

DOIS MOTORES DO CRESCIMENTO CORPORATIVO

RESUMO

Este artigo propõe a estrutura geral de dois motores atuantes em processos de crescimento da empresa. São eles: o de crescimento contínuo, que compreende um processo no qual crescimento produz mais crescimento, e o de co-evolução, que relaciona o crescimento concomitante de um todo e suas partes, a exemplo de uma indústria (todo) e suas firmas (partes). A concepção dos motores inspirou-se na obra de Chandler intitulada *The visible hand* (1977). O minucioso exame da obra segundo a perspectiva orientada a processo de Mohr (1982) buscou responder à questão “qual é a teoria de Chandler a respeito de como e por que a moderna empresa de negócios (MEN) surgiu e cresceu?”. Quatro classes de processos – formação da MEN, desenvolvimento da MEN, formação da indústria e desenvolvimento da indústria – foram identificadas e descritas por meio de encadeamentos de relações de necessidade (baseadas em condições necessárias mas não suficientes). Embora tenham menor poder preditivo que as relações causais (baseadas em condições necessárias e suficientes), as relações de necessidade parecem melhor descrever a realidade complexa das relações envolvidas em processos organizacionais. Finalmente, o exame do crescimento da indústria de microcomputadores à luz dos motores de crescimento propostos fornece evidências de que estes são adequados para analisar indústrias modernas, sugerindo que os motores de crescimento contínuo e de co-evolução são potencialmente trans-históricos e oferecem contribuição para uma teoria geral e para a prática da gestão do crescimento corporativo.

Denise L. Fleck

Coppead-UFRJ / Mine Research Program

ABSTRACT *This paper advances the general structure of two motors in corporate growth processes. They are: the continuing growth motor, which comprises a process whereby growth produces more growth, and the co-evolution motor, relating the concomitant growth of parts and whole, such as firms (parts) and their industry (whole). The paper drew on Chandler's "The Visible Hand" (1977) to derive the proposed motors. Chandler's book was thoroughly examined within Mohr's (1982) process-oriented perspective seeking to answer the question "what is Chandler's theory on how and why did the modern business enterprise (MBE) appear and grow?" Four processes – MBE formation, MBE development, industry formation and industry development – were identified and described by means of chains of necessary relations (base on necessary conditions). Although endowed with less predictive power than causal relations (based on necessary and sufficient conditions), necessary relations are likely to better describe the complexity of social processes. Finally, the microcomputers industry growth was examined in the light of the proposed motors. The analysis revealed their adequacy to explain the emergence of modern industries, suggesting that the proposed motors are potentially transhistorical, contributing therefore to a general theory and to the management of corporate growth.*

PALAVRAS-CHAVE Crescimento da empresa, motores de crescimento, crescimento contínuo, co-evolução de firmas e indústria.

KEY WORDS *Corporate growth, growth motors, continuing growth, co-evolution of firms and industry.*

INTRODUÇÃO

Segundo Porter (1991), a identificação das razões pelas quais as firmas têm sucesso ou fracassam constitui possivelmente a questão central em estratégia. Para ele, qualquer esforço para compreender o sucesso da firma exige o desenvolvimento de teoria de características dinâmicas a respeito da mesma. O crescimento da firma tem sido amplamente utilizado como indicador de sucesso (Drucker, 1954), motivo pelo qual ocupa posição central na estratégia corporativa das empresas e tem motivado o desenvolvimento de teorias sobre crescimento (Penrose, 1980; Starbuck, 1971).

Em 1971, Starbuck afirmou que “sem tardar, o começo de uma teoria geral do crescimento organizacional aparecerá” (p. 127). Segundo ele, o assunto crescimento organizacional estava pronto e “precisava desesperadamente de pesquisa empírica sólida e sistemática, explicitando hipóteses e utilizando métodos estatísticos sofisticados” (p. 126). Além disso, antevia que, se algumas pessoas se devotassem a construir modelos formais, a coletar séries temporais de dados sobre determinadas organizações e a confrontar com rigor modelos e dados, muito progresso poderia ser feito em pouco tempo.

Decorridos mais de 30 anos, no entanto, nenhuma teoria geral do crescimento tomou corpo. Buscando superar algumas limitações de abordagens anteriores e contribuir para uma teoria de características dinâmicas sobre o crescimento da firma, este artigo sugere a estrutura geral de dois motores atuantes em processos de crescimento. O de crescimento contínuo explicita os blocos constitutivos de um processo em que crescimento gera mais crescimento. Já o de co-evolução relaciona o crescimento concomitante de um todo e suas partes, a exemplo de firmas (partes) e indústrias (todo) emergentes ou indústrias passando por importante processo de transformação.

Um motivo que contribui para a inexistência de uma teoria geral do crescimento é a *ênfase na investigação de relações causais*. Segundo Bunge (1979, p. 48), a causalidade está associada à idéia de que “se C [causa] acontece, então (e somente então) E [feito] sempre será produzido por C”. Assim, a causalidade implica uma relação necessária e suficiente entre dois eventos, sendo obtida quando condições externas determinam o resultado de forma única ou não ambígua. Extremamente poderosa no que tange à previsão, a relação causal permite a elaboração de proposições de natureza preditiva. No entanto, como salienta Bunge

(1979, p. 26), “o princípio causal é um caso particular do princípio de determinação”, aplicando-se de forma aproximada em certos campos. Para alguns fenômenos o grau de aproximação da explicação causal à realidade é muito fraco. De fato, diversos estudos na literatura em organizações, como o de Rogers e Shoemaker (1971) em inovação e o de Ramanujam e Varadarajan (1989) em diversificação, têm apontado resultados nada conclusivos em numerosas pesquisas empíricas sobre determinadas relações entre variáveis. Segundo Mohr (1982, p. 9), esses estudos fazem uso da *teoria de variância*, que é “o caso comum de hipótese ou modelo, tal como regressão linear, que busca explicar a variância em uma variável dependente”. No estudo das organizações, a causalidade pode ser considerada como caso particular, dada a complexidade das relações envolvidas.

A teoria em organizações, particularmente em crescimento organizacional, deveria sistematicamente buscar identificar relações diferentes das causais. Entre as relações não causais destaca-se a relação de necessidade baseada em condições necessárias, porém insuficientes. Essas relações estão associadas ao que Mohr (1982, p. 9) denomina *teoria de processo*, a qual “apresenta uma série de ocorrências em seqüência ao longo do tempo de forma a explicar como algum fenômeno acontece”. Embora dotadas de poder preditivo limitado, tais relações abrem espaço para a prescrição, que é de grande utilidade para a prática da gestão de empresas. Por exemplo, no entender de Penrose (1980), habilidades empreendedoras e gerenciais constituem condições necessárias para o crescimento da firma. Portanto, se uma empresa tenciona crescer, precisa fomentar tais habilidades em seu corpo gerencial (prescrição). Pode-se prever que, na ausência de tais habilidades, a firma não crescerá (previsão). Mas não é possível prever que, sempre que a firma detiver habilidades empreendedoras e gerenciais, ocorrerá crescimento.

Com o intuito de superar a limitação que a busca de causalidade traz para o desenvolvimento de teoria, este artigo adota uma perspectiva de crescimento orientada a processo, buscando identificar cadeias de relações de necessidade em processos associados ao crescimento da firma. Esses processos envolvem múltiplos níveis de agregação, como indivíduo-empresa, empresa-indústria, e estão presentes na obra *The visible hand* de Chandler (1977).

Alfred Chandler pode ser considerado um dos fundadores da área de estudos em administração estraté-

gica. Com efeito, Mintzberg *et al.* (1998) associam as origens de todo o campo da administração estratégica a esse historiador, que não somente contribuiu para o desenvolvimento de dois conceitos fundamentais na área – estratégia e estrutura – como também para a compreensão do fenômeno do crescimento da firma. Não menos influente é a obra de Chandler entre economistas e historiadores. Coriat e Weinstein (1995), por exemplo, incluíram Chandler na seleta lista dos dez mais influentes pensadores que aportaram significativas contribuições às teorias econômicas. Entre historiadores, numerosas discussões têm ocorrido em torno do “modelo chandleriano”, do “paradigma chandleriano”, da linha de análise “pós-chandleriana”, chegando alguns autores a categorizar pesquisadores como chandlerianos ou não.

O estudo aqui relatado concentra seu foco em *The visible hand* (1977), procurando evidenciar a sua grande, embora despercebida, contribuição para a compreensão do crescimento corporativo. Nessa obra, Chandler fornece ricas descrições e explicações do processo de crescimento e da transformação da economia norte-americana. Seu relato abrangente do complexo processo de crescimento de firmas e indústrias oferece um panorama geral dentro do qual se inserem outras abordagens mais específicas do tema crescimento corporativo (Starbuck, 1971; Greiner, 1972; Normann, 1977).

O detalhado exame do livro identificou afirmações potencialmente generalizáveis e trans-históricas, que constituem sementes promissoras de uma teoria de crescimento corporativo. As afirmações inspiraram a elaboração de generalizações e, quando pertinente, a estruturação delas na forma de estruturas complexas, aqui denominadas motores do crescimento. Aplicando a perspectiva orientada a processo de Mohr (1982), este artigo diverge de abordagens mais tradicionais centradas nas relações de causa e efeito. Embora reconheça as relações, quando mencionadas no relato de Chandler (1977), a abordagem adotada explicita relações menos determinísticas, porém tão relevantes quanto as causais, destacando-as na forma de condições necessárias.

O estudo realizou duas investigações e uma verificação. A primeira investigação consistiu na revisão de literatura em administração estratégica para identificar evidências de retenção, contestação e teste das idéias de Chandler em *The visible hand*. A segunda investigação examinou o próprio livro para descobrir o conteúdo teórico relativo ao processo de crescimento da

firma. Este artigo traça um mapa das idéias de Chandler em termos de quatro classes principais de processos que ocorrem dentro e ao redor da firma. A generalização de algumas idéias deu origem aos dois motores de crescimento propostos. Finalmente, a verificação da aplicabilidade aos dias de hoje desses motores foi realizada por intermédio de uma breve análise da jovem indústria de microcomputadores, que permitiu ilustrar sua operação ao longo do desenvolvimento da indústria nas últimas décadas do século XX.

O corpo deste artigo é constituído por quatro seções. Na primeira, descreve-se o método de pesquisa; na segunda, são apresentados os resultados da revisão de literatura de administração estratégica; em seguida, são relatados os resultados da investigação detalhada do livro *The visible hand*. Finalmente, a última seção discute as contribuições de tal livro, propõe os dois motores de crescimento e ilustra a aplicabilidade destes para descrever e em parte explicar o crescimento da moderna indústria de microcomputadores.

MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção descreve os diferentes métodos utilizados nas duas investigações e na análise da indústria de microcomputadores.

Pesquisando a literatura de administração estratégica

Para avaliar o impacto de *The visible hand* dentro do campo de administração estratégica, 11 periódicos foram selecionados para escrutínio. A pesquisa de Macmillan (1991) conduzida entre acadêmicos de administração de empresas forneceu a lista de referência dos periódicos representativos do campo. Em seguida, consultou-se o Social Science Citation Index (SSCI, s.d.) para identificar citações de *The visible hand* que apareceram nos periódicos previamente selecionados durante o período 1977-1995. Ao todo, 109 artigos foram identificados (Tabela 1).

Examinando *The visible hand*

O exame detalhado das idéias de Chandler supunha um escrutínio linha a linha do livro. Os procedimentos analíticos empregados são descritos abaixo:

Coleta de dados – compreendeu a leitura dos capítulos na seqüência original de seu arranjo no livro, identificando os trechos do texto que seriam submetidos à análise detalhada. O processo de seleção buscou

identificar afirmações que contivessem proposições, definições, descrições de processos e explicações – em suma, afirmações que apresentavam potencial para a construção de uma teoria. As descrições históricas factuais só foram incluídas quando algum elemento de relevância teórica foi identificado.

Preparação e análise de dados – consistiu em transcrição e análise dos textos selecionados, utilizando um documento de duas colunas. O texto selecionado foi colocado na coluna esquerda do documento e identificado com um número de referência. Imediatamente após sua transcrição, o conteúdo do texto era analisado para identificar definições, descrições de processo, explicações, prescrições e previsões. Com base no texto original, as afirmações eram expressas de forma genérica e colocadas na coluna direita do documento. As idéias teóricas e interconexões conceituais inspiradas pelo texto também eram registradas com um código especial, indicando que se tratava de afirmações sugeridas pelo analista (Apêndice). Finalmente, buscava-se evidências de elementos de uma teoria de processo (Mohr, 1982) – fases, ciclos e estados – e as correspondentes condições necessárias para que as mudanças de fase, de ciclo e de estado ocorressem. Essa busca das condições necessárias objetivava identificar expressões como “precisar”, “preciso”, “exigir”, “exigido”, “necessário”, “necessitar”, “essencial a”, “ter de”, “requerer”, assim como a expressão negativa associada a uma condição necessária: “Na ausência de

X, Y não ocorre”. Além disso, os elementos de uma teoria da variância (Mohr, 1982) também foram identificados, isto é, relações em que um elemento precursor constitui uma condição necessária e suficiente para um determinado resultado.

Sintetização – após a anatomização do texto, o processo de reunião das idéias consistia na identificação dos conceitos inter-relacionados ligados por condições necessárias ou condições necessárias e suficientes. Em seguida, as idéias foram representadas sob a forma de diagramas, os quais combinavam, sempre que possível, os elementos de teoria de processo e de variância.

Analizando o desenvolvimento da indústria de microcomputadores

Com o objetivo de verificar e ilustrar a ação dos dois motores de crescimento sugeridos neste trabalho, a análise não pretendeu ser exaustiva, nem tentou fornecer amplas e completas descrições e explicações. Sendo assim, a análise aborda os primeiros tempos da constituição da indústria e apenas algumas das numerosas empresas que participaram da nascente indústria de microcomputadores. Variadas fontes de informação foram utilizadas no levantamento dos principais eventos da indústria: a revista especializada *Byte*, as revistas de negócios *Fortune* e *Business Week* e estudos de caso – Stanton (1999), Jones (1998), Jones e Peters (1994).

Tabela 1 – Referências ao livro *The visible hand* mencionadas em periódicos internacionais.

PERIÓDICO	1976 - 80	1981 - 85	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	TOTAL
<i>Academy of Management Journal</i>		3				1				1	1		6
<i>Academy of Management Review</i>	2	4	1		3	1	3	1			1		16
<i>Administrative Science Quarterly</i>	1	6	2	1	1		4	2	2	1	2	1	23
<i>California Management Review</i>		6		2		1	1						10
<i>Harvard Business Review</i>	2	3			1								6
<i>Journal of Management</i>		1		1				1	1	1	1		6
<i>Journal of Management Studies</i>		2	2	1		2			2	2	1	2	14
<i>Management Science</i>			1	1		1					1		4
<i>Rand Journal of Economics</i>													0
<i>Strategic Management Journal</i>	1	4	2		4		2	3	3	1	1	1	22
<i>Sloan Management Review</i>		1						1					2
Total	6	30	8	6	9	6	10	8	8	6	8	4	109

Fonte – Social Sciences Citation Index

THE VISIBLE HAND NA LITERATURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A retenção das idéias de Chandler (1977) pela literatura tomou duas formas: ou o livro foi utilizado como *fonte de dados históricos* ou foi assinalada a *contribuição das idéias retidas para o desenvolvimento teórico*. Houve referência às descrições históricas de Chandler em um de cada quatro dos artigos analisados.

Dado o amplo escopo e os múltiplos níveis de análise em *The visible hand*, não é surpreendente que suas idéias tenham sido mencionadas em trabalhos que versavam sobre uma grande variedade de perspectivas teóricas como, por exemplo, teoria da agência, teoria das organizações, teoria da ecologia populacional, visão baseada em recursos, mudança tecnológica e teoria de custos das transações. Outras perspectivas incluíam diversos tipos de crescimento – alianças, diversificação, *joint-ventures*, aquisições relacionadas, integração vertical – e uma série de outras questões relacionadas às idéias centrais do livro que giram ao redor do conceito de mão visível. Aproximadamente um quinto dos artigos fez referência direta ao conceito de mão visível, enquanto pouco menos de um quinto fez referência indireta ao conceito, enfatizando eficiência e produtividade da cooperação, escolhas gerenciais, gerentes intermediários, controle, inovação organizacional e racionalidade. Às idéias em *The visible hand* foram associadas perspectivas tão diversas quanto ética de negócios, tomada de controle da empresa pelos gerentes, declínio organizacional e planejamento corporativo. Surpreendentemente, o livro foi citado em relação à estrutura e à estratégia organizacional, questão central no livro *Strategy and structure* (Chandler, 1962), mas significativamente menos relevante em *The visible hand*.

De maneira geral, foram retidos pela literatura tão somente fragmentos da complexa rede de afirmações construída por Chandler para descrever e explicar a ascensão e o crescimento da firma. Além disso, apenas 11 obras examinaram as idéias de Chandler de um ponto de vista crítico.

Desses 11 trabalhos, dois salientaram corretamente as limitações do livro de Chandler. Sockell (1988) mencionou a marcante ausência de sindicatos e governos no relato de Chandler, e Rowlinson (1995) identificou a omissão de certas dimensões analíticas, tais como os contextos cognitivo, cultural, estrutural e político dentro da organização. Por outro lado, as críticas de McKelvey e Aldrich (1983) e Aldrich, McKelvey e Ulrich (1984) com relação à intencionalidade admi-

nistrativa parecem imprecisas. Os autores argumentam que Chandler vê a intencionalidade como a causa fundamental do comportamento das entidades organizacionais, muito embora a intencionalidade seja apenas um dos fatores mencionados por Chandler. Robins (1987) parece ter desenvolvido uma compreensão incompleta da proposição de Chandler com relação à substituição da coordenação de mercado pela coordenação organizacional. A crítica de Nielsen (1988) em relação às estratégias interorganizacionais aparentemente ignorou a descrição dada por Chandler sobre as estratégias cooperativas interorganizacionais. Jorde e Teece (1999) criticaram Chandler por não ter discutido a relativamente nova firma empreendedora financiada com capital de risco, enquanto Leontiades (1982) e Wright (1986) interpretaram de forma equivocada e exagerada as asserções de Chandler concernentes à substituição da mão invisível dos mercados pela mão visível dos gestores. Finalmente, Best (1990) aparentemente extraiu implicações que simplesmente não se aplicam quando as inserções de Chandler são colocadas em termos das condições necessárias para o crescimento e a autopetuação da firma.

Grande parte das críticas às idéias apresentadas por Chandler em *The visible hand* parece inadequada. Isso pode ser decorrente da má compreensão ou do desinteresse pelo escopo e pelos objetivos do livro. Seja como for, a próxima seção busca esclarecer as principais idéias ligadas ao tema do crescimento constantes de *The visible hand*.

AS IDÉIAS DE CHANDLER EM THE VISIBLE HAND

Por atuar no campo da história econômica, Chandler está obviamente preocupado em descrever, compreender e explicar os processos da história econômica. Como ele afirma na introdução a *The visible hand*, “o livro concentra-se especificamente na ascensão da moderna empresa de negócios e de seus administradores. Trata-se da história de uma instituição de negócios e de uma classe de indivíduos dedicados aos negócios” (p. 1). O estudo também tem como objetivo explicar “o surgimento da moderna empresa de negócios: por que ela apareceu, quando apareceu, onde apareceu, e por que apareceu de uma determinada forma”, e inclusive por que ela continuou a crescer, isto é, “onde, como e por que, depois de uma empresa ser iniciada, ela continuou a crescer e a manter sua posição de dominação” (p. 11).

Em meio às descrições e explicações sobre a ascensão e o contínuo crescimento da moderna empresa de negócios (MEN) são encontradas descrições e explicações sobre a formação das indústrias e o processo de concentração industrial. Assim, quatro classes principais de processos foram identificadas: I – formação das MENs; II – desenvolvimento das MENs; III – formação das indústrias; IV – desenvolvimento das indústrias.

Na visão de Chandler, uma série de condições foi necessária para o aparecimento dessa nova forma organizacional, a MEN. Tecnologias avançadas, mercados em expansão, aumento acentuado da atividade econômica e a criação de uma hierarquia administrativa dentro da firma constituíram condições necessárias para o desenvolvimento da superioridade da coordenação administrativa em relação à coordenação de mercado. Por sua vez, essa superioridade é uma condição necessária para o aparecimento da MEN. Não obstante, o surgimento das MENs era provável somente naqueles setores da economia em que a introdução de tecnologia tivesse causado um acentuado aumento no volume da produção e em que os mercados estivessem em processo de expansão.

Dependendo de quem detivesse o controle das principais instâncias de decisão na MEN, essa nova organização assumiu três formas: empreendedora (controlada por uma família), financista (controlada por banqueiros e investidores) e administrativa (controlada por administradores). À medida que a MEN crescia, a dedicação em tempo integral por parte dos tomadores de decisão tornava-se cada vez mais necessária. Conseqüentemente, ao longo do tempo a MEN tendia a assumir a forma administrativa, na qual uma hierarquia administrativa de gerentes de nível

médio e de cúpula controlaria decisões operacionais e de longo prazo.

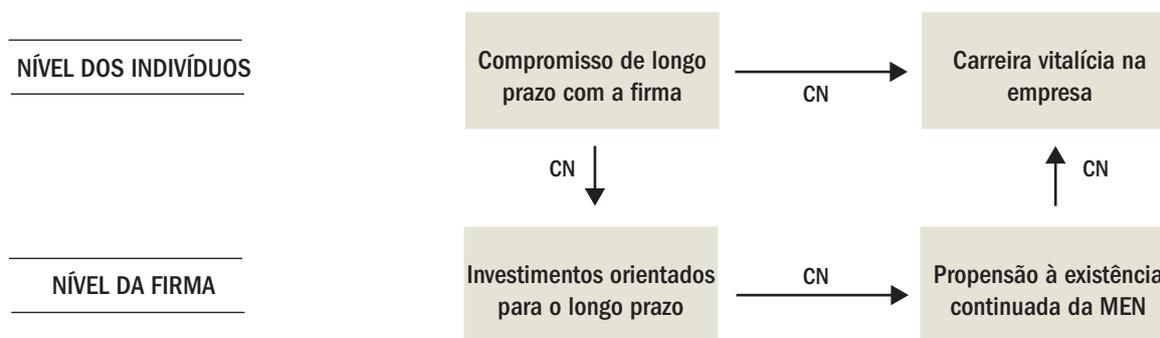
Segundo Chandler, os administradores conferiam à MEN uma propensão à existência continuada por duas razões: poderiam ser substituídos e empenhavam-se para garantir uma longa carreira em suas firmas. A coordenação administrativa pelos gerentes buscava assegurar a continuidade do uso lucrativo dos recursos e das habilidades da firma (Figura 1).

Chandler também identificou o processo de crescimento contínuo da firma, que era dotado de um mecanismo de auto-reforço, por meio do qual a expansão efetuada com vistas a aumentar a utilização lucrativa de recursos e de habilidades gerava outras modalidades de recursos e habilidades subutilizados, o que conduzia à expansão adicional (Figura 2).

As propriedades de existência continuada e de crescimento contínuo constituíam condições necessárias para o desenvolvimento da capacidade de autopropetuação da MEN. Além disso, motivações de expansão produtivas contribuía mais para o crescimento contínuo do que as motivações defensivas.

O relato histórico de Chandler sugere que o surgimento da MEN se deu concomitantemente à emergência de novas indústrias, em que a coordenação administrativa estava mais apta a conseguir ganhos de eficiência do que a coordenação de mercado. Nas indústrias emergentes, os padrões constituíam uma condição necessária para o desenvolvimento de sua capacidade de crescimento, e algum grau de cooperação entre firmas rivais era necessário para que se pudesse implementar a padronização industrial. Isso geraria, por sua vez, um grau mais elevado de competição, visto que a padronização reduz a diferenciação entre os rivais e as incertezas em questões de *design* de tecnolo-

Figura 1 – Processo de existência continuada.



Obs.: CN = condição necessária

gia, de produto e de processo, estimulando, portanto, o nível global de atividade da indústria pela ação das existentes e das novas firmas (Figura 3).

DISCUSSÃO

Nesta seção discute-se primeiramente até que ponto o relato histórico de Chandler sobre a ascensão e o crescimento das firmas norte-americanas ocorridos há mais de um século possui um conteúdo trans-histórico que poderia contribuir para a compreensão do crescimento corporativo em tempos recentes. Em seguida, os processos de crescimento contínuo da firma e de crescimento da indústria são generalizados na forma de dois motores associados ao crescimento: motor de crescimento contínuo e motor de co-evolução. Fi-

nalmente, uma breve análise da formação da indústria de microcomputadores ilustra a operação dos motores sugeridos.

Extensão da contribuição do relato histórico de Chandler

Esta seção examina até que ponto o relato histórico de Chandler pode ajudar a aguçar a visão do crescimento da firma no presente, tentando responder à questão: que elementos das idéias de Chandler sobre o crescimento da firma são trans-históricos?

À primeira vista, o relato de Chandler parece pouco aplicável ao estudo do crescimento no presente. Uma das razões disso é que ele explica a emergência e o crescimento das MENs como sendo decorrentes, entre outras coisas, de mudanças de caráter revolucionário nas áreas de transporte e de energia – envolven-

Figura 2 – Mecanismo de auto-reforço do crescimento contínuo.

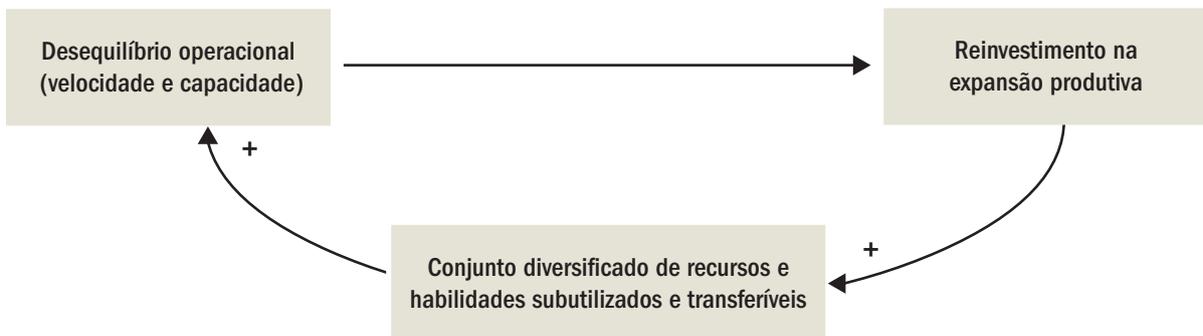
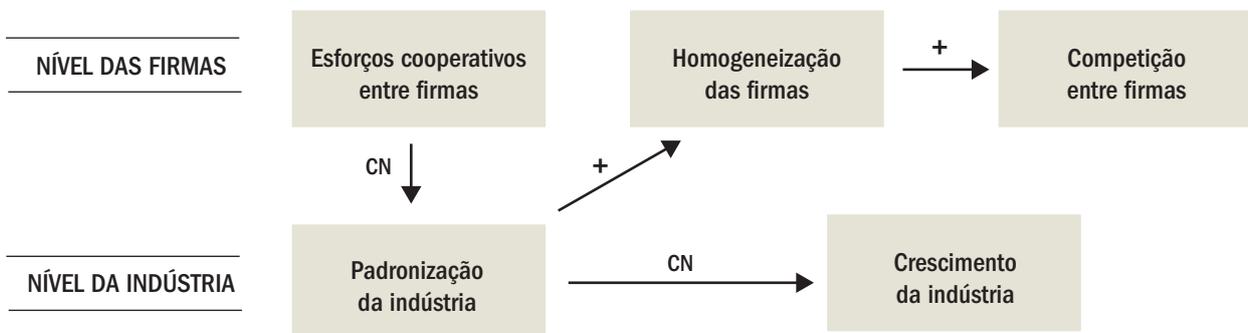


Figura 3 – Cadeia de condições necessárias para o desenvolvimento da capacidade de crescimento da indústria e seu efeito no grau de rivalidade entre firmas.



Obs.: CN = condição necessária

do um contexto claramente histórico. Com efeito, sua análise em *The visible hand* está restrita a um período de tempo específico, entre as décadas de 1840 e 1920, e apresenta limitações geográficas, já que descreve o surgimento nos Estados Unidos das primeiras MENS da história. A combinação destes dois fatores limitantes – tempo e espaço – restringe a aplicabilidade de determinados processos a outros tempos e lugares. Por exemplo, as três formas da moderna empresa de negócios descritas por Chandler – empreendedora, financeira e administrativa – não incluem o tipo de empresa controlada pelo Estado, que ocupa lugar de destaque em vários países do mundo.

Além disso, diversas mudanças no mundo dos negócios – mercado de trabalho e mercado de capitais – parecem solapar a possibilidade de aplicação das idéias de Chandler aos tempos modernos. Não obstante todas essas limitações, é possível identificar elementos trans-históricos em seu relato com destaque para os processos de existência continuada da firma, de crescimento contínuo da firma e de formação da indústria. O primeiro deles é discutido abaixo, enquanto os dois outros são tratados na seção seguinte, sugerindo a generalização desses dois processos na forma de motores associados ao crescimento da firma.

Embora pareça ensejar elementos conflitantes com uma perspectiva trans-histórica, o processo de existência continuada (Figura 1) possui elementos trans-históricos, como será argumentado a seguir.

Segundo Chandler, contratando e treinando empregados novos e existentes, a firma pode regenerar suas capacidades. Além disso, o comprometimento de longo prazo dos gerentes para com a firma é uma condição necessária para que ela desenvolva uma perspectiva de longo prazo e uma propensão à existência continuada.

Um fato parece contrariar a perspectiva de Chandler no que diz respeito à existência continuada da firma: o mercado de trabalho para profissionais de administração desenvolveu-se em tal medida que se torna questionável se os gerentes contemporâneos mantêm o propósito de desenvolver carreira em uma só firma. Portanto, a perspectiva de Chandler sobre a existência continuada da firma se aplicaria, aparentemente, apenas a um determinado contexto histórico.

Contudo, esse pode não ser o caso. Decerto que a *necessidade dos administradores* de passarem toda a carreira em uma mesma firma não parece ser trans-histórica. No entanto, a *necessidade da firma* de contar com profissionais talentosos desenvolvendo longas carreiras

na organização pode ser considerada uma necessidade trans-histórica. Pode-se prever que a mobilidade dos administradores entre firmas desacelere ou obstrua significativamente o crescimento da firma e sua existência continuada. Essa mobilidade, com efeito, não apenas impediria o desenvolvimento de relações pessoais duradouras (Penrose, 1980), mas também inibiria as iniciativas de longo prazo. Portanto, embora os administradores talentosos não precisem necessariamente desenvolver toda a carreira em uma mesma empresa, a organização precisa encontrar formas de estimular esse comportamento – se ela tem a continuidade da existência como objetivo. Em suma, o processo de existência continuada possui características trans-históricas.

Generalização dos processos de crescimento contínuo e de crescimento da indústria

Nesta seção, procede-se à generalização dos processos de crescimento contínuo e de crescimento da indústria. Estes dão origem, respectivamente, ao motor de crescimento contínuo e ao motor de co-evolução.

- *Motor de crescimento contínuo*

Em seu relato sobre o crescimento da firma, Chandler menciona uma série de oportunidades de expansão internas e externas associadas à contínua e lucrativa utilização dos recursos e das habilidades. Em particular, explica como um desequilíbrio operacional na velocidade e na capacidade produtivas é potencialmente capaz de dar início a um processo de crescimento contínuo. Alinhado com a noção de Penrose (1980), de que o excesso de capacidade decorre de indivisibilidades dos recursos, e com a noção de forças propulsoras naturais de Normann (1977), também associadas ao excesso de capacidade, Chandler sustenta que a busca gerencial por uma utilização mais intensa e lucrativa das instalações e das habilidades impulsiona a expansão da firma. Longe de resolver o desequilíbrio, o crescimento intensifica o existente, aumentando em quantidade e em qualidade o elenco de recursos e habilidades subutilizados.

O mecanismo descrito por Chandler e Penrose pode ser visto como uma instância de um processo mais geral de crescimento, em que a expansão alimenta condições favoráveis a novas expansões. Tal processo, aqui denominado motor de crescimento contínuo, é constituído de três blocos principais (Figura 4): *desequilíbrio* – algum tipo de desequilíbrio ocorrendo dentro ou ao redor da firma; *expansão* – algum tipo de expansão re-

sultante da percepção de oportunidades de crescimento associadas ao desequilíbrio; e *mecanismo de reforço* – algum tipo de mudança produzido durante o processo de expansão, podendo intensificar o desequilíbrio.

Em virtude das características atemporais de seus blocos constitutivos, o processo de crescimento contínuo pode ser considerado trans-histórico. A Tabela 2 ilustra algumas instâncias do motor de crescimento contínuo. Observe-se que, na referida tabela, o processo descrito por Chandler e Penrose corresponde ao motor de diversificação relacionada.

• *Motor de co-evolução*

Chandler identificou o concomitante crescimento de firmas e indústria e argumentou que o desenvolvimento da capacidade de crescimento de uma indústria é um requisito para que o crescimento da firma ocorra. Para ele, a cooperação entre as firmas de uma indústria é o mecanismo de deflagração que promove a padronização da indústria, uma condição necessária para que sua capacidade de crescimento se desenvolva.

O processo de crescimento concomitante de firmas e indústria descrito por Chandler pode ser vis-

Figura 4 – Estrutura geral do motor de crescimento contínuo.

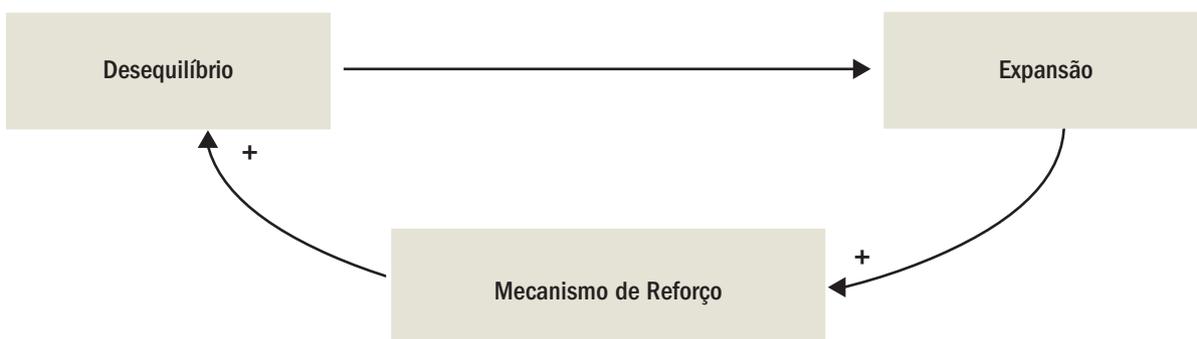


Tabela 2 – Exemplos de Motores de Crescimento Contínuo.

TIPO DE MOTOR	TIPO DE DESEQUILÍBRIO	TIPO DE EXPANSÃO	MECANISMO DE REFORÇO
Inercial (crescimento quantitativo das mesmas coisas)	Demanda insatisfeita pelos mesmos produtos	Réplica das operações existentes aumentando o número de usuários	Difusão dos benefícios do produto aumentando a demanda pelos mesmos produtos
Inovação (crescimento pelo refinamento de produtos novos)	Um impasse do tipo “OU isso OU aquilo” (<i>trade-off</i>)	Inovação tornando o impasse “OU /OU” em uma situação “E”	Resolução do impasse acaba produzindo novos impasses (típico de processos de inovação)
Horizontal (crescimento pela aquisição de rivais)	Vantagem competitiva da firma em alguns aspectos	Aquisição de rivais mais fracos possuidores de habilidades e /ou recursos valiosos, raros e difíceis de imitar	Disponibilidade e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar
Diversificação relacionada (crescimento orgânico pelo desenvolvimento de atividades relacionadas)	Desequilíbrio operacional devido a recursos subutilizados, porém transferíveis para outras atividades	Diversificação relacionada aumentando a diversidade de recursos e habilidades	Diversidade de recursos e habilidades que produzem outros desequilíbrios operacionais

to como instância de um processo mais geral de co-evolução de um todo e suas partes. Tal processo, aqui denominado motor de co-evolução, é constituído de cinco blocos (Figura 5): *cooperação* entre partes, que pode ocorrer espontânea ou compulsoriamente; *padronização* do todo, que pode abranger tecnologia, produtos e /ou processos; *homogeneização* de ofertas de produtos e /ou serviços em decorrência da padronização; *competição* entre partes em virtude da escassez de recursos vitais às partes; e, finalmente, o *crescimento* do todo decorrente da padronização instituída.

O motor de co-evolução descreve o concomitante crescimento de um todo e suas partes, podendo se referir a diferentes pares: indústria–firmas, unidades de negócio–firma, firma–funcionários e economia–indústrias. Adiante é apresentada uma ilustração da ação desse motor para o par firma–funcionários.

O motor de co-evolução do par firma–funcionários entrou em funcionamento na General Electric (GE) nos anos 1950. Reconhecendo que a falta de talentos gerenciais em número suficiente comprometeria sua expansão, a GE passou a recrutar anualmente grande número de *trainees*, definiu um perfil gerencial padrão e submeteu-os a treinamento padronizado. Conforme prevê o motor de co-evolução, essa padronização viabilizou o crescimento rápido e diversificado da empresa, e, decorrido algum tempo, a convivência harmônica dos jovens gerentes deu lugar à competição devido à natural escassez de posições gerenciais mais elevadas.

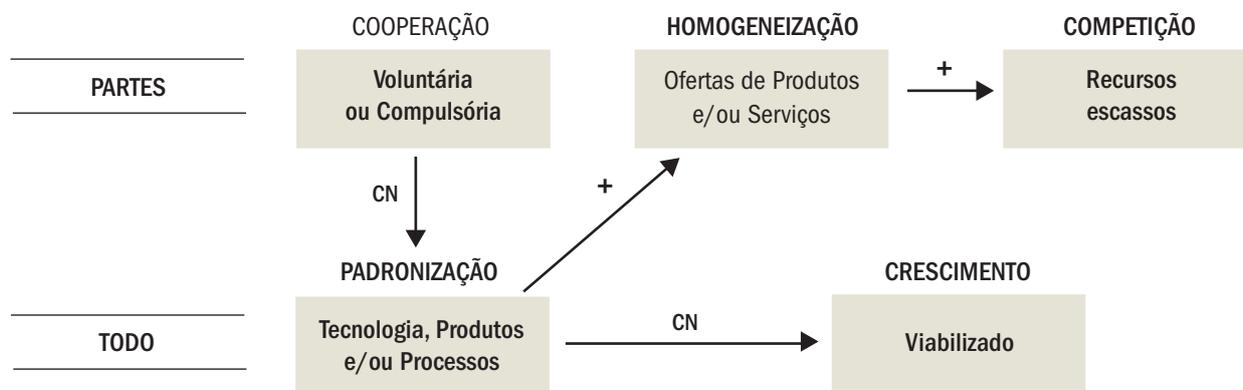
A indústria de microcomputadores à luz dos motores propostos

Com o objetivo de ilustrar a pertinência dos motores para explicar o crescimento da firma, esta seção apresenta um breve exame dos primeiros momentos da formação da indústria de microcomputadores (computadores pessoais).

No início dos anos 1970, os computadores de grande porte já tinham atingido uma elevada capacidade de processamento. A IBM dominava esse mercado mundial detendo uma fatia da ordem de 75% do mercado. Produzia os componentes e equipamentos periféricos que projetava, escrevia o *software* (proprietário) para suas máquinas e ajudava os clientes a desenvolverem *software* específico às suas necessidades particulares. Nessa indústria, a prática de desenvolvimento de tecnologia proprietária impedia a compatibilidade entre produtos de diferentes fabricantes. Sendo assim, o cliente tornava-se cativo de um fabricante já que os custos de troca de fornecedor eram substanciais.

Diversas pressões estavam ameaçando a manutenção da supremacia da líder da indústria: competidores estrangeiros começavam a oferecer máquinas equivalentes a preço menor, surgiam fabricantes de equipamentos periféricos compatíveis com o padrão IBM, iniciava-se a oferta de computadores “clones” do IBM e a tecnologia de circuitos integrados abria a possibilidade de fabricação de minicomputadores, que eram significativamente mais baratos do que os de grande porte. Fundada em 1965, a Digital Equipment Corporation (DEC) lançou o modelo PDP-8 dirigido a empresas de peque-

Figura 5 – Estrutura geral do motor de co-evolução de Todo e Partes.



Obs.: CN = condição necessária

no porte, escritórios, fábricas e laboratórios. Três anos depois, as vendas da DEC eram de US\$ 57 milhões, com lucros girando em torno de US\$ 7 milhões. Travando importantes batalhas competitivas em seu principal negócio – o computador de grande porte –, a IBM reagiu lentamente à ameaça dos minicomputadores lançando em 1969 o Sistema/3, adaptando a tecnologia dos computadores de grande porte que fabricava, ao invés de desenhar tecnologia específica para as necessidades do novo segmento. O produto revelou-se grande e caro demais para competir com as máquinas da DEC, obrigando a IBM a reformular sua política nesse segmento. Foi criada uma divisão de minicomputadores, que passou a competir internamente com a divisão de grande porte.

Com o advento do microprocessador no início da década de 1970, viabilizava-se um novo segmento, o de computadores pessoais (PC). Em meados daquela década começava a ser comercializado o primeiro PC, o Altair 8800, na forma de um *kit*. Diversos fabricantes desenharam diferentes modelos de PC, e diferentes sistemas operacionais também foram desenvolvidos. O segmento crescia em meio a uma pluralidade de tecnologias incompatíveis entre si. Em 1977 foi fundada a Apple Computer, que se destacava das demais pelo caráter inovador de seus produtos, orientados ao usuário. Em menos de três anos o faturamento da Apple alcançou a cifra de US\$ 117 milhões, e em 1982 a empresa foi o primeiro fabricante de PC a atingir US\$ 1 bilhão em vendas.

A IBM decidiu reagir não apenas para competir com a oferta da Apple e demais competidores, mas principalmente para estabelecer o padrão da indústria. Para agilizar o lançamento de seu PC, a companhia rompeu com a tradição de desenvolver todos os componentes, periféricos e *software* de seus produtos, terceirizando tanto o *hardware* como o *software*. Os itens que compunham o coração da máquina, o microprocessador e o *software*, seriam fornecidos pela Intel e pela Microsoft, respectivamente. E a distribuição seria efetuada pelas lojas de varejo e não mais pela força de vendas da empresa.

Contando com a excelente reputação de que gozava a IBM, o microcomputador IBM-PC rapidamente foi um sucesso, caminhando para se tornar o padrão da indústria. Em menos de quatro anos o IBM-PC detinha 40% do segmento de mercado e a demanda superava a oferta. Em pouco tempo surgiram competidores fabricando “clones” do modelo IBM-PC e produtos compatíveis. A terceirização da produção de

componentes e partes, que havia facilitado a reprodução de réplicas em todo o planeta, pode ser considerada um dos fatores que mais contribuíram para que o produto IBM se tornasse o padrão da indústria. Muito embora o *design* da Apple tenha sido mais inovador e mais funcional do que o PC da IBM, o volume de produção cada vez maior dos computadores IBM-PC compatíveis não apenas fez cair os preços, como deflagrou um processo de crescimento contínuo reforçado pela necessidade dos usuários de compatibilidade entre sistemas como forma de viabilizar a troca de arquivos digitais.

O IBM-PC era em grande parte fruto da cooperação deliberada de três empresas: Intel, Microsoft e IBM. Além disso, a “cooperação” indesejada por parte das novas entrantes na indústria exerceu papel decisivo na consolidação da liderança do IBM-PC no segmento de microcomputadores. A IBM havia lançado seu primeiro PC em 1981. Com a fundação da Compaq nesse mesmo ano, a companhia começou a enfrentar a competição de produtos IBM-compatíveis (“clones”) desde o início da comercialização de seu PC. Seguiu-se uma explosão de fabricantes de produtos compatíveis com o padrão IBM, o que contribuiu em muito para acelerar a capacidade de crescimento da indústria de PC, além de fazer com que o *design* da IBM se tornasse o padrão vitorioso na indústria. Contudo, isso também levou à homogeneização dos fabricantes de PC da IBM, acarretando uma crescente competição com base em preços. Em suma, o motor de co-evolução entrou em funcionamento nessa indústria. Alimentando a pressão para a padronização havia razões econômicas (economias de escala com conseqüente barateamento do produto) e a ação do motor de crescimento contínuo, cujo mecanismo de reforço era a necessidade de compatibilidade intersistemas. O crescimento contínuo da indústria de PC tinha as seguintes características:

Desequilíbrio – Necessidades não atendidas de processamento de informações eram uma fonte de oportunidades para os fabricantes de PC.

Expansão – A indústria de PC então aumentou seu volume de produção para satisfazer essas necessidades.

Mecanismo de reforço – Quanto mais a indústria aumentava o volume produzido do padrão PC, tanto maior era a compatibilidade entre sistemas. Quanto maior a compatibilidade entre sistemas, mais se percebia e /ou se concebia novos usos para os PCs. E assim aumentava a necessidade não atendida de processamento de informações.

A Figura 6 ilustra os dois motores – crescimento contínuo e co-evolução – em operação na formação da indústria de microcomputadores.

Merece destaque o fato de que nem todos os membros do consórcio IBM-Intel-Microsoft desenvolveram seus negócios em harmonia com o crescimento da indústria. Ironicamente, das três empresas que integravam o consórcio, aquela que emprestou seu nome e elevada reputação ao produto – a IBM – foi a que menos se beneficiou. Ao contrário da Intel e da Microsoft, a IBM não conseguiu deter direitos proprietários que lhe garantissem uma vantagem competitiva duradoura em relação aos concorrentes que se avolumaram ao longo do tempo. Por exemplo, o *software*, elemento que veio a exercer um papel de destaque na compatibilidade entre sistemas, era de propriedade da Microsoft, que experimentou um processo de crescimento contínuo enquanto a IBM não desenvolveu qualquer vantagem competitiva substancial no negócio de PC.

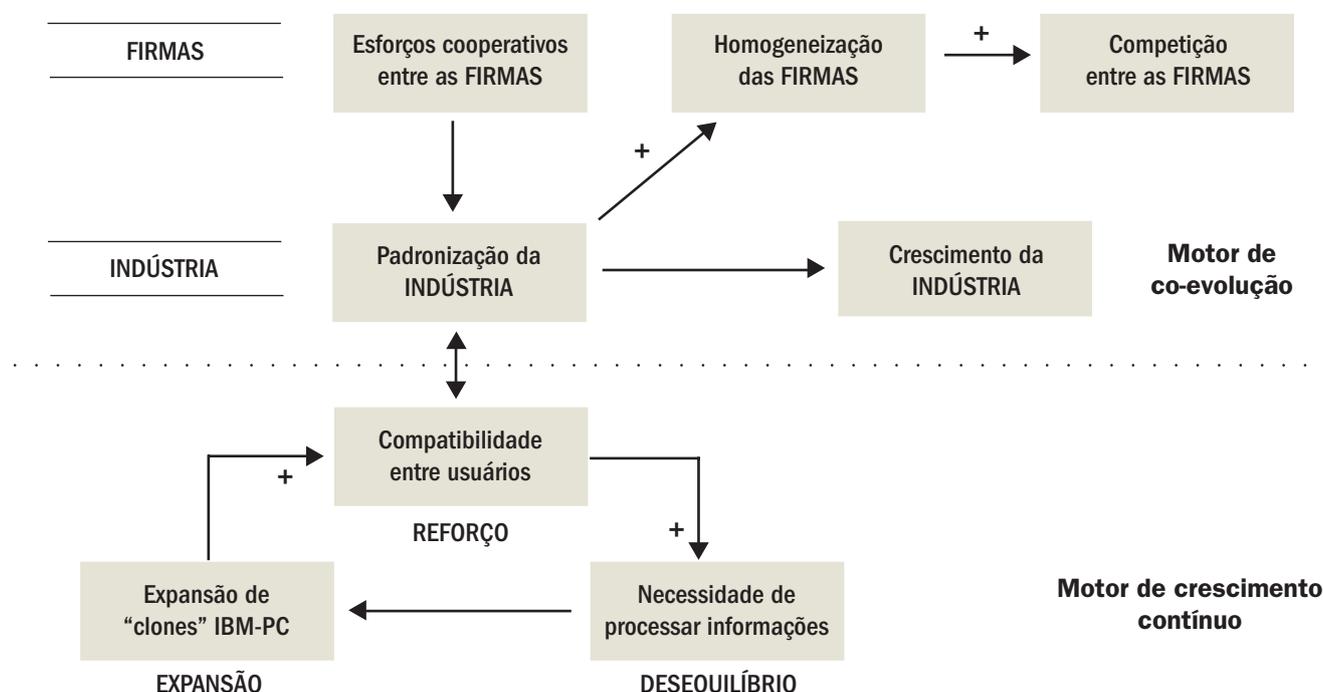
CONCLUSÃO

Este artigo sugere a estrutura geral de dois motores atuantes em processos de crescimento da firma,

procurando trazer sua contribuição para uma teoria geral do crescimento corporativo. A teorização utilizou uma abordagem em muitos aspectos distinta daquela proposta por Starbuck (1971). Comum às duas abordagens é a noção de que o crescimento deve ser estudado como processo e não como evento. Para Starbuck isso se daria com a ajuda de pesquisa empírica sistemática, com coleta de dados temporais e modelagem de grandes massas de dados. Entendendo que os elementos de uma teoria geral do crescimento devem ter característica trans-histórica, este artigo tomou por base a pesquisa sistemática do historiador de negócios Alfred Chandler relatada no livro *The visible hand* (1977).

O exame realizado dessa obra trouxe à tona importantes, e até então despercebidas, contribuições para a compreensão do fenômeno de crescimento de empresas e indústrias. O estudo estruturou os textos do historiador na forma de diagramas que explicitam cadeias de condições necessárias envolvendo entidades em diferentes níveis de análise – indústrias, firmas, indivíduos. A generalização de dois processos permitiu que fosse proposta a existência de dois motores de crescimento, cuja operação foi identificada na análise dos primeiros tempos da for-

Figura 6 – Os dois motores de crescimento na formação da indústria de microcomputadores.



mação da indústria de microcomputadores, evidenciando a característica trans-histórica dos motores propostos.

Algumas implicações dos resultados desta investigação podem ser identificadas. Muito embora possuam menor poder preditivo do que as relações causais, as relações de necessidade parecem poder descrever e explicar com maior acuidade os complexos processos associados ao crescimento da empresa. Proposições teóricas baseadas em condições necessárias, relacionando elementos de um processo, tomariam a forma “sempre que Y é observado, X acontece” ou, ainda, “na ausência de X, Y não é observado”. Dessa forma, o exame empírico de tais relações exigirá tratamento compatível com a forma das proposições, envolvendo condições necessárias.

No que concerne aos gestores, a identificação dos motores em processos de crescimento da firma permite melhor compreender como e por que se dá o processo de crescimento. A identificação da natureza do mecanismo de reforço do(s) motor(es) de crescimento contínuo é essencial para a adequada gestão do processo de crescimento. Por exemplo, a menos que a firma adquirida contribua com recursos e habilidades adicionais para o aumento da vantagem competitiva da firma adquirente, a expansão horizontal não ativará o processo de crescimento contínuo. Esse parece ter sido o caso de alguns supermercados brasileiros nas décadas de 1980 e 1990, cuja expansão resultou em desvantagens competitivas e na deterioração da firma adquirente (Andrade, 2003).

A gestão dos motores de crescimento contínuo compreende também o acompanhamento da vitalidade dos blocos do motor, uma vez que, em sua maioria, os motores tendem a se esgotar ao longo do tempo. Enquanto o processo de difusão, por exemplo, procede segundo uma curva “S” (Modis, 1994), a expansão horizontal via aquisições encontra-se limitada ao número de firmas rivais em operação. A gestão dos motores de crescimento contínuo requer ainda um adequado posicionamento da firma em relação à utilização dos recursos, pois sua completa (ou quase) otimização poderá inibir e dificultar seu crescimento, como vivenciou nos anos 1980-90 a centenária empresa norte-americana Lincoln Electric. Tendo sempre primado pela alta produtividade, a empresa não dispunha de folga quando decidiu se expandir para enfrentar a nova concorrência que se instalava em seu mercado (Hastings, 1999).

Ou seja, há pelo menos duas faces da eficiência. A mais conhecida está associada a produtividade, ganhos de escala e escopo, e minimização de folgas e perdas, enquanto a face obscura revela que as folgas constituem condição necessária ao crescimento da firma. O desafio gerencial consiste em estabelecer espécies e níveis de folga compatíveis com os objetivos simultâneos de produtividade e crescimento.

O motor co-evolutivo sugere a possibilidade de os gestores virem a enfrentar um dilema, visto que a padronização necessária ao crescimento das firmas em um de seus setores retira diferenciais competitivos, podendo proporcionar o aviltamento das margens do setor. Sendo assim, o posicionamento da firma em relação aos padrões em formação merece especial atenção dos gestores. As empresas envolvidas em processos cooperativos para estabelecimento de padrões em setores em formação deveriam proceder a cuidadoso exame das implicações estratégicas dos acordos realizados. Idealmente, o gestor buscaria posicionar a empresa de forma a garantir alguma vantagem competitiva duradoura. Não sendo possível, caberia considerar a pertinência de participar da indústria e definir por quanto tempo.

De incontestável atualidade e relevância, o tema crescimento corporativo enseja inúmeros desafios para os gestores em questões relativas a *como*, *quando*, *em que velocidade* crescer, e ainda, *onde se posicionar* para crescer em indústrias emergentes ou em transformação. Não menos desafiante é o tema para os acadêmicos, haja visto a não concretizada previsão de Starbuck (1971) quanto ao aparecimento de uma teoria geral do crescimento organizacional. A aplicação de diagramas que comportam múltiplos níveis de análise e encadeamentos de condições necessárias confere um caráter inovador à abordagem adotada neste artigo, desempenhando papel relevante na concepção dos motores. Por não distinguir indústrias, época ou lugar, os motores de crescimento aqui propostos são potencialmente de aplicação geral, caracterizando-se, portanto, como elementos de uma teoria geral de crescimento. Não obstante as contribuições deste artigo representarem um avanço na direção de uma teoria, a formulação de uma teoria geral de crescimento possivelmente exigirá mais algumas décadas de paciente aplicação de esforço sistemático, visando à superação de numerosos desafios de natureza conceitual e metodológica.

Artigo recebido em 02.05.2002. Aprovado em 23.04.03.

APÊNDICE

TEXTO ORIGINAL	PROPOSIÇÕES DERIVADAS
<p>39. <i>This type of cooperation between enterprises was an entirely new phenomenon. The necessary standardization of equipment and operating procedures called for detailed and prolonged discussions among managers of the many roads. They had to work out and then put into operation standardized operating procedures and equipment (p. 123)</i></p> <p>40. <i>The very success of interfirm cooperation increased interfirm competition. As the nation's rail network expanded, as interconnected lines became completed, and as the roads became physically and organizationally integrated, through traffic grew rapidly. With this expansion, the volume of through traffic carried often made the difference between a road's financial success and failure. The need to assure a steady flow of traffic created a constant pressure for railroad managers to obtain through freight from other roads on parallel routes. They did so by cutting rates and by aggressive advertising and selling. To control such competition railroad managers turned to cooperation. In order to obtain this constant flow of traffic across their lines, they made informal alliances with competing and connecting routes. When growing pressures to obtain through traffic weakened these alliances, railroad managers set up more formal federations, creating some of the largest and most sophisticated cartels ever attempted in American business. But these cartels rarely worked. If cooperation to expand flow of through traffic proved to be a great success, cooperation to control competition was a resounding failure (p. 123).</i></p>	<p>AP039 – Standardization and cooperation <i>Industry standardization requires cooperation among firms in the industry.</i></p> <p>AP040a – Standardization and competition <i>Once a new business activity is standardized, the level of competition among firms operating in the new business rises.</i></p> <p>AP040b – Competition and cooperation <i>In a new fast growing business activity collaboration among firms to standardize the key elements of the business activity produce an increase in the overall volume of activity.</i></p> <p>AP040c – <i>In a business activity that has been greatly standardized, pressures at each firm towards securing itself a steady volume of activity lead the operating firms to engage in competition.</i></p>

OBS.: **ADNNN** - Author Definition number **NNN**
APNNN - Author Proposition number **NNN**

Referências bibliográficas

ALDRICH, H. B., MCKELVEY e ULRICH. Design strategy from the population-ecology perspective. *Journal of Management*, v. 10, n. 1, p. 67-86, 1984.

ANDRADE, N. *Vetores estratégicos para a autopropetuação da empresa*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BEST, M. H. *The new competition*. Cambridge : Harvard University Press, 1990.

BUNGE, M. *Causality and modern science*. New York : Dovers, 1979.

BUTLER, R. e CARNEY, M. G. Managing markets: implications for the make-buy decision. *Journal of Management Studies*, v. 20, n. 2, p. 213-31, 1983.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge : MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. *The visible hand*. Cambridge : Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

CORIAT, B. e WEINSTEIN, O. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Librairie Générale Française, 1995.

DRUCKER, P. *The practice of management*. New York : Harper & Row, 1954.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

HASTINGS, D. Lincoln Electric's harsh lessons from international expansion. *Harvard Business Review*, p. 163-78, May /June 1999.

JONES, G. Microsoft Corporation in 1996. In: Hill, C. e Jones, G. *Strategic management*. 4th. ed. Houghton Mifflin Company, 1998.

JONES, G. e PETERS, S. The fall of IBM. In: Hill, C. e Jones, G. *Strategic management*. 3rd. ed. Houghton Mifflin Company, 1994.

- JORDE, T. M. e TEECE, T. J. Competition and cooperation: striking the right balance. *California Management Review*, p. 25-37, Spring 1999.
- LEONTIADES, M. Rationalizing unrelated acquisitions. *California Management Review*, v. XXIV, n. 3, p. 5-14, 1982.
- MACMILLAN, I. C. The emerging forum for business policy scholars. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 161-5, 1991.
- MCKELVEY, B. e ALDRICH, H. Populations, natural selections, and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 101-28, 1983.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Strategy safari*. New York : Free Press, 1998.
- MODIS, T. Life cycle: forecasting the rise and fall of almost anything. *The Futurist*, p. 20-5, Sep. /Oct. 1994.
- MOHR, L. B. *Explaining organizational behavior: the limits and possibilities of theory and research*. San Francisco : Jossey-Bass, 1982.
- NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 475-92, 1988.
- NORMANN, R. *Management for growth*. Nova York : John Wiley & Sons, 1977.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. White Plains : E. M. Sharpe, 1980.
- PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, 1991.
- RAMANUJAM, V. e VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 523-51, 1989.
- ROBINS, J. A. Organizational economics: notes on the use of transaction-cost theory in the study of organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 68-86, 1987.
- ROGERS, E. e SHOEMAKER, F. *Communication of innovations*. Free Press, 1971.
- ROWLINSON, M. Strategy, structure and culture: Cadbury, divisionalization and merger in the 1960s. *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 2, p. 121-50, 1995.
- SOCKELL, D. Book review – Sanford M. Jacoby: employing bureaucracy: managers, unions and the transformation of work in American industry, 1900-1945. *Administrative Science Quarterly*, p. 659-61, 1988.
- SSCI – *Social Sciences Citation Index*. Institute for Scientific Information, Inc., Philadelphia, Pennsylvania, [s.d.].
- STANTON, D. Apple Computer, Inc. – 1998. In: David, F. *Strategic management*. Prentice Hall, 1999. p. 424-33.
- STARBUCK, W. H. Organizational growth and development. In: Starbuck, W. H. (Ed.). *Organizational growth and development: selected readings*. Harmondsworth : Penguin Books, 1971. p. 11-141.
- WRIGHT, M. The make-buy decision and managing markets: the case of management buy-outs. *Journal of Management Studies*, v. 23, n. 4, p. 443-64, 1986.

Denise L. Fleck

Professora adjunta da Coppead-UFRJ. Ph.D. em Management pela McGill University, Canadá. Membro do Programa Internacional de Pesquisa MINE - *Managing Innovation in the New Economy*. Interesses de pesquisa em crescimento sustentado da empresa, mudança organizacional, capacitações organizacionais para o crescimento, dinâmica da inovação no concomitante crescimento da firma e de setores econômicos e perfil de liderança em processos de crescimento da firma.

E-mail: denise@coppead.ufrj.br

Endereço: Caixa Postal 68514, CEP 21945-970, Rio de Janeiro, RJ.