

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DOS FATORES QUE DISTINGUEM
EMPRESAS DE SUCESSO NO COMÉRCIO
VAREJISTA DE PORTO ALEGRE**

ILSA SOLKA DE LEMOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Opção Curricular: Organizações

Orientador Prof. Dr. Roberto Costa Fachin

Porto Alegre, junho de 1999.

ORIENTADOR

Prof. ROBERTO COSTA FACHIN

Livre Docente em Política e Administração,
Professor dos Cursos de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.

AGRADECIMENTOS

A colaboração de diversas pessoas foi decisiva para a realização deste trabalho.

Particularmente agradeço:

Aos Senhores Diretores e Executivos dos três Grupos Empresariais e aos representantes dos diversos órgãos do setor que dedicaram atenção especial à autora, permitindo a consecução da pesquisa empreendida.

A toda equipe da Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas capitaneada por Maria Ivone Mello pelo inestimável auxílio.

À CAPES e à Faculdade São Judas Tadeu que custearam os recursos necessários à concretização deste trabalho.

Aos meus filhos Camilo e Diogo e aos amigos Astridt, Mendes, Claudio e Peter pelo apoio e incentivo incondicional.

Por fim, ao Prof. Dr. Roberto Costa Fachin, que honrou a autora com sua competente orientação, despertando inquietudes acadêmicas e fornecendo os meios para buscar respostas.

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	8
1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	13
1.1 Definição do problema	13
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 Resgate histórico de características de empresas vencedoras	20
2.1.1 Teoria Z (Ouchi, 1986).....	20
2.1.2 O Poder nas Organizações (Pagés et al. 1987).....	26
2.1.3 Vencendo a Crise (Peters & Waterman, 1983)	30
2.1.4 Gerência à Brasileira (Bethlem, 1989).....	34
2.1.5 O Paradoxo de Ícaro (Miller, 1992).....	37
2.2 A pesquisa escolhida para balizar nossa investigação.....	38
2.2.1 Aspectos centrais das empresas visionárias	38
2.2.2 Derrubada de alguns mitos populares.....	46
2.2.3 Método utilizado por Collins e Porras	54
2.2.4 Considerações finais	54
3 O VAREJO NA REALIDADE BRASILEIRA.....	56
3.1 Evolução do varejo.....	56
3.1.1 Reestruturação do varejo brasileiro	57

3.2 O setor lojista	59
3.3 O setor farmacêutico	62
3.4 O setor supermercadista	65
4 MÉTODO.....	69
4.1 Características do estudo	69
4.2 Seleção das empresas a serem estudadas	71
4.3 Técnica de coleta dos dados	73
4.4 Técnica de análise dos dados.....	77
4.4.1 Dimensões estudadas	78
5 ANÁLISE	83
5.1 Dados preliminares sobre os casos investigados	83
5.1.1 Lojas Renner S/A	83
5.1.2 Panvel S/A - Drogarias e Farmácias	89
5.1.3 Companhia Zaffari Comércio e Indústria	94
5.2 Análise cruzada	100
5.2.1 Dar as Ferramentas, não Impor Soluções	100
5.2.2 Ideologia Central	105
5.2.3 Estabelecimento de Metas Audaciosas	114
5.2.4 Evolução Premeditada	119
5.2.5 Presença de uma Cultura de Devoção	126
5.2.6 Gerentes Treinados Internamente	132
5.2.7 “Nunca é Suficiente	139
5.3 Novos Fatos das Lojas Renner S/A	145
5.3.1 A venda do controle acionário.....	145
5.3.2 Considerações gerais sobre a venda de Lojas Renner S/A.....	146
5.4 Sumário Conclusivo.....	150
5.4.1 Tabela de Indícios	150
5.4.2 Tabela dos juízes da área.....	155
5.4.3 Tabela síntese dos resultados.....	157
CONCLUSÕES	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	173
ANEXOS.....	180

RESUMO

A presente pesquisa constitui-se num estudo exploratório sobre os fatores que distinguem as empresas bem-sucedidas do comércio varejista de Porto Alegre à luz das características das empresas visionárias, do trabalho de Collins e Porras (1995).

Entrevistas em profundidade forneceram o material para a análise dos três casos estudados e as pessoas entrevistadas foram os dirigentes principais, executivos, alguns colaboradores e ex-funcionários das empresas analisadas. Estas empresas tiveram origem no Rio Grande do Sul, são as mais admiradas pelos empresários e são líderes em seu segmento.

Os resultados indicaram que estas empresas, ainda que em menor grau, apresentam características comuns às empresas visionárias, mas, ao mesmo tempo, exibiram aspectos particulares relacionados às diferenças de formação étnica, cultural e social do povo brasileiro e ao movimento de entrelaçamento de mercados globais com repercussões ainda imprevisíveis para empresas varejistas brasileiras.

Finalmente, proposições para investigações futuras são apresentadas no trabalho, indicando caminhos para o avanço do conhecimento relativo à área.

ABSTRACT

The present research is constituted of an explanatory study about the factors that distinguish the well succeeded commercial retailing companies of Porto Alegre, in the light of the characteristics of the visionary companies, according to the work of Collins and Porras (1995).

Interviews in depth provided the material for the analyses of the three cases studied and the persons interviewed were the chief officers, executives, some collaborators and former employees of the companies analyzed. These companies had their origins in their businesses in Rio Grande do Sul, they are the most admired by the managers and they are leaders in their fields.

The results indicated that these companies present some common characteristics with the visionary companies, although in a lesser degree, but, in the same time, showed particular aspects related to the ethnic, cultural and social differences of the Brazilian people and the globalization the economies are going through, with repercussions still unpredictable for retailing companies of Brazil.

Finally, propositions for future investigations are presented in this work, indicating paths toward the increase of knowledge related to this area.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa constitui-se num estudo exploratório sobre os fatores que distinguem as empresas bem-sucedidas no comércio varejista de Porto Alegre.

Bethlem (1989) observou que foram criadas 250.456 empresas norte-americanas em 1985 e neste mesmo ano 57.067 encerraram suas atividades, ou seja, 22,7%. Destas, mais da metade com menos de cinco anos de fundação e outras 11.000 estavam no mercado há mais de 10 anos.

Quanto à proporção do número de empresas constituídas em relação às extintas, a situação no Rio Grande do Sul apresenta-se bastante semelhante: a partir de 1991 existem dados organizados que apontam, neste mesmo ano, a abertura de 63.466 novas empresas e extinção de 14.087, portanto, 22,19%. Esta relação vem se mantendo muito próxima em 1998, quando, de janeiro a setembro, 53.808 empresas foram constituídas, enquanto 6.914 encerraram suas atividades, 21,45%. Relativamente à idade das empresas extintas, não existem dados catalogados (Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, 1998).

Há um razoável número de publicações - a seguir nominadas - que procuram demonstrar as características das empresas duradouras. Ocorre que

muito pouco deste referencial foi gestado a partir da realidade brasileira e, ainda em menor grau, da realidade gaúcha, que por sua composição étnica e cultural, apresenta traços bastante particulares e cujas diferenças poderiam não reproduzir conclusões disponíveis. Cabe aqui fazer referência ao trabalho de Bethlem (1989) que confirmou a larga predominância de material estrangeiro no estudo de Administração no Brasil e, neste sentido, buscando estudar as empresas brasileiras, a fim de sugerir um estilo brasileiro de gerenciamento, o autor se apóia em estudo (Hofstede, 1983) publicado pelo ILO - International Labour Office - sobre as diferenças culturais relacionadas ao trabalho e como estas afetam a validade das técnicas de administração. Conclui que há diferenças bastante relevantes de formação étnico-cultural, econômicas, geográficas, históricas e políticas entre os países, permitindo-lhe inferir que habilidades técnicas são transferíveis, mas que habilidades para lidar com o lado humano são muito difíceis de transferir, destacando significativas diferenças entre EUA e Brasil.

Um estudo promovido por duas instituições dedicadas à moderna aplicação de tecnologias empresariais – a Fundação Dom Cabral, associada ao INSEAD, Institut Européen d'Administration des Affaires – aponta que características como “empatia, informalidade, flexibilidade de atitudes largamente reconhecidas como típicas do caráter brasileiro, são ressaltadas nas relações das estruturas organizacionais informais, visto que, nesta, os fatores de rigidez típicos das estruturas formais não prevalecem” (Fundação Dom Cabral, 1993, p.218).

Cumprindo ainda ressaltar o estudo de Fachin (1990) que, ao refletir sobre a transferência de tecnologia administrativa, aborda a importância de adaptação do *curriculum* dos cursos de Administração à realidade brasileira, acentuando a contribuição que o ensino de pós-graduação pode oferecer na busca desta adaptação. Nesse trabalho, Fachin destaca as sugestões de Hofstede (1983) para

que os professores de Administração desenvolvam modelos gerenciais nacionais que considerem as diferenças sócio-psicológicas e antropológicas do nosso ambiente de negócios, procurando ajustar os requisitos da moderna tecnologia administrativa às nossas características culturais, a exemplo, segundo Hofstede, do sucesso que a qualidade total experimentou no Japão, motivado por suas tradições seculares de comprometimento com o trabalho. Fachin (1989) sugere uma urgente agenda de discussão em que, necessariamente, façam parte: o papel e a influência do Estado na economia brasileira, a perspectiva coletivista de nossa sociedade, a heterogeneidade das nossas realidades e as características da empresa brasileira.

Cabe, neste momento, destacar a importância do comércio, que indiscutivelmente tem um papel fundamental para a economia como um todo, com funções mais amplas que as suas próprias como intermediário da produção gerada pelo sistema econômico. O que torna esta atividade tão importante dentre as atividades econômicas é a capacidade que possui de reter parte do excedente estrutural de mão-de-obra de outros setores produtivos (FEE, 1980). Em Porto Alegre, o comércio contribuía, em mar./97, com 33,22% do total dos estabelecimentos econômicos, absorvendo em média 5,36 empregados por unidade comercial entre 1991 e 1993 (PMPA, 1997). Constata-se, contudo, que o comércio varejista, salvo raras exceções, vem merecendo pouca atenção quanto à profissionalização de suas atividades, estando a gestão das empresas pautada por ações empíricas e amadorísticas que não privilegiam o longo prazo (BNDES/FINAME, 1996).

No sentido de preencher esta lacuna de conhecimento sobre o comércio varejista, reconhecida, através de contatos pessoais, pelos seus órgãos representativos, é que foi desenvolvida a presente pesquisa, buscando oferecer

uma estrutura conceitual útil a ser disponibilizada à comunidade acadêmica e empresarial do Rio Grande do Sul.

Para levar a termo a pesquisa proposta, o trabalho desenvolvido nesta dissertação teve como elemento balizador a obra de Collins e Porras (1995) que se dispuseram a estudar as características das melhores empresas norte-americanas e surpreenderam o meio acadêmico apresentando como seus fatores distintivos aspectos subjacentes que vão muito além do simples ânimo de gerar lucros.

Esses pesquisadores, no entanto, afirmam que sua pesquisa está voltada ao contexto norte-americano, admitindo que as particularidades que distinguem as empresas mais bem-sucedidas provavelmente mudem de uma cultura para outra e, inclusive, incentivam pesquisas semelhantes em diferentes ambientes. Esta pesquisa, assim, propôs-se a testar a aderência das conclusões apresentadas por Collins e Porras (1995) numa amostra de empresas líderes em diferentes segmentos do comércio varejista de Porto Alegre.

As diferenças do nosso estudo em relação ao de Collins e Porras (1995) são de natureza vária, uma delas relacionada ao fator tempo - a pesquisa de Collins e Porras consumiu cinco anos de trabalho e nela trabalhou uma equipe de pesquisadores enquanto esta é feita no período de conclusão de um programa de mestrado.

Outra limitação do presente trabalho está relacionada à seleção exclusiva de empresas do comércio varejista entre os casos analisados. Tal abordagem, porém, permitiu que se atendessem a uma carência de estudos neste segmento econômico no Rio Grande do Sul.

Foram estudadas em profundidade três empresas de consolidado sucesso no comércio varejista de Porto Alegre com conteúdo exploratório capaz de fornecer subsídios para futuros estudos que permitam generalização estatística.

A organização do trabalho está assim ordenada:

O 1º capítulo apresenta a definição do problema e os objetivos do trabalho;

o 2º capítulo explora a Revisão da Literatura: a primeira parte apresenta um resgate histórico das características de empresas vencedoras; no segundo momento faz-se uma análise da obra de Collins e Porras – norteadora deste trabalho - visando à obtenção de sólidos subsídios para coleta e análise de dados;

no 3º capítulo apresenta-se uma abordagem do varejo contendo uma breve caracterização dos setores a que pertencem as empresas analisadas;

o 4º capítulo trata do método utilizado na pesquisa e,

na última parte, apresenta-se a análise e as conclusões da pesquisa.

1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

1.1 Definição do problema

O mundo passa por substanciais transformações de todas as ordens: o espaço geográfico não se limita mais pelas fronteiras, mercados se entrelaçam, consumidores são percebidos individualmente e a competitividade dita as normas.

Neste contexto, as economias de todo o mundo procuram facilitar seu desenvolvimento através da união de esforços por blocos econômicos e as empresas, por sua vez, procuram reavaliar-se e reposicionar-se frente a esta nova realidade. Pode-se dizer que nunca os empresários foram tão desafiados como neste final de século. Este quadro impõe aos dirigentes, inevitavelmente, um paradoxo. Handy (1995), analisando “a era do paradoxo” confirma que as empresas, mais do que nunca, precisam ser, simultaneamente, globais e locais, grandes e pequenas, planejadas e flexíveis, diferenciadas e integradas. Suas ações estratégicas devem ser certeiras, efetivas e de longo alcance.

Da obra de Morgan (1996) conclui-se que um dos problemas básicos da administração moderna está na forma mecânica de pensar que está tão arraigada nas concepções diárias da empresa que fica difícil organizá-la de outra forma.

Além disso, publicações na imprensa dão conta de que alguns dirigentes, bastante inseguros, com visão predominantemente de curto prazo, alimentam o consumo de diferentes receitas mágicas que prometem solução para os seus problemas com um conjunto de técnicas que rapidamente dão lugar a outras, sem contar que até o misticismo, a quiromancia e a própria magia (Blecher, 1997) vêm fazendo parte do cotidiano de algumas empresas, na esperança de facilitar o trânsito pelas atuais turbulências.

Por outro lado, evidenciam-se empresas que, ao longo do tempo, vêm crescendo e, a cada conjunto novo de desafios, mostram-se fortes, seguras e preparadas. Lembre-se, a respeito, que se assistiu, em 1995, ao pedido de concordata da Mesbla S/A, - escolhida pela Revista Exame como a melhor empresa brasileira em 1986 - enquanto, no mesmo segmento, as Lojas Americanas apresentavam um ritmo consistente de desenvolvimento. No ramo de vestuário, acompanhou-se a decadência, em Porto Alegre, das Lojas Alfred, enquanto as Lojas Renner - loja de departamento com ênfase em moda - reposicionava-se, passando a ser percebida, no meio empresarial, como modelo de gestão. Enquanto, ainda em Porto Alegre, desaparecia a tradicional Casa Pimenta, acompanhava-se a continuidade ascendente de Ferramentas Gerais no mesmo segmento de negócios.

Do exposto, deduz-se que não é unicamente o ambiente de negócios - mercado, concorrência, tecnologia - que faz uma empresa subir ou cair, mas também a excelência de sua gestão.

Muitas são as indagações que um trabalho nesta área pode suscitar.

O que determina o sucesso de uma organização?

Há um padrão comum na gestão das empresas bem-sucedidas?

Que fatores asseguram a perenidade de uma empresa?

Diversas também são as disciplinas através das quais pode-se buscar respostas para o sucesso de uma organização e para o fato de que algumas empresas destacam-se ao longo do tempo e outras, não. A abordagem aqui estudada contempla a área de Organizações.

Importantes pesquisas, como as de Peters e Waterman (1983), Collins e Porras (1995) e Bethlem (1989) têm fornecido elementos valiosos sobre características comuns que teriam levado grandes empresas mundiais ao sucesso. Para Peters e Waterman “é a intensidade mesma, proveniente de crenças solidamente enraizadas, que melhor caracteriza essas empresas.” (1983, p.18).

Bethlem (1989), na intenção de orientar o estudo de Administração para uma gerência particularmente brasileira, revela-nos a grande influência de material norte-americano no ensino da Administração e que não há padrões conhecidos de sucesso ou insucesso nas empresas ou nos dirigentes das organizações americanas. O autor constata que “as empresas que sobrevivem e prosperam, nos EUA, são as que se antecipam às mudanças e oportunidades e se adaptam rapidamente para se ajustar a tais mudanças e aproveitar tais oportunidades.” (1989, p.238). Após cuidadosa análise, conclui que o fator distintivo comum às empresas americanas bem-sucedidas “parece ser a visão estratégica criativa” (p.238), por ele definida como a capacidade de “ver” o que todos não vêem, de criar formas diferentes de atuar e de não se tornar complacente com o sucesso.

Porém, a obra que norteia a presente pesquisa e que vem merecendo destaque no meio acadêmico, chegando a merecer créditos como revolução da administração, é a pesquisa de Collins e Porras, professores da Universidade de Stanford, que, na intenção de descobrir “os princípios eternos de gerenciamento”

(1995, p.13) que norteiam as empresas bem-sucedidas, polvilham os preceitos empresariais através de *conceitos atemporais de administração*. De uma coleta de dados sistemática e abrangente, os autores elencaram um conjunto de 18 empresas, por eles definidas como verdadeiramente excepcionais (as empresas visionárias) e as compararam com outro grupo de empresas (grupo de contraste) que seriam as subseqüentes em cada segmento dentro do mesmo critério de avaliação. Através do método histórico - saber como começaram, como gerenciaram etapas difíceis, como foi a evolução de empresas pequenas a globais - estudaram em profundidade as 36 empresas selecionadas, buscando fundamentalmente responder o que o primeiro conjunto de empresas tem de essencialmente diferente do segundo. Os autores derrubam 12 mitos comuns da Administração e concluem que é a **preservação do núcleo** - o núcleo é uma ideologia central aqui definida como a identidade da organização - e o **estímulo para o progresso** que determinaram a sobrepujança de umas sobre as outras.

Araujo Santos (1997) destaca não somente o fato da obra de Collins e Porras (1995) ensejar soluções empresariais mais sadias e sem as conseqüências nefastas da reengenharia ou *downsizing*, mas também levar a uma reflexão sobre a sociedade moderna e a sociedade capitalista em particular, considerando que as empresas visionárias, ao cultuarem alguns valores centrais que as acompanham em toda sua trajetória, acabam revelando resultados significativamente superiores às demais. Em entrevista pessoal, o Prof. Dr. Araujo Santos declara que “entre os clássicos - e este livro já nasceu como um clássico - é um dos únicos na Administração que estuda tendências de longo prazo”. Sob qualquer ângulo que se analise a obra, ela não enseja conclusões com a perspectiva de curto prazo.

Embora nossa preocupação, neste estudo, seja com o setor terciário, verifica-se que as listas de melhores empresas são compostas, na sua grande

maioria, por representantes do setor secundário da economia, tradicionalmente o setor pioneiro em novas técnicas administrativas e de gestão e o setor que alavancava o sistema econômico, mas que apresenta-se, hoje, com configuração bastante diversa. No Brasil, o crescimento da participação do setor terciário no PIB de 40% em 1980 para 54% em 1995 (Fundação de Economia e Estatística, 1997), intercambiando posição com o setor secundário, atesta que a economia brasileira, neste aspecto, vem se comportando de forma semelhante aos países desenvolvidos, onde o terciário, há mais de vinte anos, é o maior e mais dinâmico dos três grandes setores econômicos.

Cabe registrar, porém, que após a estabilidade monetária promovida no Brasil a partir de 1994, a atividade comercial vem experimentando ciclos antagônicos. Num primeiro momento, o alargamento da demanda interna mostrou um quadro de instabilidade provocado não por um crescimento sustentado de renda, mas sim por um acréscimo episódico na renda que resultou, num segundo momento, em endividamento dos consumidores seguido por uma expansão da inadimplência e conseqüente retração nas vendas (Wiltgen, 1997). Dados do Termômetro de Vendas¹ apontam para uma variação positiva de 2,41% comparando-se as vendas do mês de dez./98 com igual mês em 1997. De janeiro a dezembro de 1998, no entanto, houve variação negativa de -3,32%, comparado ao mesmo período ano anterior.

¹ Termômetro de Vendas é um instrumento que apresenta dados mensais do varejo de Porto Alegre coletados pelo CDL e processados pela Fundação de Economia e Estatística - FEE - espelhando as vendas de 32 empresas. As demais 349 empresas associadas ao CDL e que, somadas às primeiras, possuem 1.140 lojas, não prestam informações sobre seus desempenhos.

O nível na atividade comercial reflete o dinamismo apresentado pelos demais setores da economia, bem como reflete-se no emprego do setor. Na região metropolitana de Porto Alegre, em nov./98, a taxa de desemprego total elevou-se

para 17,7% da PEA - População Economicamente Ativa – em face dos 15,5% registrados em ago./98, confirmando uma tendência de aumento durante todo ano de 1998. O comércio, no entanto, apresenta variação absoluta positiva na ordem de 30 mil pessoas na população ocupada, entre nov./97 e nov./98 (Fundação de Economia e Estatística, 1998).

Alguns indicadores apresentados na 29ª Convenção Estadual Lojista (RS), em mar./98, apontam o Brasil como o grande mercado para o varejo e a distribuição como seu melhor negócio, a partir do ano 2000, justificando a importância de estudos neste segmento. O varejo, portanto, mostra-se uma indústria poderosa que está em transformação, devendo, por conseguinte, gerar competitividade, capacidade e produtividade. Neste contexto, o comércio varejista do Rio Grande do Sul evidencia, por um lado, carências bastante relevantes - destacadas naquela Convenção - entre as quais um perfil de gestão caracteristicamente obstaculizador de inovações. Por outro lado, conforme citado acima, revela empresas que, ao longo do tempo, vêm apresentado um ritmo consistente de crescimento .

É em busca dos fatores, subjacentes ou explícitos, empíricos ou intencionais, que norteiam empresas de consolidado sucesso, que o presente trabalho se justifica. O elemento balizador deste estudo é a pesquisa de Collins e Porras (1995) cujas conclusões pretendemos confirmar/refutar nas empresas bem-sucedidas do comércio varejista, aqui definidas como:

- líderes no seu segmento;
- com origem de seus negócios no Rio Grande do Sul;
- fundadas antes de 1950 e,
- admiradas por empresários.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral:

- Analisar os fatores críticos que distinguem empresas bem-sucedidas no comércio varejista de Porto Alegre.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Testar a aderência das conclusões de Collins e Porras a uma amostra do comércio varejista de Porto Alegre e,

- identificar/levantar possíveis novos fatores ou aspectos particulares dos fatores apresentados pelos mesmos autores na nossa cultura empresarial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura divide-se em duas partes: a primeira apresenta uma abordagem de importantes pesquisas procurando situar historicamente a origem dos estudos sobre características de empresas vencedoras. Na segunda parte, aborda-se a obra de Collins e Porras (1995) que se configura no apoio teórico operacional deste trabalho.

2.1 Resgate histórico de características de empresas vencedoras

2.1.1 Teoria Z (Ouchi, 1986)

William Ouchi começou a estudar as práticas gerenciais japonesas em 1973 na tentativa de desenvolver um entendimento mais completo das mudanças que poderiam ser feitas nas empresas americanas, com base no sucesso japonês, sem, no entanto, imitá-lo.

Para um conhecedor da sociedade e da cultura japonesas, as diferenças entre Japão e Estados Unidos são tão grandes que parece impossível um empréstimo da organização social de um para outro. No entanto, para Ouchi, um estudioso da organização empresarial, a similaridade subjacente entre as funções

nas empresas japonesas e americanas sugere que algumas das características essenciais das empresas japonesas eram transferíveis.

Nessa época, o desafio japonês estava no auge e os americanos queriam saber qual seria a resposta americana. As características das organizações japonesas podiam ser assim agrupadas: (1) emprego vitalício; (2) processo lento de avaliação e promoção; (3) rotatividade de cargo para todos os empregados; (4) processo decisório participativo; (5) valores coletivos e, (6) interesse holístico pelas pessoas. O igualitarismo, no entanto, era a principal característica: cada empregado com a sua autonomia, sem rigorosa supervisão, porque existe a confiança.

O que, porém, emergiu de mais importante desse seu estudo das empresas Z - empresas que se desenvolveram nos Estados Unidos, mas que têm muitas características semelhantes às firmas do Japão - foi o destaque à filosofia. Ouchi (1986) constata que o desenvolvimento de uma filosofia organizacional coerente começa com um conjunto subjacente de valores e crenças que têm coerência interna, bem como coerência externa para com as realidades econômicas do mercado e do ambiente social, assumindo assim, uma perspectiva de longo prazo e uma personalidade jurídica singular.

Ouchi, com a Teoria Z, fez uma extensão óbvia da caracterização de McGregor (1960) dos métodos anteriores da administração, como a Teoria X e a Teoria Y que, muito simplesmente, sugere que os trabalhadores envolvidos são a chave para o aumento da produtividade e, considerando que qualquer agente econômico é um ser social, o autor ensina que este só pode ter sucesso se estiverem estabelecidas “a intimidade, a sutileza e a confiança” (1986, p.97).

O pilar central da Teoria Y (McGregor, 1960) é a necessidade de integração entre os objetivos das organizações e de suas pessoas. Este princípio requer participação ativa e o pressuposto da confiança, em que o *staff* é visto como uma ajuda profissional de conselheiro em todos os níveis da administração, atuando de forma não-diretiva.

A primeira lição, portanto, é que a confiança e a produtividade andam de mãos dadas numa relação em que a última depende da primeira e essa relação será tanto melhor, quanto maior a fé que as pessoas tiverem nos motivos e na integridade de seus superiores e da empresa.

Chris Argyris (apud McGregor, 1960) argumentava que a motivação para o trabalho é máxima quando cada trabalhador persegue metas individuais e tem a experiência de crescimento psicológico e independência. A supervisão rigorosa diminui a motivação, retarda o crescimento psicológico e tolhe a independência pessoal e a liberdade. Entretanto, a supervisão somente pode dar apoio, na “Teoria Y”, quando o supervisor confia nos trabalhadores para que estes usem de seu livre arbítrio de um modo coerente com as metas da organização. Ouchi extrai daí a vinculação entre estilo igualitário de administração e confiança mútua.

A organização Z, garante Ouchi (1986), não está longe disto, pois é uma comunidade de iguais que cooperam entre si para alcançarem as metas comuns, pautada numa cultura de consentimento. Para dirigir comportamento, apóia-se em hierarquia e supervisão, mas também em compromisso e confiança. A organização Z não necessita de estruturas, divisões ou organogramas que são, na sua opinião, escoras para suporte dos problemas estruturais. Acrescenta que a maioria das organizações precisa da estrutura para definição dos níveis de cooperação até que

aprendam o trabalho de equipe. Então, a autogestão substitui a gestão hierárquica, aumentando o compromisso, a lealdade e a motivação.

Outra lição importante que Ouchi traduziu da prática japonesa para o modo americano é a sutileza. Os relacionamentos entre as pessoas são sempre complexos e estão em mudança. Um encarregado que conheça bem seus homens pode identificar personalidades com precisão, decidir quem trabalha bem com quem e, assim, formar equipes de trabalho mais eficazes. Essas sutilezas jamais podem ser captadas explicitamente e qualquer regra burocrática as violentará.

Produtividade, confiança e sutileza não são elementos isolados. A confiança e a sutileza não só proporcionam maior produtividade através de coordenação mais efetiva, como também se encontram intrinsecamente ligadas. Uma decisão tomada por razões sutis é uma decisão que não resistirá ao exame cru de uma pessoa de fora que não esteja informada. A falta de confiança entre as partes acabará exigindo que a sutileza seja desprezada em face da necessidade de decisões e ações explicitamente defensáveis.

Ouchi destaca que um traço comum na vida japonesa é a intimidade. Alerta, porém, que na mente americana contemporânea, aparentemente existe a idéia de que a intimidade deve ser suprida somente por certas fontes como a igreja, a família e outras instituições tradicionais. A impressão comum é de que “os sentimentos pessoais não têm lugar no trabalho” (1986, p.10), estabelecendo-se aí um paradoxo em relação ao Japão que também é uma sociedade industrializada em que a intimidade está presente até mesmo no ambiente de trabalho.

A partir disto, Ouchi (1986) ensina que se as decisões empresariais práticas e sensatas forem provenientes de um conjunto de ideais coerentes e integrados

elas têm mais probabilidade de obter êxito a longo prazo, pressuposto confirmado nas empresas visionárias da pesquisa de Collins e Porras (1995) que será descrita no próximo capítulo. Visto que a tomada de decisão geralmente tem por base cooperação e participação, todos os empregados precisam estar conscientes das metas adotadas. Porém, para que tal declaração funcione efetivamente como a base do controle e da decisão, ela precisa ser amplamente debatida e vastamente aceita por toda organização. Nas empresas pesquisadas por Collins e Porras (1995), o núcleo da ideologia central não é discutido, ao contrário, ele é firmemente preservado, mas, somente sua aceitação plena garante a permanência de qualquer pessoa na organização.

Para Ouchi (1986), uma filosofia empresarial deve incluir “(1) os objetivos da organização, (2) os procedimentos operativos da organização e (3) as restrições impostas à organização por seu ambiente social e econômico” (1986, p.139).

Os objetivos devem incluir não apenas temas financeiros, como taxa de crescimento e rentabilidade, mas também, objetivos menos concretos, como taxa de progresso tecnológico e qualidade dos serviços aos clientes. A declaração dos meios, que prescreverá como são tomadas as decisões, como os trabalhadores e administradores partilham o poder e outras, orientará as decisões e atos quando houver possibilidade de que as pressões imediatas encaminhem trabalhadores e dirigentes para outras direções. A exemplo de empresas visionárias como Walt Disney (Collins e Porras, 1995), os trabalhadores Z utilizam cada vez mais as filosofias da empresa em seu trabalho diário. Isto chega a ser expresso na avaliação dos candidatos à promoção que, em geral, considera explicitamente em que medida cada candidato vive de acordo com esta declaração.

Uma declaração completa, no entanto, deve descrever também as práticas de desenvolvimento e tratamento dos empregados. Ouchi oferece o exemplo da filosofia da Hewlett-Packard que fortalece o aspecto da “confiança” inicialmente abordada e declara: “...oferecer segurança de emprego com base em seu desenvolvimento; reconhecer suas realizações individuais; e garantir a satisfação pessoal que advém de um sentido de realização no trabalho.” (1986, p.141). Declarações completas expressas, segundo Ouchi, são ainda raras nos Estados Unidos, - embora muitas tenham em mente grande parte do seu teor. No Japão, ao contrário, são comumente usadas.

Algumas organizações têm uma percepção consciente dos valores e crenças subjacentes que representam para cada indivíduo e, como tal, precisam, em suas culturas, dar margem a uma faixa considerável de diferenças individuais. Segundo Ouchi (1986), nesta perspectiva, a filosofia de uma organização pode ser seu instrumento mais útil para unir as atividades dos empregados por meio de um entendimento comum de metas e valores, assim como, o desenvolvimento da cultura organizacional pode substituir em parte os métodos burocráticos de dar instruções e supervisionar rigorosamente os trabalhadores, garantindo assim, uma maior produtividade.

O autor cita empresas como General Motors (GM), Ford, Chrysler, Westinghouse, Hewlett-Packard (HP), General Electric (GE), Texas Instruments, IBM, destacando que a filosofia de cada uma delas é única sob algum aspecto, mas todas compartilham de alguns elementos. Segundo Ouchi, “todas refletem um entendimento da função ou propósito subjacente da empresa e todas enfatizam a necessidade de cooperação para a realização deste propósito.” (1986, p.155).

Filosofia organizacional, aqui, implica a filosofia moral de um ou alguns indivíduos que moldaram a empresa através de suas ações e que leva ao desenvolvimento de uma grande série de práticas e modalidades menores de conduta que se tornam uma cultura empresarial. As filosofias da Hewlett-Packard e Dayton-Hudson Co., empresa varejista, por exemplo, desenvolveram-se lentamente, formando-se a partir de longa reflexão e revisão da experiência passada de cada empresa.

2.1.2 O Poder nas Organizações (Pagés et al., 1987)

Pagés et al. (1987) fazem uma crítica audaciosa à ideologia presente nas empresas ao analisarem seus fenômenos de poder, em especial, no que tange às influências exercidas sobre cada indivíduo, na arquitetura complexa das grandes organizações. Destacaremos deste estudo apenas alguns elementos que suscitam reflexão quanto à produção e reprodução da ideologia nas empresas, visto agregarem valor ao trabalho de Collins e Porras, a seguir discutido.

“Quando se evoca a ideologia que uma instituição produz, geralmente, se refere a um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para ocultar a realidade.” (Pagés et al.1987, p.74). Até aqui verifica-se uma clara oposição em relação à abordagem de Ouchi (1986) quanto à Hewlett Packard, por exemplo. Ele declara que a ideologia, não sendo restritiva nem confinante, não requer “uma lavagem cerebral” (Ouchi, 1986, p.153) para capturar adaptação à empresa, pois representa os princípios subjacentes naturais de uma sociedade estável de pessoas e a ela quase ninguém poderia se opor.

Pagés et al. (1987) alertam, porém, que as classes dominantes só podem impor uma ideologia conforme seus interesses particulares na medida em que

conseguem integrar as ideologias próprias daqueles que ela quer submeter, ou seja, a força da dominação ideológica caracteriza-se por responder às mais profundas expectativas dos empregados, à sua “necessidade de crer”.

Uma segunda constatação é a de que os funcionários compartilham cada vez mais da ideologia da empresa na medida em que participam de sua elaboração, um processo de auto-persuasão que contribui para sua própria submissão. Os autores ressaltam que a contribuição dos indivíduos para a produção depende da sua integração ideológica buscada através de dispositivos de gestão que são também práticas ideológicas. Estas se caracterizam por dispositivos técnicos e ideológicos sofisticados - tais como a entrevista de avaliação-conselho, a abstração, a objetivação, a desterritorialização e a repressão das reivindicações coletivas² - que as empresas capitalistas hipermodernas praticam e não mais sob o efeito da ameaça. Assim, trabalhar numa empresa deste tipo implica a adesão a todo um sistema de valores que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de “corpo e alma” a seu trabalho.

A organização torna-se não apenas o lugar de produção econômica, mas também o lugar privilegiado do aprendizado político, da prática de uma religião, o lugar da personalidade. A restrição econômica, à medida que se torna menos aparente, torna-se cada vez mais segura e eficaz no sentido da submissão do conjunto do sistema social aos objetivos de lucro, expansão e dominação.

Para os autores, a dominação é o produto de uma mescla de coerção e de aceitação, este último elemento talvez o mais forte. Percebe-se que o sistema

² Entrevista de avaliação-conselho é um dispositivo no qual cada gerente, uma vez por ano, deve entrevistar seus subordinados para avaliar seu trabalho, registrar suas aspirações e suas queixas. Os pesquisadores, no entanto, argumentam que são os objetivos da organização que estruturam de maneira dominante a relação real que existe na entrevista

que se apresenta como se, naturalmente, houvesse a conciliação entre satisfação do indivíduo e a submissão aos objetivos da organização;
abstração: reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro;
objetivação: confronta cada um na medida de sua utilidade e a partir de critérios que lhe escapam, traduzindo quantitativamente desempenho, aptidões e aspirações dos indivíduos;
desterritorialização: separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização.

de poder visa isolar os indivíduos de maneira a impedir toda expressão coletiva das reivindicações e chega assim a enfraquecer consideravelmente seu potencial de luta.

Pagés et al. afirmam que “o poder não se localiza apenas nas relações entre acionistas e trabalhadores, direção geral, administradores e seus subordinados, mas se enraíza na prática cotidiana da organização” (1987, p.98) e demonstram, através das políticas de Recursos Humanos, esta constatação.

Para eles, as políticas de Recursos Humanos são práticas ideológicas na medida em que estas não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização mas, ao mesmo tempo, o fundamento de uma produção ideológica. Assim, os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissoluvelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e os princípios que os legitimam, como deixa claro um diretor da TLTX - uma das empresas alvo da análise de Pagés et al.:

“Neste campo nós temos políticas extremamente estritas, extremamente elaboradas. Os três princípios básicos são: 1º) a consideração pelas pessoas é fundamental; 2º) os melhores serviços possíveis aos clientes e, 3º) a excelência profissional. Então, a partir destas crenças, derivam certo número de princípios que são sua concretização. Abaixo dos princípios existem as regras. Por uma espécie de mecânica de procedimentos, subentendem-se os princípios e as regras que são a base de tudo. Por exemplo, a entrevista, a política de apelos e a política de comunicação são os meios que vão forçar as pessoas, ou os que estão em vias de infringir as regras, a respeitá-las.” (1987, p.98, 99).

Neste caso, a dupla função ideológica (crenças) e política (respeito às regras) das políticas de Recursos Humanos é anunciada explicitamente. Estas políticas são processos de mediação pluridimensionais que, juntamente com os

outros dispositivos anteriormente descritos, subordinam os indivíduos à organização sob o ângulo das “vantagens” de toda espécie que esta lhe concede.

Os trabalhadores da empresa hipermoderna, especialmente os executivos e os empregados, são, ao mesmo tempo, mais alienados que seus antecessores, mais enquadrados, mais integrados, pois eles são pegos num sistema que os encerra de todos os lados e os toma de “corpo e alma”. Paralelamente, a contestação ultrapassa o quadro das reivindicações econômicas, adquire uma dimensão política, macro ou microssocial, entrando no domínio dos costumes, da cultura, das atitudes: relações homem/mulher, jovens/velhos, relação ao tempo, maneira de vestir, reivindicações da fala e de trocas, aspirações comunitárias, etc.

Estas considerações nos remetem ao estudo de Hofstede (1983), caracterizado nesta mesma seção, que evidencia a necessidade de observação da estrutura do sistema de valores de cada país, quando se trata de obter mais eficiência e eficácia das organizações, seja por transferência de tecnologia, seja por transferência de técnicas de gestão.

Finalizando, Pagés et al.(1987) ressaltam que o que é novo na sociedade capitalista atual e na organização hipermoderna é o aparecimento e o desenvolvimento de meios de controle acrescidos às finalidades das tarefas, à organização do trabalho, aos valores, aos impulsos e aos sistemas de defesa dos indivíduos. Os autores entendem este controle não como restrições políticas, ideológicas e psicológicas que sempre existiram, mas sob este novo enfoque, em que as empresas são capazes de penetrar nas esferas até então consideradas “privadas”, as dos ideais, dos valores, do estilo de vida e das estruturas da personalidade.

Inobstante a nossa pesquisa não pretender analisar a formação e o alcance de uma ideologia, julgou-se importante abordar o estudo de Pagés et al. (1987) pela relevância que Collins e Porras atribuíram à presença da ideologia nas empresas visionárias, justificando uma melhor compreensão das diversas dimensões que esta pode assumir nas organizações. Além do que, enquanto os demais autores concedem um caráter funcionalista às filosofias das empresas, Pagés et. al. atribuem-lhe uma visão bastante crítica.

2.1.3 Vencendo a Crise (Peters e Waterman, 1983)

O trabalho de Peters e Waterman (1983) teve por objetivo identificar elementos comuns nas práticas administrativas em empresas norte-americanas com alto padrão de desempenho. Seu trabalho, no entanto, tem sua importância valorizada na medida em que alerta para a relevância da observação das questões “subjacentes” no ambiente empresarial. Por exemplo: os principais atributos característicos das empresas de alto desempenho que emergiram nessa pesquisa, pouco tem a ver com a racionalidade administrativa. Os pesquisadores constataram nessas empresas a presença de princípios orientando a associação do sentimento de entusiasmo a produtos de qualidade, o cultivo do interesse no cliente, a simplicidade nas práticas administrativas e, sobretudo, a observação aos limites dos indivíduos no que tange a potencialidades e dificuldades. O que, portanto, surge de extraordinariamente importante é que suas conclusões se inclinam a refutar estratégias administrativas refinadas, aporte maciço de tecnologia e capital e uso intensivo da informatização no processo decisório como determinantes do êxito das empresas norte-americanas mais bem-sucedidas.

Os resultados da pesquisa - que exibiu 43 empresas quase exclusivamente com vendas superiores a U\$ 1 bilhão e com mais de 20 anos de existência -

revelaram oito atributos característicos de uma empresa de alto padrão, assim apresentados:

1. Uma firme disposição a agir, a fazer as coisas até o fim.
2. Ao lado e junto do cliente.
3. Autonomia e iniciativa.
4. Produtividade através das pessoas, reconhecendo fundamentalmente que o aumento da qualidade e produtividade tem origem no nível operacional de atividades.
5. Mãos à obra, orientados por valores. Há uma convicção de que a filosofia básica influi muito mais nas realizações do que quaisquer recursos econômicos ou tecnológicos, estruturas ou inovações.
6. Ater-se ao conhecido. Com raras exceções as empresas de alto padrão mantêm-se próximas dos negócios que já conhecem; a diversificação acontece em função de alguma habilidade ou capacidade central e dominante.
7. Estruturas bem simples e equipes dirigentes pequenas.
8. Propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas. Paradoxalmente, são fanaticamente centralizadas quanto à lealdade com seus valores centrais e, por outro lado, suficientemente descentralizadas para permitir que a autonomia aja como fonte de idéias, tanto no setor de desenvolvimento de produtos como nos mais modestos níveis da fábrica.

Verifica-se nestas conclusões muitas semelhanças com o trabalho de Collins e Porras (1995), a seguir descrito, entre as quais destaca-se a identificação com a descoberta principal daquela investigação, qual seja, a preservação de uma ideologia central e um estímulo para o progresso. O maior resultado da pesquisa de Peters e Waterman, porém, foi a convicção de que as empresas de alto padrão

possuem “um conjunto único de atributos culturais que as distingue das demais” (1983, p.29) que são formados já a partir do estágio inicial das empresas e cuja inspiração se apóia numa orientação que sobrevive por décadas, mesmo após a saída de um líder forte ou do dirigente original, fazendo eco à afirmação de Chester Barnard de que o papel fundamental do dirigente “ é administrar os valores da organização” (apud Peters & Waterman, 1983, p.29). É importante destacar, desde já, que na pesquisa de Collins e Porras uma liderança forte não foi confirmada como distintiva das empresas mais bem sucedidas, por eles chamadas “visionárias”, pois essa característica também estava presente nas empresas de comparação.

O trabalho de Peters e Waterman, no entanto, mereceu algumas críticas e gerou algumas controvérsias. A revista Business Week (1984), dois anos após, mostrou que quatorze das 43 empresas não eram mais excelentes, atribuindo o insucesso da maioria delas à dificuldade de adaptar-se às mudanças nos seus mercados. Em razão disto, Bethlem (1989) argumenta que a obediência cega a certos parâmetros, que não consideram a capacidade de percepção e adaptação às tendências globais, prejudica as empresas, salientando que todos os parâmetros indicados na pesquisa referem-se a atributos da empresa em si e nenhum diretamente ao ambiente externo. Além de questionar a validade do método, justificando que o período de 20 anos é muito curto quando se trata de estudar longevidade de empresas, aponta questões conflitantes entre os atributos elencados, quais sejam “Fazer o que o cliente quer” (2º atributo) e “Fazer o que se faz bem” (6º atributo), na medida em que o último ignora o argumento principal do primeiro. Já Carrol (1984, apud Bethlem, 1989) apresenta uma crítica ao modelo utilizado, argumentando que a pesquisa ignora tecnologia particular, políticas governamentais e a própria cultura nacional.

Collins e Porras (1995) destacam, por um lado, o mérito da referida pesquisa e por outro, enquanto reconhecem uma grande compatibilidade entre sua pesquisa e a de Peters e Waterman, procuram expor suas diferenças essenciais. A primeira está no método: Peters e Waterman estudaram o desempenho das empresas, vistas individualmente, durante 20 anos, ao passo que Collins e Porras estudaram as organizações por toda a sua existência e em comparação com outras. Com relação às características das empresas de alto padrão, inobstante haver concordância em seis dos oito atributos apresentados pelos primeiros, os resultados da pesquisa de Collins e Porras divergem quanto a “Ater-se ao conhecido” e “Ao lado e junto do cliente”. Com relação ao primeiro, Collins e Porras argumentam que, resguardada uma ideologia central, tudo o mais é válido, a exemplo da 3M e Motorola que foram muito além do ponto onde começaram.

Quanto ao item “Ao lado e junto do cliente” mais uma vez os autores ressaltam a profunda lealdade com a ideologia central: muitas das empresas visionárias estão mais voltadas para a tecnologia - se esta é parte do núcleo - do que para os clientes. Citam como exemplo a Sony, a Merck e Hewlett Packard; esta última ignorou a exigência dos clientes que pediam computadores IBM baratos e calculadoras de bolso baratas, considerando que não estava de acordo com sua ideologia: “Oferecer uma contribuição técnica para os campos em que agimos” (Collins e Porras, 1995, p.108).

Peters, co-autor desta obra e considerado um dos grandes gurus do mundo dos negócios da atualidade, na campanha de lançamento de sua última obra “The Circle of Innovation” (1997) continua chocando a comunidade empresarial, dinamitando a racionalidade nas ações organizacionais. Fiel ao seus pressupostos que gravitam em torno de “fazer acontecer”, o autor sugere uma “virada” no estilo administrativo através de atitudes extremamente ousadas. Recomenda, por

exemplo, a contratação de “loucos” para dirigir as empresas, argumentando que as grandes inovações da humanidade foram obra de “loucos”. Ao invés de gastar energia aperfeiçoando processos e produtos, dever-se-ia dedicar este tempo a novas idéias, de tal forma que a empresa sofresse uma revolução a cada seis meses.

2.1.4 Gerência à Brasileira (Bethlem, 1989)

Bethlem (1989), professor da COPPEAD/UFRJ, propôs-se a mostrar a realidade da empresa brasileira e, a partir disto, sugerir como podemos nos aproximar de um *management* - traduzido por gerência - adequado ao Brasil.

Iniciando pelo que se ensina nos cursos de Administração, pós-graduação e programas de treinamento no Brasil concluiu que o ensino é predominantemente baseado em material de ensino norte-americano, usado quase acriticamente, o que por si só ensejou a imediata busca por padrões de sucesso e insucesso nas empresas americanas e para os dirigentes de empresas americanas.

Após profunda análise de empresas norte-americanas e de pesquisas anteriores como a de Peters e Watermann (1983) e Galbraith (1968), Bethlem determina que não há padrões conhecidos de sucesso de empresas ou de executivos americanos que permitam estabelecer receitas para a perenidade das organizações; conclui, também, que as culturas empresariais americana e brasileira são muito diferentes.

Suas investigações permitiram-no concluir que a “visão estratégica criativa ” (Bethlem, 1989, p.54) pode ser o ingrediente básico do sucesso das empresas norte-americanas. Ver o que os outros não vêem, desenvolver novas formas para

se adaptar ao novo e criar mecanismos de desconforto que evitem a complacência com o sucesso.

Por fim, para evidenciar que as técnicas, processos e maneiras para se obter mais eficácia e mais eficiência das organizações e da nação como um todo são dependentes da cultura e da organização de cada país, Bethlem (1989) e também Fachin (1990) resgatam o estudo do ILO (International Labour Office) sob responsabilidade de Hofstede (1983) - que nos desafia a uma reflexão sobre a presença da subjetividade também nas questões empresariais. A análise estatística revelou a existência de quatro dimensões de valores subjacentes, que representam elementos comuns na estrutura do sistema de valores dos países estudados e que determinam os parâmetros orientadores de sua estrutura social, dos seus mercados e das suas empresas. Estas dimensões são apresentadas abaixo por agregarem justificativa em testar a aderência de uma pesquisa realizada em ambiente norte-americano frente à realidade brasileira.

1. Individualismo x Coletivismo : individualismo significa preferência por uma estrutura social frouxa em que cada indivíduo cuida apenas de si e de sua família; o coletivismo, preferência por uma estrutura social bem entrelaçada, com alto grau de interdependência da sociedade que mantêm seus membros. O individualismo tem correlação positiva forte com o desenvolvimento econômico. Verifica-se a forte tendência dos países ricos serem individualistas e os pobres coletivistas. O Brasil tem alto escore em coletivismo, o que repercute em questionamento da validade das teorias econômicas baseadas no interesse próprio, teorias psicológicas baseadas na auto-realização (ao invés de pertencimento e segurança); diferenças na natureza da relação empregado/empregador; prioridade dos negócios ao invés de relacionamentos; papel da família na situação de trabalho e manutenção da harmonia no trabalho.

2. Distância do poder: indica até que ponto os membros de uma sociedade aceitam a distribuição desigual de poder. A distância do poder apresenta correlação fraca inversa com desenvolvimento econômico; o individualismo tende a estar junto com distâncias do poder pequenas e o coletivismo com grandes. O Brasil tem grande distância do poder, o que reflete aceitabilidade da gerência paternalista, inviabilidade de certos pacotes de treinamento em liderança e inviabilidade de sistemas de avaliação baseados em entrevistas anuais.

3. Fuga à incerteza: é o grau de desconforto que uma sociedade sente em relação à incerteza (futuro) e à ambigüidade. Uma forte fuga à incerteza mantém crenças e códigos de comportamento rígidos e intolerantes com pessoas e idéias que não se submetem a eles; as sociedades com fraca fuga à incerteza mantêm uma atmosfera mais descontraída e são mais tolerantes; há menos formalização; o planejamento estratégico (longo prazo) é bem aceito e as pessoas têm predisposição para arriscar e inovar. O Brasil é considerado um país de forte fuga à incerteza, o que significa necessidade de regras formais e informais; utilização de planejamento de curto e médio prazos; distinção quanto ao significado do tempo e aceitação da expressão das emoções.

4. Masculinidade x Feminilidade: o ponto básico é como a sociedade distribui papéis sociais aos sexos. Apesar de representarem pequena parte das diferenças culturais, são parte importante quando se trata de entender o funcionamento das organizações e seus membros que é o território do *management*. O posicionamento masculino representa a preferência de uma sociedade por realizações, combatividade e sucesso material - relaciona-se com desempenho - o valor simbólico de uma carreira é grande e o comportamento do "machão" é aceitável. Nas sociedades femininas a preferência é por relacionamentos, modéstia, apoio aos fracos e qualidade de vida. Fuga à incerteza

e fator masculinidade x feminilidade não apresentam relação com riqueza nacional. O Brasil é visto como uma sociedade feminina, traduzindo solidariedade em que recompensas devem corresponder às necessidades e predomina também o caráter do pertencimento.

Bethlem (1993) promoveu uma tentativa de atualização da pesquisa divulgada em 1989, constatando que pouco ou quase nada mudou em relação ao controle das organizações: 90% das empresas brasileiras são familiares e 60% estão em mãos de um dono só. A grande diferença entre a empresa americana e a brasileira é, naquela, a separação da função propriedade da função administração. Isto ocorre pelo fato de, em geral, não haver dono na maioria das grandes empresas americanas - a propriedade acionária encontra-se pulverizada - enquanto as grandes empresas brasileiras têm dono e este exerce, simultaneamente, as funções de proprietário e dirigente.

2.1.5 O Paradoxo de Ícaro (Miller, 1992)

Danny Miller (1992) promoveu um estudo em que se utiliza da fábula de Ícaro, da mitologia grega. Diz a fábula que Ícaro voou tão alto, tão próximo ao sol, que suas asas artificiais de cera derreteram e ele mergulhou para a morte no Mar Egeu. O paradoxo é que seu maior recurso o levou à sua própria morte. E este mesmo paradoxo, Miller (1992) aplica a muitas companhias excepcionais: suas vitórias e suas forças freqüentemente seduzem-nas ao excesso até que causam sua queda. Sucesso conduz à especialização e ao exagero, à confiança e à complacência, ao dogma e ao ritual. O pesquisador associa as empresas a organismos vivos cujos órgãos estão intimamente ligados e firmemente coordenados. Embora organizações sejam menos uniformes que organismos, elas

também constituem configurações complexas, envolvendo sistemas evolutivos de elementos mutuamente organizados em torno de temas centrais estáveis.

Outro ponto enfatizado por Miller (1992) mostra que algumas organizações mantêm estendidos seus temas e configurações até que uma sacudida as faz parar: um processo chamado ímpeto. Parece que organizações excepcionais estendem suas orientações até que elas alcançam extremos perigosos, que acabam lançando-as numa trajetória comum de declínio.

O autor afirma, porém, que modelos de sucesso diferem muito uns dos outros e, assim, as trajetórias das empresas também serão diferentes. Empresas que se distinguem pelo foco num produto ou num mercado-alvo preciso fundamentalmente lidam com um conjunto muito limitado de consumidores, produtos e questões. Inversamente, empresas que prosperam pela diversificação agressiva, com freqüência tornam-se muito complexas e fragmentadas para serem efetivas.

O estudo de Miller (1992) possui um conteúdo valioso e significativo para o desenvolvimento das organizações excepcionais ao associar as inferências acima ao paradoxo de Ícaro, em cuja armadilha tantas organizações excepcionais caem: superconfiança, executivos complacentes estendendo os vários fatores que contribuíram para o sucesso até o ponto em que causem o declínio.

2.2 A pesquisa escolhida para balizar nossa investigação: Feitas para Durar (Collins e Porras, 1995)

2.2.1 Aspectos centrais das empresas visionárias

A pesquisa de Collins e Porras (1995) teve como finalidade identificar as características comuns às empresas por eles chamadas de “visionárias”: significando aquelas que sempre tiveram por objetivo um conjunto de motivos fundamentais que ia muito além de obtenção de lucros. Elas queriam marcar uma diferença, não só no mercado, mas na sociedade. O lucro seria uma mera consequência ou fonte de recursos para levar a cabo a missão escolhida. Paradoxalmente, porém, acabavam alcançando níveis extraordinários de lucro.

Para selecionar este conjunto de empresas verdadeiramente excepcionais, os autores utilizaram os seguintes critérios:

a. Promoveram uma consulta junto a 700 diretores-executivos, garantindo uma amostra representativa de todos os setores e a eles solicitaram que nomeassem as cinco empresas que considerassem “altamente visionárias”. Após tratamento estatístico foi criada a primeira lista com as vinte empresas mais citadas.

b. Destas, foram eliminadas as organizações fundadas depois de 1950, o que resultou num elenco de dezoito empresas que, à época do levantamento, contavam com idade média de 92 anos.

Esse grupo de empresas foi estudado em comparação com outro conjunto de excelentes empresas, que tiveram as mesmas chances mas que não chegaram ao mesmo patamar. Analogamente, se considerássemos as visionárias como campeãs de determinado segmento, as de comparação seriam as vice-campeãs. Para identificar em profundidade a dinâmica fundamental subjacente às empresas “visionárias”, os pesquisadores decidiram empreender uma análise histórica com a

perspectiva evolutiva de cada uma dessas organizações, e não apenas comparar os dois grupos de empresas na sua configuração atual.

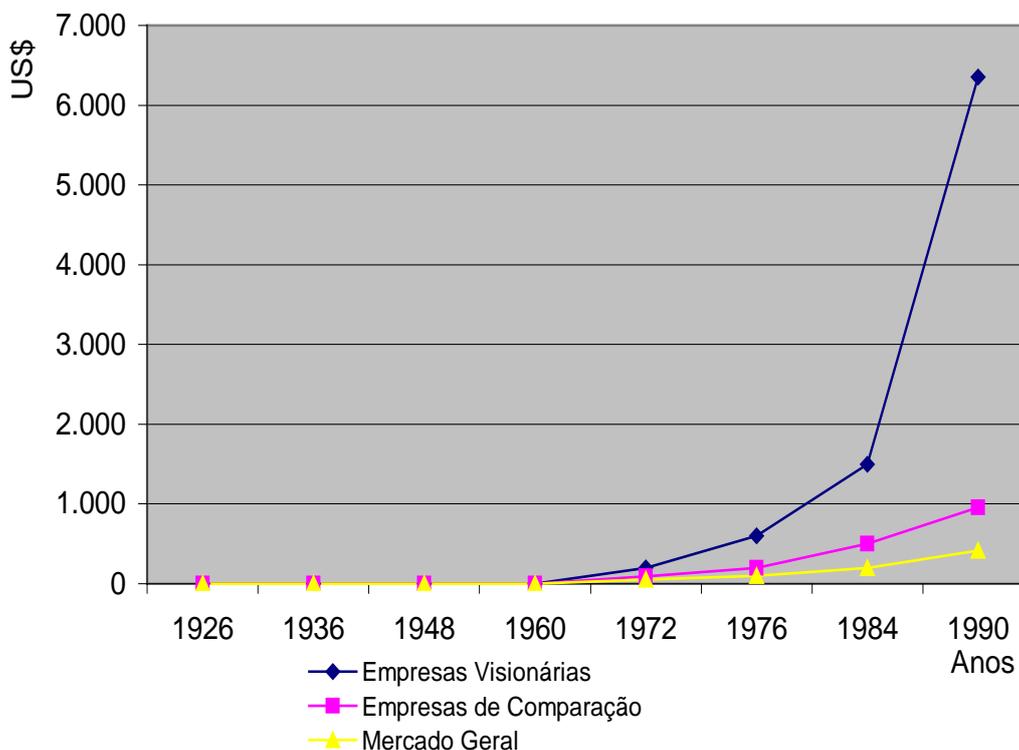
As primeiras constatações surgiram ainda na fase de levantamento de dados: a maioria das empresas visionárias atravessou no mínimo uma séria crise financeira; todas enfrentaram contratempos e erraram em alguma fase de sua história, enquanto outras, ainda, enfrentavam dificuldades no momento em que o livro era escrito. A consolidação das conclusões mais importantes indica que as empresas “visionárias” conseguiram um extraordinário desempenho de longo prazo, comprovado pelo retorno dos investimentos em ações feitos nessas empresas, em comparação aos retornos obtidos nas segundas, (**ver Figura 1**) mas, mais do que gerar ganhos financeiros de longo prazo, elas deixam uma marca indelével no mundo em que vivemos. Sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa e não simplesmente o resultado de uma grande idéia, de um planejamento estratégico ou da concentração de esforços de um líder carismático.

Figura 1: Retorno cumulativo de ações
Fonte: Collins e Porras (1995).

As características comuns entre as empresas visionárias e que estavam presentes desde os seus primórdios permitiram aos autores identificar alguns aspectos centrais, arrolados a seguir:

1 Preservação do núcleo – Ao longo da história das empresas visionárias, Collins e Porras (1995) encontraram um núcleo - também chamado de ideologia central - que transcendia as considerações puramente econômicas. Os

GRÁFICO DE RETORNOS CUMULATIVOS



pesquisadores afirmam: “nós não vimos a maximização da riqueza dos acionistas nem a maximização dos lucros como sendo a força impulsionadora dominante ou o objetivo primário das empresas visionárias” (1995, p.89). Elas tinham um conjunto de objetivos, dos quais ganhar dinheiro era apenas um.

Segundo Collins e Porras, a ideologia central é formada, de um lado, pelos valores básicos que são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização e, de outro, pela finalidade básica que é a razão de ser da organização e que deve se refletir na motivação das pessoas para executar seu trabalho. Os autores concluíram que os autênticos valores básicos são aqueles pelos quais as empresas visionárias lutariam por cem anos para segui-los, *independentemente* das mudanças no ambiente externo - mesmo que esse ambiente deixasse de recompensá-los, talvez até penalizando-as; os resultados econômico-financeiros eram uma mera decorrência desse guia ideológico.

Os autores enfatizam que é absolutamente essencial não confundir ideologia central com cultura, estratégia, tática, operações, políticas ou outras práticas não-centrais. As normas culturais têm que mudar, a estratégia tem que mudar, as linhas de produtos têm que mudar. A única coisa que não deve mudar é a sua ideologia central. Por exemplo, na Merck, “Nosso negócio é preservar e melhorar a vida do ser humano” (Collins e Porras, 1995, p.126) expressa a parte imutável da sua ideologia central; porém, seu compromisso com pesquisas para doenças específicas é uma prática não-central que pode mudar. Enfim, a ideologia central deve ser preservada e protegida, mas todas as suas manifestações devem estar abertas a mudanças.

Esses princípios orientadores são captados pela teoria de Selznick (apud Lodi, 1984), para quem uma organização está sujeita a pressões do ambiente e deve fazer um ajustamento geral, que poderá modificar seus objetivos iniciais. Essa teoria emergiu do estudo que Selznick realizou entre 1942-43, na TVA (Tennessee Valley Authority - empresa pública que desencadeou a reconstrução econômica de uma região a partir da época da Depressão). Frente à interação entre a organização - instalação de energia elétrica e fábricas afins - e o meio ambiente -

compromissos com os poderes locais, exigindo concessões em troca do apoio dos políticos locais no Congresso - a empresa alterou substancialmente a sua função mais significativa de agência de conservação e reconstrução. A referida pesquisa foi realizada nos anos de 1942-43 e Selznick relatou-a em seu livro *TVA and the Grass Roots* (The University of California Press, Berkeley, 1947). Para Selznick há dois mecanismos de defesa - também levantados no estudo de Pagés et al. (1987) - que a organização pode adotar para atingir seus objetivos: a ideologia e a cooptação. A exemplo de Pagés et al., Selznick julga que a ideologia serve de justificativa ou de barreira racional às ações da empresa e a cooptação é o processo de absorção de novos elementos na estrutura de decisão como meio de evitar ameaça à sua estabilidade.

2 Estímulo para o progresso - Há uma busca pelo progresso proveniente de uma necessidade profunda humana de explorar, criar, mudar, melhorar e de alcançar novos patamares. Trata-se de um impulso interno, profundo e irreprímível, como o que fez o Citicorp procurar ser a maior instituição financeira do mundo e, que Walt Disney apostasse toda sua reputação num negócio que, na época, parecia ser um sonho extravagante. A busca incessante pelo progresso é evidenciada, por um lado, pela auto-confiança, levando as empresas visionárias a se impor; por outro, pela auto-crítica e melhoria autoinduzida que estimulam mudanças táticas antes que o ambiente externo o exija. O ímpeto de ir adiante, de fazer melhor, de criar novas possibilidades é uma necessidade interna, não precisando de justificativas externas. O que as empresas visionárias praticam é uma evolução premeditada e consciente, em termos de **estimular o progresso** que inclui autonomia operacional e outros mecanismos encorajadores de ações “prospectivas” e pró-ativas.

O primeiro aspecto central das empresas visionárias - **preservar o núcleo** - já foi abordado por outros autores como Bergamini (1990), Motta (1991) e Bennis (1995), que versam sobre a necessidade de se ter e de se desenvolver uma missão e trabalhar por ela. Sobre o segundo aspecto - **o estímulo para o progresso** - há uma orientação para a universalidade, com tênues diferenças entre os autores sugerindo o desenvolvimento constante da empresa.

O que, porém, diferencia o estudo sobre as empresas visionárias pode ser muito bem compreendido no artigo de Araujo Santos (1997) que traz duas contribuições muito importantes. À luz do pressuposto básico das empresas visionárias qual seja, ao mesmo tempo, **preservar o núcleo e estimular o progresso**, o autor lembra que este paradoxo era inaceitável tanto para os inimigos do capitalismo quanto para seus defensores, na medida em que a visão unidimensional predominante das empresas era a fixação do lucro como meta principal. As empresas visionárias derrubam este mito. Ao invés de reprimir-se com a tirania do “ou”, elas se libertam com a genialidade do “e”, não como um equilíbrio para chegar ao meio-termo, mas, sim em termos de fazer muito bem as duas coisas. Elas têm a extraordinária capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo. Elas experimentam o movimento dialético de Hegel que, segundo Araujo Santos (1997), foi sua grande contribuição ao mundo ocidental e o elo que desencadeou sua aproximação com aquele autor: acabar com a tirania do “ou” e mostrar que os aspectos antagônicos podem, na verdade, ser complementares.

Outro ponto enfatizado por Araujo Santos (1997) é o conceito da “racionalidade social” que para Hegel denota uma relação fundamental entre as pessoas que interliga o mundo individual das auto-consciências e que as levará a legitimar seu horizonte humano de valores. Considerando, porém, o

desaparecimento da dimensão divina, a legitimação “ou não existe ou está no processo que se desenrola” (Araujo Santos, 1997, p.7). Esta afirmação possui o conteúdo necessário para a refutação do estudo de Pagés (1987) sobre a ideologia produzida por uma instituição: nada mais é do que um sistema de representação para atender aos interesses das classes dominantes. Através da dominação ideológica, na medida em que os funcionários são chamados a compartilhar da sua elaboração, promove um processo de auto-persuasão que contribui para a própria submissão dos colaboradores à ideologia, como se respondessem às suas mais profundas expectativas. Hegel (apud Araujo Santos, 1987) deixa claro que o cultivo de valores humanos até estimula o triunfo material do capitalismo. A prova disto nas empresas visionárias é a concretização, muito mais efetiva, dos seus objetivos através das pessoas que se adaptavam verdadeiramente a elas.

Para **preservar o núcleo e estimular o progresso**, os dirigentes das empresas visionárias “buscam a harmonia em termos de estratégias, táticas, sistemas organizacionais, estruturas, sistemas de incentivos, planejamento da criação, padrão de trabalho em tudo” (Collins e Porras, 1995, p.134), ou seja, desenvolvem mecanismos para manter sua filosofia e perpetuar a organização. Suas crenças são de que as engrenagens e as ferramentas devem trabalhar em conjunto e traduzem essa atitude através da expressão: “dar as ferramentas.”

3 Dar as ferramentas, não impor soluções. Collins e Porras (1995) observaram que o esforço principal para construir uma empresa visionária não era resultado de uma grande idéia, nem visava a gratificação do ego de uma personalidade carismática e nem o acúmulo de riquezas pessoais. A maior criação era a própria empresa e aquilo que ela poderia representar. Todos os produtos, um dia, tornam-se obsoletos; todos os líderes, um dia morrem, mas uma empresa em

si pode continuar viva e vibrante década após década e durante várias gerações, quando ela tem uma finalidade que vai além de simplesmente ganhar dinheiro.

As pessoas mais importantes no processo de formação das empresas visionárias estavam mais voltadas para a empresa em si do que nas empresas de comparação, independente de seu estilo pessoal de liderança, por isto foi adotado o termo “arquiteto” ou “aquele que dá as ferramentas” ao invés de simplesmente “líder”. Enquanto Sam Walton (Wal-Mart) concentrava-se na criação de uma organização que pudesse evoluir e mudar de forma independente, os líderes da Ames - empresa de comparação da Wal Mart - impunham todas as mudanças de cima para baixo. James Stillman (Citicorp) buscou arquitetar uma instituição que prosperasse muito além da sua vida, enquanto Albert Wiggin (Chase Manhattan) não delegava qualquer poder aos subalternos. O Banco Chase era o próprio Wiggin. Com isto, as empresas de comparação apresentam-se, ao longo do tempo, deficientes na capacidade estratégica de recuperação e gerenciamento, enquanto que as visionárias apresentam ótimas trajetórias de longo prazo, demonstrando ter uma capacidade rápida de recuperação.

Esta atitude das empresas visionárias, que orienta todo o conjunto de ações para uma meta de longo prazo, provém do seu âmago visionário: antes, sempre e acima de tudo *ser uma empresa*, trabalhar com um respeito profundo e permanente por ela, como uma instituição por si só.

2.2.2 Derrubadas de alguns mitos populares

De acordo com os pesquisadores, os três aspectos centrais acima descritos, levam a concluir que uma série de mitos consagrados popularmente, devem ser derrubados.

Mito 1: Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia

Collins e Porras alertam que as faculdades de administração ensinam a importância de começar-se uma empresa com uma boa idéia e uma estratégia de produto/mercado bem desenvolvida, para depois pular pela “janela da oportunidade” antes que ela se feche. Eles propõem, ao contrário, que em vez de ver os produtos como veículo para a empresa, a empresa deve ser vista como veículo para os produtos, pois, argumentam que pela velocidade das mudanças, o tempo de vida útil de uma idéia é cada vez mais curto. Nesse contexto, Araujo Santos (1997) faz uma analogia com a galinha lendária, cuja qualidade extraordinária era mostrada pelos ovos que produzia e não pela galinha em si.

Mito 2: As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos

Ter uma grande idéia ou ser um líder visionário carismático é **impor uma solução**. Criar uma empresa que possa continuar prosperando ao longo dos ciclos de vida dos vários produtos, sem que um determinado líder tenha que estar presente, é **dar as ferramentas**. Nem uma grande idéia, nem um líder carismático: a empresa em si é a criação mais importante.

Foi verificado ainda, que os líderes demonstraram ter um alto nível de persistência, transpuseram grandes obstáculos, atraíram pessoas dedicadas para a organização, influenciaram grupos de pessoas para que atingissem metas e foram peças importantes para tirar suas empresas de episódios cruciais. Mas os executivos das empresas de comparação também fizeram isto. De acordo com Collins e Porras, não foi encontrada nenhuma prova que confirmasse a hipótese de que um grande líder é a variável distintiva durante as etapas críticas de formação das empresas visionárias.

Mito 3: O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros

Ora, foi constatado que, mais do que lucros, “o objetivo é o conjunto de motivos fundamentais pelo qual a empresa existe, além de ganhar dinheiro” (p.119).

Essa constatação encontra justificativa no argumento de Araujo Santos tirado do estudo de Csikszentmihalyi sobre os homens que se dedicam à arte: eles depositam

“uma dedicação total à obra em andamento, sem consideração do valor comercial que ela pudesse vir a adquirir. Enquanto se dedicam à realização da obra, os artistas se esquecem de si mesmos e de seus problemas e não notam a passagem do tempo.” (1998, p.12).

Percebe-se que as empresas visionárias realmente se afastam daquelas cujo propósito central é o lucro, na medida em que seus esforços são substancialmente concentrados na obra maior que é a própria empresa.

Nas palavras de Araujo Santos em entrevista pessoal, “é importante enfatizar que, se a empresa visionária se fixa na ideologia central, ela não tem um programa *quixotesco* que pudesse levá-la à auto-destruição. O programa de demissão, por exemplo, - atualmente utilizado em larga escala - pode existir em empresas visionárias ou não-visionárias. Aquelas, o adotam em caso de sobrevivência; estas como meio de maximizar os lucros”.

Segundo Collins e Porras, as empresas visionárias são “instituições líderes - a nata - em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta” (1995, p.15). Evidencia-se, aqui, uma associação com o conceito de instituição defendido por Selznick (1971), cujo pressuposto básico é o de que *institucionalizar é infundir valor*. Compromissos sociais e pessoais combinam-se para enfraquecer o significado puramente técnico das organizações. Institucionalização é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história

particular, o pessoal que nela trabalhou e os grupos, com os mais diversos interesses que a criaram e a maneira como se adaptou ao seu ambiente. Segundo o mesmo autor, a transformação de organizações técnicas e efêmeras em instituições estáveis é marcada por uma preocupação constante de autopreservação. Isto é confirmado pela primeira evidência diagnosticada por Collins e Porras: as empresas visionárias empenham esforços, acima de tudo, para *ser uma empresa* que transcenda o tempo e o seu próprio líder.

Mito 4: As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais corretos

A variável crucial não é o conteúdo da ideologia; não existe um conjunto “correto” (p.24) de valores centrais, mas o quanto a empresa acredita nela, como a vive, respira e expressa em consistência tudo o que faz. Neste ponto há muita afinidade com o estudo de Likert que argumenta que “as empresas são caracterizadas por princípios e procedimentos internos consistentes. A consistência é, evidentemente, uma exigência do sucesso e da sobrevivência.” (apud Lodi, 1984, p.127).

Mito 5: A única constante é a mudança

Preservar o núcleo e estimular o progresso: esta é a descoberta fundamental da pesquisa. Ao mesmo tempo em que preserva, quase que religiosamente sua Ideologia Central, as empresa visionárias demonstram uma incrível vontade de progredir que lhes permite mudar e adaptar-se sem comprometer seus ideais tão acalentados.

Mito 6: Grandes empresas não se arriscam

As empresas visionárias estabelecem-se Metas Audaciosas. São metas grandes, difíceis e audaciosas para incentivar o progresso e aplicadas à organização inteira. Em geral, exigem 10 a 30 anos de esforços para serem alcançadas; por isto agem pensando além das capacidades atuais da organização e do ambiente presente.

Araujo Santos (1998) faz uma perspicaz associação, apresentando um pressuposto de Elster

“Se queremos alcançar alguma coisa que seja, devemos acreditar que podemos fazer mais do que de fato podemos. Um certo grau de *wishful thinking*, irracional, é o preço que pagamos pela motivação para continuar a viver” (1994, p.56).

É isto, pelo que se constata, que move os dirigentes das empresas visionárias. Às vezes, a própria crença dos dirigentes de algumas empresas impõe-se, como mostra o caso de Galvin (Motorola) “... é preciso ter fé de que coisas importantes que não podem ser provadas são possíveis.” (apud Collins e Porras, 1995, p.165). Embora metas assim adotadas pareçam inatingíveis ou até imprudentes aos olhos de fora, foram forjadas num âmbito que respeita os valores da empresa e reproduz a imagem que têm de si mesmas, como uma autoconfiança superior, para as quais nada é impossível. Assim Tom Watson Jr. declarou que “... bem no fundo acreditava que não havia nada que a IBM não fosse capaz de fazer” (apud. Collins e Porras, 1995, p.154). A aventura, a excitação e o desafio que as metas audaciosas proporcionam fazem a adrenalina correr de tal forma que todos trabalhem em direção ao progresso.

Mito 7: As empresas “visionárias” são excelentes lugares para se trabalhar

Foi constatado que só permanecem na empresa visionária as pessoas que se adaptam verdadeiramente à sua ideologia. Instaura-se uma rígida cultura de

devoção com respeito a uma ideologia que, paradoxalmente, deixa as pessoas “livres” para agir.

Mito 8: As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo

Ao contrário, a atitude das empresas visionárias é tentar de tudo e aplicar o que der certo. Os pesquisadores observaram que as melhores jogadas, os maiores êxitos nas empresas visionárias não foram obtidos através de planejamento estratégico detalhado e sofisticado, mas nasceram de experiências, tentativas e erros, e até de acidentes. Notadamente, as empresas visionárias começam devagar e demoram mais tempo que as de comparação para alcançar o sucesso. É possível concluir ainda que o uso da inteligência e do bom-senso é mais útil que a aplicação obcecada dos clichês que seduzem os conselhos administrativos. Nesse ponto, encontramos estreita correlação com as descobertas de Peters e Waterman (1982) relativa à simplicidade nas estruturas e nos procedimentos das empresas de alto padrão.

Mito 9: As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais

Ao contrário, as empresas visionárias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais dentro da própria empresa, como medida essencial para **preservação do seu núcleo**. A alta gerência tem um impacto marcante na continuidade da qualidade administrativa, garantidora da

preservação de um organismo vivo, em que o espírito indagador age como um mecanismo de não conformismo e que, ao mesmo tempo preserva o âmago da instituição e estimula sua evolução.

Mito 10: As empresas mais bem-sucedidas concentram-se principalmente em superar a concorrência

As empresas visionárias descobriram que não é suficiente concentrar-se em superar a concorrência, mas é preciso estabelecer mecanismos de descontentamento como auto-crítica, dedicação à melhoria, trabalho duro e construir pensando no futuro. Cabe aqui registrar que as empresas visionárias pautavam o gerenciamento de suas operações em oposição à história mitológica de Ícaro (Miller, 1992), cujo melhor recurso conduziu-o à morte. Este paradoxo aplica-se a muitas empresas bem-sucedidas no momento em que suas vitórias e suas forças freqüentemente seduzem-nas em excesso, causando sua própria queda. As empresas visionárias se concentram, em primeiro lugar, em se superar: não importa se estão muito à frente da concorrência, nunca acham que estão fazendo o suficiente.

Mito 11: Não se pode ter tudo na vida

A lição das empresas visionárias nos faz repudiar a “tirania do ou”, afirmando a “genialidade do e”. É possível englobar ao mesmo tempo, dois elementos poderosos e aparentemente incompatíveis em benefício da instituição. Hegel (apud Araujo Santos, 1997) - citado no início desta seção - ofereceu contribuição em que mostra a capacidade de convivência do que ele chamava de

contradição: *sim e não* ao mesmo tempo. No estudo de Collins e Porras este pressuposto é ilustrado por constatações, como: Metas Audaciosas e assustadoras E Progresso evolutivo e incremental; A organização segue uma Ideologia Central E a organização se adapta ao seu ambiente, evidenciando harmonia na convivência da **preservação do núcleo** com a **busca pelo progresso**. Esses autores, porém, buscam interpretação para este paradoxo, na filosofia dualista chinesa do yin e do yang, representada pelo símbolo abaixo:



Esse comportamento era uma característica inerente aos líderes que fundaram essas empresas e eram, na verdade, indispensáveis para as ações das empresas visionárias, mas, mais do que isto, esse movimento dialético incorporava-se à própria cultura dessas empresas e determinava o que Collins e Porras chamaram de *poder do alinhamento* que é a capacidade de englobar todos os aspectos ao mesmo tempo, direcionando-os a uma perspectiva única que é a empresa como um todo.

Mito 12: As empresas se tornam visionárias basicamente através de “declarações de visão”

As empresas visionárias não chegaram a esse patamar e nem cresceram por terem criado e declarado uma visão. Esta é apenas uma das milhares de etapas que as fizeram chegar lá.

Os cinco indicadores específicos para mensurar os aspectos centrais das empresas visionárias e que formam a essência de sua abordagem foram assim rotulados pelos autores:

- 1 Estabelecimento de Metas Audaciosas (MAs);
- 2 evolução premeditada;
- 3 presença de uma cultura de devoção;
- 4 gerentes treinados internamente e,
- 5 “Nunca é suficiente”.

Cada um destes indicadores e as respectivas dimensões consideradas em cada um deles serão explicitados na seção que trata do Método.

Cabe, por fim, ressaltar o esclarecimento feito pelos próprios pesquisadores de que o estudo não buscava encontrar uma relação de causa e efeito para o sucesso das empresas visionárias e que os resultados da pesquisa não permitem “provar” que as características das empresas visionárias garantiriam o sucesso duradouro de todas as empresas. Porém, asseguram que a descoberta de que os elementos básicos distintivos das empresas visionárias as acompanhavam desde os seus primórdios permite afirmar que foram encontrados bem mais do que apenas correlações ocasionais. Salientam, ainda, que as conclusões e conceitos que emergiram no estudo foram testados num processo cíclico contínuo da pesquisa empírica à teoria e, desta à prática, fazendo emergir a confiança de que as conclusões são razoáveis e, talvez o mais importante, úteis para o desenvolvimento de organizações que buscam sobressair-se.

2.2.3 Método utilizado por Collins e Porras

Para avaliar o “grau de importância” de cada fator no universo das empresas estudadas, os autores definiram cada indicador - referidos ao final do mito 12 supra - atribuindo notas de 1 a 3, sendo 1(L) para pouco ou nenhum indício, 2(M) para alguns indícios e 3(H) para indícios significativos de sua presença em cada empresa.

Antes de atribuir valor aos cinco indicadores que compõem os aspectos centrais das empresas visionárias, Collins e Porras avaliaram também os indícios da presença da própria ideologia central em cada uma das empresas estudadas.

2.2.4 Considerações finais

A partir do resgate histórico apresentado no início deste capítulo compreende-se que as características de empresas vencedoras levantadas, tanto por Peters e Waterman (1983) quanto por Collins e Porras (1995), não são, na verdade, originais. Estas, porém, comprovaram uma valorização superior aos aspectos subjacentes nas questões empresariais em detrimento dos aspectos meramente racionais, especialmente a pesquisa que norteou o presente trabalho, que imprime ao lucro um caráter secundário, mas que acaba se realizando em patamares infinitamente superiores quando a empresa é tratada como a causa maior. Além disto, ela contém a singularidade de observar dimensões que contribuem para a longevidade das empresas.

3 O VAREJO NA REALIDADE BRASILEIRA

3.1 Evolução do varejo

O homem, enquanto ser econômico e a partir do momento em que obteve um excedente dos bens que produzia para sua sobrevivência, teve a necessidade de desenvolver técnicas e locais através dos quais pudesse expor o fruto de seu esforço e, em contrapartida, obtivesse bens que lhe fossem necessários.

A fim de aprimorar o processo de troca e escoar a produção das economias modernas, novas formas de distribuição foram desenvolvidas. Assim, a distribuição assume caráter estratégico, constituindo-se em uma das etapas do planejamento das atividades produtivas.

Até o final do século XIX, as instituições de distribuição varejistas reuniam toda a sorte de mercadorias, desde gêneros alimentícios até ferramentas e artigos de vestuário. Instalavam-se, principalmente, em regiões quase inabitadas e representavam a única alternativa de obtenção de bens de consumo. Tinham por característica atender aos moradores das proximidades, com sistema de pagamento mensal ou quinzenal controlado por meio de cadernetas.

A história do varejo brasileiro, neste século, inicia com as lojas especializadas, que se caracterizavam por vender um único gênero de produtos, seja, roupas, ferramentas ou alimentos. Mais tarde, na década de 20, chega ao País o conceito de lojas de departamentos que, com a agregação de serviços à venda, como pagamento parcelado e atendimento diferenciado, atendiam à crescente exigência dos consumidores da época.

O supermercado trouxe a inovação do auto-serviço. Nas instituições varejistas que adotavam esse tipo de sistema, o atendimento não mais seria feito no balcão e o consumidor poderia selecionar o produto que mais lhe despertasse o interesse. “O auto-serviço diminuía os custos de mão-de-obra, entre outras vantagens.” (Psillakis, 1984, p.7).

3.1.1 Reestruturação do varejo brasileiro

Os anos 90 trouxeram várias mudanças que impactaram o setor, como:

- a liberação das importações e o aumento da concorrência interna;
- a entrada de participantes externos e o conseqüente transplante de conceitos mais modernos de operacionalidade, impôs a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas;
- o plano de estabilização econômica, antes mencionado, também tem impulsionado o setor na busca por maior eficiência e por maiores espaços de mercado, verificando-se, com freqüência, a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida é grande, tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade, quanto por bens de consumo duráveis;
- as medidas de restrição à demanda (limitações de crédito, elevado custo do dinheiro) adotadas pelo Governo logo após o crescimento do consumo

desencadeado pelo Plano Real e o aumento da inadimplência que se seguiu afetaram as empresas varejistas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e administrativas e expuseram as dificuldades de parte do setor em adaptar-se rapidamente e inserir-se no novo padrão de competitividade;

- algumas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros, registrando-se falências e concordatas de grandes organizações. Para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma poderosa alavancagem do faturamento;

- em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação, que têm apresentado algumas características comuns como: fechamento de lojas pouco rentáveis; redução do quadro de funcionários; informatização; controle de estoques/troca eletrônica de dados entre clientes e fornecedores; alterações no mix de vendas com base no aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final; adequação do perfil de endividamento; profissionalização; abertura ao mercado de capitais (Pão de Açúcar, Renner, Arapuã, Ponto Frio, etc.); busca por produtos de maior giro, em função de menor margem; maior participação na oferta de produtos importados; aumento das vendas da linha de bens duráveis (Sendas, Carrefour, Arapuã, Mappin, Zaffari, etc.); busca de maior capitalização com a participação de fundos imobiliários e securitização como formas alternativas de financiamento; mudança de enfoque: lucro operacional x lucro financeiro; retomada dos instrumentos de planejamento e troca de controle nas principais redes de varejo tradicionais (BNDES/FINAME, 1996).

3.2 O setor lojista

A 29ª Convenção Estadual Lojista, que aconteceu de 19 a 21 de março de 1998 em Rio Grande - RS -, mostra que a atividade do varejo é definitivamente uma atividade global. As mudanças tecnológicas têm impacto profundo sobre o varejo, exigindo novos formatos; a qualidade da concorrência torna-se absurdamente maior e cada vez menos empresas dominam parcelas cada vez maiores no mercado relata Alexandre Langer, presidente das Casas Lyra e palestrante dessa Convenção (Convenção, 1998).

Tanto para uma grande rede como para um pequeno estabelecimento, o varejo permanece um negócio de pessoas. Para o consultor Werner Bornholdt, palestrante do evento, falar em gestão do varejo significa obrigatoriamente falar na soma dos valores afetivos emocionais e dos valores de gestão. “Sistema sem paixão não funciona e paixão sem sistema funciona pouco” salienta. Assim, pensar sobre quais novos serviços oferecer aos clientes, ao invés de quais clientes conseguir para seus serviços atuais, dita uma reorientação radical, sendo cada vez mais importante organizar sistemas de informação em torno dos clientes e não dos produtos.

Neste sentido, percebe-se uma preocupação por parte de alguns empresários e executivos do varejo, confirmada pela presença de 130 brasileiros na 87ª Convenção da National Retail Federation - NRF, principal entidade norte-americana do setor de lojas - o maior evento no segmento de varejo não-alimentar, ocorrido em jan./98, em Nova York. Esses empresários buscaram analisar o quadro atual do varejo norte-americano e, com isto, antecipar-se em ações que possam contribuir para melhoria do desempenho e neutralização de ameaças que o cenário global gera, bem como atender expectativa de um incremento de interesse pelo

mercado sul-americano, decorrente de um esgotamento de crescimento do potencial de consumo na Europa e Estados Unidos, combinados com os recentes problemas enfrentados pelas economias asiáticas (Mercado e Consumo, 1998).

Langer, em palestra proferida na Convenção acima referida, argumenta que, nos mercados maduros ou desenvolvidos, a consolidação e racionalização está forçando as empresas de baixo desempenho para fora do mercado, assim como, o excesso de área de loja por habitante gera canibalização da concorrência. Esta competitividade crescente aliada a um mercado consumidor mais exigente e mais maduro provoca deterioração das margens e saturação do mercado. Salienta, contudo, que o consumidor brasileiro - forte gastador - passa ainda pela adolescência e a força de venda por habitante é pequena.

Os mercados desenvolvidos, portanto, vêem o Brasil - na qualidade da maior economia da América Latina, com inflação sob controle e uma das maiores do mundo - como uma grande oportunidade que vai se realizar com a entrada de grandes empresas estrangeiras, considerando que percebem a estrutura brasileira de varejo muito fechada, desorganizada, fragmentada e vulnerável a novos entrantes, resumem os palestrantes acima. José Carlos Hruby, diretor de Relações com o Mercado de Lojas Renner, em entrevista pessoal, interpreta assim a situação: empresas organizadas e competitivas, atuando numa abrangência nacional, são notadas fora do País, tornando-se alvo para viabilizar entrada de grandes empresas estrangeiras no promissor mercado brasileiro. Contrariamente, empresas não profissionalizadas, com quebras de unidade interna, típicas de ambientes familiares, acabam enfrentando uma limitação geográfica do seu mercado que as impede de competir com as transnacionais, além de ter seu valor comercial significativamente reduzido para uma negociação internacional.

Jose Galló, diretor superintendente de Lojas Renner, também palestrante da mesma Convenção, aposta no crescimento do varejo no Brasil baseado na defasagem de sua participação no Produto Nacional Bruto - PNB -, comparado a de outros países. Enquanto na Argentina, Japão, Estados Unidos e Austrália a participação do varejo no PNB é de 36%, 30%, 34%.e 26%, respectivamente, no Brasil ela alcança apenas 12,7%. Ele fundamenta sua afirmativa, considerando que o Brasil experimenta uma estabilização da economia, situação que, em 1986, elevou a participação do varejo no PNB do Chile de 13% para 18%, continuando a crescer. Outra razão que enseja o crescimento do varejo na economia, segundo Galló, é uma expectativa de reorganização do papel do crédito no financiamento da economia que sofre hoje uma grande anomalia provocada por altíssimas taxas de juros. Na década de 70, o crédito já representou 5% do Produto Interno Bruto. Na recessão da década de 80, caiu para 0,5%, em 1995, avançou para 2,46%, em 1996, 3,2% e, em 1997, 3,4%, não atingindo ainda, os 5% do passado.

Dados de caráter das grandes empresas do varejo do mundo, divulgados na 29ª Convenção Estadual Lojista (Convenção, 1998), dão conta que as vendas das 200 maiores empresas variam entre U\$ 105 bilhões a U\$ 2 bilhões e que a média delas, em 1996, foi de U\$ 8,5 bilhões. Quanto maior é a empresa, maior é a tendência dela faturar fora do seu mercado doméstico: das 100 maiores, 60% tem negócios fora de seus países, porém, das 77 maiores empresas americanas, 71% atendem apenas o seu mercado, demonstrando que as americanas demoram mais a sair do que as européias, cujos mercados são pequenos e se esgotam facilmente. Pela mesma razão, as européias têm maior capacidade de adaptar seus negócios à cultura de outros países; costumam trazer um pacote customizado, enquanto as americanas vêm com pacotes fechados.

Com relação ao formato de varejo no Brasil, a 29ª Convenção Estadual Lojista (Convenção, 1998) mostrou que este sofre influência dos câmbios tecnológicos, que, assim tende a se configurar:

- megalojas: lojas do tamanho de shopping centers onde o consumidor vai encontrar todos os segmentos do varejo, com a característica dominante do sortimento;

- lojas de bairro: menores, mais focadas no perfil do bairro ou da rua, aliando relacionamento personalizado com alta tecnologia e,

- varejo multicanal: incluindo compras pela Internet; compras sem esforço, a qualquer dia, hora, qualquer produto.

Com relação a valor agregado, deverão intensificar-se:

- serviços relacionados a produtos funcionando como apoio à venda;

- entretenimento dentro das lojas, gerando mais satisfação na permanência no seu interior;

- suprimento eletrônico com fornecedor;

- alta capacidade operacional e logística;

- investimento tecnológico para relacionamento com consumidor e,

- *treking* : acompanhamento histórico das vendas.

3.3 O setor farmacêutico

Segundo o International Marketing Services (IMS), o Brasil já é, emparelhado com a Itália, o quinto maior mercado mundial de medicamentos. O Brasil, no entanto, responde por apenas 3% do mercado farmacêutico mundial, menos de 10% da participação dos Estados Unidos que é de 34,5%. O mercado farmacêutico brasileiro cresceu de US\$ 4,004 bilhões em abril de 1994 para US\$ 7,723 bilhões em abril de 1998, sendo que o Rio Grande do Sul participou com US\$ 653 milhões, em abril de 1998 (Âmbito Farmacêutico, 1998). O Rio Grande do

Sul é o quarto maior estado brasileiro em participação no mercado farmacêutico com 7,24% e deste total Porto Alegre contribuiu com 1,665 % em outubro de 1998 (Âmbito Farmacêutico, 1998).

Entre os dias 24 e 26 ago./98 realizou-se em São Paulo o Megafarma'98 onde foram debatidas as tendências do setor farmacêutico e cujas conclusões foram publicadas no Âmbito Farmacêutico, 1998. O evento reuniu mais de 50 especialistas do setor para discutir e tentar prever as mudanças, praticamente inevitáveis, que devem reger a área industrial e varejista no próximo milênio e as grandes oportunidades que os empresários devem aproveitar para melhorar seus estabelecimentos e deixá-los em condições de competir.

Na tentativa de inovar o formato de vendas no Brasil e instituir aqui alguns conceitos que deram certo nos Estados Unidos, como as lojas de conveniência ou *drugstores*, algumas associações brasileiras têm interpretado o mercado farmacêutico norte-americano como um modelo a ser seguido. As *drugstores*, que oferecem uma média de 14 mil itens ao consumidor, são grandes lojas que, além dos serviços convencionais de uma farmácia, vendem artigos eletroeletrônicos, presentes, alimentos, revelam filmes e às vezes oferecem até serviços bancários.

Santos (1998) salienta que as leis brasileiras da Vigilância Sanitária ainda dificultam a adoção deste tipo de comércio que desvincula a farmácia da venda exclusiva de remédios e cosméticos. Destaca, no entanto, que já existem grandes redes brasileiras, que vendem ao redor de 7 mil itens, fazendo algo parecido com as *drugstores*. A rede de farmácias Pague Menos, formada por 120 lojas espalhadas por nove estados brasileiros do Norte e Nordeste, já vende alguns itens inusuais para uma farmácia, só que para isso precisa recorrer a procedimentos jurídicos para contornar os problemas que surgem com a Vigilância Sanitária.

Vitor Hugo Strozzi, vice-presidente executivo da Abrafarma (Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias) diz que “as grandes redes de farmácia tendem a concentrar-se nos centros urbanos porque elas não se adequam ao mercado pequeno, não conhecem o perfil do consumidor interiorano e, nas pequenas cidades, provavelmente não conseguiriam o retorno do capital investido”. (Âmbito Farmacêutico, 1998, p.57)

Mesmo nas grandes cidades, o estabelecimento independente que consegue definir sua identidade tem espaço garantido no mercado farmacêutico nos próximos anos, garante Santos (1998). Uma pesquisa realizada, em 1997, nas principais redes de farmácia dos Estados Unidos, informa Santos (1998), mostrou que a maioria dos clientes, principalmente as mulheres, sente falta de um relacionamento mais amigável com o farmacista. Nesta pesquisa, 76% das pessoas consultadas disseram que compram em determinado estabelecimento apenas porque sua localização é conveniente. Diferente do Brasil, o mercado farmacêutico norte-americano tem seu maior volume de vendas concentrado nas redes de farmácia, o que corresponde a cerca de U\$ 36 bilhões de dólares, contra U\$ 20 bilhões dos estabelecimentos independentes. Santos (1998) informa ainda que, no Brasil 75% do volume de vendas do mercado brasileiro parte dos estabelecimentos independentes, enquanto apenas 25% vêm das redes de farmácia.

Para Gregovi (1998), assessor da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico, definir sua identidade significa ser diferente das outras farmácias. As farmácias pequenas têm que conquistar representatividade no bairro em que atuam. Além de conhecer o perfil do seu consumidor, é importante que também prestem atenção em alguns serviços que fazem a diferença. Gregovi destaca que são as pequenas variáveis que acabam atraindo mais clientes.

Outro fator de extrema relevância a ser destacado é que este setor possui uma característica muito importante e que, se não detectada e usufruída, pode determinar o desaparecimento da empresa, qual seja, criar formas de “comprar bem”. Por esta razão, hoje, mais do que novas farmácias, surge a figura do associativismo em que grupos de farmácias comungam o sistema de abastecimento e compartilham despesas de marketing, operando com bandeira única.

A partir da constatação de que, em 1997, somente 15% da população respondeu por 50% do consumo dos 1,8 bilhões de remédios que estavam disponíveis nas prateleiras, Santos (1998) prevê que até o ano 2002, provavelmente nosso país receberá mais de U\$ 5 bilhões de investimentos na indústria farmacêutica. Tudo isso serve para justificar a estimativa dos grandes laboratórios e associações farmacêuticas, quando eles afirmam que o faturamento do mercado crescerá em média 40% num intervalo curto de tempo, que não ultrapassa os 5 anos.

3.4 O setor supermercadista

A configuração do segmento de supermercados apresenta-se, hoje, bastante distinta da de três anos atrás. Ao final de 1997, atuavam no setor aproximadamente 650 empresas espalhadas em todo o território nacional, abrigando um contingente de 655.000 funcionários em 12 milhões de metros quadrados de área de vendas através de 123.170 *check-outs* distribuídos em 47.847 lojas (Ranking Abras, 1998).

Para que se compreenda os números do setor, cabe esclarecer que dele faz parte todo o universo de auto-serviço, definido pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) de acordo com o formato de loja:

- lojas de conveniência/vizinhança: área de vendas até 300 m²;
- supermercados compactos: área de vendas entre 300 e 1000 m²;
- supermercados tradicionais: área de vendas entre 1.000 e 2.000 m²;
- superlojas: área de vendas entre 2.000 e 5.000 m² e
- hipermercados: área de vendas acima de 5.000 m².

Poucos segmentos da economia podem se orgulhar de manter em 1997 praticamente o mesmo faturamento do ano de 1996. O setor supermercadista brasileiro - no qual o Rio Grande do Sul participa com 9,28% - supera, pela primeira vez, a casa dos R\$ 50 bilhões e apresenta um crescimento de 65% apenas nos quatro últimos anos - os do Plano Real.

Outros indicadores são também passíveis de comemoração, entre eles o número de lojas que cresceu de 1996 para 1997 em mais de 4 mil novos estabelecimentos e os índices de automação comercial que hoje alcançam 60% do faturamento contra apenas 15 lojas automatizadas em 1991. E o que é mais importante, sem que isto significasse redução de emprego, ao contrário, o segmento de supermercados brasileiro abriu no ano de 97 mais de 5 mil novos postos de trabalho.

Percebe-se também que foram as 20 maiores das 300 que alavancaram o crescimento do setor. Enquanto estas obtiveram um crescimento de 2,6% nas suas vendas brutas, as outras 280 apresentaram um recuo na ordem de 0,5% de 1996 para 1997.

O ano de 1998, por sua vez, foi um ano marcado por algumas conquistas importantes. Em termos de venda, em que pese todas as dificuldades representadas por episódios como a crise da Ásia e a profunda transformação pela qual vem passando o setor, com fusões e concorrência internacional, o setor ainda chega ao final de 1998 com um crescimento ao redor de 3%, em relação ao ano anterior. Segundo Retrospectiva 98 (Agas, 1998), caracterizou-se ainda, pelo fenômeno do investimento. Durante o período, as grandes redes supermercadistas fizeram inúmeras ampliações, seja pela abertura de novos pontos de venda, seja pela aquisição de lojas pertencentes a outros grupos. Até setembro, o Grupo Carrefour abriu novas unidades em Belo Horizonte e Juiz de Fora, completando 58 pontos. O Pão de Açúcar completava um plano trienal de US\$ 1 bilhão em investimentos, incluindo a compra de 32 lojas da Rede Barateiro e 12 unidades da G. Aronson. Agora o faturamento das 238 lojas Pão de Açúcar, Extra, Superbox e Eletro supera os US\$ 4 bilhões anuais.

Registre-se também a aquisição da rede de supermercados Sé pelo grupo português Jerônimo Martins, da compra da rede paulista Cândia pelo também português Sonae e do anúncio da abertura de mais seis unidades pelo Wal-Mart americano.

No Rio Grande do Sul, especificamente, inúmeras lojas foram criadas, com destaque para vários novos hipermercados na região da Grande Porto Alegre, que ampliam significativamente as opções de serviços à comunidade.

Em agosto de 98, a rede Zaffari - oitava no ranking nacional (SuperHiper, 1998) - assumiu o shopping Matarazzo, que havia arrematado em leilão, mas permanecia *sub judice*. Já em outubro, a Companhia Zaffari dá outro importante passo em direção ao crescimento, inaugurando o Bourbon Shopping Ipiranga, com lojas, cinemas e hipermercado.

O ano de 1998 também foi marcado pela polêmica em virtude do ato do Ministério da Justiça determinando que os supermercados colocassem etiquetas com preços nos produtos, além do código de barras, sob a alegação de que teria recebido denúncias sobre diferenças de preços entre as tabelas nas prateleiras e os valores cobrados no caixa. Paulo Feijó, presidente da Abras, encarou a decisão como “um retrocesso à evolução tecnológica que obrigaria o setor à compra de equipamentos e à contratação de mão-de-obra especializada, representando um custo adicional de 5% a 8%” (Agas, 1998, p.28).

De um modo geral, também as pequenas empresas do setor vem empreendendo esforços para acompanhar a rápida evolução do setor, o que pode ser conferido pelo aumento de adeptos ao Programa de Qualidade, com destaque para empresas do interior, afirma João Carlos de Oliveira, presidente da Agas (Agas, 1998, p.3).

Num sintoma evidente da globalização e das tendências do mercado atual, houve também diversas operações de aquisição por grandes redes estrangeiras. Em Porto Alegre, o grupo Sonae, por exemplo, assumiu no início de 1999 as redes Econômico e Nacional.

4 MÉTODO

Dadas algumas limitações, tais como uma carência de dados quantitativos no setor alvo da pesquisa e o próprio tempo disponibilizado para este trabalho, tivemos de renunciar ao seguimento, na íntegra, do método utilizado pelos autores da obra que norteia este trabalho.

Bethlem (1989) já afirmava que pesquisas como a de Peters e Waterman dificilmente seriam operacionalizadas no Brasil, por falta de informações estruturadas de 20 anos atrás e ser o executivo brasileiro arredo em prestar informações e, quando isto acontece, pede que não sejam publicadas. Tal constatação confirmou-se nesta pesquisa.

4.1 Características do estudo

O estudo tem caráter exploratório, visto que dá início à busca de um maior entendimento sobre determinado assunto. Selltiz (1971) vê o estudo exploratório como o passo inicial num *contínuum* da pesquisa, atribuindo a esta fase significativamente maior relevância. Lembra, ainda, que “os estudos exploratórios conduzem apenas a intuições ou hipóteses, não verificam, nem demonstram” (1974, p.75).

Quando se trata de investigar fatos do passado ou estudos referentes a grupos sobre os quais se necessita um espectro amplo de informações é imperiosa a coleta de dados qualitativos. Logo, quanto à abordagem, a pesquisa configura-se qualitativa por revelar-se a forma adequada para entender a natureza de fenômenos sociais. (Richardson, 1985)

Conforme Selltiz et al. (1971), trabalhos que objetivam caracterizar situações, grupos ou indivíduos específicos, são do tipo descritivo. Para Van Dalen & Meier (1974) a pesquisa descritiva tem por objetivo conhecer determinadas situações, atitudes e costumes predominantes, através da descrição precisa de atividades, objetos, processos e pessoas. Porém, é em Tripodi (1975) que encontramos a justificativa para o presente estudo. Ele apresenta os estudos exploratórios e descritivos associadamente para situações em que os exploratórios “têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.” (Tripodi, 1975, p.53).

“A investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas” é definida por Yin (1990, p.23) como estudo de caso. O método utilizado neste estudo foi, portanto, o estudo de caso através do qual procurou-se promover uma criteriosa abordagem histórica das empresas selecionadas, buscando identificar os fatores, sob o ângulo de Organizações, que caracterizam empresas duradouras e bem-sucedidas e verificar se estes já existiam nos seus primórdios.

4.2 Seleção das empresas a serem estudadas

Dada a ausência de estudos no Rio Grande do Sul que identifiquem os atributos das empresas de notável sucesso e que possam servir de orientação àquelas que vem obtendo patamares inferiores de desempenho, foram selecionadas as melhores empresas gaúchas de três diferentes segmentos do comércio varejista de Porto Alegre buscando-se explorar fatores críticos do seu sucesso, à luz das características das empresas visionárias.

A primeira etapa, que é a seleção das empresas de maior sucesso, segundo a pesquisa referenciada, foi levada a termo através de consulta a empresários em reunião-almoço promovida pela Federasul que congrega em média 200 executivos. O instrumento de pesquisa foi um formulário (Anexo A) entregue a todos os participantes no início do evento e recolhido ao final deste, em que foi solicitado que indicassem as cinco melhores empresas gaúchas do comércio varejista de Porto Alegre. Foram obtidas 111 respostas válidas, sendo 28 empresários do comércio, 19 da indústria, 63 do setor de serviços e um não identificado. Propositadamente, não foram estabelecidos critérios para esta seleção, pois Collins e Porras também não forneceram características de empresas visionárias, uma vez que era justamente isto que tentavam descobrir.

Apenas como elemento de confirmação foi promovida uma consulta à oito pessoas representativas dos órgãos do setor para a qual foi utilizado o mesmo instrumento do Anexo A, porém, solicitando que especificassem os critérios utilizados para a seleção. Em todas as consultas os critérios recaíram sobre solidez, competência na gestão e posicionamento no mercado.

Para atender aos demais quesitos por nós estabelecidos na definição do problema, foram eliminadas as empresas fundadas após 1950 e as que não tiveram origem no Rio Grande do Sul.

Nesta fase, a pesquisa assumiu um caráter quantitativo que exigiu um tratamento estatístico muito simples, como uma distribuição de frequência apresentada na **Figura 1**. Foram, então, extraídas as três empresas mais citadas de diferentes segmentos, cujo resultado foi confirmado pela consulta aos representantes dos órgãos e confrontado com a classificação regional de grandes empresas (Grandes, 1987 a 1998) iniciada pela Revista Amanhã em 1987.

O número de casos estudados (três) foi definido intencionalmente, considerando o período de tempo estabelecido para a pesquisa. Enquadra-se, portanto, no *design* de múltiplos casos do modelo proposto por Yin (1990), caracterizado pela multiplicidade de unidades de análise.

As empresas selecionadas foram: Lojas Renner S/A, líder no setor lojista (90 citações); Companhia Zaffari Indústria e Comércio, ou simplesmente Companhia Zaffari, líder em supermercados (80 citações) e Panvel S/A - Drogarias e Farmácias, ou simplesmente Panvel, líder no setor de farmácias (42 citações).

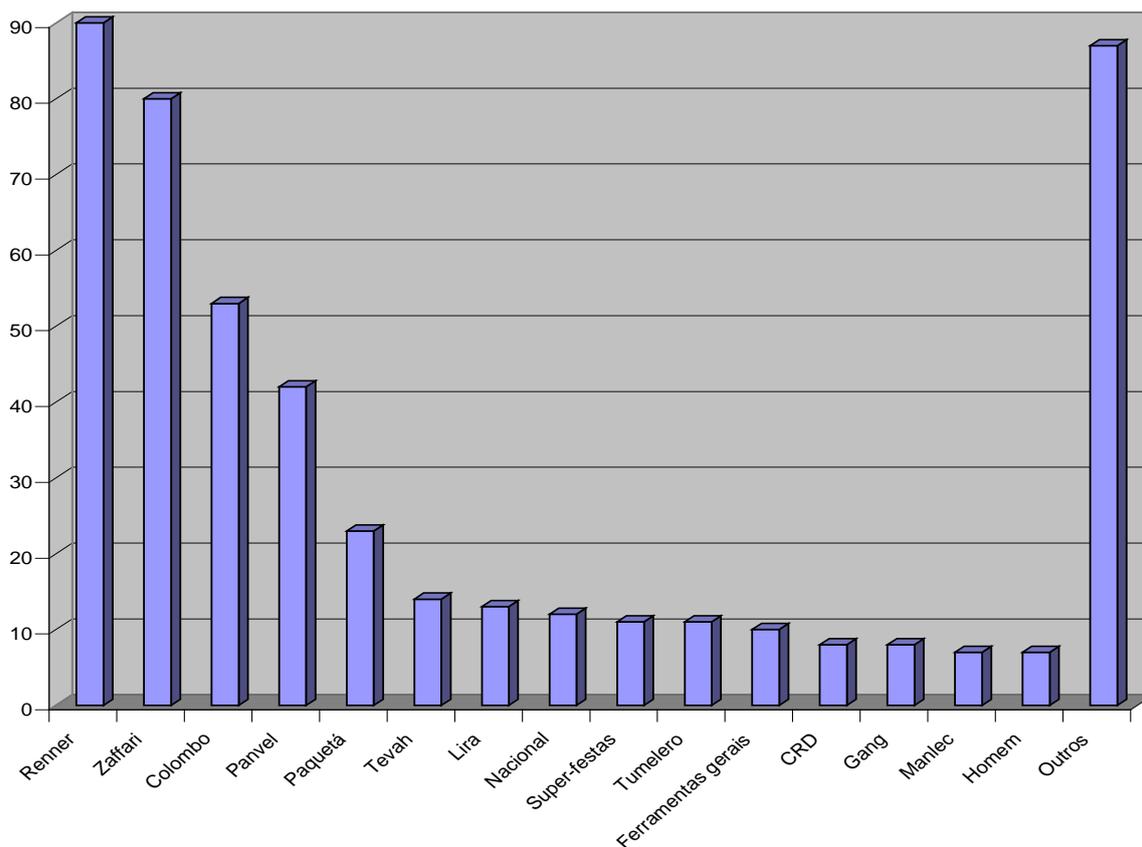


Figura 1: As empresas mais citadas pelos empresários

4.3 Técnica de coleta dos dados

Quanto à técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista - por se constituir num meio para explorar a interpretação dos sujeitos (Bryman, 1988) - do tipo por pauta (Lodi, 1971), que apresenta um certo grau de estruturação e se guia por pontos de interesse que o entrevistador tem por objetivo explorar, no nosso caso, confirmar/refutar os fatores apontados por Collins e Porras como ensejadores do sucesso das empresas visionárias na nossa realidade.

A entrevista em profundidade guiou-se pelo instrumento do Anexo B que foi submetido a um teste-piloto com o dirigente de uma empresa do varejo que não fez parte da amostra, mostrando-se adequado à coleta de dados. Solicitou-se então,

Exercício	1987 10>	1988 20>	1989 30>	1990 as 50>		1991 as 100>		1992 as 100>		1993 as 100>		1994 as 100>		1995 as 100>		1996 as 100>		1997 as 100>	
				Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG
Empresas	Nenhuma das			Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG	Posição	VPG
Zaffari	empresas			7	220,47	7	197,02	8	224,10	7	236,69	6	269,13	*	449,75	5	505,88	7	546,30
Panvel	analizadas foi			32	54,78	35	57,29	31	85,30	34	85,25	29	116,86	25	189,55	24	227,02	30	245,56
Renner	classificada			-	-	86	20,86	82	24,49	67	33,38	47	57,04	41	106,29	35	134,83	40	155,73

VPG: Valor ponderado de grandeza VPG: = 0,5 PL + 0,4 ROB + 0,1 LL

PL: Patrimônio líquido

ROB: Receita operacional bruta

LL: Lucro líquido ou prejuízo líquido

* : Não apresentou a informação no período

Figura 2: Evolução das empresas analisadas segundo Classificação **Grandes** da Revista Amanhã.

o preenchimento do cabeçalho do Anexo B, seguido pelo relato livre da história de vida da empresa, pautado pelas questões para entrevista e pelos seis ítems relacionados logo abaixo, no mesmo instrumento.

As pessoas entrevistadas foram os dirigentes principais das empresas selecionadas e quando algumas entrevistas mostraram-se insuficientes ou com regiões de sombra, ou ainda, quando necessário elucidar referências históricas que fugissem do conhecimento dos dirigentes atuais, outras pessoas da organização e também que não mais atuam na empresa, foram ouvidas. Informalmente, sempre se buscou coletar impressões de colaboradores das lojas, aleatoriamente escolhidos. Nestas duas últimas situações, as entrevistas deixaram de se guiar pela semi-estrutura estabelecida e assumiam a conformação dos itens que necessitavam esclarecimentos. Este procedimento foi apoiado pelo alerta de Sellitz que recomenda atenção para a “falibilidade da memória para acontecimentos que não se repetem, para acontecimentos de um passado distante e, ainda, para eventos com grande significação para o “eu” (1967, p.274).

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, serão utilizados nomes fictícios sempre que se fizer referência a eles. Assim, o pseudônimo e a qualificação das pessoas entrevistadas nas três empresas pesquisadas são:

Lojas Renner: Julio e Celso, diretores; Fernando, que desempenhou funções de vendedor a Diretor-Superintendente e Daniel, ex-funcionário que exerceu cargo de gerência. Além destas, na fase de análise dos dados, foi viabilizada uma entrevista com Alberto, ex-dirigente de Lojas Renner e que serviu de elemento confirmador das entrevistas anteriores.

Panvel: Manoel e Adolfo, membros do Conselho de Administração; Otávio, Diretor; Marcelo, um possível sucessor; Francisco, ex-Diretor contratado que atuou

por um longo período na empresa; Rubem, um funcionário graduado e José, ex-funcionário, também graduado.

Companhia Zaffari: Sérgio, Diretor; Vilmar, gerente geral de loja e Paulo, gerente de produção de loja. Por meras condicionantes empresariais as entrevistas planejadas com os dirigentes principais não foram realizadas. Estas pessoas, no entanto, demonstraram total interesse em colaborar com este estudo através dos seus diretores e respondendo, por escrito, algumas questões formuladas para iluminar e/ou confirmar interpretações da pesquisadora **(Ver Anexo C)**.

A realização das entrevistas foi precedida por uma coleta de dados secundários em publicações locais e instituições financeiras através de pessoas do relacionamento desta pesquisadora. Este procedimento visou proporcionar um conhecimento, ainda que preliminar, a respeito das empresas-alvo de análise, o que também garantiu uma maior abrangência na exploração do conteúdo das entrevistas, cuja necessidade ficou clara na entrevista-piloto. Com exceção de duas entrevistas, as demais foram gravadas, o que permitiu transcrevê-las na íntegra.

Saliente-se que este trabalho não apresenta uma análise sofisticada dos índices econômicos das empresas estudadas, haja vista que estes foram importantes apenas na etapa de seleção destas. Nessa fase, teve-se o cuidado de utilizar, como elemento confirmador da seleção, a classificação Grandes Empresas (Grandes, 1987/1998) que é chancelada por reconhecida empresa de auditoria (Coopers & Lybrand Biedermann, Bordasch), que considera na sua análise, não só volume de vendas, mas também elementos de grandeza econômica.

4.4 Técnica de análise dos dados

As entrevistas foram analisadas com base na técnica análise de conteúdo (Richardson, 1985), que deve permitir uma visão global do assunto garantida através de um processo cíclico que se inicia num embasamento teórico frouxo, passa pela busca de dados na realidade e, de volta ao referencial, vai se conformando uma crítica à teoria já existente.

Para Grawitz,

“... el material simbólico recogido mediante entrevistas de respuestas abiertas está formado por unas respuestas muy variadas, a veces heteróclitas, a una misma pregunta. El problema consiste en descubrir, más que este material verbal, ciertas actitudes y rasgos personales, o una estructura cognoscitiva.” (1975, p.261).

A análise de conteúdo deve basear-se em teorias que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador (Richardson, 1985). Em nosso estudo, como já foi dito, a partida se deu através de uma lista de características identificadas por Collins e Porras nas empresas visionárias e cuja aderência procurou-se testar nas empresas bem-sucedidas do comércio varejista de Porto Alegre. As categorias, portanto, já estavam estabelecidas. A análise de conteúdo limitou-se, assim, à fase de operacionalização e sistematização das idéias procurando extrair e interpretar os momentos mais importantes e significativos para atender os objetivos desta pesquisa.

A freqüência e intensidade de cada característica e dos seus indicadores nas empresas-alvo do estudo, conforme técnica seguida por Collins e Porras, foram medidas pelos indícios apresentados durante os relatos e transformados numa escala de 1 a 3, assim pontuada:

- 3 - Indícios claros e significativos da presença de cada característica;
- 2 - alguns indícios da presença de determinada característica e
- 1 - poucos ou nenhum indício daquela característica.

O contato com a realidade pesquisada revelou dois aspectos que dificultaram sobremaneira a medição dos indícios de cada indicador. Por um lado, a dificuldade em atribuir pontos de 1 a 3 quando se analisa uma evolução histórica em que a situação atual mostra-se, freqüentemente, bastante diversa da situação passada e, por outro, a questão já levantada por Bethlem (1989) de que o brasileiro é arreado a informações, o que revelou-se com mais ênfase quando trata-se de dimensões subjetivas de condução dos negócios e dos seus respectivos desempenhos.

Observadas tais limitações, lançou-se mão de observações e entrevistas complementares que minimizaram a situação apresentada. A técnica, no entanto, que buscou neutralizar eventual subjetividade considerando o ideal da objetividade na pesquisa (Köche, 1997) foi submeter a pontuação das empresas na Tabela de Indícios, à apreciação de juízes da área.

As pessoas consultadas nesta fase e, para as quais também são adotados nomes fictícios, são: Ramão, doutorando na Universidade de Barcelona e consultor de empresas com escritórios estabelecidos em Porto Alegre, São Paulo e Brasília; Hugo, empresário varejista e professor universitário em Marketing de Varejo; Roberto, empresário do varejo e Felipe, empresário e estudioso do varejo. Todos os convidados têm reconhecimento público traduzido por participação ativa como palestrantes nos mais diversos eventos ligados ao comércio e à gestão de empresas.

4.4.1 Dimensões estudadas

As diversas dimensões estudadas nas entrevistas e definidas, como se disse, por Collins e Porras (1995), foram:

IDEOLOGIA CENTRAL: Avaliar os indícios da presença de uma ideologia central nas empresas analisadas.

A - Declaração de ideologia: em que medida a empresa havia declarado uma ideologia com o intuito de usá-la como fonte de orientação.

B - Continuidade histórica da ideologia: se a ideologia declarada manteve-se incólume ao longo da história da empresa.

C - Ideologia acima dos lucros: abrangendo discussões explícitas sobre o papel da lucratividade ou riqueza dos acionistas apenas como um dos objetivos e não o principal.

D - Coerência entre ideologia e ações: as decisões importantes do ponto de vista estratégico (como produto, mercado ou investimento) e/ou organizacional (como estrutura, sistemas de incentivo, políticas) são orientadas pela ideologia declarada e coerentes com a mesma.

ESTABELECIMENTO DE METAS AUDACIOSAS (MAs): Avaliar o compromisso com metas e projetos desafiadores e audaciosos em direção aos quais a empresa canaliza seus esforços.

A - Uso de MAs: uso de Metas Audaciosas para **estimular o progresso**.

B - Ousadia das MAs: metas altamente ousadas, difíceis de serem atingidas e/ou altamente arriscadas.

C - Padrão histórico das MAs: padrão histórico repetitivo ou que transcendesse várias gerações de líderes.

EVOLUÇÃO PREMEDITADA: Avaliar se a empresa premedita o seu progresso, fazendo uso de processos evolutivos - tentar várias coisas e aplicar o que der certo.

A - Uso consciente de mecanismos para premeditar a evolução: a empresa adota conscientemente o conceito de progredir através de processos evolutivos que provoquem mudanças e a tomada de medidas estratégicas.

B - Autonomia operacional: os funcionários têm amplos poderes pessoais para decidir como cumprir suas responsabilidades através de estruturas descentralizadas de organização e definições de cargo que dêem liberdade operacional, a fim de permitir a variação.

C - Outros mecanismos: estes podem ser estabelecidos com o objetivo de estimular a criatividade e novas idéias, experiências, oportunismo (ação rápida em resposta a oportunidades inesperadas), ausência de penalidades para erros, recompensas por inovações e novas direções, iniciativa individual e incentivos para a criação de novas oportunidades para a organização.

PRESENÇA DE UMA CULTURA DE DEVOÇÃO: Avaliar se a empresa procura criar uma sensação intensa de lealdade e dedicação a ela e influenciar o comportamento de seus funcionários buscando ser consistente com a sua ideologia.

A - Doutrinação: A utilização de processos formais e/ou concretos de doutrinação dos funcionários quanto à ideologia central.

B - Rigidez de adaptação: uso de métodos concretos para impor adaptação com limites muito rígidos: ou as pessoas adaptam-se à empresa ou não se adaptam e retiram-se.

C - Elitismo: a empresa tem consolidado uma sensação de pertencer a algo especial e superior.

GERENTES TREINADOS INTERNAMENTE: Avaliar se a empresa utilizava o processo de promoções internas, levando aos níveis superiores apenas aqueles que compartilham sinceramente seus valores centrais.

A - Diretores-executivos internos ou externos: a seleção, ao longo da história da empresa, era feita apenas internamente.

B - Nada de “Vazio depois do líder heróico” ou “Síndrome do salvador”: Inexistência de crises de sucessores altamente qualificados após a saída de um diretor-executivo forte ou, diante das dificuldades, procurar um “salvador” fora da empresa para reanimá-la.

C - Mecanismos de desenvolvimento da gerência: atenção consciente através de programas internos de treinamento da gerência, programas de rotação, uso de experiências práticas para desenvolver gerentes, exposição a questões e pensamentos de alta gerência, etc.

D - Planejamento da sucessão e mecanismos de seleção de diretores-executivos: utilização de planejamento cuidadoso para sucessão e mecanismos formais de seleção de diretores-executivos.

“NUNCA É SUFICIENTE”: Avaliar se a empresa utiliza o processo contínuo de auto-aperfeiçoamento com o objetivo de fazer cada vez melhor.

A - Investimentos de longo prazo: adoção da prática de reinvestir os ganhos para o crescimento de longo prazo.

B - Investimentos em habilidades humanas: investir no recrutamento, treinamento e desenvolvimento profissional dos funcionários - mesmo em períodos de baixa.

C - Adoção no início: adoção, logo no início de sua existência, de novas tecnologias, processos ou métodos de gerenciamento.

D - Mecanismos de desconforto: uso de mecanismos concretos que causem mudanças e melhorias auto-estimuladas, antes que o ambiente externo o exija.

Os resultados são apresentados através de uma análise cruzada em que se apresenta as características das empresas visionárias e seus indicadores,

associadas a cada caso investigado, alternativa que oferece ao leitor condições mais efetivas para avaliar as conclusões apresentadas no relatório.

O resultado desta análise consolida a Tabela de Indícios, apresentada a seguir. Procurou-se, então, estabelecer uma discussão que apresenta um confronto entre a teoria e os resultados desta pesquisa. Em parte separada, dá-se a conhecer a crítica oferecida pelos juízes da área.

As conclusões do estudo, finalmente, são apresentadas na seção subsequente.

5 ANÁLISE

Não obstante a opção pela análise cruzada, esta seção inicia com um breve histórico de cada empresa estudada, procurando destacar os eventos mais significativos de sua existência.

5.1 Dados preliminares sobre os casos investigados

5.1.1 Lojas Renner S/A

Antônio Jacob Renner foi quem começou a escrever a história da marca Renner. A.J.Renner nasceu a 7 de maio de 1884, no então distrito de Feliz, município de São Sebastião do Caí. Filho de pais brasileiros e avós alemães, teve uma infância caracterizada pelos rígidos princípios familiares em que o trabalho e o sentido de responsabilidade cedo participam na formação da personalidade.

Já aos doze anos foi trabalhar na firma de seu pai, Jacob Renner, em Montenegro, numa fábrica de banha. Aos 19 anos estabeleceu-se com uma ourivesaria em São Sebastião do Caí. Aos 21 anos ingressa na casa de negócios de Christiano J. Trein e Frederico Mentz, onde pode demonstrar suas qualidades participando da administração de uma firma importante naquela região.

Aos 28 anos nova oportunidade lhe surgia: assumiu a direção da primeira tecelagem de lã em São Sebastião do Caí, da firma Frederico Engel & Cia., cuja razão social foi transformada, em 1912, para A J Renner, com a participação do sócio titular Antônio Jacob Renner.

Já em 1916/17, envolve-se com a transferência da fábrica, de Caí para Porto Alegre. Com a aquisição de terrenos no bairro Navegantes, ali foram instalados os primeiros pavilhões e nos anos seguintes foram sendo construídos prédios de alvenaria e ampliadas as instalações fabris. Iniciando com o fabrico de tecidos de lã, a firma passou a produzir seu primeiro artigo confeccionado: a capa para montaria que teve larga aceitação no mercado e abriu caminho para o desenvolvimento da indústria de confecções em geral. Para isso, a fábrica veio a produzir também os tecidos leves para trajes masculinos que tiveram enorme desenvolvimento nos anos que se seguiram.

Da fábrica líder e com a participação sempre decisiva de A.J. Renner surgiram outras indústrias, como a de calçados, curtume, feltros, tintas e vernizes, porcelanas, usinas de linho, artefatos de cimento e argamassa. Para a colocação dos artigos de vestuário, ampla rede revendedora foi organizada em todo o país, tendo sido instalada em Porto Alegre, em 1922, o primeiro ponto de venda Lojas Renner. Pode-se, então, dizer que as Lojas Renner surgiram para suprir uma necessidade da indústria Renner para escoar suas mercadorias através de canal de distribuição próprio. Antes disso, as mercadorias escoavam através de distribuidores, que paralelamente adquiriam o direito de usar, junto ao seu nome fantasia, a marca Renner; foi assim em São Sebastião do Caí - 1ª loja com este sistema - que tinha na fachada "Casa Adam" e logo abaixo "Lojas Renner".

Lojas Renner foi ampliando seu mix de produtos até se tornar, em 1940, em exemplo de loja de departamentos.

Todas as empresas tinham como grande guarda-chuva o nome A J Renner, portanto, A J Renner S/A - Lojas Renner; A J Renner S/A - Curtumes, etc.

O ano de 1965 foi um marco na história da companhia, porque materializou-se a passagem da primeira para a segunda geração, ao mesmo tempo em que cada empresa passa a ter uma razão social separada, o que possibilitou que cada uma seguisse sua trajetória com velocidade própria.

Portanto, precisamente, em 10 de junho de 1965, fica sendo a data da constituição de Lojas Renner S/A e, em 1967 ela tornou-se uma empresa de capital aberto. O histórico da administração das Lojas Renner mesclou períodos de profissionalização com momentos em que a família assumiu o comando. De 1965 a 1983, João (profissional contratado) executou as funções de Diretor-Superintendente. De acordo com Celso, executivo da empresa, foi um período muito longo com a mesma forma de pensar, com as mesmas pessoas, mas que, de certa forma, ajudou a consolidar o desenvolvimento das atividades da empresa. João foi reconhecidamente um profissional muito competente, mas detinha um poder que transcendia à família Renner. Sob sua articulação instalou-se Lojas Renner no Shopping Iguatemi e também sob seu comando foi efetuada a venda parcial da indústria têxtil para o Grupo Vicunha, iniciativa que parece não ter merecido total apoio da terceira geração Renner. Em 1983, houve nova alteração no Conselho de Administração da Companhia, onde foram incluídos dois membros da terceira geração e a empresa promove praticamente uma retransição de empresa profissional para empresa familiar. A família encarrega Fernando, que já completava algumas décadas de abnegado trabalho na empresa e, de promover a

efetiva passagem da segunda para a terceira geração segundo critérios próprios: nesse momento escolhe um neto de A.J. Renner, para substituí-lo como Diretor-Superintendente. A empresa perde um pouco mais seu caráter profissional, inobstante ter havido nesse momento uma realocação dos cargos em poder da família: “Alguns que estavam em funções executivas foram para o Conselho e naquelas funções ficaram aqueles que tinham mais vocação” relata Fernando.

Houve na história de Lojas Renner um momento muito crítico, entre 1983 e 1991, decorrente de um período recessivo experimentado pela economia brasileira, e que segundo Julio, não foi interpretado adequadamente por Lojas Renner, que, por miopia mercadológica, continuou a oferecer os mesmos produtos, aos mesmos clientes, ao mesmo preço. Passou então a perder mercado, a perder clientes, capitalizando prejuízos significativos, principalmente entre 1986 e 1989. Soma-se a isto o difícil momento relacionado à transição acima relatado.

Contudo, “se a Renner tem uma história boa para contar”, diz Julio, “grande parte se atribui à família que soube reconhecer que, mesmo tendo o sobrenome Renner, não significa que cada um tenha a vocação para tocar uma loja de departamentos; tem vocação para uma série de outras coisas. Então tiveram humildade para reconhecer isto, retiraram-se, contrataram uma administração profissional e apoiaram essa administração, deixando um representante da família, que é Cristiano Renner, como presidente das lojas”.

Portanto, ao final de 1991, Lojas Renner passou por uma completa reestruturação. O consultor, após proceder à construção de um Planejamento Estratégico, onde foi detectado um desfoque mercadológico, é efetivado na empresa para implementar as mudanças necessárias. Essas mudanças passaram a ser necessárias também pela pressão dos próprios investidores internacionais que exigiam retorno sobre seus capitais mais importante do que o que vinha sendo realizado.

A empresa, por aproximadamente três anos, investe na adequação dos produtos, das lojas e dos recursos humanos para, nos anos seguintes, dedicar-se à expansão. O modelo de loja de departamento *full-line* foi substituído pelo conceito de lojas de departamento com especialização em moda, mas que não se limita ao vestuário. Além da moda feminina, masculina e infantil, outros seis departamentos completam os estoques de novidades: acessórios, calçados, utilidades e decoração, perfumaria, cama, mesa & banho e eletroportáteis, com mais de 12.000 itens à disposição dos seus clientes.

Como o *benchmarking* nas Lojas Renner, até então, era praticado em empresas brasileiras de varejo, por volta de 1992, inicia-se um programa de visitação à empresas estrangeiras. JC Penney - quarta maior cadeia de comércio dos EUA – passa a ser apresentada como um modelo a ser seguido. Juntamente com o esforço de adequação mercadológica, Lojas Renner necessitava reavaliar seus sistemas internos. Através do plano 5 S's, iniciou-se a implementação de um programa de Qualidade Total que visava suprir duas importantes deficiências da Companhia: a falta de padronização em seus processos e o alto custo operacional com que desenvolvia suas atividades. Enquanto os padrões internacionais em custos operacionais não ultrapassavam 12% do faturamento, Lojas Renner alcançava inaceitáveis 17,5% do faturamento. O plano incluiu ainda círculos de controle de qualidade, em que cada setor era responsável pela implementação e controle do programa em sua área, o que aumentou o comprometimento dos colaboradores, constituindo-se uma espécie de co-gestão entre direção e funcionários na luta pela qualidade.

Como resultado de todo esse esforço, já a partir de 1993, Lojas Renner não só deixa de apresentar qualquer semestre negativo, como eleva sua rentabilidade em 52,5% no ano 1996, em relação a 1995, níveis recordes em termos brasileiros,

ficando credora da titulação de uma das 200 melhores pequenas companhias estrangeiras, conferido pela Forbes (The 200 Best, 1997), passando, assim, a ser percebida como uma empresa capaz de participar do fenômeno da globalização.

O patrimônio líquido cresceu, de junho de 1997 para junho de 1998, de R\$ 70,2 milhões para R\$ 82,2 milhões e a receita, neste mesmo período, de R\$ 95,9 milhões para R\$ 105,9 milhões (Quem é, 1998). Apresentou um faturamento de US\$ 253 milhões em 1997, um crescimento de 558% em relação a 1992 (JC Penney, Jornal do Comércio, 9 dez. 1998, p.6).

Com 1,7 milhão de cartões de crédito, que respondem por 85% do faturamento da empresa, tem índices de inadimplência ao redor de 3%, níveis bastante inferiores à média do comércio, que oscila em torno de 10% (Fundação de Economia e Estatística, mai./1998). A rede de Lojas Renner é formada por 21 unidades, com cinco lojas em São Paulo e as demais espalhadas entre Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. As lojas da rede têm entre 2,5 mil a 3 mil m² o que acaba, de certa forma, vinculando a expansão ao crescimento da indústria dos shopping centers.

Em julho de 1998, Lojas Renner promoveu uma reestruturação societária, transferindo sua participação no capital do Banco A J Renner, que atua basicamente no financiamento de veículos automotores, para a recém constituída Renner Participações. Esse evento visou separar o resultado do setor comercial do resultado do setor financeiro.

Ao final da coleta de dados para a presente pesquisa, mais precisamente em 07 de dezembro de 1998, o controle acionário de Lojas Renner foi vendido para a rede norte-americana JC Penney. Pela relevância que este evento assume para

as conclusões deste trabalho, será tratado em seção separada, posterior à seção Análise cruzada.

5.1.2 Panvel S/A - Drogarias e Farmácias

Pode-se dizer que a origem da Panvel remonta a 1897 quando a farmácia Vasco Azambuja e outras quatro empresas formaram a Velgos. O segundo evento que contribuiu para o nascimento da Panvel ocorreu em 1943 quando Oscar Panitz associou-se ao proprietário de um atacado de secos e molhados e fundou a Panitz.

Em 1967 aconteceu a união da Panitz e da Velgos que eram concorrentes; sua união aconteceu por uma visão estratégica de ambas empresas com interesse em maximizar economia de escala na compra de medicamentos e, com esse diferencial, administrar de forma mais confortável suas operações.

Manoel, membro do Conselho de Administração do Grupo, declara “de repente uma estratégia que não era bem uma estratégia tornou-se uma grande alavancagem de crescimento do grupo, porque dava um poder de força que as outras farmácias não tinham”. Mais tarde, o Grupo começou a sofrer pressão por parte de outras farmácias para que suas mercadorias fossem também distribuídas a terceiros, tendo em vista a perda de interesse dos laboratórios na distribuição direta. “Estar na hora certa, no lugar certo transformou a DIMED, por um longo período, no maior negócio do grupo”, diz Marcelo, considerando que, quando houve o retrocesso dos laboratórios, a Central de Compras DIMED já estava perfeitamente estruturada.

A Panitz tinha ao redor de 14 filiais e a Velgos 16, com interesses complementares: enquanto a Panitz centralizava suas lojas em Porto Alegre, Velgos iniciou no interior e desde cedo começou a ter expansão estadual. Uma das

etapas, entretanto, considerada mais difícil na trajetória da Panvel, foi a formação de uma unidade entre duas empresas com culturas muito diferentes.

Todos os membros de diretoria são profissionais egressos de níveis inferiores e preparados internamente. A exceção é o atual Diretor de Recursos Humanos, profissional recentemente contratado e que vem merecendo a aprovação dos colaboradores, pela valorização que tem demonstrado com relação às pessoas.

O grupo hoje é, então, formado pelo atacado DIMED, pelo varejo Panvel e pela indústria, Laboratório Lifar e um laboratório de manipulação. Os principais produtos do Laboratório Lifar são o Chalax e o Guaraná do Amazonas. A contribuição de cada um desses setores no faturamento do grupo era 70%, 25% e 5% respectivamente, atacado, varejo e indústria, mas, a partir da invasão de novas associações de farmácias no mercado há menos de dois anos, as atenções voltam-se para as lojas e esta relação começa a ganhar uma nova configuração em que o atacado perde espaço para o varejo. O que também contribuiu para este redirecionamento, segundo Marcelo, é a estabilidade econômica que o Brasil vem experimentando, momento em que a rotatividade das mercadorias define a rentabilidade. A decisão estratégica adotada para fazer frente a novas formas de abastecimento foi o desenvolvimento das franquias que, ao mesmo tempo em que assegura a fidelidade com a distribuidora, mantendo-a com poder de barganha junto aos laboratórios, acaba permitindo a economia de escala necessária ao varejo, onde o “comprar bem” como medida para alavancar resultados, sobrepõe-se ao “vender bem”.

Hoje o grupo conta com 130 lojas próprias e 45 franquizadas com um total de aproximadamente 2.400 colaboradores, sendo 1.200 no varejo.

Além disso, o Grupo experimentou algumas incursões na área de reflorestamento e construção civil. Esta última, como forma de padronizar filiais no interior. “Os prédios eram comprados e adaptados, porém, houve queda nos investimentos de construção e não nos interessou dar continuidade; o reflorestamento ainda existe, mas é irrisório”, diz Manoel. O Grupo, contudo, não se caracteriza, a exemplo das empresas visionárias, pela prática de *tentar de tudo e aplicar o que der certo*. As ações estratégicas não são empíricas, mas sim, fruto de um planejamento plurianual minucioso.

Destaca-se, no entanto, a agilidade com relação às decisões, especialmente as pertinentes a inovações, seja em promoções e tecnologia, seja na melhora dos serviços. O Clube do Aposentado que conta atualmente com 170.000 sócios, distribuição de brindes por valor de compra, participação em eventos comunitários, o sistema de tele-entrega “Alô Panvel” são iniciativas que têm gerado a fidelização dos clientes. As inovações, em geral, têm origem nas viagens ao exterior que os membros do Conselho e da Diretoria fazem com relativa frequência e no acesso à literatura estrangeira especializada. Técnicas de armazenamento, sistemas de manipulação, organização de farmácias, logística de mercado, técnicas de separação de produtos foram trazidos do Chile, México, Alemanha e Estados Unidos.

Um outro diferencial, instituído em 1989, em que a Panvel foi pioneira no seu mercado, foi a criação da marca própria para alguns produtos, competindo com marcas tradicionais e que hoje já representa de 10 a 12% do faturamento do varejo.

A Panvel só foi retardatária no investimento em treinamento nos pontos de venda, que vem sendo implementado a partir de 1998, tendo sido precedida por

concorrentes como Drobelt e farmácias do SESI (Serviço Social da Indústria). Até então, havia uma cultura de que não seria possível e nem viável oferecer treinamento específico a todos os balconistas, devido à alta rotatividade característica do setor, o que, de certa forma, levava a sugerir uma certa acomodação com resultados presentes. Cabe, no entanto, registrar a presença da Farmácia-Escola, pela qual passam todos os novos colaboradores, permanecendo uma semana em treinamento. O investimento sistemático em capacitação profissional, com a contratação de empresas especializadas, era restrito aos gerentes e estes ficavam responsáveis por treinar seus colaboradores.

A partir de 1997, a intensificação de associações entre farmácias e a entrada de novos concorrentes, invariavelmente, toma uma fatia do mercado da DIMED e exige da Panvel um reposicionamento quanto à atividade do varejo. A primeira medida para assegurar sua liderança no setor, foi a criação do programa Qualidade de Serviços operacionalizado através de uma equipe interna multidisciplinar e que prevê a atualização de conhecimentos técnicos, esclarecimento de dúvidas operacionais e principalmente, revisão de procedimentos e rotinas das lojas. Este programa tem por finalidade “a melhoria na qualidade dos serviços para o público interno, uma melhor integração das diversas áreas e o aprimoramento das atividades, visando rentabilizá-las” diz o Boletim Informativo dos Funcionários do Grupo Panvel (Vide Bula, nov. 1998, p.8). A iniciativa vem merecendo o reconhecimento dos participantes quanto à “conscientização da empresa em relação a investimentos em treinamento para as filiais”, diz uma das organizadoras ao jornal interno. Os gerentes das filiais têm o compromisso de repassar os conhecimentos a todos os colaboradores no ponto de venda e divulgar os resultados no Balcão de Soluções, espaço no jornal interno aberto para este fim.

A Panvel também se mostra bastante conservadora em relação a novas técnicas administrativas, com exceção à Qualidade Total, cujo projeto teve sucesso, segundo Francisco, porque foi acompanhado de incentivos financeiros aos colaboradores. Nesse momento, foi criado um plano de Participação nos Lucros e Resultados - PLR - que promoveu maior integração e maior comprometimento dos colaboradores, segundo consenso de todos os entrevistados.

Como fator balizador das ações da Panvel, Adolfo declara que, num país com tantas complicações como o Brasil, o que tem trazido melhores resultados a longo prazo é a “conta do português: Receita menos Despesa tem que sobrar alguma coisa, ou seja: Visa lucro e ponto!” Esta técnica de gestão foi citada espontaneamente em quatro das cinco entrevistas em profundidade realizadas na empresa.

A postura da empresa frente ao lucro é que ele é o fator fundamental que move todas as ações do grupo: “Do lucro saem os investimentos e este gera o crescimento da empresa.”, diz Adolfo, embora seja muito claro que a política de lucros é definida por pequenas margens, conforme ilustra Francisco: “Ganhar pouco em cima de muitos e por muito tempo.” Apesar de não ter sido verbalizado, é muito evidente a relevância que assume o aspecto da solidez nas operações da empresa, podendo-se afirmar que é uma marca que caracteriza e perpassa toda a organização.

Relativamente à sucessão, ela se encaminha preferencialmente através dos filhos e há todo um esforço neste sentido. Possíveis mudanças só deverão ocorrer num período não inferior a cinco anos e, se neste momento, os filhos não se mostrarem preparados, a sucessão far-se-á através de profissionais internos ou

contratados do mercado, assegura Adolfo. Já atuam na empresa dois filhos de dirigentes: um na área de Informática e outro na área de Marketing.

A empresa programa o seu futuro através de um planejamento de longo prazo chamado de plurianual, no momento delineado até 2004, que é precedido de um pré-planejamento em que os gerentes, de posse dos dados coletados em suas lojas ou departamentos, apresentam os números realizados e previsões para o próximo período, bem como, alimentam a Direção para estudo dos cenários político, econômico e mercadológico, que servirão para estabelecer tendências do setor e definir os objetivos e investimentos para o próximo período. Os resultados do planejamento são divulgados no jornal interno e deverão ser do conhecimento de todos os colaboradores, “como forma de multiplicação da informação visando o envolvimento numa direção única”, diz Otávio.

5.1.3 Companhia Zaffari Comércio e Indústria

Em 1935, Francisco José Zaffari, doravante chamado Francisco, recém casado com Dona Santina foi morar na Vila 7 de Setembro, uma localidade do interior do município de Erechim e lá abriu sua primeira casa de comércio que supria as necessidades da população.

Não havia boas estradas ligando os municípios e o transporte de mercadorias era primitivo. Constantemente, Francisco precisava viajar para buscar produtos de localidades distantes, ficando longos dias ausente da Vila. Nessas ocasiões, Dona Santina assumia o controle da casa comercial e, ao mesmo tempo, tomava conta dos filhos, ainda pequenos. Francisco demonstrou muita capacidade e uma grande visão comercial quando conseguiu um feito raro para a época. De uma viagem a São Paulo, voltou para a Vila 7 de Setembro dirigindo um caminhão,

cuja chegada na Vila, deu um novo impulso aos negócios da família e, mais tarde, serviu como capital para a expansão comercial.

No ano seguinte, em 1947, desejando ampliar suas atividades, Francisco partiu com a família para Erval Grande, onde adquiriu uma casa comercial já estabelecida e deu continuidade ao seu trabalho, conquistando em pouco tempo o respeito e a confiança dos habitantes locais.

Essa trajetória, porém, também teve seus momentos críticos, como um episódio que, em 1951, causou a perda de grande parte do estabelecimento. Apoiado pelos filhos, pela comunidade e pelos fornecedores, Francisco conseguiu reerguer a casa comercial e em pouco tempo surgiram as primeiras filiais em localidades próximas como Praia Bonita, Ervalzinho, Nonoai, Tope da Serra e no próprio município de Erval Grande. Diversificando suas atividades, a família ingressou na comercialização e distribuição de combustíveis: montou dois postos de abastecimento, um em Erval Grande e um na filial de Nonoai, uma destilaria de aguardente de cana e um moinho, ambos na cidade de Erval Grande.

Para atender às filiais, transportando mercadorias e combustíveis, foi preciso investir na compra de veículos de carga. E, breve, Pedro João, Marcelo e João, filhos de Francisco, começavam a viajar a Porto Alegre, que oferecia melhores possibilidades de compra, venda e troca de mercadorias.

O mais velho dos filhos, Antonio, ficava na cidade trabalhando com o pai na administração dos negócios e atuando na compra de cereais. As filhas, Paulina, Teresinha e Maria auxiliavam Dona Santina no atendimento da casa de varejo e atacado.

O crescimento dos negócios, aliado ao crescimento da própria família, fez surgir em Francisco o desejo de expandir suas atividades, para atingir um alvo bem mais distante: Porto Alegre. Antonio e Pedro João, os dois filhos mais velhos, foram encarregados de concretizar o objetivo. Junto com o primo Pedro e um cunhado, Ivo D'Agostini, vieram para a capital instalar um atacado, que abriu suas portas em 1960, na Avenida Protásio Alves. Essa nova empresa contou também com a participação do irmão de Francisco, Giacomo Zaffari e de Ari D'Agostini.

Durante esse período de mudança nos rumos do negócio, foi fundamental a contribuição de Gema D'Agostini Zaffari, esposa de Antonio, que abria as portas de sua casa para acolher a família, que ainda morava em Erval Grande.

Em 1962, na cidade de Canoas a empresa abriu seu segundo atacado e, em seguida o terceiro, desta vez em Porto Alegre, na Avenida Bento Gonçalves.

Constatando que o balcão de venda a varejo que possuía dentro do atacado atraía cada vez mais clientes, a família resolveu investir nesse ramo de comercialização. Nessa época, Marcelo, outro dos filhos de Francisco, estava em São Paulo cuidando da comercialização de mercadorias no centro do país. Lá observou tendências e o trabalho de empresas nesse segmento, retornando com novas idéias. Em pouco tempo, pôs em prática a abertura da primeira loja de varejo de auto-serviço da família, na Av. Protásio Alves, com apenas 130 m², mas que marcou o bairro Petrópolis.

Desde aquele princípio, a Companhia Zaffari criou formas próprias de organização, firmando algumas características que diferenciavam sua loja, identificando um padrão de atividade que se mantém até hoje: um atendimento personalizado e atencioso que busca fazer de cada pessoa um cliente especial, de cuja supervisão Francisco se ocupava pessoalmente, circulando nas *frentes de*

caixa durante todo o expediente. Quanto à qualidade e variedade de mercadorias, não era uma tarefa difícil para a família, habituada a escolher diretamente os produtos que vendia desde o começo de suas atividades. Registre-se que a Companhia atribui-se o diferencial de ter primeiro se especializado em alimentos para depois ingressar no segmento de supermercados, diferentemente de todos os concorrentes do país, segundo Sérgio.

Com o sucesso dessa loja, que logo conseguiu uma clientela cativa, a empresa partiu para a ampliação do negócio, centralizando os investimentos. Em 1967, inaugurou a segunda loja, também na Protásio Alves. Esta, já maior e melhor estruturada, estabeleceu o estilo Zaffari, fazendo da loja uma extensão da casa dos clientes. Contava com plantas, pássaros e uma decoração acolhedora, que compunha um ambiente agradável.

Entre o final de 1969 e início de 1970 ocorre uma cisão na empresa. As lojas e um terreno são partilhados entre Francisco e o irmão, ficando o primeiro com a Companhia Zaffari e o segundo elege outra marca para suas lojas.

A abertura do segundo supermercado em Passo Fundo, deu-se em maio de 1970, seguindo-se dos demais em Porto Alegre, até chegar atualmente com 13 Supermercados e 6 Hipermercados (Classificação ABRAS).

Quanto ao Zaffari Ipiranga, cabe destacar que este concretizou um dos mais grandiosos investimentos, qual seja, o primeiro hipermercado com uma área de vendas de 3.200 m², cujo impacto de lançamento, em 1974, foi imenso.

Em 1978, foi inaugurada a Central de Abastecimentos na Avenida Sertório, num terreno com 120.000 m² e 32.000 m² de área construída. Lá, as mercadorias

são recebidas, selecionadas, empacotadas e estocadas para serem distribuídas às lojas.

A informatização, a partir de 1979, permitiu à Companhia Zaffari agilizar e racionalizar os procedimentos em diversos setores da empresa. Em 1991, incrementou ainda mais o processo de informatização através da interligação entre as lojas e o escritório central.

Ao final da década de 80, a empresa partiu para outras alternativas de investimento, colocando-se no ramo da indústria de alimentos. A aquisição de duas fábricas, Haiti/Plic Plac - produtora de café e biscoitos - e Coopasso - refinadora de óleo de soja -, veio somar-se ao trabalho da Companhia Zaffari no segmento de alimentação.

O investimento em administração de shopping-centers teve início com o Bourbon Assis Brasil no início da década de 90, seguindo-se o Bourbon Canoas, até chegar em outubro de 1998 a inaugurar o Bourbon Ipiranga, que revolucionou o bairro e imediações pelas formas modernas e arrojadas, embora preservando o estilo Zaffari.

Em leilão promovido pelo Poder Judiciário do Estado de São Paulo, em ago./98, a Companhia Zaffari arrematou o Shopping Matarazzo com 200 lojas e um hipermercado, porém, um recurso das Indústrias Matarazzo, mantinha a operação *sub judice*, permitindo seu efetivo gerenciamento apenas a partir de dez./98. Segundo AGAS (1998), a empresa que pretende atingir um faturamento de R\$ 1 bilhão no ano 2000, estuda a reforma e ampliação do shopping com 54 mil m². Cabe registrar que, em 1997, a Companhia Zaffari alcançou um faturamento de US\$ 584,9 milhões com um lucro líquido de US\$ 35,6 milhões (AméricaEconomia, 1998).

O desempenho dessa empresa gaúcha no setor de auto-serviço, confere também, importância a ações comunitárias. No plano da cultura, realiza o evento Concertos Comunitários Zaffari, já em sua 11ª edição. Os espetáculos “Carreras nas Missões” e “Luciano Pavarotti e Roberto Carlos” tiveram a participação da Companhia Zaffari, assim como outras ações desenvolvidas através do apoio a entidades estaduais e municipais, em campanhas de defesa dos consumidores e do meio ambiente.

Pode-se concluir que desde o princípio do seu trabalho no ramo de supermercados, a Companhia Zaffari teve a preocupação com o bem-estar do cliente dentro das lojas, procurando manter um estilo próprio de ambientação e arquitetura. Do lado de fora dos supermercados, as telhas conferem o toque caseiro à construção, graças à forma do telhado, semelhante à das residências. Internamente, muita madeira, tetos rebaixados, luz quente, transmitem ao consumidor a sensação de estar num ambiente doméstico, familiar. Porém, a característica central, segundo os dirigentes atuais, é o *prazer em servir*, que provém de um traço de sua história que é a hospitalidade. Este traço colocou em cada um dos dirigentes uma exigência muito forte de cordialidade.

Finalizando, toda essa obra é creditada ao homem de iniciativa que foi Francisco Zaffari. Uma das características mais marcantes em sua personalidade era o zelo pela união da família. Francisco sempre procurou manter próximos os filhos, genros, noras, netos, sobrinhos e primos, todos numa convivência constante, segundo um espírito de integração. Sempre lutando contra a acomodação, ele não costumava desistir de nenhuma meta, ainda que diante de dificuldades. Mesmo após sua perda, a família conserva essas idéias como princípios básicos na condução da empresa.

5.2 Análise Cruzada

Antes da apresentação da análise cruzada, é imperativo abordar o aspecto das empresas visionárias **“Dar as ferramentas, não impor soluções”** nas empresas do nosso estudo. Na pesquisa de Collins e Porras, este aspecto consolida argumentação para a derrubada de dois importantes mitos da Administração: “Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia” e “As empresas visionárias precisam de um grande líder carismático”, discutidos na seção Derrubada de alguns mitos populares. O esforço concentra-se em construir uma empresa duradoura e que faça diferença para o mundo. A exemplo da análise de Collins e Porras, este aspecto central não sofre pontuação na Tabela de Índícios apresentada ao final desta seção, razão pela qual é analisado previamente.

Em razão da utilização exclusiva da obra de Collins e Porras (1995) nesta seção, para fins metodológicos, as citações diretas conterão, daqui para frente, apenas a página onde as mesmas se encontram.

5.2.1 Dar as ferramentas, não impor soluções

Uma das conclusões mais fascinantes e importantes da pesquisa, segundo Collins e Porras, é a derrubada do mito de que a criação e a longevidade de uma grande empresa exigem uma grande idéia e um grande líder carismático. O primeiro grande pilar de sustentação de empresas visionárias é que o resultado principal de seus esforços “não é a implantação tangível de uma grande idéia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou o acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa.” (p.45)

“De tudo que fiz, o mais importante foi coordenar os talentos daqueles que trabalham para nós, indicando-lhes a meta a ser seguida.” diz Walt Elias Disney (p.139). A empresa visionária transcende o líder. De fato os dois grupos de empresas estudados por Collins e Porras tiveram líderes fortes nas suas etapas de formação. O que, porém, distingue as primeiras das segundas é que os dirigentes das empresas visionárias empreenderam uma jornada sem fim para construir e desenvolver as capacidades da organização, para que esta pudesse evoluir e prosperar de forma independente e muito além da existência do líder, razão pela qual os pesquisadores desprezam o termo “líder” e assumem o termo “arquiteto”, ou ainda, não informar as horas, mas construir um relógio em que as pessoas pudessem ler as horas, mesmo após o desaparecimento de quem o concebeu.

Paul Galvin, fundador da Motorola, estimulava divergências e discussões, oportunizando aos indivíduos mostrar o que podiam fazer sozinhos: estabelecia desafios e dava às pessoas uma enorme responsabilidade para estimular o crescimento e o aprendizado da organização e delas próprias. Sam Walton usou o conceito “Uma loja dentro da loja” dando autoridade e liberdade para que cada gerente dirigisse uma loja como se fosse seu próprio negócio. Enquanto isso, os líderes da Ames, empresa de comparação da Wal-Mart, impunham todas as mudanças de cima para baixo, fornecendo um livro com instruções detalhadas sobre como os gerentes deveriam agir, sem dar espaço à iniciativa individual.

A pesquisa de Collins e Porras, portanto, revelou que tanto as empresas visionárias como as empresas de comparação tiveram na liderança, executivos que demonstraram alto nível de persistência, atraíram pessoas dedicadas para a organização, influenciaram pessoas para que atingissem metas e foram peças importantes nos momentos cruciais de formação de suas empresas. Concluíram, também, que as empresas visionárias normalmente começaram ou tiveram muito

menos propensão a começar com uma grande idéia do que as empresas de comparação e, por fim, que as empresas visionárias tiveram menos sucesso empresarial no início do que as empresas de comparação.

Lojas Renner, como já se sabe, surgiu por uma necessidade de escoamento das mercadorias produzidas no Grupo A J Renner.

A.J. Renner preocupou-se em preparar desde cedo uma estrutura mista, na qual incluíam-se não somente seus filhos, mas também profissionais contratados, para sucedê-lo na condução dos negócios. E, durante esse primeiro período, também havia manifestações claras de disseminar conhecimento e cultura de tal forma que as pessoas em geral estivessem preparadas para assumir cargos superiores.

Todavia, na passagem da segunda para a terceira geração houve uma certa demora provocada por uma política vigente na época: os filhos deveriam, antes de ingressar na empresa, obter alguma experiência fora dela e quando entravam ainda faziam estágio em todos os setores. Aconteceu, assim, que os filhos prepararam-se academicamente para outras áreas retardando o ingresso da terceira geração na empresa.

Porém, o início das Organizações Renner deu-se mais no sentido de construir uma empresa que perpetuasse na sociedade, embora, seu primeiro produto, as capas para montaria, pelas suas qualidades comprovadas, tenha tido uma larga aceitação e aberto caminho para o desenvolvimento da indústria de confecção em geral.

A partir da reestruturação promovida em 1991/92, a empresa vem aplicando incessantemente mecanismos para o desenvolvimento das pessoas, capacitando-

as a agir em prol do crescimento da organização. Esta afirmativa é consubstanciada pela seleção da melhor história de encantamento ao cliente, que será descrita na próxima seção.

O início da Panvel deu-se de forma diferente do que nas Lojas Renner. A Direção do Grupo Panvel ainda é a mesma que o criou: três proprietários de farmácias que constituíram a Panvel. Como em algumas empresas visionárias, seu maior sucesso não foi planejado e aconteceu quase acidentalmente. A necessidade de fazer frente a uma economia de escala junto aos laboratórios e a oportunidade de constituir uma distribuidora foi a grande alavancagem para o crescimento da organização.

Na Panvel, outros indícios de “**Dar as ferramentas**” são traduzidos pelo aproveitamento dos gerentes internos para os cargos de direção. Atualmente, dos quatro Diretores, apenas o Diretor de Recursos Humanos foi contratado externamente.

Uma entrevista realizada com um gerente de filial revela uma grande satisfação com o enfoque que esse diretor, recém-contratado, vem empreendendo em relação aos colaboradores, especialmente a valorização dos mais antigos. Perguntado se o diretor que o precedeu, seguia uma orientação diferente, declarou que não conhecia a política anterior, “aliás, acho que nem existia este cargo anteriormente” completa.

Na Panvel, há uma preocupação em preparar os filhos para sucessão, sem descartar a possibilidade de contratação externa, se aqueles não estiverem totalmente preparados.

Numa avaliação preliminar, poder-se-ia afirmar que os dirigentes estão bem mais voltados para os resultados operacionais e financeiros do que em “**Dar as ferramentas**”, pelo fato de que as diretrizes emanam da Direção para os níveis inferiores e que a autonomia dos gerentes e dos níveis operacionais é limitada às operações circunscritas à sua função. Os diretores têm total liberdade de ação, pautada pelas linhas mestras estabelecidas pelo Conselho de Administração, devendo, portanto, prestar contas sistematicamente.

Cabe destacar que é notório o reposicionamento da Panvel relativamente à investimento na capacitação de seus colaboradores no ponto de venda. Ao se coletar dados, informalmente, nas filiais, percebeu-se um certo entusiasmo com relação a este aspecto, como se este viesse preencher uma expectativa.

Na Companhia Zaffari, o conceito da empresa ser a criação mais importante parece muito claro desde a sua fundação até os dias de hoje. Há uma linha comum de perpetuação da organização extremamente valorizada, representada pelo zelo com a imagem que a empresa possui junto aos clientes e à comunidade em geral.

Não obstante haver, em praticamente todas as operações fundamentais, um acompanhamento direto da Direção, há, ao mesmo tempo, uma conscientização de que os negócios no varejo se realizam através “do pessoal de ponta”.

Há um grande esforço para que a filosofia da empresa seja traduzida em todas as oportunidades de contato com os clientes. A Companhia Zaffari apresenta uma forma bastante particular de obter êxito neste sentido através do que chama “código interno” que é o momento em que o colaborador comunga perfeitamente da cultura Zaffari e se torna capaz de expressá-la nas ações que executa,

segundo sua criatividade e iniciativa pessoal. A Companhia dá seguimento ao aspecto de **“Dar as ferramentas”** estimulando o autodesenvolvimento e o compromisso de assegurar os valores básicos da empresa. Assim, as ferramentas baseiam-se, não só no crescimento da empresa, como nas próprias aspirações humanas. Cada gerente deve gerir a loja em que atua, como se fosse sua, limitado pelas linhas gerais definidas pelos departamentos centrais e que visam manter o núcleo da Companhia.

A exemplo das empresas visionárias, a Companhia Zaffari começou devagar no interior do Estado e procurou consolidar seu espaço na comunidade porto-alegrense e cercanias, para então alçar vôos maiores, como o ingresso no Estado de São Paulo, no final de 1998. Conforme relato nos itens subseqüentes, a Companhia vem investindo maciçamente no seu futuro, repensando a organização como um todo no sentido de assegurar e fortalecer seus diferenciais competitivos. Assim, há fortes indícios que levam a concluir que a empresa continuará a defender ferrenhamente sua perpetuidade.

Em resumo, as três empresas deste estudo não começaram com uma grande idéia e nem tiveram grande sucesso inicial, ou seja, todas elas começaram devagar. Lojas Renner e Companhia Zaffari tiveram um grande líder desde a sua etapa de formação e por mais quase meio século. Já a Panvel administrou sua formação a partir dos fundadores de cada uma das empresas que a constituiu.

As demais dimensões de **Dar as ferramentas** como Investimento em Habilidades Humanas, Mecanismos de Desenvolvimento da Gerência, Adoção de novos Processos de Gerenciamento e outros, estão diluídas nos indicadores analisados a seguir, razão pela qual esta dimensão não sofre pontuação em separado.

5.2.2 Ideologia Central

As empresas visionárias são imbuídas de um senso de missão, apresentando desde os seus primórdios, um elemento fundamental para o seu funcionamento que é uma ideologia central - valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro - que orienta e inspira as pessoas em toda organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo. Esses valores centrais que, em nenhuma empresa visionária passava de seis, apoiavam-se em algumas premissas, tal como ficou claro na Hewlett Packard nas palavras de John Young, seu ex-Diretor-Executivo: "...o lucro - apesar de ser importante - não é o *motivo* da existência da Hewlett Packard; a empresa existe por motivos mais fundamentais" (p.3). Assim, também na Marriot, quando Marriot Jr. comentava que "o fator de motivação da empresa não é o dinheiro, mas o orgulho e a sensação de realização decorrente de se fazer um trabalho muito bem" (p.102).

Na primeira empresa investigada, Lojas Renner, havia indícios extremamente significativos, desde o início da empresa, da presença de uma missão, ainda que na época não declarada, consubstanciada nas ações de seu fundador Antonio Jacob Renner, que sugeriam, - pelo seu caráter social e por uma postura quase obcecada de respeito ao cliente - uma priorização da preservação da empresa em relação ao objetivo de lucro. Na empresa, criou a cooperativa (extinta ao final dos anos 80) que assumia dupla função: o abastecimento dos lares dos funcionários e o financiamento de bens duráveis, além de um sistema de financiamento à casa própria, precursor do Banco Nacional de Habitação - BNH- criado somente em 1968, para o qual A.J. Renner forneceu importantes subsídios. Teve importante participação na legislação trabalhista no início da década de 30 antecipando-se às leis hoje vigentes, especialmente no que diz respeito à participação nos lucros e creche para os filhos dos funcionários. Não só realizou,

como procurou sempre difundir seus empreendimentos sociais, através de palestras e artigos, para que servissem de exemplo, pregando desta forma, a harmonia entre o capital e o trabalho. Prestou também larga contribuição às entidades de classe, organizando e participando de várias.

Pode-se dizer que a qualidade era um princípio que regia os negócios e, mesmo com o redirecionamento que a empresa sofreu a partir de 1991, ela não ficou descuidada. Hoje, porém, a qualidade é conjugada com outros fatores como preço, que, em virtude do novo foco, acaba assumindo a mesma importância.

Havia, na empresa, desde sempre, uma conscientização de que a

“cultura interfere na atividade-fim da empresa, ela dita e modifica as normas e procedimentos formalmente definidos, embora os procedimentos informais criados devam ser formalizados para que se obtenha um procedimento padrão de operação”,

diz uma apostila interna que fazia parte do programa de desenvolvimento de habilidades, ministrado aos gerentes, sub-gerentes e chefes de loja. A tradição e a cultura de uma empresa normalmente não são abertas a um exame crítico. Elas são sentidas e seguidas. “Para que a perpetuação dos valores, crenças e filosofias não levem a um processo de estagnação, o ideal é preservar os valores essenciais, fixando suas crenças com políticas bem definidas, estimulando novas idéias, técnicas e comportamentos” diz Fernando, traduzindo exatamente o princípio básico das empresas visionárias que é **“Preservar o núcleo e estimular o progresso”**.

Os valores essenciais para A.J. Renner tinham origem no seu espírito estóico, que não admitia que o homem se entregasse às crises, como as que atingiram o mundo inteiro: a 1ª Guerra Mundial, a grande depressão econômica de 1929 e a 2ª Guerra Mundial. Quanto mais ameaçador fosse o momento, mais A.J. Renner encontrava força para fazer seu trabalho e transmitir entusiasmo a seus

colaboradores. Um dos princípios estabelecidos para a continuidade e o crescimento de sua empresa, era fabricar aquilo que o consumidor realmente precisava, embora nem o percebesse. Assim, oferecia “sapatos de pano e maiôs com um saio de lã, que mesmo molhado, tinha a finalidade de manter o calor, evitando resfriar a bexiga”, lembra Fernando.

Na década 80, após o milagre brasileiro experimentado na década de 70, Lojas Renner vivenciou um desfoque mercadológico, continuando a oferecer os mesmos produtos para um consumidor que perdera poder aquisitivo. Essa foi uma época caracteristicamente marcada pelas grifes estrangeiras e o consumidor entrava na loja e dizia: “Na Renner só tem produtos caros”. Cabe aqui fazer referência ao paradoxo de Ícaro (Miller, 1992): os mesmos fatores que levaram Lojas Renner ao sucesso, conduziram-na ao declínio naquele período. Ela não percebeu que o mercado mudou e estendeu tanto suas orientações que alcançou extremos perigosos, ou seja, o mercado perdeu a capacidade de consumir seus produtos de alta qualidade, os quais, ao mesmo tempo em que conferiram destaque às Lojas Renner, foram gradativamente afastando o consumidor, até que, em 1991, a família decide repensar a empresa.

Neste momento, foi contratado um consultor para desenvolver o Planejamento Estratégico da organização. Porém, antes de empreender mudanças, o mesmo resolveu promover uma pesquisa junto ao público-alvo, concluindo que as pessoas “amavam” as Lojas Renner, apenas não podiam mais comprar seus produtos. Declarações do tipo “Eu adoro a Renner”, “Eu gosto da Renner”, “Eu amo a Renner de paixão” foram as mais freqüentes.

O consultor percebeu então, que havia um valor muito forte das Lojas Renner junto à sociedade e que precisava ser resgatado. Assim, constatou que os

valores básicos haviam ofuscado o estímulo para o progresso. Havia necessidade de deslocar o foco dos produtos para os clientes. Foi então assumida uma linha de ação, que foi subdividida em Princípios Empresariais e Valores Empresariais.

Princípios Empresariais:

- Encantar o cliente é o nosso ponto de honra.
- O valor pago pelo cliente deve proporcionar o melhor em produto e serviço.
- Valorização dos nossos colaboradores e incentivo ao seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- O profissional Renner faz acontecer.
- O lucro é fundamental para o crescimento e continuidade da empresa.
- Busca contínua de inovação e competitividade.
- Qualidade em todas as nossas ações.

Iniciativas como *as melhores histórias de encantamento ao cliente* incentivam o desenvolvimento profissional dos colaboradores, provocando inovações na agregação de valor ao produto e serviço, além do que, fazem o profissional Renner acontecer.

Valores empresariais:

- Respeito aos clientes, aos colaboradores, aos fornecedores, ao patrimônio e aos princípios da empresa.
- Honestidade e verdade em todas as ações e atitudes.
- Humildade, estando sempre aberto a novas idéias e conceitos.
- Austeridade no uso dos recursos da Empresa.
- Lealdade com seriedade, franqueza e fidelidade entre os colaboradores da Empresa.
- Sigilo no tratamento das informações da empresa.

- Justiça nas decisões.

Valores como lealdade, respeito aos clientes e verdade em todas ações e atitudes podem ser comprovadas pela coerência entre as mensagens veiculadas nos comerciais e as práticas adotadas no interior de suas lojas.

Exatamente como aconteceu com a Ford. No início da década de 80, ela estava abalada “sangrando tinta vermelha devido aos ferimentos causados pelas várias surras que havia levado dos concorrentes japoneses” (p.85). Ela fez então algo incomum para uma equipe que havia se deparado com uma crise tão profunda: parou para esclarecer os princípios que a orientavam.

E, para expressar a finalidade pela qual Lojas Renner existe, ela definiu a seguinte missão “Comercializar produtos de moda com qualidade a preços competitivos e excelência na prestação de serviços, conquistando a liderança, sempre orientados pelo mercado”

Collins e Porras descobriram que as empresas visionárias nem sempre foram exemplos perfeitos de suas ideologias, como a General Electric que chegou a cometer uma série de transgressões éticas e legais num esquema de manipulação de licitações com empresas de serviços públicos e a própria Procter & Gamble, doravante referida apenas por P&G, que violou seu princípio de “respeito pelo indivíduo” quando tentou apossar-se das gravações telefônicas da Cincinnati numa tentativa de encontrar fontes internas que haviam falado a seu respeito ao Wall Street Journal.

Com relação à sua postura frente aos lucros, estes são encarados nas Lojas Renner como um fator fundamental para atingir outras metas como o crescimento e a perenidade da empresa, mas, para Celso, no dia-a-dia são tratados como uma consequência natural de fazer cada vez melhor.

A segunda empresa estudada, Grupo Panvel, tem como missão “Comercializar e industrializar bens e serviços com agilidade, eficiência e qualidade, visando a satisfação de acionistas, clientes e colaboradores”. A missão foi construída há aproximadamente um ano, procurando traduzir a linha de ação que a empresa pratica e todos os colaboradores foram convidados a participar na sua elaboração.

Ela possui ainda, um conjunto de valores, recentemente declarados, quais sejam:

- Agilidade de serviços e decisões.
- Inovação de produtos, serviços e comportamentos.
- Remuneração justa do capital.
- Ética profissional com todos os públicos e,
- Realização profissional dos colaboradores.

Não obstante a declaração destes valores, a ênfase nos relatos recaiu geralmente sobre condições financeiras e outros itens concretos, como: “uso exclusivo de capital próprio”, “cabeça entre os ombros e pés no chão”, “controle direto do fluxo de caixa”, “o resultado sempre baseia a decisão”, dispensando menos relevância a atributos como preocupação com credibilidade e com o futuro que, indubitavelmente, estão presentes na conduta da empresa.

Para compreender melhor o aspecto dos valores básicos na Panvel apoiamo-nos na experiência da Johnson & Johnson que usou seu credo como base da sua reação à crise em 1982, quando sete pessoas morreram envenenadas com cianeto nas cápsulas de Tylenol nas redondezas de Chicago. A Johnson & Johnson recolheu todas as cápsulas de Tylenol de todo o mercado norte-americano arcando

com um custo ao redor de U\$100 milhões e envolvendo 2.500 pessoas numa operação para alertar o público e lidar com o problema.

A ideologia central é componente essencial de uma empresa visionária, apesar de por si só, não tornar uma empresa visionária. Para deixar clara a distinção entre valores centrais e as manifestações específicas destes, cabe analisar o exemplo da Merck. “Nosso negócio é preservar e melhorar a vida do ser humano” (p.126) é uma parte permanente e imutável da sua ideologia central; seu compromisso, no entanto, com relação a pesquisas voltadas para doenças específicas, é uma prática não-central que pode mudar.

Por isto, talvez na Panvel haja confusão entre o que é chamado de princípio básico de condução dos negócios - Cabeça entre os ombros e pés no chão - que nada mais é do que uma política ou procedimento específico, com uma ideologia central. Práticas de condução de negócios, segundo Collins e Porras, não formam uma ideologia central, mas preocupação com a credibilidade e a perenidade que, subjacentemente, norteiam as ações na Panvel, parecem pertencer à sua ideologia central.

Assim, analisando-se alguns itens dos valores declarados e confrontando-os com suas práticas, pode-se inferir que a Panvel tem uma postura frente ao lucro de sempre reinvestí-lo na empresa. A teoria e a prática na Panvel, de acordo com Francisco, é “ganhar pouco em cima de muitos, por muito tempo”. Assim, freqüentemente, reduz margens de lucro para preservar lealdade com fornecedores e continuar merecendo a fidelidade dos clientes.

No tocante à realização profissional dos colaboradores, até 1997 ela estava centrada no nível gerencial, dado que a rotatividade no nível operacional era assumida como muito alta, porém, equivalente à média do mercado. A partir de

1998, no entanto, tem havido um investimento também na capacitação dos colaboradores do nível operacional.

Relativamente à inovação de produtos e serviços, a Panvel tem se mostrado pioneira não apenas quanto à concorrência local, mas também, em algumas situações, no nível nacional, como no caso do sistema automatizado de controle de estoques e o uso de marca própria para alguns produtos.

Na terceira empresa analisada, Companhia Zaffari, encontramos fortes indícios da presença de um senso de missão. As ações hoje executadas na Companhia têm inspiração nos princípios que existem desde os seus primórdios.

O tratamento *mano* e *mana* entre os colaboradores, ensejando um relacionamento familiar, foi herdado do Sr. Francisco, que, desde sempre, procurou oferecer aos novos colaboradores um ambiente que se aproximasse de um lar. Do mesmo modo, a forma com que os dirigentes atuais - filhos do fundador – conduzem os negócios, com seriedade, inovação constante e buscando atender o cliente cada vez melhor, foi aprendida com a convivência diária na empresa desde muito pequenos, onde cada um auxiliava de acordo com as habilidades que a idade permitia. Enquanto assimilavam a postura do pai frente as mais diversas situações, cuidavam pessoalmente dos detalhes de cada operação.

Neste sentido, esta autora vale-se de um período, no início da década de 80, em que privou, na vida profissional, com Francisco Zaffari que, em inúmeras ocasiões privilegiou-a narrando a história da empresa e os princípios que norteavam suas operações - servir à comunidade com produtos de qualidade, com prazer e com profundo respeito. Teve-se, também, a oportunidade de vivenciar situações do cotidiano desta empresa e constatar uma efetiva sintonia com os seus

relatos. Impressionava, sobremaneira, sua simplicidade e sua presença constante, destacadamente nas atividades que envolviam contato com os clientes. Comprova-se a manutenção desses princípios empresariais na obcecada atenção à qualidade e ao frescor dos hortifrutigranjeiros, bem como, na formação de especialistas nos mais variados tipos de alimentos, visando orientar o cliente quanto à otimização do seu aproveitamento.

Esta presença efetiva, representada por um envolvimento direto da direção em cada operação importante é assim explicada por Sérgio:

“As pessoas que coordenam, vivem o negócio 24 horas por dia... Todos têm presença forte junto aos colaboradores. Esta é uma marca, uma característica desde o início: viver de forma contínua o negócio permite que se faça correções durante o processo e, com isto, todos são levados a acompanhar tudo de perto”.

Durante todo o período que envolveu a obra do Shopping Ipiranga, Sérgio marcou presença diária (inclusive sábados, domingos e feriados) acompanhando tudo de perto. Fica muito claro que a realização em fazer coisas bem feitas e oferecer ao cliente e à comunidade algo do qual possam se orgulhar, permanece incólume desde o início.

Era assim também na Boeing. Bill Allen - Diretor-Executivo de 1945 a 1968 - comentou: “A Boeing está sempre olhando para o amanhã. Isto só pode ser feito por pessoas que vivem, respiram, comem e dormem o que estão fazendo...” (p.98).

5.2.3 Estabelecimento de Metas Audaciosas

As Metas Audaciosas são uma manifestação do segundo componente essencial que caracteriza as empresas visionárias que é o **Estímulo para o Progresso** que induz mudanças e o movimento para frente em tudo que não faz parte da Ideologia Central. O Estabelecimento de Metas Audaciosas levaram Walt Disney a apostar toda sua reputação na Disneylândia, sem nenhum dado de

mercado que indicasse uma demanda por um sonho tão extravagante. Da mesma forma, fez com que a Ford colocasse seu futuro em jogo com a meta de democratizar o automóvel.

Um dos assistentes de pesquisa de Collins e Porras observou que as empresas altamente visionárias parecem ter uma auto-confiança que beira a *hubris* - orgulho, confiança ou arrogância excessiva. Realmente, o Estabelecimento de Metas Audaciosas requer um certo nível de confiança fora do comum. Assim, não foi cauteloso criar a Disneylândia. Não foi modesto declarar “Nós vamos democratizar o automóvel”. Foi quase uma infantilidade a Philip Morris - sexta do ranking no setor do fumo - enfrentar a R.J. Reynolds. Foi quase um absurdo, a Sony - uma empresa de pequeno porte, estabelecer a meta de se tornar a empresa que iria modificar a imagem que o mundo tinha dos produtos japoneses como sendo de baixa qualidade. Sam Walton estabeleceu em 1990, quando faturou US\$ 32,6 bilhões, a meta específica de US\$ 125 bilhões para o exercício do ano 2000. Segundo dados apresentados na 29ª Convenção Estadual Lojista (Convenção, 1998), em 1996, a Wal Mart faturou US\$ 105 bilhões, o maior faturamento de empresas varejistas do mundo.

As Metas Audaciosas continham o ingrediente de muita persistência, dado que muitas vezes levavam decênios para serem alcançadas. Por que as empresas visionárias se dispunham a lutar por suas metas por 30 ou 40 anos, elas transcendiam seus líderes e acabavam sendo atingidas pelos executivos que os sucediam e pelos colaboradores em geral, justificando o princípio de “**Dar as ferramentas e não impor soluções**” (p.44). Paul Galvin, fundador da Motorola, ao preparar seu filho para ocupar o cargo de Diretor-Executivo, enfatizava a importância de “manter a empresa em movimento, ter sempre algo por que lutar”.

Assim, a empresa de Paul Galvin continua vivendo e prosperando praticamente 40 anos após sua morte.

Collins e Porras concluíram que as Metas Audaciosas

“parecem ser mais audaciosas para as pessoas *de fora* do que para as pessoas de dentro. As empresas visionárias nunca acharam que sua audácia significava fazer pouco dos deuses. Simplesmente nunca lhes passou pela cabeça o fato de que não pudessem fazer aquilo que haviam se disposto a fazer.” (p.157).

Neste item, esta pesquisa enfrentou compreensiva resistência quanto ao conteúdo das metas, mas nas três empresas foi informado que objetivos de longo prazo existem, porém, são de domínio interno. Todavia, analisando-se retrospectivamente seus históricos, percebe-se evidências bastante concretas de objetivos de longo prazo, consubstanciadas, por exemplo, nos investimentos imobiliários para expansão futura da Companhia Zaffari.

Lojas Renner destacaram-se, nesta década, inclusive a nível mundial, como modelo de gestão - chegando a ser citada pela Forbes como uma das 200 melhores pequenas companhias estrangeiras - fruto de um impulso gerado a partir da reorganização da empresa. Foi aí que, de forma bastante ousada, lançou-se a mostrar a Companhia a investidores internacionais, provocando o estabelecimento de metas significativamente mais audaciosas do que normalmente eram previstas, como o plano de expansão nacional. Mas nem sempre foi assim. Segundo Celso, antes disto o plano de expansão da Companhia “era bem mais comportado”. Talvez possa se dizer que os princípios de A.J. Renner atribuíam um peso maior à **Preservação do núcleo** do que ao **Estímulo para o progresso**. Havia indícios mais do que significativos de que tinha em mente o crescimento contínuo de suas empresas, porém, com uma perspectiva de velocidade mais tímida. E assim foi até o final da década de 80, início da década de 90.

Hoje, as metas são estabelecidas gradativamente, porém tem como horizonte chegar ao final do ano 2000 com 15 lojas em São Paulo e, num prazo entre cinco a dez anos, contar com 50-60 lojas no País, salienta Celso, acreditando que, com a economia estabilizada, o varejo brasileiro especializado em roupas comportará ao redor de quatro a cinco redes nacionais. Para tanto, há uma preocupação constante em manter e valorizar a marca Renner onde ela já se encontra e propagá-la com muita ênfase em todos os estados onde ela venha a fazer-se presente. Segundo Celso, a empresa já tem uma repercussão nacional, pois, com muita freqüência, surgem convites de empreendedores de shopping centers de outros estados para instalação de Lojas Renner. O plano de expansão, contudo, está muito vinculado ao crescimento da indústria dos shopping centers, tendo em vista o projeto da Companhia de utilizar espaços sempre superiores a 2500 m² para suas lojas.

Em contatos informais, percebeu-se que o plano de expansão que previa estar presente no Estado de São Paulo, já tinha como objetivo maior elevar a Companhia a um patamar que despertasse interesse de grandes empresas estrangeiras. Junte-se a isto, uma possível falta de vocação da terceira geração provocada pela política de buscar experiência fora, antes de ingressar na empresa. Certamente, estes fatores agregam justificativa para a definição de tais Metas Audaciosas.

Na segunda empresa analisada, a Panvel, as metas de longo prazo não foram reveladas. Adolfo diz que o mercado farmacêutico brasileiro não está tão suscetível à globalização, porque está fortemente limitado pela legislação vigente, conforme abordado na seção O setor farmacêutico.

Os dirigentes da Panvel não se consideram ousados em relação às metas. Essas são balizadas, desde o início da empresa, por sua política de operar basicamente com recursos próprios, o que não permite saltos de alavancagem, embora os dirigentes tenham presente a dimensão evolutiva da empresa e esta vir apresentando um ritmo consistente de crescimento. Adolfo fundamenta esta postura, argumentando que as empresas brasileiras têm dono: “aqui, há uma política mais constante, capitaneada pela solidez”.

As metas, na Panvel, são estabelecidas para um período de cinco anos, revistas anualmente e acompanhadas mensalmente, o que não implica timidez, mas permite qualquer correção de rumo, instantaneamente. O planejamento da Panvel inclui o monitoramento de um conjunto de indicadores que “vão dar uma idéia do futuro da organização” informa Francisco. Na verdade, não se pode comparar o planejamento plurianual da Panvel com Metas Audaciosas de uma empresa visionária, que poderiam levar 30 ou 40 anos para serem atingidas.

Na Companhia Zaffari, também não foram reveladas aquelas Metas Audaciosas que levariam decênios para serem alcançadas, apenas que a instalação de novas unidades é definida a partir de um profundo estudo de mercado, priorizando, entre as áreas de propriedade da empresa, aquela cuja redondeza demonstre o maior potencial de crescimento.

Sérgio alerta também o quanto é necessário que a empresa se mantenha em constante movimento para a frente. O consumidor que diz “Eu vou no meu Zaffari”, “o meu Zaffari é o da Bordini”, sente-se meio-dono do empreendimento. Ele liga, ele opina espontaneamente, ele reclama, ele questiona, ele se posiciona e é isto que movimenta a empresa. A relação é viva e a Companhia sente-se impulsionada, compulsivamente, a buscar sempre coisas novas. Percebe-se

nitidamente um entusiasmo incomum em evoluir, progredir, descobrir e melhorar cada vez mais. Pode-se dizer que a meta mais audaciosa da Companhia Zaffari é superar-se permanentemente.

Com relação ao plano de expansão, este sugere ser audaz, mas é planejado de tal forma que todo o crescimento seja pautado a partir da solidez dos pontos atuais. É claro, no entanto, que a Companhia Zaffari, a exemplo de Lojas Renner, também vem implementando ações mais agressivas ultimamente. Aos olhos dos analistas de mercado, ela estava extremamente focada a nível local, permitindo inferir uma possível involução da Companhia, provocada por um futuro esgotamento de mercado. A Companhia, contudo, mostrou que estava atenta a esse fenômeno e resolveu, não só procurar definir a expansão de suas redes para um nível nacional, como também, promover seu crescimento migrando para a atividade de administração de shopping centers.

Desta forma, ao mesmo tempo em que escapa da exposição nua e crua à concorrência internacional cada vez mais interessada no mercado gaúcho, prepara-se de forma poderosa, explorando a atividade de administração de shopping centers que, aparentemente, ainda não despertou a atenção dos competidores internacionais e que, se fortalecida, pode provocar uma barreira à sua entrada. Acredita-se, assim, que esta medida traz no seu bojo uma alternativa aos negócios da família, caso a Companhia venha a entender não mais ser conveniente enfrentar o avanço desenfreado das empresas multinacionais.

5.2.4 Evolução Premeditada

Richard Carlton, ex-Diretor-Executivo da 3M declara “É verdade que a nossa empresa já encontrou por acaso alguns de seus novos produtos. Mas nunca

se esqueçam de que só se pode encontrar algo por acaso se você estiver em movimento” (p.206).

A história das empresas visionárias mostra que seus maiores êxitos foram obtidos através de tentativas e erros, oportunismo e até por acidente. O que hoje pode parecer uma estratégia brilhante pode ter sido consequência de experiências oportunistas ou acidentes de percurso. Como aconteceu com a Johnson & Johnson que ao reparar uma reclamação de irritação que um determinado esparadrapo causava, o Diretor de Pesquisa encaminhou ao médico signatário da reclamação, uma unidade de talco e passou a incluir uma lata de talco na embalagem de certos produtos. Os clientes passaram a pedir que pudessem comprar o talco separado e assim nasceu o “Talco Johnson para Bebês” principal produto em vários países. Na Marriot, o serviço de embalagens com almoço entregue no pátio dos aeroportos foi resultado de uma tentativa oportunista, ou seja, apresentou-se uma variação estranha da proposta original, que se fosse ignorada, não resultaria num de seus principais negócios.

Estes exemplos encaminham um outro tipo de progresso, segundo Collins e Porras, muito parecido com a evolução e adaptação das espécies orgânicas ao seu ambiente natural e se concretiza a partir de duas situações: primeiro, tentando de tudo e aplicando o que der certo e, segundo, começando com pequenos passos ou mutações em direção ao crescimento. O conceito central da teoria da evolução de Charles Darwin é que as espécies evoluem através de um processo de *variação* não direcionada e *seleção* natural, ou seja, as diferenças individuais, já existentes entre os elementos de uma mesma espécie, formam *variações* favoráveis que serão *selecionadas* pelo meio ambiente aprimorando a espécie (Paulino, 1996).

Collins e Porras acrescentam a estas, a grande lição: não esqueça de **preservar o núcleo**; a evolução implica variação e seleção, porém as visionárias não se afastam do seu núcleo. Se uma experiência na Wal Mart não agregar valor ao cliente, não será selecionada. Se uma variação na J&J violar seu credo, será abortada.

Nas Lojas Renner há fortes indícios em toda parte do uso consciente do progresso evolutivo. Ele existe nos processos de treinamento do nível operacional que, em 1997, alcançaram 103 hrs/ano por colaborador, ultrapassando largamente a média do setor ao redor de 40 hrs/ano; no programa Escalada 2001 que visa preparar os executivos para os desafios do próximo milênio, inclusive com participação de palestrantes estrangeiros; no programa “Magia Renner” que objetiva valorizar resultados, estimulando o cliente interno a satisfazer o externo, integrando, capacitando e disseminando a cultura da empresa; no jornal Planeta Renner, que é um veículo de comunicação de idéias entre os dirigentes e os colaboradores e entre os próprios colaboradores; no uso da prática do “Cliente Oculto” em que uma pessoa designada pela empresa assume o papel de cliente com objetivo de avaliar o atendimento; no uso da tecnologia Renner Service, terminais semelhantes aos existentes nos bancos e que permitem o pagamento do cartão com cheque e o acesso ao extrato da conta do cliente; na utilização do Encantômetro, equipamento em que o cliente registra seu nível de satisfação quanto ao atendimento recebido naquela visita e ainda na valorização das melhores histórias de encantamento ao cliente no “Cliente para sempre”. Todas essas iniciativas, conscientemente utilizadas, conduzem à melhoria contínua, pretendendo deixar as pessoas livres para sugerir, criar e melhorar.

Lojas Renner sempre caracterizou-se por estimular a iniciativa individual e, nesta última década, desenvolveu vários mecanismos para premiação de novas

idéias, conforme amplamente relatado. A autonomia operacional, no entanto, restringe-se, atualmente, ao âmbito de atuação de cada função, que é limitado pelas diretrizes estabelecidas pelo dirigente principal, entende Alberto.

Mas, na sua história, houve também, iniciativas mal-sucedidas, como a eliminação do Kanto-Kente - espaço de roupas para jovens. Essa decisão, mais tarde reconhecida como errada, decorreu da inspiração em experiências norte-americanas na política de exposição de produtos que deixava de ser setorizada e passava a ser diluída nos departamentos.

O grupo Panvel, a exemplo de algumas empresas visionárias, obteve um grande sucesso quase por acidente, a partir da criação de uma distribuidora comum à Panitz e Velgos. Cabe, novamente, ressaltar que a economia de escala nas compras é um fator crítico nesse segmento, capaz de determinar o sucesso ou insucesso da empresa e que a Panvel soube detectar, antecipando-se às suas concorrentes.

Já algumas incursões em outras áreas não vinculadas a sua atividade-fim, como reflorestamento e construção civil não progrediram. Há também indícios da utilização de mecanismos de variação e seleção: apesar de fazer parte da rotina do Diretor de Varejo, a partir de maio de 1998, Manoel visitou todas as filiais para ouvir o que o funcionário Panvel tem a dizer e, cujas propostas foram triadas e incluídas na programação de ações para 1999. “É a voz do cliente, traduzida pelo funcionário”, argumenta Manoel. Ainda assim, a empresa não se considera do tipo “Tentar várias coisas e aplicar o que der certo”. As ações são planejadas e ponderadas, o que lhe confere um resultado na ordem de “80% de acerto e 20% de erro, é uma bela equação”, arrisca Manoel. Mecanismos como Premiação por Novas Idéias não são utilizados.

O uso consciente de mecanismos para **estimular o progresso** dá-se na forma de inovações tecnológicas, como técnicas de armazenamento, sistema de controle de estoques informatizado, ligado diretamente aos terminais de caixa, campanhas de aumento das vendas através de brindes, promoções e, ainda, o Clube do Aposentado com 170.000 associados . Outro fator que merece destaque é o uso de marca própria para alguns produtos. A marca, declara Marcelo, é um diferencial único e que funciona como uma espécie de guarda-chuva para outros produtos, gerando fidelização. Cabe aqui, fazer referência à declaração de J. R. Martins, autor do livro *Grandes Marcas Grandes Negócios* e co-autor de *O império das Marcas*, de que é preciso comunicar-se com os consumidores “com um nome que lhes seja familiar, agradável e lhes traga associações confortáveis de relacionamento” (Martins, 1998, p.A-2).

Constata-se, na Panvel, o uso do mecanismo da autonomia operacional dos gerentes, porém, sem a perspectiva consciente de, através dela, estimular o progresso. “O gerente é o dono do seu negócio” diz Adolfo, porém, a autonomia se dá mais no sentido de “liberar a direção para pensar a Empresa”, segundo Manoel, mas é fortemente circunscrita ao limite de atuação da função gerencial. Por outro lado, desde a adoção do Planejamento Estratégico como ferramenta para construção do seu futuro, os gerentes são convocados a participar e responsabilizados pela apresentação de informações que vão consolidar o cenário para o qual a empresa vai se preparar no próximo exercício. Este mecanismo, sem dúvida, prepara-os para pensar questões estratégicas da alta direção.

Como forma de acompanhar novos entrantes que praticavam um preço dissuasivo com 12-13% de desconto, a Panvel resolveu, pela primeira vez, seguir a mesma estratégia. Ao ver reduzida sua margem de lucro a praticamente zero, resolveu reagir a essa prática passando a perseguir uma maior eficácia no

atendimento. Manoel revela que, mesmo reduzindo drasticamente o nível de descontos, as vendas aumentaram e os resultados têm sido extremamente satisfatórios. Para isso, a empresa desenvolveu em 1998, o programa Qualidade de Serviços, que vem apresentando resultados muito importantes e que, parece despertar nos dirigentes uma reconcepção quanto à importância de colaboradores motivados e bem preparados como fator de sucesso nos resultados.

A Companhia Zaffari adota conscientemente e de forma quase obcecada vários mecanismos para **estimular o progresso**, pautada pela atenção efetiva ao cliente com vistas a oferecer, de forma pioneira, novos produtos ou agregar sempre mais serviços para facilitar a vida dos consumidores. Isso pode ser observado no balcão de carnes, no setor de hortifrutigranjeiros, na padaria, no balcão de frios; também, na prontidão com que providencia a troca de qualquer mercadoria que não tenha atendido à satisfação do cliente, ainda que este não apresente a nota fiscal.

Apesar de estar fortemente ligada à sua ideologia - servir o cliente com produtos de qualidade e profundo respeito -, a Companhia Zaffari está, ao mesmo tempo, atenta ao desenvolvimento. Para cada nova unidade ela procura preservar a forma diferenciada com que costuma receber o consumidor em seu estabelecimento, um ambiente que o faça sentir-se em casa, porém, um lugar onde o cliente tem oportunidade de entrar em contato com tudo o que existe de mais moderno. Para tanto, não mede esforços implementando novas tecnologias que viabilizem a oferta de novos serviços, coletando informações no exterior ou onde quer que se faça necessário e indo ao encontro dos fornecedores para, juntos, desenvolver equipamentos adequados à sua realidade, como balcões frigoríficos diferenciados para exposição de alimentos, ou ainda, técnicas que permitam

facilitar a dona-de-casa, como o corte da carne que hoje é oferecido pronto para o consumo e não mais com apresentação anatômica.

Cumpramos ressaltar que não existem cursos no mercado para a maioria das necessidades específicas de uma empresa que cuida de abastecimento e que tem se diferenciado no setor de alimentos. “Aqui nós precisamos especialistas em tomate, em carne bovina, etc., então, ou forma-se o profissional dentro da Companhia, ou no exterior”, explica Sérgio.

A Autonomia Operacional é provocada como uma forma de atender seus princípios de “servir bem”. Há um impulso que conduz o colaborador a descobrir de que forma ele deve agir, mas isso, segundo Sérgio, “não se ensina, ao menos não na medida em que deve acontecer. É algo que se manifesta de dentro para fora em cada pessoa e, no momento em que se concretiza, o colaborador sente-se verdadeiramente parte da empresa. Nós chamamos isto de *código interno*”. Assim, presenciou-se uma cliente reclamar a um empacotador de uma barra de chocolate quebrada, quando depositava suas compras no carro e deparar-se com a pronta troca da mercadoria, sem que ao menos este colaborador consultasse um superior.

E, assim,

“qualquer necessidade do cliente é decodificada e flui no canal de comunicação até chegar ao negócio central que vai aliá-la às tendências e informações colhidas no exterior ou em outras regiões e transformá-la num agregado de valor ao produto ou serviço. É assim que acontece a evolução” diz Sérgio.

Essa atitude é identificada por Araújo Santos (1997) como “um espírito indagador” que, na Companhia Zaffari, perpassa toda a organização e é o que a mantém em constante movimento para frente.

Desta forma, mesmo que as atividades de cada funcionário sejam extremamente monótonas - pois as operações repetem-se milhares de vezes por

dia - percebeu-se durante algumas observações, que os colaboradores as consideram gostosas e atrativas. Questionado, Sérgio responde que isso acontece porque as atividades são “vivas com carinho, com zelo e como desafios”.

O Departamento de Recursos Humanos da Companhia Zaffari tem como meta prioritária o desenvolvimento de pessoal, buscando uma qualificação cada vez melhor. O treinamento básico, oferecido a todo colaborador que ingressa na organização, assume uma forma institucional em que é transmitido o histórico da empresa, sua filosofia e a conduta necessária para o exercício de suas funções, como a postura frente aos clientes e uma cuidadosa apresentação pessoal.

Além do mais, uma vez por mês, é oferecida uma reciclagem a todos os colaboradores, tanto na forma de treinamento operacional, como na de troca de informações visando à uma recarga no estímulo à qualidade de atendimento.

Outros mecanismos formais, como premiação por novas idéias, não são adotados.

5.2.5 Presença de uma Cultura de Devoção

Quando Collins e Porras iniciaram sua pesquisa imaginavam encontrar provas de que as empresas visionárias eram excelentes locais de trabalho. Concluíram que, por saberem claramente quem são, bem como, as metas que querem atingir e, portanto, o que lhes interessa, as empresas visionárias não têm espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas rígidas ou que não conseguem adaptar-se a elas.

A Nordstrom só é um ótimo local de trabalho para aqueles verdadeiramente dedicados e adaptados à sua filosofia. Se um funcionário não estiver disposto a adotar a filosofia da Hewlett Packard (HP) com entusiasmo, então seu lugar não é

na HP. Se um funcionário da Motorola não se juntar à cruzada pela qualidade, jamais será um “motorolense” de verdade. E, por fim, se alguém questionar o direito que cada consumidor tem de tomar suas decisões sobre o que comprar - como cigarros, por exemplo - jamais terá lugar na Philip Morris.

Até o início do século XX, a Colgate dava grande ênfase a uma cultura criada em torno dos seus valores familiares, porém, nos últimos sessenta anos não há indícios de que ela imponha os mesmos critérios rigorosos de seleção ou rigidez de adaptação aos novos funcionários. Enquanto a P&G sempre se definiu em termos de Ideologia Central como especial e única, a Colgate sempre se definia *em relação* a P&G. Significa dizer que, se alguém estiver realmente disposto a “comprar” a filosofia da empresa e se dedicar a ela, produzirá muito e dificilmente se sentiria tão bem em outro lugar; caso contrário, passará a sentir-se deslocado e acabará saindo ou sendo eliminado como um corpo estranho.

As empresas visionárias transformam suas ideologias em mecanismos concretos relacionados a um conjunto consistente de sinais que as consolidam. Elas doutrinam as pessoas, impõem uma adaptação rígida e fazem com que seus funcionários sintam que fazem parte de algo especial através de iniciativas, como as que seguem:

- programas de treinamento com conteúdo ideológico e prático;
- difusão de feitos heróicos e exemplos corporativos;
- hinos da empresa, afirmações ou juramentos que reforçam o compromisso psicológico e,
- recompensas e reconhecimento público para ações que demonstram esforço com a ideologia.

As Culturas de Devoção que preservam o núcleo são contrabalançadas com uma grande dose de Autonomia Operacional que encoraja a iniciativa individual. Elas aumentam a capacidade de atingir Metas Audaciosas, porque criam a sensação de fazer parte de uma organização que pode conseguir praticamente tudo o que quiser. Assim, o controle ideológico **preserva o núcleo**, enquanto a Autonomia Operacional **estimula o progresso**.

Nas Lojas Renner, percebe-se, desde o início, uma idéia de cultismo à organização, ainda que nem tanto expressa através de processos concretos de doutrinação como nas empresas visionárias. Fernando afirma que as pessoas tinham orgulho de pertencer à empresa; sentiam-se estimuladas a produzir cada vez mais, porque eram reconhecidas pelo próprio Presidente, A.J. Renner, que diariamente e de maneira informal, visitava todos os departamentos e cumprimentava os funcionários. Os colaboradores consideravam-se bem pagos e eram titulares de benefícios que nenhuma outra organização, na época, oferecia.

Além disso, qualquer treinamento aos funcionários era precedido por um pronunciamento de um membro da diretoria reforçando os valores da empresa.

Fernando diz que

“isto é parte da cultura da empresa. Assim como existe cultura de um povo, existe cultura de uma empresa, história, tradição, religião, administração, grau de desenvolvimento e grau de conhecimento. Cultura de uma organização tem história, fundação, tradição... e isso se explicava para todo o tipo de gente, nos treinamentos.”

Algum mecanismo concreto de doutrinação dos funcionários, portanto, existia, procurando criar uma sensação intensa de lealdade e dedicação, influenciando o comportamento dos seus membros. Procedimentos como este, contudo, ficaram um tanto relegados no período compreendido entre 1982 e 1991.

Mais recentemente, após a reestruturação da Companhia, uma nova equipe foi se formando. Algumas pessoas que já estavam na empresa “obsoletaram-se”, diz Julio, não resistiram aos novos tempos e saíram, outras ficaram e outras, ainda, foram contratadas, até de outros ramos de negócios, desde que tivessem capacidade de adaptação ao varejo e à nova realidade da empresa. A partir dessa nova fase, há indícios bastante significativos de que novos mecanismos passaram a ser incorporados, pois um maior volume de recursos foi investido para garantir o **estímulo ao progresso**. Eles se tornam agora mais voltados para modernas técnicas capazes de ensejar o processo evolutivo.

Existem várias iniciativas para integrar e capacitar o quadro de colaboradores, entre os quais, um programa anual que envolve todos os colaboradores - ao redor de 1800 -, inclusive os titulares de contratos temporários. Ele se inicia com uma palestra proferida por um dos diretores - preferencialmente, o Diretor-Superintendente - em que são abordados os números da Companhia e é destinado um tempo específico para reforçar a filosofia da empresa. O programa é desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos, composto por uma psicóloga e duas assistentes e privilegia, além de técnicas sobre encantamento ao cliente, aspectos relacionados à auto-estima das pessoas, caracterizando uma atenção com os valores humanos. Já o programa “Escalada 2001” destina-se à capacitação dos 70 executivos, especialmente, “preparando-os para a virada do milênio, em que a pessoa tem que estar com a cabeça aberta”, declara Celso. São convidados palestrantes de renome da área organizacional que realmente agreguem valor no sentido “holístico do indivíduo”, complementa.

Há uma preocupação grande em manter uma relação harmoniosa entre capital e trabalho, oferecendo uma boa remuneração a todos. Aos colaboradores de um determinado topo da pirâmide - ao redor de 70 pessoas - é distribuída uma

participação nos lucros. Também a estes, num determinado período, foi oferecida uma condição privilegiada para aquisição de ações preferenciais da Companhia, sistema em que Lojas Renner assumiu a segunda posição em termos de pioneirismo no Brasil.

Além destes, circula um jornal interno denominado “Planeta Renner” que tem por finalidade a integração entre os colaboradores e uma comunicação interna cada vez mais eficiente e exemplar. Nele, é dada ênfase na busca de uma linguagem única - ainda não tão efetiva como “mano” e “mana” na Companhia Zaffari - qual seja “Família Renner”.

Outra iniciativa que merece destaque e assume várias funções é o programa “Cliente para sempre” em que os colaboradores narram as melhores histórias que vivenciaram objetivando encantar os clientes e que chegam a 1200 ao mês. A melhor história do mês recebe uma premiação em dinheiro, mas o ponto culminante é a revelação semestral das melhores, com a presença não só da direção da empresa, como dos familiares do ganhador. Neste momento, acontece uma homenagem pública aos selecionados, há a entrega de uma importância em dinheiro para a loja campeã em número de histórias e de um prêmio importante para o vencedor da melhor história e a respectiva divulgação no jornal interno “Planeta Renner”.

Outro indício de preservar a cultura é a decisão da empresa de trazer os futuros colaboradores das novas lojas instaladas em outros estados para vivenciarem a cultura Renner aqui em Porto Alegre. Eles trabalham nas lojas, eles captam o valor que as Lojas Renner têm na cidade, são acompanhados por colaboradores mais antigos nomeados “padrinhos” durante toda sua permanência. Enfim, a Direção acredita que este procedimento é mais efetivo quando se trata de

assimilar os valores que fazem a diferença de uma empresa, atribuindo a esta iniciativa, sua capacidade de competir com a multinacional C&A .

No grupo Panvel os indícios da presença de uma cultura de devoção são menos aparentes. A lealdade do funcionário parece estar vinculada diretamente ao retorno financeiro. “A gente acionou a participação do pessoal no lucro adicional que o programa de qualidade poderia produzir e com isto conseguiu-se motivar muito o grupo a realmente produzir mais”, declara Francisco.

Corroborava novamente uma associação entre lealdade do funcionário e retorno financeiro a afirmativa de Otávio: “neste momento, as pessoas estão altamente motivadas aguardando o fechamento do ano para ter sua participação no resultado após a apuração do balanço”. Porém, perguntado diretamente sobre um sentimento de devoção à Panvel, Otávio revela:

“existe uma devoção, um orgulho muito grande dos funcionários em pertencer a um grupo genuinamente gaúcho, que opera com recursos próprios e que, acima de tudo, tem um respeito muito grande por seu público interno e externo, salda todos os seus compromissos em dia e faz tudo de acordo com a legislação vigente. Dizendo isto, acho que disse tudo. De forma bem abrangente: seriedade acima de tudo em nossos negócios.”

Essa afirmativa foi parcialmente confirmada em entrevistas informais com colaboradores das filiais. Um dos contatos foi realizado num expediente de Domingo e o colaborador mostrou-se bastante solícito e entusiasmado. Diz que o fato de trabalhar num Domingo não o incomoda, pois em compensação, descansará no Sábado e Domingo seguinte. Gosta de trabalhar na empresa, porque, em primeiro lugar, não perceberia noutro lugar o salário que recebe ali. Em segundo lugar, acredita que, oferecendo um bom trabalho, em quatro anos poderá chegar à gerente. Com relação ao investimento na capacitação dos colaboradores, revela que esse se limita ao programa de integração e treinamento recebido durante uma semana, quando do seu ingresso na empresa. Não mencionou os

encontros que acontecem periodicamente com o gerente da loja, como tarefa de casa do programa Qualidade de Serviços.

Na Companhia Zaffari os indícios de doutrinação são descortinados através da contratação de pessoas jovens, por volta de 14 ou 15 anos, da sua adaptação à filosofia da empresa que repercutirá numa seleção natural. Nas palavras de Sérgio “muitos se identificam, outros ficam três a quatro anos e vão fazer outra coisa. Os monitores identificam os que melhor se adaptam, exploram seu potencial de tal forma que possam produzir mais e investe-se neles”. O uso de uma linguagem única como “mano e mana” entre os colaboradores fortalece uma estrutura de referência e a sensação de pertencer a esse grupo. Não há, no entanto, outros mecanismos formais e conscientes para promoção de uma cultura de devoção.

Sérgio resume:

“Aqui as coisas funcionam muito mais por *códigos internos* - jeito de se portar, cultura da empresa, o dia-a-dia da operação - do que escritos. As pessoas mesmo descobrem os códigos e passam a operar com mais eficácia e, assim, consegue-se transmitir a imagem da empresa. Se ele não se identifica com os códigos, ele fica fora, ele não consegue ser eficiente”.

A rigidez de adaptação, então é um processo natural, cujos limites são definidos mais pelo funcionário do que pela empresa.

5.2.6 Gerentes Treinados Internamente

As empresas visionárias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais de dentro da empresa, porém é a continuidade da qualidade de liderança que importa, aquela que assegura a preservação do núcleo.

O ciclo de continuidade da liderança dá-se através de mecanismos descritos na **Figura 4**, que vão garantir a **preservação do núcleo** e deverão **estimular o progresso**.

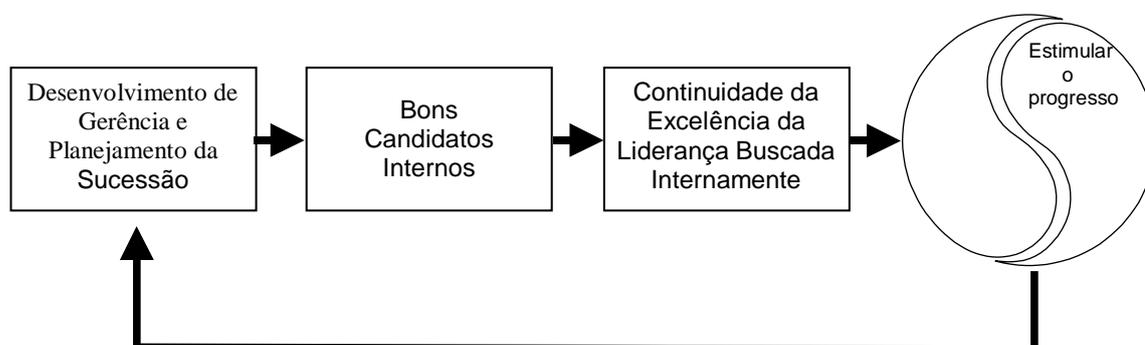


Figura 4: Ciclo de continuidade da liderança
Fonte: Collins e Porras, 1995.

A Colgate, empresa de comparação da P&G era, até o início do século XX, uma empresa extraordinária, quase do tamanho da P&G e tinha a declaração mais forte de Ideologia Central das empresas de comparação do estudo de Collins e Porras, com valores centrais e um objetivo duradouro articulado por Sidney Colgate. Na década de 40, porém, ela tinha a metade do tamanho e menos de um quarto da lucratividade da P&G e conservou esta razão pelos quarenta anos seguintes. A resposta a esta situação decorre, em grande parte, do planejamento inadequado da sucessão e nas descontinuidades resultantes da liderança na Colgate com respeito à P&G. Quando a primeira geração de gestão da Colgate estava envelhecendo e o filho de Sidney ainda era considerado muito jovem para assumir a empresa, os irmãos aceitaram a proposta de Charles Pearce de fundir a Palmolive-Peet e a Colgate e recolheram-se para a aposentadoria. Pearce, no entanto, concentrado em sua jornada expansionista, ignorou os fundamentos da Colgate e seus valores básicos, violou terrivelmente sua ideologia central, especialmente na forma honesta de agir com os revendedores, clientes e funcionários, apresentando-se sempre muito inflexível. A família Colgate ficou

espantada com o que vinha acontecendo e, iniciando-se com Bayard Colgate substituindo Pearce, deu continuidade a uma tradição de sucessões mal planejadas, ficando cada vez mais atrás da P&G.

Enquanto isto, na P&G, havia a preocupação de ter sempre, desde os níveis inferiores até a alta gerência, duas ou três pessoas igualmente capazes de assumir as responsabilidades dos níveis seguintes.

As empresas visionárias, no entanto, também tiveram alguns hiatos gerenciais. Por exemplo, a Disney, nos anos 70, atrapalhou-se porque não tinha treinado nenhum sucessor competente. A empresa então contratou Michael Eisner, não só por sua trajetória brilhante no setor, mas fundamentalmente porque entendia e apreciava os valores da Disney, como resumiu um funcionário: “Eisner mostrou ser mais Walt do que Walt” (p.262). Ressalte-se, porém, que em mil e setecentos anos somados de histórias das empresas visionárias, foram encontrados apenas quatro casos individuais de pessoas de fora que assumiram o cargo de diretor-executivo.

No início das Lojas Renner, em se tratando de uma empresa de um dono só, havia a cultura de promoção interna de gerentes. Os funcionários aprendiam suas funções na prática e como havia, subjacentemente, um culto à empresa e ao seu dono, era natural que o empenho e a dedicação determinassem o reconhecimento e o conseqüente crescimento funcional dentro da organização. Assim, Fernando, que trabalhou por muito tempo na empresa, foi conduzido à Direção. Também Celso, que trabalha há mais de 20 anos e hoje exerce cargo diretivo. A passagem da primeira para a segunda geração aconteceu de forma natural, conforme relata Fernando: “A.J. Renner, ao tomar decisões importantes manifestava sempre a necessidade de consultar os gurus, seus filhos”. Da segunda

para a terceira geração, no entanto, houve uma certa demora em termos de sucessão. Foi o período em que a empresa esteve totalmente profissionalizada e quando a família voltou a assumir o comando, o fez sob condições um tanto difíceis.

A partir de 1991, seguiu-se uma nova filosofia de administração de pessoal, constituindo-se uma equipe mais adequada ao novo perfil de negócios estabelecido. Celso declara que é um dos únicos remanescentes da fase anterior, tendo convivido largamente com a segunda geração. Atualmente, há um investimento maciço em treinamento técnico sempre conjugado com a preservação da cultura Renner de encantar o cliente. Mais recentemente, a empresa vem investindo num programa de *trainee*, em que ingressam, anualmente, de seis a oito universitários, com vistas a assumir cargos gerenciais no futuro.

Na Panvel, o Conselho de Administração é composto por três pessoas originárias das empresas que a fundaram, que ocupam paralelamente cargos diretivos na forma de rodízio. O momento mais difícil para a empresa foi justamente o da formação da sociedade Panvel, que deu-se através da união de duas farmácias com culturas bastante distintas. Sobre este aspecto não se obteve riqueza de informações, mas sabe-se que a sintonia só se estabeleceu após dois anos de esforço conjunto. Não houve, contudo, vazios de liderança na empresa.

Dos quatro diretores atuais, três foram formados internamente e o quarto, recentemente contratado, vem imprimindo um novo enfoque com relação aos recursos humanos.

Os gerentes, preferencialmente, também são formados internamente, mas conforme Manoel, não é uma regra. Se eventualmente o mercado oferece alguém preparado, a empresa não se abstém de contratá-lo. Atualmente, há fortes indícios

de treinamento da gerência; em muitas situações, com profissionais destacados, como o que aconteceu recentemente em que foi contratada a empresa de consultoria Siqueira Campos Associados e, em março de 1998, na Convenção Anual de Gerentes Panvel, foi contratado o Prof. Luiz Almeida Marins Filho, doutor em Antropologia.

A participação dos gerentes no processo anual de revisão do Planejamento Estratégico caracteriza-se numa prática de exposição a questões e pensamentos de alta gerência, preparando-os para cargos futuros.

O programa Qualidade de Serviços, implementado em 1998, vem despertando o interesse maciço dos envolvidos, com depoimentos bastante animadores no Jornal interno "Vide Bula" que tem incentivado a equipe organizadora a promover cada vez mais a harmonia entre as sugestões dos integrantes com os objetivos do programa de formar uma equipe bem treinada, ágil e eficaz.

Nos níveis operacionais elevam-se à gerência aqueles que verdadeiramente se adaptam à empresa e às suas operações. Há que se considerar, também, que o programa "Qualidade de Serviços", pela receptividade que vem capitalizando, deverá gerar maior fidelidade dos funcionários.

Com relação a um plano de sucessão da alta direção, Adolfo informa que é muito claro para as três famílias detentoras do capital que os filhos primeiramente trabalham fora da empresa e, quando ingressam, não são diretamente guindados a altos cargos. Declara ainda, que a sucessão dar-se-á através dos filhos, se estes estiverem preparados no momento oportuno. Nas palavras de um gerente de filial, "acho que vai dar sorte, porque os dois filhos de Conselheiros que operam na

empresa têm-se mostrado muito interessados e competentes”, prometendo apoiar tentativas de sucessão através deles.

Na Companhia Zaffari há indícios de preparar internamente as pessoas. Esse sempre foi o tratamento dado por Francisco aos seus filhos: em se tratando de família numerosa e desde pequenos vivenciarem o negócio, os filhos foram preparados para ocupar os cargos de direção. O filho mais velho de Francisco sucedeu-o com muito sucesso, porém, faleceu subitamente. Quanto a um vazio temporário de liderança provocado por sua morte, as informações mostraram-se desconstruídas. Atualmente o comando vem sendo levado a termo de forma colegiada pelos Diretores-Superintendentes e demais diretores.

Via de regra, os atuais gerentes iniciaram na empresa aos 14-15 anos como empacotadores, foram sendo capacitados e, gradativamente, guindados a cargos superiores. A exceção deu-se por conta do desaparecimento da rede resultante da cisão, há menos de três anos, quando um contingente de funcionários de todos os níveis migraram para a Companhia Zaffari. O depoimento de um gerente egresso daquela Companhia revela que na Companhia Zaffari os procedimentos são bem mais padronizados, inspirando condutas mais profissionais e menos paternalistas, o que acaba gerando maior confiança no sucesso e na perenidade da organização. Aliás, esse gerente - que prestou serviços naquela empresa por um longo período - ao ser perguntado a que atribui o desaparecimento daquela rede, já que seus fundadores eram irmãos e sua origem empresarial era fundamentalmente a mesma, expôs seu pensamento com uma visão bastante clara, embasada em argumentos bem consistentes.

Assim, interpretou o evento:

“A rede que desapareceu era uma empresa mais paternalista e menos profissionalizada. Francisco, fundador da Companhia Zaffari, delegou atividades mais cedo aos filhos - esses foram profissionalizados dentro da empresa – e, fundamentalmente mostrou-lhes um ideal de longo prazo;

- já aos filhos do dirigente da segunda cindida, parece que não foi inculcido o princípio do longo prazo, haja vista, tão logo foi delegado a cada um uma diretoria, instalou-se um verdadeiro cabo-de-guerra, sem atentar para a organização como um todo.

(...) O paternalismo estendia-se às operações. Os gerentes, ao mesmo tempo em que tinham estreitos laços com os dirigentes, tinham tanta autonomia que acabavam distorcendo margens de lucro para atingir metas.

(...) A diversificação processou-se através de operações muito diferentes (aquisição de duas empresas com focos distintos) e para as quais a diretoria talvez não estivesse preparada.”

Cabe novamente fazer referência ao sistema de *códigos internos* da Companhia Zaffari, anteriormente referido, em que as pessoas, à medida que se integram verdadeiramente à organização, passam a descobrir novas formas de fazer as coisas, sentem-se um pouco donas dos seus processos e procuram exercer suas funções cada vez melhor. Esse procedimento, no entanto, não se confunde com falta de padronização entre as lojas; ao contrário, tudo o que traduz a imagem da empresa é firmemente preservado e, mesmo as novas formas de se fazer as coisas são discutidas no encontro mensal de reciclagem, de tal forma que possam ser estendidas aos demais colegas, visando à padronização.

É importante destacar que há três anos a empresa vem informatizando suas operações de *check-out* e estoque e utilizando o código de barras, para que a tecnologia esteja presente em todos os pontos onde possa facilitar processos. Isto, no entanto, exige uma adaptação não só técnica, mas também psicológica dos funcionários. A empresa - ciente disto e certa de que, se as pessoas entendem os códigos internos para operações manuais, elas também saberão usar tecnologia - vem incansavelmente preparando esta integração, investindo no que for necessário para que esta relação seja bastante harmoniosa. Toda esta mobilização objetiva também preparar os negócios como um todo para enfrentar a concorrência

internacional que, segundo Sérgio, avançará fortemente muito em breve³. A cultura de capacitação interna é, portanto, reforçada, considerando que, num momento importante como esse, a Companhia poderia contratar pessoas de fora, já preparadas, que provavelmente trariam até mais velocidade às mudanças. Essas, porém, provavelmente, não compartilhariam os valores da empresa, enfatiza Sérgio.

³ De fato, em 29.03.99, a imprensa mostra que o avanço das companhias estrangeiras modificou completamente a configuração do setor supermercadista gaúcho, hoje dominado por três grupos: Carrefour – faturamento anual no Brasil de R\$ 6,9 bilhões, 59 lojas e 28 mil funcionários; Sonae com faturamento no Brasil de R\$ 1,7 bilhão, 144 lojas e 20 mil funcionários e Zaffari com faturamento de R\$ 636,12 milhões, 18 lojas e seis mil funcionários (Fusões, 1999).

O planejamento da sucessão da alta administração, no entanto, ainda não consta na pauta dos dirigentes, haja vista serem ainda muito jovens e existir tranqüilidade quanto ao acúmulo temporário ou ao rodízio de funções, se isto se fizer necessário em situações não previstas.

5.2.7 “Nunca é suficiente”

As empresas visionárias não alcançam desempenhos extraordinários por causa de uma percepção fora do comum ou por conhecerem fórmulas secretas para o sucesso, mas sim porque são extremamente exigentes consigo mesmas. Elas são titulares de muita disciplina e trabalho duro. Possuem também aversão por qualquer tendência de conformismo com o sucesso; ao contrário, utilizam mecanismos poderosos para criar o desconforto, para anular a complacência, perguntando regularmente “Como poderemos nos sair melhor

amanhã do que nos saímos hoje?” (p.266). Elas não se limitam apenas a superar a concorrência; procuram, sim, insistentemente, superar a si próprias.

A Wal-Mart criou um mecanismo chamado “Melhor que ontem” em que as vendas eram registradas diariamente e comparadas com o mesmo dia da semana do ano anterior. Na Nordstrom, há um controle das vendas de cada vendedor por hora que é medido em comparação com as vendas dos colegas. Além disto, mantém registro de todas as manifestações dos clientes, uma vez que cultiva o hábito de ouvir o cliente, presumindo que ele nunca esteja completamente satisfeito. A Merck e a Motorola adotam mecanismos que as obriguem a inovações constantes, seja cortando linhas de produtos para forçar reposição com novos, seja abrindo mão da participação de mercado à medida que as margens de alguns produtos diminuía, forçando-se a produzir inovações para continuar a crescer.

Outro fator importante é a perspectiva de longo prazo presente nas empresas visionárias. Esta manifesta-se através do reinvestimento dos ganhos para o crescimento de longo prazo, como propriedades, instalações e equipamentos, do investimento nas habilidades humanas, da salvaguarda dos princípios e saúde de longo prazo, do investimento em novas tecnologias e práticas inovadoras para o setor, além da utilização de mecanismos de desconforto como forma de promover a melhoria contínua, mesmo em períodos de recesso. A Boeing criou uma atmosfera de desconforto atribuindo aos gerentes a tarefa de desenvolver estratégias como se trabalhassem na concorrência e tivessem o objetivo de derrotar a Boeing. De forma semelhante a General Electric criou um processo que chamou de *work out* em que grupos de funcionários reúnem-se para discutir oportunidades de melhoria e fazer propostas concretas. E a Merck foi uma das primeiras empresas norte-americanas a adotar o processo de TQM - Total

Quality Management - de “zero defeitos” em 1965. E, por fim, a Merck, a 3M, a P&G, a Motorola, a General Electric, a Disney, a Marriot e a IBM fizeram investimentos significativos em suas “universidades” e “centros de educação”.

Nas Lojas Renner, desde os primórdios da empresa sempre houve uma preocupação constante com qualidade e atendimento ao cliente, podendo-se afirmar que, na década de 80, sua obsessão por produtos de alta qualidade, num momento em que o padrão de vida do seu consumidor sofreu grande rebaixamento, debitou-lhe sérias dificuldades. Esse episódio foi interpretado pelos executivos atuais de Lojas Renner como “miopia mercadológica”, pois impediu-a de adaptar-se a uma nova realidade de mercado, mostrando-se, temporariamente, incapaz de englobar os extremos de **Preservar o Núcleo e Estimular o Progresso**.

Na primeira fase das Lojas Renner, a capacitação dos colaboradores dava-se apenas através de treinamento informal onde os mais novos aprendiam com os mais antigos, via acompanhamento das atividades. Porém, de modo pioneiro no varejo, programas de treinamento foram sendo criados e implementados. Ainda que de forma tímida até o final da década de 80 e de forma mais agressiva a partir de 1991, a empresa procurou também ser pioneira em tecnologias e outras práticas gerenciais. Como exemplo, ela apresenta o Encantômetro, o Renner Service, o “Cliente Oculto”, a participação nos lucros para os colaboradores do topo e formas subsidiadas para compra de ações preferenciais pelos executivos.

Além de todos estes mecanismos, merece destaque o efeito conquistado através do programa de Qualidade Total implementado após a reestruturação, qual seja, a padronização de processos e procedimentos e a redução dos custos

operacionais, podendo-se afirmar que foi a condição para que o plano de expansão fosse bem-sucedido.

Como mecanismos de desconforto e conseqüente investimento nas habilidades humanas são citados: “Magia Renner - Cliente para sempre”, “A Escalada 2001”, “Planeta Renner” já mencionados na seção Evolução Premeditada, cuja intensidade, porém não se verificava nas etapas anteriores, especialmente, entre 1986 e 1992. O cuidado em manter os princípios e a reputação de longo prazo, no entanto, foi uma constante em sua história, mesmo no período crítico da década de 80 em que, de acordo com Julio, “a Renner perdeu o foco, mas não fez bobagem; existe uma diferença entre não fazer e fazer bobagem”, Lojas Renner ficou parada, mas não se aventurou a fazer algo para o qual não se preparou.

Quanto a investimentos físicos de longo prazo, como em propriedades e instalações, apenas foi dito que são de propriedade de Lojas Renner os prédios de poucas lojas, como a de Santa Maria, a de Pelotas e a antiga loja da Presidente Roosevelt. As demais, quando próprias, pertencem hoje à Astra, que é a administradora dos bens do grupo. Novas unidades, como já foi dito, têm sido instaladas em shopping centers, onde funciona o sistema de locação. As declarações que abrangiam as etapas iniciais revelam, contudo, que a filosofia era de reinvestir os ganhos para o crescimento de longo prazo.

Na Panvel, há ênfase à saúde de longo prazo da empresa. Em várias oportunidades o slogan “cabeça entre os ombros e pés no chão” foi destacado, caracterizando, por um lado, uma certa timidez em investimentos que possam alavancar passos mais largos em termos de crescimento, mas, por outro, uma elevada atenção com a perenidade, confirmada também através do desenvolvimento de tecnologias que lhe permita liderar cada vez mais

confortavelmente o seu setor. Conforme já citado, ela foi pioneira no sistema de controle e organização de estoques com a automação do depósito, informatização nas lojas e, mais recentemente, vem desenvolvendo um “sistema ainda mais completo” resumiu Otávio, “visando estar sempre à frente, estar sempre bem preparado, bem capacitado para desenvolver um bom trabalho”.

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados gera entre os funcionários uma mobilização em torno do atingimento das metas e da redução de custos. Otávio declara que “as pessoas brigam mais por cuidados com despesas de luz, telefone, quebra de produtos”. Há também uma preocupação com a participação dos gerentes na elaboração do planejamento anual e de todos os colaboradores na fase de pré-planejamento, através do mecanismo chamado “multiplicação da informação”, em que o gerente deve coletar nas lojas, informações que vão constituir a fase preliminar ao planejamento.

Com relação ao lucro é política da empresa reinvesti-lo, visando ao crescimento de longo prazo. Não se obteve, no entanto, informações específicas referentes a investimentos em propriedades e instalações, mas pelo que a empresa já investiu no passado, incorporando aos seus negócios até uma construtora para cuidar da manutenção e reforma dos prédios e pelas declarações uniformes e enfáticas relativamente à solidez do seu patrimônio, é de se esperar que haja investimentos bastante significativos em propriedades e instalações.

A Panvel mostrava-se um tanto cética quanto à adoção de novas técnicas, especialmente administrativas e de gestão, qualificando-as como “modismos” até assumir uma nova postura, com a implementação do programa Qualidade de Serviços, que promove trabalhos em equipe e, pela primeira vez, contempla a capacitação da linha de frente. Neste sentido, foi retardatária em relação à

concorrência e a nova atitude pode ser creditada a uma forma de buscar salvaguardar sua posição no mercado.

Na Companhia Zaffari, há clara evidência quanto a investimentos de longo prazo em propriedades, manutenção e renovação das instalações atuais, inovação em termos de equipamentos e investimento em habilidades humanas. Não obstante um empenho elevado na formação de equipes, não se pode dizer que haja uniformidade no atendimento; percebe-se que os gerentes de lojas imprimem um caráter bastante subjetivo aos padrões. Pode-se exemplificar essa afirmativa pela observação de um procedimento que, provavelmente, deva ter sido proposto pela direção, qual seja: “ao receber um pagamento em cheque, o fiscal de caixa deverá conferir seus dados e ao final, examinar rapidamente a fisionomia do cliente”. Enquanto numa loja o fiscal de caixa manifestou, nesse gesto, uma atitude de desconfiança, noutra o profissional aproveitava o momento da “olhadela”, para expressar um agradecimento ao cliente.

A postura frente ao lucro é sempre de reinvesti-lo, mas assume prioridades diferentes conforme a programação do Conselho de Administração. Por exemplo, até 1991, os investimentos privilegiaram o crescimento em número de lojas; de 1991 a 1997, a manutenção e a renovação das unidades instaladas, a partir de 1997, foi dada ênfase às unidades de shopping centers e investimentos bastante significativos em propriedades que permitam expansão futura.

Com relação à Utilização de Novas Tecnologias, a Companhia Zaffari adotou de forma retardatária o uso, por exemplo, da informática, seja na automatização dos caixas, seja no uso do código de barras. O mercado reconhece tal postura na seguinte expressão: “O Zaffari demora a entrar, mas quando entra, escolhe o que existe de mais moderno, não poupando investimentos”. Já, quanto a

equipamentos que envolvam a apresentação dos produtos alimentícios e modernização das instalações, ela ultrapassa os limites da empresa indo até os fornecedores de matérias-primas, de alimentos, de produtos prontos ou de equipamentos, visando criar soluções ótimas e inovadoras. Quanto a Pioneirismo em Processos de Gerenciamento, a Companhia não pode ser qualificada como inovadora, assumindo a postura com a qual o mercado a identifica.

Mecanismos de desconforto são parte visceral, visando causar melhorias auto-estimuladas antes que o ambiente externo o exija. Percebe-se quase uma obsessão com o desempenho presente, no sentido de oferecer um agregado de serviços cada vez mais eficaz, tal que é capaz de disseminar este princípio entre todos os funcionários na forma da descoberta dos códigos internos em que cada um, balizado pelos valores básicos da empresa, descortina formas de fazer seu trabalho melhor. Outro fato que merece destaque é com relação ao processo de suprimento: enquanto no passado a área de depósito ocupava 50% das instalações físicas, hoje ela alcança os padrões norte-americanos de apenas 15%.

5.3 Novos fatos das Lojas Renner S/A

5.3.1 A venda do controle acionário

Após a coleta de dados nas Lojas Renner, que foi a primeira empresa pesquisada, surgiram novos fatos que surpreenderam até os especialistas da área. Em 09 de dezembro de 1998, todos os meios de comunicação anunciam que uma das mais tradicionais redes de varejo do Estado e sinônimo de sucesso empresarial, Lojas Renner, já não pertence mais a um grupo gaúcho. Segundo especialistas e analistas do setor de varejo, Prof. Claudio Felisoni de Angelo da USP e Nelson Barizelli, consultor especializado em comércio, a JC Penney vinha pesquisando o mercado brasileiro e sua entrada no Brasil era só uma questão de

tempo. A surpresa ficou por conta da compra das Lojas Renner, uma cadeia que estava muito bem posicionada e em crescimento, afirma Claudio de Angelo (Negócio, 1998). Para Barizelli, numa situação como essa, uma *joint-venture* seria melhor, pois somaria “o conhecimento do mercado local dos sócios brasileiros à experiência administrativa e à rede mundial de fornecedores dos sócios estrangeiros” (Negócio, 1998, p.12).

Em 07 de dezembro de 1998, tinha sido assinado pelos acionistas controladores das Lojas Renner um instrumento que estabelecia a transferência do controle acionário da Sociedade para a JC. Penney Brazil Inc.⁴, tão logo fossem cumpridas determinadas condições estabelecidas mutuamente.

⁴ A JC Penney Brazil Inc. é controlada pela JC Penney Company Inc., uma empresa de capital aberto com cerca de 59 mil acionistas, quarta maior cadeia de comércio dos Estados Unidos atuando em 50 estados norte-americanos, a maior operação de venda por catálogos. Possui 1.200 lojas de departamento espalhadas pelo continente, além de 2.800 *drugstores* da rede Eckerd, - quarta maior cadeia de drogarias dos Estados Unidos - uma área de marketing direto que comercializa seguros, 260.000 funcionários e 15 milhões de cartões de crédito próprios. Seu faturamento nos dez primeiros meses de 1998 foi de US\$ 21,4 bilhões. O lucro líquido foi de US\$ 387 milhões nos primeiros dez meses de 1998 e de US\$ 566 milhões no ano de 1997. (Oferta, 1998).

O Vice-Presidente de Operações Internacionais da JC Penney, George Kapplinger, atribuiu a decisão de comprar Lojas Renner ao bom retrospecto da empresa, o que permitiu ao grupo ingressar no Brasil de forma vantajosa, bem como o fato de que a aquisição também se enquadrava no programa de expansão internacional da companhia norte-americana, centrado na América Latina.

Por sua vez, Cristiano Renner, Diretor-Presidente das Lojas Renner, garante que as negociações desenrolaram-se apenas nos últimos 60 dias e que a decisão de vender a empresa foi resultado de um bom negócio - “oportunidade como essa não surge todo dia” (JC Penney, Zero Hora, 9 dez. 1998, p.28), impulsionado por uma “série de fatores conjunturais ocorridos no Brasil e no

exterior” (Empresa, 1998). Afirma que a empresa não tem dívidas de curto prazo e apresentou em 1997 um faturamento de R\$ 253 milhões, 12,39% maior do que o do ano anterior. De 1992 a 1997, o faturamento da empresa cresceu de R\$ 38,4 milhões para R\$ 253 milhões, portanto, um crescimento de 558% (JC Penney, Jornal do Comércio, 9 dez. 1998). Celso salienta que no Brasil, quando alguém vende algo, transmite um sentimento de perda e que esse não foi o caso das Lojas Renner. Ao contrário, “foi um grande negócio, estão todos muito bem”, assegura.

5.3.2 Considerações gerais sobre a venda de Lojas Renner S/A

A compra de Lojas Renner é fruto da internacionalização crescente da economia, que já levou, nos últimos anos, à absorção de poderosos grupos nacionais por empresas estrangeiras. Um estudo da consultoria Ernst & Young mostra o crescimento da participação dos estados do Sul nas fusões e aquisições no país. De janeiro a setembro de 1998, as fusões nesses estados responderam por 22% do total de negócios no país, enquanto em 1996 este percentual alcançava 12%. “Nos oito primeiros meses do ano, o número de fusões e aquisições em todo o Brasil cresceu apenas 1,7% enquanto no Sul os negócios cresceram 46,4%” diz Marcelo Gomes da Ernst & Young (Venda, 1998). Esta concentração se deve principalmente à união comercial entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai que cria um pólo de atração de investimentos, garante Gomes.

Com relação às tendências mundiais de configuração de empresas, qual seja, o domínio dos diferentes mercados pelas grandes redes internacionais, não haveria razões para tamanha surpresa. Lojas Renner poderia tanto sugerir um encaminhamento para tornar-se uma empresa internacional, consubstanciado por seu plano de expansão - de uma empresa regional para nacional - como, pela

mesma razão, poderia estar preparando sua expansão e consolidando competências para elevar-se a um patamar capaz de despertar o interesse de empresas multinacionais que buscam viabilizar sua entrada no mercado brasileiro, percebido pelas grandes economias como uma das potências para o futuro do varejo mundial (Convenção, 1998). A concretização desta última hipótese, certamente, seria esperada muito mais através de uma associação do que pela venda.

Reflexões neste sentido, suscitam importante discussão. É inegável que Lojas Renner reunia inúmeros quesitos para tornar-se um *player* internacional. Portanto, todos os aspectos claros permitiam inferir que a condução dos negócios de Lojas Renner, encaminhava-se a longo prazo, como uma Meta Audaciosa das empresas visionárias: a internacionalização da organização. Porém, ao analisar-se aspectos subjacentes, emergem algumas questões que encaminham outro tipo de reflexão.

A trajetória de envolvimento da família com a empresa teve descontinuidade importante da segunda para a terceira geração, pois os possíveis sucessores foram “solenemente” convidados a buscar experiência fora da empresa. Com isso, foram privados de familiarizar-se com as operações da empresa, ao mesmo tempo em que potencializavam talentos ou vocações que nada tinham a ver com o comércio varejista. Em face disso, conclui-se que a venda ficou facilitada. Cumpre ainda lembrar que, nesta época, havia uma sub-valorização quanto à atividade comercial. Filhos de pessoas importantes buscavam profissões liberais com especializações no exterior, a exemplo do que, de fato, aconteceu com a família Renner: quase todos, desde a segunda geração, fizeram sua graduação ou pós-graduação na Alemanha. O próprio Julio declara:

“Na época da minha graduação, varejo era visto como uma profissão de segunda categoria, senão de terceira. *Status* era trabalhar na indústria, no sistema financeiro ou numa profissão liberal. Tanto é verdade, que, da minha turma de quarenta e poucos colegas, apenas dois operam hoje em varejo”.

Neste momento, cabe trazer à tona, a experiência colhida na entrevista-piloto deste trabalho com um dos dirigentes de empresa familiar fundada em 1957 e que, desde o início, desenvolveu mecanismos conscientes para despertar o interesse dos filhos pelos negócios do pai e o seu amor pela empresa. Desde muito pequenos, brincavam de esconder entre as “araras” instaladas na loja, sob o olhar de protesto dos gerentes, mas com a total aprovação do pai. O modelo implementado pelo fundador - envolver os filhos e ensiná-los a gostar do empreendimento - tem hoje a admiração profunda destes, que na busca da perenidade da empresa, alimentam constantemente sua profissionalização: promovem a capacitação do corpo gerencial através de visitas anuais ao exterior, desenvolvem técnicas inovadoras no seu segmento, enfim, são iniciativas originadas pela paixão que os dirigentes atuais nutrem pelas operações da empresa.

Assim, também pronunciam-se os dirigentes da indústria de biscoitos Füller que, em palestra proferida no evento “Gestão Inovadora: A Empresa e o Sonho” durante a Semana de Administração Empresarial do Vale do Rio Pardo em Santa Cruz do Sul/RS, em maio de 1998, declararam durante sua intervenção que buscam realizar um sonho com o qual convivem há mais de 30 anos. (Em nenhum momento, fizeram qualquer menção ao lucro ou ao patrimônio financeiro que estariam construindo). Esse sonho foi idealizado há 67 anos por João Füller e está fundamentado pela visão, assim traduzida pelo acionista e Diretor Comercial Jaime André Künzel, bisneto do fundador: “Construir uma empresa que crescesse através do prazer dos funcionários em realizar seu trabalho”.

Retomando o caso Lojas Renner, pode-se compreender a venda do controle acionário pela vocação diversa dos atuais acionistas majoritários, declarada inúmeras vezes nas entrevistas à imprensa. Soma-se a isto declarações como “oportunidade como esta não surge todos os dias” (JC Penney, Zero Hora, 9 dez. 1998, p.28) e “impulsionado por uma série de fatores conjunturais ocorridos no Brasil e no exterior” (Empresa, 1998, Dinheiro, p.12), que permitem concluir que a empresa vinha preparando-se para este momento, tal como ele se apresentou. Em entrevista pessoal, ex-executivo confirma que o elemento impulsionador da venda do controle acionário foi, de fato, o interesse da família em promover a distribuição do capital e que cada membro dispusesse dele conforme sua conveniência. Acrescente-se a isso, o enfoque secundário que a atividade do varejo assumia como carreira profissional e as declarações de analistas de mercado que, por diversas vezes, especialmente em momentos de crise econômica do país, ouviram manifestações de que a venda seria uma ótima solução.

Ou, diferentemente, atendo-se apenas aos aspectos claros de que a empresa buscava o seu crescimento e expansão geográfica como uma face da continuidade normal dos negócios, reconheça-se que, tendo atingido um patamar de sucesso em que mereceu o crédito de uma das 200 melhores pequenas companhias estrangeiras (The 200 Best, 1997), tenha sido procurada por uma das maiores empresas do varejo dos Estados Unidos, que lhe apresenta uma proposta irrecusável, ocasionando sua venda.

Esta linha de raciocínio encontra justificativa no estudo de Fachin (1990) de que, no Brasil, devido ao alto grau de incerteza, predomina a visão de curto prazo. Neste caso, mais importante é aproveitar a oportunidade - o momento ímpar pelo qual a organização passava - e vender a empresa, deixando para as próximas

gerações não uma empresa a continuar sendo administrada, mas sim, um patrimônio capaz de permitir-lhes uma vida bastante confortável.

5.4 Sumário conclusivo

5.4.1 Tabela de Índícios

Da Análise de Dados apresentada na seção anterior, chegou-se a uma tabela de indícios que exhibe a pontuação alcançada por cada uma das empresas analisadas. Sentiu-se uma certa dificuldade na adoção da técnica utilizada por Collins e Porras para medição da intensidade dos indícios através de pontuação de 1 a 3, conforme relatado na seção Método. Assim, utilizou-se a ênfase dada aos aspectos importantes nos relatos, buscando confirmação através de observação e entrevistas não programadas nas regiões de sombra e, quando momentos históricos apresentavam-se muito distintos, a pontuação recaiu sobre a média. Após estabelecidos os indícios e, a fim de reduzir possível influência de efeitos subjetivos na avaliação, a Tabela de Índícios foi submetida à apreciação de juízes da área – qualificados na seção Método - procedimento que também consagra a objetividade na pesquisa. A seleção destes juízes deu-se a partir de informações do meio acadêmico considerando o conhecimento prático que cada pessoa indicada possuía sobre o setor de varejo. Este resultado é comentado ao final desta seção.

Inicialmente, cumpre salientar que, para a avaliação dos indicadores que compõem a Tabela de Índícios, o fato da venda do controle acionário das Lojas Renner não foi considerado, tendo em vista não influenciar na análise histórica da empresa, assumindo relevância apenas para as conclusões da presente pesquisa.

Além disso, é importante lembrar que os indicadores analisados formam os aspectos centrais das empresas visionárias. Assim, Ideologia Central, Presença de uma Cultura de Devoção e Gerentes Treinados Internamente são os indicadores que medem o aspecto **Preservar o núcleo**, enquanto Estabelecimento de Metas Audaciosas, Evolução Premeditada e “Nunca é suficiente” medem o **Estímulo para o Progresso**.

Ao analisar-se a Tabela de Indícios, observa-se um padrão bastante semelhante quanto ao nível de indícios dos fatores analisados nas Lojas Renner e na Companhia Zaffari. Quanto à Continuidade Histórica da Ideologia, nas Lojas Renner ela se revelou um tanto desordenada na década de 80. Enquanto isto, na Companhia Zaffari, ela se manteve consistente e bem compreendida durante toda sua trajetória.

No indicador Estabelecimento de Metas Audaciosas, nas dimensões Ousadia das MA's e Padrão Histórico Repetitivo das MA's, há uma pequena diferença nos indícios. A Companhia Zaffari manteve durante toda sua história, à exceção dos dois últimos anos, o mesmo nível de utilização e de ousadia nas metas - nem tão audaciosas quanto as metas das empresas visionárias, mas bastante superiores à concorrência. Lojas Renner, quando delas se utiliza, impõe-se alvos largamente mais desafiadores.

Quanto a Outros Mecanismos de Evolução Premeditada, Lojas Renner posiciona-se dois pontos à frente da Companhia Zaffari, por ter sempre incentivado a iniciativa individual e, na última década, recompensar novas idéias.

No indicador Gerentes Treinados Internamente existe uma distância entre a pontuação das duas empresas, impulsionada pelo item Seleção Interna de Diretores-Executivos, em que Lojas Renner posiciona-se atrás da Companhia

Zaffari por apresentar uma contratação externa na fase anterior à década de 90 e mais uma na fase posterior.

Outra dimensão deste mesmo indicador em que há divergência entre as duas empresas é o Planejamento da Sucessão. Enquanto na Companhia Zaffari, ela não é motivo de preocupação por estarem asseguradas as condições para sucessão, nas Lojas Renner, esse assunto ainda não fora pensado. No passado, Lojas Renner apresentou falta de planejamento de sucessão de forma bastante acentuada.

No indicador “Nunca é Suficiente”, dimensão Reinvestir os Ganhos para o Crescimento de Longo Prazo, não se obteve, nas Lojas Renner, informações que permitissem assegurar que, após a reestruturação da empresa, essa política foi mantida, especificamente no que tange a propriedades e instalações. Já na Companhia Zaffari, essa política manteve-se constante e vem sendo priorizada como medida para garantir a expansão futura.

O Investimento em Habilidades Humanas pode ser considerado, atualmente, em níveis muito próximos em ambas as empresas, embora Lojas Renner tenha formalizado este procedimento há aproximadamente duas décadas antes que a Companhia Zaffari.

Quanto ao Pioneirismo em Novas Tecnologias e Processos de Gerenciamento, a Companhia Zaffari recebe pontuação inferior à Lojas Renner em função de adotar algumas tecnologias de modo retardatário e Lojas Renner apresentar um maior grau de pioneirismo em processos de gerenciamento.

Destaca-se, mais uma vez, o período entre 1982 e 1991 em que Lojas Renner não utilizou mecanismos de desconforto para reagir a uma nova realidade,

provocando um ocaso, que, mais tarde, mereceu um completo reposicionamento da empresa.

Já o Grupo Panvel apresenta uma dinâmica diferente das duas outras empresas analisadas. Na Evolução Premeditada iguala-se à Companhia Zaffari e ambas ficam dois pontos atrás de Lojas Renner, fundamentalmente pela falta de mecanismos que recompensem criação de novas idéias e porque esta última, historicamente, sempre incentivou a iniciativa individual.

No indicador Gerentes Treinados Internamente, ela se equiparou à Companhia Zaffari e ambas sobrepuseram-se a Lojas Renner em dois pontos. Cabe aqui registrar que os dois membros do Conselho de Administração da Panvel, egressos da Panitz, estão no Conselho de Administração há mais de trinta anos. O terceiro membro é filho do fundador da Velgos, sobre a qual não se obteve muitas informações, apenas que as culturas de ambas eram muito diferentes e que houve um esforço conjunto para minimizá-las. Não houve, portanto, movimentos importantes de transição como os que sucederam-se nas Lojas Renner.

Porém, nos indicadores Estabelecimento de Metas Audaciosas, Ideologia Central, Presença de uma Cultura de Devoção e “Nunca é Suficiente” a Panvel soma pontuações inferiores às outras empresas do estudo.

TABELA 1:Tabela de Indícios

	Renner	Panvel	Zaffari
1. Ideologia Central			
Declaração de Ideologia	3	3	3
Continuidade Histórica da Ideologia	2	2	3
Ideologia acima dos Lucros	2	1	2
Coerência entre Ideologia e Ações	3	2	3
Somatório da dimensão	10	8	11
2. Estabelecimento de Metas Audaciosas			

Uso de MA's para Estimular o Progresso	2	1	2
Ousadia das MA's	3	1	2
Padrão Histórico Repetitivo das MA's	1	1	2
Somatório da dimensão	6	3	6
3. Evolução Premeditada			
Uso Consciente de Processos de Evolução Premeditada	3	3	3
Autonomia Operacional	2	2	2
Outros Mecanismos (Recompensas por Criação de Novas Idéias, etc.)	3	1	1
Somatório da dimensão	8	6	6
4. Presença de uma Cultura de Devoção			
Processos Formais e/ou Concretos de Doutrinação	2	1	2
Imposição de uma Rigidez de Adaptação	2	1	2
Consolidação da Sensação de Pertencer a algo Especial	2	2	2
Somatório da dimensão	6	4	6
5. Gerentes Treinados Internamente			
Seleção Interna de Diretores Executivos	2	2	3
Nada de "Vazio depois do Líder Heróico" ou "Síndrome do Salvador"	2	3	2
Mecanismos de Desenvolvimento da Gerência	2	2	2
Planejamento da Sucessão	1	2	2
Somatório da dimensão	7	9	9
6. "Nunca é Suficiente"			
Reinvestir os Ganhos para o Crescimento de Longo Prazo	2	2	3
Investimento em Habilidades Humanas	3	2	2
Pioneirismo em Novas Tecnologias e Processos de Gerenciamento	3	2	2
Adoção de Mecanismos de Desconforto	2	1	3
Somatório da dimensão	10	7	10
Total	47	37	48

Nas várias dimensões analisadas, a Panvel sempre enfatizou que o seu desenvolvimento é pautado mais pelo conservadorismo do que pela ousadia, inobstante algumas práticas evidenciem pioneirismo, além da sua reconhecida superioridade em relação à concorrência. Destaque-se também que, apesar dos relatos relativos à Ideologia Central terem recaído sobre práticas de gestão, percebeu-se que as ações privilegiam seriedade nos negócios e perenidade da empresa.

5.4.2 Tabela dos juízes da área

A Tabela 2 (**vide Anexo D**) apresenta a pontuação inicial desta pesquisa e as discordâncias oferecidas pelos juízes da área. Cabe salientar que houve quase pleno acordo com a avaliação desta autora: foram apontadas apenas doze discordâncias de 63 ítems avaliados e cada uma delas apresentou no máximo duas ocorrências.

O procedimento adotado foi submeter a Tabela de Índicios, preenchida segundo avaliação da pesquisadora, à apreciação destes juízes, que demonstraram a mesma dificuldade na pontuação, dado que se trata de uma evolução histórica em que situações muito distintas para o passado e o presente, invariavelmente conduzem à média. As discordâncias são exibidas em negrito e, para facilitar o leitor, nestes casos a pontuação original aparece entre parênteses. Quando a discordância foi apontada por dois juízes, a nova pontuação aparece repetida.

Para melhor compreensão, apresenta-se os resultados apontando-se as divergências citadas pelos juízes e as respectivas argumentações.

1 No indicador Ideologia Central houve apenas uma discordância, apontada por Ramão que retiraria um ponto de Lojas Renner quanto à Coerência entre Ideologia e Ação, justificando que “Lojas Renner, na última década, são o seu dirigente atual; valores, rituais e mitos são do dirigente e não como foram por quase 70 anos”.

2 No indicador Estabelecimento de Metas Audaciosas, houve variação em todas as dimensões quanto à pontuação da Panvel. Hugo e Roberto, acrescentariam um ponto quanto ao uso de MA's para **Estimular o Progresso**.

Ramão e Roberto somariam mais um ponto nas dimensões Ousadia de MA's e Padrão Histórico Repetitivo das MA's, sendo que nesta última, Ramão inclinou-se a somar ainda mais um ponto.

A argumentação unânime para estas discordâncias foi creditada ao fato de a Panvel ter-se destacado, historicamente, entre as concorrentes do seu segmento e que, guardando-se as características de cada setor, neste aspecto não se distancia muito de Lojas Renner e Companhia Zaffari.

3 Na Evolução Premeditada, Roberto retiraria um ponto de Lojas Renner na dimensão Outros mecanismos (Recompensas por Criação de Novas Idéias, etc.) por sua evolução histórica, já que em tempos mais remotos não costumava recompensar iniciativas, justifica.

4 No indicador Presença de uma Cultura de Devoção, Felipe acrescentaria um ponto a Lojas Renner pela Utilização de Processos Formais e/ou Concretos de Doutrinação, argumentando que Renner tem processos bem definidos de culto à empresa. Nesta mesma dimensão, Roberto e Felipe somariam mais um ponto à Companhia Zaffari pela preservação no critério de seleção dos funcionários: pessoas jovens, sem experiência, capazes de incorporar e cultuar a filosofia Zaffari.

Quanto à Consolidação da Sensação de Pertencer a algo Especial, Roberto acrescentaria um ponto à Companhia Zaffari, “porque as pessoas tem muito orgulho de trabalhar lá”, argumenta.

5 Em Gerentes Treinados Internamente, Felipe acrescentaria um ponto à Companhia Zaffari em Nada de Vazio depois do Líder Heróico em que não teria havido qualquer descontinuidade com a repentina morte do filho mais velho de Francisco, pois o irmão já estaria compartilhando o comando.

6 No indicador “Nunca é Suficiente”, Ramão e Hugo acrescentariam um ponto à Panvel na dimensão Reinvestimento dos Ganhos para o Crescimento de Longo Prazo, confirmando inferência da pesquisadora de que a reaplicação dos resultados é feita na empresa, na forma de propriedades, instalações e equipamentos. Ramão afirma que “a Panvel é muito criteriosa com dividendos, cuida para não exagerar” e que o patrimônio pessoal das famílias está na empresa. Já Hugo assegura que na Panvel sempre houve muito investimento para o crescimento de longo prazo e que hoje ela está “bastante capitalizada”.

Na dimensão Pioneirismo em Novas Tecnologias e Processos de gerenciamento, Roberto retiraria um ponto de Lojas Renner, justificando que “Renner sempre foi sólida, mas lenta” e que o movimento de modernização começou recentemente. Nesta mesma dimensão Hugo acrescentaria um ponto à Panvel pelo Pioneirismo no Uso de Novas Tecnologias relativamente ao setor, e também nos Processos de Gerenciamento em que ela promove o rodízio entre gerentes, buscando consolidar seu padrão.

5.4.3 Tabela síntese dos resultados

Saliente-se novamente que os juízes concordaram, de um modo geral, com a pontuação apresentada. No entanto, o somatório das divergências acabou mostrando um total com alterações um pouco mais importantes. Como se pode observar, as discordâncias recaíram basicamente sobre a Panvel que teve acrescidos cinco a seis pontos no total - esta imprecisão deve-se a uma dúvida apresentada por Ramão ao avaliar um dos indicadores -, enquanto Lojas Renner teve retirados dois pontos e Companhia Zaffari somados três.

Em relação à pontuação original definida pela pesquisadora, mostraram-se relevantes as contribuições quanto à Panvel, pois na fase de coleta de dados,

verificou-se uma certa fragilidade, gerando dúvidas na avaliação de alguns indícios por esta pesquisadora. Algumas entrevistas foram pautadas por uma certa reserva nas narrativas - o que, por vezes, poderia ser traduzido por modéstia, considerando que, ao observar-se as práticas nas lojas, por exemplo, estas revelavam resultados bem superiores ao que a pesquisadora pudesse esperar a partir dos relatos - reafirmando a relevância da avaliação dos juízes.

De qualquer forma, desconsideraríamos o acréscimo na pontuação de Pioneirismo em Novas Tecnologias e Processos de Gerenciamento – saliente-se que este indicador é formado por dois aspectos distintos - haja vista a resistência que a Panvel apresenta em assimilar novas técnicas gerenciais, cuja declaração foi unânime e exemplificada nas entrevistas. Resguarda-se, contudo, o reconhecido Pioneirismo em Novas Tecnologias, ficando, assim, mantida a pontuação original. Na dimensão Padrão Histórico Repetitivo das MA's, Ramão ofereceu uma dúvida na pontuação, que, após algumas reflexões, foi equiparada com a avaliação do juiz Roberto.

Nos demais casos, em que as discordâncias foram apontadas por apenas um juiz ou ainda, quando os argumentos expedidos consideravam apenas um determinado aspecto do indicador analisado, preferiu-se manter a pontuação original, considerando que os dados coletados por esta pesquisadora, nessas situações, foram mais abrangentes.

A tabela final é apresentada a seguir.

TABELA 3: Tabela Síntese dos Resultados

	Renner	Panvel	Zaffari
1. Ideologia Central			
Declaração de Ideologia	3	3	3
Continuidade Histórica da Ideologia	2	2	3
Ideologia acima dos Lucros	2	1	2
Coerência entre Ideologia e Ações	3	2	3
Somatório da dimensão	10	8	11
2. Estabelecimento de Metas Audaciosas			
Uso de MA's para Estimular o Progresso	2	2	2
Ousadia das MA's	3	2	2
Padrão Histórico Repetitivo das MA's	1	2	2

Somatório da dimensão	6	6	6
3. Evolução Premeditada			
Uso Consciente de Processos de Evolução Premeditada	3	3	3
Autonomia Operacional	2	2	2
Outros Mecanismos (Recompensas por Criação de Novas Idéias, etc.)	3	1	1
Somatório da dimensão	8	6	6
4. Presença de uma Cultura de Devoção			
Processos Formais e/ou Concretos de Doutrinação	2	1	2
Imposição de uma Rigidez de Adaptação	2	1	2
Consolidação da Sensação de Pertencer a algo Especial	2	2	2
Somatório da dimensão	6	4	6
5. Gerentes Treinados Internamente			
Seleção Interna de Diretores Executivos	2	2	3
Nada de “Vazio depois do Líder Heróico” ou “Síndrome do Salvador”	2	3	2
Mecanismos de Desenvolvimento da Gerência	2	2	2
Planejamento da Sucessão	1	2	2
Somatório da dimensão	7	9	9
6. “ Nunca é Suficiente”			
Reinvestir os Ganhos para o Crescimento de Longo Prazo	2	3	3
Investimento em Habilidades Humanas	3	2	2
Pioneirismo em Novas Tecnologias e Processos de Gerenciamento	3	2	2
Adoção de Mecanismos de Desconforto	2	1	3
Somatório da dimensão	10	8	10
Total	47	41	40

CONCLUSÕES

Com relação aos objetivos propostos por este estudo, chegou-se às conclusões apresentadas a seguir. Quanto ao seu objetivo geral, este trabalho buscava analisar os fatores críticos de sucesso que distinguem empresas bem-sucedidas à luz da pesquisa de Collins e Porras (1995), no comércio varejista de Porto Alegre.

O interesse por este tema surgiu a partir da constatação de que pouco se conhece sobre os fatores que possam contribuir para um desempenho superior das empresas, notadamente sob a perspectiva de longo prazo. Seguindo o leito de Collins e Porras de que o estilo de gerenciamento provavelmente mude de uma cultura para outra e considerando o fato de que o ensino brasileiro de administração apóia-se substancialmente em material norte-americano (Fachin, 1990 e Bethlem, 1989), o estudo propôs-se a abrir caminho na exploração de características de empresas gaúchas bem-sucedidas.

Após longa peregrinação na busca de dados, reafirma-se, junto com (Bethlem, 1989), que o brasileiro não possui informações organizadas, é avesso a

prestar informações e, quando isto acontece, pede que não sejam publicadas. Esta situação pode ser ilustrada pelas declarações de pessoas ligadas às CDL's, que abordam dificuldades na coleta dos dados que vão compor o Termômetro de Vendas - único instrumento organizado do setor lojista - motivado pela resistência dos empresários em prestar informações quanto aos seus desempenhos. Das 381 empresas associadas, apenas 32 revelam seus números. Em outras situações ficou evidente a preocupação com a retórica e, nas entrevistas com pessoas dos órgãos relacionados ao setor, havia total abertura quanto ao fornecimento de informações genéricas, mas quando estas diziam respeito a alguma empresa específica, a informação não era obtida. O estudo de Hofstede (1983) atesta que nas sociedades coletivistas, característica creditada ao Brasil, se a franqueza pode levar à desarmonia, ela não é usada. Harmonia, nesses países, segundo o pesquisador, significa ninguém perder a *face*, a imagem pessoal. Assim, grande parte das informações secundárias foram obtidas através de publicações na imprensa local, análises de mercado e pessoas do meio acadêmico.

Essa resistência é fortalecida quando se trata de declarações que envolvam aspectos econômicos ou eventuais insucessos das empresas. Note-se, porém, que o próprio Prof. Jerry Porras, em visita a Porto Alegre, em 8 outubro de 1998, falou dos benefícios que podem resultar dos erros, trazendo o exemplo da 3M em que os gerentes relatam aos colegas um projeto de sua responsabilidade que tenha fracassado. O Post-it foi inventado a partir do fracasso de outro projeto; se o responsável tivesse sido punido o produto não teria sido descoberto. Ao perguntar à platéia de aproximadamente 400 participantes, se alguém já teria vivenciado uma situação em que pudesse falar livremente de algum fracasso sem sofrer censura, Porras obteve manifestação positiva de apenas quatro pessoas.

Os resultados da pesquisa confirmaram a presença das características das empresas visionárias nas empresas analisadas, porém, em níveis mais baixos. As empresas-alvo deste estudo somam um máximo de 48 pontos e um mínimo de 41 na mensuração dos indicadores característicos das empresas visionárias, enquanto no estudo de Collins e Porras encontra-se um mínimo de 40 (American Express) e máximo de 60 pontos (Motorola), sendo que 14 das 18 visionárias somam entre 52 e 60 pontos. Registre-se que a pontuação máxima possível é de 63 pontos.

As empresas que somaram mais pontos neste estudo são as originárias de um dono só e, a exemplo das empresas visionárias, tinham um senso de missão bastante acentuado desde o início. Já a empresa que somou menor pontuação nos indícios, provém da fusão de duas empresas com origens distintas e há mais de 30 anos é gerida por três famílias. A ideologia declarada, no entanto, manteve-se inalterada durante esse período.

Nas empresas desta pesquisa, a maior pontuação foi alcançada nos indicadores Ideologia Central, “Nunca é Suficiente” e Evolução Premeditada, respectivamente, 80,55%, 77,7% e 74,07% da pontuação máxima possível (**ver Figura 5**), levando-se a concluir que, nestas empresas, o progresso se dá por passos incrementais e há um elevado senso de missão que, pelo exposto acima, parece vincular-se à formação destas. Ainda assim, não se pode afirmar que estas empresas guardam “autênticos valores centrais” (p.117) tão claros e tão profundos, capazes de serem resguardados indeterminadamente, ainda que o ambiente externo deixasse de recompensá-las ou as desfavorecesse por sua preservação, como fizeram algumas empresas visionárias como Johnson & Johnson, Ford, Disney e Hewlett Packard.

Logo a seguir, aparece o indicador Gerentes Treinados Internamente, que atingiu 69,4% do nível máximo. Finalmente, os indicadores que registraram as frequências mais baixas foram Estabelecimento de Metas Audaciosas e Presença de uma Cultura de Devoção, respectivamente, com 66,6% e 59,25% da pontuação máxima possível, demonstrando que as empresas pesquisadas não mantêm como guia para seu crescimento o Estabelecimento de Metas Audaciosas e não priorizam a utilização de mecanismos de culto à empresa. (Ver Figura 5).

	Visionárias	Este estudo
Ideologia Central	87,90	80,55
Estabelecimento de Metas Audaciosas	84,50	66,66
Evolução Premeditada	75,90	74,07
Presença de uma Cultura de Devoção	87,60	59,25
Gerentes Treinados Internamente	85,18	69,40
“ Nunca é Suficiente”	81,01	77,77

Figura 5: Quadro Comparativo dos percentuais atingidos pelas empresas visionárias e as deste estudo, em relação à pontuação máxima possível.

Cumpram-se destacar que os próprios pesquisadores, Collins e Porras, alertaram que nem todos os indicadores estavam presentes em todas as empresas visionárias em alto grau. A Hewlett Packard, por exemplo, que obteve a segunda maior pontuação na avaliação dos indicadores, alcançou 66,66% de indícios quanto ao Estabelecimento de Metas Audaciosas e a Procter & Gamble apenas 55,55% em Evolução Premeditada.

Os resultados desta pesquisa, portanto, indicam que as empresas-alvo deste estudo, que são líderes em seus segmentos, admiradas por empresários, fundadas antes de 1950 e tiveram origem de seus negócios no Rio Grande do Sul, apresentam características comuns às empresas visionárias, ainda que em menor

grau, permitindo inferir que estas sejam fatores críticos de sua superioridade, à luz daquela pesquisa.

Por outro lado, os mesmos resultados parecem descaracterizar estas empresas como exemplo de organizações representativas da realidade brasileira segundo o estudo de Hofstede (1983), conforme será discutido a seguir.

Este estudo, no entanto, não teve a pretensão de apresentar resultados definitivos. Contudo, ao analisar-se características de empresas brasileiras bem-sucedidas, especialmente sob a perspectiva de longo prazo, a partir de organizações norte-americanas, alguns aspectos invariavelmente foram observados e merecem ser comentados:

1 A perspectiva de longo prazo pressupõe um espírito de missão que normalmente provém do seu fundador e assume a difícil tarefa de disseminar-se por toda organização e nela perpetuar-se.

Analisando com cuidado, verifica-se que o senso de missão do fundador concretiza-se quando o resultado se traduz na grandeza de sua obra na sociedade e o senso de missão dos seus sucessores mais distantes é realizado quando este resultado é capaz de satisfazer sua mais profunda necessidade de poder, ou seja, quando a grandeza da obra lhes confere mais poder na sociedade, permitindo inferir que esta é a principal diferença entre uma visão de longo prazo, tal que transcenda o próprio líder e uma visão de curto prazo, circunscrita ao tempo de gestão do seu dirigente. O autêntico conteúdo de missão só pode ser alcançado se a organização é vista como uma totalidade e, portanto, cada elo da engrenagem deve funcionar com perfeição e consoante ao todo. Esta situação é ilustrada por Collins e Porras como o *poder do alinhamento* e confirmada neste estudo através da experiência por que passou o supermercado oriundo do desdobramento da

Companhia Zaffari: quando da absorção de duas novas empresas, cada filho recebeu o encargo de dirigir uma unidade. Ocorre que instalou-se, então, uma disputa em que cada um buscava capitalizar vantagens em favor de sua unidade, desprezando a perspectiva do todo e concentrando-se nos resultados de sua gestão.

2 Quando se fala em longevidade de empresas, especialmente quando estas lidam com produtos ou serviços globais, inevitavelmente há que se olhar o cenário internacional e as tendências mundiais que exibem claramente o domínio dos negócios através do tamanho das organizações. Apesar do tamanho de Lojas Renner para nossa realidade, seus ativos representavam apenas 0,45% dos ativos totais de JC Penney (Oferta, 1998).

Invariavelmente, o tamanho da organização nesse contexto é um dos fatores que definem sua longevidade. Uma excelente estratégia, uma gestão competente, um produto adequado, princípios estabelecidos e sendo cumpridos numa empresa que atua com foco local não subsiste se um entrante internacional estiver disposto a pagar duas ou três vezes o seu valor para tirá-la do mercado ou, através dela, colocar seu produto ou serviço neste país. Para este empresário só há duas saídas: ou vende a empresa ou ela desaparecerá. Nesta situação encontram-se inúmeras empresas, até bem-sucedidas, mas cuja dimensão de negócio é um nicho que tem o tamanho do mercado local e circunscrita ao âmbito da família. Seu objetivo como empresa é ter um negócio cada vez melhor que assegure tranquilidade à família e a seus sucessores. Porém, até onde vai sua capacidade de recursos próprios ou de endividamento para alavancar uma posição menos vulnerável?

Ouvimos, no decorrer deste trabalho, dois empresários, titulares de empresas bem-sucedidas que não fazem parte da amostra, atuando em âmbito local e cujas empresas são fruto da visão de seus fundadores. Ambos declararam que, para continuar perseguindo sua missão, ou ainda, sob pena de verem abortada sua visão, devem trabalhar num determinado nicho de mercado com atuação local ou regional, sem sobressair-se a nível nacional, “sem botar a cabeça para fora” diz um deles, de tal sorte que possam continuar se “divertindo”, ou seja, dedicando-se à obra que lhes confere uma realização pessoal/interior plena. De outra forma, ficariam expostos aos entrantes internacionais.

As Lojas Renner apresentaram, nesta pesquisa, pontuação compatível com as empresas visionárias. Porém, teria sido tão visionária a ponto de alcançar um patamar de destaque nacional e internacional, mas que culminou com a sua venda? Seria essa uma característica apenas do comércio varejista gaúcho, ou de empresas que operam com produtos globais? Sabe-se que, especificamente, no caso de Lojas Renner, fatores internos contribuíram para este evento. Felipe, juiz da área consultado nesta pesquisa, entende que **estimular o progresso** “é vender a empresa quando acontece uma oportunidade ímpar, porque ela tem acionistas e ninguém quer perder. Quantas empresas do comércio varejista acabaram concordatárias, por que não havia ninguém interessado em comprá-las!”

A Companhia Zaffari alcançou a mais alta pontuação na avaliação dos indícios das características de empresas visionárias, mas neste momento, num esforço incomum, enfrenta grandes multinacionais que, consoantes ao movimento de globalização, resolvem invadir o promissor mercado brasileiro.

3 O Brasil é um país jovem, que ainda não tem raízes completamente consolidadas e que se relaciona com o mundo há menos de 200 anos com a abertura dos portos às nações amigas. É um tempo considerado extremamente

curto para a história de um país, quando comparado, com a Europa, por exemplo, onde prédios ao redor de 1.000 - 1.500 anos não são raros ou aos Estados Unidos, em que o tempo médio de vida das empresas visionárias situava-se, na época do estudo, ao redor de 92 anos. A empresa mais jovem daquele estudo é de 1945 e a mais antiga de 1812, sendo a mediana 1902. No Brasil, dificilmente encontra-se empresas com mais de 100 anos. As empresas deste estudo **são largamente** as mais antigas das remanescentes em seus segmentos: Companhia Zaffari surgiu em 1935, Lojas Renner em 1922 e quanto à Panvel, podemos considerar seu surgimento como sendo em 1897.

Por outro lado, quando a interação com países mais antigos já acontece com o mundo se movimentando entre nações, ela impõe flexibilidade e mobilidade que, naturalmente, se refletirá nos negócios. Julio Ricardo Mottin que, além de empresário, dedica-se por *hobby* ao estudo de empresas brasileiras e estrangeiras, em entrevista pessoal diz que “o empresário brasileiro é eclético; ele tem visão de curto prazo porque está acostumado a trabalhar com velocidade nos negócios”, justificando, por um lado, a flexibilidade dos executivos brasileiros e, por outro, a curta duração das empresas brasileiras.

4 O estudo de Hofstede (1983) mostra que a estrutura do sistema de valores de um país determina os parâmetros orientadores da estrutura social, dos mercados e das empresas. Na plotagem das quatro dimensões que emergiram desse estudo, Brasil e Estados Unidos aparecem sempre em posições simétricas. O Brasil, por apresentar características coletivistas que são ligadas inversamente a desenvolvimento econômico, prioriza relacionamentos ao invés de negócios e pertencimento ao invés de auto-realização e interesse próprio. A forte fuga à incerteza, característica brasileira, pressupõe necessidade emocional de regras formais e informais - as leis são símbolos importantes, ainda que muitas vezes

desrespeitadas impunemente - baixa predisposição a arriscar e inovar e resistência ao planejamento de longo prazo, porque este presume tolerância à ambigüidade e afastamento das certezas do passado. A grande distância do poder implica aceitação da administração paternalista e da ordem hierárquica onde cada um tem seu lugar, sem qualquer justificação. A forte fuga à incerteza combinada com a grande distância do poder determina empresas centralizadas e formalizadas com o chefe no topo da pirâmide e os demais agindo de acordo com as regras.

Assim, as empresas deste estudo, antes de serem exemplo de empresas numa cultura como a acima caracterizada, identificam-se mais com as propriedades das empresas visionárias.

5 Ou, seria talvez prudente rever o conceito de empresa visionária para um ambiente com características tão opostas ao do país berço da pesquisa e para um momento em que fusões/aquisições vêm intensificando-se nos últimos anos, notadamente na Região Sul do Brasil que vem apresentando, neste sentido, um crescimento significativamente superior ao restante do país, atraído pelo Mercosul?

Quem é visionária? Aquela que mostra-se capaz de continuar a obra idealizada por seu fundador, mas que para isto precisa limitar seu crescimento a nível regional? Estaria ela englobando os dois extremos: **preservar o núcleo** e ao mesmo tempo **estimular o progresso** e mesmo assim obter resultados muito superiores à média do mercado? Ou aquela que, há 67 anos persegue o sonho de seu fundador e atinge, em 1998, um faturamento de R\$ 63 milhões?

Nossas conclusões reforçam os estudos de Bethlem (1989) e Fachin (1990) (apoiados em Hofstede, 1983) de que conceitos teóricos norte-americanos não podem simplesmente ser transferidos para a realidade brasileira. As características

apresentadas pela sociedade brasileira no estudo de Hofstede parecem incompatíveis com alguns aspectos centrais das empresas visionárias.

Assim, quantas empresas visionárias teríamos no Brasil? Somente as empresas cujas características afastam-se das atribuídas à sociedade brasileira e aproximam-se das visionárias, apresentariam desempenhos extraordinários e assegurariam a longevidade?

A forte Fuga à incerteza, que se traduz numa baixa predisposição a arriscar e inovar, numa resistência aos planos de longo prazo e numa baixa tolerância à ambigüidade obstaculiza, respectivamente, o Estabelecimento de Metas Audaciosas, a dimensão de longo prazo inerente à **Preservação do núcleo** e, por fim, a capacidade de englobar dois extremos. A visão imediatista inibe investimentos com retorno a longo prazo. O investimento na capacitação das pessoas é substituído pelo treinamento voltado às tarefas, o investimento na manutenção é substituído pela despesa em reparos e, assim por diante.

A grande Distância do poder conjugada com a forte Fuga à incerteza produz a formação de empresas formalizadas e centralizadas, também incompatíveis com os princípios básicos de **“Dar as ferramentas, não impor soluções”**.

Outro aspecto que merece ser analisado é o espírito coletivista da sociedade brasileira que engendra a valorização do pertencimento e dos relacionamentos e liga-se inversamente ao desenvolvimento econômico (Hofstede, 1983). Estaria o brasileiro mais feliz ao estar envolvido com uma empresa em que este valor pudesse ser preservado e que nem produzisse retornos financeiros tão elevados?

Assim, esta pesquisa descortina um amplo leque de fontes de estudo que deverão encaminhar formulações teóricas próprias para o ambiente de negócios da realidade brasileira.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa comporta um limite evidente. Ela não tem um objetivo prático imediato e não fornece um guia simples para mudanças nas práticas de gestão. Entretanto, acreditamos que ela possa servir à elaboração de uma reflexão e uma experimentação, tendo em vista práticas observadas nas três empresas estudadas.

Considerando seu caráter exploratório e a amostra constituir-se de três empresas, o estudo não permite generalização. Embora fosse limitada ao comércio varejista, a pesquisa teve sua importância valorizada, na medida em que cada caso analisado, originário de distintos segmentos do comércio varejista, revelou dimensões bastante particulares, oferecendo justificativa para dar seguimento ao estudo.

SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

A conclusão de um trabalho desta natureza pressupõe a concretização de um esforço. Entretanto, o mesmo não ousou responder a todas as questões atinentes ao tema abordado. A ampliação dos horizontes do conhecimento suscita no pesquisador uma inquietude permanente. Esta é a essência da evolução do conhecimento. Após ter obtido respostas, novos questionamentos afloram.

As observações realizadas ao longo do trabalho, em confronto com a bibliografia examinada, permitiram definir algumas áreas de interesse para futuras pesquisas:

1 Confrontar características de empresas originárias de um dono só com empresas constituídas por vários donos, de um mesmo segmento, numa perspectiva de longo prazo.

2 Confirmar a presença de características da sociedade brasileira detectadas no estudo de Hofstede (1983), numa amostra maior de empresas longevas bem-sucedidas.

3 Analisar a influência do conteúdo do senso de missão nos resultados financeiros da empresa.

4 Analisar a influência da sucessão através dos filhos profissionalizados na empresa e profissionalizados fora dela.

5 Analisar a influência do *status* inferior outrora atribuído ao comércio varejista no nível de profissionalização da empresa.

6 Analisar os fatores que contribuem para a sobrevivência de empresas brasileiras que competem em segmentos extremamente globalizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASCE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. Biblioteca Técnica, 1986.
- AGAS - Associação Gaúcha de Supermercados. Retrospectiva 98. Porto Alegre: Jornal Comunicações, ano 17, n.187, dez. 1998.
- ÂMBITO FARMACÊUTICO. São Paulo: Âmbito Editores Ltda, ano 11, n.156, out.1998.
- AMÉRICA ECONOMIA. Rio de Janeiro: Latinmec, n.146, 19 dez.1998.
- ARAUJO SANTOS, Francisco de. Dialética dos Resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21. Rio das Pedras - RJ, 21 a 24 de set. 1997, 8p. *CD-Rom*.
- _____. A Decisão Empresarial: Aspectos Subjetivos e Coletivos da "Razoabilidade Criativa". In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. Foz do Iguaçu - PR, 27 a 30 de set. 1998, 15p.. *CD-Rom*.
- BALANÇO Anual. *Gazeta Mercantil*. Rio Grande do Sul, ano 5, n.5, nov. 1998.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BENNIS, Warren. *A Invenção de uma Vida: Reflexões sobre Lideranças e Mudanças*. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Gerência à Brasileira*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

_____. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola e ROMERO, Elza I.C., *Evolução Estrutural das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1996. (*Relatório Coppead*, 285 2.ed.)

BLANCHARD, Ken e O'CONNOR, Michael. *Administración por valores*. Bogotá: Norma, 1997.

BLECHER, Nelson. *Mágico ou Charlatão? Exame*. São Paulo: Abril, ed. 636, ano 30, n.11, 21 mai.1997.

BNDES/FINAME/BNDESPAR. *Comércio e Serviço: Comércio Varejista*. Rio de Janeiro, jul.1996. *Folheto*.

BOURBON SHOPPING IPIRANGA - Edição Comemorativa da Inauguração do Complexo Comercial Bourbon Shopping Ipiranga. Porto Alegre: Contexto Marketing Editorial, [s.d.] *Folder*.

BRYMAN, Alan. *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman Ltd, 1988.

CIFRAS da Estação. *Zero Hora*. Porto Alegre. 12 nov.1998, p.28.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONTROLADORA da Renner Prepara-se para Fechar Capital. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: Gazeta Mercantil S/A, 26 mai. 1998, p.C-4.

CONVENÇÃO ESTADUAL LOJISTA, 29. Rio Grande, RS. 19 a 21 mar.1998. *Seminário*.

DRUCKER, Peter F. *A Prática da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ELSTER, Jon. *Peças e Engrenagens das Ciências Sociais*. São Paulo: Relume Dumará, 1994.

FACHIN, Roberto C. Transferência de Tecnologia Administrativa, o Ensino de Graduação em Administração e o Papel da Pós-graduação. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 25, n.4, out.dez 1990, p.22-28.

EDITAL - Lojas Renner S/A. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: Gazeta Mercantil S/A, 21 dez. 1998, p.A-4.

EMPRESA dos EUA Compra a Lojas Renner. *Folha de S.Paulo*. São Paulo: Folha da Manhã S/A, 9 dez.1998, Dinheiro, p.12.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. Secretaria da Coordenação e Planejamento. Porto Alegre. *Relatório Informativo*, 1980.

_____. *Relatório Informativo*, 1996.

_____. *Indicadores Econômicos*. FEE v.25. n.3 nov. 1997, p.98-102

_____. *Termômetro de Vendas*, ano 22, n.12, dez.1997 e ano XXIII, n.12, dez. 1998.

_____. *Informe PED-RMPA*. ano 7, n. 8, ago. 1998 e n.11, nov.1998.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *PGA - Programa de Gestão Avançada: Temas para a Excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

_____. *PGA - Programa de Gestão Avançada - 1993: Temas para a Excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico*. 6 ed. Porto Alegre: s.n., 1998.

FUSÕES mudam a área de supermercados. *Zero Hora*. Porto Alegre, 29 mar. 1998, p.18.

GALBRAITH, John Kenneth. *O Novo Estado Industrial*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GARCIA, Salvador e DOLAN, Shimon. *La Dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.

GRANDES. *Amanhã: Economia & Negócios*. Porto Alegre: Plural, Publicações de 1987 a 1998.

GRAWITZ, Madeneide. *Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales*. Tomo II. Barcelona: Hispano Europea, 1975.

GREGOVI, Nelson. *Tendências do Mercado Farmacêutico. Âmbito Farmacêutico*. São Paulo: Âmbito Editores Ltda., ano 12, n.156, out.1998.

- GRUPO Soma Forças para Valorizar Ações. *Folha de S.Paulo*. São Paulo: Folha da Manhã S/A, 11 jan. 1999, Folhainvest, p.4.
- HANDY, Charles. *A Era do Paradoxo: Dando um Sentido para o Futuro*. São Paulo: Makron Books 1995.
- HOFSTEDE, G. *Culture and Management Development*. Genebra, Management Development Branchs, Training Departament, 1983. (Discussion Paper, Man Dev/28.
- JC PENNEY Chegou. *Exame*. São Paulo: Abril, ed. 677, ano 32, n.26, 16 dez. 1998.
- JC PENNEY compra as Lojas Renner. *Jornal do Comércio*. Porto Alegre. Cia Jornalística J.C.Jarros, 9 dez. 1998, Economia, p.6.
- JC PENNEY compra Lojas Renner. *Zero Hora*. Porto Alegre. 9 dez 1998, Economia, p.28.
- JC PENNEY Revê a Oferta de Compra. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: Gazeta Mercantil S/A, 22 dez. 1998, Capital Aberto, p.C-4.
- JUNTA Comercial do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. *Relatório Estatístico*, 1998.
- KERLINGER, Fred. *Foundations of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIKERT, Rensis apud LODI, João Bosco. *História da Administração*. 9 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, João Bosco. *História da Administração*. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- LOJAS RENNEN faz Reestruturação. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: Gazeta Mercantil S/A, 21jul. 1998, p.C-6.
- MARTINS. J.R. JCPenney e a Marca Renner. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: Gazeta Mercantil S/A. 19 e 20 dez. 1998, p.A-2.

- MCGREGOR, Douglas. *Os Aspectos Humanos da Empresa*. Lisboa: LCD, [1960].
- MERCADO E CONSUMO. São Paulo: Gouvea de Souza & MD Desenvolvimento Empresarial Ltda. ano 3, n.11, 19 jan 1998.
- MILLER, Danny. The Ícarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall. *Business Horizons*. Indiana University Graduate School of Business. v.35, n.1, jan/feb. 1992.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo R. *Gestão Contemporânea: A Essência e Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NEGÓCIO Surpreende Especialistas da Área. *Folha de S. Paulo*. São Paulo: Folha da Manhã S/A, 9 dez. 1998, Dinheiro, p.12.
- OFERTA Pública de Compra de Ações PN de Lojas Renner S/A. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: Gazeta Mercantil S/A, 22 dez. 1998, p. C-4.
- OUCHI, William. *Teoria Z: Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês*. São Paulo: Nobel, 1986.
- PAGÉS, Max et alli. *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PALLARÉS, Rafael M. *As Motivações Relacionadas à Extensão das Linhas de Produtos: Um Estudo de Casos*. Porto Alegre, PPGA, UFRGS, 1996, Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas.
- PAULINO, Wilson Roberto. *Biologia Atual*. v. 3, 10 ed. São Paulo: Ática, 1996.
- PETERS, Thomas J. e PETERS, Tom and LEBARON, Dean. *In Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Hardcover, 1997.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr., Robert H. *Vencendo a Crise: Como o Bom Senso Empresarial Pode Superá-la*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, c 1983.
- PLANETA RENNER. *Jornal Interno de Lojas Renner Porto Alegre: Giornale*, ano 3, n.19,20 e 24, jul.ago.dez.98.
- PMPA - Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio, Porto Alegre, 1997, *Documento Interno*.

- PRESTES MOTTA, Fernando C. e CALDAS, Miguel P. (org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PSILLAKIS, Homero. *Shopping Center e o Varejo Brasileiro*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1984.
- RANKING. *ABRAS - Revista da Associação Brasileira de Supermercados*. São Paulo: Rafael Varela, ano 24, n. 272, abr. 1998.
- RENNER Reestrutura as suas Empresas. *Jornal do Comércio*. Porto Alegre: EJCJ, 21 jul. 98, Economia, p.5.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa Social. Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROESCH, Sylvia Maria A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, Vanessa Costa. Tendências do Mercado Farmacêutico. *Âmbito Farmacêutico*. São Paulo: Âmbito Editores Ltda, ano XII, n.156, out/1998.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1967.
- _____. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1971.
- _____. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 4 reimpressão. São Paulo: EPU, 1974.
- SELZNICK, Phillip. *A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- _____. apud LODI, João Bosco. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- STROZZI, Vitor Hugo. Tendências do Mercado Farmacêutico. *Âmbito Farmacêutico*. São Paulo: Âmbito Editores Ltda., ano 12, n.156, out.1998.
- SUPERHIPER - Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: SuperHiper, ano 24, n.272, abr. 1998
- THE 200 BEST Small Companies. *Forbes*. New York: Forbes Inc. n.10, v.160, 03 nov. 1997.

- TOP OF MIND. *Amanhã: Economia & Negócios*. Suplemento Especial, Porto Alegre: Plural, ano 12, n. 128, mar. 1998.
- TRIPODI, Tony et al. *Análise da Pesquisa Social: Diretrizes para o Uso de Pesquisa em Serviço Social e Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
- VAN DALEN, D. B. & MEYER, W. J. *Manual de Técnica de 1a Investigación Educacional*. Buenos Aires: Paidós, 1974, p. 226-230.
- VENDA Revela Concentração de Negócios na Região Sul. *Folha de S. Paulo: São Paulo: Folha da Manhã S/A*, 9 dez. 1998, Dinheiro, p.12.
- VIDE BULA. Boletim Informativo dos Funcionários do Grupo Panvel. Porto Alegre: Giornale, n.107/113/114, abr.out.nov.98. *Boletim*.
- VITRINE LOJISTA. Porto Alegre: Federação das CDL do RGS, ano 4, n.16, mar/abr. 1998, p.14-17.
- WILTGEN, Roberto da Silva. Fundação de Economia e Estatística. Secretaria da Coordenação e Planejamento. *Indicadores Econômicos*. FEE v.25. n.3 nov. 1997, p.98-102
- YIN, Robert K. *Case Study Research - Designs and Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE COLETA JUNTO AOS EMPRESÁRIOS

Na qualidade de mestranda da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, área de Administração, estamos desenvolvendo uma pesquisa como etapa preliminar de nossa dissertação "Fatores que distinguem as empresas do comércio varejista de Porto Alegre", para a qual solicitamos sua colaboração respondendo à questão abaixo.

Mestranda: Ilsa Solka de Lemos
Prof. Orientador: Dr. Roberto Costa Fachin

V.S. é representante de que setor da economia:

- indústria
- comércio
- serviços

Se do setor do comércio, qual o segmento

- lojas de departamento
- loja de conveniência
- lojas especializadas
- Supermercado
- Farmácia
- Órgão de classe
- Atacado
- Outro. Qual?

Na sua opinião, quais são as cinco melhores empresas gaúchas do comércio varejista em Porto Alegre? Pense em todos os segmentos do varejo.

ANEXO B

SEMI-ESTRUTURAÇÃO DAS ENTREVISTAS

CABEÇALHO :

Nome da empresa:

Ano da fundação:

Nome dos fundadores:

Localização:

Conceito de fundação:

Resultados iniciais:

QUESTÕES PARA ENTREVISTA:

1. Como surgiu a idéia da empresa?
2. Como foi a evolução de pequena para grande empresa? Houve saltos ou retrocessos?
3. Quais foram as etapas consideradas mais difíceis? Como gerenciaram-nas?
4. Como foi a transição da gerência fundadora para a segunda geração e as demais?
5. Como lidaram com a invenção de novas tecnologias e técnicas administrativas?
6. E com relação aos colaboradores, como funciona sua interação com a empresa?

ITENS COMPLEMENTARES À ENTREVISTA

1. Valores básicos e finalidade básica da empresa.
2. Estabelecimento de metas audaciosas.
3. Mecanismos para premeditar a evolução.
4. Presença de uma cultura de devoção.
5. Treinamento interno de gerentes.
6. Adoção de uma atitude de " Nunca é suficiente".

ANEXO C

ANEXO D

TABELA 2: Tabela dos juizes da área

	Renner	Panvel	Zaffari
1. Ideologia Central			
Declaração de Ideologia	3	3	3
Continuidade Histórica da Ideologia	2	2	3
Ideologia acima dos Lucros	2	1	2
Coerência entre Ideologia e Ações	(3) 2	2	3
Total	(10) 9	8	11
2. Estabelecimento de Metas Audaciosas			
Uso de MA's para Estimular o Progresso	2	(1) 2-2	2
Ousadia das MA's	3	(1) 2-2	2
Padrão Histórico Repetitivo das MA's	1	(1) 2-2/3	2
Total	6	(3) 6/7	6
3. Evolução Premeditada			
Uso Consciente de Processos de Evolução Premeditada	3	3	3
Autonomia Operacional	2	2	2
Outros Mecanismos (Recompensas por Criação de Novas Idéias, etc.)	(3) 2	1	1
Total	(8) 7	6	6
4. Presença de uma Cultura de Devoção			
Processos Formais e/ou Concretos de Doutrinação	(2) 3	1	(2) 3-3
Imposição de uma Rigidez de Adaptação	2	1	2
Consolidação da Sensação de Pertencer a algo Especial	2	2	(2) 3
Total	(6) 7	4	(6) 8
5. Gerentes Treinados Internamente			
Seleção Interna de Diretores Executivos	2	2	3
Nada de "Vazio depois do Líder Heróico" ou "Síndrome do Salvador"	2	3	(2) 3
Mecanismos de Desenvolvimento da Gerência	2	2	2
Planejamento da Sucessão	1	2	2
Total	7	9	(9) 10
6. "Nunca é Suficiente"			
Reinvestir os Ganhos para o Crescimento de Longo Prazo	2	(2) 3-3	3
Investimento em Habilidades Humanas	3	2	2
Pioneirismo em Novas Tecnologias e Processos de Gerenciamento	(3) 2	(2) 3	2
Adoção de Mecanismos de Desconforto	2	1	3
Total	(10) 9	(7) 9	10
Total geral	(47) 45	(37) 42/43	(48) 51