

Aplicação do conceito do ciclo de vida organizacional na definição e determinação das fases de uma organização varejista

Abramo Nicola Battilana

Mestre em Administração – Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – UNIFECAP; Professor da Radial – Faculdades e Centro de Educação Tecnológica [anbattilana@uol.com.br].

Valter Beraldo

Prof. Dr. em Administração – Faculdade de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP); Professor da FEA-USP e da PECE-EPUSP. [vberaldo@usp.br].

RESUMO

O presente artigo aborda a relação entre modelos que analisam as fases do ciclo de vida organizacional e a efetividade organizacional – baseada em uma organização varejista criada no início do século XX, mais precisamente, no dia 29 de novembro de 1913 e que foi reconhecida pela população paulistana, no início dos anos 90, como a loja que tinha a “cara” de São Paulo. A análise dos períodos favoráveis de crescimento e dos períodos críticos possibilitou identificar as características de cada uma das cinco fases identificadas no estudo: crescimento inicial, administrativa, crescimento massificado, expansão e descontrole. Conclui-se pela importância dos conceitos subjacentes que se inserem: na elaboração das fases; na teoria do ciclo de vida organizacional como instrumento que pode contribuir no planejamento estratégico das organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Ciclo de vida organizacional, Desenvolvimento organizacional, Crescimento organizacional, Estudo de caso.

ABSTRACT

The present article approaches the relationship among models that analyze the phases of organizational life cycle and the organizational effectiveness, based on a retail organization – maid in the beginning of the century XX, more precisely, on November 29, 1913 and that it was recognized by the population paulistana, as being the one that most resembled the city. The analysis of the favorable periods of growth and of the critical periods it made possible to identify the characteristics of each one of the five identified phases in the study: initial growth, administrative, mass growth, expansion and no control. It is concluded by the importance of underlying concepts, that they interfere: in the research when of the phases elaboration; in the theory of organizational life cycle as instrument that can contribute in the strategic planning of the organizations.

KEY WORDS

Organizational life cycle, Organizational development, Organizational growth, Case study.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho descreve e analisa as fases do ciclo de vida de uma organização que foi reconhecida pela população paulistana, no início dos anos 90, como a loja que tinha a “cara” de São Paulo e tem como objetivo: primeiro, discutir como o estudo do ciclo de vida de uma organização pode ser um instrumento importante para entender a história e obter dados culturais, estratégicos e outros que possibilitem proceder a adaptações úteis de mudança; segundo, contribuir para suprir a demanda acadêmica, principalmente de cursos de varejo, que *esbarra em uma carência: a de textos versando sobre a realidade varejista brasileira.* (ANGELO e SILVEIRA, 1999:15).

Com o propósito de explicitar melhor essas dimensões dividimos o artigo nos seguintes tópicos: breve histórico da empresa, fundamentação teórica, metodologia utilizada na pesquisa, o resultado da pesquisa e enceramos o artigo fazendo as considerações finais.

Breve histórico da empresa

O Mappin ou Mappin Stores¹, como era conhecido quando abriu suas portas, no dia 29 de novembro de 1913 – autorizado pelo decreto de nº 10536 de 1913, assinado pelo então Presidente da República, Hermes da Fonseca e pelo Ministro da Agricultura, Indústria e Comércio, Pedro de Toledo – com 11 departamentos, 40 empregados e respaldado no capital e na experiência dos ingleses, queria servir à elite² uma variedade de produtos importados e uma política de relacionamento com seus clientes sempre inovadora: a venda de produtos por meio de Catálogo, suas vitrines e suas liquidações asseguravam o sucesso.

Após seis anos, em 1919, o Mappin contava com 35 departamentos, 200 funcionários e o prédio da rua

XV de Novembro já era pequeno para comportar seus funcionários e atender sua clientela. Mudaria para a chamada “esquina dos Quatro Cantos”, no prédio conhecido como a “casa do Barão de Iguape”, na Praça do Patriarca.

Anos difíceis, porém, viriam, com a crise de 1929 nos EUA, que fez despencar o preço do café e com o Estado Novo implantado pelo governo de Getúlio Vargas, que culminou com a Revolução Constitucionalista de 1932. Isso somado às transformações políticas e econômicas da época desencadearia uma série de controvérsias entre os diretores, que culminou com a assunção de novo controlador inglês.

No ano de 1939 o Mappin mudou de endereço, atravessou o viaduto do Chá e se instalou no edifício João Bricola em frente ao Teatro Municipal de São Paulo. As novas instalações proporcionaram à empresa 5357 m² de área de vendas, distribuídas nos cinco primeiros andares, e abrigou os seus 50 departamentos e 500 funcionários. Nesse mesmo ano, também, o nome da sociedade mudou para Casa Anglo Brasileira, entre outros motivos, para se adaptar às novas exigências legais. Mas continuaria a ser conhecido como Mappin.

Em 1947, acompanhando a modernização econômica do país no pós-guerra, ingressa na Bolsa de Valores de São Paulo e em 1948 inaugura uma seção de roupas feitas para disputar uma nova fatia de mercado, composto pela classe média que já era alvo dos concorrentes. Entretanto, a política centralizada imposta pelos ingleses, que não compreendiam bem o novo cenário brasileiro, acabaria por levar à venda do controle acionário em 1950.

No dia 30 de junho de 1950, assumiu a direção da loja Alberto Alves Filho, antigo comerciante de café, filho de Alberto José Alves, que se manteve à frente no comando até sua morte, em 1982.

É o momento da massificação. São Paulo cresce, a classe média emergente³ formava um novo mercado que não podia ser ignorado. A loja que até então trabalhava com produtos importados, que lhe garantiam altas margens, mudou em busca de produtos que propiciassem maior rotatividade de seus estoques e menor margem. Os grossos tapetes verdes, a porta giratória, a barbearia e o tradicional salão de chá que servia de *ponto de referência*, entre outras seções, cederiam lugar para exposição e venda de artigos fabricados pela indústria nacional, por meio de um sistema de financiamento⁴ criado em 1952, em que o cliente podia pagar suas compras em até dez vezes.

Em 1964, o Mappin criou a companhia Financiadora São Paulo e no ano de 1969, inaugura a loja

São Bento, estendendo seu horário de funcionamento até as 22 horas.

Em 1972, o Mappin criou o crédito automático, ampliando em 64% o número de clientes que compravam a prazo e, em 1973, registrou um aumento de vendas, em termos reais, de 54,86%.

Em 1975 foi inaugurada a filial Xavier de Toledo para atender a uma necessidade de crescimento demandada pela seção de saldos e, em 1977, foram inauguradas as lojas: São João, para explorar um segmento que vinha crescendo: a linha de veículos, e a Cidade Jardim, basicamente uma loja de presentes que encerrou suas atividades com a abertura da loja Itaim, inaugurada em 29 de novembro de 1984.

No final da década de 70 e início da década 80, o Mappin inicia estudos para automação de suas lojas Praça Ramos, São Bento e Xavier de Toledo. *Foi a primeira empresa da América Latina a implantar o PDV – caixa no ponto de venda.*

Apesar da morte do controlador em 1982, as mudanças iniciadas e aprovadas sob sua gestão continuaram. Os novos sistemas tecnológicos trouxeram ganhos de produtividade significativos, beneficiando todas as áreas da empresa.

O Mappin estava no caminho certo: em 1983, foi considerada a empresa do ano; pesquisa do Gallup, realizada em março de 1984, junto à população paulistana revelou que 97% dos paulistanos conheciam o Mappin e que 64% dos entrevistados já haviam realizado compras na empresa; a publicação Melhores e Maiores da revista Exame de 1984 outorgou ao Mappin *o título de melhor empresa no varejo dos últimos dez anos.* (ALVIM e PEIRÃO, 1985).

Em novembro de 1987, três anos após a inauguração da loja do Itaim, o Mappin inaugura sua primeira loja fora do município de São Paulo, localizada em Santo André e em shopping center.

Em 1991 adquiriu da Sears cinco novos pontos de vendas, quatro operando em shopping centers, sendo que duas dessas lojas estavam localizadas na cidade de Campinas. Nesse mesmo ano a Casa Anglo Brasileira S. A., que já havia criado e incorporado novos negócios, passa a ser holding do grupo e o Mappin, como sempre foi conhecido, passa a denominar-se Mappin Lojas de Departamentos.

No intuito de diversificar suas operações, em 1993 inaugura, em Santos, a loja TV Mappin. Essa loja era destinada a atender ao público consumidor por meio de terminais multimídia nos quais os próprios clientes identificavam no vídeo os produtos ofertados e realizavam suas compras. Além de dispor de um serviço

de telemarketing, nesse mesmo ano criou o Mappin Store Company, beneficiando-se da abertura de mercado para os produtos importados e procedendo a venda destes por meio de catálogo.

Em abril de 1994 foi inaugurada mais uma loja, Plaza Sul.

O Mappin Lojas de Departamentos, em dezembro de 1995, ano que antecedeu à venda do controle acionário, *atuava como a única loja de departamentos completa do Brasil no mercado dos denominados "bens de magazines", operando com aproximadamente 85.000 itens*, distribuídos entre as linhas de produtos: Eletrônicos, Eletrodomésticos e Eletro-portáteis, responsáveis por 36% das vendas; Confeccões, 13%; Móveis e Esporte e Lazer, 21%; e Bazar, utilidades, Cama, Mesa e Banho, responsável por 30% da venda total da loja.

Em 1996, a Casa Anglo Brasileira, holding do grupo, desfez-se da Companhia Financiadora Mappin São Paulo, seguindo sua estratégia anunciada de reforçar o caixa da empresa e dedicar suas atenções para o varejo, seu principal negócio.

Em agosto de 1996, o Sr. Ricardo Mansur assume o controle acionário do Mappin e anuncia um plano arrojado de abertura de lojas franqueadas. O novo controlador procedeu, também, a uma série de inaugurações de lojas: em abril de 1997 é inaugurada a primeira loja franqueada em São Roque; em março desse mesmo ano, mais uma loja do Mappin é inaugurada em São José dos Campos. No segundo Semestre de 1997 foram inauguradas 3 novas lojas, todas em shopping centers: Jardim Sul em agosto, Tatuapé em outubro e Ribeirão Preto em novembro.

Em janeiro de 1998 o Sr. Ricardo Mansur adquire o controle acionário da Mesbla, empresa recém saída de um processo de concordata, que acumulava um alto passivo fiscal, já negociado, com estoque de mercadorias baixíssimo e com dezenas de lojas espalhadas no Brasil, de norte a sul. Nesse mesmo ano foi inaugurada a loja Mappin no Shopping Interlagos, onde já existia uma loja Mesbla, que nessa data já pertencia ao grupo.

No início de 1999 começam os rumores sobre a verdadeira situação da empresa que, em péssima situação, começa atrasar, também, pagamentos de fornecedores.

Em abril de 1999 duas das mais tradicionais lojas da rede Mappin – São Bento e São João – fecharam as portas.

Em 29 de julho de 1999, o Mappin tem sua falência decretada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Existe na literatura uma grande quantidade de estudos que analisam o desenvolvimento das organizações nas diferentes fases de seu ciclo de vida. Uma variedade de bases é utilizada, por autores diversos, para descrever as características relativas a cada uma dessas fases. A ênfase aplicada na elaboração desses estudos destaca desde as orientações cognitivas dos administradores, a estrutura organizacional até o meio ambiente da organização. Assim, em distintos contextos operacionais, cada fase terá um cenário diferente de problemas (QUINN E CAMERON, 1983).

Ao discutirem como as organizações crescem em complexidade, como progredem de uma estrutura mais simples até uma estrutura funcional mais complexa, alguns autores procuram identificar a existência quanto à influência do meio ambiente na estrutura; outros, a influência do meio ambiente na estratégia e dessa na estrutura e também o que a administração faz para aproveitar as oportunidades e neutralizar as incertezas.

Entender esses processos permite se ter uma visão clara da dinâmica organizacional e, conseqüentemente, das forças que provocam seu crescimento e das forças que provocam perturbações organizacionais.

A abordagem de KATZ e KAHN (1978) concebe a organização com características de um sistema aberto. Segundo esses autores, o desenvolvimento da estrutura organizacional é uma reação às necessidades impostas pelo ambiente externo da empresa. Os autores observam três fases no ciclo de vida das organizações: a primeira fase, um sistema primitivo em que *as bases para as atividades produtivas estão apoiadas nos empenhos cooperativos das pessoas, para conseguir uma relativa estabilidade ambiental permitindo, assim, à empresa, por meio dessa condição, passar para uma segunda fase, a da organização estável, em que a organização centraliza o foco na cooperação, controle e coordenação. Surge, assim uma estrutura de autoridade [...], a primeira manifestação do sistema gerencial.* (p.99). Um sistema de manutenção acontece para regular as atividades organizacionais e nasce, portanto, dessa maneira, a estrutura formal. É nessa fase que surge, também, uma estrutura informal para suprir exigências não cobertas pela estrutura formal.

Na terceira fase a estrutura organizacional incorpora mecanismos adaptáveis para lidar com o ambiente externo. Muitas vezes uma organização terá departamentos separados para merchandising, propaganda

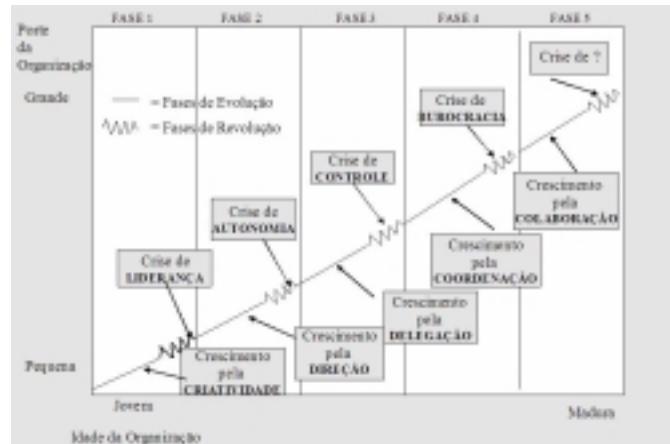
e vendas, [...] relações públicas e contato com a sociedade maior. (p.101).

CHANDLER (1962: 383-396), ao analisar uma amostra de grandes empreendimentos industriais americanos, observa que a estrutura organizacional é consequência direta da estratégia da empresa. O autor identificou na história desses empreendimentos quatro fases: 1) *expansão inicial e acumulação de recursos*, em que os administradores se orientam na aquisição de recursos – instalações, equipamentos, recursos humanos e aquisição de empresas menores – e expansão que por sua vez impõe a *necessidade de manter consolidadas as atividades de produção que trabalham continuamente e pede a coordenação mais íntima com a demanda de clientes, pela criação de uma organização de marketing*. Dessa forma, consolidam-se os canais de marketing e de distribuição, permitindo manter a centralização funcional e o controle sobre os produtos; 2) *a racionalização do uso do recurso*. A administração se volta para o uso mais eficiente dos recursos, encetando dupla tarefa: na primeira, *os custos unitários tiveram que ser reduzidos racionalizando as várias atividades* e na segunda o estabelecimento de estruturas funcionais (vendas, produção etc.) para a empresa como um todo; 3) *crescimento contínuo*. A saturação dos mercados iniciais leva as empresas a se diversificarem em novos mercados e buscarem novos negócios relacionados aos existentes; 4) *racionalizando o uso da expansão dos recursos*. Enquanto a estratégia de diversificação permitiu os recursos das empresas se expandirem, isso não assegurou a sua eficiente aplicação. E reorganização estrutural se fez necessária. Surge assim a estrutura multidivisional, unidades autônomas reportando-se a unidade central, para controle financeiro global.

GREINER (1972) procedeu a um estudo investigativo do crescimento organizacional, em que analisou a idade da organização, seu tamanho, os períodos de crescimento, os períodos de estagnação e o ritmo de expansão da indústria na qual está inserida. O autor observa que a estrutura não muda apenas por contingências e pressões externas, mas muito mais em virtude do comportamento da administração *que decide mais em função de experiências anteriores do que por aquilo que está por vir*.

As empresas em desenvolvimento, segundo GREINER (1972), tendem a passar por cinco fases de crescimento organizacional. Cada uma das fases progride por um período de *evolução* (termo utilizado para descrever períodos de crescimento) e por um período de *revolução* (termo usado para assinalar períodos agitados na vida da organização), conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – As cinco fases de crescimento organizacional.



Fonte: (GREINER, 1972:41).

Na Fase 1: *Criatividade*. A atenção dos administradores se volta à criação de um produto e um mercado. A empresa possui uma estrutura informal, as pessoas dedicam muitas horas de trabalho, as recompensas são modestas, a comunicação é bastante informal, o controle das atividades baseia-se em informações recolhidas no mercado e na reação dos clientes.

À medida que a empresa cresce, necessita de um número maior de empregados, há uma visível piora nas comunicações informais, cai o nível de motivação e a empresa necessita de novos investimentos. Os desentendimentos entre os diretores aumentam. Ocorre então uma crise de liderança, que constitui o início da primeira revolução. É necessário um novo administrador, com competência e habilidades para reconsolidar a empresa.

Na Fase 2: *Direção*. Sob o comando da nova liderança a empresa entra num novo período de expansão. Surgem funções especializadas; são estabelecidos métodos contábeis de manutenção de estoque e compras; o estabelecimento de uma estrutura mais formal (comercial e produção) e a comunicação entre as pessoas também se formaliza.

Com o tempo, a organização se torna maior, mais diversificada e mais complexa. Embora os empregados tenham mais especialização, têm pouco poder de decisão. Acham-se amarrados em suas iniciativas. Acaba ocorrendo uma *crise de maior autonomia* por parte dos níveis administrativos mais baixos. A solução é: aumentar a delegação de poderes, descentralizar.

Na Fase 3: *Delegação*. Na nova etapa de desenvolvimento, a estrutura empresarial é descentralizada. A motivação se faz por meio de pagamento de prêmios, tendo como base o volume vendas; são conce-

didadas aos níveis hierárquicos mais baixos maior responsabilidade e autoridade; a comunicação se torna menos freqüente e mais formal: por escrito, pelo telefone ou por meio de rápidas visitas às filiais ou aos escritórios; a direção central administra por exceção – com base em relatórios periódicos – e concentra sua atenção em novos empreendimentos.

Esse tipo de operação altamente diversificada resulta em um período de crescimento considerável. Entretanto, os diretores percebem que estão perdendo o controle. Os gerentes, cada um trabalha à sua maneira, desperdiçando eficiência. As áreas agem independentemente.

Portanto, a crise de controle se inicia quando a alta direção procura reconquistar o comando geral da empresa e será solucionada com o uso de técnicas de coordenação.

Na Fase 4: *Coordenação*. Apresenta as seguintes características: as unidades organizacionais fundem-se em grupos de produtos; são estabelecidos processos formais de planejamento; na administração central são desenvolvidos programas para controles; o retorno sobre os investimentos, para cada grupo de produtos, constitui um critério importante para a distribuição de verbas; funções técnicas, tais como processamento de dados, são centralizadas na administração, enquanto decisões comuns e diárias continuam descentralizadas; compra de ações e distribuições de lucros são usadas para promover a imagem da empresa.

Estes novos métodos de coordenação impõem um crescimento mais ordenado da empresa. Contudo, sistemas e programas administrativos aumentam e começam a *exceder a sua utilidade*. As normas e procedimentos tornam-se mais importantes e a inovação fica em segundo plano. Surgem gradativamente dúvidas e "conflitos" entre a administração e a média gerência. A organização se torna grande, muito complexa e requer mais agilidade e flexibilidade. Cria-se uma *crise burocrática*.

Na Fase 5: *Colaboração*. A fase final, descrita por GREINER (1972), ressalta uma nova revolução cultural. Um comportamento mais flexível, por meio de equipes de trabalho, permite empreender o *controle social e a autodisciplina*; passa a existir uma forte colaboração pessoal numa tentativa de superar a crise de burocracia.

Segundo GREINER (1972: 44), poucas empresas entraram na fase 5. Não há, portanto provas suficientes. O autor levanta a hipótese que a *revolução nesta fase será em torno da "saturação psicológica" dos empregados*, e se resolverá por meio de novas estruturas e programas que estimulem o "relaxamento" das tensões mentais.

Figura 2 – Ciclo de vida das organizações, exigências.



Fonte: ADIZES (1990:223).

Outro autor, ADIZES (1990) em seus estudos analisa outras dimensões relativas ao ciclo de vida organizacional, tais como os estilos de lideranças e a cultura que predomina em cada uma das fases devido ao papel – Empreendedor (E), Produtor (P), Administrador (A), ou Integrador (I) – que se originam após um período revolucionário e requerem sua institucionalização. Os estilos gerenciais e padrões de comportamento mais apropriados que surgem desses papéis levam ou não a empresa à próxima fase estão na figura 2.

O autor descreve o ciclo de vida organizacional comparando-o a determinados estágios da vida humana, conforme mostrado na figura 2 e sintetizados, a seguir: *Namoro*, necessário à concepção do empreendimento; *Infância*, em que a empresa procura oportunidades; *Toca-toca*, fase em que a orientação é preponderante para venda; *Adolescência*, fase em que a empresa promove mudanças culturais; *Plenitude* é a fase mais favorável de todo o ciclo; *Estabilidade* é o primeiro estágio do envelhecimento; *Aristocracia*, fase em que os problemas começam a aparecer; *Burocracia Incipiente*, fase em que os aspectos culturais e estilo dos dirigentes favorecem o surgimento de conflitos e ninguém se sente responsável; *Burocracia*, fase em que a empresa apresenta muitos sistemas de pouca funcionalidade, muita formalidade, as pessoas ficam alienadas ao processo, ou seja, *ninguém sabe tudo que precisa ser feito*; *Morte*. Esta vem quando ninguém mais se compromete com a organização. (p.12-93).

Dos quatro modelos apresentados neste estudo, o de ADIZES (1990) parece ser o único preocupado com o declínio organizacional e morte para fechar

o ciclo. *O declínio organizacional acontece principalmente por causa de uma grande ênfase na estabilidade, administração e regras e procedimentos.* (QUINN e CAMERON, 1983:39).

METODOLOGIA

Inspirados por essa literatura e com base em nossa experiência profissional, resolvemos analisar as mudanças ocorridas no Mappin. Valemo-nos, para isso, do estudo de caso e da pesquisa exploratória descritiva realizada por BATTILANA (2003) quando da elaboração da Dissertação de Mestrado, cujo tema é "A Contribuição da Função de Recursos Humanos para a Evolução de uma Loja de Departamentos: O Mappin – Um Estudo De Caso".

O estudo de caso, segundo YIN (2001),

....é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e beneficia-se de várias fontes de evidência. (p.32)

Cabe, entretanto, esclarecer como foi construído o caso quando da elaboração da dissertação. A partir de uma visão holística inicial, dividimos o período de análise em quatro fases distintas marcadas por alguns acontecimentos que se seguiram e as caracterizaram, denominadas, também, uma a uma, de forma que o nome caracterizasse da maneira mais próxima possível o contexto vivido pela empresa no período. Estas fases deram origem a um instrumento de pesquisa, mostrado na figura 3.

Este instrumento foi submetido a respondentes (diretores e gerente) para que opinassem: a) se concordavam totalmente, b) concordavam, c) discordavam ou d) discordavam totalmente. Se a resposta fosse (a), nada indagávamos; se a resposta fosse (b), perguntávamos: como eu poderia melhorar a descrição e o conteúdo para que você concorde totalmente? Se a resposta fosse (c) perguntávamos: com o que é que você discorda, mais especificamente? O que você sugere para eliminar os pontos de discordância? Se a resposta fosse (d) perguntávamos como você faria a divisão desse período? Permitindo, assim, uma descrição das fases o mais próximo possível da realidade.

Embora essa pesquisa – para conclusão da dissertação – tenha sido realizada com propósitos dife-

Figura 3 – Instrumento de pesquisa.

Fase Áurea (1973 a 1982) – O sucesso do crédito automático implantado em 1972, ao mesmo tempo que proporcionou à empresa expandir seu volume de vendas, elevou os índices de inadimplência a níveis muito significativos, obrigando-a a rever várias estratégias organizacionais e a adotar uma postura mais tecnocrata. A inauguração de três filiais, X.T., S.J.(75) e C.J.(77) e mais tarde o falecimento do diretor comercial(1981) e do controlador, figura dominante na direção da empresa (1950 até 1982), marcaram esse período.

Com relação à descrição da fase acima:

Discordo Totalmente **Discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

Fase da Expansão (1982 a 1990) – A nomeação de um novo presidente do Conselho, a criação de duas novas filiais, Itaim(1984) e Sto. André(1987), primeira loja fora do município de São Paulo, a implantação de projetos que visavam integrar qualidade de atendimento e níveis de serviços prestados aos clientes, alinhado-os à política de expansão da empresa; o endividamento de curto prazo da empresa, os índices crescentes de inflação e os vários planos econômicos contornam esse período.

Com relação à descrição da fase acima:

Discordo Totalmente **Discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

Fase da Consolidação (1990 a 1996) – Esse período caracteriza-se por consolidar ações e planos iniciados na fase anterior. O processo de reengenharia tem início. A incorporação de seis novos pontos de vendas, criação da Holding, do Mappin Lojas de Departamentos e a venda do controle acionário marcam essa fase.

Com relação à descrição da fase acima:

Discordo Totalmente **Discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

Fase do Descontrole (1996 a 1999) – Período marcado pela: implantação de uma autocracia “descontrolada”, eliminação da memória cultural da empresa, realização de negócios sem embasamento técnico, em que projeções de lucro ou prejuízo pouco eram consideradas, levando ao inevitável, à falência.

Com relação à descrição da fase acima:

Discordo Totalmente **Discordo** **Concordo** **Concordo Totalmente**

Dados do entrevistado

Último cargo Ano de
admissão Ano de saída Idade
Formação Outros cargos
ocupados

rentes e para levantar dados relativos ao período de 1972 a 1999, foi possível pelas informações coletadas nas entrevistas, material de arquivo e num trabalho desenvolvido pelas historiadoras Zuleika Alvim e Solange Peirão, patrocinado pela empresa por ocasião da comemoração de seus setenta anos, a recuperação de fatos históricos da empresa que datam desde seu surgimento no Brasil até o dia em decretada sua falência.

Portanto, tendo em vista o objetivo inicial do presente estudo foram analisadas a pesquisa empírica e o estudo de caso realizado por BATTILANA (2003).

A análise do conteúdo desse material possibilitou identificar: uma fase de Crescimento Inicial, que vai de 1913 a 1936, período em que a empresa procura crescer e ampliar sua área de venda; uma fase Administrativa, que vai de 1936 a 1950, fase em que a empresa passa a administrar problemas surgidos no período anterior; uma fase de Crescimento Massificado, que vai de 1950 a 1982, que ocorre em virtude de uma mudança estratégica implantada após a venda do controle acionário; uma fase de Expansão, que vai de 1982 a 1996, período em que a empresa procura diversificar suas atividades e expande seus pontos de venda para outras regiões e uma fase de Descontrole, que vai de 1996 a 1999, período em que há uma ruptura cultural muito forte, ocorrem ações não muito claras e a empresa vai à falência.

Para BARDIN (1996:41), análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Entre as técnicas apontadas por YIM (2001:132), parece que a melhor que se adapta ao presente estudo é “criar modos de apresentação dos dados – fluxogramas ou outros métodos – para examinar os dados”, seguindo as proposições Fonte: (Battilana, 2003: 145) teóricas e desenvolvendo uma estrutura descritiva.

RESULTADOS DA PESQUISA

Com o objetivo de sistematizar e possibilitar uma melhor visualização das principais características encontradas em cada uma das fases – Crescimento Inicial, Administrativa, Crescimento Massificado, Expansão e Descontrole – do Mappin, sintetizamos os resultados da pesquisa nos quadros 1, 2, 3 e 4 e confrontamos com as características apontadas por GREINER (1972). No quadro 5, em virtude da peculiaridade da fase, relacionamos apenas as principais características da empresa nesse período.

1ª Fase – Crescimento Inicial – de 1913 a 1936.

Período em que a empresa cresce e se desenvolve acompanhando a expansão econômica do Estado. As vendas por catálogos, as vitrines e as liquidações promovidas por meio dos jornais parecem ir ao encontro das observações de CHANDLER (1962) relativas aos canais de marketing e distribuição, descritos em sua *fase inicial e acumulação de recursos*. A empresa tem sua primeira crise, ao que tudo indica, motivada inicialmente por fatores externos. No quadro 1 apresentamos algumas características observadas nesse período, confrontando-as com as características apontadas por Greiner (1972), na fase de Criatividade.

Quadro 1 – Características das fases: Criatividade (Greiner) *versus* crescimento Inicial (Mappin).

1ª Fase de Greiner Criatividade	1ª Fase do Mappin (1913 a 1936) – Crescimento inicial
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase em produzir mercado e produto. • Muitas horas de trabalho e recompensa modesta. • Comunicação informal. • Estrutura informal • 1ª Crise. Crise de liderança 	<ul style="list-style-type: none"> A) Criação e expansão da área de vendas: criação de vários pontos de vendas e venda de produto por catálogo e vitrines. B) Nada foi diagnosticado sobre o aspecto recompensa. Entretanto, o trabalho árduo era uma característica marcante na empresa, principalmente nas épocas de liquidação. C) O critério de apresentação usado para seleção, descontos na compra de mercadorias, o descanso concedido sem exigências legais, desconto nas compras, festas de confraternização e o número de funcionários parecem apontar para uma comunicação mais informal. D) Embora em 1919 o Mappin contasse com 35 departamentos e 200 funcionários, não foi possível precisar esta dimensão. E) A 1ª crise ocorre em 1936 em face das divergências administrativas entre os diretores e levaria a assunção de novo controlador.

Fonte: os autores.

2ª Fase – Administrativa – de 1936 a 1950.

A organização muda o nome da Razão Social, expande sua área de vendas e enfrenta dias turbulentos: o corte nas importações provocou a falta de mercadorias e obrigou a promover corte nos salários para garantir os empregos; a racionalização do uso dos recursos e mais adiante o ingresso na Bolsa de Valores. Foram várias as mudanças culturais havidas no âmbito interno e externo da organização.

A administração das mudanças promovidas pela empresa nesse período parece ter contribuído de

forma eficaz para o crescimento da organização. Basta analisar o crescimento do número de funcionários. No ano de 1946 contava com a colaboração de 900 funcionários, contra 500 que possuía em 1939. O crescimento da indústria nacional contribuiu, também, para uma mudança cultural. Nessa fase parece imperar na administração o espírito empreendedor e administrador ADIZES (1990). Outras características dessa fase estão sintetizadas no quadro 2 e confrontadas com as características apontadas por Greiner (1972), na fase de Direção;

Quadro 2 – Características das fases: Direção (Greiner) *versus* Administração (Mappin).

2ª Fase de Greiner Direção	2ª Fase do Mappin (1936 a 1950) – Fase de Administração
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de uma estrutura mais formal. • Especialização de tarefas. • Estabelecimento de métodos contábeis de manutenção de estoque e compras. • Comunicação mais formal. • 2ª Crise. Crise de maior autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em 1939, modifica o nome de sua razão social para adaptar-se à lei de sociedade por ações. O próprio número de diretores observados no estudo de caso parece indicar a existência de uma estrutura mais formal. • Com o aumento no número de departamentos, de novas linhas de produtos e a própria lei das sociedades por ações parece ter exigido funcionários mais especializados. • Por outro lado, esses fatos parecem requerer novos sistemas contábeis de manutenção de estoques e compras. • Essas novas configurações parecem impor um toque mais formal nas comunicações, embora o estudo nada tenha revelado a esse respeito. • A Segunda Guerra Mundial e a política do governo impuseram sérias dificuldades às importações e trouxeram conseqüências sérias para a empresa, obrigando-a a reduzir drasticamente seus custos; o aumento da classe trabalhadora propiciou um comércio mais diversificado e competitivo e esse crescimento da concorrência exigia novas estratégias. Entretanto, a política centralizada imposta pelos ingleses, que não compreendiam bem o novo cenário brasileiro, acabaria por levar a empresa a uma crise de autonomia, que teve como desfecho a venda do controle acionário em 1950.

Fonte: os autores.

3ª Fase – Crescimento Massificado – de 1950 a 1982

Este talvez tenha sido o período mais favorável da empresa e aproxima-se da plenitude de ADIZES (1990). A visão: empreendedora, administrativa e criativa de sua administração propiciou flexibilidade e crescimento lucrativo.

As mudanças culturais foram fantásticas, quando comparadas às fases anteriores e também quando comparadas dentro do próprio período: o ingresso na Bolsa de Valores (1947), o esforço e a parceria com a indústria nacional e os aspectos políticos que marcaram a organização mostram um cenário que se aproxima da terceira fase de KATZ e KAHN (1978), ou seja, incorpora mecanismos para lidar com o ambiente externo. As mudanças tecnológicas tiveram papel de extrema importância e prepararam a empresa para

uma nova fase, a da expansão. O quadro 3 a seguir mostra as principais características do Mappin nessa fase e as características apresentadas por Greiner (1972) em sua fase de Controle.

4ª Fase – Expansão – de 1982 a 1996.

Observa-se nesse período uma maior preocupação relativa à especialização das funções de recursos humanos; redefinição do perfil dos profissionais dessa área; introdução de programas de treinamentos destinados à formação de lideranças e à melhoria de qualidade do atendimento, as negociações feitas com os sindicatos, com as delegacias regionais do trabalho e outros órgãos governamentais e as ações realizadas para o processo de aculturação relativos às mudanças e expansão.

Quadro 3 – Características das fases: Controle (Greiner) *versus* Crescimento Massificado (Mappin).

3ª Fase de Greiner Controle	3ª Fase do Mappin (1950 a 1982) – Fase de Crescimento Massificado
<ul style="list-style-type: none"> • Maior responsabilidade e autoridade são concedidas aos níveis hierárquicos mais baixos. • A motivação se faz por meio de pagamento de prêmios, tendo como base o volume. • A direção central administra por exceção – com base em relatórios periódicos – e concentra sua atenção em novos empreendimentos. • A comunicação menos freqüente e mais formal: por escrito, pelo telefone ou por meio de rápidas visitas às filiais ou aos escritórios. • 3ª Crise. Crise de Controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressões externas (entre outras, a mudança no perfil da classe consumidora) exigiram uma mudança na estratégia de comercialização, requerendo novas competências organizacionais e impondo novas responsabilidades. • Decisões centralizadas na diretoria. • O sistema de remuneração, por várias vezes, sofreu alterações que acabaram propiciando impacto positivo dentro da organização. • A direção não administrava por exceção; a criação da Financiadora Mappin São Paulo teve como objetivo inicial não a diversificação de negócios, mas a captação de recursos que garantiriam a venda financiada. • A comunicação formal era muito precária e quando existia era feita em forma de avisos e comunicados. • O fluxo dos trabalhos segue normas e rotinas existentes. • Cumprimento de prazos e o atendimento às demandas dos clientes são características marcantes, assim como a lealdade. • Aprimoramento dos canais de comunicação externa: campanhas publicitárias, propagandas criativas específicas, em grande quantidade. • A implantação de novos sistemas de processamentos de dados abriu espaço para o surgimento de novas funções especializadas. • Não foi identificada crise de controle. A passagem para uma outra fase se deu em virtude das mortes do diretor comercial e do controlador, mas não sofreu solução de continuidade. O novo controlador deu prosseguimento às estratégias da empresa objetivando a sua expansão.

Fonte: os autores.

Nessa fase a empresa não só ampliou o número de lojas como também diversificou seus negócios. O período foi marcado por forte queda nos resultados operacionais da empresa, motivada principalmente pela política governamental e pelos sucessivos planos econômicos. (BATTILANA, 2003). Parece que apesar dos investimentos feitos na área de processamento de dados, os sistemas operacionais, embora tenham progredido, geravam dificuldades e custos relativamente elevados.

O novo posicionamento estratégico elaborado pela empresa, em 1995, contemplava, entre outros, uma profunda mudança nos sistemas operacionais da loja e na estrutura de RH. O presidente da Holding, que veio acumular o cargo de diretor geral, deu início ao projeto, entretanto, a entrada de um novo diretor geral parece ter dado novos rumos à organização. (BATTILANA, 2003). Outras características que marcaram essa fase estão observadas no quadro 4.

5ª Fase – Descontrole – de 1996 a 1999

A venda do controle acionário trouxe consequências drásticas para o Mappin. Parece que nessa

fase o controlador só implantou crises e não conseguiu controlá-las. A empresa, portanto, não conseguiu concluir sua fase de expansão. As características mais marcantes dessa fase estão descritas no quadro 5.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresenta algumas limitações derivadas da pesquisa inicial: a primeira, decorrente de espaços provenientes da própria pesquisa; a segunda, por eventuais distorções introduzidas pela dificuldade de trazer à memória fatos ocorridos há muitos anos, ou seja, trazer ao presente, com rigor, certas evidências do passado.

Referenciado na literatura, o ciclo de vida, *apesar de se tratar de um conceito bem antigo e questionado por vários críticos, o conceito do ciclo de vida ainda oferece bons meios para se entender o desenvolvimento de um produto, de uma empresa ou mesmo de uma indústria.* KAYO e FAMÁ (2000:52).

Quadro 4 – Características das fases: coordenação (Greiner) *versus* Expansão (Mappin).

4ª Fase de Greiner Coordenação	4ª Fase do Mappin (1982 a 1996) – Fase da Expansão
<ul style="list-style-type: none"> • As unidades organizacionais fundem-se em grupos de produtos. • São estabelecidos processos formais de planejamento. • Na administração central são desenvolvidos programas para controles. • O retorno sobre os investimentos, para cada grupo de produtos, constitui um critério importante para a distribuição de verbas. • Funções técnicas, tais como processamento de dados, são centralizadas na administração, enquanto decisões comuns e diárias continuam descentralizadas. • Compra de ações e distribuições de lucros são usados para promover a imagem da empresa. • 4ª Crise.. Crise Burocrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Nessa fase as estruturas da área comercial e de lojas foram organizadas por linhas de produtos. • Enfatiza a elaboração de projetos voltados ao atendimento do cliente – produtos e serviços. • O planejamento da própria expansão e posteriormente, em 1996, a formulação de novo planejamento estratégico parecem coincidir com as observações de Greiner. • Rigidez no controle dos gastos com pessoal e a implantação de indicadores de produtividade, em vários setores da empresa, sinalizam para uma preocupação voltada para controle. • Não foi identificado. • Investimentos significativos nas áreas de processamento de dados. A empresa sempre teve uma administração centralizada, com exceção feita parcialmente às lojas, a partir desta fase. Embora as decisões ainda tenham continuado centralizadas, a expansão permitiu um maior grau de autonomia aos gerentes. Suas decisões relativas a pessoal eram tomadas em função de um quadro previamente aprovado, as quais normalmente eram referendadas pela diretoria. • Não foi identificada. • Introduz em sua cultura a utilização de consultores internos e externos. • Institucionalização como política a terceirização de serviços. • Maior ênfase nas relações de trabalho. • Atendimento ao público consumidor aos domingos. • A introdução de novos sistemas de atendimento impõe novas formas de treinar, motivar e remunerar. • A partir da metade da década de 80 a administração volta suas atenções à abertura de novos negócios: Consórcio Mappin, Vecon Veículos, entre outros. • Amplia-se a carteira de benefícios. É criado o Mappin Sociedade de Previdência Privada, que tinha como objetivo instituir planos de benefícios previdenciários. • A comunicação ainda contém fortes traços de sigilozidade e seletividade. No início da década de 1990 cria um veículo periódico de comunicação interna. • Administração de crises – forte característica de reatividade. • Em 1995 a empresa apresentava algumas dificuldades em seu processo de gerenciamento e execução, que se apresentavam nem sempre bem definidos, complexos e até burocráticos. Esses motivos levaram a empresa a elaborar um novo plano estratégico. A empresa não chega a enfrentar grave crise burocrática, o controle e vendido e esta toma novos rumos.

Fonte: os autores.

Embora o estudo de Greiner apresente um modelo estruturado, em fases, relativo ao ciclo de vida organizacional, assim como os outros descreve explicações de crescimento e de declínio, mas não consegue padronizar um modelo geral.

GREINER (1972) não abordou a influência externa que, dependendo de condições conjunturais, tanto

pode facilitar períodos de crescimento, como agravar períodos de crise. Entretanto o autor deixou claro que a solução de um problema dá início a um novo caminho e que, com o passar do tempo, causa outro problema de ordem diferente.

As fases resultantes da pesquisa apresentam contextos operacionais diferentes e variações significa-

Quadro 5 – Características da fase de descontrolo.

- Ruptura cultural nos padrões e em tudo aquilo que assegurava a empresa;
- A alteração no quadro de pessoal, a saída de pessoas experientes e a entrada de jovens sem experiência alguma de varejo;
- Queda no nível motivacional muito acentuada;
- Implantação de negócios sem que houvesse definição clara e correta do modelo;
- Planeamento e Estudos de cenários realizados com alta visão empírica, baseada em hipóteses não adequadas;
- A comunicação deixava a desejar e as normas e procedimentos não eram claramente definidos.
- Interferência direta da Superintendência comercial em todas as áreas;
- Uso da autoridade hierárquica, como “fonte de conhecimento” e de determinação.

Fonte: os autores.

tivas em relação ao modelo referencial que resultam: na não identificação de fases totalmente semelhantes, na não identificação de determinadas características e na sobreposição de características, ou seja, certas características surgem em momentos e em contextos diferentes, quando comparado o modelo referencial com a pesquisa.

Dessa forma, se tomarmos as fases da pesquisa como referencial, podemos observar sobreposições em relação às fases dos modelos estudados, e que são válidas para o presente estudo, conforme mostrado no quadro 6, abaixo.

Esses fatos ocorrem, primeiro, porque o ciclo de vida de uma organização é influenciado por inúmeras variáveis que derivam: da estrutura da empresa; da influência exercida pelo ambiente externo e interno; do ritmo da indústria na qual a empresa está inserida; das inovações; dos sistemas de controle; do planeamento; da política de marketing e comercialização; da administração eficiente de seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos; das mudanças culturais,

enfim, abrange as várias dimensões do processo organizacional que permeiam o processo cognitivo de seus administradores e impõem soluções diferentes. A diferença, portanto, está naquilo que a administração faz ou não para que a organização passe à próxima fase (DODGE e ROBBINS, 1992).

Em relação ao número de fases, parece que são conseqüências diretas do enfoque dado em relação ao cenário e das dimensões que se esteja analisando. É o que se pode constatar pelo resultado da análise derivada do referencial teórico. Quadro 6.

Quanto ao mais, as considerações aqui apresentadas são mais amplas do que as propostas. Entretanto, fica-se com a certeza que o estudo detalhado de todas as características do processo organizacional, passado e presente, pode fornecer ao administrador conceitos e condições de entender os problemas, permitindo formular hipóteses, para conseguir soluções positivas de manter ou modificar estratégias que permitam prolongar os períodos de crescimento da organização.

Quadro 6 – Comparativo das fases.

MAPPIN	GREINER	ADIZES	KATZ E KAHN	CHANDLER
Crescimento Inicial	Criatividade	Namoro e Infância	Sistema Primitivo	Acumulação de Recursos
Administrativa	Direção	Toca-Toca e Adolescência	Organização Estável	Racionalização dos Recursos
Crescimento Massificado	Controle	Plenitude	Estruturas Encorajadoras	Crescimento Contínuo
Expansão	Coordenação	Estabilidade e Burocracia	Estruturas Encorajadoras	Crescimento Contínuo e Racionalização / Expansão
Descontrolo	-	Burocracia e Morte	-	-

REFERÊNCIAS

- ALVIM, Z.; PEIRÃO, S. **Mappin 70 Anos**. São Paulo: Ed.ex-lebre, 1985.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: PUF, 8. Ed. 1996. Apud FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, 8 seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra luzzatto, 2000.
- BATTILANA, A.N. **A Contribuição da Função de Recursos Humanos na evolução de uma Loja de Departamentos: o Mappin – um estudo de caso**. São Paulo, 2003. Dissertação de Mestrado, UNIFECAP.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Massachusetts Institute of Technology. Press, 1962.
- DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. **An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival**. (<http://proquest.umi.com/pqdweb?index>) Acesso em 30 de julho de 2003.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, July-August 1972. p. 37-46
- KATZ, D. e KAHN R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas 1978.
- KAYO, E. K e FAMÁ, R. Estrutura de Capital e Ciclo de Vida: um ensaio sobre os Estágios de desenvolvimento financeiro em empresas de base tecnológica. **Revista Álvares Penteadó**, V. 2, n.5, dez.2000.
- QUINN, R. E. E CAMERON, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science** 29 (1983): 33-51
- YIM, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOTAS

1. No ano de 1774, uma casa comercial especializada em pratarias, porcelanas, cristais e artigos finos para presentes surgia na cidade de Sheffield, no norte da Inglaterra, exibindo o nome de família de seus fundadores, Mappin & Webb. Mais tarde, após sua transferência para Londres, viria se instalar em Buenos Aires, no final do século XIX. Em 1911 os irmãos Mappin, Walter John e Herbert Joseph instalaram na Rua do Ouvidor, nº 100, Rio de Janeiro, a primeira filial brasileira que lá permaneceria até 1960, data em que se retirou do Brasil.

Em 1912, um ano após a abertura da “loja carioca”, o Mappin & Webb viria a se instalar em São Paulo, à Rua XV de Novembro. Mas foi somente no dia 29 de novembro de 1913 que o Mappin Stores, uma loja de departamentos, viria a ser criada tendo como sócios os irmãos Mappin, Henry Portlock e Jhon Kitching.

2. Para se entender o processo de crescimento da empresa é importante lembrar alguns aspectos que marcaram a economia brasileira e, principalmente, a de São Paulo. Apresentamos, abaixo, algumas características marcantes da época, pinçadas do texto de ALVIM e PEIRÃO (1985).

O Mappin surge num momento em que o café começava a transformar a fisionomia da até então acanhada província de São Paulo, produto esse no qual se concentrava a economia brasileira.

O país voltava-se para o café, principal produto de exportação, e a expansão propiciada por ele abriria espaço para que indústria e comércio, *embora incipiente*, instalassem-se e o próprio crescimento da população proporcionaria sua expansão.

No início do século, época de instalação do Mappin, o comércio em São Paulo *floresce exatamente nas mesmas linhas gerais em que se apoiava a agricultura*.

Por meio de um trânsito intenso entre importadores e distribuidores, financiadores e atacadistas, indústrias e retalhistas é que se forma o comércio de São Paulo no início do século.

3. Dois foram os fatores responsáveis pelo crescimento da classe média: o primeiro diz respeito aos imigrantes que bem sucedidos ocupavam posições em todos os setores (campo, indústria, comércio, setor bancário e em outras profissões); o segundo, ao empobrecimento de várias famílias tradicionais em virtude dos negócios do café, no qual se apoiavam.

4. *Tratava-se de um tempo em que as próprias lojas, ou as indústrias encarregavam-se de financiar ao consumidor, com seu próprio dinheiro ou descontando em banco duplicatas assinadas pelos clientes.* (ALVIM e PEIRÃO, 1985:160).