

## **DIAGNÓSTICO DA FASE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

### **DIAGNOSIS FOR ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE PHASES**

**LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas, Dr**

Professor

UFSC

Departamento de Engenharia de Produção

Campus Universitário Trindade

88010-970 – Florianópolis - SC

48-33317204 lezana@deps.ufsc.br

**GRAPEGGIA, Mariana**

Doutoranda

UFSC

Departamento de Engenharia de Produção

Campus Universitário Trindade

88010-970 – Florianópolis - SC

48-33317145 mariana@deps.ufsc.br

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo desenvolver e testar um instrumento de coleta de dados que permita ao empreendedor identificar a fase do ciclo de vida que a sua empresa atravessa, para poder planejar o futuro e superar as etapas passadas e presente. Para tal, se faz uma revisão dos modelos de ciclo de vida das organizações (CVO) e, dentre estes, se escolhe o desenvolvido por Larry Greiner por apresentar dois parâmetros de avaliação: o estilo gerencial e o tipo de crise que a organização enfrenta. O instrumento é elaborado a partir destes dois conceitos e validado por meio de uma aplicação a um conjunto de empreendedores.

**Palavras-chave:** Ciclo de vida das organizações, empreendedorismo, organizações.

## ABSTRACT

The present article aims to develop and test a data collect tool that allows the entrepreneur identifying the life cycle phases that his company is going through, in order to plan the future and overcome the past and present steps. For this, its is done a review of the organizations life cycle Standard (OCF) and, among those, it is chosen the developed by Larry Greiner, because it presents two evaluation parameters: the management style and the kind of crisis that the organization faces. The tool is elaborated from those two concepts and it is validated by an application in a group of entrepreneurs.

**Key Words:** Organization life cycle, entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

Qualquer esforço para prolongar o sucesso de uma organização deve estar fundamentado em dois pilares básicos: o empreendedor e seu negócio. Uma das diversas formas de estudar a organização são os modelos de Ciclo de Vida das Organizações (CVO), que explicam, ao mesmo tempo, a evolução da empresa e os diferentes papéis desempenhados pelo seu fundador.

No estudo do CVO, Macedo (2003, p.31) evidencia que “nenhuma organização é estática, todas são dinâmicas e são comparadas aos organismos vivos”. Assim, é possível afirmar que com o crescimento do empreendimento, seu proprietário terá que ir modificando sua postura em relação ao seu negócio para poder atender as novas exigências, assim como os organismos vivos se adaptam ao ambiente e o influenciam, promovendo mudanças.

Este artigo tem por objetivo mostrar o desenvolvimento e os primeiros resultados da aplicação de um instrumento de diagnóstico de CVO, baseado no modelo de Larry Greiner (1989), o qual permite utilizar dois parâmetros de observação: estilo de gestão e tipo de crise enfrentado (chamados de revoluções). A informação gerada constitui uma valiosa informação para que o empreendedor possa direcionar os rumos da sua organização.

Com base nestes conceitos foi desenvolvido u instrumento de coleta de dados para identificação da fase do CVO, com base no modelo de Greiner e aplicado, para validação, a empreendedores, de organizações de micro, pequeno e médio porte.

## 2. MODELOS DE CILCO DE VIDA ORGANIZACIONAL

O processo de desenvolvimento de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a sua criação até a consolidação. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações.

Os estudos do ciclo de vida das empresas mostram que, à medida que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam substancialmente. O empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com cenários e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado.

Muitos pesquisadores buscaram representar o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações por meio de modelos de CVO (Mount, Reynolds, Adizes, Churchill e Lewis, Quinn e Cameron, Scott e Bruce, Greiner, entre outros). Os diversos modelos desenvolvidos descrevem fases, etapas ou estágios por que passam as organizações durante seu crescimento. De acordo com Lima (2001) cada fase consiste em uma configuração diferente entre elementos: idade, tamanho, taxa de crescimento, atividades críticas, desafios, estrutura organizacional, formalização, centralização e diferenciação vertical.

Para o mesmo autor o que é relevante no conceito de CVO, do ponto de vista gerencial, é que permite aprender com os problemas de cada fase e mudar continuamente estrutura e comportamentos.

A seguir serão apresentadas as características básicas de alguns dos modelos de CVO encontrados na literatura, com especial destaque para o modelo desenvolvido por Lary Greiner.

## **2.1 Modelo de CVO segundo Reynolds: processo empresarial**

De forma geral, os modelos de ciclo de vida compreendem as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização. A este conjunto de etapas, Reynolds (1994) o denomina Processo Empresarial, e o divide em três grandes fases:

A primeira fase, denominada concepção, representa o período anterior à criação da empresa. Acontece quando, num determinado lugar (cidade, fábrica, escola, etc.), um ou mais indivíduos decidem iniciar um empresa. Motivados por diversas razões, estes empresários potenciais iniciam um processo de avaliação de alternativas para verificar qual é a melhor

opção para alcançar seus objetivos. Muitos não concluem esta fase porque conforme vão conhecendo a realidade empresarial e as dificuldades que irão encontrar, concluem que não é o que buscam ou que não têm condições de levar adiante tal iniciativa.

A segunda fase, gestação e nascimento, é marcada por dois momentos. Concebida a idéia, os futuros empresários irão detalhar o seu projeto de empresa e iniciar as gestões para a abertura da firma. Esta gestação envolverá todos os procedimentos necessários para registrar a empresa e preparar as instalações físicas necessárias para seu funcionamento. Quando tudo isso estiver pronto, a empresa estará preparada para abrir suas portas (nascimento).

Não são poucos os que desistem nesta fase. Embora motivados, alguns candidatos a “empresários” percebem que, além de boas intenções, precisam de recursos e de muita, mas muita dedicação. Mais uma vez, aqueles que estão realmente motivados e capacitados para serem empresários sobrevivem a este desafio.

A terceira fase, denominada infância e crescimento, corresponde ao período de efetiva operação da empresa. Depois do nascimento, parte das novas empresas irá manter seu tamanho inicial, outras, uma pequena proporção, entrará numa trajetória de crescimento. Muitas outras desaparecerão.

Para o autor, o sucesso empresarial não se relaciona necessariamente ao crescimento. Uma organização pode ser exitosa sem modificar seu tamanho, mas deve adequar-se à evolução do seu mercado e do seu meio em geral, modificando estruturas e tecnologia.

## **2.2 Modelo de CVO segundo Mount: gerencial**

O modelo proposto por Mount *et al.* (1993), denominado Gerencial, considera preponderante o papel desempenhado pelo proprietário nas cinco fases do desenvolvimento de uma organização, incluídas as etapas de transição como partes integrantes do ciclo evolutivo das empresas. As etapas do modelo são: empresa operada pelo proprietário; transição para uma empresa administrada pelo proprietário; empresa administrada pelo proprietário; transição para uma administração profissional; e administração profissional.

A primeira etapa é focada na ação, e portanto o sucesso da organização depende muito da experiência pessoal do fundador e de suas habilidades como técnico ou vendedor. Já na segunda etapa ocorre o crescimento do volume de vendas, resultando na geração de mais postos de trabalho, o que se configura no próximo desafio do empreendedor: abandonar

paulatinamente a posição de controle absoluto que tinha alcançado na etapa anterior, para dar lugar ao exercício de habilidades gerenciais.

A terceira etapa (empresa administrada pelo proprietário) caracterizada por uma maior descentralização na tomada de decisões e um estilo gerencial direcionado à delegação da autoridade, incorporação de tecnologia, implantação de serviços ao cliente ou a obtenção de informações adicionais para manter a competitividade.

A quarta etapa corresponde à transição para a administração profissional. Até então toda a autoridade e responsabilidade administrativa haviam estado nas mãos do proprietário, “dono absoluto”. Agora, para possibilitar a expansão, será preciso delegar mais responsabilidades, disponibilizar informações. Isso incorrerá em modificações estruturais, maior ênfase nos processos administrativos e investimentos nos sistemas de suporte.

A quinta etapa (administração profissional) é caracterizada pela presença de um diretor geral e uma equipe de direção composta por especialistas em algumas áreas funcionais, que participam nas decisões. Compartilham a autoridade e a responsabilidade, trocam informações e organizam uma equipe de planejamento efetivo, de modo a sincronizar e coordenar as ações destinadas a alcançar os objetivos propostos. Nesta etapa a atenção estará voltada para a eficiência interna, visto que as organizações que integram esta etapa não possuem a flexibilidade que caracteriza as empresas menos desenvolvidas. O Modelo Gerencial se apresenta resumidamente no quadro 1.

Quadro 1: O Modelo Gerencial

FASES DA EVOLUÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS				
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
<b>Início das atividades</b>				
Operada pelo proprietário	Transição	Administrada pelo proprietário	Transição	Administrada profissionalmente
Proprietário como operador		Proprietário como gerente		Administração geral

Fonte: adaptado de MOUNT et al. (1993).

Segundo Mount, as etapas 1, 3 e 5 correspondem a períodos de relativa estabilidade. Nestas etapas o empreendedor poderá planejar o futuro da empresa e preparar-se para as transições. Por outro lado, as etapas de transição se caracterizam pelo alto grau de instabilidade. É nestas fases que se origina o fracasso. A sua superação dependerá necessariamente de um planejamento antecipado.

### 2.3 Modelo de CVO segundo Adizes

O modelo de ciclo de vida organizacional elaborado por Adizes (1993), a evolução da empresa se dá através de cinco estágios de crescimento (que serão descritos a seguir): namoro, infância, toca – toca, adolescência e plenitude, e cinco de decadência: estabilização, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte, conforme pode ser observado na figura 1.

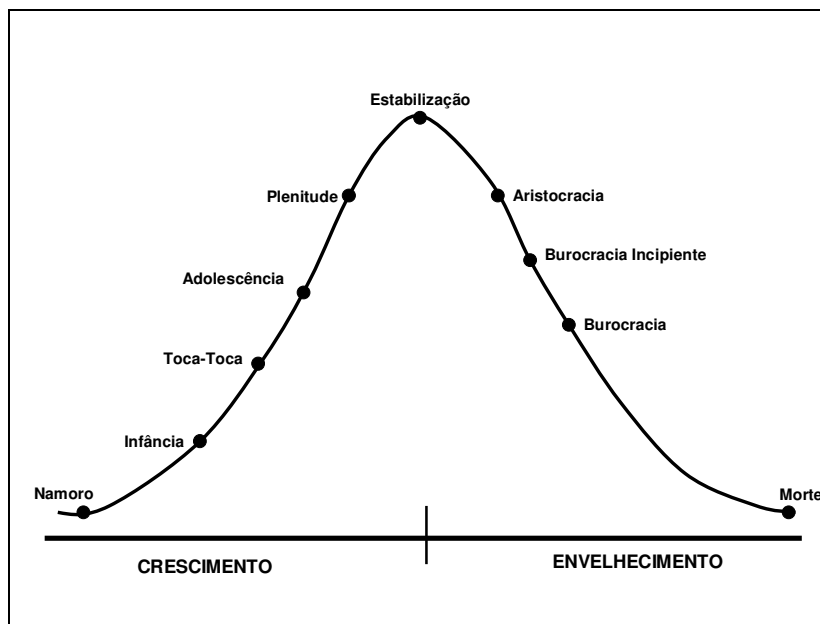


Figura 1 – O CVO segundo Adizes

Fonte: Adaptado de Adizes (1999, p92)

Segundo o autor, o primeiro estágio no desenvolvimento de uma empresa é o Namoro, ou seja, a organização é ainda uma idéia. O empreendedor está se apaixonando, vendendo a si próprio a possibilidade de um futuro brilhante. A medida que ele divulga a idéia a outras pessoas o compromisso com a idéia ficará mais forte ou enfraquecerá, de forma similar ao que acontece na vida dos seres humanos, a paixão parece ser necessária para o casamento e, ao mesmo tempo, para confirmar o compromisso de manter a união.

Uma organização sempre correrá riscos, que podem ser enfrentados com maior facilidade conforme o grau de compromisso firmado na fase do namoro. Este compromisso deve ir além do conceito de lucro. Para Adizes o dinheiro deve servir apenas para validar que o empreendedor estava certo. Se não houver compromisso a organização, inevitavelmente, morrerá.

O segundo estágio é denominado “infância”. A organização deixa de ser apenas um sonho e passa a operar e produzir resultados. Agora o que conta não é o que o empreendedor pensa, mas o que faz. Uma organização na etapa da infância tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos, é altamente centralizada na figura do empreendedor. Neste estágio, a organização é como uma criança, e para sobreviver, ambas (organização e criança) precisam de duas coisas:

- \* Uma infusão periódica de leite (dinheiro). Se não obtiverem o suficiente, falecerão.
- \* O amor dos pais (o compromisso do fundador). Se for pouco, a organização também pode perecer.

De acordo com Adizes (2002, p. 28), neste estágio o “empreendedor enfrenta problemas para os quais não está preparado: um cliente que reclama, um fornecedor insatisfeito, um gerente de banco relutante, um funcionário improdutivo”. Cada decisão abre um precedente que terá conseqüências nas futuras decisões. A organização é gerenciada crise a crise.

Para uma empresa ser bem sucedida na infância, o empreendedor tem que ser uma pessoa cheia de entusiasmo e paixão; chegando a sentir ciúmes se alguém quiser interferir na sua criação (Adizes, 2002, p.30).

A empresa deixa o período da infância quando as suas atividades adquirem uma relativa estabilidade, seus clientes são regulares, confiam no produto ou serviço, tem fornecedores previamente selecionados e os problemas de produção ocorrem com menos frequência.

No terceiro estágio, denominado Toca-Toca, o comportamento do empreendedor é similar ao de um bebê que começa a engatinhar. Ele pensa que pode ir onde quiser e quebra e come tudo o que está a seu alcance. Tanto o bebê quanto o empreendedor não vêem problemas, só oportunidades. O sucesso aparente faz esquecer as dificuldades da infância, e até mesmo com que o empreendedor adquira um certo ar de arrogância. A organização é impulsionada pelas oportunidades que o mercado lhe oferece e não pelas oportunidades que possa gerar. O crescimento manifesta-se com uma aparente desorganização: aumentos salariais acontecem quando há dinheiro e em decorrência do humor do empreendedor, remunerações são diferentes entre os colaboradores, não existe ainda uma descrição formal das funções.

Neste estágio, “a organização reage ao invés de agir e, conseqüentemente, as tarefas são distribuídas conforme a disponibilidade e não pela competência das pessoas” (ADIZES,

2002, p. 40). A empresa começa a sentir falta de sistemas administrativos capazes de organizar as ações. O empreendedor tem que aprender a delegar.

No quarto estágio, a adolescência, a empresa buscará sua independência, como um adolescente. Agora é impossível não delegar. O desafio será delegar sem perder o controle. A empresa terá que se tornar mais profissional e, ao contrário da etapa anterior, terá que gerar as oportunidades. Haverá um administrador profissional.

Neste estágio, o empreendedor estabelece as prioridades e descumpre os procedimentos instituídos pelo administrador, de forma a tornar-se a maior fonte de problemas para a organização. Para superar esta fase, a empresa terá que conseguir desenvolver sistemas administrativos e institucionalizar a liderança.

O estágio da plenitude corresponde ao período mais equilibrado do ciclo de vida de uma empresa. Segundo Adizes (2002, p. 61), uma organização plena apresenta as seguintes características:

- a) Sistemas e estrutura organizacional funcionais.
- b) Visão e criatividade institucionalizadas.
- c) Orientação para os resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes.
- d) A organização planeja e segue seus planos.
- e) A organização supera suas expectativas de desempenho.
- f) A organização é capaz de manter, simultaneamente, o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.
- g) A organização passa a gerar novas organizações.

O desafio neste estágio é fazer com que a organização mantenha estas características. Isto significa que terá que ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças que o meio lhe impõe, sem perder o controle das suas atividades. Por outro lado, o excesso de controle pode tornar a organização rígida, sem capacidade de reação e, portanto, pouco flexível.

O risco que correm as empresas que alcançam esta fase é o envelhecimento. Ocorre quando a empresa não é capaz de manter-se, ao mesmo tempo, flexível e controlável.

#### **2.4 Modelo de CVO segundo Scott e Bruce: funcional**

Dentre os modelos de CVO, talvez o mais conhecido seja o Modelo Funcional, desenvolvido por Scott e Bruce (1987). Segundo esses autores, a evolução de uma



organização pode ser descrita através de cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

Neste modelo se atribui uma grande importância às instabilidades que ocorrem nas transições entre cada uma das etapas. É nesses períodos que se origina, com maior frequência, o fracasso.

O início equivale à etapa de concepção da organização, desde o surgimento da idéia até a decisão de criar a nova empresa.

Na fase de sobrevivência os esforços estarão concentrados na ocupação de um espaço no mercado, no teste dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, e por fim, em alcançar uma estabilidade relativa que permita planejar um futuro crescimento dos negócios. Esta etapa se caracteriza por uma preocupação com o dia-a-dia da empresa, em fazer com que o processo de produção seja capaz de fabricar produtos de boa qualidade que sejam aceitos pelos clientes. O empreendedor cuida de todos os assuntos da empresa e persegue o equilíbrio financeiro nos negócios. O importante será gerar o dinheiro suficiente para cobrir os custos dos produtos e da empresa. A etapa conclui quando a empresa tiver alcançado um certo equilíbrio e tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que lhe permitam suportar um futuro crescimento. A empresa que estiver despreparada não poderá fazer frente a aumentos significativos do volume de vendas.

A etapa seguinte é denominada crescimento. A empresa estará voltada para alcançar a previsão de vendas planejada na etapa anterior. Uma vez atingida a capacidade de produção instalada, a fase de crescimento estará concluída. Neste momento, a empresa poderá optar por continuar a crescer ou permanecer neste patamar de negócios.

A decisão de continuar a crescer supõe o estabelecimento de estratégias de crescimento que poderão estar baseadas na diversificação dos produtos ou na expansão dos mercados pelo aumento da competitividade.

A etapa de expansão corresponde a um período no qual a empresa que conseguiu superar as etapas anteriores, implanta e põe em prática uma reorganização da estrutura inicial. Conforme a estratégia definida, a organização terá que oferecer suporte à introdução de novos produtos, ao aumento dos volumes de vendas ou à integração da cadeia produtiva. A etapa concluirá quando as estratégias estabelecidas tenham sido implementadas. O empreendedor terá que decidir novamente o futuro da sua empresa, o que significa uma constante atualização.

A última etapa do Modelo Funcional é a da maturidade, que corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura. A organização adquire uma relativa tranquilidade que lhe permite planejar, de forma mais ou menos ordenada, seu futuro. De acordo com as políticas estabelecidas nesta fase, a evolução da empresa poderá derivar para etapas de declínio, estabilização ou uma nova etapa de crescimento.

## 2.5 Modelo de CVO segundo Churchill e Lewis

Churchill e Lewis (1983) descrevem um modelo com seis fases de crescimento, e algumas vezes, de destruição das organizações. O modelo explica as diferentes fases com base em dois vetores: diversidade e complexidade (empresa jovem a madura) e tamanho (pequena a grande). A figura 2, resume o modelo de Churchill e Lewis, cujos estágios são descritos a seguir.

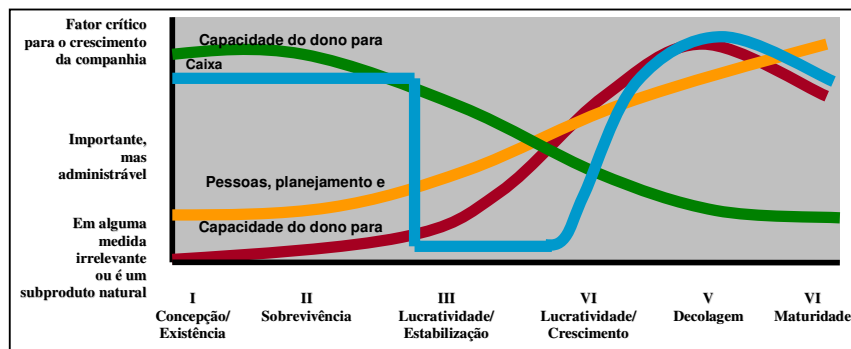


Figura 2. CVO segundo Churchill e Lewis

Fonte: adaptado de Churchill e Lewis (1983,p42)

O primeiro estágio é a concepção/existência, onde a organização não existe formalmente, ou pela ausência de clientes ou por problemas de produção. Ao longo deste estágio o dono faz tudo, não existem sistemas formais de planejamento. Se conseguem continuar operando no mercado evoluem para o segundo estágio.

No estágio da sobrevivência a organização provou que é viável, possui clientes e os satisfaz. Seu problema central é o equilíbrio entre as receitas e as despesas. A organização continua simples, com poucos sistemas, poucos colaboradores, decisões centralizadas no

dono, e o planejamento formal é limitado a previsões de caixa. A evolução ao próximo estágio depende do crescimento da organização em tamanho e lucratividade.

No terceiro estágio, lucratividade/estabilização, a organização já possui estabilidade e opera com lucratividade, aumentou seu tamanho e sua participação no mercado.

É possível manter-se neste estágio indefinidamente, desde que mudanças no ambiente não destruam o seu nicho de mercado ou uma administração ineficiente reduza as suas capacidades competitivas (Birkley e Muzyka, 2001, p.163).

A organização já tem gerentes, que vem seu poder decisório aumentado com a evolução negócio. Para a organização manter sua posição no mercado é preciso adaptar-se às mudanças ambientais.

A lucratividade/crescimento, quarto estágio, caracteriza a organização consolidada, que possui sistemas de gestão mais desenvolvidos, onde é realizado o planejamento estratégico é delegado aos gerentes.

No quinto estágio, decolagem, é fundamental que o dono delegue responsabilidades para melhorar a eficiência administrativa; que existam reservas de caixa para satisfazer as necessidades de crescimento e sistemas de controle de custos.

O último estágio, maturidade a organização busca consolidar-se, manter os ganhos e melhorar a flexibilidade nas respostas. O espírito empreendedor determinará os futuros rumos do empreendimento. A administração é descentralizada, realizada por profissionais. Os sistemas estão disseminados internamente e são bem desenvolvidos. O dono e os negócios são entidades distintas, tanto financeiramente quanto em termos operacionais.

## **2.6 Modelo de Greiner**

Larry Greiner (1972) apresentou um modelo de Ciclo de vida considerando períodos de evolução e revolução, além dos componentes de tamanho e idade da organização, divididos em cinco fases. Cada fase apresenta um período de crescimento estável (período de evolução) findado por uma crise de gerenciamento (período de revolução).

De acordo com este modelo, cada período de evolução da empresa (ou crescimento) é marcado por um estilo dominante de gestão, de forma que cada fase tem um conjunto de possíveis práticas que a caracteriza. De forma análoga, cada período de revolução (ou crise) é relacionado com problemas dominantes de gestão.

Outro ponto importante é que o estilo dominante de gestão de cada fase de desenvolvimento da empresa é ao mesmo tempo oriundo da crise do período de revolução precedente e causa do próximo período de revolução.

As características das cinco fases citadas por Greiner (1972), e das crises relativas a cada fase são:

1<sup>a</sup> Fase: nesta fase há apenas duas preocupações, uma é a criação de um produto ou serviço e a identificação do mercado, a segunda é o provisionamento dos recursos financeiros. Boa parte do tempo do empreendedor vai para a produção. Os sistemas de gestão são rudimentares e pouca coisa é documentada.

A crise da primeira fase, que aparece nos seus últimos momentos, é uma crise de liderança. A medida que a empresa cresce torna-se necessário o domínio dos conceitos de eficiência produtiva (conduta mais racional e mais industrial), isto traz um aumento do número de colaboradores, logo o dirigente não pode mais gerenciar por métodos de comunicação informais. É necessário que o empreendedor se imponha como líder, neste ponto já é preciso um gerente administrativo.

2<sup>a</sup> Fase: a preocupação central é com a organização das atividades da empresa, separação das tarefas de comercialização da de produção, o que acaba por definir as formas de delegar autoridade e responsabilidade operacional. É quando se faz necessário o uso de sistemas de contabilidade e de controle de produção.

A crise da segunda fase é de autonomia. A medida que a empresa cresce em tamanho e complexidade, os sistemas adotados inicialmente se tornam inadequados. As pessoas começam a desejar que as tarefas e responsabilidades sejam mais bem definidas e reclamar por mais autonomia na tomada de decisões, isto implica que o empreendedor, que até então era o responsável por todas as decisões importantes da empresa, se veja obrigado a delegar poder de decisão.

3<sup>a</sup> Fase: A partir desta fase a empresa já tem um bom nível de rentabilidade, surge uma decisão crítica, aproveitar a fase de bons rendimentos e crescer ou permanecer pequeno e rentável. Se o empreendedor escolhe crescer passa a enfrentar o desafio de levantar recursos para financiar seu crescimento e, ao mesmo tempo, desenvolver as capacidades gerenciais necessárias para dar suporte ao crescimento esperado. Os pontos-chave nesta fase são: responsabilidades de gestão dos departamentos delegadas aos gerentes; implantação de sistemas de gestão por centros de lucro; sistema de controle fundamentado em relatórios

periódicos vindos das gerências; dirigentes afastados das atividades cotidianas e dedicados à estratégia.

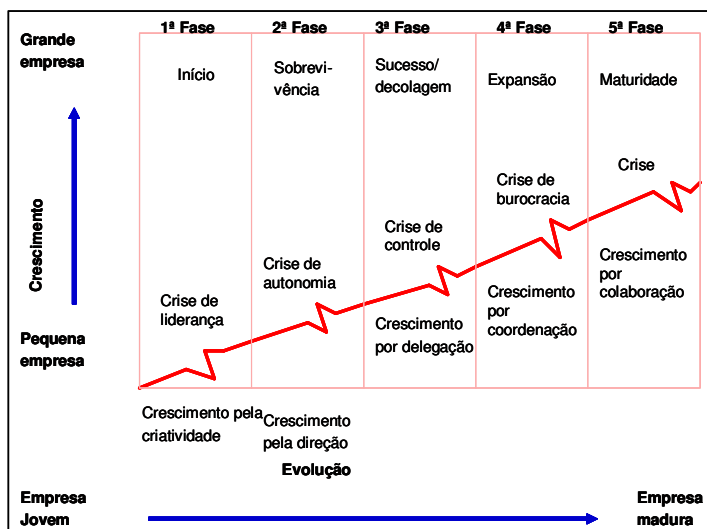
A crise é de perda de controle e de convergência das atividades da empresa, vez que os gerentes começam a imprimir um estilo próprio. Para lutar contra essas forças centrífugas a direção tentará resgatar o controle total da empresa e conflitos surgirão com relação a decisões importantes. A solução geralmente é a utilização de técnicas de coordenação mais elaboradas.

4ª Fase: é a fase do crescimento pela coordenação, os problemas que aparecem tangem o provisionamento de recursos financeiros necessários para o crescimento e a necessidade de coordenação das atividades objetivando manter a coesão. A resposta é a utilização de sistemas formais de gerenciamento que asseguram a especialização das tarefas e a coordenação entre os diferentes departamentos. Isto dá lugar a uma configuração burocrática da empresa, que será responsável pela crise característica desta fase, pois tende a se instaurar um excesso de burocracia. Os procedimentos tomam, pouco a pouco, mais importância do que os objetivos finais da empresa e, por conta disto, os gerentes ficam com suas ações limitadas.

5ª Fase: aqui o empreendimento já é uma grande empresa, os problemas serão de manutenção e controle de resultados atingidos, e a busca de mecanismos para manter o espírito empreendedor. Os esforços são direcionados ao desenvolvimento de mecanismos que facilitem a colaboração interpessoal, a fim de superar a crise de burocracia.

A capacidade de inovação torna-se a principal qualidade; a prioridade são as soluções rápidas dos problemas por meio de ação de grupos, os antigos sistemas formais são simplificados e combinados em sistemas mais simples com múltiplos objetivos; são utilizados programas de formação e educação; surgem sistemas de tempo real para os processos decisórios do cotidiano; a experimentação de novas práticas é encorajada pela organização. Nesta fase, os recursos humanos e sua capacidade de aprendizado aparecem como elemento motor da ação organizacional. A crise está muito relacionada com o stress e a sobrecarga de

trabalho  
A  
modelo  
Lary



sobre o staff.  
figura 2 apresenta o  
de Ciclo de Vida  
Organizacional  
desenvolvido por  
Greiner.

Figura 2. Modelo de CVO segundo Greiner

Fonte: adaptado de Greiner (1998, p402).

Quando o autor desenvolveu o modelo, afirmou tratar especificamente do CVO de pequenas empresas industriais. Novos estudos, desenvolvidos anos mais tarde, comprovaram ser aplicável aos outros tipos de organização, especialmente prestadoras de serviços. Neste trabalho, Greiner (1998) ressalta quatro pontos básicos sobre seu modelo:

- a. As fases do CVO das empresas em crescimento duram entre 3 a 15 anos. Embora a duração seja variável, em cada fase, as características de estrutura, sistemas e liderança são distintas.
- b. Transições entre fases do CVO não acontecem naturalmente ou suavemente, mesmo com o empenho da cúpula administrativa. Os estudos evidenciaram que as organizações passam por dificuldades revolucionárias e resistências à mudanças, o que conduz a falhas ou fracasso.
- c. Os gestores têm dificuldades para entender que uma solução organizacional adotada em determinada fase dará início à crise desta fase.
- d. A maior resistência à mudança aparece no topo, devido ao fato de que as fases de revolução, freqüentemente, significam mudanças no papel do fundador e dos gestores. Isto explica, segundo o autor, porque muitas organizações contratam novos executivos (de fora da empresa) e porque gestores antigos deixam as organizações. Os executivos não vão embora porque eles sejam "ruins" mas porque não se ajustam aos novos rumos que a empresa precisa percorrer.

Finalmente Greiner (1998) argüiu que poucas organizações passam por todas as fases de crescimento. A medida que a organização se desenvolve, é possível observar vestígios de outras fases (anteriores ou posteriores à atual fase da empresa). Superar as dificuldades encontradas na evolução das empresas depende da atenção do empreendedor aos instrumentos que o meio oferece e do reconhecimento das deficiências.

O ciclo de vida depende fundamentalmente das características pessoais e profissionais do seu fundador e/ou proprietário.

### **3 O INSTRUMENTO**

Conforme pode ser observado nos modelos descritos anteriormente, as organizações, assim como os indivíduos, desenvolvem-se superando diversos estágios. O diagnóstico destes pode fornecer uma valiosa informação ao empreendedor, seja para superar crises anteriores ou atuais, seja para se preparar para as futuras etapas que ele e a sua organização irão enfrentar.

Como forma de facilitar o diagnóstico da fase do ciclo de vida, elaborou-se um instrumento baseado no modelo de Greiner. A escolha do modelo foi motivada pela possibilidade de trabalhar com dois parâmetros de avaliação associados a cada fase da evolução da organização: o estilo gerencial e a crise enfrentada.

O instrumento de diagnóstico consiste de um formulário com perguntas fechadas, onde as questões sobre o estilo de gestão e a crise que a organização, permitem identificar cada fase do CVO. Foram formuladas ao todo 41 perguntas (5 para cada estilo de gestão e 4 para cada crise).

Quanto ao estilo de gestão, questionou-se os empreendedores sobre os seguintes aspectos:

- Desenvolvimento das atividades organizacionais;
- Organograma e estrutura hierárquica definidos;
- Delegação de poderes e responsabilidades;
- Preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e da organização;
- Preocupação com a produção e a conquista de mercado;
- Contratação de novos profissionais especializados em gestão;
- Flexibilidade na gerencia e nos processo da organização;
- Re-investimento dos lucros na organização;
- Preocupação com o dia-a-dia do negócio;

- Definição das funções e papéis na organização;
- Utilização de processos de controle nos procedimentos de trabalho;
- Gestão centralizada no proprietário;
- Utilização de programas de capacitação
- Burocratização dos procedimentos de trabalho;
- Tamanho da estrutura física da organização;
- Desenvolvimento de capacidades gerenciais;
- Desenvolvimento do espírito empreendedor entre os colaboradores;
- Resolução de problemas com auxílio da equipe;
- Coordenação das diferentes áreas da organização.

Com relação aos períodos de instabilidade, problemas enfrentados, que caracterizem as crises pelas quais a organização passa, as questões foram focadas em:

- Mistura das finanças pessoais e organizacionais, incorporação de produtos ou processos produtivos, especialização dos profissionais, liderança;
- Crescimento da organização, processos de gestão utilizados, burocratização, estrutura hierárquica, flexibilidade;
- Centralização do poder, excesso de quadros de colaboradores, conflitos, delegação de poder aos gerentes;
- Sistemas de controle, comunicação interna, estrutura organizacional.

#### **4 APLICAÇÃO**

A verificação do instrumento foi realizada com a aplicação do questionário aos proprietários de organizações no Arranjo Produtivo Local (APL) de moda e vestuário de Francisco Beltrão, no Estado do Paraná.

Após uma palestra sobre empreendedorismo e ciclo de vida das organizações, os proprietários receberam um relatório baseado nas respostas individuais do questionário, devidamente tabuladas. Este relatório contém informações sobre o número de repostas referentes ao estilo de gestão e crise.

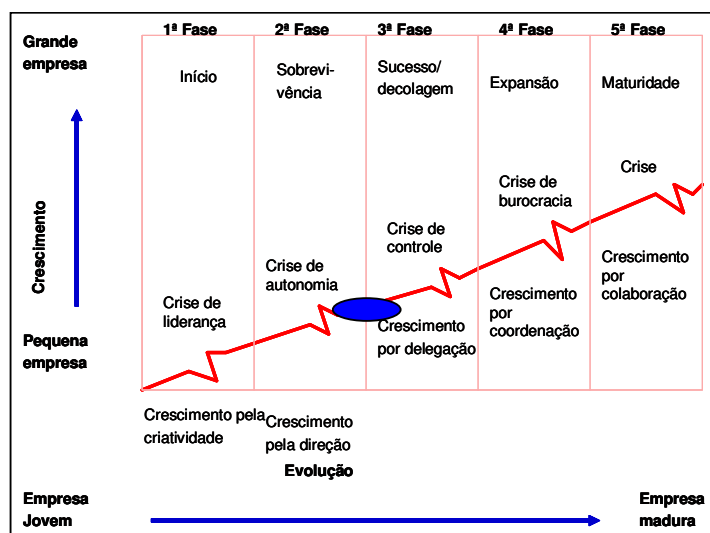
Além de um resumo das respostas, o relatório apresenta de forma gráfica a situação da empresa com relação ao seu ciclo de vida, conforme pode ser observado na figura 3.



DADOS DO ENTREVISTADO E ORGANIZAÇÃO: confidencial

RESPOSTAS:

Fase X CVO	Fase X Crise	Nº de Respostas referentes ao período de evolução	Nº de Respostas referentes ao período de Revolução	Total
1: Criatividade	1: Liderança	4	2	6
2: Direção	2: Autonomia	4	0	4
3: Delegação	3: Controle	3	0	3
4: Coordenação	4: Burocracia	2	1	3
5: Colaboração		2		2
Média		2,6	2,0	<b>2,50</b>



COMENTÁRIOS:

As respostas indicam que a organização encontra-se na segunda fase e caminha em direção à terceira. Observa-se que o estilo gerencial predominante continua sendo o das duas primeiras fases, isto é, a empresa ainda permanece centralizada nas ações do seu proprietário.

Quanto às crises, o levantamento indica que, pelo fato da empresa estar em transição entre fases, permanecem indícios do tipo de problemas da fase 1. Isto se deve ao tipo de liderança atualmente exercido. O crescimento da organização indica que, provavelmente no futuro próximo, o crescimento estará vinculado à capacidade do empreendedor delegar autoridade e responsabilidade.

Figura 3. Diagnóstico do CVO com base no modelo de Greiner

O instrumento foi aplicado a 25 empreendedores em agosto de 2006. Cada um deles recebeu o diagnóstico individualizado, com o mesmo formato da figura 3. Após entrevista, também individual, os empreendedores avaliaram a eficácia do instrumento. Dos 25 participantes, apenas um discordou do resultado do perfil da sua empresa. Os que aprovaram o instrumento, manifestaram que o resultado apresentado refletia com precisão a situação das suas organizações.

Vale salientar que, em geral, as empresas não se enquadram perfeitamente numa única fase. Ainda que haja uma concentração maior de características de uma fase, as organizações apresentam alguns traços de etapas anteriores e posteriores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo mostrou a importância de situar a organização entre as diferentes fases do ciclo de vida, para que o empreendedor possa planejar o futuro e superar as dificuldades.

O Modelo de Greiner permitiu a elaboração de um instrumento baseado em dois grandes grupos de questões relacionadas umas ao estilo atual de gestão, e outras aos tipos de problemas enfrentados.

A aplicação do instrumento a um grupo de 25 empreendedores indicou que as questões formuladas são de fácil entendimento e que a análise das respostas representa a situação da organização diagnosticada.

A continuação do trabalho, em andamento, consiste na informatização dos procedimentos e na incorporação de outros parâmetros, como por exemplo, as competências do empreendedor.

## REFERENCIAS

ADIZES, I. **Managing corporate lifecycles**. Paramus, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

BIRLEY, S; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHURCHILL 1983 CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. **The five stages of small business growth**. Harvard Business Review, n. 61, p. 30-50, 1983.

\_\_\_\_\_. **As seis fases fundamentais do crescimento empresarial**. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, p. 181-186, 2001.

GREINER, Larry. Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. **FAMILY BUSINESS REVIEW**, vol. 10, no.4, December 1997 © Family Firm Institute, Inc. P. 397-410

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. 205 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MACEDO, José Ferreira de. *Alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milenio, 2003.

MOUNT ET AL 1993 MOUNT, J., ZINGER, J. T., FORSYTH, G. R. **Organizing for development in the small business**. *Long Range Planning*, 26(5), 1993, p. 111-120.

QUINN E CAMERON 1983 QUINN, R.; CAMERON, K. S. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness**: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

REYNOLDS, P. D.; STOREY, D.; WESTHEAD, P. Regional characteristics affecting entrepreneurship: a cross-national comparison. In: *FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH*, Wellesley, MA: Babson College, 1994. p. 550-564.

SCOTT E BRUCE 1987 SCOTT, M.; BRUCE, R. **Five Stages of Growth in Small Business**. *Long Range Planning*, Vol. 20, n.3, p. 45-52, 1987.

Artigo recebido em xx/xx/xx e aceito para publicação em xx/xx/xx