

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

Autoria: Fabrício Fernandes Mamanny

RESUMO

O presente artigo analisa a trajetória histórica de crescimento do Grupo *Alpha*, um grupo varejista da cidade de Porto Velho – RO. O objetivo do trabalho é entender se a trajetória de crescimento do Grupo *Alpha* sugere sua propensão à autodestruição ou à autoperpetuação organizacional. O Grupo *Alpha* iniciou suas atividades com uma única loja de confecções em dezesseis anos apresentou expressivo crescimento. Atualmente é composto por quatorze empresas distribuídas nas três principais zonas comerciais da cidade. A pesquisa se baseou no modelo teórico de Traços Organizacionais, o qual delinea cinco desafios ao crescimento e autoperpetuação das empresas: desafio do empreendedorismo, desafio da diversidade, desafio da navegação no ambiente, desafio formação de recursos humanos, desafio da complexidade. Os dados coletados pelo estudo de caso incluem entrevistas com os diretores do Grupo Alpha, bem como com os empregados mais antigos. As entrevistas foram transcritas e as evidências factuais classificadas dentro de um conjunto de respostas organizacionais aos desafios de crescimento que formam a perspectiva dos Traços Organizacionais, as quais foram classificadas em três níveis: voltada à autodestruição, intermediária ou voltada à autoperpetuação. A história da empresa foi dividida em três fases, com maior predominância relativa de fatos voltados à autoperpetuação na fase 1, período no qual a empresa mais cresceu. A fase 2 foi a mais difícil, na opinião dos entrevistados, e com maior incidência de fatos em autodestruição. A fase 3 apresentou a maior incidência e fatos intermediários, com certo equilíbrio entre os dois pólos. Essas respostas aos desafios de crescimento 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 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. Esse aspecto foi abordado com frequência, principalmente, na fase 3 do Grupo, o qual incursionou por tentativas de profissionalização mal sucedidas. Contudo, a necessidade de profissionalizar a gestão da empresa permanece constante na trajetória recente e parece ser um objetivo futuro da empresa. Sugerimos, em estudos futuros, que seja levado em conta o desafio da profissionalização, bem como que seja estudado o processo sucessório do Grupo em estudo.

1 Introdução

A partir do ano de sua emancipação como estado federativo, Rondônia passou por mudanças ambientais significativas até o início da década de 1990, época na qual 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 em 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 foi 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.

Para analisar a trajetória de crescimento do Grupo, foi utilizado, 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 em longo prazo.

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, o artigo 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 autopropetuação organizacional?

2. Referencial Teórico

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.

Entre os tipos de empreendimentos existentes, 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, estágio 2 – empreendedor treinador, estágio 3 – supervisão intermediária, estágio 4 – organização formal.

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.

Em vista disso, são nos primeiros estágios que percebe-se a maior presença do valor familiar. 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 contínuo², responsável pela manutenção, crescimento e desenvolvimento da empresa em que atuam.

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 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.

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-empendedorismo³, 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).

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).

Portanto, a profissionalização contribui para a longevidade da empresa na medida em que o desempenho é acompanhado da manutenção de valores centrais. No âmbito dos estudos sobre longevidade destaca-se 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 autopropetuação, 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 autopropetuação: renovação organizacional, desempenho excepcional e preservação da integridade organizacional. Os resultados empíricos da pesquisa indicam que o cultivo da propensão organizacional à autopropetuação é afetado por traços organizacionais desenvolvidos desde cedo.

Tais idéias foram aperfeiçoadas 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 autopropetuação 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 em longo prazo apenas se esta coexistir com uma alta performance sustentável⁴.

Em Fleck (2006), as idéias de *Building up Capabilities for Sustained Corporate Growth* foram aprimoradas e resultaram no modelo apresentado na figura 1, a qual 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 1, existem condições necessárias que servem como requisitos para passos posteriores rumo ao sucesso de longo prazo. O modelo da figura 1 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).

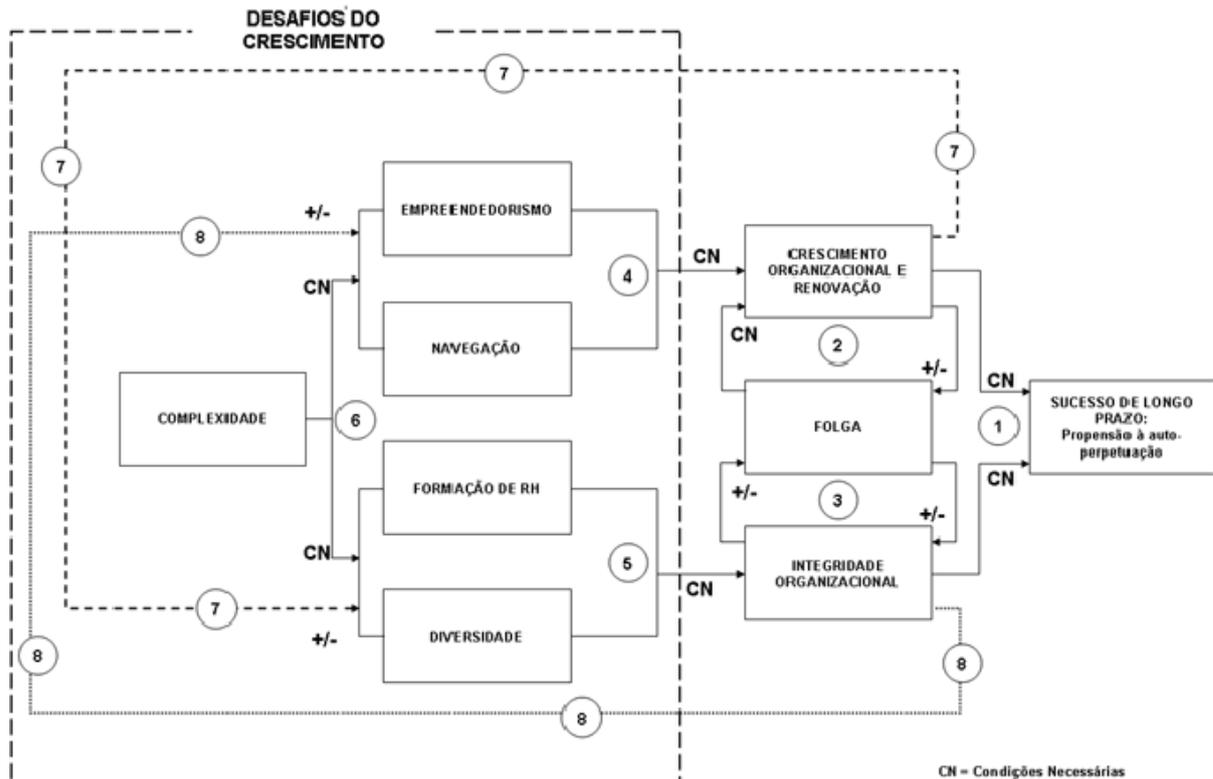


Figura 1 - Modelo de crescimento das empresas
Fonte: Fleck (2006, p. 27)

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.

3 Metodologia

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 1 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
Amostrai	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 1: 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 histórica e o estudo de caso. A primeira por focar em situação do passado e a segunda por focar em eventos contemporâneos, ambos necessários para construção de trajetórias históricas.

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.

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. Dentre as entrevistas, treze foram gravadas e resultaram em quatrocentos e cinquenta 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.

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 oral).

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 Grzybowski (2002), Lima, Andrade e Grzybowski (2005), Estol e Ferreira (2006)

Quadro 2 - Plataforma Teórica de Análise das Respostas aos Desafios Organizacionais do Grupo Alpha – Prévia.

Fonte: Autores Citados no Quadro.

Em primeiro lugar, foi criada uma plataforma para análise das respostas aos desafios de crescimento do Grupo Alpha, 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 2, no qual o desafio da profissionalização foi acrescentado à plataforma teórica prévia.

Sob o modelo dos Traços Organizacionais, a classificação dos fatos/respostas se deu através das duas polaridades autodestruição e autoperpetuação do quadro 2. 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.

4 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 2. 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 3 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 3 - 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.

4.1 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.

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.

4.2 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.

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.

4.3 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 Selznick (1957).

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.

4.4 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. 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.

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.

4.5 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 autopetuação, o desafio da gestão da complexidade, o segundo mais representativo, obteve o maior número de fatos/respostas voltados para a autodestruição.

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 empresarias, 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 subgerentes 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.

4.6 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 consanguíneas.

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.

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.

5. Conclusões

A trajetória histórica do Grupo *Alpha* contribuiu para o desenvolvimento dos estudos sobre o sucesso em 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 de seus funcionários.

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.

Retornando à pergunta que conduziu a pesquisa: **“A trajetória de crescimento do Grupo *Alpha*, analisada sob o modelo teórico de Traços Organizacionais, sugere uma propensão à autodestruição ou à autoperpetuação organizacional?”**

A resposta possível, diante dos resultados obtidos, é que existe, num certo aspecto, 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.

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.

Pesquisas que utilizam o estudo de caso apresentam dificuldade na generalização de suas conclusões. 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 em longo prazo de empresas pequenas, novas e familiares.

6. Referências

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

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.

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.

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

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

_____, 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.

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.

JABOUR, L. M. **Trajectoria 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.

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

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

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.

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

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.

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.

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

¹ Estudos que observam variáveis ao longo de períodos históricos.

² 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).

³ Intra-empresarial: ações de inovação, iniciativa e criatividade realizadas por funcionários, dentro da empresa na qual trabalham.

⁴ Longevidade aliada ao crescimento com bons resultados financeiros e comerciais.