, no sentido de se aprofundar no conteúdo das entrevistas e, possivelmente, iniciar a geração de *insights*. Em seguida, essas transcrições foram apresentadas aos entrevistados no

sentido dos mesmos confirmarem as informações ali contidas. Alguns entrevistados fizeram algumas alterações em sua transcrição e a maioria confirmou o conteúdo. Com isso, aumentou-se o grau de confiabilidade dos dados e reduziu-se substantivamente a subjetividade na interpretação dos dados.

Adiante, foram retirados das transcrições e das fontes secundárias todos os eventos que caracterizem respostas da empresa aos desafios de crescimento, tais eventos foram denominados *fatos/respostas* e, em seguida, organizados em planilhas no software Microsoft Excel com forma de preparação para análise.

6.4 Análise

6.4.1 Classificação dos Fatos/Respostas

Após o estabelecimento dos indicadores de crescimento a serem levados em conta e a divisão da trajetória histórica do Grupo *Alpha* foi possível a construção da plataforma teórica que guiou a análise dos fatos/respostas aos desafios de crescimento.

A revisão de literatura empreendida analisou diversos trabalhos recentes, como os de Grigorovski (2004), Rodrigues (2005), Ludkevitch (2005), Chaves (2006), Jabour (2006), Dantas (2007) e Vieira (2007) e que se utilizam dos constructos de Fleck (2003; 2004; 2005; 2006) para formatar plataformas de análise de trajetórias de crescimento de vários tipos de empresas. Observou-se que o modelo foi adaptado e aperfeiçoado pela autora e por demais pesquisas, o que valida a idéia de modelo ainda em construção, o qual é adaptável e de aplicabilidade flexível. Fleck afirma que o modelo é aplicável tanto a grandes quanto pequenas empresas, seja de capital aberto ou fechado, sendo, inclusive, aplicado na análise de organizações públicas (informação oral¹¹).

A estratégia de análise escolhida envolveu duas técnicas. A primeira manteve a essência do modelo de Traços Organizacionais desenvolvido por sua autora e fez uma análise qualitativa dos dados, visando analisar os fatos em todas as dimensões de importância, relevância e influência dentro do contexto histórico do Grupo *Alpha*. No entanto, sentiu-se a necessidade de complementar a visão

¹¹ Informação cedida em orientação realizada nas dependências da COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em setembro de 2007.

qualitativa com a técnica quali-quantitativa da análise de conteúdo, a qual buscou a frequência de citações nas entrevistas.

Em primeiro lugar, foi criada uma plataforma para análise das respostas aos desafios de crescimento do Grupo *Alpha*, disposta no quadro 5, a qual, mais tarde, foi considerada uma plataforma prévia. A plataforma partiu das conclusões de Dantas (2007) e incorporou o nível intermediário, sugerido pelo autor.

Contudo, os dados coletados no estudo de caso revelaram um desafio que ainda não havia sido abordado por outros trabalhos: a profissionalização. Em virtude disso, foi empreendida uma revisão de literatura que permitisse concluir como a profissionalização poderia influenciar na existência saudável da empresa. O resultado foi o quadro 6, no qual o desafio da profissionalização foi acrescentado à plataforma teórica do quadro 5.

Desafios de crescimento	Descrição	Pólos de respostas aos desafios			Referencial Teórico
		Autodestruição	Intermediário	Autoperpetuação	
Empreendedorismo	Promoção de contínuo empreendedorismo a partir da disposição da empresa de realizar expansões com mecanismos de reforço e criação de valor sem expô-la a riscos desnecessários	Baixo (baixos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões nulas ou defensivas)	Oscilação entre baixo e alto	Alto (altos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões produtivas ou híbridas)	Chandler (1977), Penrose (1968), Fleck (2006)
Navegação no ambiente	Tratar com múltiplas partes interessadas para assegurar captura de valor e legitimidade.	Passivo (Monitoramento ruim, mau uso de estratégias de navegação)	Oscilação entre passivo e ativo	Ativo (Monitoramento regular, uso correto de estratégias de navegação)	Fleck (2006)
Gestão da diversidade	Manter integridade da firma diante de aumento de conflitos e rivalidades	Fragmentação (Fracasso no estabelecimento de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)	Oscilação entre fragmentação e integração	Integração (Estabelecimento bem sucedido de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)	Selznick (1957), Fleck (2006)
Formação de recursos gerenciais	Fornecer à firma com recursos humanos qualificados de forma estável	Tarde (Ações no momento que existe necessidade ou depois dela)	Oscilação entre tarde e planejado	Planejado (Ações planejadas com antecedência)	Penrose (1968), Chandler (1977),
Gestão da complexidade	Gerenciar problemas complexos e solucioná-los diante de aumento de complexidade	Ad-hoc (Baixa capacitação para solução de problemas, utilizando rápida análise e sem aprendizado)	Oscilação entre ad-hoc e sistemático	Sistemático (Capacitação para solução de problemas, promovendo busca correta por soluções e aprendizado)	Fleck (2005;2006)

Quadro 5 - Plataforma Teórica de Análise das Respostas aos Desafios Organizacionais do Grupo *Alpha* – Prévia.

Fonte: Autores Citados no Quadro.

Sob o modelo dos Traços Organizacionais, a classificação dos fatos/respostas se deu através das duas polaridades autodestruição e autoperpetuação do quadro 6. O fato que representava uma das situações previstas na plataforma era classificado para uma das duas polaridades. Caso o fato/resposta

não se encaixasse bem em nenhuma das duas polaridades, mas contivesse características de ambas as polaridades, seria classificado como intermediário.

Porém, entendeu-se que uma classificação realizada apenas pelo pesquisador abriria margem para uma análise por demais subjetiva, o que poderia comprometer a fidelidade das conclusões, bem como foi levado em conta o fato do método utilizado pelo modelo de Traços Organizacionais ainda não estar amplamente difundido. Visando minorar os efeitos da subjetividade, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, de forma a complementar a análise inicial. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p. 42), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Essa análise presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação.

Nesse sentido, a próxima etapa foi definir as categorias de análise pertinentes aos propósitos da pesquisa. Para tanto, as categorias da plataforma teórica foram codificadas, conforme quadro 7. A partir disso, as entrevistas foram analisadas por trechos que reproduzissem as respostas aos desafios de crescimento.

Desafios de crescimento	Descrição	Pólos de respostas aos desafios			Referencial Teórico
		Autodestruição	Intermediário	Autoperpetuação	
Empreendedorismo	Promoção de contínuo empreendedorismo a partir da disposição da empresa de realizar expansões com mecanismos de reforço e criação de valor sem expô-la a riscos desnecessários	Baixo (baixos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões nulas ou defensivas)	Oscilação entre baixo e alto	Alto (altos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões produtivas ou híbridas)	Chandler (1977), Penrose (1968), Fleck (2006)
Navegação no ambiente	Tratar com múltiplas partes interessadas para assegurar captura de valor e legitimidade.	Passivo (Monitoramento ruim, mau uso de estratégias de navegação)	Oscilação entre passivo e ativo	Ativo (Monitoramento regular, uso correto de estratégias de navegação)	Fleck (2006)
Gestão da diversidade	Manter integridade da firma diante de aumento de conflitos e rivalidades	Fragmentação (Fracasso no estabelecimento de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)	Oscilação entre fragmentação e integração	Integração (Estabelecimento bem sucedido de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)	Selznick (1957), Fleck (2006)
Formação de recursos gerenciais	Fornecer à firma com recursos humanos qualificados de forma estável	Tarde (Ações no momento que existe necessidade ou depois dela)	Oscilação entre tarde e planejado	Planejado (Ações planejadas com antecedência)	Penrose (1968), Chandler (1977),
Gestão da complexidade	Gerenciar problemas complexos e solucioná-los diante de aumento de complexidade	Ad-hoc (Baixa capacitação para solução de problemas, utilizando rápida análise e sem aprendizado)	Oscilação entre ad-hoc e sistemático	Sistemático (Capacitação para solução de problemas, promovendo busca correta por soluções e aprendizado)	Fleck (2005;2006)
Profissionalização	Aliar os valores familiares de relacionamento com a gestão profissional	Baixa (Valorização das relações familiares em sobreposição às funções gerenciais)	Oscilação entre baixa e alta	Alta (Valorização da profissionalização dos recursos gerenciais em equilíbrio com os valores familiares)	Longnecker, Moore e Petty (1997), Tillmann e Grzybovski (2002), Lima, Andrade e Grzybovski (2005), Estol e Ferreira (2006)

Quadro 6 - Plataforma Teórica de Análise das Respostas aos Desafios Organizacionais do Grupo *Alpha*.

Fonte: Autores Citados no Quadro.

As unidades de análises definidas foram frases ou parágrafos. Após a ordenação dos dados, foi analisada a freqüência da quantidade de vezes que cada código foi identificado, os quais podiam representar o pólo autodestruição, autoperpetuação ou intermediário. Cada trecho poderia ter mais de uma codificação. Adiante, os dados foram organizados em tabelas de freqüências, conforme as menções identificadas nas transcrições, representando um total de 294 citações.

CÓD.	CATEGORIAS	DEFINIÇÕES
1	Empreendedorismo	Promoção de contínuo empreendedorismo a partir da disposição da empresa de realizar expansões com mecanismos de reforço e criação de valor sem expô-la a riscos desnecessários
1.1	Baixo	Baixos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões nulas ou defensivas
1.2	Intermediário	Oscilações entre baixo e alto
1.3	Alto	Altos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões produtivas ou híbridas
2	Navegação no ambiente	Tratar com múltiplas partes interessadas para assegurar captura de valor e legitimidade.
2.1	Passivo	Monitoramento ruim, mau uso de estratégias de navegação
2.2	Intermediário	Oscilações entre passivo e ativo
2.3	Ativo	Monitoramento regular, uso correto de estratégias de navegação
3	Gestão da diversidade	Manter integridade da firma diante de aumento de conflitos e rivalidades
3.1	Fragmentação	Fracasso no estabelecimento de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação
3.2	Intermediário	Oscilações entre fragmentação e integração
3.3	Integração	Estabelecimento bem sucedido de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação
4	Formação de recursos gerenciais	Fornecer à firma com recursos humanos qualificados de forma estável
4.1	Tarde	Ações no momento que existe necessidade ou depois dela
4.2	Intermediário	Oscilações entre tarde e planejado
4.3	Planejado	Ações planejadas com antecedência
5	Gestão da complexidade	Gerenciar problemas complexos e solucioná-los diante de aumento de complexidade
5.1	<i>Ad-hoc</i>	Baixa capacitação para solução de problemas, utilizando rápida análise e sem aprendizado
5.2	Intermediário	Oscilações entre <i>ad-hoc</i> e sistemático
5.3	Sistemático	Capacitação para solução de problemas, promovendo busca correta por soluções e aprendizado
6	Profissionalização	Aliar os valores familiares de relacionamento com a gestão profissional
6.1	Baixa	Valorização das relações familiares em sobreposição às funções gerenciais
6.2	Intermediário	Oscilações entre baixa e alta
6.3	Alta	Valorização da profissionalização dos recursos gerenciais em equilíbrio com os valores familiares

Quadro 7 - Codificação de Categorias.

Fonte: Autor da dissertação.

Por último, a análise realizada sob o modelo de Traços Organizacionais e a análise de conteúdo das entrevistas foram comparadas de maneira a avaliar divergências, convergências e complementaridade entre as duas técnicas, de maneira a obter os resultados da análise.

7 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO GRUPO ALPHA

A trajetória histórica do Grupo *Alpha* foi construída com base nas entrevistas realizadas e seus fatos históricos relatados. Com o objetivo de organizar os estudos, a história de dezesseis anos do Grupo foi dividida em três fases, obtidas segundo o relato dos três proprietários e dos demais funcionários entrevistados. A tarefa foi facilitada pela significativa convergência de pontos de vista quanto às características de cada fase e quanto ao intervalo temporal.

7.2 Indicadores de Crescimento

Segundo Fleck (2001), diversos indicadores de tamanho e de crescimento já foram sugeridos na literatura. Indubitavelmente, o crescimento é um dos temas mais importantes da agenda administrativa. De fato, o crescimento tem sido associado com sucesso das firmas (FLECK 2001; DRUCKER, 2002).

Fleck (2006) se utiliza de indicadores de tamanho e desempenho para avaliar trajetórias de empresas longevas. O primeiro mede a porcentagem de participação do faturamento da empresa ao Produto Interno Bruto (PIB). O segundo mede a relação entre os lucros e o PIB. Outros indicadores podem ser utilizados para avaliar o crescimento das empresas.

No caso estudado nesta dissertação, um dos requisitos para obtenção de informações foi a impossibilidade de tratar de dados financeiros. Tal restrição não inviabilizou a pesquisa pois a metodologia utilizada se baseia em construção da trajetória histórica através de fatos/respostas aos desafios de crescimento segundo modelo de Traços Organizacionais.

No entanto, entendeu-se que o crescimento do Grupo poderia ser demonstrado através de indicadores objetivos, os quais poderiam ilustrar e colaborar para análise das respostas organizacionais. Dessa forma, decidiu-se usar a variação do número de lojas e a variação do número de funcionários como indicadores de crescimento do Grupo *Alpha*.

Cada nova loja aberta representou uma expansão para o Grupo. Novas empresas representam investimentos de recursos e conhecimentos, bem como assunção de riscos. Portanto, entendeu-se que a abertura de novas lojas poderia

representar um indicador simples e objetivo para se desenhar o crescimento do Grupo. O gráfico 1, ilustra a curva de crescimento do Grupo *Alpha*.

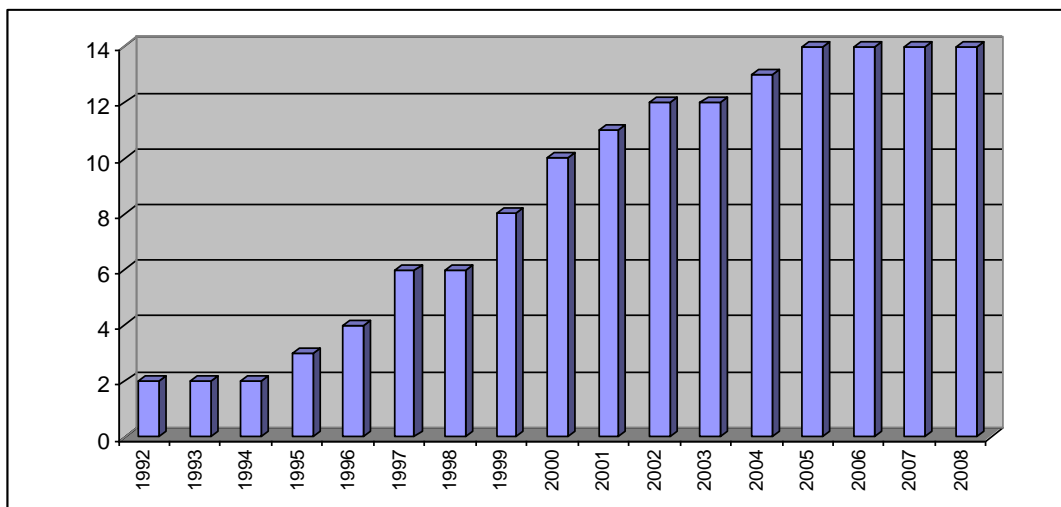


Gráfico 1 - Crescimento do Grupo *Alpha* – Por Número de Lojas.

Fonte: Dados Primários da Pesquisa.

Além disso, usou-se o número de colaboradores como mais um indicador para o crescimento, como pode ser visto no gráfico 2. Em ambos os casos as tendências indicam o crescimento. A abertura de novas lojas, o aumento de capacidade das atuais e a incorporação de tecnologias, produtos e serviços, podem requerer da empresa a contratação de mais funcionários para viabilizar as operações e a gestão. Tais indicadores, por exemplo, são utilizados por entidades como o Ministério do Trabalho e Emprego e o SEBRAE para classificação das empresas por tamanho.

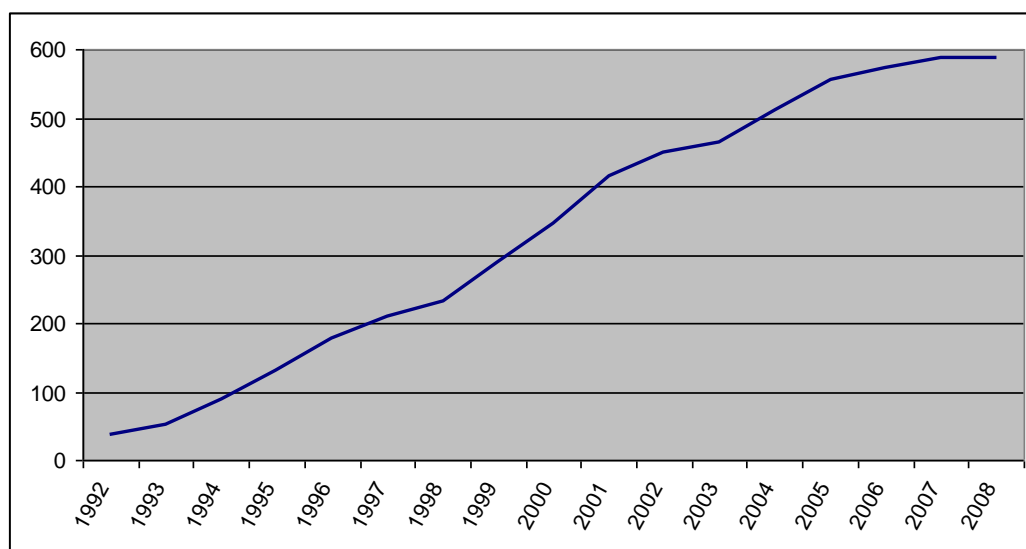


Gráfico 2 Crescimento do Grupo *Alpha* – Por Número de Colaboradores.

Fonte: Dados Primários da Pesquisa.

A análise dos dois indicadores foi combinada com as descrições da história evolutiva do Grupo. Os relatos obtidos nas entrevistas indicam anos ou períodos de ocorrência de mudanças, reações, iniciativas ou outros fatos que tenham marcado a trajetória organizacional. Dessa combinação foi possível delinear características comuns e comportamentos convergentes em determinados períodos, os quais foram agrupados em diferentes fases de crescimento do Grupo *Alpha*.

7.3 Fases de Crescimento

O passo seguinte para se proceder a análise da trajetória histórica foi sua divisão em fases com características comuns. A análise por fases facilitou a compreensão das respostas organizacionais de forma que cada período foi avaliado em conexão com o outro, estabelecendo relações de como os comportamentos similares de uma fase afetaram a seguinte.

Nesse sentido, a história do Grupo *Alpha* foi dividida em três, como visto no quadro 8.

Ano	Lojas	Colaboradores	Colaboradores /Loja	Crescimento anual	Crescimento acumulado	Crescimento Acumulado por Fases	Nº da Fase
1992	2	37	19	37	37	233	1
1993	2	51	25	14	51		
1994	2	89	45	38	89		
1995	3	132	43	43	132		
1996	4	178	44	46	178		
1997	6	210	35	32	210		
1998	6	233	36	23	233		
1999	8	290	36	57	290	279	2
2000	10	346	35	56	346		
2001	11	415	38	69	415		
2002	12	450	37	35	450		
2003	12	465	39	15	465		
2004	13	512	39	47	512		
2005	14	555	39	43	555	76	3
2006	14	574	41	19	574		
2007	14	588	42	14	588		
2008	14	588	42	0	588		

Quadro 8 - Fases de Crescimento do Grupo *Alpha*.

Fonte: Dados Primários da Pesquisa.

O quadro 8 demonstra como foram divididas as três fases. A fase 1, de 1992 a 1998, demonstra o início das atividades do Grupo até o número de seis lojas abertas e duzentos e trinta e três colaboradores. A fase 2 registra a passagem do Grupo para a marca de treze empresas e quinhentos e doze colaboradores, sendo o aumento apenas do período na ordem de duzentos e setenta e nove colaboradores, entre os anos de 1999 e 2004. A fase 3 se configura entre os anos de 2005 e o presente ano, 2008, no qual a pesquisa se desenvolveu. Recentemente o Grupo apresentou um ritmo menor de crescimento e permaneceu na faixa de quatorze lojas, porém aumentando em setenta e seis o número de colaboradores.

7.4 Fase 1 – Crescimento por Oportunidade (1992-1998)

A fase 1 retrata o início das atividades das primeiras empresas do Grupo e vai até a abertura da Lojas *Alpha*, principal loja do Grupo e a qual empresta o nome. Nessa a fase o Grupo passa de uma empresa para seis empresas e passa a contar com 233 colaboradores ao final de 1998. Sua característica principal é o crescimento rápido motivado por grande euforia diante das oportunidades oferecidas pelo mercado portovelhense.

Os proprietários começaram sua história empreendedora a partir da oportunidade dada pelo ex-patrão, dono de um Grupo varejista da cidade de Cacoal. O atual proprietário do Grupo *Alpha* passou de empregado a sócio de seu ex-patrão. Uma das empresas daquele Grupo abriu uma filial em Porto Velho em junho de 1992. Tal sociedade perdurou até 1994, quando a participação minoritária foi trocada por uma das lojas de Porto Velho. Iniciou-se então a independência do Grupo, motivada pelo otimismo dos empreendedores em relação ao mercado da capital.

Em 1993, o segundo sócio é convidado a entrar na diretoria do Grupo e o contador do Grupo se transforma em sócio em 1996, para dirigir a área contábil/financeira. A relação entre os três sócios ocorre de forma equilibrada e complementar. O Grupo *Alpha* é considerado familiar, no entanto, os três proprietários não são parentes.

Porto Velho é uma cidade que passou por ciclos econômicos marcantes, tais como o da borracha, e que passava em 1992 pelo declínio do ciclo do ouro. O garimpo trouxe muitas pessoas para cidade e transformou a economia em uma corrente abundante de recursos durante muitos anos. Porém, naquele ano, a

derrocada das atividades de extração causou um impacto no comércio local. O comércio vendia muito fácil em função da abundância de recursos de outrora. Naquele momento, o dinheiro se tornou escasso e a venda difícil. No entanto, na visão empreendedora do Grupo *Alpha*, aquele ambiente de dificuldade não era muito diferente da realidade já conhecida de Cacoal. Na verdade, onde o comércio de Porto Velho via dificuldades, os empreendedores do Grupo *Alpha* viram oportunidades.

As lojas da capital foram descritas como mal organizadas, mal arrumadas, escuras e quentes. Os comerciantes de Porto Velho estavam desmotivados com a evasão do dinheiro, enquanto os novos entrantes do Grupo *Alpha* trabalharam na diferenciação. Até o final do ano de 1992 o Grupo possuía duas lojas, as quais foram as primeiras a apresentar vitrines, piso claro e mercadorias bem expostas. Também mostraram preocupação com a qualidade dos produtos e do atendimento.

A capital de Rondônia localiza-se numa região tropical, muito quente e úmida. Todavia, nenhuma loja da época tinha ar-condicionado. O que hoje é indispensável para qualquer pequeno empreendimento, foi a novidade trazida pelo Grupo *Alpha*. Os clientes tinham uma série de atrativos que não existiam em nenhuma outra loja. A característica do Grupo *Alpha* de inovar é um comportamento que, mesmo com oscilações, se mantém até hoje. Os relatos demonstram que os clientes se reuniam durante a noite em frente às vitrines da loja apenas para olhar aquele visual diferente.

Não por acaso o ritmo de crescimento do Grupo foi acelerado. A percepção de oportunidades de mercado transformou a expansão em algo natural para os envolvidos. Em 1995, foi inaugurada uma loja exclusiva de calçados em função das vendas do natal do ano anterior. Todo o estoque de calçados da cidade acabara em 22 de dezembro de 1994. A aparente recessão do mercado não se confirmou aos olhos dos empreendedores do Grupo *Alpha*. Segundo o sócio majoritário, o que motivou todas as expansões realizadas foi, em primeiro lugar, a localização das lojas e depois a estrutura existente.

Nesse sentido o crescimento do período foi motivado por oportunidades economicamente viáveis e a euforia do Grupo em relação ao mercado. As seis lojas abertas no período são, até hoje, as principais lojas do Grupo e as que mais se expandiram. Possivelmente, foram oportunidades genuinamente rentáveis e sustentáveis para o Grupo.

Contudo, entre as opiniões obtidas, foi revelado que a euforia tomou conta dos empreendedores e, em alguns momentos, o amadorismo prevaleceu. Parte dos problemas enfrentados na fase 2 do Grupo teve raízes ainda na primeira fase, mas não se manifestaram explicitamente. Os níveis de sistematização da informação e a formação gerencial foram praticamente nulos nesta fase. Foi um período de predomínio dos serviços empreendedores (PENROSE, 1968) e da análise de mercado aguçada.

A percepção de mercado levou o Grupo também a ser o primeiro a abrir uma loja do centro da cidade numa área comercial da periferia de Porto Velho. Os produtos que eram vendidos na Sete de Setembro passaram a ser oferecidos para o público da Zona Sul em 1997. Mais uma vez, o que hoje é fato comum e obrigatório a todas as lojas, foi fator de inovação para o Grupo *Alpha*. O comércio da Zona Sul de Porto Velho expandiu-se e abriga lojas de diversos segmentos que também se estabeleceram primeiro no centro da cidade. À época não havia agência bancária na região mas já contava com uma loja do Grupo. Essa iniciativa valorizou não só os imóveis da região mas também a marca da loja.

Uma característica forte de pequenos negócios nascentes é a influência marcante do proprietário-empendedor. O caso do Grupo *Alpha* reflete de forma pertinente essa situação. Os primeiros anos do Grupo estabeleceram uma relação de interdependência entre funcionários e proprietários. A pesquisa demonstrou que todos os funcionários não só conhecem, como admiram os donos do Grupo. As histórias de todos os entrevistados começam na primeira fase e guardam de forma carinhosa as lembranças de como os proprietários os trataram ao entrarem no Grupo. Um dos gerentes ainda guarda o cartão de visitas em que um dos donos pediu sua contratação, em 1997.

Desde o início o Grupo se posicionou de forma a não atacar os concorrentes diretamente, seja por respostas em propagandas ou por aquisições. Essa postura tornou-se parte integrante da cultura da empresa na maioria de suas decisões.

A espiritualidade também se destaca no portfólio de características da empresa, integrando, inclusive seus valores organizacionais declarados. Antes de abrir as lojas o gerente fazia uma reunião, lia textos da Bíblia ou orações. A influência da religião foi manifesta no posicionamento dos entrevistados. Todos os

sócios são evangélicos e, de forma direta ou indireta, os gerentes receberam alguma influência religiosa, embora não discricionária.

De forma sintética, esta fase foi fundamental para a formação de traços organizacionais característicos das empresas do Grupo. Ao passo que a cultura de inovação, qualidade e hierarquia de admiração se tornaram um comportamento recorrente ao longo dos anos, foi nesse período que tiveram origem os futuros problemas do Grupo com a informatização e a formação de recursos gerenciais.

As informações das lojas, até 1997, eram organizadas em fichas num sistema complexo e burocrático. O primeiro computador foi instalado naquele ano, na contabilidade. Em 1998 surgem as primeiras tentativas de instalação de sistemas informatizados, as quais perduraram em insucessos até 2005.

Na fase 1 não foram registrados depoimentos que relatassem ações significativas de formação gerencial por parte do Grupo.

7.5 Fase 2 – Surgimento de Fatores Restritivos ao Crescimento (1999-2004)

Em contraponto ao título escolhido para esta fase, foi nesse período que ocorreu o maior crescimento do Grupo: passaram de seis para treze lojas e passaram a integrar 279 novos colaboradores, 16% a mais que na primeira fase. Entretanto, ao contrário da primeira fase, esta foi constituída de alguns insucessos e da constatação que o Grupo não poderia crescer mais se não houvesse uma melhor estruturação interna.

Em 1998, a primeira loja do Grupo muda de nome com a intenção de modernizar a loja. A mudança foi bem sucedida e foi seguida pela abertura seqüencial de novas lojas. Em 1999 abre a primeira loja de descontos do Grupo. Dessa forma, o público alvo da classe B passou a ganhar a companhia dos públicos C e D na estratégia de marketing. A inauguração da loja de descontos moveu uma multidão de clientes e provou o poder de atração que o Grupo ainda podia causar.

Até 2004, foi confirmada a capacidade de expansão do Grupo ao atingir o maior número de lojas já alcançado, quatorze. Existia uma equipe especializada em abertura de novas lojas que trabalhava vinte e quatro horas por dia, dois dias seguidos, para arrumar a loja e deixá-la pronta para inauguração. E dessa forma o Grupo chegou a dez lojas na Avenida Sete de Setembro, duas na Zona Leste e duas na Zona Sul.

Por outro lado, nesse período foram registrados os primeiros insucessos do Grupo. Em 1999, ocorreu a tentativa de um negócio fora da atuação das lojas do Grupo *Alpha*. Tratava-se de uma empresa atacadista de plásticos, brinquedos e variedades, e não possuía qualquer relação com os demais negócios. A empresa encerrou suas atividades depois de noventa dias da abertura em função da inviabilidade de se trabalhar com uma margem de lucro apertada. Esta foi a primeira incursão do Grupo fora do seu foco de atuação. Segundo as entrevistas, faltou maior conhecimento do setor no qual se estava entrando.

Em 2002, foi a vez do Grupo realizar uma abertura de loja fora do mercado de Porto Velho. Uma das lojas de calçados foi aberta em Manaus, porém os resultados não foram como o esperado. Todo o conhecimento de Porto Velho foi replicado no mercado da capital amazonense, mas segundo um dos proprietários, eles foram na contramão do que era Manaus. Lá encontraram um elevado custo de vida, administrativo, de aluguel, de água, de energia elétrica, alta inadimplência, dificuldades logísticas e uma cultura popular desconhecida. A saída do Grupo de Manaus se deu de maneira dolorida para os proprietários, porém sem deixar qualquer pendência trabalhista ou tributária.

Essas duas experiências, somadas ao fechamento de uma loja especializada na venda de tênis na fase 3, contribuíram para a diminuição do crescimento do Grupo. Os insucessos trouxeram à tona as dificuldades do Grupo.

A primeira dificuldade, mais recorrente entre os entrevistados, se refere à sistematização de informações. A partir de 1998, se inicia uma seqüência de tentativas frustradas de utilização de sistemas de informática no Grupo. As primeiras tentativas ocorreram com programadores contratados como funcionários. Entretanto, quando esse saía da empresa, o próximo que chegava não tinha a chave para entrar no sistema antigo. Com isso era necessário formular um programa inteiramente novo e a cada transição de sistema ocorriam problemas com cadastro de clientes, parcelas pagas e não registradas, estoques, banco de dados e outros.

A falta de sistematização de informações gerou uma restrição ao crescimento. Segundo Penrose (1968), quando não há capacidade gerencial e técnica para o crescimento a firma deve rever o direcionamento da expansão. Para a autora o desafio das firmas é obter a capacidade de coordenação para a expansão pretendida sem que a quantidade de pessoas necessária destrua a unidade da empresa.

Para Fleck (2006) o desafio da gestão da complexidade envolve o quanto a informações estão sistematizadas de maneira a evitar retrabalho ocorrido em função da perda ou esquecimento de dados. À medida que a empresa cresce aumentam o volume de dados e informações. O Grupo *Alpha* manifestou dificuldades no estabelecimento de uma organização de informações voltadas para o aprendizado. Por exemplo, os bancos de dados de 1998 não se comunicavam com os novos sistemas, os estoques não eram geridos através de sistema e mesmo as empresas que não deram certo não geraram informações de embasamento para futuras expansões. Segundo a gerência de marketing, predominava na empresa a decisão pelo *feeling*.

A fase foi descrita pelos entrevistados como da “dor de cabeça”, “dos problemas”, “do momento de refletir” e “da realidade difícil”. O crescimento ocorrido se deu de forma natural, porém traumática. Além dos problemas com a informatização, destacam-se também os problemas com a formação de recursos gerenciais.

Os relatos dos gerentes e sub-gerentes reflete um posicionamento das empresas do Grupo em recrutar pessoas para cargos estratégicos internamente ou na família. Observou-se que apenas um entre os quatorze gerentes de loja foi recrutado no mercado. Todos os demais entraram em cargos operacionais, como vendedores ou empacotadores, e foram promovidos pela atuação de destaque. Tal comportamento estabeleceu traços de forte ligação entre os gerentes e a empresa, através de testemunhos de gratidão.

Na fase 2 ocorreu a maior parte das ascensões de funcionários que, atualmente, são os gerentes. Os principais requisitos foram o bom desempenho nas funções e a facilidade de relacionamento. Contudo, as habilidades gerenciais não foram alvo, naquele momento, de investimento ou priorização. Para Longnecker, Moore e Pett (1997), os gerentes de pequenas empresas, particularmente empresas novas e em crescimento, são limitados por fatores como a falta de dinheiro e a falta de pessoas suficientemente talentosas. Essa última faz com que, quase sempre, o gerente seja o executor mais habilidoso entre o Grupo. Contudo, segundo os autores, os gerentes são, em sua maioria, generalistas e não dispõem de suporte de staff experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas.

Segundo Fleck (2006), o insucesso em formar os talentos gerenciais na hora certa pode não apenas restringir a expansão mas também enfraquecer a integridade organizacional. Parece ser o caso do Grupo *Alpha* ter deixado de formar recursos gerenciais desde cedo, preferindo apostar na abertura de lojas e que seus melhores vendedores ou seus familiares poderiam cuidar dos empreendimentos. Até 2004, segundo um dos entrevistados, isso não foi um fator restritivo. No entanto, a partir daí, com o prenúncio de um crescimento acelerado da cidade e chegada de Shopping Centers, a falta de qualificação gerencial começou a atrapalhar.

Outro fator surgido na pesquisa foi a presença dos familiares nos principais cargos do Grupo. A primeira fase foi de controle total por parte da família. Já a segunda fase conta com a ascensão dos melhores funcionários também. Contudo as funções estratégicas permaneceram sob controle da família. Na pesquisa de Tillman e Grzyovski (2002), o que mais contribui para o desaparecimento de empresas familiares é a falta de percepção, por parte dos atuais gestores, das necessidades e das peculiaridades de profissionalização dos sucessores. As autoras constataram que entre seus entrevistados todos revelaram ter consciência da importância da profissionalização mas nenhum da necessidade.

Segundo os dados coletados junto ao Grupo *Alpha* não foi possível identificar se a presença da família nos cargos estratégicos atua como fator restritivo ao crescimento do Grupo, porém, o final da fase 2, em 2004, é marcada pelo início de diretrizes diferentes das anteriores, as quais apontam para a profissionalização do Grupo.

7.6 Fase 3 – Profissionalização (2005-2008)

É com percepção de profissionalismo tratada no capítulo 4.1 que os entrevistados caracterizaram o processo pelo qual o Grupo passa na fase 3. A fase anterior foi entendida como aquela em que o Grupo começou a perceber que nem tudo estava dando certo e que a estrutura gerencial precisava ser modificada antes de haver novas expansões.

Tanto os fundadores, a gerência de marketing e os responsáveis pela logística afirmaram que a empresa possui capacidade ociosa para a abertura de mais lojas. Todavia, reconhecem em uníssono que precisam se estruturar, modernizar e melhorar o que têm para poder continuar a crescer. As características

dessa fase são a “maturidade”, “modernização”, “responsabilidade”, “consciência”, “estrutura” e “profissionalização”, conforme depoimentos.

Em 2004, foi realizada uma tentativa de implantação do Programa de Gestão Empresarial (PGE), uma consultoria externa que objetivava reformular toda a gestão do Grupo. Entretanto, o programa não funcionou e não foi completamente implantado. Segundo os dados obtidos, a contribuição do programa foi a construção das declarações de visão, missão, valores e negócios. Alguns processos implantados na época chegaram a ser retomados depois, mas, no geral, houve uma distância entre a teoria e a prática. As críticas foram destinadas à figura do consultor que, segundo os entrevistados, não soube expressar o que queria e não foi aceito pelos funcionários. Apesar de ser reconhecido como grande profissional, o consultor não “soube cativar nem conquistar a confiança dos funcionários”, bem como se precipitou em fazer mudanças que não foram aceitas pelos funcionários.

Alguns resultados do trabalho de consultoria estão no sítio da internet do Grupo:

“Em 1992 surge no coração da Amazônia, em Porto Velho Rondônia, o Grupo Alpha. Com a missão de promover a moda, através da comercialização de produtos de qualidade, proporcionando atendimento de excelência aos clientes, observando os valores humanos e contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico.

Fundamentado na amizade, caráter, confiança, ética, família, foco no cliente, imagem social, integridade, justiça, qualidade de vida, respeito, trabalho em equipe, transparência e verdade. Nosso desejo é ser referencial de excelência no atendimento e na comercialização de moda, vestuários e artigos diversos. Firmando nossas marcas como sinônimo de qualidade e confiabilidade nos produtos vendidos.

Missão

“Promover a moda através da comercialização de produtos de qualidade, proporcionando atendimento de excelência aos clientes, observando os valores humanos e contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico”.

Visão

Ser o referencial de excelência no atendimento e na comercialização de moda em vestuário e artigos diversos, firmando suas marcas, como sinônimo de qualidade e confiabilidade nos produtos vendidos.

Valores

Amizade - caráter - confiança - ética - família - foco no cliente - imagem social - integridade - justiça

qualidade de vida - respeito - trabalho em equipe - transparência - verdade - fé cristã”.

Notou-se que, com doze anos de existência, o Grupo já demonstrou indícios de formação de cultura organizacional e uma personalidade, um jeito de fazer as coisas. Somado ao fato da maior parte dos recursos gerenciais serem formados dentro do Grupo, os funcionários não aceitaram com facilidade alguém vindo de fora. O consultor externo, segundo as entrevistas, não foi aceito naquele grupo de pessoas, as quais já haviam enraizado padrões de comportamentos voltados para a manutenção da integridade organizacional (SELZICK, 1957).

Essa primeira tentativa de investimento em gestão foi sucedida por outra iniciativa, desta vez na informatização. A desorganização de informações passada na fase 2 permaneceu até 2007, quando se resolveu investir pesado na elaboração de um software de gestão realmente eficaz. Ao contrário das demais tentativas, os programadores eram ex-funcionários do Grupo de uma empresa terceirizada. Os relatos indicam uma melhora substancial na organização das informações a partir de 2007, porém ainda não totalmente completa. O novo programa de gestão conseguiu organizar todas as informações, exceto as relativas ao estoque, as quais careciam de alimentação de dados, ainda em curso durante as entrevistas.

A informática passou a não ser mais um problema grave para o Grupo a partir de então, mas ainda não foram apresentados dados que permitem afirmar que os problemas quanto à sistematização das informações foram resolvidos. Conforme explica Fleck (2006) o desafio da complexidade envolve procedimentos sistemáticos de obtenção de dados, análise, decisão e implementação, os quais são condições necessárias para a qualidade das respostas aos demais desafios do crescimento. Observou-se a aplicabilidade deste conceito ao caso estudado. Mesmo se tratando de empresas em seu ciclo inicial de vida, em doze anos, 1992 a 2004, a forma como o Grupo respondia ao aumento da quantidade de informações, pessoas e concorrentes, foi tratado como pré-requisito para o desenvolvimento em qualquer outro sentido.

Um fato que afeta negativamente a forma da empresa responder aos desafios do aumento da complexidade e da diversidade foi o insucesso da sua loja

especializada em tênis, em 2007. A loja foi aberta em 2005 com significativos investimentos de divulgação e estabeleceu a marca no mercado. Nos bastidores, porém, aquela loja não apresentava bons resultados e assim se manteve por vários meses. Segundo os entrevistados, a loja nasceu da percepção de um mercado promissor especializado em tênis mas não foram analisados os concorrentes que vendiam pela internet e a concorrência das demais lojas do Grupo. Os tênis mais caros eram buscados por pessoas informadas, que tinham acesso a internet e preferiam fazer a compra dos modelos mais avançados pelo comércio eletrônico. Já as pessoas que compravam os tênis mais baratos preferiam continuar comprando nas demais lojas do Grupo, principalmente nas mais populares.

O fator do insucesso, identificado pelos entrevistados, foi a falta de estudos prévios, como um plano de negócios e pesquisa de mercado. Apesar do erro de análise do mercado e da oportunidade, posteriormente ao fechamento da loja, não houve qualquer estudo ou levantamento mais aprofundado, de forma a gerar aprendizado ao Grupo.

A dificuldade com a sistematização de informações ainda atrapalha o Grupo em seus intentos de implantar um Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC), iniciado em 2004 e ainda não implantado por falta de informações.

Outra área afetada é a logística. A cidade de Porto Velho apresenta distâncias longas dos centros produtivos de calçados, confecções, cama, mesa e banho, o que aumenta custos e representa um desafio de gestão para o setor de compras dos varejistas. Dentro do Grupo *Alpha*, os compradores representam cargos estratégicos. No relato dos responsáveis pela área, existem dificuldades com as compras, apropriação de custos e giros dos estoques. Em determinado momento descobriu-se que uma loja tinha estoque para nove meses, quando a intenção era de girar o estoque a cada três meses.

Em relação aos estoques, uma das sub-gerentes teve a missão de organizar os estoques da loja onde trabalhava. Segundo ela o estoque era muito cheio e estava “muito feio mesmo”. A política de estoques menores começou a partir de 2006, aproximadamente, mas ainda não atingiu todas as lojas. O trabalho da sub-gerente seguiu essa política e foi reconhecido como um dos melhores estoques que o Grupo já teve. Em seguida, ela foi transferida para outra loja, com a mesma missão de reduzir os estoques. Seu depoimento revelou que a grande dificuldade é que alguns gerentes acham que o que gera venda é o estoque cheio, quando o que

traz venda é mercadoria exposta e estoque pequeno. No entanto, quando indagada se suas habilidades e conhecimentos são compartilhados com as outras lojas e ela disse: “Não. Me mandam pra loja tal, eu faço meu trabalho lá”. Com isso, o Grupo vem perdendo oportunidades para gerar conhecimento interno. A falta de mecanismos de coordenação e organização da informação atuaram como fatores de restrição à colocação em prática das estratégias do Grupo, como o caso do SAC e dos estoques.

Uma das idéias comentadas para solução desses problemas foi a implantação de um Centro de Distribuição (CD). Uma vez que o Grupo vem apostando na segmentação de mercado, os produtos a serem comprados adquirem maior diversificação e exigem melhor organização do fluxo de informação relativa a custos e marketing. Segundo a responsável por compras de calçados femininos, com um CD o Grupo conseguiria “reduzir custos, reduzir compras”, no entanto, “você tem que ter conhecimento do seu público e da sua necessidade para você poder reduzir”. Infere-se, portanto, que a deficiência com a sistematização de informações persiste e continua a atrapalhar o processo de crescimento e renovação organizacional.

As informações coletadas demonstram que o Grupo reconhece os fatores restritivos, mas suas ações voltadas a revertê-los ainda estão em processo e podem ser divididas em dois aspectos: ações internas e ações externas.

Internamente, as funções gerenciais (LONGNECKER, MOORE e PETTY, 1997)¹² passaram a ser mais valorizadas após dificuldades passadas na segunda fase. Para tanto, no início de 2008 o Grupo centralizou e modernizou as instalações dos setores administrativos. Uma característica observada em todas as lojas foi a de possuírem ambientes de venda muito bem ornamentados e equipados, em contraponto a instalações administrativas pequenas, mal iluminadas e estruturadas. Segundo o proprietário, até aquele ano a prioridade foi a venda, aquilo que gerava dinheiro em caixa. Antes, uma das diretorias funcionava numa loja, as outras duas em outra e a gerência de marketing em outra. Com a centralização administrativa, todos os setores foram unificados num mesmo ambiente físico, estruturado tal qual os pontos de venda.

¹² Funções gerenciais: as atividades de planejamento, liderança, organização e controle

O setor de cobrança também foi estruturado de maneira a responder melhor aos problemas com a inadimplência que se tornou crescente a partir de 2005. O sistema de cobrança foi melhorado com a inclusão do SPC e Serasa, transformação do carnê em boleto bancário, bem como incentivo às vendas por cartão de crédito.

Outra estratégia que passou por mudanças foi em relação ao marketing do Grupo. No início, se entendia que quanto mais pontos de venda, maior era a chance de um cliente entrar numa das lojas de Grupo e comprar. Para tanto, a Av. Sete de Setembro chegou a ter dez lojas do Grupo, muitas com o mesmo nome em pontos diferentes. A partir de 2004 e da valorização da gestão, principalmente a do marketing, foi percebido que as lojas do Grupo concorriam entre si. Os consumidores passaram a achar uma loja mais barata que a outra e dar preferência àquela de qual gostavam. Com isso, foi proposto pelo marketing a redução da quantidade de bandeiras e a segmentação das lojas. Anteriormente, não ficava muito claro para qual público cada loja era destinada. Principalmente, a partir de 2007, com a reforma da principal loja do Grupo e a extinção de algumas marcas, uma segmentação das lojas por renda dos consumidores vem se desenhando. Atualmente, o Grupo possui quatro lojas voltadas para o público A e B, sete lojas para o público B, C e D, e três para os públicos D e E.

A supressão de marcas demonstrou ousadia do Grupo pois, por exemplo, uma das marcas já estava há vinte anos no mercado. A atitude foi sentida por funcionários e clientes, mas no entendimento dos gestores foi algo necessário e baseado na intenção de modernizar o Grupo e prepará-los para os desafios futuros. Chegou-se a ter dezessete pontos de vendas com oito bandeiras diferentes, com divulgação e gerenciamento independentes, das quais, hoje, conta-se apenas com quatorze lojas com cinco bandeiras do Grupo e uma bandeira através de franquia.

Todavia, a retirada de marcas já se baseou em mecanismos como pesquisa de mercado, as quais proveram informações para a tomada de decisão. Atualmente, o Grupo otimizou a utilização de recursos com divulgação e passou a posicionar melhor suas lojas no mercado. As lojas que antes vendiam os mesmos produtos e marcas, passaram a ter produtos e marcas exclusivos, no sentido de evitar a concorrência interna. A percepção do Grupo é que o mercado mudou e o consumidor está muito mais exigente; para tanto as marcas devem se modernizar. A tendência atual é de reduzir, gradualmente, a quantidade de bandeiras ao mínimo possível.

Apesar do menor crescimento durante a fase 3, ocorreram também ações voltadas para expansão, porém pautadas em investimentos mais seguros e motivadas pela anunciada chegada dos Shopping Centers em Porto Velho.

Em junho de 2007, a loja principal, que dá nome ao Grupo, passou por reforma que deu à loja outro porte. As instalações passaram a ser muito amplas, ornamentadas, iluminadas e com muito espaço para vitrines, ao estilo de lojas de Shopping Center. Para chegar a esse resultado, foram contratados três profissionais de São Paulo das áreas de engenharia, arquitetura e marketing, os quais passaram quarenta e cinco dias viajando pelo mundo e observando o que havia de mais moderno em lojas. Dessa forma, a loja se diferenciou no mercado e ofereceu ao público algo acima do padrão da cidade. Segundo a gerente de marketing, “foi uma inovação” e não há na cidade “nenhuma loja nesse porte”.

Quando questionada como o Grupo conseguiria se manter inovando no mercado a partir da chegada dos grandes concorrentes do mercado em nível nacional, foi respondido que é uma questão de estratégia e que, por exemplo, o Grupo lançaria um cartão fidelidade “que nem uma C&A e nem uma Renner têm”. Portanto percebe-se que o Grupo pretende continuar a inovar mesmo com a chegada de grandes empresas concorrentes do setor.

No sentido de acompanhar a realidade de mudança do mercado, o Grupo se prepara para realizar abertura de lojas dentro do Shopping Center. Apesar de terem declarado que o momento não é de novas expansões, os gestores reconhecem que não tem escolha - a presença do Grupo no Shopping é fundamental. Para o primeiro Shopping Center estão previstas duas lojas e para o segundo, mais uma loja. A presença das lojas dentro do Shopping significaria, pela estratégia do Grupo *Alpha*, uma forma de valorizar as lojas de rua e beneficiá-las.

Outra expansão realizada no momento onde o foco é a estruturação foi a abertura da primeira franquia do Grupo. Segundo as informações coletadas, a franquia não foi uma expansão como as outras pois houve uma assessoria completa por parte do fornecedor. Este concedeu a exclusividade de seus produtos ao Grupo e em troca apoiou a abertura da loja em vários aspectos, principalmente no que diz respeito à gestão. A loja possui o suporte da fábrica em sistemas de informação e gestão, os quais funcionam de forma separada aos do Grupo, inclusive com a geração de análises periódicas do público consumidor. No entanto, o que destacou a expansão foi a exclusividade da marca em todas as lojas da cidade.

Em relação aos funcionários, o Grupo possui ações sociais de destaque. Há um convênio com o restaurante do SESC, como forma de baratear a alimentação dos funcionários. Existe também uma bolsa de estudos de 70% para funcionários que fazem faculdade. Contam também com um ônibus do Grupo que realiza o transporte dos funcionários. Não por acaso, os funcionários sentem muito orgulho de trabalhar no Grupo, sendo que alguns depoimentos foram feitos com colaboradores que saíram do Grupo mas retornaram depois de algum tempo.

As pressões do ambiente externo também motivaram o Grupo a aumentar seus investimentos em capacitação. A cultura da empresa de formar pessoas para cargos estratégicos internamente permanece na fase 3. Segundo os relatos, os gerentes não estão preparados para os desafios futuros e a maioria não fez faculdade. Por outro lado, os sub-gerentes parecem estar se preparando em cursos acadêmicos. Cientes disso, os proprietários focaram, em 2008, na “capacitação de seu quadro de pessoal, reestruturando e instrumentalizando o Departamento de Recursos Humanos, principalmente no que se refere ao atendimento para se adequar aos novos tempos”.

Em relação ao ambiente externo, as ações do Grupo estão voltadas à preparação para desafios futuros. O mercado de Porto Velho foi estimulado pela construção de duas usinas hidrelétricas e suas conseqüências socioeconômicas, tais como imigração de pessoas, aumento da demanda e a construção de dois Shopping Centers. Porém, estão previstas também a instalação de grandes empresas do setor de confecções, calçados, cama, mesa e banho. Tentando evitar essas ameaças o Grupo investe não só em sua reestruturação interna mas também na melhor relação com *stakeholders*.

O público alvo do Grupo, tradicionalmente, foi o da faixa de renda B, mas os diretores já revelam sua intenção se voltar mais para o público C. Com isso, pretende-se não encarar diretamente os grandes concorrentes do setor e usar o melhor conhecimento do mercado local como vantagem competitiva.

Com suas ações de capacitação, o Grupo pretende reverter os problemas com a qualidade de mão-de-obra. Todo o mercado portovelhense tem dificuldades com o nível de escolaridade e de qualificação de trabalhadores. No entanto, esses fatores atrapalham a todo o mercado, mas o que diferencia uma empresa é a forma como ela responde a esse desafio. O sítio do Grupo *Alpha* revela sete ações de capacitação ocorridas entre 2007 e 2008. No entanto, os diretores reconhecem

ainda não ser suficiente e passarão a adotar programas de treinamento que atuem numa formação contínua do funcionário.

A fase 3 foi marcada, principalmente, pelo objetivo de profissionalizar a empresa, num sentido amplo, no que se refere não só à diminuição de familiares em postos estratégicos mas também mudando o perfil dos gerentes de “homens de confiança” para profissionais da área, conforme os seguintes depoimentos:

- “As empresas familiares têm muitos tabus pra quebrar, muitos paradigmas pra quebrar, porque é uma situação melindrosa de resolver”;
- “É como uma demissão ministerial, uma situação difícil mas tem que acontecer”;
- “A questão familiar tem que ser deixada de lado, tem que profissionalizar em tudo”;
- “Nós estamos caminhando pra sair desse patamar familiar”;
- “O fato que é familiar não quer dizer que a gente prioriza uma pessoa por ser da família, ainda que é familiar mas a gente busca muito a competência”;
- “Um membro da família, às vezes, paga um preço alto, acaba sendo mais cobrado, ele não pode errar, não pode atrasar”;
- “O fato da empresa ser familiar não impede da gente exercer o profissionalismo. Nosso projeto é fazer com que a empresa se torne cada vez mais profissional”;
- “É profissionalizar ou vai ser colocado em outro setor, nem que seja gerente...”;
- “Os encarregados (sub-gerentes) estão se profissionalizando, então, de repente, o gerente vai perder o lugar dele e é o encarregado que vai assumir”;
- “Tem que melhorar, qualificar atendimento, profissionalizar, acho que é o caminho”;
- “Hoje a gente ainda tem muito pra aprender, muito o que se profissionalizar em algumas áreas”;
- “Falta um profissional dentro do nosso Recursos Humanos”.

Das informações coletadas, pode-se inferir que o profissionalismo tratado não envolve a diminuição de familiares na gestão, tão pouco a demissão dos mesmos. A profissionalização tão abordada nesta fase se refere a uma postura profissional atualizada, informada, educada e pertinente às atuais exigências do mercado. Necessariamente a profissionalização não envolveu formação acadêmica, mas foi considerado um fator importante. Porém, a cultura de formação de pessoas internamente prevalece, havendo apenas um caso de gerente recrutada no mercado que se adaptou com sucesso ao Grupo. Contudo, mesmo nesse caso a contratação em questão foi de uma pessoa que já tinha relações comerciais anteriores com o Grupo e conhecia bem sua forma de agir, o que poderia explicar sua exitosa aceitação.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

8.1 Modelo dos Traços Organizacionais

8.1.1 Análise da Trajetória de Crescimento por Fases

A primeira da fase do Grupo ocorreu numa fase positiva dentro de sua estratégia, apesar de ser vista como uma fase negativa para o resto do comércio. A experiência anterior dos proprietários em outros mercados, onde não havia abundância de dinheiro, fez a diferença na forma como se via o mercado. Onde os concorrentes viram ameaças, os empreendedores do Grupo *Alpha* viram diversas oportunidades, tal como demonstram o gráfico 3.

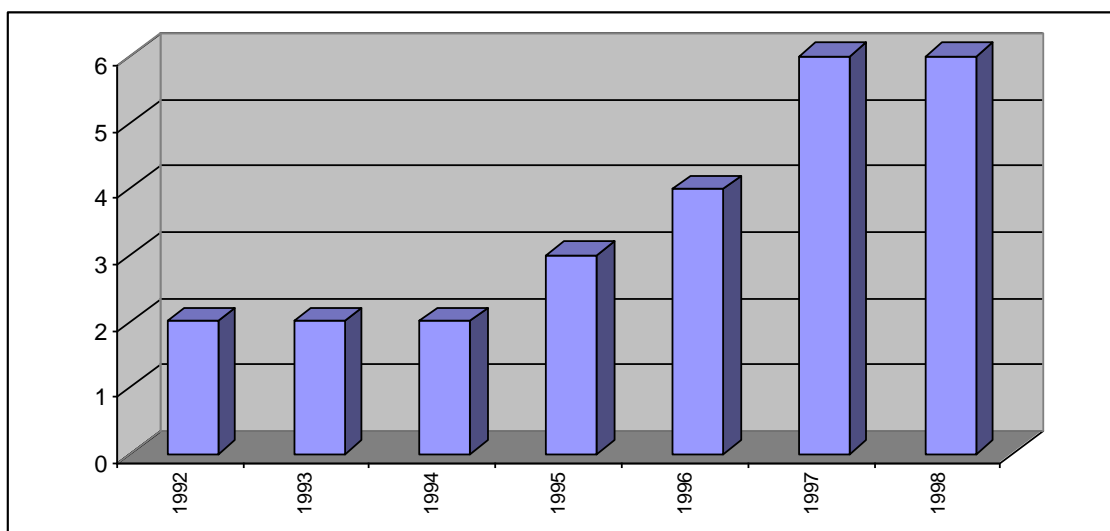


Gráfico 3 - Crescimento do Grupo por Número de Lojas – Fase 1.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Além do crescimento por número de lojas, o período também apresenta crescimento significativo por número de colaboradores, conforme gráfico 4.

O Grupo teve origem de uma relação de confiança e da visão empreendedora do atual sócio majoritário. Os outros sócios entraram depois e foram chamados em função de já terem trabalhado juntos, nas lojas do ex-patrão. Apesar de não haver laços familiares entre os três sócios, a empresa nasceu com caráter familiar a partir do momento que as esposas, irmãos e cunhados foram chamados para trabalhar nas primeiras lojas.

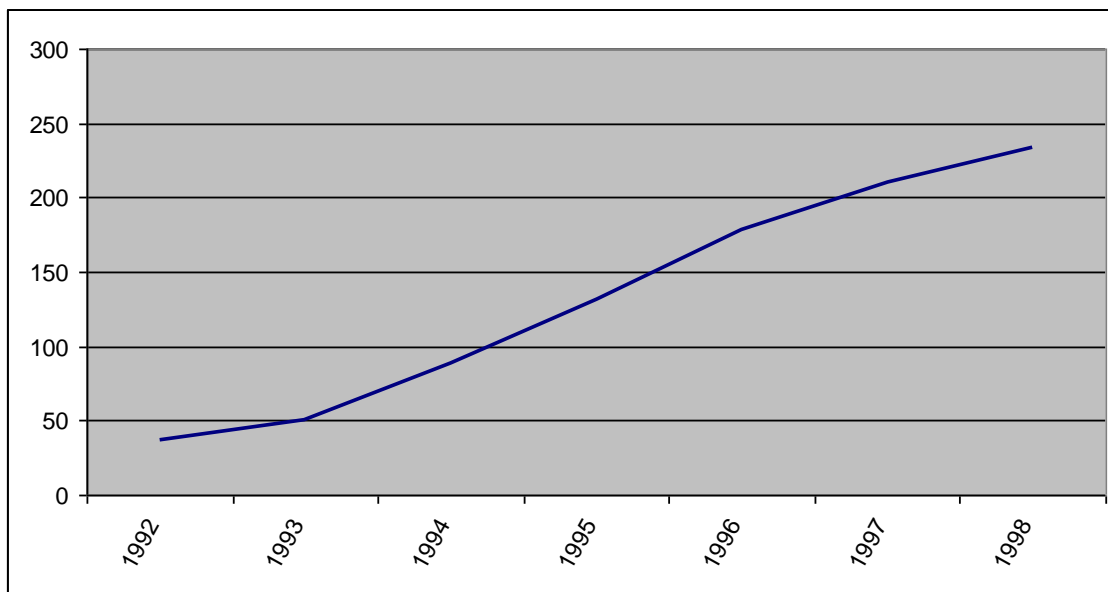


Gráfico 4 - Crescimento do Grupo por Número de Colaboradores – Fase 1.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Para tanto, a fase registrou o predomínio de um alto empreendedorismo. A participação dos proprietários foi marcante. A visão, criatividade, a imaginação fizeram de cada loja que abria uma atração diferenciada para os clientes. As novidades foram bem aceitas e as necessidades de clientes começaram a ser satisfeitas com aquelas primeiras seis lojas. Com isso o Grupo se caracteriza por ser o primeiro a realizar movimentos de inovação no mercado.

Além disso, surgem também traços de preocupação com a integridade organizacional na medida em que as expansões são todas motivadas por oportunidades de mercado, levando em conta principalmente a existência de boas localizações de novos pontos de venda. Nenhuma aquisição daquele período, ou dos seguintes, foi motivada por estratégias de ataque aos concorrentes. As novas lojas iam surgindo em ramos relacionados ao negócio original e aproveitavam os recursos existentes.

O bom relacionamento com os grupos de interesse também marca essa fase. O Grupo *Alpha* soube lidar com as necessidades de clientes, o reconhecimento de funcionários e divulgou uma imagem positiva à sociedade. As lojas do grupo se tornaram rapidamente referência de mercado e passaram a influenciar e transformar o comércio da cidade. O movimento que as vitrines e a refrigeração atraíam forçou os concorrentes a se modernizarem também. As obras de melhoria não se estendiam somente ao espaço interno da loja, mas também modificavam o aspecto

da Av. Sete de Setembro. Quando os concorrentes se mexiam para se igualar, o Grupo levou suas lojas do Centro para o Bairro. Tal movimento também modificou a paisagem dos bairros, bem como atraiu outras lojas, bancos e supermercados. Dessa forma, o mercado imobiliário também foi influenciado e os terrenos se valorizaram, dificultando a entrada de outros concorrentes.

Internamente, o primeiro período dá origem à cultura de valorização do pessoal interno. Dos gerentes, encarregados e compradores atuais, todos entraram nessa fase e cresceram juntos com o Grupo. As promoções se baseavam em desempenho dos vendedores e bom relacionamento com os demais.

Entretanto, a política de formação de recursos gerenciais internamente, não foi acompanhada por ações de capacitação. Os valores familiares prevaleciam e fatores como confiança e paternalismo sobrepujaram o profissionalismo.

Os resultados também demonstraram que surgiram na fase 1 as primeiras dificuldades do Grupo com a coordenação administrativa e a sistematização de informações. Os primeiros anos das empresas costumam ser muito difíceis para aquelas que começam ainda pequenas. A presença do empreendedor foi importante e as ações se voltaram para as vendas e para aproveitamento de boas oportunidades. Os investimentos em capacitação, gestão e sistemas não foram o foco na época. O entendimento principal foi que era o dinheiro em caixa o mais importante no momento. Por outro lado, as dificuldades demoraram um certo tempo para aparecer, mas surgiram conforme o número de lojas aumentava. Como todos os anos aumentavam-se uma ou duas lojas, talvez não tenham sido percebidos os pontos fracos que se criavam em relação aos desafios relacionados à gestão da complexidade.

A fase 2 ocorreu durante um período no qual as principais marcas já haviam se consolidado no mercado e a demanda era crescente. Visando atender a todo o público consumidor, o Grupo cresceu ainda mais rápido, chegando a arrumar lojas para inauguração em 48 horas. O gráfico 5 demonstra a progressão da abertura de lojas.

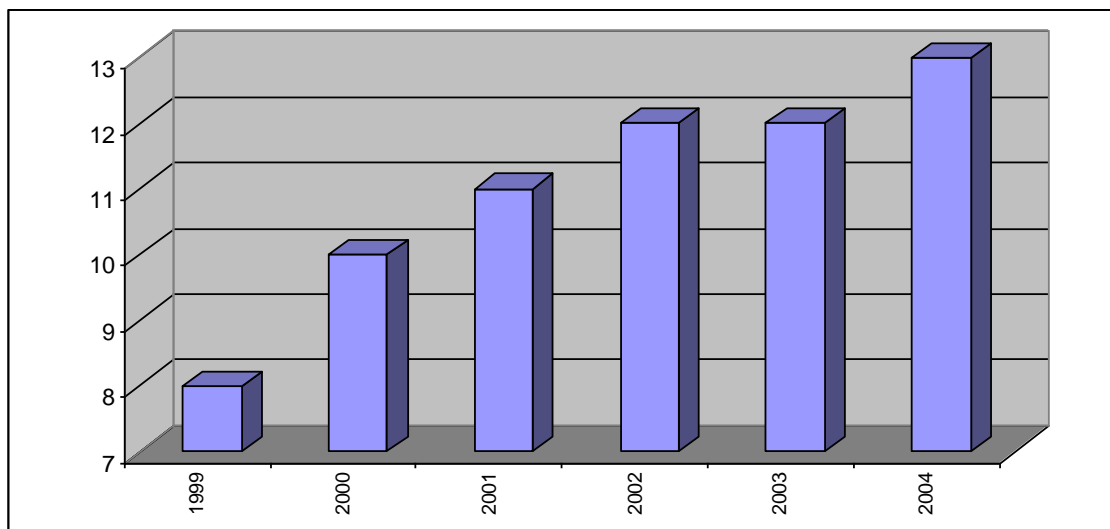


Gráfico 5 - Crescimento do Grupo por Número de Lojas – Fase 2.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Analisando o crescimento do Grupo sob a ótica do número de colaboradores, foi o período de maior crescimento, passando de 233 para 512 pessoas, conforme linha no gráfico 6.

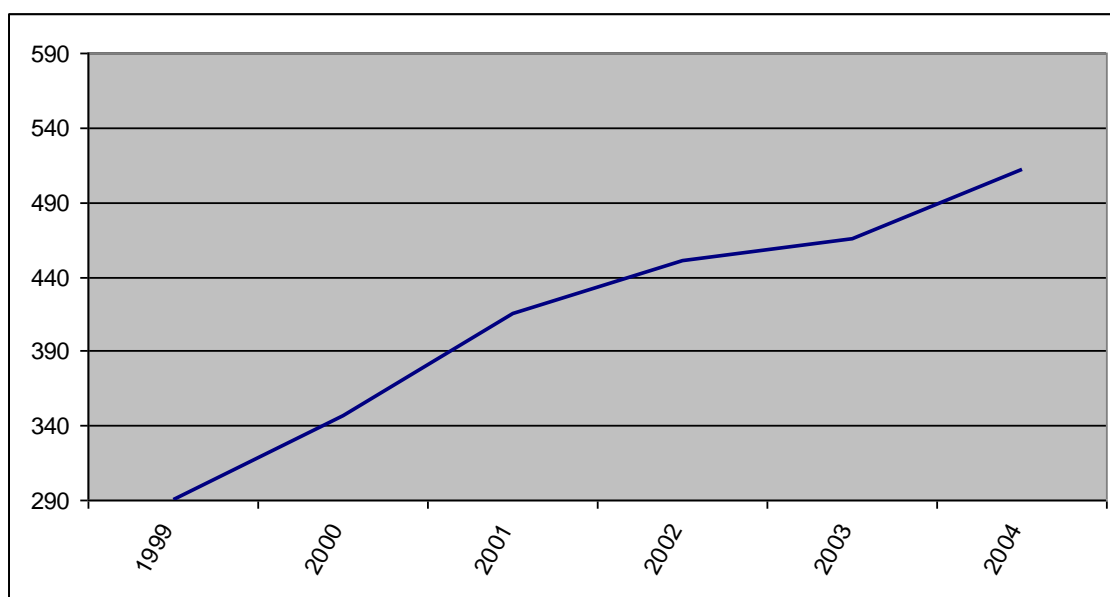


Gráfico 6 - Crescimento do Grupo por Número de Colaboradores – Fase 2.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Entre os desafios mais representativos estão os desafios da complexidade e da navegação no ambiente. Os depoimentos dessa fase se concentraram nas repetidas dificuldades com *softwares* de gestão, perdas e mau uso das informações. Segundo as entrevistas, isso dificultou muito o crescimento do Grupo e proporcionou

situação de retrabalho, assim como a perda de oportunidades de aprendizado interno.

Em 1999, a abertura de uma empresa atacadista foi a primeira fuga do Grupo ao seu foco. A iniciativa malfadada não impediu uma nova fuga de foco novamente em 2005, com a abertura de uma loja especializada apenas em tênis. Observa-se, pois, que os erros do passado não geraram aprendizado futuro.

Se com seis lojas os problemas com informações não foram considerados relevantes, com treze lojas eles se tornaram prioridade. A retratação desta fase, no capítulo 7.2, trata do surgimento de fatores restritivos ao crescimento. Cabe esclarecer que esses fatores emergiram para o Grupo ao final da fase 2, porém seus primeiros registros vêm da primeira fase, os quais foram ofuscados pelo empreendedorismo desempenhado. Provavelmente, não se percebeu que aqueles pequenos problemas iniciais pudessem evoluir para situações de maior relevância.

Outro ponto a ser destacado, foi o registro dos primeiros insucessos do Grupo, primeiro com a loja atacadista e depois com a loja de Manaus. Ambas as iniciativas privilegiaram o ímpeto e a análise parcial das informações, valorizando o *feeling* do empreendedor. Todavia, os dois episódios deixaram marcas na trajetória da empresa. Não houve dados suficientes para afirmar se os desvios de trajetória foram os principais motivadores para as mudanças da fase 3, porém as reações que se seguiram foram respostas imediatas aos problemas sofridos com o mau julgamento empresarial da fase 2.

A terceira fase obteve o maior número de fatos registrados, provavelmente, pela guinada que representa para diretores e funcionários dentro da história do Grupo *Alpha*. A fase 3 ainda não está terminada. Ela pôs em curso diversas mudanças motivadas pelas conclusões tiradas dos problemas enfrentados na fase anterior. Os fatores restritivos de outrora fizeram dos anos de 2005 a 2008 a única época onde o Grupo não aumentou seu número de lojas, elas se mantiveram no número de quatorze, como pode ser visto no gráfico 7.

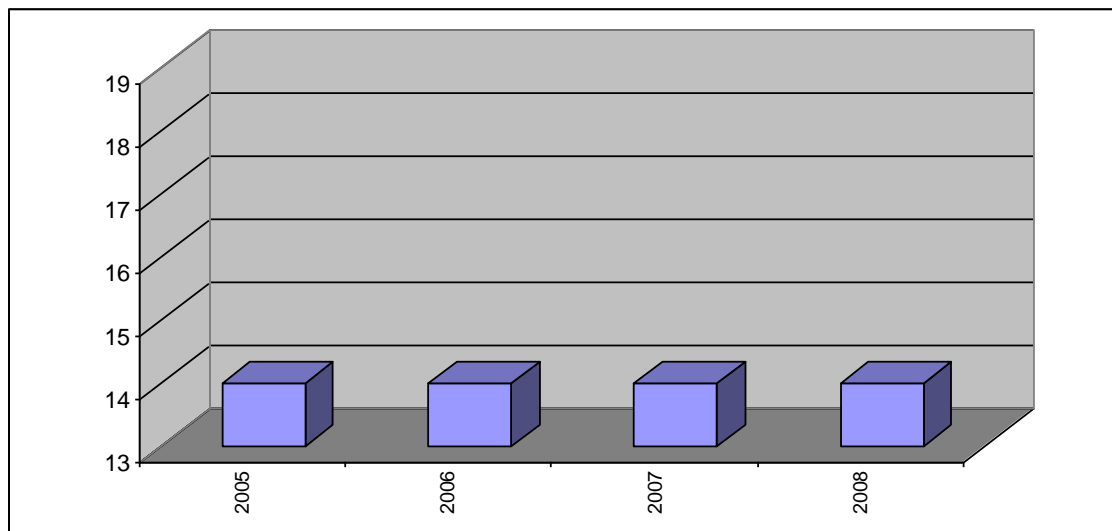


Gráfico 7 - Crescimento do Grupo por Número de Empresas – Fase 3.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A estabilização foi reflexo da política de parar as expansões até que fosse realizada uma estruturação ampla do Grupo. Entendeu-se que o foco era a organização administrativa, a sistematização de informações e a profissionalização. Deste modo, pouco se cresceu também em número de colaboradores, como visto no gráfico 8.

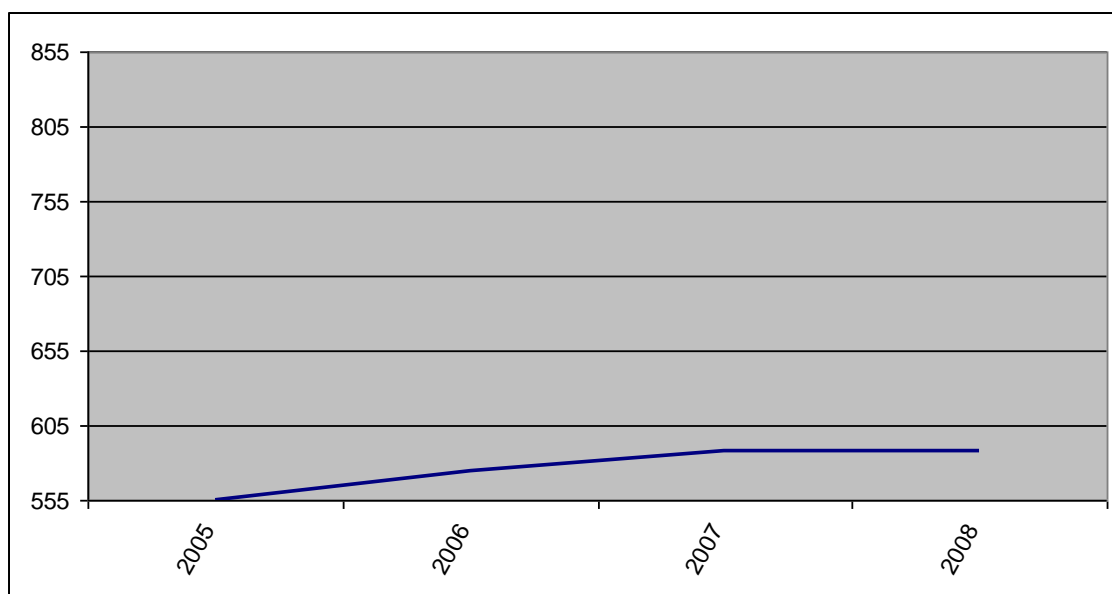


Gráfico 8 - Crescimento do Grupo por Número de Colaboradores – Fase 3.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Nesta fase, foram registrados 98 fatos/respostas que foram classificados da seguinte forma:

- 38% voltados para a autoperpetuação.
- 19% intermediários.
- 43% voltados para a autodestruição.

As respostas classificadas como *intermediário*, nesta fase, explicitam ações ainda em curso que pretendem, principalmente, dar respostas positivas aos desafios da diversidade, formação de recursos gerenciais e da complexidade.

A razão disso provém da influência das duas fases anteriores. Se a primeira fase destacou positivamente o empreendedorismo do Grupo, a segunda destacou negativamente a gestão da complexidade. Adicionalmente, segundo o modelo de Traços Organizacionais, o desafio da gestão da complexidade é condição necessária para que todas as demais se desenvolvam. A partir do momento que o Grupo percebeu sua dificuldade histórica com a sistematização de informações, as expansões foram interrompidas.

Em 2007, foi adquirido um sistema de gestão que atenderia de forma satisfatória às demandas do Grupo. O software, adquirido por um alto preço, foi descrito positivamente pelos entrevistados e parece atender às necessidades existentes. Nesse sentido, percebeu-se um processo de valorização das informações na gestão.

Ao passo que o foco das fases anteriores foi a venda, o dinheiro em caixa, nesta fase a coordenação administrativa ocupou um espaço não identificado antes. As lojas, por exemplo, contavam com boas estruturas para o ponto de venda e locais improvisados para a administração. A partir de junho de 2008, todos os setores administrativos foram concentrados num mesmo espaço físico, com estrutura compatível com a das lojas, o que poderá aumentar a coordenação e a integração.

Possui destaque, nesta fase, a tendência de profissionalização do Grupo. Essa variável não havia sido considerada em pesquisas anteriores que utilizaram como plataforma teórica os Traços Organizacionais de Fleck (2006). Em função disso, o pesquisador sentiu a necessidade de empreender revisão teórica suficiente para abordar a temática surgida no caso estudado. Pelo fato da profissionalização ter sido tratada como um fator a ser levado em conta no crescimento do Grupo *Alpha*, decidiu-se por fazer uma adaptação ao modelo, incluindo a profissionalização como um desafio de crescimento.

Uma vez que a empresa cresce, as relações iniciais que tinham como foco o tratamento de “pai para filho” começaram a não ser mais úteis num ambiente no qual

muitos funcionários não chegam a se conhecer. O crescimento impeliu a empresa à necessidade de pessoas capacitadas e preparadas em todas as áreas. A promoção por confiança e lealdade passou a não ser o único requisito e a competência também passou a ser levada em conta.

Uma vez que valores familiares não são necessariamente ruins para a existência contínua da empresa, nem a existência de profissionais é necessariamente boa para a autoperpetuação, concluiu-se que o correto balanceamento entre os dois pontos seria a resposta que traria a propensão à longevidade da firma.

Dessa forma, a profissionalização foi utilizada como um das categorias do desafio de formação de recursos gerenciais. No caso estudado, a adaptação ajudou a entender que as ações de profissionalização possuem significativa importância para o Grupo.

Foi observado que não há pretensão de demitir pessoas da família, tampouco funcionários antigos. Eles seriam substituídos por outros e alocados em outros setores. Porém não ficou claro se as contratações de profissionais seriam realizadas através de recrutamento no mercado, internamente ou os dois. Tampouco foi identificado o que seria o equilíbrio, para o Grupo, entre valores familiares e profissionais.

8.1.2 Análise da Trajetória de Crescimento por Desafio

Os resultados obtidos, após as classificações realizadas com base na abordagem dos Traços Organizacionais foram separados conforme os seis desafios de crescimento proposto na plataforma de análise do quadro 7 (p. 67). Os resultados organizados permitiram a realização de uma análise qualitativa da trajetória histórica e demonstrou que o Grupo iniciou com ações predominantemente voltadas à autoperpetuação, porém seu crescimento acelerado acentuou problemas com o desafio da complexidade, os quais forçaram à entrada de uma fase de transição, na qual se focou em profissionalização e melhoria da sistematização de informações.

O quadro 9 apresenta que foram identificados 158 fatos/respostas relevantes na trajetória de crescimento do Grupo *Alpha*. Destes, a maior parte se refere à fase 3, entre 2005 e 2008, provavelmente pela tendência dos entrevistados em lembrar de fatos mais recentes e de estarem mais envolvidos com

acontecimentos contemporâneos. Contudo, ainda foram identificados significativos fatos/respostas na fase 1. A fase 2 representou um período com o maior número de acontecimentos considerados ruins pelos entrevistados, o que pode explicar o fato de ser o período menos lembrado.

Fase	AD	I	AP	Total por fase
1	13	0	24	37
2	14	1	8	23
3	37	19	42	98
Total por classif.	64	20	74	158

Quadro 9 - Fatos classificados – por pólos e por fases da história do Grupo *Alpha*.
Fonte: Dados primários da pesquisa.

A análise geral dos dados classificados permite observar que a fase 1 apresentou uma maior quantidade de fatos voltados para a autoperpetuação (AP) do Grupo. Já a fase 2 foi aquela na qual a trajetória do Grupo esteve mais inclinado à autodestruição. Por outro lado, a fase 3 demonstrou a tendência do Grupo a mudar sua forma de reagir aos desafios de crescimento com uma predominância de ações intermediárias e voltadas à autoperpetuação. As classificações intermediárias em significativa quantidade podem explicar as características de transição da fase 3.

8.1.2.1 Desafio do Empreendedorismo

A predominância do empreendedorismo voltado para a autoperpetuação ocorreu durante a fase 1, os primeiros anos de existência do Grupo, nos quais foram identificadas uma série de inovações no comércio local. As lojas do Grupo *Alpha* foram as primeiras a utilizar vitrines, expositores, ar-condicionado, piso branco e iluminação forte. Os empreendedores conseguiram aproveitar as oportunidades de mercado através de inovações constantes e consolidaram rapidamente suas lojas.

O quadro 10 demonstra a quantidade de fatos/respostas ligados ao desafio do empreendedorismo durante as três fases históricas.

Fase	Empreendedorismo			Empreendedorismo		
	AD	I	AP	AD	I	AP
1	0	0	12	0%	0%	57%
2	2	0	2	10%	0%	10%
3	2	0	3	10%	0%	14%
Total	4	0	17	19%	0%	81%

Quadro 10 - Classificação de fatos/respostas – desafio do empreendedorismo.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

As ocorrências de respostas voltadas para o pólo da autodestruição se deram em relação ao mau julgamento empresarial do Grupo ao abrir lojas que se afastavam do foco do grupo, como a loja atacadista, ou não configuraram reais oportunidades de mercado, como a loja exclusiva de tênis. Conforme as entrevistas realizadas, predomina no Grupo a decisão pelo *feeling*.

Dessa forma, o empreendedorismo se mostrou um desafio mais significativo nos primeiros anos de existência do Grupo, durante os quais as oportunidades levaram à abertura de lojas e inovações. Conforme a empresa cresceu, os desafios mais recorrentes passaram a ser outros, como a gestão da complexidade e da diversidade.

8.1.2.2 Desafio da Navegação no Ambiente

O desafio da navegação no ambiente apresentou 28 fatos/respostas ao longo da trajetória do Grupo *Alpha*. Entre a relação do Grupo com seus diversos *stakeholders*, possui destaque a forma de lidar com funcionários e clientes, a qual foi responsável por 9 das 15 classificações voltadas à autoperpetuação do quadro 11.

Fase	Navegação			Navegação		
	AD	I	AP	AD	I	AP
1	2	0	5	7%	0%	18%
2	5	0	1	18%	0%	4%
3	3	3	9	11%	11%	32%
Total	10	3	15	36%	11%	54%

Quadro 11 - Classificação de fatos/respostas – desafio da navegação no ambiente.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Contudo, o conjunto de análises parciais do ambiente durante a fase 2 contribuiu para o insucesso de empresas abertas pelo Grupo, como o caso de Manaus, no qual “faltou uma pesquisa de mercado”. O fato de não ter sido realizado

um levantamento minucioso das características de Manaus surpreendeu ao Grupo e inviabilizou as operações naquela cidade.

Ainda, os proprietários seguem uma linha de evitar a participação em entidades representativas. Segundo eles, não há qualquer intenção política de nenhum dos sócios. Dessa forma, a postura do Grupo é de ajudar ou opinar quando for solicitado. Contudo, conforme o mercado de Porto Velho se tornar mais competitivo, a influência no ambiente setorial pode ser tornar mais significativa ao crescimento do Grupo.

Existem, portanto, duas formas do Grupo *Alpha* de navegar no ambiente. Em relação aos clientes e aos funcionários ela é ativa. Para os clientes a empresa se mantém atenta às tendências de moda e inovações de mercado, de maneira que sua imagem perante aos consumidores lhe garante sucesso em promoções e credibilidade no relacionamento. Para os funcionários existem ações voltadas para o lado social mediante benefício ao transporte e alimentação, bem como a correção com obrigações trabalhistas. As declarações dos funcionários comumente demonstraram um sentimento de bem estar ao trabalhar no Grupo.

Em relação ao ambiente setorial, a postura do Grupo é passiva - prefere-se não participar ativamente das decisões que influenciam o setor. Segundo o modelo de Traços Organizacionais, a empresa que apenas reage às mudanças ambientais põe em risco a sobrevivência organizacional. Dessa forma, esse tipo de resposta foi considerada mais voltada para a autodestruição, apesar de, no caso de estudo, não haver subsídio suficiente para concluir se tal posicionamento realmente afetou o sucesso do Grupo.

8.1.2.3 Desafio da Gestão da Diversidade

No caso do Grupo *Alpha*, o desafio da diversidade foi o mais representativo. Foram identificados 42 fatos/respostas ligados a este desafio durante toda a existência do Grupo, com predominância de ocorrências na fase 3. O pólo da autodestruição (AD) é aquele com ações voltadas à fragmentação e o pólo da autoperpetuação (AP) é aquele voltado à integração, favorecendo à integridade organizacional de Selzinck (1957).

O quadro 12 apresenta que o Grupo *Alpha* demonstrou ações predominantemente voltadas à integração.

Fase	Diversidade			Diversidade		
	AD	I	AP	AD	I	AP
1	1	0	7	2%	0%	17%
2	0	0	5	0%	0%	12%
3	10	2	17	24%	5%	40%
Total	11	2	29	26%	5%	69%

Quadro 12: Classificação de fatos/respostas – desafio da gestão diversidade.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O primeiro fator identificado para esse comportamento foi a identificação dos funcionários com o Grupo. Os funcionários entrevistados foram aqueles que estão há mais tempo no Grupo e seus depoimentos manifestaram, de forma geral, o orgulho deles em trabalhar ali e ter ajudado a construir o crescimento das empresas. Porém esses funcionários estão há muito tempo no Grupo pela política de aproveitamento interno de pessoal para os cargos gerenciais. Todos os gerentes, sub-gerentes e compradores entrevistados começaram nas funções mais baixas da hierarquia organizacional. Mesmo aqueles que não foram entrevistados, também cresceram dentro do Grupo. Com isso, existe uma relação salutar entre direção e colaboradores, resultando em baixa rotatividade de mão-de-obra.

Há apenas um caso de cargo gerencial recrutado externamente. E mesmo nesse caso tratou-se de uma pessoa que já possuía uma “amizade comercial” com o Grupo e já os conhecia muito bem.

Essa identidade organizacional favorece ao sucesso de longo prazo da firma, segundo Selznick (1957) e Fleck (2006). Para o Grupo *Alpha*, a coesão também impediu que elementos externos se integrassem. É o caso da consultoria externa contratada para implantar o Programa de Gestão Empresarial (PGE). O consultor contratado para realizar os trabalhos, segundo depoimentos, “não soube cativar nem conquistar a confiança dos funcionários, é preciso jeito para lidar com pessoas”. O insucesso do Programa se deu pela falta de empatia do consultor com os funcionários. Em nenhum trecho foi comentado que houve incompetência da consultoria.

Uma característica relevante foi que nos momentos de maior dificuldade, as ações de integração prevaleceram. Mesmo durante a fase 2, os funcionários se sentiram bem tratados e valorizados pela diretoria. Em momentos de crise, poderiam se optar por soluções externas, nem sempre adequadas ao *modus operandi* da empresa. Mas isso não aconteceu com frequência.

O Grupo *Alpha* também conseguiu, ao longo da trajetória, estabelecer sua hierarquia gerencial. Esse fato facilita a existência de lojas em três zonas comerciais diferentes de Porto Velho. Ainda, em 2008, a centralização administrativa veio a tornar mais eficiente a gestão. Até esse ano, duas diretorias ficavam em um prédio, outra diretoria em outro e a gerência de marketing em outro. A partir de então, foi construído um moderno complexo administrativo, com os setores no mesmo espaço físico, o que tende a facilitar a coordenação geral de todo o Grupo.

A concentração de fatos voltados à fragmentação ocorreu na fase 3, na qual o crescimento do número de lojas gerou competição interna no Grupo. O público consumidor, em geral, não tem o conhecimento que todas as lojas pertencem ao mesmo Grupo, pois isso não é divulgado. Por esse fato, há clientes que preferem uma loja A por achar que uma loja B é mais cara, quando no geral, os preços são os mesmos. Em função disso, o Grupo se moveu, nos anos mais recentes a diminuir o número de bandeiras de suas lojas e fortalecer poucas marcas, com vista a diminuir a competição entre lojas e segmentar suas atividades.

Outro fator que desfavorece a autoperpetuação do Grupo é a dificuldade de coordenação logística. O fato de existirem várias lojas, com produtos diferentes e voltadas a faixas de rendas diferentes, obriga que a compra, distribuição e estocagem sejam muito eficientes para evitar conflitos. Entretanto, foram citados problemas recorrentes com a logística do Grupo. Um dos compradores vem trabalhando no projeto de um Centro de Distribuição logístico no sentido de, futuramente, serem feitas compras únicas para todo o Grupo, com a correta capacidade de alocação dos produtos. A melhora da coordenação logística complementaria a estratégia de segmentação planejada pelo Grupo.

De fato, apesar da manutenção da identidade organizacional, o aumento da diversidade gerou a perda de algumas características integradoras. Segundo os proprietários, o atendimento ao cliente já foi melhor dentro do Grupo e hoje é motivo de preocupação. Também diminuíram hábitos de confraternização antes da abertura de lojas, o que demonstra os efeitos das diferenças no comportamento organizacional.

8.1.2.4 Desafio da Formação de Recursos Gerenciais

O desafio da formação de recursos gerenciais foi o que apresentou o menor número de fatos/respostas registrados, apenas oito, um na primeira fase e sete na terceira, conforme quadro 13. A história da empresa permitiu observar que o fato dos cargos gerenciais terem sido escolhidos, na maioria, entre os melhores vendedores, baseou as contratações em elementos como confiança e responsabilidade.

Fase	Recursos Ger.			Recursos Ger.		
	AD	I	AP	AD	I	AP
1	1	0	0	13%	0%	0%
2	0	0	0	0%	0%	0%
3	4	1	2	50%	13%	25%
Total	5	1	2	63%	13%	25%

Quadro 13 - Classificação de fatos/respostas – desafio da formação de recursos gerenciais.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Nesse desafio, as respostas predominaram para o pólo da autodestruição em razão da preocupação com a formação gerencial ter se iniciado apenas na fase 3. Em empresas pequenas, os primeiros anos exigem maiores habilidade em fazer do que em gerenciar. Por essa razão, tiveram maior chance dentro da empresa aqueles que se destacavam em suas funções operacionais e tinham habilidades de relacionamento. A necessidade de recursos gerencias pareceu ser mais sentida a partir do aparecimento de fatores restritivos ao crescimento, concentrados na fase 2.

Portanto, os entrevistados revelam maior concentração de ações de formação de recursos gerenciais na fase três, na qual se admite que mesmo havendo cursos e palestras, não existe um programa de formação e os conhecimentos se perdem com o tempo. A ação que mais chama atenção é o incentivo dado à formação acadêmica dos colaboradores. Contudo, esse incentivo tem sido mais aproveitado por vendedores e sub-gerentes do que pelos gerentes, o que pode significar que essa formação apenas retornará mais efetivamente ao Grupo no futuro.

8.1.2.5 Desafio da Gestão da Complexidade

Ao passo que o desafio da gestão da diversidade foi o que obteve o maior número de fatos/respostas voltados ao pólo da autoperpetuação, o desafio da

gestão da complexidade, o segundo mais representativo, obteve o maior número de fatos/respostas voltados para a autodestruição. O quadro 14 demonstra que 28 dos 39 fatos/respostas foram do tipo *ad-hoc*.

Fase	Complexidade			Complexidade		
	AD	I	AP	AD	I	AP
1	5	0	0	13%	0%	0%
2	7	1	0	18%	3%	0%
3	16	7	3	41%	18%	8%
Total	28	8	3	72%	21%	8%

Quadro 14 - Classificação de fatos/respostas – desafio da formação de recursos gerenciais.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O desafio da gestão da complexidade se refere à maneira da empresa resolver os problemas e gerir informações à medida que aumenta a complexidade. O viés empreendedor do Grupo *Alpha* valorizou por muitos anos a visão e o *feeling* dos fundadores. Dessa maneira, constatou-se que as seis primeiras lojas do Grupo ainda são as mais importantes. Nesse período as decisões empresariais, mesmo sem uma análise mais demorada, tiveram resultados positivos. A partir do momento que o número de lojas chegou a quatorze e a expansão chegou a outras cidades, foi percebido que não havia informações em quantidade e qualidade suficiente para expandir mais.

As entrevistas revelaram que os erros de julgamento empresarial e os problemas não costumam ser analisados com vistas a evitar que se repitam no futuro. Foi admitido que ocorre o retrabalho e que ações não se concretizam pela falta de informações. Principalmente, durante a segunda fase as expansões não contaram com informações sistematizadas que subsidiassem os novos empreendimentos.

Por esse aspecto, os *softwares* de gestão foram tratados como os maiores vilões do crescimento do Grupo. Os *softwares* eram constantemente trocados e as informações perdidas a cada mudança. O resultado foi a interrupção de expansões entre 2005 e 2008.

Como exemplo das dificuldades com as informações, ocorreu que a uma das sub-gerentes foi delegada a tarefa de reduzir os estoques da loja para o qual foi transferida. A funcionária cumpriu sua missão e foi, em seguida, transferida para outra loja com o mesmo objetivo. Perguntada se foi pedido a ela para transmitir seu

conhecimento às demais lojas, ela respondeu que “não, eles não pedem não. Me mandam pra loja tal, eu faço meu trabalho lá”. No momento que ações exitosas ficam apenas dentro da loja na qual ocorreram, perdeu-se a oportunidade de gerar conhecimento interno.

Com a mudança de software ocorrida em 2007, constatou-se que ocorreu uma melhora na qualidade das informações de suporte à gestão. Começaram a ser emitidos alguns relatórios que não se tinha antes, o que permitiu inferir que a fase 3 retratou que a gestão da complexidade teve a transição de *ad-hoc* para sistemática iniciada.

Em três oportunidades foram observadas decisões precedidas de análise minuciosa. Em 2007, a loja principal foi reformada após longa pesquisa feita por profissionais ao redor do mundo. A transição familiar-profissional das empresas do Grupo também vem sendo tratada com cuidado pelos dirigentes. Por último, a diminuição do número de bandeiras foi tratada como uma ação que exige um tempo e análise suficientemente detalhada para não desagradar clientes, inclusive baseada em pesquisas de mercado.

8.1.2.6 Desafio da Profissionalização

A profissionalização foi constatada como um dos desafios do crescimento das empresas a partir dos dados coletados para esta pesquisa. O caso do Grupo *Alpha* apresenta um conjunto de empresas que nasceram pequenas e que ainda são novas. Adicionalmente, o Grupo conta com familiares em cargos diversos, bem como aqueles funcionários mais antigos também são tratados de maneira familiar. Portanto, observou-se um ambiente familiar numa acepção que ultrapassa as relações consangüíneas.

Para o Grupo *Alpha* a profissionalização foi um desafio que surgiu em função das expansões realizadas. Durante a abertura das primeiras empresas, os empreendedores e seus familiares conseguiam administrar tudo. Porém chegou-se num ponto onde gerentes das novas lojas foram escolhidos entre os funcionários do Grupo. Nessa época percebe-se que os valores familiares, como confiança e lealdade, prevalecem em relação a fatores como qualificação gerencial, conforme disposto no quadro 15.

Fase	Profissionalização			Profissionalização		
	AD	I	AP	AD	I	AP
1	4	0	0	20%	0%	0%
2	0	0	0	0%	0%	0%
3	2	6	8	10%	30%	40%
Total	6	6	8	30%	30%	40%

Quadro 15 - Classificação de fatos/respostas – desafio da profissionalização.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Durante a fase 2 não foram constatados fatos/respostas relacionados à profissionalização. Na fase 3, no entanto, concentram-se as ocorrências desse desafio de crescimento. A primeira inferência foi que esse desafio não foi identificado enquanto se realizavam as expansões do número de lojas. Na terceira fase, se inicia o momento de diagnosticar o que vinha atrapalhando o crescimento, com dois fatores significativos: a sistematização de informações e a profissionalização.

Para a alta direção do Grupo, o entendimento de profissionalização está alinhado com as conclusões de Tillman e Grzybovski (2002). Portanto, não se pretende eliminar as relações familiares mas equilibrá-las com a valorização do profissionalismo, o qual envolve fatores como conhecimento, competência e a correta separação da família e da empresa.

Ao passo que na fase 1 ocorre uma maior valorização das relações familiares em relação ao profissionalismo, a fase 3 apresenta 70% dos fatos/respostas como intermediários ou altos. As informações dos entrevistados indicam um processo, ainda em andamento, de maior valorização de aspectos profissionais, sem abandono da importância do familiar. Admitiu-se que confiança e responsabilidade não seriam mais suficientes para enfrentar os desafios futuros do Grupo, também é necessária a qualificação para a função.

Quanto às estratégias, existem indícios do maior profissionalismo na gestão a partir dos movimentos de posicionamento e segmentação clara das lojas do Grupo. Ainda, cada loja é cobrada regularmente por seus resultados financeiros, o que fez com que gerentes atualizassem seus conhecimentos.

8.2 Análise de Conteúdo

A segunda técnica de análise utilizada na pesquisa foi a análise de conteúdo. Por essa técnica, os trechos transcritos das entrevistas foram registrados conforme quantidade de vezes que apareceram, segundo códigos do quadro 8 (p. 68). Esse tipo de análise reduziu a necessidade de interpretação dos dados e agilizou as classificações em virtude da utilização de códigos, os quais foram anotados toda vez que identificados no conteúdo transcrito.

Os resultados das classificações estão apresentados na tabela 1, conforme frequência em cada um dos desafios.

Código	Desafio	Freq.	%
1	Empreendedorismo	45	15%
2	Navegação no ambiente	52	18%
3	Gestão da diversidade	84	29%
4	Formação de recursos gerenciais	20	7%
5	Gestão da complexidade	56	19%
6	Profissionalização	37	13%
Total		294	100%

Tabela 1 - Frequências por desafio.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Observou-se que o desafio mais vezes tratado nas entrevistas foi o desafio da gestão da diversidade. Em seguida, estão os desafios da navegação no ambiente e gestão da complexidade. Um pouco menos frequentes foram os desafios do empreendedorismo e da profissionalização. A menor frequência foi a do desafio da formação de recursos gerenciais. Usando a análise qualitativa para interpretar as frequências, percebeu-se que os assuntos mais tratados se relacionavam aos mecanismos de reforço voltados à integração do Grupo. Por outro lado, o que menos se comentou foram mecanismos de reforço voltados à qualificação dos recursos gerenciais.

8.2.1 Desafio do Empreendedorismo

As frequências de trechos relacionados ao desafio do empreendedorismo estão na tabela 2.

Fase	Frequência por código			% por código		
	11	12	13	11	12	13
	Baixo	Int.	Alto	Baixo	Int.	Alto
1	0	0	22	0%	0%	49%
2	3	0	6	7%	0%	13%
3	6	0	8	13%	0%	18%
Total	9	0	36	20%	0%	80%

Tabela 2 - Frequências do desafio do empreendedorismo.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O empreendedorismo foi tratado com maior relevância na fase 1 da trajetória do Grupo, com predominância completa para a categoria alto, sendo 49% das ocorrências totais. Notou-se que o empreendedorismo foi o principal desafio dos primeiros anos do Grupo, no qual as oportunidades aconteceram em seqüência, possibilitando a abertura de seis lojas no período.

Conforme o Grupo cresceu, o empreendedorismo passou a não figurar como um desafio representativo. A segunda e terceira fase foram preenchidas por decisões baseadas num mau julgamento empresarial, o que resultou no insucesso de alguns empreendimentos do Grupo. Ainda, uma das expansões ocorreu de forma defensiva, ao passo que deu a exclusividade de uma marca para as lojas do Grupo e retirou-a dos concorrentes.

Ao analisar toda a trajetória histórica, diante desse desafio, observa-se uma maior tendência do Grupo à autoperpetuação. Porém os anos mais recentes revelam uma queda no bom julgamento empresarial e nas expansões produtivos que marcaram os primeiros anos, o que pode ser motivado pelas respostas a outros desafios de crescimento.

8.2.2 Desafio da Navegação no Ambiente

As frequências de trechos relacionados ao desafio da navegação no ambiente estão na tabela 3.

Fase	Frequência por código			% por código		
	21	22	23	21	22	23
	Passivo	Int.	Ativo	Passivo	Int.	Ativo
1	3	0	7	6%	0%	13%
2	6	0	5	12%	0%	10%
3	8	1	22	15%	2%	42%
Total	17	1	34	33%	2%	65%

Tabela 3 - Frequências do desafio da navegação no ambiente.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A navegação no ambiente ativa foi a mais observada nas entrevistas realizadas, correspondendo por 65% dos trechos, sendo 42% na fase 3. O bom relacionamento do Grupo com seus colaboradores e clientes fortalece sua imagem e legitimidade no mercado. Dessa forma, em relação a este desafio a maior tendência do grupo é de ser bem sucedido a longo prazo, se mantiver a trajetória.

Na segunda fase, o Grupo apresentou um monitoramento ruim do ambiente e apresentou tendência à autodestruição. Lojas fecharam as portas e o relacionamento com clientes foi prejudicado a cada mudança de sistema de informações. Por vezes, os vendedores tinham que informar ao cliente que ele devia uma prestação que já estava paga, mas que o sistema não registrava.

8.2.3 Desafio da Gestão da Diversidade

As freqüências de trechos relacionados ao desafio da gestão da diversidade estão na tabela 4.

Fase	Freqüência por código			% por código		
	31	32	33	31	32	33
	Fragm.	Int.	Integ.	Fragm.	Int.	Integ.
1	2	0	18	2%	0%	21%
2	5	1	11	6%	1%	13%
3	11	1	35	13%	1%	42%
Total	18	2	64	21%	2%	76%

Tabela 4 - Freqüências do desafio da gestão da diversidade.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Por ser o desafio mais citado nas entrevistas, infere-se que foi o que mais influenciou a trajetória histórica do Grupo, por isso foi o mais lembrado. De fato, foi a identidade organizacional do Grupo que o fortaleceu em seus momentos mais difíceis. Apesar das expansões também significarem aumento da diversidade, não foi constatado trecho que demonstrasse conflitos internos significativos. Pelo contrário, as relações entre diretores, cargos estratégicos, gerentes e demais funcionários é de coesão e admiração.

Foram comuns os registros de opiniões de funcionários que se sentem muito bem em trabalhar na empresa e que são gratos aos seus patrões. Comum também foi a referência à hierarquia estabelecida, que parece ser amplamente conhecida.

Existem ocorrências de ações voltadas à fragmentação em todas as fases, a maior parte na fase 3. O aumento da diversidade trouxe consigo situações adversas e não observadas antes. A partir de 2005, o Grupo adota a estratégia de reduzir o número de bandeiras, que chegavam a sete, com vistas a reduzir a competição entre suas próprias lojas e dar maior identidade às marcas. Por exemplo, havia lojas que ocupavam o mesmo espaço físico mas possuíam nomes diferentes. O cliente que entrasse em uma loja, conseqüentemente entrava na outra, no entanto eram realizadas campanhas publicitárias diferentes para cada uma, duplicando os custos.

A manutenção da integridade organizacional parece ser a principal característica do Grupo em toda sua história, mas apenas na terceira fase o nome Grupo *Alpha* passou a ser utilizado. As lojas sempre possuíam administração centralizada, cabendo a esta apenas a função de vendas. Contudo, a alta direção ficava dispersa em vários prédios, com instalações administrativas bem mais modestas que as áreas de vendas. Como já apresentado antes, em 2008, ocorreu a aproximação e toda a alta direção num complexo administrativo com instalações modernas, o que dá mais perspectiva de integração ao Grupo para os próximos anos.

8.2.4 Desafio da Formação de Recursos Gerenciais

As freqüências de trechos relacionados ao desafio da formação de recursos gerenciais estão na tabela 5.

Fase	Freqüência por código			% por código		
	41	42	43	41	42	43
	Tarde	Int.	Planej.	Tarde	Int.	Planej.
1	2	0	0	10%	0%	0%
2	0	0	0	0%	0%	0%
3	6	4	8	30%	20%	40%
Total	8	4	8	40%	20%	40%

Tabela 5 - Freqüências do desafio da formação de recursos gerenciais.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O desafio da formação de recursos gerenciais foi o menos citado, com apenas 20 ocorrências, havendo um equilíbrio entre a formação tarde e a planejada. Apesar de constar no roteiro das entrevistas, pouco se comentou a respeito das ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Foi citada a existência de cursos e palestras aplicados com freqüência. Por outro lado, comentou-se também a falta de continuidade das ações de formação. Dois aspectos foram ressaltados pelos entrevistados: a prioridade da formação interna de pessoal e o despreparo dos gerentes ante os desafios futuros. Isso ocorreu pois, apesar dos cargos gerenciais serem de pessoas que cresceram dentro do Grupo, isso não ocorreu de forma aliada à profissionalização. Por isso, a seguinte declaração de um dos proprietários: “os nossos gerentes, não estão preparados pra essa onda que está vindo aí, então nós precisamos urgente reciclar essa pessoal”.

Por outro lado, está em andamento a formação acadêmica de mais de 100 funcionários do Grupo, a maioria em cargos de sug-gerência ou operacionais, os quais poderão ser aproveitados no futuro. Portanto, observa-se que ocorreu a formação tardia dos atuais gerentes mas que a próxima geração está sendo formada, a partir das faculdades, para assumir posições mais elevadas. Por essa razão, consta-se a coexistência equilibrada entre formação tardia e planejada.

8.2.5 Desafio da Gestão da Complexidade

As freqüências de trechos relacionados ao desafio da gestão da complexidade estão na tabela 6.

Fase	Freqüência por código			% por código		
	51	52	53	51	52	53
	<i>Ad-hoc</i>	Int.	Sistem.	<i>Ad-hoc</i>	Int.	Sistem.
1	6	2	0	11%	4%	0%
2	8	0	0	14%	0%	0%
3	24	9	7	43%	16%	13%
Total	38	11	7	68%	20%	13%

Tabela 6 - Freqüências do desafio da gestão da complexidade.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Entre os 56 trechos codificados, 68% foram classificados como *ad-hoc*, ou seja, a baixa capacitação para solução de problemas, utilizando rápida análise e sem aprendizado. Com isso, a gestão da complexidade foi o maior desafio enfrentado pelo Grupo em sua existência.

Nota-se que não existem citações de gestão sistemática para a complexidade até o ano de 2004. Durante os doze primeiros anos, as soluções implementadas foram todas do tipo *ad-hoc*, o que não foi muito representativo no geral, mas que se agravou com o crescimento do Grupo.

Foram citados na fase 3: perdas de oportunidade de aprendizado, falta de informações sistematizadas para subsidiar decisões e mudanças freqüentes e mal sucedidas de *softwares*. Também na terceira fase se encontram as primeiras citações de ações voltadas para a melhoria da forma de solucionar problemas: adoção de um software eficaz, pesquisa minuciosa antes de reformar loja, transição familiar executada de forma cuidadosa, diminuição paulatina do número de bandeiras – com estudos prévios.

Portanto, a gestão da complexidade é o desafio que mais ameaça à sobrevivência do Grupo. Mesmo com a tendência das pessoas em falarem bem do lugar em que trabalham, os problemas com esse desafio foram tratados abertamente pelos entrevistados, contribuindo para a validação dos dados.

8.2.5 Desafio da Profissionalização

As freqüências de trechos relacionados ao desafio da profissionalização estão na tabela 7.

Fase	Freqüência por código			% por código		
	61	62	63	61	62	63
	Baixa	Int.	Alta	Baixa	Int.	Alta
1	3	0	0	5%	0%	0%
2	1	0	0	2%	0%	0%
3	6	17	10	11%	30%	18%
Total	10	17	10	18%	30%	18%

Tabela 7 - Freqüências do desafio da complexidade.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

No geral, ocorreu o equilíbrio entre as ações de baixa e alta profissionalização. A maior parte das citações foram intermediárias, com viés para uma transição de baixa para alta. A profissionalização foi um desafio mais recorrente a partir da terceira fase da trajetória do Grupo *Alpha*, devido ao fato de não ter sido algo percebido nas fases anteriores.

O desafio da profissionalização foi adequado para o caso de estudo em função do caráter familiar do Grupo. Nele coexistem a necessidade de preservar o ambiente de confiança dos primeiros anos e de prover profissionais capacitados, sem que isso conflite com os valores organizacionais. Em função disso, os resultados demonstram a predominância de ações intermediárias, com propensão a

alta profissionalização devido a processos em andamento nos quais a confiança e responsabilidade não são os únicos requisitos para os gestores, os quais passam a ser cobrados por resultados, competência e qualificação para a função.

8.3 Comparativo entre as Análises

A aplicação de duas técnicas de análise dos dados permitiu que a pesquisa explorasse uma dimensão ainda não tratada em pesquisas anteriores. O modelo de Traços Organizacionais utiliza um método baseado na existência de fatos/respostas que se encaixam em um dos arquétipos de sucesso e insucesso organizacional de Fleck (2006). Tal abordagem coloca em igualdade todas as ocorrências registradas nos dados coletados, sendo que cada fato é classificado uma única vez, o que valoriza aquilo que foi pouco comentado.

A análise de conteúdo, por sua vez, é uma técnica que pretende avaliar aquilo que mais foi tratado na coleta de dados. Portanto, seus resultados valorizam aquilo que foi repetido com frequência, porém pode deixar de lado aspectos pouco comentados mas que são significativos para a trajetória histórica. Isso ocorreu com o caso de insucesso da empresa aberta em Manaus pelo Grupo *Alpha*. Apenas um entrevistado a comentou com mais detalhes, porém é um fato relevante para a história organizacional.

Por esse prisma, entendeu-se que as duas formas apresentaram resultados válidos. Contudo, a análise de conteúdo minimizou os efeitos da subjetividade de classificação, uma vez que não foi necessário julgar se o que foi dito chegou a configurar um fato ou não. A cada menção, apenas se classificou o trecho segundo uma plataforma teórica em tipos. Isso também deu mais agilidade à análise.

O método usado pelo modelo de Traços Organizacionais revelou-se mais demorado em função da classificação. Embora a plataforma teórica adotada seja suficientemente clara, torna-se dificultoso, por vezes, definir se o que foi dito representa um fato ou apenas uma manifestação de opinião do entrevistado. Sua adequação à análise de dados secundários (DANTAS, 2007; VIEIRA, 2007) não se repetiu totalmente para a análise de dados primários desta pesquisa.

Nesse contexto, os métodos apresentaram pontos comuns, divergentes e complementares que serão comentados a seguir:

- a) Em relação ao **desafio do empreendedorismo** ocorreu alinhamento entre as duas análises, com predominância do pólo de autoperpetuação na primeira fase, equilíbrio na segunda fase e ligeira tendência à longevidade na terceira. Isto posto, observa-se que ambas análises corroboram as conclusões de Penrose (1968), segundo a decisão procurar oportunidades requer intuição, imaginação e bom julgamento empresarial. Pois foram essas características que foram usadas pelos empreendedores, principalmente nos primeiros anos de existência. Com o passar do tempo, essas habilidades passaram a não configurar tão decisivas e presentes ao crescimento do Grupo, o que sugere que podem existir fases na qual o empreendedorismo é o desafio com maior peso no crescimento empresarial.
- b) Em relação à **navegação no ambiente** também apresentou resultados convergentes. Na fase 1 a classificação ativa predominou sobre a passiva, na fase 2 a passiva predominou sobre a ativa e na fase 3 a ativa predominou com significativa diferença, havendo ainda classificações intermediárias. Esses resultados se alinham ao modelo de Traços Organizacionais de Fleck (2006) no sentido em que o Grupo melhor conciliou os interesses internos e externos, bem como melhor respondeu as mudanças ambientais nas fases 1 e 3, falhando na análise ambiental principalmente na fase 2, na qual ocorreram insucessos marcantes.
- c) Em relação ao desafio de **gestão da diversidade**, existiu aproximação entre os dois resultados, com predomínio das ações de integração em toda a trajetória histórica do Grupo, acentuadas a partir de 2005. A defesa da integridade organizacional foi freqüentemente praticada de maneira tanto a preservar um ambiente agradável quanto de defender as competências distintas, tal qual leciona Selznick (1957). Ainda a hierarquia gerencial estabelecida e os mecanismos de coordenação implantados ou em processo também contribuíram para ser esse o desafio que confere ao Grupo *Alpha* maior propensão ao sucesso a longo prazo, de acordo com a teoria de Fleck (2006).
- d) Em relação ao desafio da **formação de recursos gerenciais**, nas duas análises empreendidas foi o que obteve o menor número de ocorrências registradas. Todavia, apresentou resultados divergentes, principalmente na terceira fase histórica. Se nas duas primeiras fases os resultados seguem a

mesma tendência, na terceira a análise de conteúdo registrou mais classificações de formação planejada. A diferença se deu porque, no método de Traços Organizacionais, a formação acadêmica dos colaboradores foi considerada como uma única resposta ao desafio, mesmo sendo citada por entrevistados diferentes. Já a análise de frequência registrou todas as vezes que essa ação foi citada. Portanto, nesse desafio não foi possível concluir para qual pólo existe a maior propensão, uma vez que o despreparo dos recursos gerenciais foi uma constatação recente de uma omissão pretérita e a formação planejada está em curso para render efeitos futuros.

- e) Em relação ao desafio da **gestão da complexidade** há significativa convergência entre ambos os métodos. Os resultados apresentaram de forma semelhante à maior ocorrência da gestão de problemas *ad-hoc*, voltada para o pólo da autodestruição, em todas as fases históricas. Em aproximadamente 70% das classificações, as soluções aplicadas contaram com informações não sistematizadas, com análise rápida e sem geração de aprendizado. Analisado tanto em frequências quanto por cada resposta, o desafio da complexidade é apontado como aquele que mais compromete a existência continuada do Grupo.
- f) Em relação ao último desafio, a **profissionalização**, houve resultados ligeiramente diferentes no que diz respeito à categoria *baixa*. Esse fato ocorreu pela influência da opinião da entrevista 5, conforme anexo II, a qual manifestou reiteradamente que faltam profissionais qualificados para gerir os recursos humanos e as lojas. Dessa forma, a classificação realizada com base em fatos/respostas e não em frequências reduziu o impacto da opinião de apenas um entrevistado e complementa a análise de conteúdo. Por essa razão, entendeu-se que a profissionalização é algo que começou na fase 3 e ainda está em curso, com leve tendência ao pólo da autoperpetuação.

9. CONCLUSÕES

9.1 Conclusões Gerais

A trajetória histórica do Grupo *Alpha* contribuiu para o desenvolvimento dos estudos sobre o sucesso a longo prazo das empresas. As peculiaridades do caso proporcionaram reflexões sobre o papel da fase inicial da existência da empresa sobre todo o seu futuro. Com base nos resultados, é possível concluir que existem traços organizacionais formados desde cedo que se replicam e influenciam a história da empresa parece ser uma proposição acertada.

Entre os seis desafios de crescimento analisados, três apresentaram claramente propensão à autoperpetuação. Um desafio apenas inclinou-se a isso. Outro desafio revela propensão à autodestruição e em apenas um não foi possível identificar propensão.

As respostas aos desafios do empreendedorismo, navegação do ambiente e gestão da diversidade formam o conjunto de Traços Organizacionais mais fortes do Grupo *Alpha* e que, se mantidos, tendem a preservar sua existência. As respostas ao desafio da formação de recursos gerenciais precisariam de mais tempo para serem avaliadas, uma vez que dependerá de como o Grupo lidará com a formação acadêmica em curso.

O desafio da profissionalização apresentou pertinência ao caso estudado, porém sua constatação recente permitiu apenas inferir uma pequena tendência à autoperpetuação.

Já o desafio da complexidade representa o maior problema a ser contornado pelo Grupo. Sua característica de ser uma condição necessária para respostas positivas a todos os outros desafios se confirmou no estudo de caso, uma vez que a complexidade gerou restrição a novas expansões, interrompidas desde 2005. Foi reconhecido que sem informações úteis e confiáveis, o Grupo não poderia continuar crescendo, mesmo que a oportunidade fosse clara. Porém, responde a esse desafio a maior mudança implementada pelo Grupo, em seu software de gestão, o que vem ainda surtindo efeitos nas estratégias de crescimento, melhorando a forma de solucionar problemas e gerir informações.

Em suma, a pergunta que conduziu a pesquisa:

“A trajetória de crescimento do Grupo *Alpha*, analisada sob o modelo de teórico de Traços Organizacionais, sugere uma propensão à autodestruição ou à autoperpetuação organizacional?”

A resposta possível, diante dos resultados obtidos, é que existe apenas uma tendência do Grupo *Alpha* à autoperpetuação. A manutenção dessa tendência depende significativamente da forma como o Grupo vai lidar com o desafio da complexidade nos próximos anos. Novos fracassos com esse desafio podem interromper de uma vez por todas o crescimento saudável e minar os demais Traços Organizacionais bem desenvolvidos.

Duas conclusões incidentais ocorreram em função da aplicação de duas técnicas de análise dos dados. Em primeiro lugar, a análise de conteúdo demonstrou ser uma alternativa pertinente para análises de trajetórias históricas baseadas em dados primários. Apesar disso, ela deve ser complementada por análise qualitativa que reduza a influência de opiniões pessoais dos entrevistados e ceda atenção também às exceções.

O método de análise segundo o modelo de Traços Organizacionais demonstrou validade com o tipo de caso estudado, um Grupo familiar, com empresas de capital fechado, o qual forneceu dados exclusivamente primários. No entanto, esse método pode ser complementado por outros tipos de análise que utilizem também procedimentos quantitativos.

9.2 Desafios Futuros

Os desafios futuros do Grupo *Alpha* se identificam em responder de forma sistemática ao desafio da complexidade. As falhas com a gestão das informações e solução de problemas atrasou o crescimento saudável do Grupo, mas foi identificado a tempo. Nos próximos anos, o Grupo deverá se utilizar de seus Traços fortes para apoiar a mudança da gestão da complexidade.

Essa mudança é fundamental na medida em que o mercado de Porto Velho passa por evolução e aumento eminente da competitividade com a chegada de grandes concorrentes do setor de vestuário, calçados, cama, mesa e banho. O alto profissionalismo desses competidores é amplamente conhecido e afetará diretamente os resultados futuros.

9.3 Recomendações a Estudos Futuros

Pesquisas que utilizam o estudo de caso não permitem que suas conclusões possam ser generalizadas. Em função disso, sugere-se que em estudos futuros, com outras empresas, seja levado em conta como o desafio profissionalização afeta ao crescimento de empresas pequenas e/ou familiares. A adaptação ao modelo foi necessária nessa pesquisa, porém o fato de ser a primeira iniciativa do tipo dificultou a análise.

Outra sugestão é a de serem realizadas mais pesquisas junto ao Grupo *Alpha* para se aferir como o tema da sucessão dos fundadores é tratado. A questão sucessória foi comentada em algumas entrevistas de maneira rápida e, como o assunto não foi foco desta pesquisa, não foram levantados maiores dados. Para tanto, outros pesquisadores poderiam se aprofundar sobre em que termos é tratada a sucessão e como ela pode influenciar ao futuro dos negócios.

Sugere-se também o aprimoramento dos instrumentos de coletas de dados e de análise voltados para empresas de capital fechado. Poderiam se fazer novos testes com a análise de conteúdo combinada com outros métodos qualitativos, no sentido de avaliar melhor sua aplicabilidade à análise de trajetórias. Para isso, seria válida a tentativa de fazer entrevistas com roteiro rígido, de forma a padronizar os assuntos tratados, impedindo que o entrevistado se prenda naquilo que ele mais gosta de falar.

Uma vez que em outras oportunidades esse tipo de pesquisa foi aplicado, na maioria, com grandes empresas que publicam suas informações financeiras abertamente, o presente estudo se mostrou útil para a formulação de pesquisas voltadas para empresas pequenas e familiares. Entretanto, recomenda-se que sejam realizados novos estudos voltados para o sucesso a longo prazo de empresas pequenas, novas e familiares. Para tanto, poderia ser criado um grupo de pesquisa voltado de modo mais específico para estudos de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas dentro do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia.

REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. O “X” da expansão (no varejo). **Revista HSM Management**. São Paulo: n. 67, v. 7, mar.-abr. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTOLHO, R. Empreendedorismo à brasileira e alguns pontos cegos dos cânones da recepção da obra de Max Weber. In: SOUZA, E. C. L (org); GUIMARÃES, T. de A (org). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**, MIT Press, 1977.

_____, A. D. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHAVES, A. F. **Desafios da longevidade saudável: um estudo de caso na São Paulo Alpargatas S.A.** 2006. 388 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

COLLINS, J. e PORRAS, J. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Tradução Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DANTAS, R. M. de A. **Odebrecht: a caminho da longevidade saudável?** 272 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

DEGEN, R. J. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípio**. São Paulo: Pioneira, 2005.

_____, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 10, n. 4, out/dez, 93-110. 2005

FILARDI, L. F. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e empresas de pequeno porte de São Paulo**. São Paulo, 2006. 163 p. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

FLECK, D. Drawing growth trajectories of firms. **Relatórios COPPEAD**, n. 345, mai. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001.

FLECK, D. Dois Motores do Crescimento Corporativo. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, nº 4, p. 10-24, out./dez. 2003.

_____, D. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa insights das histórias da General Electric e Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2004: 79-106. 2004.

_____, D. Building up capabilities for sustained corporate growth. **Workshop Globalization and Corporate Strategies for the XXIst Century: The Brazilian Innovation Challenge**. Rio de Janeiro, 2005.

_____, D. **Archetypes of organizational success and failure**. UFRJ/COPPEAD, Relatórios Coppead, 376, 38 p., Rio de Janeiro, 2006.

GARCIA, S. F. A. **Uma proposta para desenvolver novas práticas para o planejamento da negociação internacional na pequena empresa: o caso do setor médico-hospitalar-odontológico da cidade de Ribeirão Preto.** São Paulo, 2006. 174 p. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2006.

GEUS, A. de. **A Empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar; tradução Lenke Peres.** 12ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

GRIGOROVSKI, P. **Estratégias da Souza Cruz em 101 anos: os desafios para a longevidade saudável.** 441 f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

JABOUR, L. M. **Trajetória de crescimento e traços organizacionais do Grupo Brasmotor.** 394 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

JÚNIOR, F. G. de P. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schutz.** Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

JURAN, J. M. (org.). **Quality control handbook.** 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1974.

LIMA, J. B. de; ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. In: SOUZA, E. C. L (org); GUIMARÃES, T. de A (org). **Empreendedorismo além do plano de negócio.** São Paulo: Atlas, 2005.

LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUDKEVITCH, I. F. **Trajetória de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão**: um estudo comparativo. Dissertação (Mestrado em Administração). 241 p. Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, p. 51-73, 2003

MATIAS, A. B. e JÚNIOR, F. L. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

MATOS, R. B de. **Indicadores de desempenho para o beneficiamento de madeira serrada em empresas de pequeno porte**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). 100 p. 2004. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, 2004.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 223 p. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 107 p. 2006. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2006.

NAVES, E. M. R; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial. 205-222. 2003.

ORSI, A. **Incorporação de bases externas de conhecimento – a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVIERA, J. de O. **Modelo de gestão para empresas de pequeno porte de construção de edifícios**. 262 p. 2005. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo. 2005.

PASSOS, C. A. K. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2007. Curitiba: IBQP, 2008.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. White Plains, New Yorks. M. E. Sharpe, Inc., 1968.

PNUD. Programa das Nações Unidas ao Desenvolvimento. **Workshop Empretec**. 2001.

RODRIGUES, E. M. **Desafios para a longevidade saudável: os casos Lojas Americanas e Mesbla**. 427 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ROSO, J. C. **Características de longevidade nas empresas brasileiras centenárias**. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEFET-PR. 2004.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e empresas de pequeno porte**. Brasília: Sebrae, 2005.

SELZNICK, P. **Leadership in administration** – a sociological interpretation. New York, Evanston and London: Harper & Row Publishers, 1957.

SILVA, R. M. H. **Micro e empresas de pequeno porte formais afetam o fato de seus empregados serem formais?** Um estudo utilizando o Simples como uma variável instrumental. 83 p. 2007. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo, 2007.

SMITH, A. **Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. Edwin Cannan: Londres, 1950.

SOUZA, E. C. L. de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, C. H. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado global**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TEIXEIRA, R. M. e MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 8, n. 1, jan./mar. 2004: 105-128. São Paulo: 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração de planejamento. 211 p. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Necessidade de profissionalização dos futuros herdeiros de empresas familiares. **Revista Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo. V. 10, n. 18, maio 2002.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 7, jan./jun., 2008.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr/jun, 2000.

VIEIRA, H. C. **Análise da trajetória de crescimento do grupo Gerdau**. Dissertação (Mestrado em Administração). 356 p. Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2003.

WILLAMSON, O. E; WINTER S. G. **La naturaleza de la empresa**. Fondo de Cultura Economica. México, DF. 1996.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications, 1989

11. ANEXOS

Anexo I - Relação de Fatos/Respostas Classificados: Abordagem de Traços Organizacionais

Nº	FATO/RESPOSTA	FASE	ENTREV.	FRASE/PARÁGRAFO	DESAFIO	CLASSIFICAÇÃO	PÓLO
1	Os recursos gerenciais não eram treinados para assumir suas funções nos primeiros anos do Grupo	1 (1992-1998)	11	porque antigamente nós não tinha essa preparação que tem hoje	Formação de recursos gerenciais	Tarde	AD
2	Insucessos de segunda loja de calçados, sem maiores estudos da causa do problema	1 (1992-1998)	3	mas não sei porque não foi legal o nome, era P. também e não conseguimos emplacar, depois tivemos que acabar tendo uma outra marca	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
3	Processos de contratação eram muito burocráticos	1 (1992-1998)	4	Anteriormente, o departamento de pessoal, seleção dos funcionários era o (...) que fazia a aqui e depois mandava os documentos pra Cacoal, isso tornava moroso e burocrático, envio de documentação, arquivo, todo o material era feito em Cacoal, essa parte de arquivo de contabilidade, de registro.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
4	Sistemas de informação eram burocráticos desde o início.	1 (1992-1998)	4	Eu creio que isso aí, a gente tem desde 92, antigamente era muito complexo, burocrático, me lembro quando as fichas eram em uma gavetona, nomes, com todos os dados, tudo no papel, tudo a mão, colocava lá as fichas, não tinha um computador, me lembro do primeiro computador que veio para a empresa, até na contabilidade isso foi em torno de 97 e que nós tivemos o primeiro computador não era nem sistema	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
5	Era usado um sistema inseguro para transporte de mercadorias de uma loja a outra	1 (1992-1998)	11	Antigamente, você mandava a mercadoria... vinha mercadoria do N. pra cá. Aí só colocava em sacola e vinha. Sem a pessoas saber que se trata. Só que isso aí não é bom. A gente não sabe... a gente não conhece todo mundo né. Não sei se aquela mercadoria vai chegar realmente aqui pra mim	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
6	Problema da segurança do transporte de mercadorias foi resolvido mas dificultou a venda ao cliente	1 (1992-1998)	11	agora eles usaram um método de toda mercadoria que vem é com laque, uma sacola com laque e quando chega a gente tem que conferir de uma por uma pra ver se bate. Isso aí foi uma mudança bem recente que... no início dificultava um pouco, até mesmo pra atender um cliente aqui, as vezes a mercadoria está lá separada, não podem vir porque ainda não tem o sacco suficiente.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
7	Priorização de investimento nas instalações de vendas em relação à administrativa	1 (1992-1998)	2	Onde é que você socorre? Aquilo que é vital pra empresa. No nosso caso o escritório não é vital.	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
8	Os proprietários evitam a participação em entidades de classes por preferências pessoais. Entretanto, adotam postura passiva em relação às mudanças ambientais	1 (1992-1998)	3	Não, absolutamente, inclusive veio uma composição de chapa aí pra mim, do CDL (Confederação de Dirigentes Lojistas) (...) a nossa parte é ajudar a escolher ou opinar quando for.	Navegação no ambiente	Passiva	AD
9	Os proprietários evitam a participação em entidades de classes por preferências pessoais. Entretanto, adotam postura passiva em relação às mudanças ambientais	1 (1992-1998)	3	Não, absolutamente, inclusive veio uma composição de chapa aí pra mim, do CDL (Confederação de Dirigentes Lojistas) (...) a nossa parte é ajudar a escolher ou opinar quando for.	Navegação no ambiente	Passiva	AD
10	Contratação feita com base em vínculos familiares	1 (1992-1998)	4	depois disso, em 1996, o (...) convivi meu esposo (irmão do proprietários) que veio em 96, para trabalhar como gerente de vendas	Profissionalização	Baixa	AD
11	Os recursos gerenciais não eram treinados para assumir suas funções nos primeiros anos do Grupo	1 (1992-1998)	11	porque antigamente nós não tinha essa preparação que tem hoje	Profissionalização	Baixa	AD
12	Funcionárias das lojas também cuidavam do filho do proprietário	1 (1992-1998)	11	a história do filho do seu (...) todinha, (...) nós que tomava de conta dele, eu e outras meninas, a gente banhava ele, limpava ele, dava lanchezinho pra ele, a gente levava ela pra fisioterapia, tudo a gente fazia né	Profissionalização	Baixa	AD
13	Problemas de uma das lojas resolvidos por um gerente "paizão"	1 (1992-1998)	11	A gente formou um clientela boa, os clientes tudo gostavam da gente era igual uma família, o cliente chegava lá e se sentava com seu (...) ou com a gente mesmo, era assim uma família mesmo	Profissionalização	Baixa	AD
14	Colocação de lixeiras nas calçadas	1 (1992-1998)	2	nós descobrimos o que eles estavam achando que eram ruim, pra nós estava bom demais.	Empreendedorismo	Alto	AP
15	Troca de uma parte na sociedade com o patrão em Cacoal por uma loja em Porto Velho	1 (1992-1998)	2	eu sai da sociedade da empresa que eu fazia parte e a minha parte então peguei a loja que tinha aqui	Empreendedorismo	Alto	AP
16	Abertura de uma loja exclusiva de calçados	1 (1992-1998)	2	numa esquina muito boa, que era uma loja que estava em decadência,	Empreendedorismo	Alto	AP
17	Entrada no mercado de cama, mesa e banho	1 (1992-1998)	2	depois o N. que foi a intenção de colocar cama, mesa e banho	Empreendedorismo	Alto	AP
18	Inovação em cada loja que era aberta	1 (1992-1998)	2	Então a nossa filosofia foi sempre de propor lojas que estavam acima da realidade, pelo menos aqui do Centro de Porto Velho, cada loja que a gente abria o sucesso era grande	Empreendedorismo	Alto	AP
19	Abertura de loja na Jatuarana	1 (1992-1998)	2	quando nós abrimos a loja da Jatuarana, foi praticamente... a primeira loja do Centro que tinha loja no bairro	Empreendedorismo	Alto	AP
20	Motivação das expansões com foco nas oportunidades surgidas com bons pontos de venda	1 (1992-1998)	2	A questão é ponto mesmo, é local, oportunidade	Empreendedorismo	Alto	AP
21	Abertura de loja na Zona Leste	1 (1992-1998)	3	assim foi sucessivamente também na zona leste	Empreendedorismo	Alto	AP
22	Alto empenho, iniciativa e dedicação dos funcionários nos primeiros anos de existência	1 (1992-1998)	4	Quando um setor precisava de um caixa, eu ia pro caixa da loja, quando era época do dia das mães, também tava ali no pacote, e faturando mercadoria, (...) Época de implantação, de destravar, abertura de lojas.	Empreendedorismo	Alto	AP
23	Climatização das lojas como diferencial em relação ao mercado	1 (1992-1998)	7	fomos pioneiros no quesito climatização na Sete de Setembro	Empreendedorismo	Alto	AP
24	Inovação em lojas com vitrines, marcas famosas e outras melhorias	1 (1992-1998)	8	Então quando eles chegaram, a primeira loja assim que trabalhou com vitrines... (...)o. Então não tinha... quando chegou essa loja, diferenciada, daí foi crescendo	Empreendedorismo	Alto	AP
25	Abertura de loja com crediário próprio	1 (1992-1998)	9	Abriu como M., já abriu com crediário próprio, que não tinha crediário, só trabalhava com cheque e cartão, aí já abriu com crediário, em 97.	Empreendedorismo	Alto	AP
26	Política de formação interna de gerentes	1 (1992-1998)	2	Na verdade é o seguinte, nós adotamos sempre uma política de dar oportunidade para os funcionários de carreira, (...), nós vamos tentar manter essa política	Gestão da diversidade	Integração	AP
27	Existência de uma hierarquia bem estabelecida	1 (1992-1998)	2	Cada diretor cuida de uma área e nós nos relacionamos muito com nossos gerentes. (...) Se o problema é uma problema organizacional, que afeta todo o grupo, então se tiver na minha área eu vou resolver, se é na área de vendas, eu vou resolver.	Gestão da diversidade	Integração	AP
28	Proximidade da diretoria com os demais níveis organizacionais	1 (1992-1998)	5	Sim, acesso, o nosso acesso é aberto, (...)as pessoas que estão na diretoria, as pessoas que estão na base de frente mesmo direto a gerência, tem acesso aberto à diretoria.	Gestão da diversidade	Integração	AP
29	Recontratação, fora do período norma, de funcionária que saiu para trabalhar no governo	1 (1992-1998)	9	trocou o governo, aí eu fui despedida, em fevereiro eu procurei a empresa pra mim retornar se eles me aceitarão, a volta né. (...)ser você quiser começar a trabalhar hoje, pode começar. Falte: não... pode ser segunda feira? Pode ser segunda feira	Gestão da diversidade	Integração	AP
30	Boa relação dos proprietários com os colaboradores	1 (1992-1998)	10	São pessoas que tem tratado a gente de uma maneira assim sem voz alta, sem agressão, sem querer pisar em ninguém então não é a toa que eles estão onde eles estão...	Gestão da diversidade	Integração	AP

Nº	FATO/RESPOSTA	FASE	ENTREV.	FRASE/PARÁGRAFO	DESAFIO	CLASSIFICAÇÃO	PÓLO
31	Homenagem a vendedores que se destacaram	1 (1992-1998)	11	Aí quando foi um dia eles fizeram uma reunião lá no (Hotel) pra homenagear os que ficaram em primeiro lugar. Seu O, pegou, quando foi me chamar pra elogiar tal, falar que eu tinha me destacado, totalmente fora ele se lembrava como se fosse hoje dessa minha história	Gestão da diversidade	Integração	AP
32	Relações de admiração dos funcionários em relação ao Grupo	1 (1992-1998)	11	é uma empresa muito boa da gente trabalhar. Durante todos esses anos que eu já tenho, nunca na minha vida eu recebi meu salário atrasado	Gestão da diversidade	Integração	AP
33	Abertura de uma loja exclusiva de calçados	1 (1992-1998)	3	a gente viu assim que tinha muita coisa pra se explorada ainda, na parte de calçados principalmente. Então foi quando surgiu a ideia de montar uma loja de calçados pra atender aquele espaço que ainda não tinha sido conquistado aqui na cidade.	Navegação no ambiente	Ativa	AP
34	Um vendedor informou que a bola não furava mas a bola furou. A bola foi trocada e houve a explicação correta que a bola poderia furar sim devido ao seu tipo de material. A intenção foi manter a credibilidade da loja.	1 (1992-1998)	3	Outra coisa muito importante é a nossa imagem perante o consumidor. Isso é assim relevante, isso é igual dinheiro na caixa, credibilidade junto ao nosso consumidor. (...) Então, isso é um ponto de apoio pra gente ser firme no mercado dizendo pro nosso cliente quem nós somos em termos de credibilidade	Navegação no ambiente	Ativa	AP
35	Colocação de lixeiras nas calçadas	1 (1992-1998)	4	contribuições e inovações no comércio local: lixeira nas calçadas	Navegação no ambiente	Ativa	AP
36	Manutenção de princípios éticos que vêm desde o início das atividades	1 (1992-1998)	4	até assim a empresa tem, valores e princípios, os sócios, e depois foi se criando todo colaborador via isso no perfil dos diretores então já passava pra gente essa mensagem do valores, alguns princípios que não abre mão. Então um deles é não atacar concorrente	Navegação no ambiente	Ativa	AP
37	Loja se tornou referência da moda em Porto Velho	1 (1992-1998)	5	O (...) assim quando abriu foi uma explosão e o pessoal queria ter um sapato do (...) porque era o ponto da moda	Navegação no ambiente	Ativa	AP
38	Uma loja atacadista de produtos diversos fechou em menos de 90 dias de atividade	2 (1999-2004)	3	Não, nós já tivemos outra empresa que a gente desativou também. (...), olha não dá pra trabalhar vamos liquidar o que nós compramos e vamos sair do mercado, isso foi em 99, por aí, 2000	Empreendedorismo	Baixo	AD
39	Insucesso da Loja de Manaus	2 (1999-2004)	3	O segundo caso é o caso de Manaus. Por exemplo, Manaus. Manaus foi uma grande experiência, (...) e nós fomos com outro objetivo na contramão do que era Manaus, em todos os aspectos, desde a construção.	Empreendedorismo	Baixo	AD
42	Problemas logísticos em relação a tempo de entrega, quantidades, falta de produtos	2 (1999-2004)	3	Já tivemos assim grande dificuldade com problema de distância, aquisição de mercadorias, isso é um negócio terrível, (...) a possibilidade da gente errar, comprar muito ou comprar muito pouco, é muito grande	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
43	Uma loja atacadista de produtos diversos fechou em menos de 90 dias de atividade	2 (1999-2004)	3	Não, nós já tivemos outra empresa que a gente desativou também. (...), olha não dá pra trabalhar vamos liquidar o que nós compramos e vamos sair do mercado, isso foi em 99, por aí, 2000	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
44	Insucesso da Loja de Manaus	2 (1999-2004)	3	O segundo caso é o caso de Manaus. Por exemplo, Manaus. Manaus foi uma grande experiência, (...) e nós fomos com outro objetivo na contramão do que era Manaus, em todos os aspectos, desde a construção.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
45	Seguidas frustrações com implantação de softwares de gestão	2 (1999-2004)	4	Nas vendas eu não me lembro ao certo mas eu creio que 98 por aí que nós começamos implantar, então desde essa época já havia essa dificuldade com sistema, (...) Aí nós conseguimos em 2005, começar a reconstruir um novo sistema, também não foi possível.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
46	Os insucessos do Grupo não geraram aprendizado para o futuro	2 (1999-2004)	4	(aprendizado com o que deu errado) Não. Muito pouco	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
47	Falta de pesquisa de mercado para abertura de loja em Manaus	2 (1999-2004)	6	na verdade, ficou maior porque faltou uma pesquisa de mercado	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
48	Mudanças de sistemas provocavam problemas diversos com funcionários e clientes	2 (1999-2004)	9	Os momentos mais difíceis são os momentos quando um sistema, uma mudança de sistema, é muito difícil pra nós. Por que dá problema em tudo, dá problema no cliente, na parcela, aparece parcela que o cliente pagou e está em aberto, isso tudo pra nós é um transtorno assim muito grande.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
49	Os proprietários evitam a participação em entidades de classes por preferências pessoais. Entretanto, adotam postura passiva em relação às mudanças ambientais	2 (1999-2004)	3	Não, absolutamente, inclusive veio uma composição de chapa aí para mim, do CDL (Confederação de Dirigentes Lojistas) (...) a nossa parte é ajudar a escolher ou opinar quando for.	Navegação no ambiente	Passiva	AD
50	Problemas com mudanças de sistemas geravam problemas com clientes e restringiram o crescimento do Grupo	2 (1999-2004)	4	Aí os clientes falam, de novo? Eu acho que isso aí atrapalhou muito o crescimento do grupo. Hoje nós estamos numa fase de reestruturação, estruturando muita coisa, estamos implantando muita coisa	Navegação no ambiente	Passiva	AD
51	Falta de pesquisa de mercado para abertura de loja em Manaus	2 (1999-2004)	6	na verdade, ficou maior porque faltou uma pesquisa de mercado	Navegação no ambiente	Passiva	AD
52	Uma loja atacadista de produtos diversos fechou em menos de 90 dias de atividade	2 (1999-2004)	3	Não, nós já tivemos outra empresa que a gente desativou também. (...), olha não dá pra trabalhar vamos liquidar o que nós compramos e vamos sair do mercado, isso foi em 99, por aí, 2000	Navegação no ambiente	Passivo	AD
53	Insucesso da Loja de Manaus	2 (1999-2004)	3	O segundo caso é o caso de Manaus. Por exemplo, Manaus. Manaus foi uma grande experiência, (...) e nós fomos com outro objetivo na contramão do que era Manaus, em todos os aspectos, desde a construção.	Navegação no ambiente	Passivo	AD
54	Incorporação da agência de publicidade com intuito de reduzir custos	2 (1999-2004)	4	Então quando foi em outubro, finalzinho de 2004, resolveram trazer uma equipe para montar uma house aqui "Agência" de propaganda, que antes tinha duas pessoas, uma trabalhava na criação de banner, a gente tinha um plotter, produzia o material e tinha mais uma funcionária que trabalhava na criação e também começou a produzir os comerciais, antes era outra a Agência que fazia, hoje é a C. (agência) quem produz.	Empreendedorismo	Alto	AP
55	Havia uma equipe com capacidade para arrumar uma loja em 48 horas, trabalhando sem parar	2 (1999-2004)	4	A gente tinha uma equipe de arrumação de loja pra inauguração que ela pegava a loja pronta a parte de reforma, em dois dias já tava pronta para vender. (...) Então já tava tão prático.	Empreendedorismo	Alto	AP
59	Política de formação interna de gerentes	2 (1999-2004)	2	Na verdade é o seguinte, nós adotamos sempre uma política de dar oportunidade para os funcionários de carreira, (...), nós vamos tentar manter essa política	Gestão da diversidade	Integração	AP
60	Existência de uma hierarquia bem estabelecida	2 (1999-2004)	2	Cada diretor cuida de uma área e nós nos relacionamos muito com nossos gerentes. (...) Se o problema é uma problema organizacional, que afeta todo o grupo, então se tiver na minha área eu vou resolver, se é na área de vendas, eu vou resolver.	Gestão da diversidade	Integração	AP

61	Proximidade da diretoria com os demais níveis organizacionais	2 (1999-2004)	5	Sim, acesso, o nosso acesso é aberto. (...)as pessoas que estão na diretoria, as pessoas que estão na base de frente mesmo direto a gerência, tem acesso aberto a diretoria.	Gestão da diversidade	Integração	AP
62	Boa relação dos proprietários com os colaboradores	2 (1999-2004)	10	São pessoas que tem tratado a gente de uma maneira assim sem voz alta, sem agressão, sem querer pisar em ninguém então não é a toa que eles estão onde eles estão...	Gestão da diversidade	Integração	AP
63	Relações de admiração dos funcionários em relação ao Grupo	2 (1999-2004)	11	é uma empresa muito boa da gente trabalhar. Durante todos esses anos que eu já tenho, nunca na minha vida eu recebi meu salário atrasado	Gestão da diversidade	Integração	AP
64	Manutenção de princípios éticos que vêm desde o início das atividades	2 (1999-2004)	4	até assim a empresa tem, valores e princípios, os sócios, e depois foi se criado, todo colaborador viu isso no perfil dos diretores então já passava pra gente essa mensagem do valores, alguns princípios que não abre mão. Então um deles é não atacar concorrente	Navegação no ambiente	Ativa	AP
65	Foram realizadas pesquisas anuais sobre atendimento mas não para abertura de lojas	2 (1999-2004)	4	nós fazemos pesquisa anual sobre avaliação do atendimento e alguns pontos quando detectamos algum ponto problemático nessa pesquisa, fazemos uma pesquisa específica. / (para abertura de lojas também?) Não. Um erro da (...) foi isso aí	Gestão da complexidade	Intermediário	I
40	Má avaliação das informações ao abrir loja de tênis	3 (2005-2008)	4	Tínhamos um plano de negócio, ainda que não é um plano estruturado como deveria ser, mas tinha-se algumas metas e ela não conseguir atingir aquelas metas, tinha um valor x pra se vender por mês	Empreendedorismo	Baixo	AD
41	Uma das motivações para abertura de uma franquia foi o fato dos concorrentes não poderem vender mais a marca da franquia.	3 (2005-2008)	5	Então em Porto Velho, só vai ter a (...) as nossas lojas e a franquia/isso, isso, entre aspas porque nós nas multímarcas nós vamos vender (...) só que a gente fecha com o grupo, que é só o grupo dentro daquela cidade que vai ter o produto dela.	Empreendedorismo	Baixo	AD
56	Os treinamentos ministrados foram insuficientes para atingir os objetivos esperados	3 (2005-2008)	2	Mas precisa treinar muito mais ainda.	Formação de recursos gerenciais	Tarde	AD
57	Os treinamentos ministrados foram insuficientes para atingir os objetivos esperados	3 (2005-2008)	2	Não atingiu porque os cursos, as palestras que se participa, não são programas de manutenção. Não são continuados	Formação de recursos gerenciais	Tarde	AD
58	Despreparo dos gerentes para os desafios futuros	3 (2005-2008)	3	os nossos gerentes, eles não estão preparados pra essa onda que tá vindo aí, então nós precisamos urgente reciclar essa pessoal, urgente.	Formação de recursos gerenciais	Tarde	AD
66	Apesar da política de redução de estoques existem gerentes que preferem manter estoques altos	3 (2005-2008)	11	Isso aí, a gente tem que mudar ainda a cabeça de muita gente, do nossos gerentes que temos hoje. Tem uns que ainda não mudou, sabia? Isso aí porque... aqui, quando eu cheguei aqui, lá com um mês, nosso estoque aqui tá cheio, cheio, cheio de mercadoria, muita mercadoria mesmo, com um mês acho que já diminuiu cinquenta por cento da mercadoria	Formação de recursos gerenciais	Tarde	AD
67	Insucesso da Loja de Tênis	3 (2005-2008)	2	acabou você vendo que... a despesa que você tinha aí, no final dava prejuízo	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
68	Existência de problemas que se repetem pela falta de análise minuciosa	3 (2005-2008)	2	Algumas vezes pode persistir? Sim. Mas não é sempre não. Não é a regra. Geralmente a gente não demora pra decidir e resolver	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
69	Aumento da inadimplência a partir de 2005	3 (2005-2008)	2	A gente foi, talvez, relapso e por falta de um acompanhamento, um programa mais rígido	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
70	Dificuldades no acompanhamento das lojas	3 (2005-2008)	2	nós tínhamos um programa que inclusive nós mudamos ele não tinha mecanismo assim pra que fosse acompanhado de forma mais... Qualitativa	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
71	Falta de identificação das causas de insucessos da loja de tênis	3 (2005-2008)	3	Voltando a falar agora da (...). Tênis, a (...) Tênis foi outra decepção que nós tivemos, (...) aí achamos que não dava e saímos do mercado, mas assim também de uma forma brilhante sem queimar produto, sem promover produtos a preços de vir a comprometer a marca.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
72	Existência de retrabalho em alguns processos em função da falta de informações não sistematizadas	3 (2005-2008)	3	Com certeza, ainda tem. A gente ainda não conseguiu vencer todas as etapas	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
73	SAC não foi implantadas em razão da falta de informações	3 (2005-2008)	4	Na verdade até hoje o projeto não foi colocado, por alguns fatores, questão de tecnologia, que a gente não consegue, informações, nosso sistema não dava as informações necessárias e confiáveis, precisava fazer alguns ajustes, na época tinha alguns programadores, então nós não conseguimos implantar o SAC	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
74	Dificuldade para realizar segmentação das lojas em função da falta de informação sistematizada	3 (2005-2008)	4	porque antes, tudo vendia tudo com algumas exceções, vendia todas as marcas, então 2005, por aí, eu comecei a trabalhar em cima disso aí, comecei a separar alguns produtos (...) mas mesmo assim era um trabalho muito cansativo, imagina você comprar um produto pra uma loja e não comprar pra outra. Então ficava um trabalho muito cansativo e o resultado de procurar um preço melhor acabava desfocando.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
75	Constatação de estoques para nove meses quanto o objetivo era estoque para três meses	3 (2005-2008)	4	a falta de controle de estoque, teve um período que a gente tinha estoque pra nove meses,	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
76	Os insucessos do Grupo não geraram aprendizado para o futuro	3 (2005-2008)	4	(aprendizado com o que deu errado) Não. Muito pouco	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
77	Recursos humanos não trabalha com a função de coletar informações e atribuir metas às pessoas	3 (2005-2008)	5	mas assim não vai pro campo de batalha onde ele tem que colher informações e levar ações e passar metas pras pessoas ter que administrar essas metas	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
78	A falta do centro de distribuição gera falta de informações	3 (2005-2008)	5	Então... sem ter um centro de distribuição e sem ter uma logística adequada que pudesse estar passando essas informações. Você tem que ter conhecimento do seu público e da sua necessidade para poder reduzir (estoques)	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
79	A gestão dos estoques ainda não foi integrada ao sistema em função da falta de dados	3 (2005-2008)	6	Tudo, menos estoque. Agora a questão de estoque que é principal nós ainda não conseguimos, acredito que daqui uns dois meses, três meses. É questão de cobranças, é algo demorado, arrecadação de produtos... falta dados.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
80	A compra e a distribuição para as lojas ainda é feita de forma confusa	3 (2005-2008)	6	Compra tudo uma confusão (?). Tem a questão também de razão social, de ter uma razão social só pra expedir pras outras. A questão do imposto, mas eles já estão vendo o que que vão fazer.	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
81	Solução de problemas do tipo apaga-incêndio	3 (2005-2008)	7	avalia a situação, escuto as duas partes envolvidas e resolvo imediatamente, não podemos prolongar decisões que podem ser tomadas na hora	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
82	Apesar de ter mudado o estoque de uma das lojas o conhecimento da sub-gerente entrevistada não é transmitido às demais lojas e permanece com ela	3 (2005-2008)	11	Não, eles não pedem não. Me mandam pra loja tal, eu faço meu trabalho lá	Gestão da complexidade	Ad-hoc	AD
83	Existe uma fraca integração logística entre as lojas	3 (2005-2008)	5	(...)A gente compra pra (...) de lá a gente distribui para as outras, aí vamos supor, (...), a primeira quinzena eu compro pra uma (...) específica, pra outra quinzena eu compro pra outra (...) específica, e aí lá quando eu faço o pedido aqui eu já coloco pra onde vai ser faturado aquele produto.	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
84	Insucesso da Loja de Tênis	3 (2005-2008)	2	Acho que cada pessoa tem um dom. eu acho que quando nós partimos pra fazer uma loja bem segmentada naquela linha de produtos nós acabamos não conseguindo concorrer conosco mesmo	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
85	O atendimento foi muito valorizado nos primeiros anos do Grupo mas perdeu a qualidade com o tempo	3 (2005-2008)	2	Nosso atendimento já foi melhor inclusive.	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
86	Falta de um bom programa de treinamento que proporcione capacitações para as equipes de trabalho	3 (2005-2008)	2	falta na realidade (...) não existe loja com bons resultados se a equipe é mal treinada.	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
87	Tentativa mal sucedida de implantação de um programa de gestão por consultor externo	3 (2005-2008)	2	O programa era muito bom, mas eu acho que a pessoa não conseguiu a simpatia e aí não deu certo, mas o caminho é esse.	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
88	O grande número de marcas gerava competição entre as lojas	3 (2005-2008)	4	nove marcas, elas concorriam entre si, não tinha segmentação, então ficava essa briga, uma concorrendo com a outra.	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
89	Existência custos e estoques altos em razão de dificuldades logísticas que ocorrem pela falta de um centro de distribuição	3 (2005-2008)	5	gente tem que ter um centro de distribuição, não temos um centro de distribuição ainda, tudo com fornecedor e empresa, todos os produtos nossos vai cada um pra sua empresa então isso aí tem um custo muito alto de imposto, de frete, uma série de coisas	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
90	A loja de tênis provocou concorrência com outras lojas do grupo	3 (2005-2008)	6	uma loja de tênis, mas pra competir com a gente também aí nós não conseguimos concorrer com o concorrente principal dela e com a gente mesmo	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD

Nº	FATO/RESPOSTA	FASE	ENTREV.	FRASE/PARÁGRAFO	DESAFIO	CLASSIFICAÇÃO	PÓLO
91	Não aceitação pelas pessoas do consultor externo contratado para implantação de programa de gestão	3 (2005-2008)	7	ele não soube cativar nem conquistar a confiança dos funcionários, é preciso jeito para lidar com pessoas	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
92	Na visão do vendedor de tecidos, esses produtos foram colocados de lado pela empresa e não estão sendo bem anunciados	3 (2005-2008)	14	O tecido, esqueceram o tecido. (...) só mostrou a parte lá de cima, cama mesa e banho, mas tecido não mostra, tem que mostrar tecido porque se o cliente ver o tecido ele vai vir comprar, vai vir na loja ver o que que tem.	Gestão da diversidade	Fragmentação	AD
93	A mudança de marcas provocou algumas reações de insatisfação com clientes mais antigos	3 (2005-2008)	11	Os clientes mais antigos, eles chegam na loja, eles sobem e descem procurando C. (...). Tem uma senhora, a dona Francisca, ela diz: eu sou fundadora dessa loja, aí vocês mudaram, não falaram nada	Navegação no ambiente	Passiva	AD
94	A reforma da loja principal gerou nos clientes a impressão que os produtos ficaram caros e alguns não entram na loja	3 (2005-2008)	12	há clientes que pensam que só comercializamos produtos caros e por este motivo não entram na loja, mas isso não é verdade, continuamos com os mesmos produtos, alguns melhores no entanto, todos de qualidade	Navegação no ambiente	Passiva	AD
95	Ocorreu a percepção que alguns clientes não identificaram com o novo nome de uma das lojas e o movimento caiu a seguir da mudança	3 (2005-2008)	12	eu conversei (...) os clientes não se identificaram com o novo nome	Navegação no ambiente	Passiva	AD
96	Falta de um profissional especializada na área de recursos humanos	3 (2005-2008)	5	Pela falta de um profissional dentro do nosso RH	Profissionalização	Baixa	AD
97	Resolução de problemas ainda são realizadas de forma paternal	3 (2005-2008)	11	quem tem que tentar resolver isso é nós que estamos aqui na equipe, então a gente tenta resolver da melhor forma. Chama ele, conversa, tem um diálogo assim com pai e filho	Profissionalização	Baixa	AD
98	Crescimento de 30% nas vendas da loja principal após reinauguração em 2007	3 (2005-2008)	2	nós crescemos 30%, é razoável, primeiro ano,	Empreendedorismo	Alto	AP
99	Primeira reinauguração da loja principal gerou bons resultados	3 (2005-2008)	6	acho que a primeira reforma da M. foi muito marcante na época da mudança, na época uma loja muito bonita, nós conseguimos resultados muito bons no começo	Empreendedorismo	Alto	AP
100	Abertura da primeira loja com auto-atendimento	3 (2005-2008)	6	A própria (...) que é de autoatendimento, que foi a primeira em Porto Velho, algo que também foi forte.	Empreendedorismo	Alto	AP
101	Ao contrário dos gerentes, boa parte dos sub-gerentes estão se formando em faculdades de Administração	3 (2005-2008)	3	Você viu que é outra cabeça. Você viu como é? Uma safra diferenciada	Formação de recursos gerenciais	Planejado	AP
102	Os funcionários que entrassem numa faculdade ganhavam bolsas parciais como forma de incentivo	3 (2005-2008)	13	ninguém ouvia falar em faculdade, hoje já tem mais de 100 acadêmicos no Grupo, então isso é uma oportunidade muito grande que nossos padrões ofereçam, uma porta mais aberta.	Formação de recursos gerenciais	Planejado	AP
103	A questão da transição familiar-profissional vêm sendo tratada com muito cuidado pelo Grupo	3 (2005-2008)	3	Oiha, eu creio que todas as empresa familiares, que tenham mão de obra familiar, elas tem muitos tabus pra quebrar, (...) talvez um pouco mais lento, mas tem que resolver pra gente conseguir chegar num padrão de excelência	Gestão da complexidade	Sistemática	AP
104	Adoção de estratégias de diminuição e valorização das marcas, paulatinamente	3 (2005-2008)	3	então nós temos que consolidar um nome então nós vamos começar a focar em nome. Mas você não pode fazer isso no mercado num estralo	Gestão da complexidade	Sistemática	AP
105	O Grupo pesquisou em todo o mundo, durante 45 dias, referências para a segunda reforma de sua loja principal, em 2007	3 (2005-2008)	4	foi contratado uma equipe de três profissionais de São Paulo, arquiteto, engenheiro, e na área de marketing eles passaram 45 dias pelo mundo rodando e vendo o que tinha de mais moderno então foi aí que veio a Loja com novo conceito, primeiro pro papel, depois realidade. A (...) foi uma inovação, ninguém, nenhuma loja nesse porte.	Gestão da complexidade	Sistemática	AP
106	Centralização administrativa com instalações modernas	3 (2005-2008)	1	hoje a administração e os depots estão localizados em vários prédios, mas npara este ano todos irão para o centro administrativo construído especialmente para este fim	Gestão da diversidade	Integração	AP
107	Política de formação interna de gerentes	3 (2005-2008)	2	Na verdade é o seguinte, nós adotamos sempre uma política de dar oportunidade para os funcionários de carreira, (...), nós vamos tentar manter essa política	Gestão da diversidade	Integração	AP
108	Existência de uma hierarquia bem estabelecida	3 (2005-2008)	2	Cada diretor cuida de uma área e nós nos relacionamos muito com nossos gerentes. (...) Se o problema é uma problema organizacional, que afeta todo o grupo, então se tiver na minha área eu vou resolver, se é na área de vendas, eu vou resolver.	Gestão da diversidade	Integração	AP
109	Estratégia de expansões para outras cidades no sentido de evitar concorrência interna	3 (2005-2008)	2	Outras cidades. Porque se não vamos começar a concorrer conosco mesmo	Gestão da diversidade	Integração	AP
110	Baixa rotatividade de mão de obra	3 (2005-2008)	3	nós não temos um rotatividade grande de mão de obra	Gestão da diversidade	Integração	AP
111	Adoção de estratégias de diminuição e valorização das marcas, paulatinamente	3 (2005-2008)	3	então nós temos que consolidar um nome então nós vamos começar a focar em nome. Mas você não pode fazer isso no mercado num estralo	Gestão da diversidade	Integração	AP
112	Mesmo a gerente contratada no mercado, e não recrutada internamente como é costume, já tinha um relacionamento com o Grupo e o conhecia bem	3 (2005-2008)	3	Tinha, tinha contato anterior conosco (...) Nós tínhamos uma certa amizade comercial.	Gestão da diversidade	Integração	AP
113	Divisão do setor financeiro em uma área estritamente financeira e outra apenas com tesouraria	3 (2005-2008)	3	Nosso sistema de financeiro, hoje nós vamos dividir nosso financeiro em dois, área de financeiro e tesouraria,	Gestão da diversidade	Integração	AP
114	Criação de sistema de comunicação INTRANET, onde eram colocados todos os VTs das campanhas publicitárias	3 (2005-2008)	4	"Criação (...) campanhas".	Gestão da diversidade	Integração	AP
115	Realização de café comunitário	3 (2005-2008)	4	Tem café comunitário, eles chamam de café comunitário, em cada loja tem um café, onde cada um trás um pão, um leite e compartilham juntos desse café num momento de confraternização, canta alguns corinhos, algumas músicas, alguns hinos, uma palavra, um diretor vai participar ou um gerente, um funcionário, um colaborador, independente de cargo, dá uma palavra pra toda a equipe e eles comem, talvez dá uma hora, duas horas ali e a loja fica fechada pra isso, esse momento de confraternização	Gestão da diversidade	Integração	AP
116	Proximidade da diretoria com os demais níveis organizacionais	3 (2005-2008)	5	Sim, acesso, o nosso acesso é aberto. (...) as pessoas que estão na diretoria, as pessoas que estão na base de frente mesmo direto a gerência, tem acesso aberto à diretoria.	Gestão da diversidade	Integração	AP
117	Recontratação de funcionários antigos que saíram por problemas pessoais	3 (2005-2008)	7	agora mesmo estamos recontratando três pessoas que saíram e agora estamos voltando, reintegrando eles no mês que vem, pessoas que saíram por problema de família, problema de doença, essas coisas assim.	Gestão da diversidade	Integração	AP
118	Autonomia dos gerentes para resolver problemas de suas lojas	3 (2005-2008)	7	cada loja tem um gerente, este tem autonomia para resolver a maioria dos problemas que surgem	Gestão da diversidade	Integração	AP
119	Integração entre os problemas das lojas e as áreas de compras	3 (2005-2008)	9	Sim... o objetivo é a empresa crescer cada vez mais. Sempre somos cobrados porque que nós estamos vendendo pouco, que mês nós vendemos tanto, esse anos calmos nas vendas né. Então o por quê, o que que está acontecendo. É produto? Faltam mercados? Vamos passar para os compradores, tem reunião com os compradores pra passar tudo isso.	Gestão da diversidade	Integração	AP
120	Boa relação dos proprietários com os colaboradores	3 (2005-2008)	10	São pessoas que tem tratado a gente de uma maneira assim sem voz alta, sem agressão, sem querer pisar em ninguém então não é a toa que eles estão onde eles estão...	Gestão da diversidade	Integração	AP

121	Gerente se familiarizou com novos ramos através de sub-gerentes que já trabalhavam na loja para qual ele foi transferido	3 (2005-2008)	10	Eu tive uma dificuldadezinha desse lado. Mas a gente sempre teve uma chefia, uma sub-gerente que fica na loja de calçados, então a gente foi aprendendo com as pessoas que já estavam aqui. Na verdade gerente adjunto, o nome encarregado a gente tirou e ficou gerente adjunto.	Gestão da diversidade	Integração	AP
122	Relações de admiração dos funcionários em relação ao Grupo	3 (2005-2008)	11	é uma empresa muito boa da gente trabalhar. Durante todos esses anos que eu já tenho, nunca na minha vida eu recebi meu salário atrasado	Gestão da diversidade	Integração	AP
123	Existência do monitoramento de tendências de moda	3 (2005-2008)	3	, pro verão que vem, a gente já tem tendência, (...). Então isso que a gente se preocupa, vender qualidade.	Navegação no ambiente	Ativa	AP
124	Lançamento de cartão fidelidade do Grupo	3 (2005-2008)	3	nós lançamos nosso cartão, nós criamos o programa de fidelidade	Navegação no ambiente	Ativa	AP
125	Nas lojas dos bairros os funcionários mantêm relacionamento muito próximo com os clientes	3 (2005-2008)	12	Com certeza é diferente (...) como um psicólogo, assim chega ao ponto de nos convidar para almoçar em sua casa.	Navegação no ambiente	Ativa	AP
126	A internet foi identificada como concorrente direto	3 (2005-2008)	3	Por exemplo, um grande concorrente que nós temos hoje é a internet, um grande concorrente, perfeito	Navegação no ambiente	Ativa	AP
127	Manutenção de princípios éticos que vêm desde o início das atividades	3 (2005-2008)	4	até assim a empresa tem, valores e princípios, os sócios, e depois foi se criando, todo colaborador via isso no perfil dos diretores então já passava pra gente essa mensagem de valores, alguns princípios que não abre mão. Então um deles é não atacar concorrente	Navegação no ambiente	Ativa	AP
128	O Grupo concede um benefício para o transporte dos funcionários com um ônibus gratuito	3 (2005-2008)	5	a gente tem um ônibus, as pessoas que não tem transporte próprio tem um ônibus que leva e traz as pessoas todos os dias sem cobrar	Navegação no ambiente	Ativa	AP
129	Participação constante em feiras setoriais	3 (2005-2008)	5	viagem muito, eu viajo pra Serrana, RS, Já, Birigui, interior de São Paulo, a gente faz duas feiras em São Paulo, durante o ano, e a Couro Moda em Junho, desculpa, em janeiro e a Francil em Junho, e durante esse tempo a gente tem outras feiras no rio grande do sul, em Santa Catarina	Navegação no ambiente	Ativa	AP
130	Sucesso das promoções realizadas pelo Grupo	3 (2005-2008)	6	As promoções da (...) que a gente sempre faz em fevereiro, tem promoção que chega a fazer fila nesse quarteirão, de gente, tem que fechar a porta por não conseguir atender.	Navegação no ambiente	Ativa	AP
131	O Grupo põe a disposição dos funcionários um restaurante com preços subsidiados	3 (2005-2008)	14	a gente almoça no SESC, um restaurante que a gente come lá, a gente paga R\$ 35,00 por mês né, e eu acho que nenhuma empresa faz isso por nós né, eles faz isso pra gente, por isso que a gente tá aqui	Navegação no ambiente	Ativa	AP
132	Estruturação das lojas na parte física, humana e lojas no Shopping	3 (2005-2008)	1	estamos nos estruturando tanto na parte física como humano, modernizando as lojas e capacitando nosso pessoal, inclusive com aberturas de lojas no Shopping	Profissionalização	Alta	AP
133	Férias prêmio para os 3 gerentes que mais aumentassem vendas	3 (2005-2008)	4	ferias prêmio para o três gerentes que mais aumentassem vendas	Profissionalização	Alta	AP
134	Utilização otimizada da verba de marketing	3 (2005-2008)	4	Bem segmentado, bem posicionado. Com isso a verba de marketing que nós usávamos, pra L., pra C., direcionamos pra M. e M..	Profissionalização	Alta	AP
135	Estratégia de posicionamento das lojas está em andamento	3 (2005-2008)	4	Então a comodidade, o público tá querendo outras coisas, então nós estamos começando a trabalhar a se posicionar. (...) então é uma estratégia que tem do ano de 2007 pra cá, que nós começamos a posicionar dessa forma.	Profissionalização	Alta	AP
136	São os resultados que definem se a loja continua a existir ou não	3 (2005-2008)	12	eles falam: se der lucro sim, se não tiver dando lucro fecha	Profissionalização	Alta	AP
137	Familiares passaram a ser cobrados por posturas profissionais	3 (2005-2008)	2	Ela não pode errar, não pode atarar. Mas tudo bem, ele sabe disso e ele são confiantes disso. Na empresa ele é profissional e ele tem que dar exemplo. Mas assim o fato de ser familiar não impede da gente exercer profissionalismo. E a gente quer passar dessa fase de uma empresa menos familiar possível para uma empresa mesmo profissional, onde a competência está em primeiro plano.	Profissionalização	Alta	AP
138	Decisão de acabar com uma marca se baseou em pesquisas e optou por marcas mais modernas	3 (2005-2008)	4	C., isso foi com algumas pesquisas que nós fizemos com clientes e chegamos a essa conclusão, com o próprio pessoal, qual a imagem que tinha? Uma loja tradicional, muito antiga, e pensava-se uma coisa assim, vinha na mente, de ultrapassado. Então ela não se moderniza, não acompanha as mudanças do mercado.	Profissionalização	Alta	AP
139	Especialização da área de compras com divisão por tipo de produtos	3 (2005-2008)	5	... treinamos outras pessoas e aí a gente dividiu o setor. No começo eu comprava tudo, esse desmembramento veio a acontecer de junho do ano passado pra cá	Profissionalização	Alta	AP
140	Passaram a ser exigidos dos gerentes conhecimentos atualizados e muitos já iniciaram a faculdade	3 (2005-2008)	13	O problema não é ser difícil, é porque está crescendo mais, eles estão exigindo mais e nós temos que estar preparados pra estar nivelado a esse palamar	Formação de recursos gerenciais	Intermediário	I
141	Redução da inadimplência	3 (2005-2008)	2	já são muito positivos já, nossa inadimplência caiu muito, depois que nós ajustamos, a nossa cobrança era uma cobrança muito fraca.	Gestão da complexidade	Intermediário	I
142	Abandono do uso de programadores internos e compra de um software de gestão complexo	3 (2005-2008)	2	Por exemplo, nosso programa de informática... nós tentamos com um programador daqui mesmo... endereço (...)	Gestão da complexidade	Intermediário	I
143	Melhoria de 70% na gestão da informação após adoção de novo sistema	3 (2005-2008)	3	Também. Mas já melhorou muito hein. (...) eu diria que não resolveu tudo mas eu diria assim que nós melhoramos uns 70% especificamente nessa área aí.	Gestão da complexidade	Intermediário	I
144	Novo software vem atendendo às necessidades e tenta interagir aos bancos de dados	3 (2005-2008)	4	Que está funcionando, está construindo um histórico de informações, nós temos vários bancos de dados de informações que não se falam entre si.	Gestão da complexidade	Intermediário	I
145	O Grupo já consegue obter alguns relatórios para tomada de decisão através do software de gestão	3 (2005-2008)	4	No início do ano de 2008 fizemos alguns ajuste no sistema de estoque, agora nos últimos meses já temos vários relatório importantíssimo para tomada de decisões, quantidade de clientes atendidos, tickets médio de vendas, frequência do cliente, produtos que compra... etc. Graças a Deus temos muitas informações que estão nos ajudando a tomar decisões e a formular novas estratégias	Gestão da complexidade	Intermediário	I
146	Adoção de sistema que corrigiu problemas anteriores	3 (2005-2008)	9	Melhora. Esse último agora veio assim, esse que vai mesmo, veio corrigindo nosso estoque.	Gestão da complexidade	Intermediário	I
147	Sub-gerente recebeu a missão de organizar o estoque de uma das lojas e cumpriu com eficiência	3 (2005-2008)	11	Aí me mandaram pra lá, na época eu fiquei meio triste mas me deram uma missão bem pesada mesmo, eu chegava... pra mim organizar o estoque de lá, (...) Eu consegui, e depois que eu sai de lá, eles inclusive passaram um e-mail pra mim, que o estoque de lá era um dos melhores até hoje.	Gestão da complexidade	Intermediário	I
148	O Grupo parou as expansões e começou a investir na melhoria das lojas existentes e da estrutura administrativa	3 (2005-2008)	2	nosso pensamento é estruturar melhor o que já temos	Gestão da diversidade	Intermediário	I
149	Perda de alguns hábitos de confraternização espiritual	3 (2005-2008)	4	já se perdeu um pouco da cultura mas antes de abrir a loja, o gerente faz uma reunião, lê algum texto a bíblia, faz uma oração mas isso é feito por católico, por evangélico, são princípios cristãos, não são princípios de religião A ou B ou C, são alguns princípios cristãos, faz uma oração, faz a abertura da loja, dá uma palavra de incentivo	Gestão da diversidade	Intermediário	I
150	Identificação do público C como novo foco do Grupo	3 (2005-2008)	2	hoje está no público C. O grande lance do mercado que nós estamos identificando	Navegação no ambiente	Intermediário	I
151	O Grupo Alpha já vem se preparando para a chegada de grandes concorrentes do setor	3 (2005-2008)	3	com a vinda dos shoppings, a gente também sabe que vão vir pra cá concorrentes pesadíssimos, (...)mudou muita coisa mas ainda vai mudar muito	Navegação no ambiente	Intermediário	I
152	Processo de criação de marcas próprias como estratégia para evitar a concorrência	3 (2005-2008)	4	Nós estamos sentindo, criando algumas marcas próprias, pra poder fugir dessa concorrência.	Navegação no ambiente	Intermediário	I
153	Processo de profissionalização do Grupo	3 (2005-2008)	2	O fato que é familiar não quer dizer que a gente prioriza uma pessoa por ser da família. Ainda que é familiar mas a gente busca muito a competência	Profissionalização	Intermediário	I
154	Abandono do uso de programadores internos e compra de um software de gestão complexo	3 (2005-2008)	2	Nós vamos profissionalizar ou não vamos. Ou nós vamos parar. Para nós não vamos, então vamos profissionalizar. Então isso é estrutura que é cara, que muitas vezes a gente peca em não fazer e coisa junto.	Profissionalização	Intermediário	I
155	Alguns gerentes buscaram, por meios próprios, aumentar seu conhecimento em função da necessidade de profissionalização	3 (2005-2008)	4	- você já entrevistou alguns deles, que não tinha condição nenhuma de estar assumindo a loja mas porque viu a mudança (...), talvez a cada quinze dias lê um livro na área de vendas, de atendimento, de metas, de gestão, então estão se especializando de uma forma ou de outra eles estão procurando né.	Profissionalização	Intermediário	I
156	A responsabilidade passa a não ser o único fator a ser levado em conta. A qualificação profissional passa a ser valorizada também	3 (2005-2008)	5	São pessoas de responsabilidade, que estão na área, que são pessoas responsáveis, que começaram de baixo, mas sim precisa de uma qualificação	Profissionalização	Intermediário	I
157	Investimento na capacitação em atendimento como forma de mudar a imagem do mau-atendimento da Sete de Setembro resultaram em políticas mais duras de recursos humanos	3 (2005-2008)	7	investimos em treinamentos(...) Quem não se adequar ao novo sistema da empresa, será convidado a se retirar	Profissionalização	Intermediário	I
158	Maior cobrança da alta direção	3 (2005-2008)	10	Principalmente nos últimos três anos. Eu diria que nos últimos três anos, a coisa abriu um pouco. E aí o que que houve? A gente teve que tirar o pé do chão né	Profissionalização	Intermediário	I

Anexo II – Tabela de resultados da análise de conteúdo

Entrevistado	Fase	11	12	13	21	22	23	31	32	33	41	42	43	51	52	53	61	62	63	TOTAL	%
1	1			2						1										3	1,02%
	2			2						1										3	1,02%
	3									4			1			1			2	8	2,72%
2	1			6				1		2										9	3,06%
	2			1						2										3	1,02%
	3			3			3	2		1	2		1	2	1			2	2	19	6,46%
3	1			3	1		1			2				1						8	2,72%
	2	2			3		1	2		2				2						12	4,08%
	3	1		2	3		7			10	1		1	3	1	1		4		34	11,56%
4	1			4	2		2	1		1				3			1			14	4,76%
	2			2	2		1	2	1	1				4			1			14	4,76%
	3			1	1	1	2	4	1	3	1	1	1	9	2	4		4	2	37	12,59%
5	1			1			1			2										4	1,36%
	2									1										1	0,34%
	3	5		2			5	1		3	1	1	2	5	3		5	3		36	12,24%
6	1			2			1			1										4	1,36%
	2	1		1	1		1													4	1,36%
	3						1	1		1					1	1		3		8	2,72%
7	1			1			1			1					1					4	1,36%
	2						1	1		1										3	1,02%
	3						1			3		1		1						6	2,04%
8	1			1						1										2	0,68%
	2																			0	0,00%
	3																			0	0,00%
9	1			1						1				1	1					4	1,36%
	2													1						1	0,34%
	3				1					1				1	1					4	1,36%
10	1									2										2	0,68%
	2									1										1	0,34%
	3									2								1		3	1,02%
11	1			1						3	2			1			2	1		9	3,06%
	2									1				1						2	0,68%
	3				1			1		3	1	1	1	3			1			12	4,08%
12	1						1													1	0,34%
	2						1													1	0,34%
	3				2														1	3	1,02%
13	1																			0	0,00%
	2																			0	0,00%
	3						2			2			1						3	8	2,72%
14	1									1										1	0,34%
	2									1										1	0,34%
	3						1	2		2										5	1,70%
TOTAL BRUTO		9	0	36	17	1	34	18	2	64	8	4	8	38	11	7	10	17	10	294	100,00%
TOTAL PERCENTUAL		3,06%	0,00%	12,24%	5,78%	0,34%	11,56%	6,12%	0,68%	21,77%	2,72%	1,36%	2,72%	12,93%	3,74%	2,38%	3,40%	5,78%	3,40%		
		15,31%		17,69%			28,57%			6,80%			19,05%			12,59%					