

# **GÊNESE E CRESCIMENTO DE REDE VAREJISTA DE ALIMENTOS SOB ÓTICA DE DENSIDADE CULTURAL EM EMPRESA FAMILIAR**

---

---

Edna Maria **CAMPANHOL**

Doutora em Serviço Social pela Faculdade de História, Direito e Serviço Social – UNESP – Franca (SP)  
Prof<sup>ª</sup>. Uni-FACEF – Franca (SP)  
campanholi@zipmail.com.br

Ana Cláudia Nery **SALOMÃO**

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Uni-FACEF – Franca (SP)  
Prof<sup>ª</sup>. FESP – UEMG Campus de Passos (MG)  
anas.martins@uol.com.br

Sérgio **ISHIKAWA**

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração da Uni-FACEF – Franca (SP)  
macro@sti.com.br

## **Resumo**

A empresa analisada está sediada na cidade de Franca (SP) e tem se desenvolvido como uma rede dentro do setor varejista de bens alimentícios, encontrando-se hoje em fase de expansão e de provável transição para organização como rede de supermercados. Esta pesquisa procura resgatar a memória da empresa nos termos que configuram sua mentalidade e suas atividades, indo além de uma análise meramente factual. Ao final, propõe-se a caracterização da empresa como visionária e de cultura organizacional densa.

## **Abstract**

The studied company is located at the city of Franca (São Paulo State, Brazil) and has been developing as a network in the food retail sector, today in growing phase and in probable transition to organization of a supermarket network. This research aims to rescue the company's memory that shapes its mentality and its activities, beyond a mere factual analysis. To the end, it is considered characterization of the company as visionary and presenting dense organizational culture.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional – Sucessão – Varejo – Empresa Familiar.

**Key-words:** Organisational Culture – Succession – Retailing – Family Controlled Company.

## Introdução

O presente trabalho propõe o resgate da memória de uma empresa, do que configura sua mentalidade e suas atividades. Assim, a análise histórica aqui desenvolvida vai além do meramente factual na medida em que, com o devido balizamento das circunstâncias envolvidas, procura antes compreender as percepções de seus membros do que pode ser seu passado, presente e futuro. Assume-se que uma organização evolui a partir das motivações, vontades e forças das pessoas que a integram, compreendendo seu aprendizado empírico do que dá certo e do que dá errado em sua luta pela sobrevivência e expansão no ambiente de sua seleção. A identidade de uma empresa é então construída dinamicamente, no dia-a-dia das negociações com fornecedores, clientes e concorrentes, no trato e tratamento entre seus líderes e liderados. A manifestação de sua identidade, ou de sua cultura, é refletida nas rotinas e nas iniciativas percebidas como promissoras pelos seus líderes e que atendam à sua visão de negócio.

A empresa analisada pode ser considerada como uma que, baseada na cidade de Franca (SP), tem desenvolvido uma rede no setor varejista de bens alimentícios, estando em fase de expansão e mesmo de transição para organização como rede de supermercados. Possui características de empresa familiar, atualmente com sociedade entre irmãos, sendo que seu comportamento empresarial ainda se pauta por significativa informalidade.

Esta é assentada na confiança pressuposta entre seus líderes e administradores, além da confiança conquistada junto aos clientes e fornecedores. Nesse sentido, a precariedade da documentação disponível pode até certo ponto ser considerada funcional para o modo flexível como é conduzido o fortalecimento relacional interno e externo da empresa, o que aumenta o interesse pelo acompanhamento de seu desenvolvimento antes de um eventual enrijecimento estrutural e “oficialização” de sua história.

A concorrência no setor varejista de alimentos caracteriza-se por ser difusamente acirrada. Grandes, médias e pequenas empresas competem

praticamente pelos mesmos consumidores, obrigando-as a enfatizar, até veementemente, seu foco no atendimento ao cliente. Nesse sentido, mais do que o lucro, a expansão e a diversificação de atividades e produtos se revelam efetivamente como objetivos estratégicos até em relação à ocupação do espaço físico que vai sendo, ao poucos, adquirido. Entretanto, para superação dos concorrentes, o aproveitamento das oportunidades e a disposição para inovação exige certo elemento “visionário” dos líderes da empresa. A fase inicial ou de transição de uma empresa salienta justamente tal elemento, reforçando a validade do método indutivo aqui utilizado, com entrevistas e observações das lojas e seus aparatos internos. Mais do que exatidão documental, a preocupação principal deste trabalho é a análise de como a empresa enxerga a si mesma – desde a sua fundação, etapas de crescimento passadas, perfil administrativo adquirido e filosofia assumida – e como isso tem funcionado como motor de seu crescimento.

A primeira seção deste trabalho discute sucintamente certos movimentos ou tendências atuais da atividade varejista de alimentos que possam favorecer o crescimento individual de pequenos estabelecimentos para supermercados. Com aplicação ao contexto de empresa familiar, a segunda e a terceira seções introduzem os conceitos, respectivamente, de *cultura organizacional densa* segundo Johann (2004) e de *empresa visionária*, conforme citam Collins e Porras (2000). Esses conceitos ressaltam a importância do consenso e da percepção para enfrentar os desafios de mudança estratégica em uma empresa familiar com liderança múltipla, ou seja, abarca o caso, aqui especificamente analisado, de crescimento empresarial e administração de uma empresa por sócios que também são irmãos. A quarta seção discorre sobre a metodologia de pesquisa utilizada e a quinta seção apresenta a trajetória vivida pela empresa, obtida principalmente com entrevista de um de seus líderes dirigentes, considerado representativo. Finalmente, a última seção traz a análise e as principais conclusões do que foi relatado e observado.

## 1 Movimentos do varejo alimentício e de supermercados

Principalmente a partir da década de 1980, vem crescendo continuamente a importância e a concorrência dos supermercados no setor varejista brasileiro para a distribuição de gêneros alimentícios e de muitos outros bens, inclusive com o aumento relevante do número de lojas de redes internacionais, seguindo, assim, as principais tendências mundiais do setor. Para os órgãos reguladores e de planejamento econômico, inclusive, se ressaltam preocupações quanto à ameaça de concentração do setor (BNDES, 1998; CADE, 2003).

Com tal perspectiva, as empresas varejistas de pequeno porte deparam-se com a necessidade de atualização de sua gestão, preparando-se para uma rápida evolução dentro de um novo contexto mercadológico, eventualmente implicando união em associações varejistas e maiores investimentos para detenção de seus nichos de mercado. Exemplificando em termos físicos, temos a definição de supermercado compacto que, conforme a Associação Brasileira de Supermercados (PARENTE, 2000; SESSO FILHO, 2003), compreende uma loja que dispõe de 300 m<sup>2</sup> a 700 m<sup>2</sup>, com um número médio de itens de 4.000 produtos, tendo de dois a seis *check outs* e comercializando artigos de mercearia, hortifrutí, carnes, aves, laticínios, peixaria e bazar.

Mesmo em termos de marketing praticado, os pequenos estabelecimentos varejistas, quando procuram se expandir, tendem a emular o seu *benchmark* ou padrão concorrente mais visível, tais como a diversidade do *mix* de produtos, o *layout* das prateleiras, a estratégia de preços e promoções, etc., dos supermercados (ROJO, 1998; ANGELO; SILVEIRA, 2000). Sugere-se, assim, que as características relacionadas à atividade supermercadista sejam levadas em conta, consciente ou inconscientemente, na definição de metas ou de referência competitiva dentro das ações estratégicas de expansão dos pequenos estabelecimentos varejistas.

Os pequenos estabelecimentos ainda guardam certas vantagens em relação aos grandes e que podem servir de base para sua expansão. Conforme Sesso Filho (2003), uma das vantagens pode vir a ser o seu conhecimento mais profundo dos próprios clientes e de suas preferências, além do próprio local de comércio. Acrescenta-se ainda que serviços de entrega e mesmo de pequeno crédito podem ser prestados graciosamente aos clientes, fidelizando-os mesmo quando de mudança de local do estabelecimento. Seu foco inicial não vem, assim, a ser o chamado consumo de massa, ou mesmo o consumo circunstancial ou de conveniência, mas o consumo com base na diferenciação de atendimento, onde os clientes são tratados de forma exclusiva e personalizada.

Ressalte-se que, em termos de práticas administrativas internas, há tendência de manutenção da identidade empresarial na medida em que o estabelecimento procure encontrar suas próprias soluções a partir de suas experiências passadas, dos sinais dados pelo ambiente local, das interações relacionais obtidas com seus clientes, fornecedores e funcionários. Ou seja, cada empresa acaba por desenvolver seu próprio padrão de comportamento organizacional e/ou cultura.

Um elemento interno de identificação da empresa varejista é sua relação com os fornecedores. Para Rachman (1973), os produtores e os varejistas têm muito em comum e possivelmente seu maior interesse conjunto é vender certa mercadoria com lucro. Porém, conforme Sesso Filho (2003), com o surgimento dos grandes grupos varejistas, a relação de poder entre fornecedores e varejistas tem sofrido alterações mais para benefício dos últimos. O poder de barganha das grandes redes varejistas vem de sua capacidade de compras em grandes quantidades, permitindo-lhes “ditar regras” nas negociações com os fornecedores, acuando-os. O autor completa que, para reduzir tal risco, muitos fornecedores procuram diversificar suas vendas, o que nos leva a sugerir que o atendimento a empresas menores, onde a negociação é mais flexível, seja-lhes um fator estratégico.

Por outro lado, com isso acabam também surgindo oportunidades para as empresas varejistas, individualmente, deixarem de ser menores, na medida em que estas percebam e aproveitem seu poder de barganha junto aos fornecedores, salienta Sesso Filho (2003).

Particularmente, chama-se a atenção o caso do varejo de hortifrutis, dado o grau elevado de perecibilidade dos produtos, dificultando estratégias de estocagem no atacado e da concorrência entre os próprios fornecedores.

Entretanto, o aproveitamento das vantagens e oportunidades acima citadas para os pequenos estabelecimentos não é, naturalmente, automático. Salienta-se, aqui, a importância da iniciativa, da percepção e do capital disponível, principalmente humano, de seus líderes para tanto. Procurando captar o modo como tal aproveitamento se sucede ou se reflete, a próxima seção, trata do entendimento do conceito de cultura organizacional, tendo como foco a mudança em contexto de empresa familiar.

## 2 Cultura organizacional e mudança

Cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (BARROS, 2003).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.504) “cultura organizacional consiste num complexo conjunto de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda a firma e que influencia a maneira pela qual ela realiza os negócios”.

Atualmente, devido à concorrência cada vez mais acirrada e ao aumento do grau de exigência dos consumidores, o varejo se forçado a ser um setor muito criativo e, assim, constantemente verificam-se novos formatos de lojas e atendimentos, de modo a perturbar o ciclo de vida das empresas tradicionais que, muitas vezes, não conseguem modernizar-se

de forma a atender plenamente seus clientes, conforme salienta Parente (2000).

Porém, pode-se dizer que, mais importante que apenas novos formatos, uma empresa necessita de uma cultura organizacional favorável e preparada tanto para antecipar e enfrentar mudanças externas – relacionadas aos movimentos de mercado, ao desenvolvimento tecnológico, ao descobrimento de novas preferências do consumidores, etc. – quanto para promover mudanças internas que melhorem a administração, as relações com fornecedores e clientes, as iniciativas empresariais, etc., diz Johann (2004).

Entretanto, a cultura organizacional pode ser tanto um campo de atuação quanto de limitação, uma vez que os pressupostos de atuação e rotinas estabelecidas com base em sucessos passados podem entrar em conflito com mudanças que os questionem. Nesse sentido, as mudanças culturais tendem a exigir um grande dispêndio de energia e envolvimento dos líderes da organização para início e viabilização de seu processo. Ainda assim, a capacidade da empresa de mudar eficientemente torna-se cada vez mais importante quando o próprio mundo muda cada vez mais rapidamente, comenta Barros (2003).

Johann (2004), por exemplo, observa que a simultaneidade do movimento de manutenção da cultura organizacional por parte de uma empresa e do movimento de sua mudança cultural é um caminho para atingir desempenhos cada vez mais elevados. A ausência de um desses movimentos na empresa desequilibra a relação, seja formando uma cultura inflexível (exclusão de valores adjacentes), seja pela adesão incondicional aos modismos (sem internalização e compartilhamento).

A cultura organizacional de uma empresa envolve toda uma história, desde sua fundação, contendo traços característicos da própria personalidade do seu fundador. Isso, no entanto, não implica necessariamente que uma empresa não possa sofrer alterações em sua cultura organizacional ao longo de sua trajetória no mercado. Embora as mudanças organizacionais tendam a ser lentas, uma determinada cultura organizacional pode, ao final,

ser completamente alterada, afetando não apenas seu estilo de gestão mas, também, influenciando diretamente a permanência, expansão e duração da organização, afirma ainda Johann (2004).

Collins e Porras (2000) dizem que no processo de mudança, a empresa pode ser norteada pelas lideranças presentes através do processo de entendimento interno de sua missão ou ideal, o que a conduziria no caminho proposto para dentro de seu segmento de mercado. O entendimento da missão da empresa pelos seus membros define os seus valores culturais fortes, autênticos, nobres e duradouros. A inspiração ou respaldo para esses valores tendem a vir do sonho ou da interpretação do sonho de fundação da empresa, além dos resultados obtidos quando colocados à prova pelas adversidades que a organização enfrentou ao longo do tempo. Dessa forma, as organizações não se perdem em suas atividades, ressaltando-se que a missão e a ideologia de uma empresa se diferenciam das de outras.

Voltando a Johann (2004), tem-se que cada empresa, afinal, possui seu próprio fator de impulsão ou força motriz organizacional, porém o entendimento de seu processo de desenvolvimento e da origem de muitas de suas crenças e valores pode ser facilitada pelo alinhamento da missão, da visão e da estratégia implantadas na empresa. A classificação da força motriz depende do predomínio de algumas variáveis no processo de tomada de decisão da empresa e, conseqüentemente, uma caracterização cultural específica.

Johann (2004, p.10-11) coloca que:

a forte presença de mitos e/ou heróis na cultura corporativa pode contribuir para a consolidação de uma *cultura densa*, caracterizada por apresentar um alto grau de valores e de crenças compartilhadas entre as pessoas e pouca discórdia ou ambigüidade quanto à postura pessoal e à tomada de decisão. Nada do que é realizado nas organizações com cultura densa está dissociado de suas crenças e valores, que influenciam e determinam desde os pequenos detalhes até as grandes estratégias.

Entretanto, neste trabalho, destaca-se a cultura caracterizada por Johann (2004) como *densa*, isso é, a que corresponde a uma ideologia bastante centrada e definida, sendo bem assimilada e compreendida pelas pessoas integrantes da organização. As empresas que possuem esse tipo de cultura tendem a ser extremamente fiéis em seus pensamentos e procedimentos, agindo e reagindo de forma a preservá-la.

Por outro lado, as empresas necessitam estar atentas ao macroambiente, captar sinais de mudanças e serem capazes de identificar novos valores e necessidades que devam ser trabalhados dentro da cultura da empresa. Quanto mais rápida e eficaz for essa percepção, maiores são as chances da empresa adaptar-se às novas tendências e necessidades de mercado. Empresas que possuem uma cultura organizacional tida como densa, podem se encontrar mais preparadas para mudanças organizacionais, na medida em que suas características lhes permitem evitar divergências quanto aos seus rumos e mesmo quanto à necessidade de mudanças, salienta Johann (*op. cit.*).

Entretanto, as divergências de idéias e de opiniões podem ser bastante proveitosas para uma organização desde que, ao final, um consenso seja obtido ou predomine uma relação de confiança entre os membros da organização, afirma Lodi (1998).

Pode-se, então, comentar que empresas familiares, onde o âmbito profissional se mistura com o âmbito das relações pessoais, podem ou não ser mais sensíveis a divergências, dependendo da densidade de sua cultura. Supõe-se que uma empresa familiar parta do pressuposto de confiança forte entre seus membros, o que traz vantagens iniciais para a empresa, em termos de organização e definição de metas.

Entretanto, para Collins e Porras (2000) embora sejam importantes, sem a manutenção ou o desenvolvimento de uma mesma visão, sem também equiparação ou respeito pelas competências individuais, pode supor que as vantagens iniciais seriam anuladas rapidamente e a empresa poderia se tornar um ambiente de conflitos pessoais e tensões dolorosas. Pode-se então colocar que a visão e o modo como esta é implantada e fortalecida entre os membros de

uma empresa, familiar ou não, apresentam-se como pontos críticos para o seu sucesso.

Especificamente, aplicando-se ao caso em estudo, pode-se colocar que uma empresa familiar que se encontra em estágio de controle por uma sociedade entre irmãos não apenas necessita de uma cultura organizacional densa como inclusive a pressupõe, dado que corresponda ao desejo ou sonho do patriarca fundador da empresa que seus filhos sucessores colaborem harmonicamente entre si para continuidade eficaz ou mesmo expansão das atividades do que foi por ele fundado.

Em termos gerenciais, como Gersick, Davis, Hamptom e Lansberg (1997) ressaltam, na época atual, se evidencia para as corporações o valor do trabalho em equipe em todos os níveis. E com tantas empresas familiares passando do controle da primeira geração para o da segunda, a opção pela sociedade entre irmãos torna-se atraente desde que a liderança múltipla envolvida ofereça oportunidades para sinergias a partir dos talentos e habilidades combinadas de uma equipe. A essas considerações, acrescentamos a aceção de que a liderança múltipla com densidade cultural, principiada pela liderança anterior do patriarca fundador, favorece o processo de mudanças organizacionais necessárias e o crescimento da empresa.

Além disso, conforme diz Johann (2004), os líderes atuais já não podem se dar ao luxo de serem conformistas. Ao contrário, devem ser exímios lutadores dentro do contexto mercadológico hoje existente, tendo um espírito mais cooperativo e menos rígido. Seu principal foco compreende o desafio, o sentido da missão, a tomada de risco e a ultrapassagem do ritmo normal de trabalho. Assim, a alta administração desenvolve uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, comprometimento com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa. O desenvolvimento e a consolidação da cultura corporativa de alto desempenho permitem que uma empresa alcance vantagem competitiva ao longo do tempo. Uma cultura densa, com alto grau de valores

compartilhados e simultaneamente flexíveis, torna a empresa apta aos desafios e mudanças externas.

### **3 Relação entre conceitos de empresa visionária e de empresa familiar**

#### **3.1 Conceituação de empresa visionária**

Para Collins e Porras (2000), empresas visionárias se apresentam como instituições líderes em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo à sua volta. Birley e Muzyka (2001) destacam que as empresas visionárias conseguem identificar e explorar oportunidades de modo a se destacar entre as suas concorrentes de mercado. Cabe, assim, um papel fundamental à iniciativa e criatividade dos empresários para aproveitamento das oportunidades, até porque não necessariamente tal processo se dá como planejado.

Ressalve-se, no entanto, que o simples ato de arriscar em algum investimento não necessariamente leva a empresa a um bom lugar. A disposição e a perspicácia para entrar e sair rapidamente de um projeto ou até de um negócio já em operação podem significar a diferença para o sucesso. A perspicácia, aliás, depende diretamente do conhecimento do ramo de atividade em que a empresa opera, completam Collins e Porras (2000).

Sua familiaridade com o negócio torna-a capaz de reconhecer padrões à medida que se desenvolve, tornando-a confiante o suficiente para presumir quais os elementos que são necessários e como os mesmos podem ser obtidos de forma satisfatória. Esse reconhecimento antecipado lhe constitui uma vantagem sobre as demais empresas.

Não se assume aqui, entretanto, uma racionalidade absoluta. Como destacam Collins e Porras (2000), nem todas as empresas visionárias começaram a vida com uma ideologia central bem articulada nos estágios iniciais. A maioria das empresas visionárias observadas por esses autores simplesmente tentaram se erguer e se sair bem, sendo que suas ideologias só teriam ficado claras com a evolução dos negócios. E mesmo a fundação de uma ideologia

própria pela empresa não implica que não seja eventualmente esquecida ou adormecida por um determinado período para depois ser redescoberta. Assim, a existência real de uma ideologia se configura não apenas com palavras, mas em todo conjunto de atitudes capaz de formar uma força vital para a sustentação da empresa.

Para Collins e Porras (2000), possuir um conjunto de objetivos claros e bem definidos é uma base importante para as empresas alcançarem suas metas de crescimento. A ideologia central de uma empresa visionária está em um conjunto de preceitos básicos que procura algo como plantar um pilar fixo no chão. Para muitas empresas visionárias observadas, os negócios são mais do que uma atividade econômica, mais do que uma forma de ganhar apenas dinheiro, pois são voltadas principalmente para sua ideologia, onde os lucros não aparecem como objetivo principal. Suas ideologias andam lado a lado com a auto-exigência de crescimento, de mudanças e de progresso, sendo mesmo uma necessidade latente, independente das mudanças em seu ambiente macro. As empresas visionárias não esperam as mudanças chegarem até elas, são elas que buscam as mudanças, usando sempre seu poder criativo e inovador, de forma que as próprias acabam por interferir nos seus ambientes. A busca pelo progresso, a necessidade de evolução, faz com que nunca estejam satisfeitas pelo *status quo*.

Mesmo quando está funcionando tudo bem, existe sempre a procura por poder fazer melhor. Os autores enfatizam que uma empresa altamente visionária, com sua busca pelo progresso, prova que tem uma mistura poderosa de autoconfiança e autocrítica. Nessas empresas, a autoconfiança permite que sejam estabelecidas metas audaciosas associadas a medidas audazes e ousadas, mesmo que essas posturas se coloquem contrárias ao que já está estabelecido, ou seja, ao convencional. Não passa pela mente da direção dessas empresas que não possam vencer e superar suas próprias adversidades. Já através da autocrítica, essas empresas se permitem a mudanças e melhorias auto-induzidas, sendo elas mesmas suas próprias avaliadoras, exigindo de si mesmas um grande

desempenho. As empresas visionárias não apenas saem na frente das demais, como também conseguem se manter na liderança, com seus membros trabalhando em conjunto, sem atritos desgastantes e desnecessários. Dessa forma, estimulam sempre o progresso e encontram harmonia nas suas estratégias, metas, táticas, estruturas, sistemas de incentivo e padrões de trabalho. Quando algo não vem de acordo com suas ideologias, tais empresas conseguem detectar rapidamente o entrave de forma a solucionar o problema o mais rápido possível, sem interferência em suas estruturas, afirmam Collins e Porras (2000).

O desempenho excepcional, para as empresas visionárias, se trata apenas de um resultado obtido naturalmente, e não como a meta final. Essas empresas trabalham dentro de um ciclo interminável de melhoria e investimentos, preparando-se sempre para o futuro. Não pode haver linha de chegada, nada deve ser considerado como definitivo. Não há um ponto onde possam relaxar e aproveitar o que já foi construído, apenas dando-se o direito de usufruto. Empresas visionárias são extremamente exigentes consigo mesmas, e para que consiga se manter dentro desse patamar, é necessário ter muita disciplina, trabalhar continuamente sempre em busca da melhoria e perfeição, nunca estando totalmente satisfeita com os resultados obtidos, salientam Collins e Porras (2000).

Uma empresa visionária, prosseguem Collins e Porras (2000), investe a longo prazo no futuro e em seus funcionários, adotam novas idéias e tecnologias, trabalham de maneira a tornar a empresa mais forte amanhã do que ela é hoje. O conjunto de valores de uma organização pode ser embutido nos corações e mentes de todos seus funcionários, gerando assim uma cultura de devoção que gera um dos traços que separa as empresas visionárias das demais. Compartilhar a missão, os valores, seus princípios, dar sentido de inclusão aos seus funcionários, são atitudes que reforçam esse objetivo. Entretanto, é preciso que essa transmissão não se torne rígida de forma que venha a atrapalhar ou adiar o alcance das metas da organização.

Reforçando a importância da visão para o crescimento da empresa, podemos acrescentar a consideração de Pree (1998) que todos os empresários tendem a ver seu negócio, porém poucos conseguem ter uma verdadeira visão sobre o seu negócio. Conforme esse autor, as organizações sem visão nunca passam de meras organizações que sobrevivem em lugar de viver, simplesmente alcançam metas temporárias sem avançar em direção ao seu próprio potencial. Uma forma sugerida de pensar na diferença entre a capacidade de ver e visão seria a seguinte: podemos aprender a ver as coisas como elas realmente são, mas somente com uma visão conseguimos começar a ver as coisas como elas podem ser. A visão de um grupo organizacional pode ser um ideal de direção alcançável através de trabalho contínuo.

O desempenho do líder ou da liderança dentro de uma organização é crítica. Um líder, por exemplo, que não consiga separar os problemas ou que tenha medo das possíveis conseqüências que uma visão pode acarretar para a empresa contribui de forma negativa para a obtenção da meta estipulada, tornando-a confusa e sem direção correta a ser seguida. Já uma grande diferença ocorre quando, em outro exemplo, os líderes estimulam seus funcionários a participar de forma bastante ativa do processo de gestão, aproveitando a energia dos trabalhadores de forma a beneficiar a organização e todos poderem sair com ganhos, afirma Pree (1998).

Entretanto, para as organizações serem competitivas, transformadoras e alcancarem suas metas e objetivos, não necessariamente deve existir uma pessoa única para o papel de grande líder, mas sim um conjunto de pessoas engajadas dentro de um mesmo ideal. Assim, não importa o número de pessoas relacionadas à liderança, na medida em que todas não apenas tenham essa função, mas a desempenhem adequadamente na condução da empresa.

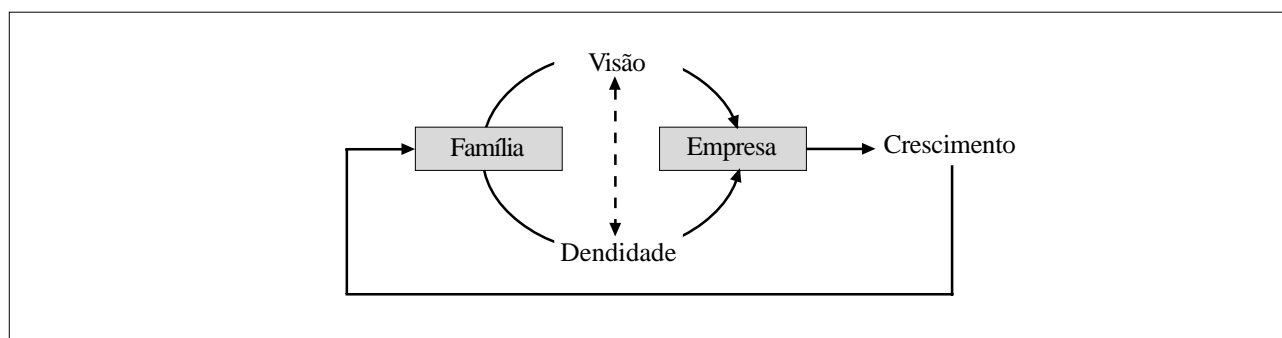
### **3.2 Empresa familiar como empresa visionária**

As empresas familiares podem apresentar condições para serem também caracterizadas como empresas visionárias, tais como apresentadas acima. Entre os fatores que podemos relacionar, está a simples procura por segurança e sustentação do crescimento da família, levando à configuração de uma ideologia por crescimento de longo prazo da empresa, melhoria constante e expansão das atividades, sobressaindo-se à procura de mero lucro individual de curto prazo. Na medida em que sejam percebidas muitas limitações ao crescimento no ramo de atividade de dada empresa, a procura por segurança familiar, mais do que por segurança da empresa em si, também pode acarretar maior disposição para mudança organizacional, inclusive de ramo de atividade, e tomada de riscos relativamente maiores, Lodi (1998).

Além disso, Lodi (1998) salienta que, em situação de união e a confiança intrínseca entre os membros familiares da empresa, facilitam-se a comunicação administrativa, a tomada de decisões em equipe, o embasamento da autodisciplina e, até mesmo, o estabelecimento por mérito de lideranças individuais ou múltiplas.

Naturalmente, o modelo apresentado possui diversas suposições subjacentes ou subjetivas para o núcleo familiar envolvido, entre as quais a perspectiva quanto ao estágio de seu crescimento, a estabilidade emocional das relações familiares, a força das personalidades fundadoras, a educação recebida, etc. Nesse sentido, voltamos ao conceito de densidade cultural como forma de sumarizar uma relação bem-sucedida entre família e empresa. O seguinte esquema conceitual simplificado é proposto na figura 1.



**Figura 1** – Estratégia para crescimento

Fonte: Elaborada pelos autores

Esse modelo pode ser entendido como um que apresenta um estágio da empresa antes de sua “maturidade” ou formalização estrutural, em que não é entendido como um fim em si mesma ou tenha autonomia própria. Supõe-se ainda que os relacionamentos familiares sejam fortes, de maneira que a empresa não é palco de competição ou disputas pessoais por liderança dentro dela e nem conflitos de visão que comprometam a densidade cultural da organização. Portanto, a figura 1 descreve o arcabouço proposicional da pesquisa, em que a família contribui com densidade e a visão que os dirigentes da empresa possuem e que levam ao crescimento de sua empresa, retroalimentando os valores empresariais da família.

#### 4 Metodologia

Caracterizando resumidamente a cidade onde está localizada a empresa, Franca, pode-se colocar que se situa ao norte/nordeste do Estado de São Paulo, sendo sede de sua 14ª Região Administrativa, e relativamente próximo à fronteira do Estado de Minas Gerais. O município é tradicionalmente conhecido por ser pólo industrial de calçados masculinos de couro e produtor de cafés de qualidade relativamente elevada. Também pode ser considerado como de porte médio, sendo que, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005) – IBGE – para os anos de 2000/2001, contava com população estimada em 288 mil residentes e com renda nominal média de R\$ 634,45 para os de idade superior a 10 anos.

Entre os dados que ilustram sua capacidade de consumo, da mesma fonte, podemos citar que, em 2003, contava com uma frota de 110.847 veículos, incluindo 73.769 automóveis. Adicionalmente, conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2005) – PNUD – o Índice de Desenvolvimento Humano do município passou, entre 1991 e 2000, de 0,783 para 0,82, destacando-se que o item educação se elevou de 0,827 para 0,906.

A empresa familiar que se tornou objeto de pesquisa foi selecionada pelo destaque obtido no comércio varejista local, chamando a atenção pelo seu crescimento ao longo do tempo, pelas recordações dos consumidores locais do início de seus negócios e por se encontrar em evidente fase de transição e de rápida expansão para rede de supermercados. Na época da pesquisa, a empresa contava com oito lojas compatíveis com a definição de supermercados compactos da ABRAS, 2004. A situação de transição sugeriu uma oportunidade de proximidade às raízes da cultura organizacional da empresa ou de avaliação da mentalidade empresarial envolvida antes de um maior enrijecimento formal da estrutura administrativa.

O objetivo da pesquisa foi identificar a cultura organizacional que pode ter influenciado a expansão da empresa na cidade através da análise de relatos orais ou entrevistas de membros representativos. Assim, após investigação preliminar de dados quantitativos e qualitativos relacionados ao contexto em que se insere a empresa, além de debates e

discussões que firmaram os conceitos de empresa visionária conforme citam Collins e Porras (2000) e densidade cultural conforme cita Johann (2004), foram efetuadas entrevistas que podem ser classificadas como não estruturadas, ou melhor, focalizadas sobre um roteiro preparado de tópicos relacionados ao problema (MARCONI, LAKATOS, 1999; ALVES-MAZZOTTI, GEWANDSZNAJDER, 2000; CHIZZOTTI, 2001; DENCKER, VIÁ, 2001). Procurou-se dar aos entrevistados um caráter informal para, inclusive, levantamento de sua história de vida junto à empresa. Apesar do estado ainda não rigidamente padronizado ou documentado das operações da empresa, não foi observada maior dificuldade de comunicação quanto aos eventuais conceitos administrativos e expressões técnicas utilizados nas entrevistas – tais como “distribuição” e “controle de custos” –, de tal modo que permitiu inferir que os membros da organização não apenas já possuem certa fundamentação teórica, ainda que não academicamente obtida, como também preocupação quanto à sua maior preparação profissional e/ou empresarial.

Embora habitualmente esperada nesse tipo de pesquisa, a solicitação de certo anonimato, mesmo para manter a privacidade da organização como um todo, também reflete o ambiente extremamente competitivo em que se insere a empresa, e, conseqüentemente a preocupação dos proprietários em relação a essa competitividade.

Apesar do interesse quanto à história de vida das pessoas envolvidas, até para melhor avaliação do grau de racionalização discursiva dos entrevistados, também foi tomado cuidado para que, neste texto, ocorresse o devido sigilo quanto a informações por demais pessoais e não diretamente ligadas às práticas administrativas da empresa.

## **5 Relato da trajetória empresarial**

Conforme o relato obtido, o patriarca da família iniciou sua atividade comercial em meados da década de 1960, quando se mudou do campo para

a cidade, com a finalidade de proporcionar melhores condições e oportunidades aos seus filhos. Com a experiência e os contatos adquiridos na administração de fazendas, o patriarca inicialmente se voltou para o comércio ambulante de legumes, verduras e frutas frescas locais, tendo como recurso uma pequena carroça para locomoção e vendas nos bairros da cidade. Apesar da precariedade do meio, os primeiros clientes foram atraídos pela comodidade de poder escolher, na própria porta de casa, produtos de boa qualidade e pelo bom atendimento prestado pelo patriarca e pelos filhos que o ajudavam. Junto com o trabalho, esses valores foram percebidos e frisados pelo patriarca na educação da família.

O negócio passou a prosperar, um segundo veículo de vendas a domicílio foi adquirido e, logo a seguir, um terceiro. Porém, a família continuava a crescer ainda mais, tanto que atualmente o patriarca possui quatorze filhos. Então, no final da década de 1960, a família se associou com alguns comerciantes e montaram uma feira na cidade. Com isso, a família começou a se estabelecer em barracas de hortifrutis com dias, horários e locais predeterminados, tendo o cuidado inicial de manter suas vendas em domicílio por precaução aos riscos inerentes ao novo negócio e atenção aos clientes já conquistados. Além disso, os produtos mantiveram sua qualidade, vindos de plantações próprias em terra arrendada na região e de outros fornecedores próximos. Foi recordado que quatro barracas chegaram a funcionar na feira, sendo uma de legumes e verduras dirigida diretamente pelo patriarca e três de frutas dirigidas pelos filhos.

A atividade feirante predominou até meados da década de 1980, permitindo que a família notasse, em particular, as limitações relacionadas às intempéries e aos horários de comércio a que as barracas estavam sujeitas nas ruas. Assim, para expansão de seu comércio de hortifrutis, tomando novamente o cuidado de não abandonar inteiramente sua atividade anterior, o patriarca e alguns de seus filhos tomaram a iniciativa de fundar uma empresa que, de início, consistia de uma loja alugada em prédio de alvenaria.

Pelo menos uma outra loja de hortifrutis precedente na cidade já tinha sido observada pela família. Contudo, suas vendas eram baseadas no sistema “sacolão”, ou seja, os clientes pagavam pelo peso da sacola de quaisquer produtos. No entanto, embora reconhecesse que esse sistema poderia atrair clientes, a empresa não o adotou, dada a consciência adquirida da sazonalidade e das fortes oscilações de preços dos produtos envolvidos, fazendo com que o sistema parecesse arriscado. Assim, a empresa preferiu adotar a mesma estratégia de preços diferenciados da feira, procurando se distinguir pela qualidade dos produtos oferecidos aos clientes.

A loja obteve sucesso e, aproximadamente quatro anos após seu início, foi inaugurada a segunda loja. Entretanto, os filhos ainda continuavam com as barracas na feira, a fim de que a dependência financeira das lojas não fosse excessiva e prejudicasse o crescimento e expansão dos negócios. Além disso, a produção própria de verduras não apenas era mantida, mas também acompanhava o crescimento dos negócios, de forma a facilitar o abastecimento e garantir preços finais melhores aos consumidores.

Procurando, inclusive, a proximidade com os clientes, a terceira loja da rede foi inaugurada poucos anos depois, dessa vez em prédio próprio. A construção da terceira loja ampliou significativamente a disponibilidade de espaço físico e impulsionou a diversificação, sendo esta inicialmente voltada a “produtos de mercearia” (enlatados, doces, etc.). Um círculo virtuoso de crescimento se estabeleceu, e mais lojas foram abertas ao longo dos anos, totalizando atualmente oito, sendo que a diversificação atingiu a configuração típica de supermercados, com carnes, laticínios, bebidas, pães, etc. Com tal expansão e a necessidade de maior controle do negócio, a atividade feirante foi finalmente abandonada.

O patriarca continua como mentor dos filhos, porém já não atua diretamente nos negócios. Dos quatorze irmãos, seis administram lojas (cinco em uma mesma rede), enquanto que os demais optaram por outras carreiras ou trabalham sem participação societária. O sistema de gerenciamento é dito de “rodízio”, ou

seja, em turnos de supervisão em todas as lojas. Em seu turno na loja da rede, cada irmão possui autonomia para, por exemplo, decidir que produto deve ter promoção ou redução de preço, além de pequenos reparos ou melhorias julgadas necessárias e, mesmo, contratação de funcionários. O contato direto com os clientes é valorizado e os irmãos dirigentes procuram estar sempre visíveis durante sua permanência nas lojas. Embora todos se ocupem com as vendas, cada irmão se especializou nas compras de determinadas mercadorias ou contato, inclusive informal, com certos fornecedores. Assim, cabe a determinado irmão providenciar para as lojas o produto pelo qual é responsável ou julga conveniente.

Reuniões entre os irmãos são realizadas periodicamente para discussão de problemas administrativos maiores, análise da concorrência e do mercado, planejamento e projetos. Notou-se, pelas entrevistas, que na empresa não se sobressai um líder (a própria palavra causou certa estranheza) entre os irmãos, todos podem ser considerados igualmente líderes do mesmo negócio, inclusive por compartilharem das mesmas visões e dos mesmos interesses de crescimento.

Em seu crescimento, a empresa não contou com o serviço de consultores externos ou formação acadêmica especializada. As lojas não se encontram totalmente padronizadas, reforçando o fato de terem sido construídas aos poucos e refletindo, também, preocupação maior com o atendimento das necessidades dos consumidores locais. Certos problemas, como controle de estoques, são percebidos e alvos de questionamento, mas ainda não são altamente preocupantes. O lucro é entendido como mero resultado do trabalho e não objetivo principal. Este foi dito como sendo a melhoria no atendimento ao cliente. Um indício de coerência com tal objetivo foi a colocação que se utiliza como critério importante de seleção de funcionários a comunicabilidade e a simpatia demonstradas pelo candidato. Além disso, reuniões entre os funcionários são promovidas mensalmente para ouvi-los e estimulá-los a colaborar com idéias. Finalmente, uma das expressões colocadas na entrevista é que “tudo pode ser melhorado, sempre”.

## 6 Conclusão

A empresa familiar pesquisada encontra-se em plena fase expansiva, com dirigentes coesos em termos de idéias e interesses, mantendo confiança e respeito mútuos, o que permite que os mesmos atuem sinergeticamente e harmoniosamente.

Até certo ponto, pode-se inferir que a concentração inicial no comércio de determinado produto, a obtenção e aproveitamento da escala física e o próprio tamanho da família serviram como estímulo e como vantagem para o crescimento dos negócios. A comercialização de produtos plantados pela própria família, por exemplo, reduziu os custos e propiciou maiores lucros. A diversificação, outro exemplo, veio quase que naturalmente da necessidade percebida empiricamente de ocupação do espaço físico adquirido. Entretanto, a iniciativa do patriarca e sua condução na educação dos filhos, permitindo-lhes vasta experiência no comércio, mostraram-se bastante relevantes, inclusive em termos de valorização ética do trabalho e da ênfase no objetivo de atender bem os clientes, tanto em termos de proximidade quanto de qualidade, fidelizando-os. Voltando ao exemplo do uso de produtos próprios, salientou-se a preocupação com a qualidade. Quanto ao exemplo da diversificação, nele se observou antes a preocupação da empresa em encontrar produtos que facilitem a vinda de clientes ou de atender à demanda do mercado. Também se destaca a forma cautelosa como a família entrou em novas atividades, reduzindo o risco mas, também, refletindo a responsabilidade percebida pelos membros de não comprometer o patrimônio familiar.

Dentro do contexto analisado, é possível detectar forte influência do patriarca sobre a forma de perceber, agir e pensar dos atuais proprietários das empresas, configurando uma cultura organizacional densa. Entretanto, salienta-se o grau elevado de comunicabilidade entre os dirigentes, facilitados pelas relações familiares, permitindo-lhe não apenas resolver em equipe problemas correntes mas também decidir consensualmente sobre planejamentos e projetos, preparando a empresa para possíveis transições. Com a disposição da atual administração

pelo crescimento, com propósitos claros e objetivos bem definidos, ainda que não formalizados, podemos também entender a empresa como visionária, de uma forma que não foi aprendida pelos dirigentes em manuais de negócios. Entre as evidências encontradas, destacamos o aproveitamento das oportunidades, a agilidade frente aos concorrentes, o envolvimento de funcionários e fornecedores de forma a colaborarem com a expansão da empresa, o lucro como objetivo residual frente às metas de crescimento e à ética de trabalho, a autenticidade e a coerência percebidas entre declarações e ações.

É possível admitir, em face do contexto analisado, que se trata de uma empresa onde é possível assumir riscos dentro de seu segmento de negócios de maneira a propiciar sempre o surgimento de oportunidades de crescimento. Esse é um elemento de contribuição relevante ao crescimento de toda a rede. Apesar da rede de lojas pesquisada ainda ter como ponto forte seu setor de hortifrutas, fica evidente sua transição para rede de supermercados, o que, eventualmente, dará à empresa novos desafios e oportunidades, tornando interessante seu acompanhamento em pesquisa futura.

## Referências

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. Giesbrecht da (coords.). **Varejo competitivo.** v. 4 São Paulo: Atlas, Provar, 2000.
- BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Hiper e supermercados no Brasil.** Rio de Janeiro: dezembro de 1998. [Estudo elaborado pela Gerência Setorial de Comércio e Serviços, sob gerência de Angela Maria Medeiros Martins Santos.]
- BARROS, B. T. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia.** São Paulo: Atlas, 2003.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL. Ministério da Justiça – CADE / Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Ato de concentração n. 08012.004818/1999-14. Brasília, 4 de junho de 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

GERSTICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. Acesso em março de 2005.

LODI, J. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PREE, M. **Liderança**: saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização. São Paulo: Futura, 1998.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Disponível em <http://www.pnud.org.br>. Acesso em março de 2005.

RACHMAN, D. J. **Varejo**: estratégia e estrutura. São Paulo: Atlas, 1973.

ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade total, marketing de serviços e comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Tese de doutoramento. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 2003.