
Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo no varejo

*Edgard José Carbonell Menezes
Sílvia Aparecido dos Santos*

Recebido em fevereiro/97

O Brasil passa por um processo de constantes mudanças internas e de adaptação às contingências geradas pelas relações econômicas internacionais. Realidades como a estabilização da economia, o equilíbrio da balança de pagamentos, o crescimento do desemprego, entre tantos outros problemas, dificultam essa adaptação.

Além da adaptação às mudanças internas, é preciso adaptar a sociedade empresarial ao que ocorre em nível mundial: a globalização da economia está exigindo competitividade crescente. Cada vez menos pode-se contar com a proteção das barreiras alfandegárias, pois elas têm-se mostrado inócuas e contraproducentes a médio prazo. Isso posto, as empresas devem preparar-se para atuar diante da crescente competição existente nos mercados nacional e internacional.

Assim, o desafio está na dificuldade de, com poucos recursos, preparar as empresas para a competição internacional e para o crescimento progressivo visando atender às necessidades latentes de consumo de nossa população.

Por outro lado, a gestão das empresas para o crescimento em ambiente de escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos passa, sob essa ótica, a ser uma habilidade indispensável para os empresários, uma vez que nesse contexto a única possibilidade para as empresas nacionais está no crescimento.

Kwasnicka (1986) ressalta que o crescimento é importante porque: "1. cria condições facilitadoras sob o aspecto financeiro, pois leva à demonstração externa de vitalidade, que repercute favoravelmente no valor das ações, o que facilita a obtenção de créditos e a gestão da empresa, dando condições para que ela cresça ainda mais; 2. cria condições facilitadoras sob o aspecto humano, pois é uma fonte de motivações pelo desafio a enfrentar devido à confiança que os empregados depositam nos administradores".

Há evidências de que vale a pena investir na gestão do crescimento, pois até mesmo em mercado em declínio é possível crescer. Na tabela 1, obtida a partir dos dados coletados por Buzzell & Gale (1991), é exposta com clareza essa possibilidade ao comparar-se, em função do estágio do ciclo de vida do mercado, as taxas de crescimento observadas em cada

Edgard José Carbonell Menezes é Professor-
Assistente do Departamento de Administração da
Universidade Estadual de Londrina.
Fax: (043) 324-5663
E-mail: emag@sercomtel.com.br

Sílvia Aparecido dos Santos é Professor Associado
do Departamento de Administração da Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo.
Fax: (011) 211-6885

um desses estágios. Sua análise mostra que mesmo nos mercados em estágio de declínio, caracterizados por taxa média negativa de -1,7% de crescimento, 25% das empresas declararam crescimento superior a 3%.

OBJETIVOS DO TRABALHO

- Identificar um conjunto de fatores condicionantes ao crescimento empresarial por meio de pesquisa bibliográfica e verificação de sua presença em alguns casos de empresas privadas nacionais que tiveram crescimento acentuado no setor varejo.
- Analisar, sob o enfoque gerencial, qual a atenção e o tratamento dispensados pelos empresários e gestores dessas empresas a esses fatores condicionantes.
- Propor um processo facilitador da gestão do crescimento.

ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia adotada para identificar os fatores condicionantes ao crescimento empresarial consistiu em:

- primeira etapa — realização de uma revisão bibliográfica sobre o assunto;
- segunda etapa — realização de pesquisa do tipo estudo de casos múltiplos, envolvendo duas empresas nacionais atuantes no segmento varejo.

Na primeira etapa, por meio da pesquisa bibliográfica, pôde-se observar que o processo de crescimento empresarial já mereceu a atenção de pesquisadores e estudiosos em diferentes países e épocas. Foram encontradas abordagens sobre aspectos gerais ligados ao fenômeno do crescimento, como o ciclo de vida das empresas e as crises próprias desse processo, a caracterização do crescimento de empresas emergentes, o fenômeno do hiper crescimento, bem como referências ao planejamento e à organização do crescimento e citações sobre objetivos e estratégias empresariais voltados para o crescimento.

Com relação à segunda etapa do trabalho, escolheu-se um método qualitativo para o estudo de processos administrativos que começa a ser utilizado em Administração com bons resultados: o método do caso. Nesta pesquisa ado-

Tabela 1
Medidas de Evolução do Mercado — Distribuição por Taxas de Crescimento

(em porcentagem)

Estágio	Abaixo de 3%	Entre 3% e 6%	Acima de 6%	Taxa Média
Crescimento	31	10	59	10,1
Maturidade	58	14	28	2,0
Declínio	75	10	15	-1,7

Fonte: Buzzell & Gale (1991)

tou-se o estudo de casos múltiplos — uma variação mais trabalhosa do estudo de caso simples — por representar a melhor opção. Com vistas a obter os dados e informações necessários para a redação dos casos, foram empregados os seguintes recursos: entrevistas pessoais, documentação, entrevistas telefônicas e observação direta.

As empresas escolhidas para o estudo foram a Scorpium Assessoramento de Marketing S/C Ltda. (O Boticário) e a Sé S.A. Comércio e Importação (Sé Supermercados), estando suas características expostas na tabela 2. Na tabela 3 pode ser observada a evolução do faturamento de O Boticário.

Tabela 2
Dados Básicos sobre as Empresas Pesquisadas

Itens	O Boticário	Sé
Ano da Fundação	1977	1954
Faturamento em 1995 (US\$ Milhões)	325,0	448,6
Número de Empregados em 1995	750	3.963
Sede	São José dos Pinhais - PR	São Paulo - SP

Fonte: Krigsner (1995) e Revista *Exame* — Edição Melhores e Maiores (1996)

Tabela 3
Expansão da Rede O Boticário
Período de 1990 a 1995

Ano	Produção (Milhões-Unidades)	Franquias (Número de Lojas)	Faturamento (US\$ Milhões)
1990	10,9	875	100
1991	16,7	950	130
1992	12,6	1.077	150
1993	16,3	1.179	170
1994	21,0	1.250	250
1995	25,6	1.300	325

Fonte: Krigsner (1995)

Tabela 4
Evolução do Sé Supermercados
Período de 1989 a 1995

Ano	Faturamento (US\$ Milhões)	Número de Empregados	Produtividade (Vendas / Empregado)
1989	194,3	3.706	51,5
1990	178,4	3.794	47,6
1991	130,9	3.208	37,4
1992	169,9	3.257	52,6
1993	186,5	3.349	56,5
1994	346,3	3.495	101,2
1995	448,6	3.963	120,3

Fonte: Revista *Exame* — Edição Melhores e Maiores (1990 a 1996)

O Sé possui mais de 3.900 empregados atuando em suas 18 lojas. A evolução do faturamento, do número de empregados e da produtividade da mão-de-obra, no período entre 1989 e 1995, pode ser observada na tabela 4.

RESULTADOS OBTIDOS

A pesquisa bibliográfica indicou diversos conceitos importantes relacionados com a capacidade de crescimento das empresas. Esses conceitos são expostos com muita propriedade por Hax & Majluf (1984) ao discutirem o uso da matriz de *GE/McKinsey* no planejamento estratégico. A tipologia de objetivos oferecida por Ansoff (1990) foi particularmente esclarecedora sobre o que representa a opção pelo crescimento. Os modelos apresentados por Harper (1995), Adizes (1990), Hax & Majluf (1984), Buchele (1980) e Greiner (1967) podem ser utilizados como ferramentas de diagnóstico das possibilidades de crescimento.

Como referência para o cálculo do valor de crescimento, podem ser observados os estudos de Page & Jones (1989), Adizes (1990) e Buchele (1980) voltaram seus estudos para as crises das empresas em crescimento, o primeiro identificando as crises como função da liderança da empresa e o segundo enfocando os aspectos administrativos.

Em relação à formulação de estratégias, Stemp (1970) apresenta inúmeras sugestões de estratégias suas e de diversos colaboradores, envolvendo as áreas financeira, de tecnologia, de recursos humanos e de *marketing*. Magrath (1995) apresenta diversas plataformas de crescimento. Outros autores apresentam, também, importantes contribuições: Weiss (1990), Robert (1993), Fischmann (1987), Mintzberg (1994), Tilles (1972) e Zaccarelli (1980).

Assim, tendo como base a pesquisa bibliográfica, observou-se dois aspectos, bastante presentes na literatura,

que influenciam muito o crescimento: **atratividade do mercado e fatores endógenos competitivos da empresa.**

O crescimento de uma empresa está sujeito ao mercado em que atua, cujas características (concorrência, sensibilidade às medidas governamentais, existência de barreiras de entrada, entre outras) definem a atratividade do mercado e exercem, portanto, importante influência sobre as taxas possíveis de crescimento. Tais fatores são aqui denominados de **Fatores exógenos** ou **atratividade de um setor.**

A estrutura que uma empresa possui, caracterizada por seus **fatores competitivos** adquiridos ao longo do seu desenvolvimento (preços relativos, localização, qualidade relativa, posição em termos de tecnologia, acesso aos fornecedores, imagem geral da empresa, custo relativo das mercadorias, capacidade produtiva, entre outros aspectos citados por autores como Porter [1989] e Harper [1995]), também exerce muita influência no seu crescimento. Esses fatores são aqui chamados de **Fatores endógenos competitivos.**

Um terceiro conjunto de fatores poderia ser caracterizado por todos os aspectos relativos à administração da empresa que permitam restringir ou impulsionar o crescimento de um negócio. Esses fatores, aqui chamados de **Fatores endógenos condicionantes**, seriam: sistema de planejamento e organização do crescimento; sistema de vigilância ambiental; profissionalização; sistema de recompensa para os envolvidos no crescimento; cultura de mudança e aprendizagem; administração das vantagens competitivas; satisfação do cliente; novas tecnologias; e administração do capital necessário para a expansão.

FATORES ENDÓGENOS CONDICIONANTES AO CRESCIMENTO EMPRESARIAL

A análise das diversas posições teóricas permitiu elaborar uma moldura conceitual preliminar contendo os **fatores endógenos condicionantes ao crescimento empresarial**, os quais são detalhados na seqüência.

Planejamento e organização do crescimento

A empresa deve passar por um processo de planejamento e organização, com o estabelecimento de indicadores para medir o crescimento. Todas as áreas da empresa que definirem metas ligadas ao objetivo de crescimento devem participar do processo de planejamento. Para Stumpf (1994), a empresa deve adotar metas financeiras, de *marketing* e de vendas para superar os desafios do crescimento.

Conforme Teixeira (1989) sugere, a adoção da administração por objetivos e a instituição do planejamento empresarial auxiliariam muito na solução dos problemas típicos das empresas emergentes e de pequeno porte. Lau & Snell (1994), pesquisando as competências gerenciais importantes para a expansão em um universo de 21 empresas com idade média de três anos, independentes, tendo entre 20 e 600 empregados, concluíram que um dos fatores mais relevantes seria a presença, em cada companhia, de visão clara e missão bem-compartilhada.

Vigilância ambiental

A empresa deve manter algum sistema de vigilância ambiental com características que influenciem o crescimento empresarial através das informações por ele geradas. Deve estar preparada para o inesperado, ficando atenta para as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Harper (1995) recomenda que a empresa tenha uma visão unificada e mantenha o foco, antecipando-se às necessidades de mudança. Stumpf (1994), por sua vez, sugere observar as tendências como fatores endógenos condicionantes ao crescimento empresarial.

Esse sistema tem de permitir à empresa antecipar-se às mudanças necessárias para o crescimento, inclusive preparando-a para o inesperado, por meio da observação de tendências que possam afetar o seu crescimento. A empresa deve manter uma estrutura de pesquisa de *marketing* com características que contribuam para o crescimento da empresa. Um sistema de informações de *marketing* é imprescindível para o funcionamento eficaz do processo decisório.

Equipe profissional de gestão

Os gerentes responsáveis pelo crescimento devem ter histórico coerente com a responsabilidade definida para os cargos e perfil voltado para os desafios inerentes ao processo de crescimento. Penrose (1959) ressalta que o principal fator limitante ao crescimento empresarial estaria na capacidade do serviço de **management** que uma empresa dispõe. As características consideradas como importantes para os envolvidos no crescimento seriam: pessoas orientadas para o *marketing*, mais agressivas, com maior experiência em negócios, habilidade para trabalhar em equipe e habilidade para lidar com mudanças e ambigüidade, conforme o pensamento de Brookler (1992).

Harper (1995) acha que o empresário deve mostrar liderança e desenvolver um time de *management* forte. Ollinger (1994), pesquisando os limites de crescimento das firmas multidivisionais, concluiu que as especializações técnica e de *marketing* dos gerentes de topo são

importantes fatores limitantes ao crescimento, sendo necessária a profissionalização tanto para os negócios relacionados como para os não-relacionados.

Page & Jones (1989) afirmaram que nas empresas com maior taxa de crescimento, na Grã-Bretanha, foram encontrados empregados automotivados, dedicados e entusiasmados.

Sistema de recompensa aos envolvidos

A empresa deve manter um sistema de avaliação das necessidades da equipe com características adequadas à realidade, com políticas de pessoal claramente definidas. As políticas de pessoal devem ser tratadas pela empresa com o mesmo rigor dispensado às demais áreas estratégicas para o crescimento.

Harper (1995) comenta que inúmeras empresas adotam a política de cotização de ações para seus empregados visando incrementar a motivação dos mesmos, uma vez que para muitos essa é uma forma de sentirem-se como proprietários do negócio. Todavia, o autor alerta para três aspectos: "(a) toda vez que o empresário cotizar as ações com os empregados ele estará adicionando complexidade à gestão da empresa; (b) o valor das ações pode cair; (c) antes de adotar este sistema, é sempre melhor tentar outras maneiras de motivar os empregados primeiro".

Cultura de mudança e aprendizagem

A empresa deve estar preparada para perceber e assimilar os novos paradigmas e conceitos apresentados pelo ambiente. Seus líderes devem ser orientados para aceitar as mudanças exigidas pelo crescimento e adaptar sua cultura. Stumpf (1994) propõe a formação de cultura voltada para a mudança e a aprendizagem que mantenha uma estrutura que valorize a delegação.

Segundo Lau & Snell (1994), a promoção de uma cultura da aprendizagem é importante para o crescimento organizacional, podendo ocorrer por meio do treinamento dos gerentes intermediários, do encorajamento da aprendizagem via cursos *on the job training*, da aprendizagem pela experiência de todos os integrantes da empresa, assim como da garantia de existir facilidade de absorção de informações do topo da empresa. Page & Jones (1989), pesquisando o crescimento de 30 empresas britânicas, concluíram que em 90% delas era valorizada a aprendizagem no trabalho como uma ferramenta para o seu desenvolvimento, acima de aspectos formais como a abordagem estruturada e burocrática de treinamento.

Young (1975) recomenda que a empresa tenha disposição para tomar providências e assumir riscos, atuando sobre os líderes para que aceitem a cultura de mudança exigida para o crescimento com desenvolvimento.

Conhecimento e fortalecimento das vantagens competitivas

A empresa tem consciência dos seus pontos fortes em relação aos concorrentes? Conhece quais são os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes? Essas perguntas devem ser respondidas pelos empresários para avaliar o quanto sabem sobre sua posição competitiva.

Weitzen (1993) sugere descobrir o que se sabe fazer e concentrar-se. Stumpf (1994) acha que devem ser localizados os pontos fortes que serviriam de guia para a empresa; recomenda, também, destacar e fortalecer as vantagens competitivas. Harper (1995) recomenda criar e manter uma vantagem competitiva. Porter (1989), por sua vez, alerta para o fato de que, "hoje, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior. Empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento, bem como concorrentes internos e externos que não agem mais como se o bolo em expansão fosse grande o bastante para todos".

Satisfação dos clientes

A empresa precisa buscar a satisfação de seus clientes, dando ao mercado o que ele realmente quer. Harper (1995) afirma que a satisfação do cliente não pode ser comprometida. Stumpf (1994) acha que a empresa deve agradar ao consumidor, inclusive dirigindo sua estrutura de *marketing* para o mercado, visando descobrir as necessidades do consumidor. Os empregados devem receber treinamento que lhes habilite atender aos clientes de modo coerente com a política de atendimento especial.

Busca de novas tecnologias

A empresa deve buscar novas tecnologias como uma política de crescimento. Deve, inclusive, reservar verba em seu orçamento para o desenvolvimento de novas tecnologias. É recomendável que a empresa, para crescer, estude sempre possibilidades de adotar novas tecnologias.

Marcovitch (1992) alerta que as "novas tecnologias corroem, equalizam ou propulsionam a vantagem competitiva de uma empresa; elas garantem sua sobrevivência ou condenam-na ao desaparecimento". Os objetivos de pesquisa devem estar ordenados conforme os objetivos empresariais, bem como claramente definidos para todos os envolvidos.

Administração da disponibilidade de capital

Há que se considerar duas espécies de crescimento: o interno, que é função da poupança praticada, e o do va-

lor de mercado. O crescimento é função do investimento realizado. O administrador financeiro deve ser capaz de conciliar o atendimento das expectativas de crescimento do capital da empresa, operando com taxa de risco determinada e gerando retorno para seus investidores. Lau & Snell (1994), em pesquisa já citada, identificaram como competência, geralmente presente em companhias com crescimento acentuado, o gerenciamento sistemático financeiro caracterizado pelo controle de custos centralizado e pelo controle das margens.

É preciso dar importância à gestão financeira da empresa, por meio da adoção de alguma política financeira especial que sustente o processo de crescimento e que considere a manutenção do caixa. Harper (1995) afirma que, para crescer, a empresa nunca deve ficar sem caixa. Oliveira (1985), por sua vez, destaca a importância do autofinanciamento.

ESTUDO DE DOIS CASOS: FRANQUIA O BOTICÁRIO E SÉ SUPERMERCADOS

Inicialmente, registra-se alguns dados sobre as empresas-alvo do estudo de casos. Na área de franquias de Perfumaria e Cosméticos, O Boticário possui aproximadamente 26% do total de lojas, conforme consta na tabela 5.

Tabela 5
Franquias — Perfumaria e Cosméticos
Julho 1995

Franqueadoras	Número de Lojas	Porcentagem
O Boticário	1.270	25,6
L'aqua de Fiori	685	13,8
Chlorophylla	660	13,3
Água de Cheiro	643	12,9
Princess Florence	396	8,0
Kendra	373	7,5
Juli & Burki Perfumes	322	6,5
Mahar Cosméticos	126	2,5
Claude Bergére	106	2,1
Outras	389	7,8
Total	4.970	100,0

Fonte: Krigsner (1995)

Na tabela 6 pode-se observar o peso das empresas Avon e Natura nesse mercado. As duas empresas vêm acompanhando o crescimento do mercado com taxas de 19,1% e 56%, respectivamente, nas vendas de 1995 em relação a 1994.

Tabela 6**Vendas, Empregados e Crescimento da Avon e da Natura em 1995**

Itens	Avon	Natura
Vendas em 1995 (US\$ Milhões)	1.080,3	475,2
Empregados	3.207	2.465
Crescimento 1995/1994 (%)	19,1	56,0

Fonte: Revista *Exame* — Edição Melhores e Maiores (1996)

O segmento de supermercados pode ser caracterizado como um mercado maduro que oscila conforme as mudanças na política governamental. Na tabela 7 apresenta-se o perfil das vendas dos principais supermercados paulistas. Os dados mostram o crescimento do Sé no período de 1988 a 1995, assim como as variações ocorridas em termos de crescimento setorial.

O setor supermercadista engloba mais de 30 mil lojas, respondendo por cerca de 5% do PIB nacional. Emprega quase meio milhão de pessoas e é extremamente dependente do mercado interno, sendo, por isso, muito sensível aos períodos de instabilidade econômica.

Nesse contexto, realizou-se o diagnóstico tridimensional da presença das variáveis condicionantes nas duas empresas, obtendo-se os resultados expostos no quadro 1.

Quadro 1**Análise Tridimensional da Presença das Variáveis Condicionantes**

Fatores	O Boticário	Sé
Exógenos	Alta	Média
Competitivos	Alta	Média
Condicionantes	Média	Média

A pesquisa realizada permitiu avaliar a intensidade da presença de cada um dos fatores endógenos condicionantes nas empresas O Boticário e Sé. No quadro 2 expõe-se os resultados obtidos. As evidências são de que todos os fatores estão presentes, embora com intensidades diferentes. O fator **Satisfação dos clientes** foi considerado como o mais presente nas observações realizadas nas empresas. Os fatores **Busca de novas**

Tabela 7**Perfil das Vendas e do Crescimento dos Principais Supermercados Paulistas — 1988 a 1995**

Empresas		1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Carrefour	Vendas (US\$ Milhões)	1.290,0	2.037,0	1.832,4	1.662,6	1.894,9	2.223,2	3.993,3	4.133,8
	Crescimento (%)	14,7	46,3	-26,3	0,4	9,3	20,1	21,8	21,1
Pão de Açúcar	Vendas (US\$ Milhões)	1.726,0	2.425,0	1.730,4	1.099,5	1.184,9	1.587,6	2.668,2	3.260,6
	Crescimento (%)	-8,1	12,0	-32,2	-11,8	0,0	36,2	20,1	14,7
Eldorado	Vendas (US\$ Milhões)	311,1	546,5	408,9	343,6	283,5	336,2	542,6	578,4
	Crescimento (%)	-1,5	40,0	-28,9	-25,5	1,7	9,9	20,1	-8,3
Barateiro	Vendas (US\$ Milhões)	169,6	255,1	244,4	197,3	218,6	223,0	390,1	466,9
	Crescimento (%)	-3,1	20,0	-7,4	-11,8	5,1	5,7	19,6	3,1
Sé	Vendas (US\$ Milhões)	157,7	194,3	178,4	130,9	169,9	186,5	346,3	448,6
	Crescimento (%)	-12,5	8,6	-19,7	-18,0	24,0	12,5	24,8	11,4
Peralta	Vendas (US\$ Milhões)	107,5	NI	156,9	138,8	153,2	150,7	277,9	278,4
	Crescimento (%)	NI	NI	-11,6	-7,0	NI	NI	3,7	1,6
Mediana		-3,1	13,3	-17,9	-17,2	6,3	10,9	22,8	11,0

Fonte: Revista *Exame* — Edição Melhores e Maiores (1989 a 1996)

tecnologias e Equipe profissional de gestão foram considerados como tendo muita presença em uma empresa e média presença na outra.

Em O Boticário, alguns fatores endógenos condicionantes parecem ter nascido com a empresa. Entre eles destacam-se a busca por novas tecnologias, a busca da satisfação dos clientes e o reconhecimento das necessidades da equipe. Obviamente, o nível não era o mesmo que o atual, mas a política relativa a esses fatores já existia. Outros fatores surgiram após a formação progressiva de uma equipe profissional, como os de administração do capital e profissionalismo. Os demais fatores encontram-se em estágio mais inicial. A contratação de consultorias permitiu o surgimento dos fatores relacionados às vantagens competitivas, ao planejamento e à organização do crescimento, à cultura de mudança e aprendizagem e ao sistema de vigilância ambiental.

No Sé foram identificados alguns fatores existentes desde o início da empresa, como a busca da satisfação dos clientes, a administração do capital e o reconhecimento e o atendimento das necessidades da equipe. Com a contratação, na década de 80, do primeiro grupo de profissionais, os fatores vigilância ambiental e profissionalização foram dando sinais de presença na empresa. Finalmente, em 1991, com o processo de profissionalização concluído após o afastamento total dos familiares da gestão da empresa, surgiram os fatores planejamento e organização do crescimento, fortalecimento das vantagens competitivas, cultura de mudança e aprendizagem e busca de novas tecnologias.

CHECK-LIST PARA AVALIAR AS VARIÁVEIS CONDICIONANTES

Planejamento e organização do crescimento

- Quais são os indicadores escolhidos para medir o crescimento? Por que?
- Foi formada uma equipe para coordenar o projeto de crescimento? Como está constituída?
- Quais são as áreas da empresa que definem metas de crescimento?
- Quais são esses objetivos?

Vigilância ambiental

- A empresa mantém algum sistema de vigilância ambiental?
- Quais são as suas características?
- Esse sistema tem permitido à empresa antecipar-se às mudanças necessárias para o crescimento?
- A empresa mantém uma estrutura de pesquisa de *marketing*?
- Quais são as suas características?

Equipe profissional de gestão

- Quem são os gerentes responsáveis pelo crescimento?
- Quais são os cargos ocupados por eles?
- Qual é o histórico desses profissionais na empresa? E fora dela?
- Existe algum processo de reuniões sistemáticas? Qual é?

Quadro 2

Presença dos Fatores Endógenos Condicionantes nas Empresas

Fatores Condicionantes	Pouca Presença	Média Presença	Alta Presença
Planejamento e organização do crescimento	—	O Boticário / Sé	—
Vigilância ambiental	O Boticário	Sé	—
Equipe profissional de gestão	—	O Boticário	Sé
Sistema de recompensa aos envolvidos	—	O Boticário / Sé	—
Cultura de mudança e aprendizagem	O Boticário	Sé	—
Conhecimento e fortalecimento das vantagens competitivas	O Boticário	Sé	—
Satisfação dos clientes	—	—	O Boticário / Sé
Busca de novas tecnologias	—	Sé	O Boticário
Administração da disponibilidade de capital	—	Sé	O Boticário

- Existe algum sistema de comunicação por escrito? Quais são as suas características?
- A empresa adota um sistema de gestão participativa?
- Quais são as suas características?
- Quais são os principais critérios de decisão considerados na empresa pelos gerentes?
- Quando iniciou e como ocorre o processo de delegação?

Sistema de recompensa aos envolvidos

- Existe algum sistema de avaliação das necessidades da equipe? Quais são as suas características?
- Como são tratadas pela empresa essas necessidades?
- Existe algum sistema de participação nos resultados da empresa?

Conhecimento e fortalecimento das vantagens competitivas

- A empresa tem consciência dos seus pontos fortes em relação aos concorrentes?
- Quais são esses pontos fortes?
- Como chegou-se à conclusão de que são esses os pontos fortes da empresa?
- Existe algum processo sistemático de avaliação das vantagens competitivas da empresa?
- O que é feito para o fortalecimento dessas vantagens?
- Existe algum processo de acompanhamento da situação dos concorrentes?
- A empresa sabe quais são os seus pontos vulneráveis?
- Existem barreiras defensivas nesse sentido?
- E com relação aos seus pontos fortes?

Cultura de mudança e aprendizagem

- De que modo são recebidas na empresa as propostas que envolvem mudanças?
- A empresa está preparada para perceber e assimilar os novos paradigmas e conceitos que o ambiente apresenta? De que modo?
- Cite exemplos de conceitos e paradigmas percebidos pela empresa e a forma como foram assimilados.
- A empresa tem **vocação empreendedora**?
- Quais são as características que podem ser notadas que indicam essa vocação?

Satisfação dos clientes

- A empresa busca a satisfação de seus clientes? Como?
- Existe algum processo para garantir a satisfação do cliente? Qual?
- Os empregados recebem treinamento que lhes habilite no atendimento aos clientes?

Busca de novas tecnologias

- A empresa busca novas tecnologias como uma política de crescimento?
- De que forma isso ocorre?
- Existe no orçamento alguma verba destinada ao desenvolvimento de novas tecnologias?
- Como foram obtidas as atuais tecnologias em uso?

Administração da disponibilidade de capital

- A empresa dispõe de capital para financiar seu projeto de crescimento?
- Qual é a sua origem?
- Foi adotada alguma política financeira especial para sustentar o processo de crescimento?
- Qual é a política da empresa em relação à manutenção do caixa?
- Houve alteração na estrutura de capital?

MODELO DE PROCESSO PARA GESTÃO DO CRESCIMENTO

Para Harper (1995), “crescer sem direção é como tentar velejar um barco sem um timão; o empreendedor ou o gestor com uma clara visão é menos susceptível de ser seduzido por oportunidades de curto prazo que tendem a roubar de suas firmas valiosos recursos”.

Reforçando a importância do planejamento e da organização para o crescimento, Penrose (1959) alerta que uma “expansão não acontece automaticamente; ao contrário, a composição e a extensão de um programa de expansão, assim como a sua execução, precisam ser planejadas”.

Assim, apresenta-se uma seqüência simplificada de atividades que podem fazer parte de um processo: definição de objetivos; realização de diagnóstico para o crescimento; definição da estratégia para o crescimento; ação e implementação; e avaliação.

Definição de objetivos

Esta etapa é a primeira do processo. Nela o empresário define-se em relação ao objetivo de crescimento.

É interessante, nesta etapa, posicionar a empresa em termos da fase em que se encontra. A classificação mais usual para o seu ciclo de vida refere-se a quatro fases: **embrionária, crescimento, maturidade e declínio**. Pode-se observar a idade da linha de produtos da empresa ou dos produtos individualmente para a identificação do mercado correspondente, o estágio em que o mercado se encontra e a taxa real de crescimento do mercado, descontada a inflação. É importante ressaltar que mes-

mo atuando em mercado considerado maduro, uma empresa pode iniciar um projeto de expansão dentro desse mercado.

Essa é a etapa em que os acionistas, sócios ou executivos devem avaliar as suas ambições e os seus valores, comparando-os — nos moldes propostos por Degen (1988) — com as perspectivas e exigências proporcionadas pelo crescimento. Vale lembrar Stemp (1970) que alerta para o fato de não ser fácil conciliar os interesses de curto prazo com as perspectivas de longo prazo.

Realização de diagnóstico para o crescimento

Esta segunda etapa é essencial dentro da dinâmica proposta. Assemelha-se ao diagnóstico realizado nas atividades de planejamento estratégico, diferindo apenas por estar seu foco concentrado no crescimento.

O modelo tridimensional apresentado, reunindo as variáveis — atratividade do mercado, fatores competitivos e fatores condicionantes —, pode ser visto no quadro 3.

As variáveis internas (fatores competitivos e condicionantes) e externas (atratividade do mercado) compoem o quadro que seria a base para avaliar os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades referentes ao crescimento.

Nessa etapa deve-se enfatizar os aspectos relacionados aos nove fatores condicionantes. Por exemplo, se a vigilância ambiental não for sistematizada pela empresa, haverá a geração de um círculo vicioso: o diagnóstico será pobre por não haver informações sobre o meio ambiente em que a empresa atua. Esse é um dos problemas mais comuns das pequenas e médias empresas.

O diagnóstico deve incluir uma avaliação do profissionalismo da própria equipe responsável pelo projeto de crescimento — o que não é fácil realizar —, assim como uma avaliação do nível de recompensas que a mesma recebe.

Outros aspectos, como o nível de expectativa dos clientes-alvo e a sua satisfação com os produtos ou os serviços da empresa, o grau de atualização da tecnologia utilizada, o nível de possibilidades de financiamento da expansão, as vantagens competitivas existentes e a cultura vigente, devem ser igualmente diagnosticados.

Definição da estratégia para o crescimento

Para Hax & Majluf (1991), estratégia é:

- “1. um padrão de decisões coerente, unificador e integrador;
2. determina e revela o propósito organizacional em termos objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos;
3. seleciona os negócios em que a organização está ou estará;
4. ajuda a conseguir uma vantagem sustentável a longo prazo em cada um de seus negócios, respondendo adequadamente às oportunidades e ameaças do ambiente ao qual pertence e às forças e fraquezas da organização;
5. envolve todos os níveis hierárquicos da firma; e
6. define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que pretende para seus acionistas”.

Buzzell & Gale (1991) definem estratégia como as “políticas e decisões-chave adotadas pela administração e que exercem impactos importantes sobre o desempenho financeiro. Essas políticas e decisões normalmente envolvem aplicações significativas de recursos e não são facilmente reversíveis”.

O vetor de crescimento de Ansoff (1990) apresenta as possibilidades estratégicas que uma empresa tem em função dos seus produtos e mercados, da combinação de novos produtos ou mercados, ou da manutenção dos atuais produtos ou mercados, conforme exposto no quadro 4.

Quadro 3

Componentes do Modelo Tridimensional de Diagnóstico

Atratividade do Mercado	Fatores Competitivos	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude e velocidade das mudanças • Natureza da competição nele existente • Facilidade de entrada • Força relativa dos fornecedores e clientes • Grau de maturidade do mercado • Sensibilidade à regulamentação governamental • Sensibilidade às condições econômicas • Como as firmas dominam o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade produtiva • Competitividade do preço • Qualidade relativa do produto • Posição em termos de tecnologia • Custo das matérias-primas • Serviços ao cliente/vendas pessoais • Serviços • Imagem geral da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e organização • Vigilância ambiental • Equipe profissional de gestão • Sistema de recompensa aos envolvidos • Cultura de mudança e aprendizagem • Conhecimento das vantagens competitivas • Busca da satisfação dos clientes • Novas tecnologias • Administração da disponibilidade do capital

Quadro 4

Matriz de Crescimento de Ansoff

	Atuais Produtos	Novos Produtos
Atuais Mercados	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
Novos Mercados	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1990)

Outra contribuição vem de Magrath (1995) que mostra a existência de seis possibilidades em termos de estratégias de *marketing*, chamadas por ele de plataformas de crescimento, que se desdobram em dezoito estratégias possíveis. As estratégias de Magrath baseadas nas seis plataformas de crescimento podem ser vistas no quadro 5.

Quadro 5

Estratégias de Marketing Voltadas para o Crescimento da Empresa

Plataformas	Estratégias de Crescimento
Novos produtos	Novas categorias Produtos customizados Expansão de <i>portfolios</i>
Novos mercados	Novos usuários Novos usos Novos lugares
Mercados maduros	Aumento no <i>market share</i> total Aumento da participação nas contas-chave Aumento da participação no canal
Extensão da marca	Licenças Franquias Sortimento de linhas
Serviços	Serviços-chave Serviços com valor adicionado Aumento das vendas
Colaboração	Aquisições Alianças <i>Joint ventures</i>

Fonte: Magrath (1995)

Zaccarelli (1980) sugere a análise das alternativas estratégicas partindo-se da avaliação dos tipos de riscos possíveis — compatibilidade empresa/ambiente, evolução futura do ambiente e poder de alteração ambiental — para posteriormente avaliar as alternativas de resultados e de investimentos.

Ação e implementação

Weiss (1990) e Robert (1993) apresentam uma Matriz do Pensamento Estratégico que leva em consideração duas variáveis: **o que** fazer (estratégia) e **como** fazer. Um resumo dessa matriz pode ser observado no quadro 6.

Quadro 6

Matriz do Pensamento Estratégico

	O Que Fazer (+)	O Que Fazer (-)
Como Fazer (+)	Visão Estratégica Explícita Operacionalmente Competente	Visão Estratégica Incerta Operacionalmente Competente
Como Fazer (-)	Visão Estratégica Explícita Operacionalmente Incompetente	Visão Estratégica Incerta Operacionalmente Incompetente

O sucesso da implementação depende muito das pessoas envolvidas nas etapas anteriores — sua capacitação e sua dedicação ao plano. O ideal é que as pessoas responsáveis tenham sido bem-preparadas para assumir essa tarefa. Como alerta Fischmann (1987), “de modo geral os autores que tratam do planejamento estratégico dão pouca ou nenhuma importância ao preenchimento de condições preliminares para a iniciação de um processo (...). Em outras palavras, há necessidade de um amadurecimento por parte dos executivos e empregados de uma organização, ou que exista uma cultura que conheça e valorize o produto de um processo de planejamento (...). A execução é o próprio cumprimento do planejamento ao longo do tempo”.

Avaliação

A avaliação deve ser contínua. Consiste, basicamente, em comparar o que foi estabelecido com o que está sendo alcançado. Na verdade, espera-se sucessivas revisões no planejamento.

Segundo Wishart (1970), “o plano para o crescimento deve existir e tem de ser estruturado incluindo os seguintes elementos:

- os integrantes da cúpula da organização devem entendê-lo e aprová-lo;
- pontos de verificação em termos de tempo e dinheiro devem ser estabelecidos;
- deve ser feita uma avaliação conservadora dos recursos humanos e financeiros disponíveis, quantificada em termos de tipo e qualidade;
- um balanço racional entre o crescimento dos negócios atuais e o crescimento com novos produtos e novos negócios;
- um detalhado registro e uma análise das hipóteses mais importantes assumidas;
- um registro dos cursos alternativos, baseado nos prováveis desvios e alterações das hipóteses;
- no mínimo tabulações detalhadas das prováveis receitas”.

CONCLUSÕES

Concluindo, todos os fatores são igualmente importantes. Alguns têm efeito multiplicador, dando a impressão de serem mais importantes do que os outros. O profissionalismo é um deles, pois parece atuar como fator gerador de diversos outros. Talvez esteja certa a importância que Penrose (1959) deu à força do *management* de uma empresa como principal limitador do seu crescimento. Nas duas empresas pesquisadas, a profissionalização realmente resultou em grande impulso ao crescimento.

Todos os fatores são igualmente importantes. Alguns têm efeito multiplicador, dando a impressão de serem mais importantes do que os outros.

A análise, em termos gerais, do processo de crescimento apresentado nas empresas O Boticário e Sé Supermercados, bem como as pesquisas bibliográfica e exploratória, permitem relacionar, de forma sintética, as conclusões a seguir.

- As pesquisas exploratória e bibliográfica permitiram identificar um conjunto de fatores — aqui denominados de

condicionantes — responsáveis por influenciar o crescimento organizacional.

- Esses fatores resultam dos critérios de decisão, políticas e diretrizes adotados nas empresas pelos responsáveis por sua gestão.
- Os fatores endógenos condicionantes, em sua maioria, influíram significativamente no crescimento das empresas pesquisadas: O Boticário e Sé Supermercados.
- Esses fatores seriam: sistema de planejamento e organização do crescimento, sistema de vigilância ambiental, profissionalização, sistema de recompensa para os envolvidos no crescimento, cultura de mudança e aprendizagem, administração das vantagens competitivas, busca da satisfação dos clientes, busca de novas tecnologias e administração do capital necessário para a expansão.
- A presença dos fatores endógenos condicionantes variou de empresa para empresa e de fator para fator. Os mais presentes foram a busca da satisfação dos clientes, a busca de novas tecnologias e o profissionalismo da equipe.
- O crescimento de uma empresa também está sujeito às características do mercado em que atua: concorrência, sensibilidade às medidas governamentais, existência de barreiras de entrada, entre outras.
- A estrutura que uma empresa possui, caracterizada por seus fatores endógenos competitivos — preços relativos, localização, qualidade relativa, acesso aos fornecedores, custo relativo das mercadorias, entre outros aspectos — adquiridos ao longo do seu desenvolvimento, também exerce muita influência em seu crescimento.
- Os responsáveis pelas empresas reconhecem a importância e a presença dos fatores endógenos condicionantes na empresa.
- Nas empresas pesquisadas o processo de crescimento não parece ter sido intencional e planejado nas fases embrionária e de crescimento inicial. Todavia, observou-se esforços no sentido de planejar, organizar e dar continuidade ao crescimento, evidenciando que durante o estágio de crescimento o empreendedor se preocupou em administrá-lo.
- Observou-se haver a necessidade de um processo específico para facilitar a gestão do crescimento que considere todas as variáveis condicionantes e esteja associado ao processo administrativo como um todo. ♦

RESUMO

Neste artigo são relacionados os conceitos fundamentais sobre os fatores condicionantes ao crescimento empresarial no varejo, apresentando-se o resultado de pesquisa bibliográfica e de dois estudos de caso. Esses conceitos fundamentais devem ser aplicados em processos de gestão de empresas em crescimento ou que buscam o crescimento. O objetivo principal é ressaltar a importância de alguns fatores relevantes para assegurar a plena utilização dos recursos envolvidos. São nove os fatores endógenos condicionantes: planejamento e organização, vigilância ambiental, profissionalização, recompensas a equipes, cultura de mudança e aprendizagem, vantagens competitivas, satisfação dos clientes, busca de novas tecnologias e administração do capital disponível. Neste Estudo de Casos Múltiplo utilizou-se como fontes de evidência entrevistas pessoais e telefônicas, pesquisa de documentação e observação direta.

Palavras-chave: crescimento empresarial, fatores endógenos condicionantes, administração estratégica.

ABSTRACT

This paper presents some fundamental concepts of conditioning factors to business growth, involving the result of a bibliographic research and of two study cases. These fundamental concepts must be applied in business growth managing process. The main contribution of the paper is to evidence the importance of some significant factors to assure the complete utilization of the involved resources. The conditioning factors are nine: planning and organization, environmental vigilance, professionalization, groups rewards, changing and learning culture, competitive advantages, customer satisfaction, new technology search, and available capital managing. As sources of evidence the Cases Study have used personal interviews, direct observations and institutional documentation.

Uniterms: business growth, internal conditioning factors, strategic management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo, Pioneira, 1990.
- ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990.
- BROOKLER, Rob. Human resourch in growing companies. *Personnel Journal*, p.80B-80C, Nov. 1992.
- BUCHELE, Robert B. *Diagnóstico de empresas em crescimento*. São Paulo, Atlas, 1980.
- BUZZELL, Robert D. & GALE, B.T. *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo, Pioneira, 1991.
- DEGEN, Ronald Jean. *Administração estratégica e cultura da empresa*. Trabalho sobre a ABC Abril Listas Telefônicas S.A., São Paulo, set. 1988. [Não-Publicado]
- EXAME. Melhores e maiores. *Revista Exame*, 1989 a 1996.
- FISCHMANN, Adalberto A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. São Paulo, 1987. Tese (Livre-Docência) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- GREINER, L.E. Patterns of organizational change. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1967.
- HARPER, Stephen C. *Managing growth in your emerging business*. New York, McGraw-Hill, 1995.
- HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. *Strategic management*. Prentice-Hall, 1984.
- _____. *The strategy concept and process*. Prentice-Hall, 1991. p.1-25
- KRIGSNER, Miguel. Material utilizado em palestra do Fórum
- PROVAR, Fundação Instituto de Administração, Universidade de São Paulo, nov. 1995. [Não-Publicado]
- KWASNICKA, Eunice L. *Introdução à administração*. São Paulo, Atlas, 1986.
- LAU, Agnes & SNELL, Robin. Exploring local competences salient for expanding small businesses. *Journal of Management Development*, v.13, n.4, p.4-15, 1994.
- MAGRATH, Allan J. *Marketing strategies for growth in uncertain times*. Chicago, Illinois, American Marketing Association, 1995.
- MARCOVITCH, Jacques. Estratégia tecnológica na empresa brasileira. In: VASCONCELLOS, Eduardo. *Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial*. São Paulo, Edgard Blücher, 1992. p.1-19.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, p.107-114, jan./fev. 1994.
- OLIVEIRA, Emani Tadeu. Crescer em equilíbrio: alguns efeitos a serem considerados para os índices de crescimento e endividamento. *Revista de Administração*, v.20, n.1, p.71-74, jan/mar. 1985.
- OLLINGER, Michael. The limits of growth of the multidivisional firm: a case study of the oil industry from 1930-90. *Strategic Management Journal*, v.15, 1994.
- PAGE, Anthony S. & JONES, Ralph C. Business growth — how to achieve and sustain it. *Leadership & Organization Development Journal*, v.16, n.2, 1989.
- PENROSE, Edith Tilton. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Basil Blackwell, 1959.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro,

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campus, 1989.
- ROBERT, Michel. *Strategy pure and simple*. New York, McGraw-Hill, 1993.
- STEMP, Isay. *Corporate growth strategies*. New York, AMA, 1970.
- STUMPF, Stephen A. *O desafio do crescimento empresarial*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- TEIXEIRA, Hélio Janny. Desafios no crescimento. *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empresas, 16 out. 1989.
- TILLES, Seymour. Why to evaluate corporate strategy. In: TAYLOR, Bernard & HAWKINS, Kevin. *A handbook of strategic planning*. London, Longman, 1972. p.48-64
- WEISS, Alan. *Making it work, turning strategy into action throughout your organization*. New York, HarperBusiness, 1990.
- WEITZEN, H. Skip. *Hipercrecimento*. São Paulo, Makron Books, 1993.
- WISHART, Jr., Ronald S. The marketing factor. In: STEMP, Isay. *Corporate growth strategies*. New York, AMA, 1970. p.205-243
- YOUNG, Robert D. As chaves da expansão empresarial. *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*, São Paulo, Art.11/v.1, 1975.
- ZACCARELLI, Sérgio B. A formulação de alternativas estratégicas. *Revista de Administração*, v.15, n.1, p.32-42, jan./mar. 1980.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALMEIDA, Luiz G. Conversando se entende o cliente. *Superhiper*, p.128-142, set. 1995.
- CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v.26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.
- DAVIDOW, William H. & UTTAL, Bro. *Serviço total ao cliente: a arma decisiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- FISCHMANN, Adalberto A. & ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégias genéricas: classificação e usos*. Publicações SPE, 1993.
- FLEURY, Afonso & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1995.
- HINRICHS, John R. The people factor in corporate growth strategies. In: STEMP, Isay. *Corporate growth strategies*. New York, AMA, 1970. p.131-166.
- MAGNET, Myron. Let's go for growth. *Fortune*, p.40-46, 7 mar. 1994.
- PAYNE, Bruce. *Planificación a largo plazo y crecimiento de la empresa*. Bilbao, Ediciones Deusto, 1969.
- SEBRAE/ISAD/PUC-PR. *Perfil do empresário da pequena empresa do Paraná*. Curitiba, Sebrae, 1993. p.84 [Relatório Executivo da Pesquisa]

**CD-ROM
20 anos de Rausp**

O CD-ROM 20 anos de Rausp traz o resumo de inúmeros Artigos e os títulos de várias Notas & Comunicações, Mesas Redondas e Depoimentos da Revista de Administração da Universidade de São Paulo desde 1977.

É uma excelente oportunidade para docentes, pesquisadores e alunos de graduação e pós-graduação terem acesso instantâneo ao resumo ou à citação de inúmeros trabalhos de uma das revistas de Administração mais prestigiadas do Brasil.

Fácil de utilizar, o CD-ROM 20 anos de Rausp permite a pesquisa por título, autor, palavra-chave, data de publicação ou qualquer assunto contido no resumo, aumentando a eficácia e a eficiência de sua pesquisa bibliográfica.

Além disso, o CD-ROM 20 anos de Rausp divulga as diretrizes para quem quer publicar seus trabalhos na Rausp e traz informações sobre a aquisição de assinaturas, exemplares e artigos avulsos.

Adquira o CD-Rom 20 anos de Rausp

Para informações ligue (011) 818-5922 ou 814-5500

e-mail: rausp@edu.usp.br