

Episódios e traços organizacionais – Uma proposta de análise para pequenas empresas

ROGÉRIO POUSA (Unimep)
VAINE FERMOSELI VILGA (Unimep)
EDUARDO EUGENIO SPERS (Unimep)
ANTONIO CARLOS GIULIANI (Unimep)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

POUSA, Rogério et al. Episódios e traços organizacionais – Uma proposta de análise para pequenas empresas In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 1342-1355.

Resumo

As micros e pequenas empresas (MPEs) têm uma grande importância sócio-econômica no Brasil, porém muitas delas não conseguem sobreviver por muito tempo no mercado. Os conceitos de episódio e traço organizacional podem explicar como uma empresa constrói o desenvolvimento a uma propensão de autoperpetuação ou de autodestruição. Este trabalho analisa as estratégias de sobrevivência de quatro pequenas empresas de autopeças em dois municípios do Estado de São Paulo, de acordo com os traços organizacionais advindos de episódios internos e externos. O entendimento da relação entre episódio e traço organizacional pode auxiliar os pequenos e microempresários a se comportarem de forma que sua permanência no mercado seja prolongada.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de toda importância atribuída para as micros e pequenas empresas, esse segmento tem uma alta taxa de mortalidade e isso traz grandes prejuízos financeiros e sociais ao país. De cada dez empresas abertas, seis fecham suas portas antes de completarem quatro anos de vida (SEBRAE, 2004). Nesse sentido, o segmento que representa papel diferenciado na economia e na sociedade brasileira enfrenta muitos problemas que enfraquecem o seu real potencial sócio-econômico.

As pequenas e micro empresas brasileiras vêm, desde a criação de seu estatuto, despertando o interesse dos governantes e dos órgãos de apoio e fomento, tendo em vista que, invariavelmente, estão no centro do debate acerca de políticas de desenvolvimento social, como também, por contribuírem diretamente para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda.

As micros e pequenas empresas têm papel diferenciado na economia e na sociedade. Elas representam 98% das empresas existentes; são responsáveis por 20% de tudo o que é produzido; empregam 41% das pessoas com carteira assinada; representam 4% da arrecadação tributária; participam com 43% da renda nacional; e ainda respondem por 12,4% do valor total das exportações (RAIS, 2001; IBGE, 2003).

Em um cenário econômico brasileiro de grande desemprego e de escassez de empregos bem remunerados, as micros e pequenas empresas estão aparecendo como um refúgio de empregabilidade no país. Nos últimos anos, esse setor da economia gerou vinte vezes mais emprego que a média e grande empresa aumentando ainda mais a sua importância como agente de desenvolvimento sócio-econômico (RAIS, op. cit). Assim, a recuperação da economia e geração de emprego passaria, necessariamente, pelo fortalecimento das micros e pequenas empresas, como forma de distribuir e multiplicar a renda, desenvolver regiões carentes, absorver a mão-de-obra excluída dos mercados, reduzir a marginalidade e corrigir distorções econômicas.

O objetivo do estudo é identificar quais são os principais episódios internos e externos ocorridos nos últimos anos que provocaram mudanças administrativas em pequenas empresas que podem afetar sua sobrevivência. Também pretende-se verificar como essas empresas respondem aos episódios, explorando se as ações tomadas as conduziram à formalização de traços organizacionais de autopreservação ou autodestruição da firma. Este trabalho também tem como objetivo definir estratégias que abordam a questão da sobrevivência da empresa de acordo com os traços organizacionais advindos de episódios internos e externos, em quatro pequenas empresas do mesmo setor localizadas nos municípios de Campinas e Piracicaba, criando uma relação entre esses dois conceitos.

Este artigo está organizado em quatro partes. Primeiramente são apresentados os fundamentos teóricos; em seguida é descrita a metodologia de pesquisa; depois são apresentados os resultados obtidos nos estudos de casos e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este item explora os conceitos de episódios e traços organizacionais e como a sua inter-relação pode explicar ex-post a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento da propensão organizacional à autopreservação.

2.1. Episódios

A denominação "episódio" foi muito pouco explorada dentro das obras literárias da Administração. Quando ela aparece, percebe-se a sua relação com o conceito de planejamento estratégico. Por isso, far-se-á um breve explicativo do conceito "planejamento estratégico" para contextualizar-se o conceito "episódio".

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial, pois estabelece um objetivo de longo prazo para a empresa, fazendo com que ações de curto prazo estejam relacionadas com um posicionamento futuro, criando uma sinergia na organização e maximizando sua tomada de decisão.

Apesar dos benefícios de fazer um planejamento estratégico formal, muitas empresas não o fazem desde sua constituição, pois tal planejamento exige um grande dispêndio de tempo, recursos financeiros e habilidade gerencial. No entanto, com o passar dos anos, algumas empresas tendem a deixar de lado a tomada de decisão guiada por um planejamento estratégico informal (intuitivo) e passam a formalizar um planejamento estratégico racional.

Segundo Shermerhorn et al (1999, p. 283), o processo de mudança pode ser planejado ou não planejado. Já Ackof (1974, p. 4) diz que existem três tipos de filosofia de planejamento: 1- Filosofia da satisfação (esforços planejados para atingir um mínimo de satisfação, tendo como preocupação básica o aspecto financeiro, sendo, por isso, dada ênfase ao orçamento e suas projeções. Nesta filosofia não se dá importância aos outros aspectos do planejamento de recursos (humanos, equipamentos, materiais e serviços, etc) porque está subentendido que, com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido); 2- Filosofia da otimização (os objetivos são formulados de forma a conduzir todo o processo de planejamento a uma otimização do processo decisório); e 3- Filosofia da adaptação (supõe que a maior parte da necessidade de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controle. Essa filosofia procura um equilíbrio da empresa após a ocorrência de uma mudança (interna ou externa), sendo dada maior importância às mudanças externas, pois elas são as principais responsáveis pelos problemas internos das empresas).

Assim, de acordo com a Teoria da adaptação, uma das justificativas para o uso do planejamento estratégico formal é a necessidade de mudança que pode ser provocada por um "episódio" originado de uma fonte *interna*: falecimento do gestor principal, mudança na cultura da empresa, falta de recursos financeiros, queda nas vendas; ou *externa*: mudanças no cenário econômico, intensificação do nível de concorrência, mudanças nos hábitos da sociedade ou na legislação e alterações de características sócio-econômicas. Os episódios externos podem ser caracterizados pelas mudanças no ambiente institucional. Segundo North (1990), "o maior papel das instituições na sociedade é reduzir a incerteza, estabelecendo uma estável (porém não necessariamente eficiente) estrutura para interação humana". O ambiente institucional é definido como as regras que ditam as estratégias das organizações. Entender a forma como este ambiente se estrutura é fundamental para traçar as estratégias públicas, privadas e coletivas que proporcionem um nível de bem estar adequado, desejadas pela sociedade.

2.2 Traços Organizacionais

Estudos sobre comportamento organizacional tentam responder como e porque algumas empresas desfrutam de crescimento contínuo, enquanto outras acabam contraindo-se, até chegarem à extinção (CHANDLER, 1977; SCHERMERHORN, op. cit; FLECK 2003). Supõe-se que a resposta esteja nos comportamentos consistentes que a empresa desenvolve ao longo do tempo em decorrência das mudanças provocadas pelos episódios internos e externos. Esses comportamentos, caracterizados como Traços Organizacionais, conduzem a empresa ao desenvolvimento de propensão organizacional à autopropetuação ou à autodestruição.

O correto posicionamento da firma em uma indústria (PORTER, 1980), a posse e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 1997), e o desenvolvimento de processos gerenciais e organizacionais moldados pelos ativos específicos da empresa e pelas trajetórias disponíveis (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000), são teorias que explicam a geração de desempenho acima do normal da firma na indústria, contribuindo para a sua propensão a continuar a existir.

A literatura descreve que os traços organizacionais de autoperpetuação são as ações organizacionais que geram vantagem competitiva. Acredita-se que a vantagem competitiva explique o desempenho excepcional de uma empresa e, portanto, possibilite o seu crescimento.

Segundo Chandler (op. cit.), constituem condições necessárias para o crescimento, sustentação de posição competitiva e autoperpetuação da empresa: o estabelecimento e cultivo de uma hierarquia gerencial; a coordenação administrativa de recursos, instalações e habilidades, possibilitando a geração de economias de escala e escopo; e o tríplice investimento em fabricação, marketing e gestão.

Essas condições permitem a empresa experimentar um processo de crescimento sustentado, criando novas oportunidades de expansão por meio da diversificação relacionada, e impulsionados pela disponibilidade de recursos e habilidades subutilizados e transferíveis. (Fleck, 2003, p. 85).

O desenvolvimento e a preservação da integridade organizacional (SELZNICK, 1957), evitando a ameaça externa e interna do oportunismo, da busca de vantagens imediatas a curto prazo, da utopia em escolhas difíceis, são necessários para cultivar a propensão à autoperpetuação da organização.

Para Barnard (1938) e Selznick (op. cit.), a falta de cooperação e a rivalidade organizacional podem ser os problemas mais importantes que, se não geridos satisfatoriamente, conduzem a empresa a cultivar a propensão à autodestruição. O fracasso da cooperação, a desorganização, a desintegração e a rivalidade mal gerida podem provocar o desmantelamento e o desaparecimento da organização.

Portanto, a literatura sugere três requisitos para cultivar a propensão organizacional à autoperpetuação: renovação organizacional, desempenho excepcional e preservação da integridade organizacional. Este trabalho pretende constatar estes requisitos e suas especificidades em pequenas empresas

2.3 Episódios, Traços Organizacionais e sobrevivência.

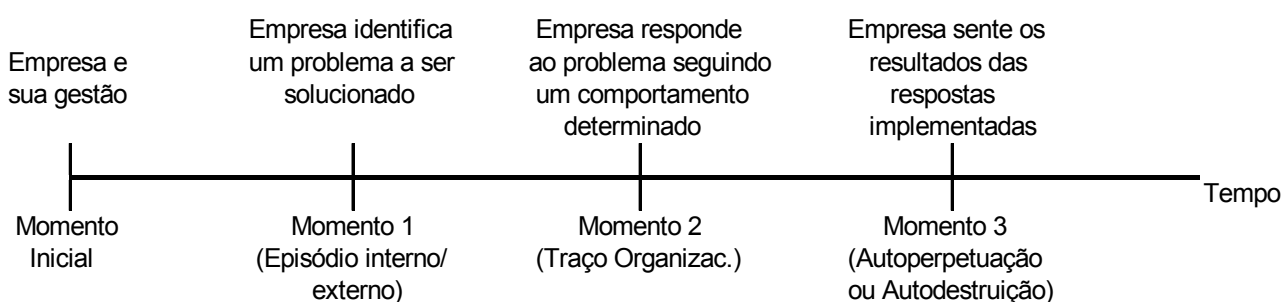
As empresas trabalham em um mundo em constante transformação. Novas informações podem ser adquiridas a cada segundo, e ajustes devem ser promovidos em decorrência do novo ambiente (interno e externo) que é criado constantemente. A esses fatores externos, somam-se problemas internos que uma empresa enfrenta (queda nas vendas, falta de recursos financeiros, morte do gestor principal da empresa, etc), e aos quais têm que buscar uma solução. Ou seja, os episódios externos e internos acontecem a todo momento, e são

fatores, acidentes e fatos que obrigam uma empresa a promover uma mudança no seu processo de gestão.

Segundo Fleck (op. cit), “*traço* é um comportamento consistente que a organização exhibe ao longo do tempo, podendo ser visto como o tipo de resposta da empresa a um desafio gerencial”. Assim, a forma (traço) como uma empresa se adapta às mudanças, a levará a um processo de autodestruição ou autopetuação.

Como pode ser visto, há uma relação direta entre episódio e traço organizacional: o primeiro é a causa geradora da mudança, e o segundo é a resposta à mudança. Numa linha simples de pensamento, num primeiro momento teríamos o aparecimento (planejado ou não) de um desafio a ser enfrentado pela empresa (episódio interno ou externo); e num segundo momento teríamos um comportamento (traço) da organização em resposta a esse problema que vai levá-la, futuramente (terceiro momento), a uma posição de autopetuação ou autodestruição. Tal raciocínio pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Episódios e Traços Organizacionais ao Longo do Tempo



3 METODOLOGIA

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi o de multicasos, pois ele permite a comparação entre os tipos de ações tomadas pelos gestores das empresas, provocados por episódios internos e externos. Foram pesquisadas quatro empresas do segmento de autopeças instaladas no interior do Estado de São Paulo: no município de Campinas, elas são identificadas como empresa A e empresa B, e no município de Piracicaba, identificadas como empresa C e empresa D.

3.1 Empresas Analisadas

A empresa A foi formalmente aberta na cidade de Campinas em 1988, mas, como muitas microempresas brasileiras, funcionava antes desta data (desde 1987) na garagem de um dos proprietários. Enquanto constituída informalmente, essa empresa trabalhou com a venda de autopeças recondiçionadas, utilizando-se do capital dos próprios sócios para a compra dos produtos que seriam vendidos. A partir de 1988 (com a constituição formal da mesma), a empresa A começou também a revender peças novas e acessórios automobilísticos de giro rápido.

Nos seus primeiros anos, a empresa A cresceu rapidamente, havendo necessidade de serem alugados mais dois salões ao lado da loja (um em 1989 e outro em 1994) para comportar tal crescimento. Em 1994, o estabelecimento diversificou suas vendas (aproveitando a abertura econômica brasileira), passando a revender peças para automóveis importados.

Essa microempresa foi iniciada sem nenhum funcionário (apenas os dois sócios), mas hoje conta com quatro empregados. O serviço de entrega de peças para as cidades da região de Campinas foi implementado desde a constituição formal da empresa. Atualmente, no entanto, tal serviço não é mais feito com um veículo próprio, mas pela terceirização de *motoboys*. Segundo palavras de um dos sócios, hoje não há previsão para o crescimento da atual loja nem abertura de outras lojas, já que o mercado encontra-se muito instável.

A empresa B foi fundada em Campinas em 1992. O dono havia acumulado experiência nos setores automotivos e de peças (ajudou o pai por dez anos no posto de gasolina da família, estagiou numa empresa do setor de eletrônica descobrindo a função de peças e condutores, e trabalhou numa retífica de carros) e resolveu abrir seu próprio negócio: alugou um salão e montou sua loja de autopeças agregada à retífica na qual tinha trabalhado.

Essa empresa passou por dificuldades inerentes a qualquer novo negócio, mas, com persistência, cresceu. Hoje, a loja tem 200 m²; comercializa 12 mil itens relativos a autopeças da linha nacional e importado; faz entregas em um raio de 30 Km (com *motoboys* que são funcionários da mesma); e conta com 28 empregados (a loja foi iniciada em 92 sem nenhum funcionário). Em 1996, o dono da empresa B abriu uma outra loja numa cidade próxima de Campinas, após identificar uma oportunidade de mercado nessa localidade (as peças vendidas nessa unidade necessitam de uma grande agilidade de entrega, impossibilitando um eventual transporte da unidade campineira para esse município), e faz projeções de abrir (em breve) uma outra loja em Campinas.

A empresa C foi fundada em 1998 por dois sócios, sendo que apenas um deles cumpre função diária na empresa. A formalização da sociedade partiu da união da experiência deste sócio em ter trabalhado por muitos anos em uma empresa do mesmo segmento e de um capitalista visando lucros. Em 2000, a empresa passou a integrar uma associação de micros e pequenas empresas revendedoras de autos peças, atualmente com 75 associados instalados entre os municípios de Campinas e Araraquara.

Estruturada financeiramente, a empresa está instalada em um prédio alugado de 160 m² na região central do município. Contando com nove funcionários treinados e com experiência no ramo, a empresa tem como principais clientes as oficinas mecânicas, concentrando o foco de comercialização apenas na linha mecânica, em razão de não haver espaço físico para exploração de outras linhas. Atualmente está em fase final de negociação para a aquisição de um prédio de 600 m² que possibilitará expandir o comércio em outras linhas automotivas.

A empresa D foi fundada em 1977 por um único sócio, sendo por muitos anos referência na cidade e no estado como revendedora de autopeças. Com quase 30 anos, está instalada desde sua fundação na região central, em uma das principais avenidas do município. A empresa ocupa um prédio alugado de 200m² para atendimento ao público, não possui

filiais, mas ocupa outro imóvel alugado de 80m² utilizado apenas como depósito, e até hoje controla manualmente seus estoques.

Depois de passar por problemas financeiros, a empresa foi vendida a um ex-funcionário e se encontra estruturada financeiramente. Atualmente a empresa atinge a marca de 10.000 itens comercializados na linha de acessórios, mantendo o foco centrado nos atendimentos de balcão, principalmente nos consumidores finais. Foi implantado recentemente o sistema de vendas por telefone, com as entregas terceirizadas. A nova direção da empresa tem planos de abrir uma filial na cidade para atender exclusivamente a linha de acessórios dos automóveis da Fiat. Antes, porém, reconhece a necessidade de informatizar a empresa.

3.2 Instrumento, Método de Coleta e Análise

Essa etapa foi realizada em novembro de 2004 através de entrevistas em profundidade com os gestores das empresas, aplicadas pelos próprios pesquisadores, incentivando a citação espontânea dos principais episódios internos e externos ocorridos nos últimos anos. Em seguida foram utilizados os métodos de análise qualitativa para avaliar os dados levantados na pesquisa.

Para Cooper (2003), a pesquisa qualitativa se refere ao significado, à definição, à analogia, ao modelo ou à metáfora caracterizando alguma coisa.

4 RESULTADOS

Em 1996, aconteceu o primeiro episódio externo na empresa A: a modernização dos novos automóveis promoveu uma igual modernização das peças. Esse fato trouxe três problemas que contribuíram para uma queda das vendas dessa empresa: a necessidade de diversificação do estoque (pois, agora, carros diferentes não utilizavam mais peças iguais, como acontecia antes da modernização) que aumentou o custo de estocagem; o aumento do valor de compra da peça (pois as peças mais complexas eram mais caras); e queda nas vendas devido ao alto valor de venda das peças. Para enfrentar essas dificuldades, a resposta (traço organizacional) da empresa A foi diminuir suas margens de lucro por peça e cortar gastos.

Em 1998, dois novos episódios externos apareceram para a empresa: o aumento da carga tributária; e o crescimento da crise econômica brasileira. A resposta a esses fatos foi a promoção de um corte geral nos gastos. Em 2001, repetiu-se o episódio da elevação tributária e o comportamento frente a essa elevação foi o mesmo: corte dos gastos. Já em 2003, aconteceu um episódio interno na empresa A: descontente com a produtividade dos funcionários, e vendo que isso prejudicava a loja, o sócio demitiu todos de uma só vez, contratando novos para suas vagas.

É interessante notar que, após esses episódios, a empresa A passou a ter um controle financeiro mais formalizado, adotando planilhas de estoques, custos, despesas e receitas para poder administrar melhor o capital de giro e o nível de estoque.

Na empresa B, em 1995, houve o aparecimento de um episódio que ameaçou a sua sobrevivência: o aumento da concorrência (tal acirramento foi ainda mais intensificado pela

deslealdade dos novos entrantes, pois eles sonegavam impostos e conseguiam preços de venda mais baixos). A resposta a esse crescimento concorrencial foi uma focalização ainda maior nos diferenciais que a loja já havia conquistado no mercado (qualidade do produto e atendimento, confiança e honestidade). Para isso, a empresa B intensificou suas exigências aos funcionários, e eles passaram a se atualizar constantemente com cursos promovidos pela ACIC (Associação Comercial e Industrial de Campinas).

A partir de 1996, a empresa B percebeu um novo aumento concorrencial. No entanto, dessa vez os competidores não eram outras lojas, mas distribuidores que vinham fazendo o papel das lojas. A estrutura do mercado de autopeças funciona da seguinte maneira: os fabricantes produzem peças e vendem-nas aos distribuidores. Por sua vez, esses vendem-nas às lojas de autopeças que repassam-nas às oficinas. Por fim, as oficinas vendem as peças aos proprietários de veículos. No entanto, os distribuidores passaram a convencer as oficinas a tornarem-se centros automotivos (mudando suas razões sociais), pois, assim, poderiam vender direto para elas. Ou seja, os distribuidores começaram a “roubar” das lojas os seus clientes preferenciais. A resposta da empresa B a esse fato foi se reunir em uma rede com outras lojas de autopeças (como em um sindicato) para reclamar desse comportamento dos distribuidores.

De 1998 para cá, outro episódio vem impactando a empresa B: o aumento descontrolado da inadimplência. Com o aumento da crise econômica brasileira e com o acirramento da concorrência entre os bancos comerciais (que fizeram com que a seleção mais apurada de clientes que podiam abrir uma conta fosse diminuída), aumentou-se a emissão de cheques sem fundo. Para contornar essa situação, o dono desse estabelecimento: fez um curso de reconhecimento e identificação de documentos e cheques clonados; intensificou as consultas aos órgãos que têm acesso ao histórico financeiro do cliente; e começou a exigir uma entrada em dinheiro dos clientes novos e sobre as vendas de valores mais altos. Após esse fato, é interessante notar que a empresa B passou a fazer seus planejamentos levando em conta uma “perda” mensal advinda dos cheques sem fundo (para isso, baseou-se na média histórica da inadimplência dos outros meses), evitando novos imprevistos nessa área.

O último episódio enfrentado pela empresa B foi uma elevação da carga tributária em 2004. Frente a isso, a loja não diminuiu suas margens de lucro, mas melhorou sua relação com os fornecedores, negociando melhores preços. Assim, apesar do cliente desse estabelecimento arcar sozinho com o aumento do preço da peça (já que a margem de lucro dessa loja não foi reduzida), esse efeito foi minimizado pelas melhorias de negociação loja-distribuidor.

Na empresa C, em 2000, com o aumento da concorrência e o surgimento crescente dos centros automotivos, um grupo de empresários decidiu criar uma associação com o objetivo de fortalecer os micros e pequenos empresários, auxiliando-nos na negociação com fornecedores e nas ações conjuntas de marketing, e possibilitando-os ter acesso a consultorias financeiras. A empresa C foi convidada a participar dessa associação como uma das fundadoras.

A participação na associação motivou várias mudanças na empresa. Em 2001 os sócios sentiram a necessidade de investir em qualificação técnica e comercial dos funcionários, visando atender a demanda crescente do mercado. Em consequência, a rotatividade dos

funcionários se mantém extremamente baixa até hoje. Com o aumento da demanda houve um aumento gradativo dos itens comercializados, e a empresa praticamente foi forçada a informatizar seus controles, abandonando o método manual de gestão e controle gerencial.

Um episódio marcante acompanhou o aumento das vendas: o crescimento da inadimplência em 2002. Entendendo ser um importante recurso de crédito, a associação passou a compartilhar informações de clientes com restrições de crédito nas lojas associadas. Graças ao bom relacionamento com outras autopeças, a empresa C passou a trocar essas informações também com os concorrentes que não participavam da associação. Estas ações evitaram que a empresa aceitasse cheques de clientes com restrições de créditos em outras lojas.

Já na empresa D, o primeiro grande episódio ocorreu a partir de 1986. Os sucessivos planos econômicos que freavam a economia brasileira, propiciavam um grande crescimento no setor de manutenção dos veículos, pois a compra de um veículo novo, era privilégio da minoria. Nesta época a empresa chegou a manter em seu estoque cerca de 80.000 itens nas diversas linhas de autopeças. Com a venda fácil, a empresa não percebia a necessidade de desenvolver procedimentos de controles gerenciais sobre os recursos financeiros e dos estoques.

Em função da grande demanda, em 1992 a empresa investe em uma distribuidora de autopeças da linha Fiat. Basicamente por falta de controle administrativo e financeiro, a empresa provoca a descapitalização financeira das duas empresas. Com a falta de estoque a empresa perde mercado e abre espaço para o crescimento dos concorrentes, inclusive comandados por ex-funcionários com grande experiência no setor. A direção da empresa decide recorrer a empréstimos bancários para suprir as necessidades de capital de giro. Porém, o mercado financeiro corta o crédito dela não lhe permitindo rolar as dívidas contraídas.

Sem condições financeiras de manter as duas lojas abertas, em 1996, a direção da empresa decide encerrar as atividades da distribuidora e passa a concentrar os esforços na loja tradicional, focando exclusivamente a linha de acessórios por ser um segmento de grande rotatividade e vendas a vista.

Com a imagem desgastada, falta de produtos, dificuldades financeiras e grande concorrência, a empresa não consegue reverter seu quadro financeiro deficitário e sua crescente perda de participação no mercado. A direção decide vender a empresa para um ex-funcionário, em 2003. O novo dono começou sua gerência com os problemas herdados da administração anterior: falhas no processo administrativo e queda de participação no mercado. No entanto, ele enfrentou esses desafios com um outro comportamento (traço): contratou funcionários experientes no ramo de autopeças; e intensificou o foco da loja no consumidor final, implantando um serviço de vendas por telefone com entregas personalizadas através de serviços de entregas rápidas terceirizados.

No Quadro 1 são apresentados os resultados obtidos:

Quadro 1- Episódios e Traços Organizacionais das empresas

Empresa	Data	Episódio Externo	Episódio Interno	Comportamento Resposta (Traço Organizacional)	Propensão à Autoperpetuação ou Autodestruição
Empresa A	1996	Modernização e encarecimento das peças e conseqüente queda nas vendas		Corte nos gastos e redução da margem de lucro	Autodestruição
	1998	Elevação da carga tributária		Corte nos gastos	Autodestruição
	1998	Crise econômica do país		Corte nos gastos	Autodestruição
	2001	Elevação da carga tributária		Corte nos gastos	Autodestruição
Empresa B	1995	Aumento da concorrência (novas autopeças)		Focalização maior no diferencial da loja; cursos aos funcionários	Autoperpetuação
	1996	Aumento da concorrência (distribuidores)		Unir-se em uma rede com outros lojistas	Autoperpetuação
	1998	Aumento da inadimplência devido a fatores externos		Curso para saber reconhecer documentos falsos; consultas a órgãos de informação sobre crédito; exigência de uma entrada em dinheiro	Autoperpetuação
	2004	Elevação da carga tributária		Manutenção margem de lucro; melhor negociação com distribuidores	Autoperpetuação
Empresa C	2001	Aumento de demanda		Investimento em estoque, qualificação de colaboradores, informatização dos controles	Autoperpetuação
	2002	Crescimento da Inadimplência		Compartilhamento de informações de clientes com restrições de créditos	Autoperpetuação

Empresa C	2004		Crescente investimento em estoque	Aquisição de prédio mais amplo	Autoperpetuação
	1986	Sucessivos planos de estabilização da economia brasileira		Investimento em estoque nas diversas linhas de auto peças	Autodestruição
Empresa D	1992		Investimento em uma distribuidora de auto-peças	Ausência de controles e planejamento financeiro Contratação de empréstimos de CP	Autodestruição
	1996		Grave crise financeira	Encerramento das atividades da distribuidora	Autodestruição
	2003	Imagem desgastada, perda de mercado	Gravíssima crise financeira	Venda da empresa	Autoperpetuação
	2003	Perda crescente de participação de mercado		Contratação de funcionários experientes, injeção de capital, definição de foco, implantação de novos serviços, ampliação da linha de produtos	Autoperpetuação

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo-se uma comparação de empresas do mesmo setor e do mesmo município (Campinas), verifica-se que elas podem ter comportamentos diferentes diante de episódios com efeitos similares. Frente a episódios que trazem aumentos de custos e possível perda de clientes (modernização das peças, aumento da carga tributária, crise econômica do país, e aumento da concorrência), a empresa A sempre buscou soluções mais imediatistas (redução da margem de lucro e corte geral de gastos), enquanto a empresa B procurou respostas mais minuciosas (realçar o diferencial competitivo da empresa, se aliançar em uma rede que a protegia de abusos cometidos pelos distribuidores, e melhorar as negociações).

Junto a episódios que envolveram o quadro funcional, percebe-se que as respostas também caminharam em linhas diferentes: a empresa A preferiu uma troca de funcionários ao invés de investir no aperfeiçoamento dos empregados antigos (realçando sua propensão ao recrutamento rápido no momento necessário); enquanto a empresa B promove investimentos nos próprios funcionários que já tem.

Assim, os traços organizacionais apresentados pela empresa A mostram que ela está desenvolvendo uma propensão à autodestruição, enquanto os da empresa B convergem para uma autoperpetuação. Talvez, por isso, a empresa A não está mais crescendo, enquanto a

empresa B já possui uma outra unidade na região de Campinas e tem planos de abrir brevemente uma nova loja.

Analisando as ações das empresas do município de Piracicaba, pode-se perceber diferenças em algumas ações tomadas. Beneficiando-se dos momentos econômicos brasileiros que favoreciam às autopeças, a empresa D cresceu e se capitalizou. Porém a ausência de uma estrutura organizada e a inobservância das ameaças do mercado fez-se desenvolver comportamentos organizacionais de autodestruição. Já a empresa C, aproveitando-se da estabilidade da economia brasileira e da expansão do setor, desenvolveu propensão à autopropetuação através de uma administração feita com planejamento, busca de parcerias, investimentos em capacitação técnica dos funcionários e controle gerencial.

Apenas a partir de 2003, com a troca de comando, a empresa D passa a desenvolver capacitações gerenciais que aumentam suas chances de autopropetuar-se, valendo-se de um nome forte no mercado, com ampliação da linha de produtos, negociação com distribuidores, colaboradores experientes e diversificação dos serviços oferecidos aos consumidores.

É interessante notar que essas quatro empresas enfrentaram episódios com efeitos similares, mas como elas responderam (traço organizacional) de maneira diferente a esses fatos, o futuro de cada uma tem uma perspectiva diferente: uma estagnou e não vê perspectivas de crescimento (empresa A), outras duas estão ampliando seus negócios (empresas B e C) e outra (empresa D), após passar por problemas, voltou a ter possibilidade de crescimento.

Como já foi visto, a empresa D passou por um momento de propensão à autodestruição e chegou a ser vendida. Se ela tivesse se comportado de forma diferente, talvez não tivesse chegado a ser vendida. Já a empresa A vem enfrentando a mesma propensão autodestrutiva e deveria mudar alguns comportamentos, seguindo os exemplos da empresa B e C para tentar reverter sua tendência atual e voltar a ter perspectivas de se autopropetuar no mercado.

O estudo permitiu identificar os principais episódios e traços organizacionais que construíram o desenvolvimento a uma propensão de autopropetuação ou autodestruição em quatro pequenas empresas revendedoras de autopeças no interior do Estado de São Paulo.

Considerando o universo de micros e pequenas empresas instaladas no Brasil, este estudo torna-se insuficiente para definir um modelo para o setor. Este artigo tem a perspectiva de contribuir com o desenvolvimento de traços organizacionais que conduzam as empresas a autopropetuação, mas o aprofundamento através de outros estudos se faz essencial para o êxito de tal objetivo.

No Quadro 2 são apresentadas algumas recomendações que poderiam trazer efeitos que anulariam a tendência à autodestruição das empresas pesquisadas:

Quadro 2- Sugestões de alternativas para uma autopetuação da empresa

Empresa	Episódio	Traço Organizacional Sugerido
A	Interno: Modernização e encarecimento das peças e conseqüente queda nas vendas	Parcerias com fabricantes e com outros lojistas, incentivando a troca de informações entre os agentes.
	Externo: Elevação da carga tributária	Manutenção margem de lucro; melhor negociação com distribuidores
	Externo: Crise econômica do país	Focalização maior no diferencial da loja
	Externo: Elevação da carga tributária	Manutenção margem de lucro; melhor negociação com distribuidores
	Interno: Queda da produtividade dos funcionários	Investimento contínuo dos funcionários através de cursos, desde a contratação dos mesmos, possibilitando o crescimento profissional dentro da própria loja.
D	Externo – Crise econômica brasileira com sucessivos planos de estabilização econômica	Implantação de sistemas de controles administrativos e financeiros, investimentos em novas linhas com base no aumento gradativo das vendas
	Interno – Investimento na abertura de uma distribuidora de autopeças	Análise prévia do mercado, planejamento financeiro, implantação de controles gerenciais, parcerias com fabricantes, contratação de um administrador profissional
	Interno – Dificuldades financeiras Interno – Desgaste da imagem Externo – Aumento Concorrência	Parcerias com fabricantes, abertura para sócios capitalistas

REFERÊNCIAS

ACKOF, Russel L. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley, 1974.

BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass., Havard Unisersity Press. 1938.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading, MA: Addison Wesley. 1997.

CHANDLER, A. D. **The Visible Hand**. Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Havard University Press. 1977.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

EISENHARDT, K; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: **What are they?** Strategic Management Journal, v. 21, n. 10/11. 2000.

FLECK, D. L. Growth, **Continued Dominance and Decline: Insights from the Histories of General Eletric and Westinghouse (1878-1998)**, Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Curitiba, maio de 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. II. Série. As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Pequenas e médias empresas – Brasil – Estatística. I, 2003.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University Press. 1990, 152p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press. 1980.

RAIS/MTE – Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego. 2001.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Liderança. In: Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2a. ed., 1999, cap. 14, p. 225-238.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília, Agosto/2004.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Harper & Row, Publishers. 1957.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic **Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, v. 18, n7.1977.