

Crescimento Corporativo e Autoperpetuação da Empresa: uma Investigação dos Traços Organizacionais da Casas Sendas

Autoria: Denise L. Fleck, Nilo Martins de Andrade Filho

Este estudo aborda a questão da autoperpetuação da empresa à luz da noção de traços organizacionais. Os traços são comportamentos consistentes que a empresa desenvolve ao longo do tempo para lidar com os desafios do crescimento, podendo conduzir ao desenvolvimento de propensão à autoperpetuação ou à autodestruição da empresa. O arcabouço teórico foi aplicado na investigação da formação dos traços organizacionais da Casas Sendas em suas primeiras quatro décadas de existência. A análise histórica sugeriu terem ocorrido dois períodos, cujas ações majoritariamente favorecem o desenvolvimento de propensão à autoperpetuação, intercalados por um período caracteristicamente indefinido onde ocorreu equilíbrio nas ações que alimentam a propensão à autoperpetuação ou à autodestruição. Os resultados obtidos e a questão da autoperpetuação da empresa são contextualizados face o ambiente brasileiro de negócios.

Sucesso e Fracasso das empresas é uma questão central nos estudos organizacionais. Mas o que é sucesso? Para Drucker (1954) o crescimento da firma é um indicador de sucesso. Entretanto, como se sabe, certas expansões revelam-se fatais para a empresa e conduzem-na à morte. Este foi o caso de várias cadeias de supermercado brasileiras que empreenderam aquisições nas décadas de 1970 a 1990. Barnard (1938), por outro lado sugere que a única verdadeira medida de sucesso de uma empresa é a sua habilidade para sobreviver. No entanto, não é raro se observar sobrevivência de empresas por longos períodos de tempo em situação de permanente fracasso (Meyer e Zucker, 1989). Urge, portanto, distinguir sobrevivência saudável – autoperpetuação – de mera subsistência.

Em seu estudo sobre a formação e crescimento das grandes empresas americanas, Chandler (1977) distingue duas classes de empresas – as tradicionais e as modernas empresas de negócios – atribuindo a estas últimas a propriedade da autoperpetuação. As firmas tradicionais normalmente atuavam em uma única função econômica, lidavam com uma única linha de produto, operavam em uma única área geográfica, eram gerenciadas por seus poucos proprietários e eram monitoradas pelos mecanismos de preço e de mercado. Já as modernas empresas possuem duas características principais: possuem muitas unidades operacionais distintas e são gerenciadas por uma hierarquia de executivos assalariados. Segundo Chandler, a partir da constituição da hierarquia gerencial e da eficiente coordenação administrativa dos processos de negócio, a moderna empresa pôde se autoperpetuar. Ela não só cresceu como manteve-se próspera. Além disso, sugere Chandler que a manutenção da propriedade de autoperpetuação requer que a empresa alimente o crescimento contínuo de seus negócios.

No estudo de Chandler, a moderna empresa de negócios iniciou-se sob controle familiar ou, no caso de empreendimentos de grande vulto, sob o controle de financistas. Chandler observou que à medida que as modernas empresas cresciam, tendiam a se transformar em empresas profissionais onde o controle era exercido pelos gerentes assalariados. Chandler explica essa transformação em termos da crescente complexidade das empresas. Segundo ele, para que os proprietários e os representantes dos financistas pudessem desempenhar um papel ativo na tomada de decisões da empresa, era necessário que se dedicassem em tempo integral à firma. Caso contrário, não disporiam das informações e experiência necessárias para avaliar e propor alternativas. Como as famílias proprietárias não conseguiam produzir número suficiente de descendentes interessados em ocupar as posições gerenciais que surgiam no decorrer da expansão da empresa, e como não era intenção dos financistas gerenciar empreendimentos não financeiros, para crescer e se autoperpetuar, a

moderna empresa de negócios passou necessariamente a ser controlada por gestores assalariados. Estes, segundo Chandler, ofereciam uma vantagem adicional em relação aos gestores-proprietários e aos financistas. Enquanto proprietários e financistas nutriam expectativas de dividendos que assegurassem ininterruptamente uma taxa razoável de retorno sobre seus investimentos, os gerentes profissionais não só estavam propensos como geralmente preferiam reduzir dividendos para investir em expansão, e dessa forma, assegurar a estabilidade de longo-prazo da empresa. Em suma, no entender de Chandler, a gestão profissional da empresa supre duas condições necessárias à autoperpetuação da empresa: estimula o crescimento contínuo e possibilita a continuidade das operações devido ao constante treinamento dos quadros gerenciais.

Partindo das idéias iniciais de Chandler, Fleck (2003) desenvolveu mais detalhadamente a noção de autoperpetuação, tendo introduzido adicionalmente a noção de autodestruição. O estudo comparativo das trajetórias de crescimento da General Electric e da Westinghouse permitiu-lhe identificar sete dimensões de traços organizacionais relacionados ao processo de crescimento da firma e sugerir de que forma tais traços alimentam a propensão da firma a se autoperpetuar ou a se autodestruir.

Este trabalho aborda a questão da autoperpetuação da empresa à luz dos traços organizacionais identificados por Fleck, expandindo a discussão para o contexto brasileiro de negócios. É indicativo da relevância deste tipo de análise o desaparecimento de diversas empresas brasileiras durante a segunda metade da década de 1990. Cessaram suas operações tradicionais firmas dos setores varejista, como Mesbla e Mappin; bancário, a exemplo dos bancos Nacional e Econômico; e manufatureiro, dentre as quais Cofap e Metal Leve. O setor supermercadista também foi grandemente afetado neste período, quando grandes redes como Paes Mendonça e Casas da Banha entraram em estado falimentar. Não obstante as dificuldades enfrentadas pelo setor, a rede Casas Sendas, manteve-se em crescimento tendo conquistado posição de destaque no mercado fluminense. Em vista deste singular desempenho, a Casas Sendas foi examinada sob o prisma da formação de traços organizacionais.

O texto está organizado em três seções principais. Primeiramente é apresentado o arcabouço teórico em que se sustenta o trabalho, sendo discutida a noção de traços organizacionais e seu relacionamento com o desenvolvimento de propensão à autoperpetuação da empresa. Em seguida descreve-se o método utilizado para realizar o estudo empírico. Relata-se então os resultados do estudo sobre a Casas Sendas. Finalmente, uma seção de conclusão encerra o texto.

TRAÇOS ORGANIZACIONAIS

Embora o termo ‘traço organizacional’ não constitua vocábulo corrente dos estudiosos das organizações, noções correlatas têm sido mencionadas por autores que aplicam um olhar longitudinal no estudo das empresas. Selznick (1957), por exemplo, após afirmar que as organizações têm uma história, descreve-a como sendo composta de *repetitivos e discerníveis modos de resposta a pressões internas e externas*.

Nelson e Winter (1982), por outro lado, fazem uso explícito do termo em sua obra. Ao introduzir sua visão evolucionária da firma, mencionam a visão de genética organizacional, descrevendo-a como um conjunto de processos pelos quais *traços das organizações* são transmitidos ao longo do tempo. Segundo esses autores, as organizações seriam mais aptas a se autosustentar em ambientes estáveis do que o seriam em um ambiente instável, e também seriam mais eficazes em mudar na direção do ‘mais da mesma coisa’ do que o seriam em qualquer outro tipo de mudança. De forma semelhante a Selznick, esses autores enfatizam a tendência de constância de comportamento das organizações ao longo do tempo.

Estudos empíricos de natureza histórica têm identificado evidências de constância e réplica de comportamentos nas organizações no curso de longos períodos de tempo. Kogut e Zander (2000) investigaram as 4 décadas seguintes à divisão da então centenária firma alemã Zeiss em duas firmas. Em decorrência dos resultados da segunda guerra mundial, Zeiss deu origem a Zeiss Jena (na Alemanha oriental) e a Zeiss Oberkochen (na Alemanha ocidental), que operaram concomitante e independentemente durante 40 anos do pós-guerra. As duas firmas resultantes começaram suas operações em condições semelhantes, não dispondo do legado de arquivos, prédios ou equipamentos, todos destruídos durante o conflito. A básica diferença entre elas era o regime político dos países em que estavam situadas. A análise do desenvolvimento dessas duas firmas revelou uma impressionante semelhança em seus perfis tecnológicos, tendo sido constatado uma alta correlação (0,93) das áreas de invenção estabelecidas nas duas empresas durante as 4 décadas estudadas. O exame das patentes obtidas por cada companhia mostrou que Zeiss Jena apresentou um desenvolvimento tecnológico na mesma direção e de semelhante importância e intensidade que Zeiss Oberkochen, a despeito da primeira estar submetida a 40 anos de socialismo e a uma economia centralmente planejada.

O estudo comparativo de Collins e Porras (1994) também sugere a noção de consistência de comportamento. Semelhantemente a Peters e Waterman (1982), o estudo de Collins e Porras procurou descobrir o que torna uma empresa excelente. Diferentemente de Peters e Waterman, que analisaram apenas empresas consideradas excelentes, Collins e Porras examinaram a história de dois grupos de 19 empresas buscando identificar as diferenças sistemáticas entre esses dois grupos. O primeiro grupo era constituído de empresas por eles qualificadas como ‘verdadeiramente excelentes’, enquanto o segundo grupo – o grupo de controle – era integrado por ‘boas companhias’, que na analogia dos autores teriam obtido medalhas de prata ou bronze, enquanto as empresas excelentes medalhas de ouro. Denominando as empresas excelentes de ‘visionárias’, os autores destacam uma série de comportamentos que de maneira geral seriam típicos das empresas visionárias ao longo de sua história e que difeririam do comportamento das empresas de comparação, que embora fossem ‘boas firmas’, e estejam tendo uma longa existência, não alcançaram a excelência.

A noção de consistência de comportamento é desenvolvida em mais detalhe no estudo de Fleck (2003), que examina ao longo de 12 décadas as trajetórias de crescimento das companhias americanas General Electric (GE) e Westinghouse (WH), um dos pares estudados por Collins e Porras. Enquanto estes autores ao buscar entender excelência organizacional diferenciaram tão somente empresas longevas *excelentes* de *boas* firmas longevas, Fleck procurou compreender as questões de crescimento, dominância e declínio das empresas, tendo diferenciado existência duradoura saudável, que conduz à autoperpetuação da organização, de existência longa deficiente, que conduz à autodestruição da firma. O estudo de Fleck identificou um conjunto de traços organizacionais que contribuem para o desenvolvimento da propensão da empresa a se autoperpetuar ou a se autodestruir.

A perspectiva de Fleck sobre traços organizacionais

Segundo Fleck, *traço* é um comportamento consistente que a organização exhibe ao longo do tempo, podendo ser visto como o tipo de resposta da empresa a um desafio gerencial associado ao processo de crescimento organizacional. Dependendo de como a empresa responde ao desafio, aumentará a organização sua propensão à autoperpetuação ou à autodestruição.

Fleck identificou 7 categorias de traços. Estes desenvolvem-se nas primeiras décadas da existência de uma firma, estando quatro deles associados à gestão interna da organização e os três restantes aos negócios propriamente ditos. As principais características desses traços encontram-se sintetizadas na tabela 1.

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

Tabela 1 – Principais características dos traços organizacionais

Os desafios associados aos traços de ordem interna dizem respeito à gestão das consequências advindas do aumento de tamanho, por exemplo, maior diversidade. O *traço organização* está associado ao desafio de gerenciar um conjunto de atividades cuja diversidade aumenta, em maior ou menor grau, à medida que a firma cresce. A gestão da crescente diversidade constitui um desafio gerencial envolvendo tensões opostas: de um lado as pressões exercidas no sentido de enfatizar as semelhanças e que, portanto, indicam um caminho de *integração*; e de outro lado as pressões que colocam em relevo as diferenças e sinalizam uma necessidade de *fragmentação*. Em seu estudo, Fleck observou um consistente comportamento por parte da GE no sentido da integração de suas diversificadas atividades, enquanto a WH exibiu um consistente comportamento voltado à fragmentação. Em suma, associados aos traços de Fleck estão as noções: desafio gerencial e modos de resposta ao desafio. Tais modos espelham as tensões associadas ao desafio gerencial, situando-se em polos extremos. Fleck sugere que cada polo de tensão enseja propriedades que contribuem para a auto-perpetuação ou para a auto-destruição da empresa.

O crescimento traz outros desafios para a gestão interna da empresa: aumentam os conflitos de prioridade na disputa por recursos escassos; a organização torna-se mais complexa e, em consequência, as questões mais difíceis de entender; e faz-se necessário aumentar a equipe gerencial. Duas possíveis abordagens podem ser utilizadas para enfrentar os desafios: *just-in-time* e *antecipativa*.

No modo *just-in-time*, os desafios são enfrentados à medida em que surgem. Ou seja, os recursos são alocados na medida da necessidade e de acordo com a disponibilidade; os problemas são resolvidos caso a caso quando se fazem notar; e gerentes são recrutados no mercado na medida da necessidade. Tal abordagem prima pela rapidez e imediatismo.

A aparente eficiência da abordagem *just-in-time* encobre armadilhas que conduzem ao desenvolvimento pela empresa de uma propensão à autodestruição. Uma excessiva autonomia das partes impede a organização de fomentar sinergias e de se beneficiar de economias de escopo, podendo chegar ao ponto de algumas partes questionarem a pertinência de sua vinculação ao todo. A alocação de recursos na medida da necessidade e da disponibilidade pode originar uma distribuição na forma ‘o primeiro a solicitar é o primeiro a ganhar’ que fatalmente sub-otimiza a alocação de recursos da empresa como um todo, enfraquecendo-a. A resolução de problemas de forma casuística desfavorece a aprendizagem, pois procura neutralizar os efeitos sem se ater à identificação das causas. Os problemas e as respectivas respostas do tipo ‘apaga-incêndio’ podem se tornar recursivos, consumindo recursos que poderiam ser utilizados de forma mais produtiva, caso a busca de solução se desse de forma sistemática. A contratação de talentos gerenciais na justa medida da necessidade revela-se improdutiva, pois diferentemente de certas máquinas e equipamentos, indivíduos recém-contratados não alcançam a plena produtividade de imediato, só o fazendo após período de entrosamento com os demais membros da firma.

A abordagem *antecipativa* é exigente em recursos, o que a torna aparentemente menos adequada para lidar com ambientes em rápida e incessante mudança. Tempo e dinheiro têm que ser despendidos no fomento de sinergias, na cuidadosa alocação de recursos, na busca minuciosa de soluções, e na formação interna de gestores. No entanto, se é intenção da empresa desenvolver propensão à autoperpetuação, seus gestores terão que privilegiar a antecipação em lugar da remediação.

Enquanto os desafios gerenciais associados aos aspectos internos da organização dizem respeito à gestão das conseqüências decorrentes do aumento de tamanho, os desafios gerenciais relacionados aos aspectos de negócio compreendem questões associadas ao relacionamento da empresa com o ambiente visando ao fomento do crescimento contínuo dos negócios: empreendedorismo, motivações para o crescimento, gestão da mudança.

O desafio de fomentar empreendedorismo na empresa relaciona-se às noções de *enterprising* sugeridas por Penrose (1980), as quais compreendem dois aspectos: a *estipulação de metas* e os cuidados com a proteção da organização em relação aos *riscos* potenciais de seus negócios. De acordo com Fleck, as metas podem ser satisfatórias ou ambiciosas, enquanto os riscos assumidos, podem ser compatíveis ou ultrapassar a capacidade da organização lidar com infortúnios em caso de insucesso de um empreendimento. A composição destas duas dimensões dá origem a quatro possíveis modos de resposta ao desafio, conforme mostra a figura 1. Destes, somente o modo que combina metas ambiciosas com níveis de risco compatíveis com a capacidade da empresa lidar com insucessos (célula hachurada na figura 1) contribuiria para a auto-perpetuação da empresa.

| METAS | | |
|---------------|-------------|------------|
| | Compatíveis | Exagerados |
| Ambiciosas | | |
| Satisfatórias | | |
| | RISCOS | |

Figura 1 – Dimensões associadas ao empreendedorismo

O desafio gerencial associado às motivações subjacentes a um movimento de expansão inspiram-se nos tipos de motivos para expansão de Chandler (1977). São eles: *produtivos*, quando a expansão objetiva ganhos de produtividade via economias de escala e/ou de escopo, e *defensivos*, quando o crescimento busca defender os negócios existentes de rivais existentes ou potenciais, e/ou de incertezas no fornecimento de insumos, ou ainda quando a expansão busca reduzir o grau de competição na indústria. Combinando estes dois tipos, Fleck sugere a possibilidade de dois outros motivos para expansão: *híbrido* (tanto produtivo quanto defensivo) e *nulo* (nem produtivo nem defensivo). Segundo Fleck, os quatro modos de resposta ao desafio gerencial de fundamentação de movimentos de expansão apresentam diferentes graus de contribuição para estimular o crescimento contínuo dos negócios, e em consequência, a autoperpetuação (vide figura 2).

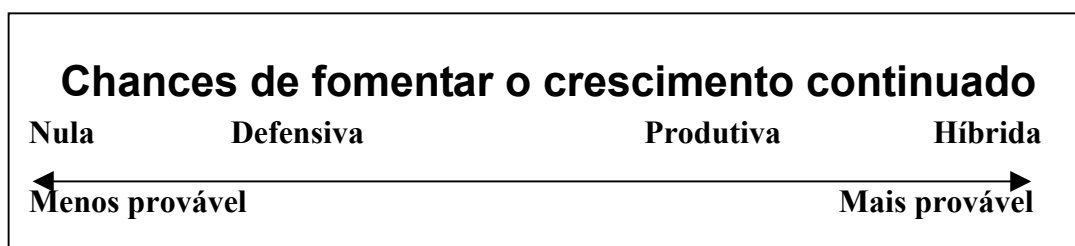


Figura 2 – Graus de estímulo ao crescimento contínuo

Finalmente, o desafio da gestão da mudança diz respeito à identificação e atuação sobre fontes de mudança que podem atuar em benefício ou em prejuízo dos negócios da empresa. Fleck propõe que as iniciativas inovadoras de manuseio do ambiente, seja promovendo ou neutralizando mudanças, contribuem para o aprendizado e a autoperpetuação da empresa, enquanto ações imitativas ou de adaptação a mudanças iniciadas por outrem fornecem oportunidades limitadas de aprendizagem e alimentam a propensão à autodestruição.

MÉTODO

O estudo empírico examinou a história da rede fluminense de supermercados Casas Sendas, que iniciou suas atividades oficialmente em 1960. O levantamento histórico de dados sobre a empresa combinou dados secundários e entrevistas. A coleta de dados secundários foi realizada, antes das entrevistas. Dessa forma, foi possível esclarecer algumas informações contraditórias obtidas nas fontes secundárias.

As fontes de dados secundários compreenderam relatórios anuais de empresas do setor supermercadista, a publicação mensal setorial ‘Superhiper’, entrevistas de dirigentes e reportagens sobre as empresas do setor disponíveis em jornais eletrônicos na internet, além de reportagens em jornais. Mais de 250 fascículos da revista Superhiper foram examinados. Inconsistências nos dados foram examinadas. Quando não se mostrou possível esclarecer informações contraditórias, estas foram eliminadas da análise.

Com base nessas fontes foi possível fazer uma primeira reconstituição da trajetória da empresa ao longo de sua existência. Em seguida procedeu-se à análise qualitativa do comportamento da empresa, tendo-se buscado evidências fatuais que pudessem ser associadas aos traços organizacionais propostos por Fleck (2003). A análise consistiu das seguintes etapas: Elaboração da Tabela de Eventos, Classificação dos Eventos, Identificação de Traços.

Elaboração da Tabela de Eventos

Com base na trajetória reconstituída, foram identificados duzentos eventos, os quais foram organizados em ordem cronológica e inseridos um por linha em uma planilha Excel. Além das colunas descrição do evento, ano em que ocorreu, e fonte de informação, foram criadas 14 colunas correspondendo às duas possibilidades de cada um dos sete tipos de traços.

Classificação dos Eventos

A lista de eventos foi analisada em busca de evidências que pudessem ser associadas a cada uma das duas possibilidades de resposta a desafio. Uma vez realizada a análise qualitativa da lista de eventos quanto a um determinado desafio, iniciava-se uma semelhante análise relativa a outro desafio. Ou seja, a lista de eventos foi analisada 7 vezes consecutivas. Para orientar a classificação dos eventos, fez-se uso da tabela 2.

| Desafio/ Resposta | Evidências a identificar |
|--|--|
| <i>Diversidade</i> Fragmentação x Integração | <ul style="list-style-type: none">. Aumento de diversidade. Formação de sub-grupos (coalisões) mantendo objetivos, valores, visão de mundo distintos. Esforços de integrar a diversidade (acentuação das semelhanças). Acentuação de diferenças internas |
| <i>Prioridade de Conflitos</i> Fracx Forte Coordenação | <ul style="list-style-type: none">. Ocorrência de conflitos de prioridade na alocação de recursos. Gestão dos conflitos pela alta direção da empresa. Delegação da alocação de recursos para níveis hierárquicos intermediários |
| <i>Complexidade</i> Resolução de Problemas Casuística x Sistemática | <ul style="list-style-type: none">. Aumento de complexidade. Processos criteriosos de aprendizagem. Modo sistemático de resolução de problemas administrativos, comerciais, técnicos, relação com a comunidade. Modo ad hoc (caso a caso) de resolução de problemas de mesmo tipo acima |
| <i>Suprir de Talentos Gerenciais</i> Desenvolvimento Tardio x Cedo | <ul style="list-style-type: none">. Aumento de oferta de posições gerenciais. Esforço de treinamento e desenvolvimento interno. Recrutamento externo de pessoal para nível gerencial |
| <i>Fomentar Empreendedorismo</i> Metas Ambiciosas x Satisfatórias | <ul style="list-style-type: none">. Empreendedorismo, iniciativas de expansão. Modo <i>optimizing</i> (max retorno + min perdas & riscos). Modo <i>satisficing</i> (noção de “better safe than sorry”) |
| <i>Motivação para Expansão</i> Defensiva, Nula x Produtiva, Híbrida | <ul style="list-style-type: none">. Motivações produtivas (ganhos de escala, de escopo, melhor utilização de recursos anteriormente subutilizados). Motivações defensivas (redução do grau de competição na indústria, busca de segurança no que concerne disponibilidade de insumos, busca de controle) |
| <i>Mudança</i> Adaptação x Moldagem | <ul style="list-style-type: none">. Mudanças de qualquer natureza (diferentes modos de mudança). Ações de neutralização antecipada ou tardia de ameaças. Ações de aproveitamento antecipado ou tardio de oportunidades. Ações de adaptação a mudanças em curso |

Tabela 2 – Tabela de Apoio à Classificação de Eventos

Em sendo identificada evidência de algum tipo de resposta a um determinado desafio, adicionava-se, à célula correspondente na planilha, um comentário justificando tal classificação. Observe-se que, no que tange a alguns eventos, nenhuma evidência foi identificada, tendo as 14 células correspondentes permanecido em branco.

Identificação de Traços

Preparou-se um total de 14 listas de evento, uma para cada possível modo de resposta aos desafios. Cada lista reunia evidências de um modo de resposta a um determinado desafio. O exame destas listas possibilitou sugerir tendências de comportamento nas direções da autopropetuação, da autodestruição, ou ainda, de indefinição de tendência.

CASAS SENDAS: HISTÓRIA E TRAÇOS ORGANIZACIONAIS

Embora a Casas Sendas tenha iniciado suas operações em 1960, seu fundador, Arthur Sendas, já trabalhava, desde os 9 anos de idade, no armazém de seu pai, Manoel Sendas. Inicialmente, dividia seu tempo entre a escola e o armazém, e a partir de 1951, tomou a frente do negócio da família, o armazém Casa do Povo, em decorrência do acidente que afastou seu pai das atividades comerciais.

A análise da trajetória de crescimento da Casas Sendas permitiu identificar três períodos distintos da existência da empresa. No primeiro período, que compreendeu os acontecimentos anteriores a 1988, a maior parte das evidências indicou uma tendência ao desenvolvimento de propensão à autoperpetuação. Já no segundo período (1988 até o final de 1994) as evidências não apontaram de forma definida para nenhum dos dois pólos, sugerindo uma situação de indefinição. No terceiro período (1995 a 2002), novamente as evidências apontaram para o polo da autoperpetuação.

Período I (anterior a 1988)

Desde o início das operações da Casa do Povo, existia uma preocupação de crescer de forma integrada. Mesmo quando a Sendas iniciou o processo de diversificação, este foi feito, na maior parte das vezes, de forma integrada. Quando, na década de 1970, a Sendas iniciou atividades agropecuárias, o propósito de tal investimento era de integração na cadeia produtiva. Os negócios se complementavam.

Entretanto, seu principal concorrente, Casas da Banha (CB), não tinha a mesma preocupação de crescer de forma integrada. Velloso, presidente do CB na década de 1980, justificou, por exemplo, a compra do Jornal dos Sports baseado na rentabilidade daquele negócio. Já a Sendas, nas suas aquisições, procurava integrar as operações adquiridas às existentes, não permitindo que elas trabalhassem isoladamente. Isso ocorreu nas duas aquisições da empresa nesse período: 1974 e 1978. Nessa última, quando adquiriu as trinta e duas lojas da rede de supermercados Mar e Terra, houve um aproveitamento de somente metade daquelas lojas. Ao mesmo tempo, a empresa procurava padronizar as suas lojas.

O fato de os funcionários da empresa terem o mesmo direito dos demais fornece um outro indício de integração. Os Marrequinhos, empacotadores de compras dos clientes, eram tratados da mesma forma que os demais funcionários tendo os mesmos direitos. Ademais, independentemente da empresa do grupo à qual o funcionário pertencia, todos tinham direito ao uso do complexo de lazer Sendolândia, também uma forma de integração extra-trabalho.

Além da Sendolândia, havia o jornal Sendas em Família que procurava alcançar todo o grupo. Tanto no jornal como no Prêmio de Funcionário Padrão, a empresa destacava os valores importantes para o grupo. Nesse período, muitos funcionários que iniciaram carreira em níveis hierárquicos baixos tornaram-se diretores, promovendo consistência de valores da empresa e diminuindo as chances de formação de coalizões. Embora em 1980 a Sendas tenha contratado um profissional da rede Makro para gerenciar as operações da recém-criada divisão Estoque, esta não era uma tendência dentro do grupo. Sendo assim, a análise do traço organização apontou para a *integração*.

Em relação ao traço **alocação de recursos**, os fatos relacionados a esse traço foram majoritariamente classificados na tensão *forte coordenação de topo*, situado no pólo de autoperpetuação. Um dos fatos ilustrativos da influência de Arthur Sendas, presidente do grupo, na alocação de recursos foi a implementação de novidades na Sendas, trazidas por ele após uma viagem aos Estados Unidos em 1969.

No traço **resolução de problemas**, quase todas as evidências indicaram uma tendência de resolução pelo modo *sistemático*. A sistematização foi observada, por exemplo, na

expansão da empresa na década de 1970. Critérios foram estabelecidos para a sua expansão, compreendendo número de lojas a ser aberto por ano, especificações de localização e medidas.

Até para a abertura da Sendolândia em 1979, houve a realização de testes. Em 1978, a Sendas elaborou testes em que se observava a viabilidade de operação do complexo de lazer levando-se em consideração a frequência de todos os funcionários e respectivos parentes. O relacionamento com seus fornecedores também se destacou. Desde o acidente de seu pai em 1951, Arthur Sendas procurava maneiras de melhorar as suas margens no negócio, seja pela procura de novos fornecedores, ou por uma maior aproximação deles. Sistemático também foi o convívio da Sendas com as comunidades perto de suas lojas.

No traço **desenvolvimento de hierarquia gerencial**, as evidências indicaram uma tendência ao *desenvolvimento gerencial cedo*. Desde cedo, Manoel Sendas, pai de Arthur Sendas, colocava os filhos para trabalhar ao seu lado o que possibilitou Arthur Sendas a substituí-lo em 1951. A análise do período revelou que muitos diretores da Sendas haviam iniciado carreira em posições hierárquicas baixas, alguns dos quais nos carfos de Marrequinho. Isso não obstante, registrou-se um fato isolado de contratação externa. Em 1980, Carlos Alberto Fernandes do Makro foi admitido para gerenciar a nova área de negócio da empresa, o atacado Estoque.

No que tange ao traço **empreendimento**, as evidências apontaram na direção de *metas ambiciosas e riscos compatíveis*. Possivelmente em decorrência dos saques sofridos pelas lojas Sendas por conta da instabilidade política do país em 1962, adotou Arthur Sendas uma abordagem de minimização dos riscos. Em 1960 e 1961, ela se havia endividado para abrir duas lojas. Em virtude dos saques em 1962, a empresa perdeu todas as mercadorias de suas lojas e foi obrigada a solicitar um novo empréstimo junto a seus fornecedores, além de alongar as dívidas antigas. No final, tudo foi pago. Contudo, a partir desse episódio, os fatos seguintes evidenciaram que os investimentos foram realizados minimizando os riscos. Na década de 1980, Aprígio Xavier, um dos diretores da Sendas, afirmou que a empresa orgulhava-se de crescer sem pedir dinheiro emprestado e sem abrir o capital.

A aquisição dos supermercados Mar e Terra também foi baseada em metas ambiciosas. Com essa aquisição, a empresa praticamente dobrou de tamanho passando a contar com sessenta e duas lojas. Contudo, fechou lojas improdutivas e ficou algum tempo sem abrir novas. Somente após a consolidação, partiu a empresa para novos investimentos.

No traço **motivação para o crescimento**, as evidências indicaram que as principais motivações eram de ordem *produtiva ou híbrida*. A expansão da Casas Sendas, no começo da década de 1970, quando eram abertas uma ou duas lojas por ano, fornece indício de crescimento motivado pela produtividade, visando ao aumento de escala e poder de barganha, porém sem preocupação de defender-se dos seus concorrentes. Já no final da década de 1970, quando seus principais concorrentes, Casas da Banha e Disco, intensificaram a compra de redes de supermercados menores, a empresa também fez o mesmo combinando aumento de produtividade com a defesa de seu território no mercado fluminense.

Híbrida também parece ter sido a estratégia para a abertura da loja Estoque em São João de Meriti (SJM). Com a rede Makro trazendo para o Brasil o seu conceito de loja de atacado, a Sendas procurou um novo negócio já defendendo seu “território” (SJM). Assim, abriu a loja em SJM procurando sinergias entre os seus negócios, melhorando a produtividade e defendendo o seu território. Dificilmente, a Makro abriria uma loja na região já que SJM não comportaria duas lojas de atacado.

No que diz respeito ao traço **gestão da mudança**, as evidências indicaram tendência a *moldar o ambiente*, antecipando-se nas iniciativas. Nos saques de 1962, Arthur Sendas foi o primeiro na sua região a abrir as lojas depois do acontecimento. Um desdobramento desse evento foi a criação do departamento de relações com o mercado em 1965. Uma das funções

do departamento era buscar um bom relacionamento com a sociedade e o governo. Na década de 1980, por exemplo, a empresa usou o relacionamento desenvolvido há anos com o governo para garantir a abertura de uma loja. A viagem aos EUA, em 1969, também serviu para Arthur Sendas trazer algumas novidades para o mercado fluminense. Datam dessa época, novidades como o estacionamento grátis, os empacotadores, as sacolas de papel para colocar as compras. Além dessas novidades, datam dessa década o sistema de locução dentro das lojas através dos microfones e o cafezinho para os clientes. Criou-se, então, um diferencial competitivo que posteriormente veio a se tornar um padrão para a indústria.

Diferentemente de seus concorrentes, a Sendas oferecia vantagens para seus funcionários, por exemplo recreação na Sendolândia, o que segundo seus executivos, reduzia o *turn over* dos funcionários da empresa. Também se esforçava a empresa para desenvolver um bom relacionamento com a comunidade através de patrocínios ou projetos sociais.

Foram encontradas evidências, de que a Sendas, por vezes, adaptava-se ao mercado, imitando as práticas do setor. Em 1969 a empresa inaugurou um auto-serviço em Jacarepaguá, embora o conceito de auto-serviço tenha chegado ao Brasil em São Paulo, em 1953 e, no final da década de 1950, ao Rio de Janeiro.

Em suma, neste primeiro período, nas 7 dimensões analisadas, as evidências apontaram uma tendência maior ao desenvolvimento de propensão à autopropetuação do que à autodestruição.

Período II – 1988-1994

Nesse período não foi possível identificar evidências suficientes para caracterizar os traços empreendimento e motivações para expansão. Além disso, de maneira geral, o comportamento da empresa revelou-se indefinido já que as evidências apontavam de forma equilibrada para autopropetuação e autodestruição.

Isso foi observado no traço **organização**. Por exemplo, a abertura de uma nova loja Sendas em São Paulo, longe das operações fluminenses, foi um indício de *fragmentação*. Não por ela ter sido aberta longe do foco das operações da empresa, mas, sim, por operar de forma autônoma. Não estava integrada às operações da Sendas como os demais supermercados da rede. Depois, com a intensificação do movimento de descentralização dentro da empresa e a conseqüente “independência” de outras lojas da rede, essa tendência de fragmentação tornou-se mais forte.

Por outro lado, a Sendas continuava a investir em negócios que tivessem uma certa complementaridade. Foi o caso do Shopping Grande Rio que colocava algumas das operações do grupo atuando juntas, a saber Bon Marché e Casa Show. O cartão de crédito, lançado em 1992, foi outra evidência de integração entre os negócios do grupo. Com descentralização das lojas, cada gerente passou a ser responsável pelo lucro e estoque. Por outro lado, Arthur Sendas realizava visitas de inspeção às lojas, uma forma de promover integração.

A **alocação de recursos** exibiu evidências de *baixa coordenação de topo*. A autonomia dada à loja de São Paulo e a posterior descentralização das operações dos supermercados, como no Bon Marché, distribuíram a alocação de recursos, antes mais concentrada nos níveis elevados, para os níveis mais baixos da hierarquia.

Por outro lado, os investimentos nos projetos sociais, constantemente defendidos por Arthur Sendas, continuaram sendo uma característica da empresa nesse período. Embora Arthur Sendas estivesse um pouco ausente das operações do grupo devido ao seu mandato de presidente da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), ele criou, por exemplo, o Prêmio Sendas de Saúde. Esse prêmio, que era uma forma de ligar a iniciativa privada às instituições de ensino superior, era indicativo de sua influência na alocação de recursos.

No que tange à **resolução de problemas** alguns eram resolvidos de forma *sistemática* enquanto outros *caso a caso*. A abertura da loja de varejo em São Paulo, em 1988, fornece

indício de que a empresa seguia um planejamento. Mesmo com seus concorrentes fluminenses atuando em São Paulo há alguns anos, a Sendas manteve seu padrão de primeiro atuar como atacadista e, depois, como varejista em novos mercados. Contudo, a descentralização iniciada no final da década de 1980 estimulou o modo casuístico de enfrentar problemas. A autonomia concedida aos gerentes de loja fez com que cada um resolvesse os problemas das lojas de maneiras diferentes.

O **desenvolvimento de hierarquia gerencial**, também mostrou-se indefinido. Por um lado, há evidências de que muitos dos diretores do grupo Sendas haviam começado como Marrequinhos, cargo de baixa hierarquia gerencial. A empresa procurava desenvolver essas pessoas para assumir tais cargos. Todavia, nesse período, funcionários de outras empresas foram contratados para assumir a gerência de algumas lojas, e a direção comercial do grupo foi entregue a Pujol, oriundo do Carrefour.

Em relação a **empreendimento**, as poucas evidências encontradas permitiram apenas sugerir que novos investimentos da empresa buscavam a minimização das perdas, sendo realizados somente dentro das possibilidades financeiras da empresa.

O mesmo ocorreu com **motivação para o crescimento**. Merece registro a chegada da loja de varejo Sendas à cidade de São Paulo em 1988, possivelmente sob inspiração defensiva, já que, cada vez mais, concorrentes no nível nacional estavam invadindo os domínios fluminenses da Sendas.

Já a inauguração do Shopping Grande Rio sugeriu que o seu investimento teve uma motivação híbrida. O Shopping Sendas possuía apenas quarenta lojas. Logo, havia a possibilidade de um concorrente abrir um shopping em São João de Meriti diminuindo a rentabilidade do seu empreendimento. Como forma de evitar que isso ocorresse, a empresa demoliu o Shopping Sendas e construiu o Shopping Grande Rio, bem maior do que o anterior. Assim, defendeu-se de possíveis ataques e procurou a melhoria da rentabilidade desse investimento.

No tocante à **gestão da mudança** as evidências também mostraram-se inconclusivas. A chegada da Sendas a São Paulo, depois dos seus grandes concorrentes fluminenses, sugere um comportamento seguidor de mercado. Por outro lado, a loja paulista inovou em aspectos como o *lay out* e a precificação por leitura ótica.

Já a presidência da ABRAS por Arthur Sendas nesse período contribuiu para promover a exposição da empresa na mídia. Nesse período, Arthur Sendas foi eleito personalidade do ano por duas entidades, além de ter integrado o Conselho Monetário Nacional.

Por outro lado, a Casas Sendas seguiu a tendência de mercado que era a descentralização da administração, no final da década de 1980 e início da década de 1990. Com o sucesso do Carrefour, que havia se tornado uma das maiores redes do país, muitas empresas adotaram seu modelo, inclusive a Casas Sendas. As lojas de São Paulo e Belo Horizonte, distantes da maior parte das operações, contribuíram para essa decisão.

Em suma, no segundo período, as evidências apontaram para um padrão misto no comportamento da empresa, ora estimulando a propensão à autoperpetuação, ora à autodestruição.

Período III – 1995-2002

Este período exibiu comportamento semelhante ao período I. As evidências apontaram no sentido do desenvolvimento de propensão à autoperpetuação.

Quanto à **organização**, observou-se uma tendência na direção da **integração**. Como parte das evidências encontradas nesse período, observou-se, novamente, um processo de integração das operações. Por exemplo, a compra de uma frota de caminhões em 1996 para integrar a Central de abastecimento às lojas. Outro exemplo foram os investimentos em

informática no final da década de 1990, que permitiram uma maior comunicação entre as lojas da rede. Além disso, os sistemas de informação facilitaram a centralização do departamento de compras, que se tornou responsável pela compra dos produtos para todas as lojas dos supermercados independentemente da divisão (SuperEx, Sendas ou Bon Marché).

Em 2000, a Sendas desfez-se dos negócios que não se integravam às suas operações, como a loja de São Paulo que operava de forma autônoma. Também vendeu a unidade gráfica e os frigoríficos, que, segundo a empresa, não tinham necessidade de fazer parte dos negócios do grupo. Embora a maior parte dos fatos tenha se situado no pólo de integração, também foram encontradas esparsas evidências de fragmentação, como a contratação de vários funcionários de empresas concorrentes.

Aa evidências associadas à **alocação de recursos** indicaram uma tendência no sentido da **forte coordenação de topo**. Além dos projetos sociais empreendidos por Arthur Sendas, foram encontrados fatos e ações que evidenciaram essa forte coordenação. Por exemplo, no ano de 2000, todas as empresas do grupo passaram a ser atendidas por uma única agência de propaganda, acarretando a centralização da alocação de verbas de propaganda. Ademais, a centralização de várias operações da empresa também indicou uma forte coordenação do topo.

A **resolução de problemas** apresentou evidências de ter sido realizada de forma **sistemática**. Houve um aprimoramento no entendimento da função de cada formato de loja Sendas. Isso permitiu, por exemplo, a criação das lojas SuperEx e Híper Sendas que se originaram dos supermercados Sendas. Antes, independentemente do tamanho e da localização dos supermercados, elas tinham a mesma função. Nesse período, essas variáveis passaram a ter um significado diferente evidenciando a necessidade de explorar as lojas do grupo de maneira diferente, mas aproveitando as sinergias existentes.

Um outro exemplo de sistematização diz respeito à evolução dos produtos de marca própria, que, no ano de 2000, foram responsáveis por mais de sete por cento do seu faturamento. Timidamente lançados no começo da década de 1980, esse tipo de produto foi progressiva e sistematicamente desenvolvido neste período com base no aprendizado acumulado.

No que tange ao **desenvolvimento de hierarquia gerencial** foram encontradas evidências sugestivas de **desenvolvimento cedo** da gerência. Embora tenha havido contratação de funcionários de concorrentes para assumir posições importantes, a empresa procurou desenvolver seus funcionários e encaminhar a sucessão, havendo evidências claras de esforço de preparação dos filhos de Arthur Sendas para assumir o cargo do pai no futuro. A elevação do patamar mínimo de escolaridade também foi um indício da preocupação da empresa com a qualidade de sua mão-de-obra. Desde o ano 2000, a Sendas definiu o segundo grau como uma condição necessária para a contratação de funcionários. Ademais, a empresa continuou subsidiando os estudos dos seus funcionários e respectivos familiares que cursassem faculdade.

Os treinamentos para os funcionários das lojas também favoreceram o desenvolvimento gerencial. Em 2001, a Sendas iniciou o treinamento multifuncional com a inauguração do Bon Marché Magazine Tijuca. Segundo a empresa, isso facilitaria, inclusive, a ascensão profissional do funcionário. O prêmio de Funcionário Padrão, existente desde o começo da década de 1980, continuava a passar os valores considerados importantes para a ascensão dos funcionários. Era uma vitrine das qualidades que os funcionários deveriam ter.

As evidências relativas a **empreendimento** também apontaram no sentido da autoperpetuação. Arthur Sendas criou, por exemplo, o prêmio Top Sendas com o objetivo de incentivar o desenvolvimento de grandes parcerias com seus fornecedores e a conseqüente melhoria das margens. O mesmo se aplicou na administração do cartão de crédito Sendas que passou da Casa Administradora, empresa do Grupo Sendas, para a Credicard, empresa especializada nesse negócio. Adicionalmente, a empresa buscou novos negócios, como o

Espaço Gourmet, inaugurado no Leblon, e a abertura das Drogarias Sendas, localizadas dentro de suas lojas. Ambas aproveitavam o espaço físico das lojas, minimizando parte dos riscos desses investimentos além de aproveitar as sinergias dos negócios.

Indicativos da busca pela empresa de metas ambiciosas de ganhos de escala e maximização de margem são fornecidos pela centralização do departamento de compras, o aprimoramento do departamento de logística, a utilização de uma única agência de publicidade para todos os negócios e a unificação dos bancos de dados.

A **motivação para o crescimento** mostrou evidências de ter sido *produtiva/híbrida*. A abertura do Espaço Gourmet, por exemplo, exibe características de crescimento produtivo via promoção de sinergias, não sendo porém defensivo, pois a empresa não atuava ainda no setor de *delicatessens*. Já a oferta pela empresa do serviço de entrega tem características híbridas, por proporcionar oportunidade de crescimento de escala pelas eventuais vendas adicionais, assim como proteção das vendas usuais, que poderiam ser desviadas para cadeias concorrentes que também ofertavam o serviço. Também híbrida parece ter sido a motivação para a aquisição da rede Três Poderes em 1999. Além de poder contribuir para o aumento da escala geral de negócios, a aquisição impedia o crescimento das multinacionais do setor, que estavam se aproximando do mercado brasileiro pela via de aquisições de cadeias existentes.

No tocante à **gerência da mudança**, a maior parte dos fatos indicou tendência de *moldagem do ambiente*. Uma das poucas evidências encontradas de seguir o mercado foi a da abertura da loja Sendas Club em 1996, que utilizava conceitos implantados no Sam's Club do grupo norte-americano Wall Mart e na rede Makro. Fora isso, a empresa desenvolveu diversas iniciativas inovadoras como o já citado Espaço Gourmet e o convênio com o Banco do Brasil, o qual possibilitou o pagamento de contas dos clientes da Sendas nos caixas das lojas do grupo. Uma evidência que sumariza a tendência da empresa a contribuir para a moldagem do ambiente foi sua premiação, por duas vezes nesse período, com o Prêmio Destaque Procon pelo atendimento diferenciado prestado pela empresa aos seus clientes.

Em suma, no terceiro período, as evidências apontaram uma tendência ao desenvolvimento de propensão à autoperpetuação nas 7 dimensões analisadas.

CONCLUSÃO

Este trabalho investigou a formação dos traços organizacionais da Casas Sendas à luz da proposta teórica de Fleck (2003). A análise histórica sugeriu terem ocorrido dois períodos, cujas ações majoritariamente favorecem o desenvolvimento de propensão à autoperpetuação, intercalados por um período caracteristicamente indefinido onde ocorreu equilíbrio nas ações que alimentam a propensão à autoperpetuação ou à autodestruição.

Tais resultados merecem ser considerados com atenção. Embora a análise qualitativa tenha indicado traços orientados à autoperpetuação em dois dos três períodos, cabe ressaltar que a análise sofreu limitações na quantidade e abrangência dos eventos identificados. É razoável supor que apenas parte dos eventos mais representativos e significativos para a análise realizada tenham sido elencados nas fontes secundárias de informação. Uma forma de obter maior representatividade e significância seria dispor de variadas e numerosas fontes de dados secundários, o que no caso estudado não foi possível. A diversidade de fontes possibilitaria a redução de possíveis vieses associados à divulgação seletiva de iniciativas bem sucedidas, em detrimento de ações mal sucedidas. Uma outra questão que merece qualificação diz respeito à questão de formação de hierarquia gerencial. Embora as evidências indiquem que a empresa tem estimulado a promoção interna aos cargos mais elevados, somente em 2000 a Casas Sendas passou a exigir escolaridade mínima de segundo grau na contratação de novos funcionários. Admitindo que, de maneira geral, o recrutamento de pessoal de boa

formação escolar aumenta as chances de a empresa, por meio da promoção interna, vir a formar uma equipe renovável de competentes gestores, os esforços da Casas Sendas no sentido do desenvolvimento de carreira duradoura de seus funcionários só recentemente podem estar contribuindo para o atendimento dessa condição necessária à continuidade da existência da empresa, a de prover equipe renovável de gestores competentes.

Não obstante essas considerações, é intrigante que o período de indefinição coincida com o afastamento parcial de Arthur Sendas da gestão da empresa. Ao se tornar presidente da ABRAS, Arthur Sendas passou a dividir seu tempo entre a gestão de sua rede de supermercados e da associação. Entre outras coisas, o exercício da presidência da ABRAS exigia várias viagens pelo país, bem como a sua permanência na entidade em São Paulo. Coincidentemente, foi neste período que ocorreu o processo de descentralização da gestão da Casas Sendas. Aparentemente, a empresa não soube realizar uma descentralização saudável, que pudesse conjugar rapidez decisória e economias de escala e de escopo. Como resultado, ao retornar Arthur Sendas ao comando pleno das atividades da empresa, a empresa ajustou-se prontamente aos comportamentos familiares que foram desenvolvidos em seus primórdios.

Essa volta às origens comportamentais e geográficas de atuação concentrada no estado do Rio de Janeiro sinaliza uma possível limitação da empresa ao crescimento, o que pode conduzi-la à obsolescência. Num setor como o de varejo, que comparativamente à manufatura, apresenta reduzidas possibilidades de diversificação relacionada, a habilidade de realizar expansão geográfica dos negócios torna-se condição necessária para que a empresa possa se renovar e fomentar propensão à autoperpetuação. Além disso, por ocorrer com relativa rapidez, o isomorfismo no setor de varejo geralmente impede a obtenção de vantagem competitiva duradoura aos inovadores, reduzindo portanto o alcance das ações direcionadas à moldagem do ambiente.

Um outro aspecto que merece consideração na análise da Casas Sendas diz respeito a sua condição de empresa familiar, que no entender de Chandler (1977) limita as chances de crescimento e de desenvolvimento de propensão à autoperpetuação. O controle familiar e outras características do ambiente brasileiro de negócios apresentam para as empresas brasileiras desafios particulares para a formação de traços organizacionais, favorecendo e/ou inibindo o desenvolvimento de traços que conduzem à autoperpetuação.

Por exemplo, dada a alta incidência de empresas familiares no Brasil, a alocação de recursos tende a ser realizada de forma deliberada sob o comando da alta direção da empresa. Se orientada para a organização como um todo, a alocação contribuirá para o desenvolvimento de propensão à autoperpetuação. Por outro lado, se o olhar do executivo de topo desvia-se do todo, ou ainda, se a questão sucessória na empresa causa controvérsias, conflitos internos, e enfraquecimento da gestão de topo, a alocação de recursos pode não mais refletir os melhores interesses da empresa como um todo, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento de propensão à autodestruição. Algumas vezes, o desfecho da questão sucessória da empresa é sua extinção pela venda para outra firma.

A característica familiar da empresa comporta outros desafios. Por exemplo, às vezes, para minimizar os conflitos sucessórios, a firma realiza expansão da carteira de negócios de forma a prover para cada membro da família a gestão de um negócio. Se tais expansões não contribuem para a produtividade geral da empresa e/ou para a defesa dos negócios existentes, a empresa como um todo não se fortalecerá, pois terá tão somente aumentado a diversidade de jogos competitivos nos quais estará envolvida e poderá caminhar na direção da fragmentação, e mais adiante, da autodestruição.

Em verdade, qualquer que seja a empresa, a questão sucessória não é simples. Empresas dirigidas por gestores profissionais também enfrentam essa questão. A sucessão familiar ou profissional deveria ser encarada como um problema gerencial que deveria ser resolvido de forma sistemática, se a empresa deseja desenvolver propensão à autoperpetuação.

Nem sempre as circunstâncias da formação da empresa favorecem a resposta aos desafios gerenciais na direção do polo de autoperpetuação. Por exemplo, empresas que resultam da fusão de empresas existentes iniciam-se fragmentadas, necessitando de esforço deliberado para fomentar sua integração. Caso típico é a General Electric, que tem aplicado consistentes esforços para fomentar a integração desde que duas empresas rivais se fundiram para formá-la. Já a Imperial Chemical Industries (ICI), que resultou da união de várias empresa químicas britânicas nos anos 1920, desde o início favoreceu a autonomia das suas partes constituintes. Não é surpreendente que a ICI tenha se dividido no decorrer da década de 1990. Exemplos brasileiros de empresas que enfrentam esse tipo de desafio quando de sua criação incluem Ambev e Telemar.

Se além disso, a empresa resultante se engajar em um processo de crescimento em alta escala, como ocorreu com as recém-privatizadas empresas de telecomunicações no final da década de 1990, possivelmente a empresa terá que recorrer ao mercado para suprir suas necessidades de talentos gerenciais. Isto pode vir a alimentar ainda mais a tendência à fragmentação, uma vez que cada novo funcionário traz em sua bagagem experiências prévias distintas.

De maneira geral, por razões associadas ao nosso ambiente, as empresas brasileiras têm apresentado tendência a nutrir metas de crescimento apenas satisfatórias. Fatores tais como deficiente rede de transportes e comunicação, instabilidade econômica e visão orientada tão somente ao mercado interno ajudam a explicar o relativamente baixo grau de expansão geográfica das empresas brasileiras tanto no nível nacional como internacional. Pode-se antecipar a necessidade de alterar este quadro em consequência das consideráveis mudanças pelas quais o país e as relações comerciais internacionais têm passado nos últimos anos.

Finalmente, o fechamento do mercado brasileiro por várias décadas desfavoreceu o desenvolvimento da capacidade das empresas brasileiras de rastrear o ambiente com vistas a antecipar e a se preparar para mudanças. Nos dias de hoje, faz-se necessário ampliar seu escopo para melhor gerenciar as mudanças que podem vir de qualquer parte do planeta e a qualquer momento.

A segunda metade da década de 1990 foi marcada pelo desaparecimento de diversas empresas brasileiras. Será este o destino inescapável das empresas brasileiras? É certo que em algumas empresas brasileiras a propensão à autodestruição pode de tal monta, que talvez não consigam sobreviver o tempo necessário para realizar uma mudança radical em seus traços. Por outro lado, as demais podem vislumbrar a perspectiva de mudanças organizacionais como forma de torná-las menos vulneráveis à extinção. No entanto, tais organizações devem ter em mente que tais transformações compreendem demorados e trabalhosos processos de identificação de traços e posterior atuação sobre os mesmos.

Referências

- Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1977). The Visible Hand. Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Collins, J. C. and J. I. Porras (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Business.
- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. New York, NY, Harper & Row.
- Fleck, D. L. (2003) Growth, Continued Dominance and Decline: Insights from the Histories of General Electric and Westinghouse (1878-1998), Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Curitiba, maio de 2003.
- Kogut, B. and U. Zander (2000). Did Socialism Fail to Innovate? A Natural Experiment of the Two Zeiss Companies, American Sociological Review **65**(April):169-190.
- Meyer, M. and L. Zucker (1989). Permanently Failing Organizations, Sage Publications.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. T. (1980). The Theory of the Growth of the Firm. White Plains, NY, M. E. Sharpe, Inc.
- Peters, T. e R. Waterman (1982). In Search of Excellence, Harper & Row.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, NY, Harper & Row, Publishers.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. Harper & Row, Publishers.
- SENDAS (1992). Gente que faz. São Paulo: TV1 e Bandeirantes, (Fita de vídeo).
- SENDAS (2002). Relatório anual de 2001.
- SUPERHIPER (1978-1997). São Paulo: ABRAS, mensal.
- SZECHTMAN, J. S. (2002) Política de marcas próprias: Confrontando propostas do varejista de seus fornecedores. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COOPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- TINOCO, R. (2000) Estratégia genérica no varejo alimentar: Estudo de caso de um grande varejista. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COOPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.