



## Ciclo de vida organizacional e profissionalização no setor varejista: um estudo de caso em uma empresa mineira

Sirlene Aparecida Carvalho Bezerra\*  
Faculdade Novos Horizontes  
[leninhacb@gmail.com](mailto:leninhacb@gmail.com)

Adriane Vieira  
Faculdade Novos Horizontes  
[vadri.bh@terra.com.br](mailto:vadri.bh@terra.com.br)

### RESUMO

*A profissionalização das empresas tem sido um grande desafio para todos os envolvidos na gestão do negócio e, sobretudo para o fundador, pois implica a necessidade de descentralizar as decisões. Segundo dados do SEBRAE, 49,9% das empresas morrem com até dois anos, 56,4% com até três, e 59,9% com até quatro anos de existência. Diante desses dados, nota-se a necessidade de um planejamento que possibilite a perpetuação das empresas. O objetivo desse trabalho foi analisar os desafios enfrentados pelos gestores no processo de profissionalização de uma empresa mineira. Para investigar essa temática optou-se pelo estudo de caso de uma empresa mineira que está em processo de profissionalização da gestão. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas dirigidas ao sócio da empresa e quatro gerentes, escolhidos com base no critério de tipicidade e de acessibilidade. Os resultados apontam que o principal desafio enfrentado pelos gestores no processo de profissionalização é a centralização que ainda é muito presente. Outro desafio é crescer sem perder a identidade, pois com o crescimento do negócio, a manutenção da cultura organizacional torna-se mais difícil. Em relação ao ciclo de vida, identificou-se que a empresa encontra-se no estágio crescimento que tem como principal característica a centralização e pouca delegação. No que se refere à estrutura de governança, verificou-se que teve início nos anos 2000, com a abertura da primeira filial. Constatou-se que a empresa está em busca de uma gestão profissionalizada e enfrenta as dificuldades inerentes a esse processo. Para minimizar os impactos gerados por essa transformação, a empresa conta com o apoio de consultorias externas com o intuito de desenvolver e melhorar cada vez mais a sua gestão.*

Palavras-Chave: Ciclo de Vida; Estrutura de Governança; Profissionalização.

### 1. INTRODUÇÃO

A abertura de um negócio demanda muito esforço por parte de seus fundadores. Não basta ter uma grande ideia, é preciso colocá-la em prática, torná-la lucrativa e sustentável. Nos primeiros anos, o fundador é o “faz tudo” da empresa, resolve todos os problemas, toma todas as decisões. Com o passar do tempo, fica inviável manter o controle de tudo sozinho e com o crescimento do negócio, surge a necessidade de criar mecanismos que possibilitem estruturar a empresa, ou seja, é preciso profissionalizar a gestão visando à sobrevivência da organização ao longo do tempo.

Ter o próprio negócio, ser o próprio patrão é o sonho de muitos brasileiros, mas, esse sonho, às vezes, é interrompido pela falta de planejamento, um traço cultural presente na forma de administrar dos empresários brasileiros. Iniciar um processo de profissionalização da gestão de uma empresa não é fácil, pois envolve a necessidade de delegar, e isso para o fundador pode significar a perda do controle do negócio. A profissionalização deve ser um objetivo de todas as empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, pois com o ambiente

cada vez mais competitivo o planejamento torna-se uma importante ferramenta para as empresas enfrentarem a concorrência.

Uma das formas de verificar o grau de profissionalização de uma empresa é por meio do estudo do ciclo de vida das organizações (ADIZES, 1990; KAUFMANN, 1990; MOREIRA, 1999) que permite identificar em qual estágio ela se encontra e quais os principais problemas enfrentados em cada fase, possibilitando um planejamento das ações a serem tomadas diante dos desafios que surgem na transição de um estágio para outro.

A profissionalização das empresas tem sido um grande desafio para todos os envolvidos na gestão do negócio e, sobretudo para o fundador, pois implica a necessidade de descentralizar as decisões. Lodi (1986, p. 25), define que a profissionalização é “um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais”. Degen (1989) e Dolabela (1999) argumentam que vários fatores podem contribuir para o insucesso de um empreendimento, destacando-se a falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas.

A pesquisa Fatores Condicionantes e a Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil realizada pelo SEBRAE (2004), aponta que a cada ano, as Juntas Comerciais registram a abertura de 470 mil novas empresas, dessas, 49,9% morrem com até dois anos, 56,4% com até três, e 59,9% com até quatro anos de existência. Com base nesses dados nota-se a necessidade de um planejamento que possibilite a perpetuação das empresas ao longo do tempo. Para que isso ocorra é necessário que as organizações busquem a profissionalização da gestão, que permitirá a empresa sobreviver mesmo sem a presença dos fundadores. Diante desse contexto, o problema de pesquisa proposto é analisar: **Quais os desafios enfrentados pelos gestores no processo de profissionalização de uma empresa mineira?**

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar quais os desafios encontrados pelos gestores no processo de profissionalização de uma empresa mineira. Para alcançá-lo foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever a história do negócio; identificar em que estágio do ciclo de vida a organização se encontra; descrever a evolução da estrutura de governança da empresa.

As altas taxas de mortalidade das empresas no Brasil evidenciam a necessidade de profissionalização da gestão, sendo que esse processo exige o comprometimento de todos os envolvidos, e principalmente do fundador que deverá saber a hora certa de delegar, além de sentir-se seguro em relação às decisões tomadas pelos profissionais que atuam na gestão do negócio. Esta pesquisa apóia-se em uma abordagem do tipo descritiva-qualitativa. Para investigar a temática, optou-se pelo estudo de caso de uma empresa mineira que se encontra em processo de profissionalização da gestão.

## 2. CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Para muitos estudiosos as organizações são consideradas como organismos vivos e sujeitas ao fenômeno chamado ciclo de vida. Ao longo desses ciclos, as empresas passam por grandes transformações e por diversos problemas no processo de transição de um estágio para outro. De acordo com Adizes (1990) o ciclo evolutivo das empresas baseia-se na flexibilidade e no controle. Na fase inicial, caracterizada pelo crescimento, as organizações apresentam-se flexíveis e com poucos controles. Mas, à medida que as empresas vão envelhecendo, essa relação tende a se inverter. Assim, as empresas jovens são mais propensas à inovação e as empresas mais velhas têm maior dificuldade de adaptarem-se as mudanças. Ainda segundo o autor, as empresas desenvolvem três estágios de vida: crescimento, subdividido em namoro, infância e toca-toca. O segundo nascimento e a maioridade, subdivide-se em adolescência e plenitude. Por fim, o estágio de envelhecimento, subdividido em: organização estável,

aristocracia, burocracia incipiente e burocracia e morte. Na Tabela 1, expõe-se as principais características de cada estágio segundo Adizes (1990).

**Tabela 1:** Características dos estágios do ciclo de vida das organizações segundo Adizes (1990).

	<b>Estágios</b>	<b>Características</b>
Crescimento	Namoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É a fase da ideia, de muitos pensamentos e pouca ação;</li> <li>• O fundador firma um compromisso consigo mesmo;</li> <li>• Assume os riscos de um novo negócio.</li> </ul>
	Infância	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui poucos sistemas, normas ou diretrizes;</li> <li>• Fluxo de caixa negativo;</li> <li>• As decisões são centralizadas e há pouca delegação.</li> </ul>
	Toca-toca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de caixa e atividades estabilizados;</li> <li>• Tudo é visto como uma oportunidade;</li> <li>• Crescimento acelerado.</li> </ul>
Segundo Nascimento e Maturidade	Adolescência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar a autoridade sem perder o controle;</li> <li>• A mudança de liderança interfere na cultura organizacional;</li> <li>• A transposição de metas é inevitável, envolve deixar de trabalhar mais para trabalhar melhor.</li> </ul>
	Plenitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabem como e onde querem chegar, fazem o planejamento e busca segui-lo fielmente;</li> <li>• Possui poucos problemas relacionados ao fluxo de caixa;</li> <li>• Foco na expansão dos negócios.</li> </ul>
Envelhecimento	Organização Estável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda da flexibilidade, embora ainda focada em resultados;</li> <li>• Espírito de criatividade, inovação e incentivo as mudanças se perdem.</li> </ul>
	Aristocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações;</li> <li>• Há grande formalidade e tradição no vestir e no falar;</li> <li>• Há um baixo nível de inovação interna.</li> </ul>
	Burocracia Incipiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes brigas internas;</li> <li>• Preocupação em apontar culpados;</li> <li>• Ambiente desconfortável, inseguro e cheio de desconfiança.</li> </ul>
	Burocracia e Morte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreço pela palavra escrita;</li> <li>• Desorganização;</li> <li>• A morte da empresa pode ser demorada devido às pressões políticas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Adizes (1990).

Kaufmann (1990, p. 12) aponta que no processo de desenvolvimento, as empresas enfrentam uma sucessão de crises que “dependendo da habilidade para resolver as crises de passagem, a empresa sairá fortalecida e amadurecida ao passar de um estágio para outro, ou enfrentará sérios problemas de gestão e continuidade”. Segundo o autor, as empresas passam por quatro fases ao longo de sua existência: Nascimento, Crescimento, Maturação e institucionalização, e Renovação. Na fase “Nascimento”, as prioridades são produzir, vender e sobreviver. A comunicação é simples e informal e a estrutura é mínima. O fundador participa de todas as decisões, estabelecendo o ritmo da empresa e o nível de risco a ser assumido. Na segunda fase “Crescimento” a empresa cresce rapidamente, percebe-se que o número de funcionários aumenta significativamente e novas funções se fazem necessárias. As tarefas ficam mais complexas e a comunicação fica mais impessoal e difícil. Nessa fase surge o organograma, onde são definidos o escopo, a responsabilidade e autoridade de alguns

cargos. Nota-se que nessa fase é preciso um esforço do fundador para moldar e preservar a cultura da empresa.

Na terceira fase, “Maturação e Institucionalização”, a empresa tende a amadurecer e se diversificar, ou seja, explorar novos negócios em atividades que podem ou não estar ligada à atividade inicial. Nessa fase, a estrutura hierárquica, as descrições de cargos estão mais definidas. A comunicação fica mais formal e os processos de planejamento e controle estruturados e formalizados (KAUFMANN, 1990). O autor aponta ainda que os líderes serão os principais responsáveis pela continuidade da empresa. A estruturação e a criação de instrumentos e mecanismos de gestão são fundamentais. O grande desafio da empresa é dotá-la de uma cultura institucional e ao mesmo tempo preservar o seu espírito empreendedor (KAUFMANN, 1990). Esse desafio será vencido se houver um forte comprometimento da liderança com os valores básicos da organização e a coragem para promover as mudanças necessárias ao desenvolvimento da empresa. A última fase apontada por Kaufmann (1990) é a “Renovação”. A empresa encontra-se profissionalizada e bem estruturada. O autor aponta que deve-se atentar para a questão da burocracia que torna-se bastante excessiva e pode prejudicar o desenvolvimento da empresa. Para continuar a se desenvolver é preciso renovar, ou seja, deve-se pensar no retorno aos valores originais e ao espírito empreendedor que foram importantes para o crescimento da empresa no passado.

Moreira (1999) destaca que para entender os estágios evolutivos da empresa é necessário analisar o comportamento da própria organização. O autor aponta sete estágios, o primeiro intitulado “O Dono” é a fase de criação da empresa. Nesse estágio, a figura do fundador é fundamental para a estabilidade do negócio e caracteriza-se pela praticidade e objetividade visando basicamente a sobrevivência, é uma fase marcada também pela flexibilidade e a desorganização. No segundo estágio, “O Dono e Seus Assessores”, o fundador percebe a necessidade de dividir as tarefas, pois com o negócio crescendo fica difícil administrar tudo sozinho. Busca a contratação dessas pessoas na família ou na rede de relacionamentos, uma vez que a confiança é o principal requisito. Nessa fase, começa surgir o controle e pode-se notar uma tentativa de organização da empresa (MOREIRA, 1999).

O terceiro estágio, “O Dono, Seus Assessores e Uma Estrutura”, caracteriza-se, principalmente pela centralização que ainda é muito forte nessa fase. As decisões sempre são tomadas pelo dono e isso, segundo Moreira (1999, p. 41) é prejudicial ao desenvolvimento dos subordinados, “pois há uma predisposição à acomodação e à falta de iniciativa”. No quarto estágio, “Uma Estrutura”, percebe-se a tentativa de profissionalização. É preciso definir as funções dentro da organização, pois o negócio tende a ficar cada vez mais complexo e não há mais a possibilidade de uma pessoa administrar tudo sozinho. Com novas pessoas entrando na empresa, podem ocorrer confrontos entre os funcionários, principalmente os mais antigos.

No quinto estágio, intitulado “A Estrutura”, pode-se considerar que a estrutura da empresa é real, os departamentos tornam-se mais autônomos e preocupados com os objetivos. Deve-se estar atento para que os interesses dos departamentos não sobressaiam aos interesses da organização como um todo. O sexto estágio, “Retorno à Vocação dos Negócios”, caracteriza-se pela necessidade de realinhar as ações e buscar a real identificação do negócio. Esse momento é importante para a empresa fazer uma revisão do negócio e resolver os problemas de forma segura e pensar na possibilidade de mudar a fim de adequar-se as novas exigências do mercado. E por fim, “A Desestruturação da Empresa”, ou seja, mudar a estrutura organizacional para enfrentar os desafios do mundo globalizado.

### **3. PROFISSIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA**

Após a abertura da economia brasileira no início dos anos 90, diversas empresas tiveram dificuldades de sobreviverem no ambiente altamente competitivo vivenciado nessa

época. A entrada de produtos estrangeiros com preços atrativos fez muitas empresas perderem espaço e algumas até deixaram de existir. Diante desse contexto, o processo de profissionalização tornou-se mais complexo e de extrema importância para a continuidade das empresas e deve ser um objetivo de todas as organizações. De acordo com Bernhoeft (1998), ao se profissionalizar a empresa teria melhores condições de responder com eficácia aos desafios inerentes ao ambiente dos negócios, cada dia mais competitivo. Rocha (2002, p. 5) aponta que “a profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional”.

Pode-se dizer que o processo de profissionalização envolve definir processos estruturados a fim de eliminar tarefas desnecessárias, desenvolvimento de competências e de lideranças, qualidade dos processos e capacitação dos gestores e de toda a equipe para responder com rapidez e eficiência as demandas do mercado. Conforme Lodi, (2005) a profissionalização refere-se à existência de uma estrutura organizacional e de gestão, na qual prevaleçam os valores organizacionais e que os dirigentes possuam a formação e a capacitação adequada ao cargo que exercem, sendo ou não membros da família proprietária.

Outro ponto importante na questão da profissionalização é a governança corporativa, tema que ganhou destaque na década de 90, motivado pelos escândalos envolvendo grandes empresas norte-americanas (Enron, AOL, Lucent, etc.). No Brasil, o estudo da Governança Corporativa intensificou-se nos anos 90 devido as privatizações, a globalização, e aos inúmeros casos de fusões e aquisições (LODI, 2005). A abertura dos mercados nessa época atraiu muitos investidores estrangeiros, com isso, as práticas da boa governança passaram a ser um fator de competitividade para as empresas que tinham o interesse de atrair o capital estrangeiro. Para Lodi (2005) a governança corporativa é a função desempenhada pelos Conselhos de Administração que visam melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais e os *stakeholders*: empregados, credores e cliente. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p.19) define:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Andrade e Rossetti, (2007) apontam que fatores externos também contribuíram para mudar a forma de gerir as empresas brasileiras, entre eles as recomendações da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) que visam desenvolver, regular e fiscalizar o mercado de capitais, a reformulação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76) e a criação do Novo Mercado e dos níveis diferenciados de governança corporativa pela Bovespa. Esses fatores fazem parte de uma série de iniciativas que têm correspondido às necessidades de melhorias nos padrões de governança das empresas no Brasil. Bueno *et. al.* (2007) relatam que a governança empresarial vai além da intenção de evitar um funcionamento de gestão incorreto e nem deve ser somente para as empresas negociadas na bolsa de valores. A necessidade de melhorar os sistemas e os mecanismos que permitem governar a empresa atinge todo tipo de empresa, familiar ou não-familiar, grande ou pequena, industrial ou de serviços.

Andrade e Rossetti (2007, p. 141) apresentam uma síntese conceitual do termo governança corporativa definindo-o como “um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”. Ainda de acordo com os autores, (2007, p. 140-141), os quatro valores que sustentam a boa governança são:

- a) *Fairness* – senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações e na presença ativa em assembleias gerais.
- b) *Disclosure* – transparência das informações, especialmente daquelas de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem riscos.
- c) *Accountability* – prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis de auditoria.
- d) *Compliance* – conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais no país.

Esses quatro valores são considerados os pilares da boa governança, devem ser utilizados levando em consideração as peculiaridades de cada empresa e não podem ser vistos como algo engessador. A empresa deve adequar as boas práticas de governança ao estilo de gestão, a cultura e a estrutura da empresa, sempre com o objetivo de alcançar os melhores resultados (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Uma das formas de garantir que as práticas da boa governança sejam cumpridas é a criação de um conselho de administração

Segundo o IBGC (2009), o conselho de administração é um dos principais componentes do sistema de Governança. É um órgão colegiado responsável pelo processo de decisão estratégica de uma organização. Sua função é ser o elo entre a propriedade e a gestão, orientando e supervisionando a relação desta com as partes interessadas. O conselho de administração deve ser eleito pelo sócio, sempre visando às demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade da organização no longo prazo. O conselho deve prestar contas aos sócios e o prazo do mandato não deve ser superior a dois anos, podendo ter reeleição. Quanto ao número de membros, recomenda-se um mínimo de 5 (cinco) e no máximo, 11 (onze) e que o conselho seja composto, apenas por conselheiros externos e independentes.

#### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa apóia-se em uma abordagem qualitativa, em função da natureza dos dados que precisam ser coletados (comportamentos e percepções), e da importância do papel do pesquisador na condução da investigação. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados e não utiliza métodos estatísticos na análise dos dados, embora exista a possibilidade de fazer análise do tipo quantitativa em pesquisas qualitativas. Usualmente, parte de questões mais amplas que vão sendo definidas no decorrer do estudo.

Quanto aos fins esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois segundo Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever com precisão os fatos e os fenômenos de uma determinada realidade. A pesquisa descritiva exige que o pesquisador reúna uma série de informações acerca do objeto a ser estudado.

Quanto aos meios, o estudo de caso consiste no método de investigação adequado a proposta desse estudo que é descrever e analisar quais os desafios enfrentados pelos gestores no processo de profissionalização de uma empresa mineira. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso mostra-se a estratégia apropriada quando a possibilidade de controle sobre os acontecimentos é pequena e quando o foco de interesse se encontra em fenômenos atuais que estão inseridos em um contexto da vida real.

Conforme Yin (2005), quando se trata de um estudo de caso, a própria escolha do caso corresponde à definição da unidade de análise, que nesta pesquisa, foi a empresa. A unidade de observação foram os proprietários e os gestores, escolhidos pelo critério de tipicidade e de acessibilidade, ou seja, pessoas que exercem o cargo de gerente e que estavam disponíveis para a entrevista. Como a empresa encontra-se em processo de profissionalização não se

limitou o tempo de atuação no cargo e nem o número mínimo de gerentes a serem entrevistados. A composição final dos entrevistados pode ser verificada na Tabela 2.

**Tabela 2:** Composição dos sujeitos da pesquisa.

Cargo	Tempo no cargo	Formação Acadêmica
Diretor	16 anos	Graduado em Administração
Gerente Comercial	4 anos e meio	Graduado em administração, pós-graduado em logística e possui MBA em Marketing.
Gerente de Qualidade	8 meses	Graduada em biologia e especialista em engenharia de produção.
Gerente de RH	3 anos	Graduado em psicologia, tecnólogo em gestão de empresas e pós em gestão estratégica de pessoas (em curso).
Gerente de Marketing	1 anos	Graduada comunicação Social com ênfase em jornalismo e pós-graduada em Marketing.

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram realizadas 5 entrevistas, uma com o sócio-diretor da empresa, realizada no dia 18 de junho. A segunda com o gerente comercial no dia 22 e 24 de junho. Em seguida realizou-se uma entrevista com a gerente de qualidade no dia 06 de julho. No dia 26 de agosto, entrevistou-se o gerente de recursos humanos. Por fim, no dia 07 de outubro foi realizada a entrevista com a gerente de marketing. Todas as entrevistas foram gravadas, totalizando 4 horas e 34 minutos, gerando 96 folhas de transcrição. No intuito de preservar a confidencialidade das informações prestadas, os entrevistados foram identificados pela letra G, seguida por uma sequência numérica (1 a 5), definidas aleatoriamente. O nome da empresa e dos entrevistados são fictícios.

Para a análise dos dados desta pesquisa optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos visam obter a descrição do conteúdo das mensagens, gerando indicadores, quantitativos ou não, que permitem fazer inferência de conhecimento relativos as mensagens. Franco (2007, p. 59) aponta que “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”. A divisão das categorias de análise desta pesquisa foi do tipo temática. Foram divididas em duas categorias: ciclo de vida e estrutura de governança e profissionalização.

## 5. APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa Roma foi adquirida por Rodrigo em 8 de março de 1993. Na época, chamou dois amigos, Maurício e João, para fazerem parte da sociedade. O Maurício nasceu em uma cidade do interior de Minas e veio para Belo Horizonte para fazer o segundo grau. Prestou vestibular para o curso de Administração e foi nessa época que conheceu Rodrigo que desde muito novo apresentava um tino empresarial muito aguçado. Aos 12 anos de idade ajudava a mãe em um pequeno negócio de frango abatido que ela mantinha nos fundos da casa em um bairro da capital. Mais tarde, aproveitando a oportunidade do negócio do frango, montou uma pequena mercearia no subsolo da casa, era o meio de sustento da família.

Para sobreviver, Maurício trazia alguns produtos da terra como queijo, geleia e pinga para vender em casas e apartamentos de amigos. Em um dado momento, percebeu que poderia deixar de vender queijo de porta em porta e oferecer ao amigo que já tinha uma mercearia. O pai de um amigo do Maurício era queijeiro e eles fizeram uma combinação para vender o queijo. A história do queijo virou uma sociedade entre o Rodrigo e o amigo do Maurício e transformou-se em um negócio de quatro toneladas de queijo por semana. Hoje a

empresa Roma vende seis toneladas de queijo por mês. É um dos dez produtos mais vendidos da empresa.

Rodrigo conheceu os proprietários de uma padaria situada em um bairro da capital, por intermédio do Maurício, e passou a vender queijo para essa padaria. Como era um momento inflacionário, o salário defasava-se rapidamente e existia a cultura de ter grandes dispensas. Nessa época, muitas empresas aplicavam *dumping*. Então, o Rodrigo, que já tinha que fazer compras para a mercearia da mãe dele, passou a fazer compras para a padaria também, aproveitando as promoções que as grandes redes faziam. Com o volume de compras aumentando, eles passaram a ser vistos pelos representantes de supermercados como figuras de peso. Especializaram-se em aproveitar as oportunidades das grandes redes, quando o produto era limitado por cliente eles juntavam alguns meninos e cada um comprava a quantidade indicada no folheto de promoção. Essa estratégia foi muito utilizada pela empresa Roma nos primórdios de sua existência.

Em março de 1991, dois aposentados, que haviam recebido do governo uma loja como pagamento de aluguéis atrasados, resolveram abrir um supermercado ao qual deram o nome de Roma. Em 1993, surge a história da venda da loja com o fundo de comércio (mobiliário e equipamentos). Rodrigo foi ver a loja e aceitou o desafio, fez uma proposta aos aposentados, “tão logo eles falaram que aceitavam, sem papel, tudo no fio do bigode” (Maurício). Rodrigo chamou dois amigos para participarem da sociedade. Iniciaram o negócio com um opala velho cedido pelo pai do João e o Maurício levantou dois mil dólares, com a ajuda de seus familiares e o telefone da família, que naquela época valia cerca de dois mil dólares. Mas, havia uma condição: ser alugado para a família, uma vez que o telefone não podia sair da casa do Maurício, pois era o instrumento de trabalho do irmão que era músico.

Fecharam o negócio em oito de março de 1993 e no dia seguinte foram abrir a loja e se apresentaram como donos. Nessa época eles tinham entre 21 e 23 anos e mesmo formado em administração não colocavam a teoria que aprenderam na faculdade em prática, pois era preciso “vender de manhã, gastar de tarde para poder ter o que vender no outro dia de manhã” (Maurício). A primeira loja está situada em um bairro tradicional de Belo Horizonte. Na verdade, eram cinco lojas, porque ficavam em um morro e as lojas acompanhavam o desnível do terreno. Inicialmente haviam 300 itens cadastrados, hoje possui cerca de 15.000 itens. Três anos depois, fizeram a primeira reforma para nivelar a loja, as obras eram feitas com tudo funcionando, a loja não podia fechar. Fizeram também um complemento de loja na contra esquina, pois a operação estava crescendo e não havia mais espaço. Foi nessa época também que surgiu a primeira versão de padaria da empresa Roma. Os produtos de panificação foi uma grande estratégia de diferenciação das grandes redes de supermercado da época. Eles foram tocando a empresa com poucos recursos e o que restava era o bom atendimento que ainda é um dos pontos forte da Roma. Hoje, a primeira loja tem 180 metros quadrados e seis anos depois ela foi considerada a maior venda por metro quadrado do Brasil, a maior venda por *check out*. Fatura um milhão e setecentos mil reais por mês.

Em 2000, surgiu à segunda loja, um espaço de 600 metros quadrados de área de vendas e as vagas de estacionamento. Como as vagas não eram suficientes, eles tiveram a ideia de colocar manobristas, foi o primeiro supermercado de Belo Horizonte a oferecer esse serviço, além disso, tiveram que quebrar um paradigma, pois a loja fica atrás de uma favela e os manobristas faziam também às vezes de segurança. Desde o início, a segunda loja foi um grande sucesso, ao longo do tempo fizeram várias reformas para adequar a loja ao estilo próprio da Roma. Todos os projetos de expansão da empresa foram concebidos a partir de muito *benchmarking*, foi fruto de muita observação tanto no exterior quanto em outras praças no Brasil, pois sempre houve a preocupação dos sócios em trazer novidades para Belo Horizonte.



Com 16 anos no mercado, a empresa possui três unidades, e está em processo de abertura de mais duas lojas, uma em um shopping da capital e outra na região metropolitana de Belo Horizonte. Atualmente possui cerca de dois mil funcionários. É uma empresa segmentada, que visa atender um público com maior “nível de exigência, independente se é rico ou pobre” (Maurício). A missão da empresa Roma “é tornar uma compra de supermercado um ato de prazer e emoção, surpreendendo sempre as expectativas dos nossos clientes, oferecendo produtos variados e diversificados”. Quanto aos valores, a empresa Roma preza pela ética, pela transparência e pela honestidade, são valores básicos de uma empresa. A qualidade no atendimento é muito valorizada, uma vez que é considerada um dos grandes pilares da empresa.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1. O CRESCIMENTO DA EMPRESA

O ciclo de vida da empresa Roma iniciou-se em 8 de março de 1993. Inicialmente, os sócios faziam de tudo, compravam, vendiam, contratavam pessoas, ou seja, não havia uma definição clara do papel de cada um, segundo Kaufmann (1990) essa é uma característica comum da fase de nascimento. Observe a fala dos entrevistados:

[...] todas as demissões era eu que fazia, todas as admissões era eu que fazia, puxão de orelha, o pagamento, a antecipação salarial, as reuniões. O Rodrigo é que comprava tudo pra loja, que tocava as obras dos projetos de reforma e etc. (G1).

[...] quando eu cheguei, por exemplo, não existia a gerência que eu ocupo hoje, o Rodrigo, que é um dos donos era ao mesmo tempo dono e gerente, ele fazia tudo (G2).

Com o passar do tempo, a distribuição de tarefas entre os sócios foi acontecendo naturalmente, principalmente, em função das habilidades pessoais. O Maurício assumiu a direção administrativa, financeira e de gestão de pessoas e o Rodrigo, em função da sua experiência em compras, assumiu a direção comercial da empresa.

Hoje, a estrutura da Roma tem o Maurício que assume a função de diretor administrativo-financeiro da empresa, e o Rodrigo que é o comercial da empresa (G1).

No ano 2000 surge a oportunidade da primeira expansão da empresa, com isso, aumenta também as atividades e os sócios perceberam que não podiam mais cuidar de tudo sozinho. Nota-se que, com a abertura da primeira filial a empresa passou por uma fase de transição, ou seja, passou-se da fase inicial e começou a fase de crescimento. Conforme aponta Kaufmann, (1990) nessa fase, a empresa cresce rapidamente, sendo necessário criar novas funções e estabelecer um organograma. Nessa época, começou a criação de alguns cargos, segundo o entrevistado:

Pintou a necessidade de montar um departamento comercial, com compradores, gerente comercial, etc. [...] pintou a necessidade da criação de um departamento de recursos humanos, um gerente de recursos humanos, a divisão do departamento de recursos humanos na área de recrutamento e seleção, na área de treinamento e desenvolvimento, na área de departamento de pessoal (G1).

Tendo como base o estudo do ciclo de vida proposto por Adizes (1990), nota-se que a empresa encontra-se em duas fases: crescimento e segundo nascimento e maturidade. Na fase de crescimento apresenta características dos estágios infância (centralização e pouca delegação) e toca-toca (crescimento acelerado), conforme se observa no relato dos entrevistados:

A empresa Roma é uma empresa que tem certa centralização nas decisões [...] muitas das decisões passam pelos dois [...] então parte dos processos são realmente

centralizados, as principais decisões, decisões estratégicas principalmente, partem muito dos dois e os dois por enquanto, ainda não abrem mão disso (G2).

[...] como a Roma cresceu muito numa velocidade absurda, eles não conseguiram descentralizar, e na proporção que a gente está crescendo eles vão ter que descentralizar um pouco, porque se não, eles não vão conseguir acompanhar tudo, eu acho que essa é a principal limitação deles, aprender a delegar (G5).

[...] existe hoje ainda uma centralização, então eu acho que à medida que a empresa está saltando de três lojas para cinco lojas eu acho que vai acontecer naturalmente, bem como já vem acontecendo, porque, até então tudo era muito tratado diretamente com eles então quer dizer, essa centralização ela é muito natural, mas eu acredito que com esse crescimento, eles mesmos já estão delegando mais, dividindo essa gestão (G3).

Moreira (1999) aponta que na fase, “O Dono, Seus Assessores e Uma Estrutura” prevalece o estilo centralizador e que as decisões sempre partem do fundador, deixando os gestores sem autonomia para tomar decisão. Para alguns entrevistados, a proximidade dos donos é um fator que favorece a gestão do negócio, principalmente no processo de tomada de decisão, que se torna mais rápido. Tal fato pode ser observado no relato dos entrevistados:

As decisões são muito ágeis como os dois estão aqui, estão perto, e eles participam da gestão [...] a Roma é uma empresa extremamente ágil, as decisões são muito rápidas e isso nos ajuda a sair na frente, principalmente de concorrentes maiores que são mais engessados, tem mais burocracia, a Roma tem uma rapidez muito grande de tomar decisões (G2).

[...] eles acompanham de perto, determinando um lugar que é mais possível de acertar que é um lugar próximo ao operacional, que é próximo do trabalho real e estando próximo ao trabalho real eu consigo decidir com um pouco mais de clareza (G4).

Uma entrevistada acredita que a proximidade dos sócios nem sempre facilita o processo de tomada de decisão, uma vez que se perde em autonomia e pode gerar uma insegurança por parte dos gestores que acabam se acostumando com o “de acordo” diretamente dos diretores (MOREIRA, 1999), e quando os dois sócios não estão presentes, a decisão acaba sendo protelada. Conforme relato do entrevistado:

[...] ao mesmo tempo em que essa proximidade favorece porque qualquer dúvida, problema, necessidade ou demanda, você entra em contato direto com o diretor, mas tem aquela situação que eles são um só para atender todos os gestores, então tem hora que realmente emperra e a gente às vezes não tem essa autonomia para tomar decisão (G5).

Segundo Kaufmann (1990) uma das características da fase de crescimento é o aumento do quadro de funcionários. Nota-se que há divergências nas falas dos entrevistados quanto ao número de funcionários, observe os depoimentos a seguir:

[...] porque está mudando tanto, todo dia, então eu não tenho esse número exato, mas é cerca de 1.500 (mil e quinhentas) pessoas (G3).

Eu acredito que deva estar, hoje, em um quadro em torno de 1.800, mas a gente, até o final do ano, deve estar com 2.000 (dois mil) funcionários (G5).

Kaufmann (1990) revela também, que nessa fase, a comunicação fica mais impessoal e difícil, embora a pessoalidade na transmissão das informações ainda esteja presente. Tal fato pode ser verificado na transcrição da fala do entrevistado:

Um dos grandes desafios hoje é o fluxo de informações, a empresa cresceu tanto, aumentou tanto o número de funcionários que estamos aprendendo a comunicar melhor e transferir melhor essas informações. A gente trabalha muito pessoalmente, conversando e multiplicando. As ferramentas que temos são: o uso do telefone, pessoalmente, *email*, o quadro e o mural informativo (G5).

A preocupação com a cultura organizacional está presente na fase de crescimento segundo Kaufmann (1990). Já Adizes, 1990, aponta que, na fase do segundo nascimento e maturidade, a cultura pode ser afetada em função da necessidade de desenvolver novas lideranças que são responsáveis por disseminar a cultura aos novos funcionários.

Manter o diferencial em uma, duas ou até três unidades, na verdade você ter um grupo seletivo de pessoas que entendem aquela cultura e mantém a cultura da empresa, mas a gente está trazendo pessoas diversas para empresa, vai crescendo, ampliando e as pessoas que vão reproduzindo esses valores as vezes não conseguem ver que eles estão presentes, é um risco (G4).

Na fase do segundo nascimento e maturidade, a empresa encontra-se no estágio da adolescência, que tem como característica a transposição das metas, ou seja, é hora de deixar de trabalhar mais para trabalhar melhor (ADIZES, 1990).

Olha, não dá mais para levar do jeito que está indo não, nós vamos morrer [...] vamos ter que buscar ajuda (G1).

Essa característica encontra-se na fase, “O Dono e Seus Assessores” (MOREIRA, 1999), com o crescimento do negócio, o fundador percebe a necessidade de buscar ajuda. Ainda segundo Moreira (1999) normalmente, o recrutamento de pessoas para ajudar na condução do negócio acontece no âmbito familiar ou entre os amigos, o que não foi observado na empresa pesquisada, uma vez que não há familiares trabalhando na organização. Para Moreira (1999) a empresa enfrenta ainda os desafios da fase “Uma Estrutura”, caracterizada pela tentativa de profissionalização.

## 6.2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A superação das dificuldades inerente a fase atual exige a criação de uma estrutura de governança que possibilite um crescimento planejado e sustentado. A estrutura de governança da Roma começou a ser montada em 2000, quando a empresa abriu a sua primeira filial. Em função da expansão da empresa, era preciso criar departamentos e a abertura de uma nova loja reduziria o impacto dos custos operacionais.

[...] na realidade, para crescer nós precisávamos criar os departamentos, estruturar a empresa, pensar em delegação. Quer queira ou quer não isso incha a matriz, entendíamos nós que uma empresa por si só não dava conta de alimentar, do ponto de vista financeiro, o impacto do custo desses profissionais, que a nosso ver teria que ser profissionais competentes (G1).

A primeira grande loja da Roma foi essa aqui, então acredito que a partir do momento em que esta loja foi concebida a estrutura já foi sendo montada [...] e a empresa foi crescendo e a estrutura também foi crescendo e foi se direcionando para que a coisa pudesse funcionar (G3).

À medida que a empresa cresce o organograma, necessariamente, vai sendo ampliado. As novas áreas são fundamentais para o processo de profissionalização da gestão e para o desenvolvimento do negócio.

[...] hoje a gente tem um gerente de informática que não existia há uns três, quatro anos, tem o gerente comercial, tem a gerente de marketing também que chegou depois, então essa estrutura vem sendo, foi criada entre três e dois anos atrás vamos dizer assim. A gente definiu um organograma, criou as estruturas, definiu os responsáveis e acho que esse foi um dos grandes passos para trabalhar o crescimento da Roma (G2).

A empresa não possui conselho de administração, pois, conforme apontam os entrevistados tanto à empresa quanto os sócios são muito jovens. Sendo assim, o afastamento deles ainda não foi pensado.

Ainda não, os dois são relativamente novos e ainda eles não tiveram essa preocupação com sucessão, com afastamento, não (G2).

### 6.3. PROFISSIONALIZAÇÃO

A profissionalização da gestão de uma empresa é considerada um importante fator de competitividade e de continuidade. De acordo com o entrevistado, cada vez mais “a Roma caminha para ser uma empresa, entre aspas, organizada, saiu dessa coisa do da raça, na raça, que foi até 1999” (G1). A fala do entrevistado confirma a visão de Rocha (2002) quando o autor aponta que a profissionalização é um processo de aperfeiçoamento da estrutura organizacional.

[...] realmente é uma empresa que hoje, está se estruturando, está dentro daquilo que [...] é imprescindível para o crescimento sustentável da empresa (G1).

Percebe-se que há um grande esforço da empresa na busca de uma gestão profissionalizada, para isso, a empresa tem encontrado apoio na consultoria externa. Conforme observa-se nos relatos dos entrevistados:

A Roma é uma empresa que está parada, que está jogando todas as fichas em sistemas, em processos, em desenvolvimentos contábeis, em busca de ajudas externas [...] hoje a empresa está se habilitando para ser entendida como uma empresa que está num status de empresa profissional (G1).

Hoje a gente tem uma consultoria [...] que está desenvolvendo uma consultoria de gestão, e acompanhamento de gestão e controle. E a gente tem algumas outras também [...]. A gente está com uma consultoria para fazer um processo de formação de lideranças e treinamento de pessoal também (G2).

Ao serem indagados a respeito dos fatores que poderiam melhorar a gestão os entrevistados apontam que a centralização é um ponto a ser melhorado, pois com o crescimento do negócio fica cada vez mais difícil os dois sócios administrarem tudo sozinhos, então é preciso delegar mais e acreditar mais nos profissionais que atuam na gestão. Observe o comentário:

Essa maior delegação eu acho que é um ponto que eles já estão percebendo, já estão trabalhando nisso e eu acho que esse é um ponto fundamental [...] eu vejo que a gestão precisa ainda evoluir nessa questão de delegação [...] por mais que a gente tenha autonomia para desenvolver o trabalho, eu acho que essa delegação ainda pode melhorar (G3).

O que eu acho que seria importante é extremamente contraditório. Eu acho que o nosso maior gargalo é a centralização [...] acho que é imprescindível que eles consigam delegar porque se não uma hora acaba parando, mas é um grande receio também, perder um pouco dessa personalidade e dessa propriedade de como eles conduziram o negócio até agora (G5).

Segundo um dos entrevistados o mais importante é mapear os processos e colocá-los em prática. Deve-se “mapear os processos existentes, ou seja, esse conhecimento tem que sair das pessoas, tem que estar no papel, à gente tem que saber inovar, a gente tem que saber como fazer” (G4). Outro ponto importante para melhorar a gestão segundo os entrevistados “é o desenvolvimento da média liderança” (G4). Observe os relatos a seguir:

Eu acho que os processos de treinamento ajudam nisso, a gente está passando por um processo de treinamento de liderança, de motivação [...] e a própria renovação das pessoas, de chegar pessoas novas também dá uma oxigenada na equipe e isso ajuda bastante, acho que nisso, a Roma tem até trabalhado bem (G2).

Eu acho que essa maior integração entre os pares também eu acho que a gente pode muito evoluir muito nisso ainda, com esse projeto de desenvolvimento de liderança que está tendo já esta ajudando muito a gente nisso (G3).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando uma abordagem qualitativa do tipo descritiva, a pesquisa alcançou os seus objetivos ao analisar os desafios encontrados pelos gestores no processo de profissionalização de uma empresa mineira. Realizou-se um estudo de caso em uma empresa, situada na cidade

de Belo Horizonte, que está em processo de profissionalização da gestão. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas permitiram identificar em qual estágio do ciclo de vida a organização se encontra e descrever a evolução da estrutura de governança da empresa.

Em relação ao ciclo de vida, identificou-se que a empresa, como todo organismo vivo, segue o curso natural de desenvolvimento e transita em alguns estágios do ciclo de vida organizacional. Com base no estudo de Adizes (1990) a empresa encontra-se no estágio “Crescimento” que tem como principal característica a centralização e pouca delegação e no estágio “Toca-toca” apresentando características como: o crescimento acelerado, o aumento do número de funcionários, a divisão das tarefas, a definição de alguns cargos, entre outras. Verificou-se também que a empresa apresenta características do estágio intitulado “Segundo Nascimento e Maturidade” (ADIZES, 1990) e “Maturação e Institucionalização” (KAUFMANN, 1990). Nesses estágios, os líderes são fundamentais para a continuidade da empresa, confirmando a opinião de um dos entrevistados que aponta que o desenvolvimento da média liderança é um fator que pode melhorar a gestão. Constatou-se também a tentativa de profissionalização, característica do estágio denominado “Uma Estrutura” (MOREIRA, 1999).

No que se refere à estrutura de governança, verificou-se que teve início nos anos 2000, com a abertura da primeira filial e com o crescimento da empresa houve a necessidade de definir os cargos e dividir responsabilidades. Percebeu-se que a estrutura de governança da empresa tem evoluído. Inicialmente, a responsabilidade era somente dos sócios, hoje a empresa já possui uma distribuição de cargos mais definida. Alguns gerentes apontaram que tem alguma autonomia para tomar decisões no dia a dia, embora tenha sido observado que não há uma definição clara em relação ao tipo de decisão que pode ou não ser tomada sem a consulta prévia aos sócios. Nesse contexto, constatou-se que a empresa está em busca de uma gestão profissionalizada e enfrenta as dificuldades inerentes a esse processo. Para minimizar os impactos gerados por essa transformação, a empresa conta com o apoio de consultorias externas com o intuito de desenvolver e melhorar cada vez mais a sua gestão.

Os resultados dessa pesquisa apontam que o principal desafio enfrentado pelos gestores no processo de profissionalização é a centralização que ainda é muito presente. Embora seja uma característica comum do estágio em que a empresa se encontra é necessário que os proprietários deleguem mais e promovam a autonomia necessária para que as decisões sejam tomadas pelos responsáveis da área competente, evitando que as decisões fiquem centralizadas e gere uma sobrecarga de trabalho aos proprietários. Outro desafio é crescer sem perder a identidade, pois com o crescimento do negócio, a manutenção da cultura organizacional torna-se mais difícil. Nesse aspecto, observou-se que os sócios exercem grande influência, principalmente pelo fato de estarem muito próximos ao negócio. Dessa forma, os valores organizacionais são transmitidos aos funcionários por meio do exemplo dos próprios sócios e com o crescimento da empresa essa proximidade pode não ser mais possível e isso pode enfraquecer a cultura organizacional que ainda está em fase de construção. Nesse sentido, os líderes devem estar bem preparados e devem conhecer a cultura da empresa, pois são eles os principais responsáveis por disseminá-la aos novos funcionários.

## 8. REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3.ed.atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BERNHOEFT, R. O novo capitalismo empresarial brasileiro. Gazeta Mercantil, São Paulo, p.3, 28 ago.1998.

- BUENO, J. C. C.; FERNANDEZ C. D.; SANCHES, A. V.** Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- DEGEN, R. J.** O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. 8.ed. São Paulo: Makron Books, 2005.
- DOLABELA, F.** Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, c1999.
- FRANCO, M. L. P. B.** Análise de conteúdo. Brasília, 2ª edição: Liber Livro Editora, 2007.
- IBGC** - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em: 06 novembro de 2009.
- KAUFMANN, L.** Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- LODI, J. B.** A Empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LODI, J. B.** Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A.** Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MOREIRA, B. L.** Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e do desenvolvimento das organizações. São Paulo: Editora STS, 1999.
- ROCHA, C.H.M.** Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.
- SEBRAE.** Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S.** Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K.** Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

\*A autora agradece a FAPEMIG.