

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS BEM SUCEDIDAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DO RIO GRANDE DO SUL

*Ilsa Solka de Lemos*¹

Resumo

A pesquisa de que trata o presente artigo propôs-se a buscar maior compreensão sobre o fenômeno em que empresas que há bem pouco tempo capitaneavam determinados segmentos, deixam de constar nas listas das melhores empresas ou sequer existem; enquanto outras, no mesmo segmento de negócios, apresentam ritmos consistentes de crescimento. Foram analisadas em profundidade as melhores empresas do comércio varejista do Rio Grande do Sul e os resultados indicaram que estas empresas, ainda que em menor grau, apresentam características comuns às visionárias norte-americanas, levando a inferir que uma gestão voltada para o longo prazo, torna-se imperiosa para enfrentar a crescente competitividade.

Palavras-chave: Administração de Empresas, Varejo, Estratégia, Ideologia.

Abstract

The research the present article intends to get more comprehension about the phenomenon in which companies that not too long ago were leaders in certain fields do not appear anymore in the best companies list or even exist; while others in the same field of business present a consistent rhythm of growth. The best companies of the retail commerce of Rio Grande do Sul were profoundly analyzed and the results indicated that those companies, even in a lessen degree, present common characteristics with those visionary of North America, leading us to infer that a management focused in the long term becomes imperious to face the increasing competitiveness.

Keywords: Business Administration, Retail, Strategies, Ideologie.

¹ Professora das Faculdades Integradas Ritter dos Reis, São Judas Tadeu e FARGS; Especialista em Gestão Empresarial – UFRGS e Mestre em Administração- UFRGS.

INTRODUÇÃO

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.

Nesse 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 essa nova realidade. Esse quadro impõe aos dirigentes, inevitavelmente, um paradoxo que Handy (1995) interpreta atestando 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. Um dos problemas básicos da administração moderna está na forma mecânica de pensar (Morgan, 1996) 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 efêmeras, 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 ver facilitado 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 e preparadas. Do exposto, deduz-se que não é unicamente o ambiente de negócios - mercado, concorrência, inovações tecnológicas - que determinam o desempenho de uma organização.

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 podem não reproduzir conclusões disponíveis.

Buscando características da realidade brasileira, um estudo promovido pela Fundação Dom Cabral aponta que "características como empatia, informalidade, flexibilidade de atitudes" são largamente reconhecidas como típicas do caráter brasileiro (1993, p.218).

A busca de referenciais de sucesso que tenham por base a realidade brasileira merece atenção de Bethlem (1989) apoiando-se no estudo de Hofstede (1983) que revela diferenças bastante relevantes de formação étnico-cultural, econômicas, geográficas, históricas e políticas entre os países e que afetam aspectos diretamente relacionados ao trabalho, às técnicas administrativas e à gerência dos negócios.

Muitas são as indagações que um trabalho nessa 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?

É em busca dos fatores subjacentes ou explícitos, empíricos ou intencionais, que norteiam empresas brasileiras de consolidado sucesso, que o presente trabalho se justifica. A pesquisa de que trata este artigo tem seu foco direcionado à ênfase curricular de Organizações e teve como elemento balizador a obra de Collins e Porras (1995) que surpreenderam o meio acadêmico apresentando como fatores distintivos das melhores empresas norte-americanas aspectos subjacentes que vão muito além do simples ânimo de gerar lucros.

Cabe aqui destacar que o estudo propôs-se a testar a aderência das conclusões apresentadas por Collins e Porras (1995) numa amostra de empresas líderes de diferentes segmentos do comércio varejista de Porto Alegre. O estudo desenvolvido sob a orientação do Dr. Prof. Roberto Costa Fachin na Universidade Federal do Rio Grande do Sul acentua, assim, a importância do comércio, pouco estudado entre as empresas econômicas, mas que indiscutivelmente tem um papel fundamental para a economia, com funções mais amplas que as suas próprias como intermediário da produção gerada. Ao mesmo tempo em que possui a capacidade de reter parte do excedente estrutural de outros setores produtivos, alguns indicadores apontam o Brasil como o grande mercado para o varejo e a distribuição como seu melhor negócio para o futuro, evidenciando a importância de estudos neste segmento.

O presente artigo está organizado apresentando-se no primeiro capítulo um resgate histórico das características de empresas vencedoras; no segundo faz-se uma análise da obra de Collins e Porras; o terceiro capítulo trata do método utilizado no estudo; a seguir apresenta-se a pesquisa que deu origem a este artigo e, por fim conclusões e perspectivas do estudo.

1 RESGATE HISTÓRICO DE CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS VENCEDORAS

William Ouchi (1986) 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. O que, porém, emergiu de mais importante do estudo das empresas Z 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.

Em discussão que se opõe à de Ouchi (1986), Pagès et al. (1987) fazem uma crítica audaciosa à ideologia presente nas empresas: "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" (1987, p.74). Uma segunda constatação em Pagès et al. (1987) é a de que os funcionários compartilham cada vez mais da ideologia da empresa na medida em que participam de sua elaboração, constituindo-se um processo de auto-persuasão que contribui para sua própria submissão numa integração ideológica buscada através de dispositivos de gestão que incitam as pessoas a se dedicarem de "corpo e alma" a seu trabalho.

Também o estudo de Peters e Waterman (1983) buscou identificar elementos comuns nas práticas administrativas em empresas norte-americanas com alto padrão de desempenho. Os resultados da pesquisa - que exibiu 43 empresas quase exclusivamente com vendas anuais superiores a US 1 bilhão e com mais de 20 anos de existência - revelaram oito atributos entre eles:

1. Uma firme disposição a agir, a fazer as coisas até o fim.
2. Ao lado e junto do cliente.
3. Mãos à obra, orientados por valores.
4. Ater-se ao conhecido.

Collins e Porras (1995) ao mesmo tempo em que reconhecem uma grande compatibilidade entre sua pesquisa e a de Peters e Waterman, expõem duas diferenças essenciais quais sejam: que o tempo de 20 anos é muito curto quando se trata de analisar desempenho organizacional e a incompatibilidade entre os atributos "Ater-se ao conhecido" e "Ao lado e junto do cliente".

Bethlem, após cuidadosa análise, conclui que o fator distintivo comum às empresas americanas bem-sucedidas "parece ser a visão estratégica criativa" (1989, 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.

Por fim, para evidenciar que as técnicas, processos e maneiras para se obter mais eficácia e mais eficiência das organizações e da nação 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) cuja análise estatística revelou a existência de quatro dimensões: (Individualismo x Coletivismo, Distância do poder, Fuga à incerteza e Masculinidade x Feminilidade) - importantes para esta pesquisa - que representam elementos comuns no sistema de valores dos diferentes países e que determinam os parâmetros orientadores de sua estrutura social, dos seus mercados e das suas empresas.

Para não deixar o leitor concluir que os fatores de sucesso das empresas permanecem para sempre, é importante mencionar o trabalho de Danny Miller (1992) que, também

ao investigar empresas excepcionais, conclui que suas vitórias e suas forças freqüentemente seduzem-nas em excesso até que causam sua queda. O trabalho, intitulado *O Paradoxo de Ícaro* (1992) utiliza-se, para a comparação, da fábula de Ícaro, da mitologia grega. Ícaro, um sucesso por poder voar, teria voado tão alto, tão próximo ao sol, que suas asas artificiais de cera derreteram e ele mergulhara para a morte no Mar Egeu: seu maior recurso o levou à própria morte.

2 COLLINS E PORRAS E SUA PESQUISA EM FEITAS PARA DURAR

Collins e Porras (1995) professores da Universidade de Stanford, resolveram estudar empresas, definidas como verdadeiramente excepcionais - por eles chamadas visionárias - e que à época do levantamento contavam com idade média de 92 anos. Para seu estudo, elencaram um conjunto de 18 empresas selecionadas por 700 executivos a partir das listas de melhores empresas da Fortune e da Inc comparando-as com outro grupo de empresas, que eram as subseqüentes em cada segmento. Através de uma análise histórica - 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 tinha de essencialmente diferente do segundo. Uma das conclusões levou à derrubada de 12 mitos comuns da Administração, entre eles:

- O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros.
- Grandes empresas não se arriscam.
- Não se pode ter tudo na vida.

O resultado fundamental foi a constatação de que é a *Preservação do Núcleo* - também chamado de ideologia central - o *Estímulo Contínuo para o Progresso* e o princípio de *Dar as Ferramentas* que distinguem as primeiras das segundas.

A consolidação das conclusões mais importantes revela que as empresas visionárias, desde os seus primórdios, sempre tiveram por objetivo um conjunto de motivos fundamentais que ia muito além da obtenção de lucros: "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" (Collins e Porras, 1995, p.89). Elas queriam deixar uma marca indelével no mundo. O lucro seria uma mera conseqüência ou fonte de recursos para levar a cabo a missão escolhida. Paradoxalmente, porém, acabaram alcançando níveis extraordinários de desempenho de longo prazo, comprovado pelo retorno dos investimentos em ações feitas nessas empresas. Enquanto o mercado acionário em geral apresentou entre 1926 e 1990 um retorno cumulativo de US\$ 415 para cada dólar investido, as empresas de comparação apresentaram US\$ 955, enquanto nas visionárias esse dólar passaria para US\$ 6.356 no mesmo período.

Esse conjunto de valores fundamentais os autores chamaram de Ideologia Central que, juntamente com os indicadores Cultura de Devoção e Gerentes Treinados Internamente – definidos a seguir – mediam a *Preservação do Núcleo*.

Quanto à 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 e o que lhes interessa, bem como as metas que querem atingir, 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. 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.

O terceiro componente da Preservação do Núcleo - Gerentes Treinados Internamente – emerge da constatação de que as empresas visionárias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais de dentro da empresa, porém, é a continuidade do investimento na qualidade de liderança que importa, aquela que assegura a preservação do núcleo.

As empresas visionárias, no entanto, também tiveram alguns hiatos gerenciais. Ressalte-se, porém, que em mil e setecentos anos somados de história das empresas visionárias, foram encontrados apenas quatro casos individuais de pessoas de fora que assumiram o cargo de Diretor-Executivo.

O segundo aspecto central das empresas visionárias é o *Estímulo para o Progresso* proveniente de uma necessidade humana profunda de explorar, criar, mudar, melhorar e de alcançar novos patamares. Esta manifestação consolida-se através de três indicadores:

- *Evolução Premeditada*: A história das empresas visionárias mostra que seus maiores êxitos foram obtidos através de tentativas e erros, oportunismo e até por acidente. Richard Carlton, ex-Diretor-Executivo da 3M discute a questão da intencionalidade e declara ser verdade que sua empresa já encontrou por acaso alguns de seus novos produtos e conclui: “Mas nunca se esqueçam de que só se pode encontrar algo por acaso se você estiver em movimento” (Collins e Porras, 1995, p. 206).

O exemplo acima encaminha um outro tipo de progresso que é, segundo Collins e Porras, muito parecido com a evolução e adaptação das espécies orgânicas ao seu ambiente natural – chamado seleção darwiniana – concretizando-se 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.

- “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 aversão por qualquer tendência de conformismo com o sucesso (Miller, 1992); 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?” (Collins e Porras, 1995, p.266). Elas não se limitam apenas a superar a concorrência, mas sim, procuram, insistentemente, superar a si próprias.

Outro fator importante é a perspectiva de longo prazo que se manifesta através do reinvestimento dos ganhos em 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.

- *Metas Audaciosas*: Collins e Porras observaram que as empresas altamente visionárias parecem ter uma autoconfiança que beira a arrogância excessiva. Assim, não foi cauteloso que Walt Disney apostasse toda sua reputação num negócio que, na época, parecia ser um sonho extravagante. Igualmente foi quase um absurdo, a Sony - uma empresa de pequeno porte - estabelecer a meta de tornar-se a empresa que iria modificar a imagem que o mundo tinha dos produtos japoneses como sendo de baixa qualidade. Assim, as metas transcendiam seus líderes e acabavam sendo atingidas pelos executivos que os sucediam e pelos colaboradores em geral, justificando o princípio de Dar as Ferramentas (Collins e Porras, 1995, p.44).

Dar as ferramentas, não impor soluções. Outro grande pilar de sustentação das 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” (Collins e Porras, 1995, p.45). Todos os produtos, um dia, tornam-se obsoletos; todos os líderes, um dia morrem, mas a empresa em si continua viva e vibrante durante várias gerações quando ela tem uma finalidade que vá além de simplesmente ganhar dinheiro. “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 Disney (Collins e Porras, 1995, p. 139).

3 MÉTODO DA PESQUISA

O estudo teve caráter exploratório, visto que deu início à busca de um maior entendimento sobre determinado assunto – características de empresas gaúchas bem-sucedidas – tornando-se, neste caso, imperiosa a coleta de dados qualitativos. Conforme Selltiz et al. (1971), trabalhos que objetivam caracterizar situações, grupos ou indivíduos específicos, são do tipo descritivo. Porém, é em Yin (1990) que encontramos a

justificativa para a técnica central que orientou esta pesquisa. "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.

A operacionalização do estudo aqui relatado seguiu o enunciado no livro de Collins e Porras (1995) com as modificações necessárias devido a algumas limitações como a carência de dados quantitativos no setor alvo do estudo e o próprio tempo disponibilizado para a pesquisa.

A seleção das empresas estudadas foi levada a termo através de consulta a empresários em reunião-almoço promovida pela Federasul (Federação das Associações Comerciais do Estado do Rio Grande do Sul) através de um formulário onde os consultados elencaram as cinco melhores empresas do varejo no Rio Grande do Sul, momento em que foram obtidas 111 respostas válidas. 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.

Foram, então, extraídas as três empresas mais citadas de diferentes segmentos. Este resultado foi confirmado por consulta aos representantes dos órgãos e confrontado com a classificação regional de grandes empresas (Grandes, 1987 a 1998) cuja pesquisa foi iniciada pela Revista Amanhã em 1987 e é chancelada por reconhecida empresa de auditoria (Coopers & Lybrand Biedermann, Bordasch) que considera na sua análise, não só volume de vendas, mas elementos de grandeza econômica. 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).

Assim, empresas gaúchas bem-sucedidas nesta pesquisa foram definidas como: as líderes no seu segmento, fundadas antes de 1950, admiradas por empresários e com origem no Rio Grande do Sul.

Quanto à técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade (Richardson, 1985) que guiou-se por pontos de interesse para o relato da história de vida da empresa. As pessoas inicialmente entrevistadas foram os dirigentes principais das empresas e, quando necessário elucidar referências históricas que fugissem do conhecimento dos dirigentes atuais, outras pessoas da organização e também que não mais nela atuavam, foram ouvidas.

As entrevistas foram analisadas com base na técnica Análise de Conteúdo (Bardin, 1979) e a frequência e intensidade de cada indicador nas empresas-alvo do estudo foram medidas pelos indícios apresentados durante os relatos e transformados numa escala de 1 a 3, tal como na pesquisa original.

O contato com a realidade pesquisada nos faz compartilhar com Bethlem (1989)

que o brasileiro é avesso a prestar informações e, quando isto acontece, pede que não sejam publicadas, resistência que se acentua quando se trata de declarações que envolvam aspectos econômicos e dimensões subjetivas dos negócios.

Considerando essas limitações, lançou-se mão de observações e entrevistas complementares que minimizaram a situação apresentada. A técnica, no entanto, que buscou neutralizar eventual subjetividade foi submeter a pontuação das empresas à apreciação de juizes da área - promovendo ajustes mínimos nos resultados - procedimento que também consagra o princípio da objetividade na pesquisa (Köche, 1997). A seleção destes, deu-se a partir de informações do meio acadêmico considerando o conhecimento prático que cada pessoa indicada possuía sobre o setor de varejo.

4 NOSSA PESQUISA

4.1 Resultados

Os resultados da pesquisa confirmaram a presença das características das empresas visionárias nas empresas analisadas, porém, em níveis mais baixos. As empresas deste estudo somam um máximo de 48 pontos e um mínimo de 41 na mensuração daqueles indicadores, enquanto no estudo de Collins e Porras (1995) 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.

É importante lembrar que os indicadores analisados formam os aspectos centrais das empresas visionárias. Assim, Ideologia Central, Presença de uma Cultura de Devção e Gerentes Treinados Internamente são os indicadores que medem a Preservação do Núcleo, enquanto Estabelecimento de Metas Audaciosas, Evolução Premeditada e "Nunca é Suficiente" medem o Estímulo para o Progresso. Registre-se, também, que as dimensões do princípio de Dar as Ferramentas, não impor soluções estão diluídas nos indicadores acima, razão pela qual não sofreram pontuação em separado.

As empresas que somaram mais pontos neste estudo foram as originárias de um dono só e que, a exemplo das empresas visionárias, tinham um senso de missão bastante acentuado desde o seu início. Já a empresa que somou menor pontuação nos indícios, provém da fusão de duas empresas com origens distintas e que há mais de 30 anos é gerida por três famílias. Nessa última, a ideologia declarada também manteve-se inalterada durante o período, parecendo, porém, estar muito mais inspirada por uma política de condução dos negócios do que por uma finalidade básica, impressão plenamente confirmada pelos juizes.

Nas empresas estudadas nesta 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 levando-se a concluir que, nessas empresas, o progresso se dá por passos incrementais e há um elevado senso de missão que, pelo exposto acima, parece vincular-se à sua própria origem. O indicador Gerentes Treinados Internamente, com 69,4% do máximo possível, aparece logo a seguir. 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 o seu crescimento a Ousadia de suas metas e não priorizam a utilização de mecanismos de Culto à empresa. Logo, quanto ao primeiro aspecto, a Preservação do Núcleo, este se realiza mais através da Ideologia Central do que pela devoção à empresa e quanto ao Estímulo para o Progresso, este se revela nas três empresas bem mais significativo no tocante a medidas incrementais de evolução do que propriamente pela ousadia das metas de longo prazo.

4.2 Discussão dos resultados

Mesmo sem a pretensão de apresentar resultados definitivos, as inferências acima parecem descaracterizar as empresas deste estudo como representativas da realidade brasileira segundo o estudo de Hofstede (1983), conforme será discutido a seguir.

Ao analisar-se características de empresas brasileiras bem-sucedidas, especialmente sob a perspectiva de longo prazo, a partir de pesquisa em organizações norte-americanas, alguns aspectos marginais ao objetivo principal 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 a 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. Estas observações nos permitiram 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

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. Fatores como estes, naturalmente, definem a longevidade das organizações. Assim, assiste-se a uma das empresas de nosso estudo alcançar um patamar de destaque nacional e internacional que culminou com a sua venda. Enquanto outra, no

momento em que a pesquisa fora escrita, 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, por exemplo, 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.

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. "O empresário brasileiro é eclético; ele tem visão de curto prazo porque está acostumado a trabalhar com velocidade nos negócios" diz um dos entrevistados nesta pesquisa, justificando, por um lado, a flexibilidade dos executivos brasileiros e, por outro, a curta duração das empresas brasileiras.

4 - Na plotagem das quatro dimensões que emergiram do estudo de Hofstede (1983), Brasil e Estados Unidos aparecem sempre em posições simétricas, porém, as características apresentadas pela sociedade brasileira na pesquisa de Hofstede parecem incompatíveis com alguns aspectos centrais das empresas visionárias e, conseqüentemente, nas empresas deste estudo.

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, o Estabelecimento de Metas Audaciosas e a dimensão de longo prazo inerente à Preservação do núcleo. Ainda, 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 o princípio básico de *Dar as ferramentas, não impor soluções*.

Outro aspecto que merece análise é o espírito coletivista da sociedade brasileira (Hofstede, 1983) que engendra a valorização do pertencimento em relação à auto-realização e o interesse próprio e prioriza relacionamentos em vez de negócios. Como estes fatores ligam-se inversamente ao desenvolvimento econômico, questiona-se: Estaria, então, o brasileiro mais feliz ao estar envolvido com uma empresa em que estes valores pudessem ser preservados e que nem produzisse retornos financeiros tão elevados?

CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DA PESQUISA

Falar em melhores empresas de qualquer segmento implica necessariamente falar em longevidade de empresas e não apenas considerar seu sucesso atual. Perenizar empresas significa atravessar turbulências, enfrentar recessões econômicas e competir num ambiente onde as fronteiras não são mais limitadas por espaços geográficos.

Os resultados desta pesquisa indicaram que as empresas deste estudo, que são líderes em seus segmentos, admiradas por empresários, fundadas antes de 1950 e com origem de seus negócios no Rio Grande do Sul, apresentam como características centrais a preservação de seus valores básicos, um estímulo contante para o progresso e o princípio de Dar as Ferramentas, à luz da pesquisa de Collins e Porras. Pode-se, assim, constatar que as empresas bem-sucedidas em diferentes segmentos de negócios são aquelas que, ao par de apresentarem excelência na gestão, dedicam-se a uma obra duradoura e muito especial. Uma das constatações mais fascinantes que emergiram deste estudo provém do relato de um dos dirigentes de uma das maiores empresas do Rio Grande do Sul. Ele diz:

“É preciso vibrar, sentir, integrar-se a projetos que tornem nossa vida não um tempo de prazeres, mas sim um tempo de realizações. O sucesso só acontece para as pessoas que dão mais do que recebem. ... Quando aprendemos a aproximar pessoas, identificá-las em um ideal comum, motivá-las a participar conosco de um projeto de trabalho... então, torna-se difícil separar o que somos do que fazemos”.

Ainda que esta pesquisa não comporte um objetivo prático imediato e não forneça um guia simples para mudanças nas práticas de gestão, acreditamos que ela possa servir à reflexão e experimentação para aquelas empresas que queiram alcançar patamares superiores de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Gerência à Brasileira*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- BLECHER, Nelson. Mágico ou Charlatão? *Exame*. São Paulo: Abril, ed. 636, ano 30, n. 11, 21 mai. 1997.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- 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.

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

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

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).

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

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.

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.

PETERS, Thomas J. e WATERMAN Jr., Robert H. *Vencendo a Crise: Como o Bom Senso Empresarial Pode Superá-la*. São Paulo: Harper e Row do Brasil, c 1983.

RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa Social. Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1971.

YIN, Robert K. *Case Study Research - Designs and Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1990.