

CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO

LIFE CYCLE OF ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN A COMPANY OF METAL-MECHANIC SECTOR

Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann*

RESUMO

O presente estudo qualitativo apresenta como tema o Ciclo de Vida das organizações e o empreendedorismo, tendo por objetivo identificar o atual Ciclo de Vida de uma organização do setor metal-mecânico, o relacionamento desse estágio com o perfil gerencial e empreendedor do fundador da empresa e sugerir ações de melhoria para implementação na companhia. Esse objetivo foi buscado através de entrevistas junto aos funcionários e aos diretores, da observação não-participante do pesquisador, da análise de documentos contábeis e financeiros e da resposta de questionário por parte do fundador. Em relação ao Ciclo de Vida das Organizações de Adizes (1998), concluiu-se que a empresa se encontra no ciclo de Envelhecimento Precoce. Já para o perfil gerencial e empreendedor do fundador, foi diagnosticado que, em resumo, ele é centralizador, criativo, determinado e focado no papel (A)dmínistrar e (P)roduzir. Além disso, considerando a forma de relacionamento entre o empreendedor e os funcionários, foi constatada a forma direta e sem burocracia de comunicação na empresa, criando um ambiente de liberdade. Por fim, foram feitas sugestões para melhorias na empresa objetivando a passagem para o estágio da Plenitude.

Palavras-chave: Ciclo de vida das organizações. Empreendedorismo. Estudo de caso. Adizes.

ABSTRACT

This qualitative study presents the theme of Lifecycle organizations and entrepreneurship, aiming to identify the current life cycle of an organization of metal-mechanic sector, the relationship of this stage with the profile management entrepreneur and the founder of the company and suggest improvement actions for implementation in the company. This objective was pursued through interviews with employees and directors, the non-participant observation of the researcher, the analysis of accounting and financial documents and the answer of a questionnaire by the founder. Regarding the Adizes' Lifecycle of Organizations (1998), concluded that the business is located in the Premature Aging cycle. As for entrepreneurial and managerial profile of the founder, who was diagnosed in short, he is centralizing, creative, determined and focused on profile (A)dmínistrating and (P)roducing. Moreover, considering the form of relationship between the entrepreneur and the employees, it was found the direct way and without bureaucracy of the communication within the company, creating an

* Mestrando em Administração e Negócios pela PUCRS. Especialista lato sensu em Política e Sociedade pelo Centro Universitário Barão de Mauá. Professor, Diretor Administrativo e Coordenador da Extensão Universitária da Escola de Filosofia e Teologia Afrocentrada (ESTAF). Líder Executivo da Polis Educação. professor@carloshoffmann.com.br.

environment of freedom. Finally, suggestions were made for improvements in the company aiming to move it to the Prime stage.

Keywords: Life cycle of organizations. Entrepreneurship. Case study. Adizes.

Introdução

O presente artigo trata do Ciclo de Vida organizacional em uma empresa do setor metal-mecânico da região metropolitana de Porto Alegre/RS, e o perfil do empreendedor necessário para o seu desenvolvimento. Saber onde se está e para onde se vai é de suma importância para a empresa que deseja se manter e crescer nos competitivos mercados atuais.

A empresa, fundada em 1986, fabrica diversos tipos de ferramentas profissionais de uso geral e conta com trinta funcionários ativos. Apesar de a empresa estudada ter um tempo de vida razoável e suficiente para grandes saltos organizacionais, ela encontra-se atualmente em uma situação de crise, tendo se estagnado no mercado de atuação em razão de problemas financeiros e de gestão. Outro problema que pode ser mencionado é o porte pequeno da empresa levando-se em consideração os concorrentes do mercado. Além disso, é preciso detectar se há alguma incompatibilidade do perfil gerencial do empreendedor em relação ao momento da empresa e quais as características que ele adicionalmente deve possuir.

Segundo Adizes (1998), existem problemas que a empresa pode naturalmente solucionar com a sua dinâmica ou energia interna, denominados de problemas normais. Caso esses problemas forem previstos para o momento do Ciclo de Vida da empresa, eles se caracterizam sensações. Entretanto, sendo problemas inesperados são denominados como transicionais, pois eles não existirão depois de completada a transição para o próximo estágio do Ciclo de Vida. Ainda, existem outros problemas denominados anormais que exigem uma ação profissional de fora da organização. São problemas mais sérios, pois se repetem constantemente deixando a organização estagnada e a sua solução pela gerência produz apenas efeitos colaterais indesejados. Chama-se de complexidades os problemas anormais comumente encontrados em uma determinada posição do Ciclo de Vida organizacional. Caso o problema anormal for raro, chama-se de patologia. Estes problemas, sejam eles normais ou anormais, assolam a organização e se não forem bem resolvidos, podem levá-la a morte ou inviabilizar objetivos traçados pela alta gerência para o futuro. Lezana e Lanza (1996, p. 2) ainda

completam dizendo que “muitos são os fatores que levam as pequenas empresas ao fracasso, mas em sua maioria quase todos estão ligados à figura do empreendedor”.

O conceito do ciclo de vida organizacional aplicado à empresa em questão potencializa as soluções e minimiza os efeitos negativos pertinentes a sua situação atual. Essa nova ideia identifica os problemas inerentes a cada estágio de desenvolvimento da empresa focalizando nas ações necessárias de serem tomadas pelos empreendedores e no perfil que estes devem ter. Nesse sentido, Adizes (1998, p. XVIII) escreve que:

Como os estágios de ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo.

A temática de aliar o ciclo de vida da empresa à questão de uma gestão empreendedora é considerada atual e pouco explorada no Brasil, necessitando de maior divulgação e interesse pelos centros de ensino e pesquisa. Além disso, conforme ressaltam Machado-da-Silva, Cunha e Amboni, Bertero, Keinert (apud BERTERO, CALDAS; WOOD JR, 1999), as pesquisas brasileiras em Administração têm tido um viés acadêmico muito acentuado, não combatendo as problemáticas gerenciais e de negócios que necessitam de uma maior atenção em relação a sua resolução e aplicabilidade.

A identificação das necessidades da empresa de acordo com seu estágio de vida pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendedor no comando de sua firma. Conforme coloca Adizes (1998, p. 62), “se identificarmos os problemas típicos, poderemos dizer em que ponto da curva do Ciclo de Vida a organização se situa”. Com a resolução dos problemas organizacionais identificados através do seu ciclo, haverá a perduração e a melhora da saúde da empresa como um todo, permitindo que a próxima geração da família venha a assumir uma empresa inserida no contexto de mercado e gerando valor real para os consumidores e acionistas. Assim, a viabilidade de implantação das mudanças necessárias é balizada na sua facilidade de tornar operacional e pelo fato de o próprio gestor acompanhar esse processo agindo quando necessário. Portanto, é importante entender as relações entre o estágio em que a empresa está, o perfil empreendedor e as ações necessárias para este momento. A questão que se sobressai e que deseja se responder aqui é: em qual estágio do Ciclo de Vida das Organizações a empresa estudada se encontra? Sendo assim, poderá se começar a analisar uma solução para a melhora desta empresa.

O objetivo deste artigo, destarte, é fazer um estudo de caso, exploratório e transversal para analisar o estágio do Ciclo de Vida das Organizações em que se encontra a empresa estudada, identificar o perfil empreendedor e o perfil gerencial do fundador e sugerir ações de melhorias e procedimentos em consonância com o Ciclo de Vida da empresa e o perfil empreendedor e gerencial detectados. Portanto, esta pesquisa busca trazer esses resultados para uma discussão de caso, sugerindo, ao final, ações para melhoria. Para alcançar este intuito, há uma revisão conceitual sobre empreendedorismo e perfil empreendedor, ciclo de vida das organizações e a análise dos temas abordados a partir do conceito de Adizes (1998), fechando com a conclusão deste artigo.

1 Fundamentação Teórica

1.1 Empreendedorismo e Perfil Empreendedor

“A palavra empreendedor – *entrepreneur* – tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo” (DORNELAS, 2001, p. 27). Longenecker, Moore e Petty (apud CHIAVENATO, 2005, p. 3) complementam dizendo que esse significado não admite somente “os fundadores de empresas, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores”.

A definição de empreendedorismo (ou *entrepreneurship*, nos EUA) tem sido muito difundida nos últimos tempos no Brasil. Dornelas (2001) explica que existe um grande número de motivos que podem explicar o interesse pelo tema no país, tais como a necessidade de aumentar a longevidade das pequenas empresas e a consequente diminuição da mortalidade, o desemprego e os novos negócios de tecnologia e Internet.

Quanto ao seu perfil, ser um empreendedor de sucesso exige uma série de características e comportamentos específicos. Drucker (2002) diz que o empreendedorismo é um comportamento, e não um traço de personalidade. Sendo assim, é preciso conhecer adequadamente quais são esses fatores tão necessários para a formação do empreendedor. Dolabela (2003b) complementa que o empreendedor não é um talento que brota calcado no brilho individual. Segundo Lezana e Lanza (1996, p. 6), “a personalidade do empreendedor e sua motivação tem uma grande influência no êxito ou fracasso de sua iniciativa empresarial”. Já Ray (apud LEZANA; LANZA, 1996, p. 6) realça que existem três grupos de características que explicam o êxito de alguns empreendedores em relação a outros: “personalidade, background/experiência e

habilidade do empreendedor”. Lezana e Lanza (1996) complementam que grande parte da evolução da empresa no tempo, explicitada pelos ciclos de vida, depende do comportamento do empreendedor.

O empreendedor segundo Timmons (apud DOLABELA, 2003a, p. 23) é “alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades. Para transformá-las em negócio de sucesso, busca e gerencia recursos”. Schumpeter (apud CHIAVENATO, 2005, p. 5) dilata o conceito falando que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”. Fillion (apud DOLABELA, 2003a, p. 27) destaca como outra característica ao empreendedor a necessidade de se ter visões, ou seja, imaginar o futuro e para concretizá-lo. Chiavenato (2005) acrescenta a importância de o empreendedor ter a necessidade de realização, fator que se reflete no sucesso empresarial e no padrão de excelência e gerência. Ainda, devido ao trabalho multiforme que o empreendedor faz, “o conhecimento que [ele] deve adquirir não pode ser limitado apenas a conteúdos científicos ou técnicos” (DOLABELA, 2003b, p. 28).

Os atributos pessoais do empreendedor são impactantes na trajetória da organização ao longo do seu ciclo de vida. Segundo Lezana e Lanza (1996, p. 6), “há uma estreita relação entre as características do empreendedor e o crescimento e o desenvolvimento da empresa”. O Quadro 1 mostra estas características, à luz do modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993).

Quadro 1. Ciclo de vida e características do empreendedor

Características	Nascimento	Sobrevivência	Crescimento	Expansão	Maturidade
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar várias coisas ao mesmo tempo; Vendas; Trabalho árduo; Técnica; Conseguir recursos; Negociação; Resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Autodisciplina; Adapta-se às necessidades da organização; Elaborar sistemas de controle; Estabelecer regras, valores; Integração; Administrativa; Autodisciplina; Controle; Adquirir informação; Avaliar oportunidades; Pensar criticamente; Escutar e adquirir informação 	<ul style="list-style-type: none"> Mudar a cultura e estilo da organização; Concentração; Delegação. Visão; Liderança; Elaboração de sistemas orçamentários; Elaboração de diretrizes; Comunicação persuasiva 		
<i>Experiência</i>	<ul style="list-style-type: none"> Prévia no produto e processo de fabricação; 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento financeiro, vendas; Estratégia de promoção e 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico; Administração de 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de formação de preço 	<ul style="list-style-type: none"> • propaganda; • Linha de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • pessoal
<i>Necessidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade; • Compromisso com o empreendimento; • Valores estabelecidos; • Independência; • Entusiasmo; • Imitar um modelo; • Motivação; • Baixa aversão ao risco; • Orientação para a ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia; • Competição; • Obstinação; • Considerações sobre bem-estar; • Percepção da riqueza; • Aprovação; • Ambição; • Perseverança 	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito empreendedor; • Reagir ao meio ambiente; • Desenvolvimento pessoal; • Gerar novas oportunidades de negócio

Fonte: Lezana e Lanza (1996, p. 7)

No Quadro 1, demonstra-se a alteração do perfil do fundador no processo de evolução da empresa, no que diz respeito aos seus eixos principais: habilidade, experiências e necessidades (LEZANA; LANZA, 1996).

Considerando as habilidades, à medida que a organização avança do nascimento para a maturidade há uma mudança da necessidade de habilidades técnicas para as habilidades gerenciais. A figura do *superhomem*, do empreendedor *faz-tudo* do início das fases do ciclo de vida perde gradualmente o controle da organização, descentralizando as decisões e delegando suas principais atividades. Todas essas mudanças resultam em um processo de aprendizagem, necessitando de auxílio externo e conhecimentos específicos para poder ultrapassar essa transição com sucesso (LEZANA; LANZA, 1996).

Em relação às experiências, à proporção que a empresa evolui das fases de nascimento e sobrevivência para as demais etapas, é necessário competência e experiência no desenvolvimento do plano financeiro e de vendas, além de conhecimento para a criação de artifícios que possibilitem a delegação na tomada de decisões. Ao mudar para a administração funcional, cria-se o imperativo de elaboração do planejamento estratégico que deve ter o seu cerne nas perspectivas e caminhos futuros da empresa. Além disso, é fundamental ter experiência em administração de pessoas e ter conhecimento sobre como motivá-las, possibilitando à empresa evoluir e trilhar novos caminhos (LEZANA; LANZA, 1996).

Quanto à necessidade, ela é conceituada como um “déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo” (LEZANA; LANZA, 1996, p. 7). Ela se desenvolve quando há insatisfação, rompendo com o equilíbrio. Sendo assim, “entende-

se que a criação e a manutenção de uma empresa, dependem diretamente da satisfação que esta gera ao empreendedor” (LEZANA; LANZA, 1996, p. 7-8). Nas fases iniciais é exigido um alto grau de criatividade e engajamento do fundador. A sua personalidade deve ser modificada para as fases subsequentes, que demandam mais energia, desenvolvimento pessoal e auto-estima (LEZANA; LANZA, 1996).

Dados estes conceitos, é de suma importância que se estude o empreendedor pelas suas características e comportamentos e o que lhe é necessário para a correta administração do seu negócio, o que será visto nas seções posteriores. Dessa forma, compreender os conceitos atinentes a empreendedorismo e ao empreendedor auxilia no entendimento dos conceitos do ciclo de vida das organizações e na análise da situação atual da empresa.

1.2 Ciclo de Vida das Organizações

Empreendedores e pesquisadores da área de negócios têm procurado entender melhor como uma organização nasce, cresce, se desenvolve e morre. De acordo com Adizes (1998), as organizações apresentam padrões previsíveis de comportamento em seu desenvolvimento e crescimento assim como os seres vivos. Marques (1994, p. XX) acrescenta que “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”. Desta ansiedade, segundo Mount, Zinger e Forsyth (1993), emergiram uma variedade de modelos que procuram representar ou explicar o crescimento e desenvolvimento das organizações. Os modelos normalmente se enquadram em três grupos: modelos de ciclo de vida, modelos de crescimento econômico e modelos de desenvolvimento organizacional. Estes modelos comumente dividem a vida de uma empresa em etapas, fases ou ciclos, sendo que cada fase tem uma demanda e requer recursos diferentes. Além disso, cada fase é marcada pela distinção nas características as quais demandam por uma combinação específica de atividades empreendedoras e gerenciais. Sendo assim, “à medida que a organização altera suas características pode-se afirmar que está, também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, em seu ciclo de vida” (BORINELLI, 1998, p. 24). No Quadro 2, há um resumo dos principais modelos de Ciclo de Vida organizacional.

Quadro 2. Modelos de Ciclo de Vida organizacional

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Estágios de Crescimento	Adizes	1993	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude 6. Estabilidade 7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte
Características de Gestão	Greiner	1972	1. Criatividade 2. Direção 3. Delegação 4. Coordenação 5. Colaboração
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1. Concepção 2. Gestação e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	1994	1. Estágio conceptual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo 9. Estágio inovativo

Fonte: Adaptado de Borinelli, 1998.

Para fins deste trabalho, o modelo adotado como referência será o de Ciclo de Vida de Adizes, pela sua adequação teórica, adaptação à realidade em questão na organização e por apresentar conceitos mais completos em relação aos outros modelos.

Segundo Adizes (1998), as empresas também têm os seus ciclos de vida, enfrentando os choques e as dificuldades usuais atinentes a cada Ciclo de Vida Organizacional, e também, os problemas característicos de transição, ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento. Kaufmann (1990, p. 11) ainda observa que “[...] a cada passagem de um estágio para outro, [a empresa] enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem”. Para o ciclo de vida, Adizes (1998) sugere 10 estágios, conforme a Figura 1:

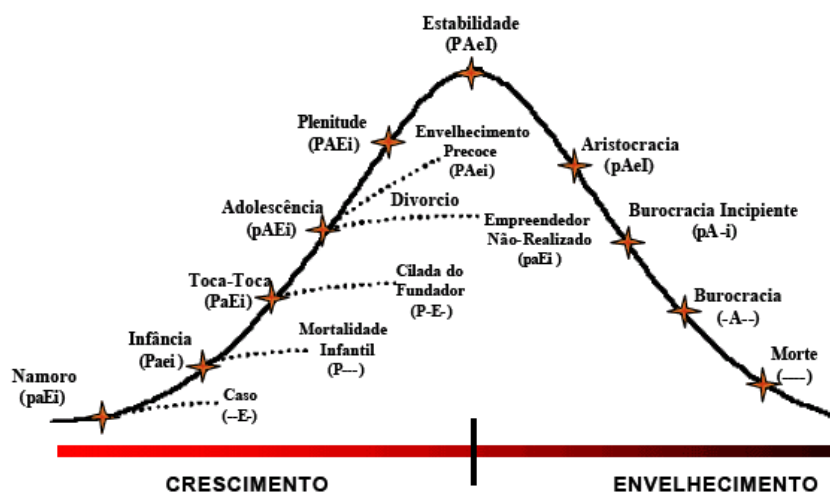


Figura 1. Modelo de Ciclo de Vida das organizações de Adizes
Fonte: Pedro (2003, p. 28)

Adizes (1998) denomina o primeiro estágio no desenvolvimento de uma empresa como **Namoro**. É quando a empresa somente existe no plano das ideias, prognósticos e conceitos. É o período onde nada acontece de fato, mas que se cria um compromisso com a ideia de sucesso da organização. Ainda torna-se necessário o empreendedor apaixonar-se pela ideia do negócio que está criando, pois, mais tarde, ao ter a empresa recém-nascida será esse amor que manterá a motivação nos momentos difíceis da Infância. Segundo o autor, uma empresa somente nasce quando o risco é assumido, ou seja, quando o compromisso é colocado à prova e sai vitorioso. Para isso, ao fundar uma organização que se deseja ser bem-sucedida, é necessário um líder, um gestor que esteja disposto a *não dormir à noite assim que a empresa nascer*. Este requisito é mais importante do que dispor de boas ideias, um mercado e dinheiro pra financiá-la, em razão de que se a doação não for proporcional ao nível de dificuldades que estão por vir, o fundador não aguentará e gerará uma organização natimorta. Portanto, pactuar um compromisso forte e inabalável é o segredo do sucesso da empresa nascitura, pois a existência ou ausência dele é que manterá viva ou matará a organização (ADIZES, 1998).

A motivação verdadeira em muitos atos da vida torna-se componente essencial para o sucesso. Isso se torna mais evidente quando se fala em empreender. De acordo com Adizes (1998), ganhar dinheiro por si só não basta como fator motivacional nesta fase do Ciclo de Vida. Esta motivação pura e simples é insuficiente, pois não há como saber precisamente quanto uma empresa irá lucrar. Deve-se ir além do lucro imediato, tendo um compromisso emocional com a ideia e com a funcionalidade dela no mercado.

Collins e Porras (1995, p. 90) colocam complementarmente que “os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo; eles não são o sentido da vida, mas sem eles não há vida”.

Não se descarta a ideia de se obter lucro, entretanto, é preciso saber que se o retorno do investimento pode acabar um negócio, ele por si não pode criar um negócio. O real gerador de um negócio é a crença do empreendedor na existência de uma necessidade real a ser satisfeita, é ele acreditar na existência de clientes reais que apreciarão o produto ou serviço que ele prover. O retorno sobre o investimento é um fator que limita, e não proporciona à empresa a obtenção do impulso necessário para esta etapa da vida dela. Collins e Porras (1995, p. 23-24) complementam afirmando que:

Ao contrário do que rezam as doutrinas acadêmicas, a “maximização da riqueza dos acionistas” ou a “maximização dos lucros” não foi a força impulsionadora dominante ou o principal objetivo ao longo da história das empresas visionárias. As empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganhar dinheiro é apenas um – e não necessariamente o principal. Sim, elas buscam o lucro, mas também são guiadas por uma ideologia central – valores essenciais e uma noção de propósito além de simplesmente ganhar dinheiro.

O comprometimento ideológico necessário para se fundar a empresa também é importante para o desenvolvimento do produto ou serviço. Ele deve ser desenvolvido suficientemente para que possa ser lançado no mercado, deve ter a qualidade e especificidades necessárias e pensadas pelo empreendedor (ADIZES, 1998). Este produto deverá satisfazer uma necessidade do mercado, sendo que este deverá ser educado para a aceitação do novo produto. O desenvolvimento do produto não será uma reação às exigências do mercado, já que ceder implica em relegar o sonho e descuidar do desenvolvimento da nova solução. Face a isso, muitos fundadores ignoram os preceitos de marketing caracterizando, segundo o autor, como um fenômeno normal e desejável, ou seja, uma sensação. Citando Shaw (apud ADIZES, 1998, p. 18): “os homens sensatos adaptam-se ao ambiente; os insensatos tentam adaptar o ambiente a si. Portanto, todo progresso é o resultado dos esforços de homens insensatos”.

Este comportamento, entretanto, deve ser mantido até um determinado momento. O que é normal em um Ciclo de Vida pode ser anormal em outro. Quando for voltar-se para o mercado é preciso ouvir o que ele quer e não cegar-se e impor somente a visão pessoal. O compromisso do empreendedor é valioso, entretanto, é necessário

que ao final ele diminua seu ímpeto, dando ouvidos ao mundo exterior e a razão (ADIZES, 1998).

Durante o Namoro é natural haver dúvidas, tais como o que será feito, como será feito, quando será feito e quem e por que fazer. Ter estas dúvidas e respondê-las nada mais é do que dar um choque de realidade às ideias, pô-las a prova. Quando não há este choque, diagnostica-se o Namoro com problemas patológicos, o que se define como *caso* (ADIZES, 1998).

Como na vida, no Namoro tudo transcorre *as mil maravilhas* e os problemas não são graves, sendo que por isso a patologia do Namoro é perigosa. Como a ideia não foi testada, esta nova empresa não passará da infância podendo adernar antes do tempo se o compromisso não for suficiente ou se não fizerem as correções de rumo necessárias. Esta precipitação decorre da empolgação com a ideia e a sua não colocação por escrito (ADIZES, 1998).

Ultrapassando todas as dificuldades, o nascimento da empresa ocorre de fato quando é assumido algum risco relativo ao negócio, seja ele a entrega do produto ou serviço ou o aluguel da sala da empresa. Caso ele não seja assumido ou não seja significativo, haverá uma morte prematura. No entanto, este risco, quando for substancial, permitirá a passagem da empresa para o próximo estágio de desenvolvimento, a Infância (ADIZES, 1998).

O segundo estágio de crescimento da empresa é denominado **Infância**. Nessa fase, segundo Adizes (1998), a organização já existe e necessita de resultados financeiros que a sustentem e a permita vencer os riscos que existem desde que ela “nasceu”. Não há mais lugar para as ideias ou idealismos e sim para resultados ou vendas. Entretanto, essa passagem é árdua e desafiadora.

Agora, segundo o autor, o tempo é de ação. Nesse estágio o que conta é o que a pessoa faz e não o que ela pensa. “Não há tempo para se planejar ou pensar porque todos estão ocupados fazendo coisas” (ADIZES, 1998, p. 31). E o empreendedor que somente sonha tem sérios problemas nessa fase se não houver a adaptação para a nova realidade. Nesta fase o fundador não deverá ser sonhador e deve se comprometer com os resultados da empresa.

Administrativamente a nova organização contém pouca ou nenhuma regra, norma ou diretriz baseada na experiência anterior, já que ela não existe. Há um centralismo muito grande no empreendedor e este não se preocupa em conhecer melhor a empresa em seus pontos fortes ou fracos ou padronizar alguma operação. Em relação

ao ambiente, todos se conhecem e se tornam íntimos e os novos empregados, que são contratados pessoalmente e segundo os critérios pessoais do fundador. Adizes (1998) ainda menciona a dependência operacional da empresa com o fundador e que caso ele venha a faltar, não haverá um substituto capaz de manter a organização.

O mesmo autor (1998, p. 24) ainda lista os padrões normais de comportamento de uma empresa criança e que esta deve estar “voltada para a ação e impulsionada pelas oportunidades”. Como consequência disso, a empresa tem “poucos sistemas, normas ou diretrizes” e com isso gera um “desempenho inconsistente”. Tudo isso acarreta em “vulnerabilidade; um problema pode tornar-se uma crise sem aviso prévio”. Esta situação pede uma gerência *apagadora de incêndios*, exigindo pouca delegação e, conseqüentemente, que o compromisso do fundador seja frequentemente testado. Nessa fase, o empreendedor é quem manda e centraliza todas as decisões e, segundo o referido autor (1998, p. 30), se trata “[...] de uma sensação desejável” e não um problema.

Conforme Adizes (1998), o que se deve fazer é realizar um planejamento de curto prazo, adquirir *know-how* e ter ação, já que, por conta da sua inexperiência, ela não tem como formular metas e estratégias realistas de longo prazo. E tudo isso sem delegar, pois as pessoas que estão junto do empreendedor na sua empresa muito provavelmente não têm condições ou competência para fazer o serviço tal como ele. Além disso, a empresa é gerenciada através das crises, tendo as decisões tomadas de pronto e muitas vezes de forma inédita.

Adizes (1998) ainda referencia o problema da subcapitalização. Ele alerta para a necessidade de se haver o dinheiro necessário para o dia a dia da empresa, para as suas necessidades de caixa e capital de giro. Comenta ainda que existe a propensão de o entusiasmo do fundador cegá-lo às necessidades financeiras da empresa, comportamento típico da fase de Namoro. O empreendedor antecipa em suas ideias os resultados da empresa e acredita que o dinheiro para mantê-la sairá de si mesma e em quantidade suficiente. Essas expectativas irreais criam um problema real que acaba prejudicando o funcionamento da empresa. Adizes (1998, p. 25) afirma que:

As tribulações da subcapitalização durante a Infância podem ser evitadas se, durante o Namoro, o fundador examinar a fundo *o que* será feito, *como* isso será feito e *quem* irá fazê-lo – tanto a curto como a longo prazo. Para que a Infância seja cheia de saúde, é preciso haver um plano comercial realista, e o fluxo de caixa deve ser monitorado semanalmente. O enfoque contábil deve ser no fluxo de caixa. [...] Monitorar o giro das contas a receber e do estoque também é essencial para que se evite um incremento desnecessário do capital de giro capaz de destruir a liquidez da organização Criança.

Gitman (2004, p. 10) complementa a ideia dizendo que se deve dar “mais ênfase aos *fluxos de caixa* [...]”. Ele mantém a solvência da empresa planejando os fluxos de caixa necessários para que ela cumpra suas obrigações e adquira os ativos necessários para alcançar seus objetivos.”. Deve-se utilizar, ainda segundo Gitman (2004, p. 10) “o regime de caixa para reconhecer as receitas e despesas somente no que diz respeito às entradas e saídas efetivas. Independentemente de lucro ou prejuízo, uma empresa precisa de fluxo suficiente de caixa para saldar suas obrigações”.

Adizes (1998) ainda ressalta a importância do compromisso do fundador. A falta de compromisso é também um problema que pode levar a mortalidade infantil da empresa. A empresa nessa fase oferece poucas recompensas palpáveis, tem desempenho inconstante, além de ter um fluxo de caixa negativo, muitas vezes. Normalmente a empresa só se mantém por causa do amor do fundador que foi assumido no namoro, de seu compromisso com a sua autoestima e seu negócio. Esses problemas podem causar o atraso na evolução da empresa ou na sua morte, a partir do tédio ou alienação do fundador ou da não liquidez da empresa.

O mesmo autor fala que não é possível ficar na mesma situação (criança) indefinidamente, pois não é possível manter o mesmo empenho, energia e força requerida ao fazer a empresa nascer. Com esse prolongamento, todos se desestimulam, afrouxam o compromisso e a empresa sucumbe. “O tempo é essencial; uma infância prolongada é sinal de patologia” (ADIZES, 1998, p. 35).

Uma empresa deixa de ser criança e segue para o próximo estágio do Ciclo de Vida organizacional, chamado **Toca-Toca**, quando há uma estabilização financeira e operacional. Os clientes começam a se tornar fiéis, os fornecedores se padronizam, os problemas produtivos deixam de ocorrer com frequência e o fluxo de caixa melhora sensivelmente. Finalmente, o empreendedor tem tempo para respirar (ADIZES, 1998). Nessa fase, segundo Adizes (1998), a empresa já está funcionando plenamente, está em crescimento e não está mais *engatinhando*, ou seja, aparentemente autossuficiente e com um sucesso rápido. Entretanto, essas características podem tornar o fundador e a empresa arrogantes fazendo-os esquecer das dificuldades e problemas passados na infância e não vendo os problemas, só oportunidades. Com isso, há uma tendência de envolvimento em um sem-número de atividades e de priorizar inúmeros itens, o que acaba sendo o mesmo que não ter prioridades, descuidando dos investimentos e esperando ingenuamente que os resultados apareçam.

Nesse estágio, as vendas se tornam o carro-chefe. A empresa se direciona totalmente para o mercado e pensa que vender mais é vender melhor. Segundo Adizes (1998, p. 37), “torna-se uma organização *impulsionada* pelas oportunidades, não uma organização *geradora* de oportunidades”, ou seja, reagindo ao ambiente ao invés de planejá-lo. O perigo dessa orientação para as vendas é de que ela pode gerar consequências indesejadas. Na ânsia de vender, a organização começa a diminuir sua margem dando descontos e incentivos excessivos, fazendo com que quanto mais ela venda, mais ela perca dinheiro (ADIZES, 1998). Ainda nesse período, a empresa não tem uma gestão de pessoal eficiente e equânime sendo centrada nas pessoas e não nas tarefas. Não há perfis adequados e as pessoas são recrutadas em situações diferentes, causando uma disparidade em termos de qualidade, salário e contrato. Agora as crises são gerenciadas. Além disso, por seus gerentes se dedicarem a todos os problemas, eles perdem o foco. Adizes (1998, p. 39) diz que “para sobreviver, ela precisa instituir diretrizes que determinam o que *não* fazer, ao invés do *que mais* fazer”. Com isso, surge a necessidade de se estabelecer regras e diretrizes formais enfatizando “o subsistema administrativo. [...] Caso não se enfatize os sistemas administrativos, a empresa cai numa patologia chamada Cilada Familiar, ou do Fundador” (ADIZES, 1998, p. 41).

Essa cilada tem crises de delegação e centralização. O empreendedor tenta “delegar autoridade sem, contudo, abrir mão do controle. E embora só deseje delegar, ele acaba descentralizando” (ADIZES, 1998, p. 42). E, ao fazer isso, o fundador acaba perdendo o controle, já que não há regras administrativas maduras e em quantidade suficiente para controlar esses atos. Com isso, há um efeito *vai-e-volta* em que em um momento quem manda é o empreendedor e em outro o delegado. Nesse processo a empresa sofre com dores e tensões e quanto mais isso acontece mais a empresa começa a estancar e os funcionários começam a não querer mais a figura do fundador que, por sua vez, se acha preso à empresa.

Há ainda o caso quando a Cilada do Fundador se transforma na Cilada Familiar. Isso ocorre quando “algum membro da família assume a empresa pelo simples fato de ser dono dela, e não por sua competência ou experiência” (ADIZES, 1998, p. 45). Essa atitude nepotista suicida faz com que os gerentes competentes saiam ou requeiem a empresa.

A transição para a Adolescência é fruto de uma grande crise. Fatores como um erro estratégico de negócio, um processo judicial, ousadia descabida, “a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, a falta

de estrutura, o processo centralizado de decisão” (ADIZES, 1998, p. 46), entre outros, levam a essa crise que, se ultrapassada, fará com que a arrogância se evada e os erros tenham que ser corrigidos, estabelecendo os princípios da Adolescência.

Adizes (1998) fala que na **Adolescência** (4º estágio) ocorre o renascimento da organização. Nesse momento, a empresa renasce emocionalmente longe de seu empreendedor, caracterizada pela busca da independência. E como tal, é mais sofrido e delongado do que o próprio nascimento fisicamente falando, gerando uma transição difícil. Ainda, segundo Adizes (1998, p. 49), “as atitudes de comportamento mais características da organização Adolescente são o conflito e a inconsistência”. Há incongruência nos objetivos e metas da empresa e nas políticas de remuneração e valorização e há rivalidade entre os gerentes novatos e os gerentes veteranos, causando improdutividade.

O primeiro motivo dessa dificuldade transicional é a delegação de autoridade. Isso deve ocorrer nessa fase, mas é aí que começam a surgir os problemas. O fundador não quer perder a *majestade*. Além disso, ele também deveria submeter-se a organização, cumprindo as regras e diretrizes que ele mesmo ajudou a criar. Entretanto, ele é o primeiro a desrespeitá-las. Sendo assim, outros também seguem o seu exemplo, o que acaba levando a um desrespeito organizacional generalizado onde as regras não são cumpridas, somente servindo para ilustrar um papel. Essa situação gera um comportamento anômalo na empresa, fazendo com que ela fique imprevisível e cause ainda mais um sentimento de perda de controle por parte do empreendedor (ADIZES, 1998). Nesse estágio, a delegação é inevitável, mas não é algo fácil, sendo que o empreendedor geralmente não sabe fazer isso, temendo seus resultados. Essa dificuldade se deve a circunstância de que o fundador é o único que detém todas as informações necessárias para o processo de decisão somado ao fato de que os seus funcionários são inexperientes nesse tema. Entretanto, “quanto mais tempo ele segurar as rédeas, mais demorado será o processo dos outros aprenderem a tomar e a implementar suas próprias boas decisões” (ADIZES, 1998, p. 51). O aprender a delegar acontece aos poucos, mas é normal que ocorram recaídas e o empreendedor tenha que recentralizar a autoridade. Esse comportamento somente se tornará patológico “se o fundador continuar com a mesma atitude qualquer que seja o grau de competência dos subordinados – o que significa cair novamente na Cilada do Fundador” (ADIZES, 1998, p. 52). Para resolver essa crise, muitas vezes o fundador contrata ou vende a empresa para um gestor profissional (ADIZES, 1998).

O segundo motivo para a dificuldade de transição entre os estágios é a mudança de liderança. Nesse estágio é contratado um novo gerente que deve ser um líder capaz de resolver os problemas atuais e preparar a empresa para o futuro assumindo o controle no lugar do empreendedor. O novo líder deve tornar a organização mais profissional retirando o excesso de intuição do processo decisório ao implantar regras e diretrizes, sistemas e métodos, ou seja, realizando a sua entrada para a Adolescência. Isso serve para tornar a empresa geradora de oportunidades e não uma impulsionada por elas (ADIZES, 1998). Contudo, esses requisitos pedem um líder diferente do empreendedor. Justamente por isso ele contrata esse gerente profissional, mas que, de pronto, causa um choque no fundador que reconhece que o novo contratado é muito diferente dele. Por esse não enquadramento “dá início à *síndrome da porta giratória*” (ADIZES, 1998, p. 53) até que o fundador contrate alguém “ideal”. Isto não dá resultado, já que o contratado deve pensar como o fundador, mas fazer coisas que ele não faz. Isso é contraditório e faz com que a *porta gire* novamente (ADIZES, 1998).

O empreendedor deve saber o momento certo de repassar a responsabilidade ao administrador para este realizar uma transição saudável ao estágio da adolescência. O momento para isso acontecer é quando a empresa está estabilizada e sem pressões exageradas por vendas e resultado. Contudo, por estar tudo bem a transição não ocorre nesse momento e sim quando há uma crise (ADIZES, 1998). Essa crise é agravada por dificuldades dentro da empresa. Ela está desorganizada, o organograma é uma confusão, a política de remuneração é empírica e os funcionários ficam independentes em termos de hierarquia e procedimentos. Esses funcionários-chave têm imenso poder político, pois como o conhecimento não está institucionalizado e documentado se eles saírem da empresa, “poderão lançá-la no caos até que alguém descubra como fazer o que eles faziam” (ADIZES, 1998, p. 54). Além disso, eles são considerados leais ao fundador, pois estavam presentes nas dificuldades passadas.

Nesse contexto caótico é que entra o novo gerente. Suas novas práticas são execradas pelos funcionários antigos e estes começam a desrespeitá-lo, invocando diretamente o fundador. Este por sua vez não dá apoio ao novo líder tirando-lhe a sustentação e propiciando que todos, inclusive o próprio fundador, desrespeitem as novas regras e diretrizes traçadas pelo novo contratado. Sendo assim, o gerente fica numa situação desconfortável onde não há o que fazer, já que tudo o que fez não deu o resultado esperado devido ao boicote generalizado (ADIZES, 1998).

Ainda há um terceiro motivo que atrapalha a transição da autoridade que se chama transposição de metas. A empresa deve começar a trabalhar com mais eficácia, ou seja, melhor ao invés de continuar trabalhando eficientemente, ou seja, mais. A herança da organização Toca-Toca diz que é bom aumentar as vendas, mas, na prática, nem sempre isso é verdadeiro em virtude dos seus custos diretos e indiretos. Essa realidade não foi vista antes, pois “a empresa tem tantos produtos, em tantos mercados, com tantas políticas de preços e tantas mudanças nessas políticas, que se torna impossível acompanhar todos esses dados” (ADIZES, 1998, p. 56). Em razão disso o clima organizacional piora, enquanto alguns bons colaboradores saem ou ameaçam sair da empresa. O fundador tenta arrumar ofertando novas formas de remuneração e recompensa, tais como ações ou participações nos lucros, mas apenas acaba criando um problema político. Após, os funcionários começam a fazer frente ao fundador, já que foram, de certa forma, subornados para continuarem e querem também controlá-la. Para que essa política dê certo, “a organização precisa desenvolver sistemas claros de responsabilidades, estrutura de autoridade e informação capazes de indicar como cada indivíduo está se saindo [...]” (ADIZES, 1998, p. 57).

O que permeia esses três fatores – delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas – é o conflito entre a “velha guarda e a nova guarda, o fundador e o gerente profissional, o fundador e a empresa e as metas da empresa e individuais (ADIZES, 1998, p. 58)”. Esses conflitos podem gerar o que se chama de envelhecimento precoce. Formam-se grupos de apoio e contrários a qualquer projeto, sistema ou pessoa gerando alta rotatividade de pessoas e direcionando toda a energia que estava sendo gasta com o mercado, internamente em conflitos e disputas pelo poder (ADIZES, 1998). O conflito pelo poder em uma organização Adolescente é considerado normal. “A patologia ocorre quando o conflito resultar numa perda crítica da confiança e do respeito mútuos entre aqueles que detêm o controle formal e informal do processo decisório da empresa” (ADIZES, 1998, p. 60). Neste caso, os indivíduos mais empreendedores, aqueles que traziam a criatividade e a flexibilidade à empresa, acabam saindo e acelerando o processo de seu envelhecimento, fazendo que ela caia no simplismo numérico e normativo sem atingir a Plenitude.

Entretanto, caso ela consiga ultrapassar esses conflitos e completar a sistematização administrativa e institucionalização da liderança com sucesso, a empresa estará apta a passar para o próximo estágio do Ciclo de Vida, a Plenitude (ADIZES, 1998).

Adizes (1998, p. 61) comenta que o quinto estágio da **Plenitude** “é o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade”. Nessa fase, as organizações são orientadas para o cliente, tem sistemas e estruturas funcionais, são criativas e tem visão estratégica, tem planejamento e disciplina para segui-lo, continuamente superam as metas de desempenho, são capazes de manter o crescimento dos resultados e da participação do mercado e geram novas organizações Criança. A empresa tem um orçamento voraz, sendo que a diferença entre o previsto e o realizado é aceitável. “Uma organização Plena possui a visão e a agressividade de uma Toca-Toca, mas mantém o controle e a previsibilidade da implementação adquiridos durante a Adolescência” (ADIZES, 1998, p. 61).

Nessa fase, o problema normal é a falta de capacitação gerencial. Este é um problema prioritário, o que não quer dizer que não existam outros problemas, de ordem periférica que podem atormentar o gestor. Assim, o normal são os problemas atinentes ao Ciclo de Vida específico e, em menor grau, os problemas passados e, numa crescente, os problemas vindouros que devem e serão resolvidos ao longo do tempo. Este movimento é considerado saudável e a sua compreensão auxilia na definição da ordem de importância dos problemas. Caso algum problema fique *pelo caminho* (complacência), ele atrasará o desenvolvimento da empresa direcionando a empresa para os ciclos anteriores (ADIZES, 1998).

Ainda, Adizes (1998, p. 65) salienta que “na curva da distribuição normal do Ciclo de Vida, a Plenitude não é o zênite [...]. Se a organização Plena já estivesse no cume da montanha, só haveria um caminho a seguir: para baixo”. Esse estágio não significa que ela já chegou ao seu ápice, e sim que ela ainda está crescendo, fazendo parte de um processo. A curva ainda continua a subir, pois retrata a pujança da empresa decorrente do impulso “gerado no Namoro, posto à prova na Infância, reativado no estágio Toca-Toca, institucionalizado e canalizado na Adolescência, e que está sendo integralmente capitalizado na Plenitude”. Entretanto, se a empresa não reativar esse impulso, suas forças arrefecerão e ela partirá para a fase denominada Estável, sendo o fim dos resultados crescentes e o começo da decadência.

Adizes (1998) conceitua o estágio **Estável** como a primeira fase de envelhecimento do Ciclo de Vida das organizações, sendo caracterizado pelo princípio da perda da flexibilidade, da criatividade e da capacidade de inovar da empresa. O conservadorismo começa a tomar forma, há um arrefecimento nos conflitos e discussões

e os métodos e regramentos começam a prevalecer em detrimento da criatividade e da urgência sob a justificativa de se manter as glórias do passado. Agora a organização adquire uma falsa sensação de tranquilidade, evitando maiores atenções com o público externo e o mercado. A empresa se volta para dentro reduzindo gastos com novos produtos, pesquisas de marketing e desenvolvimento gerencial, focando apenas a lucratividade a curto prazo. Outra mudança que caracteriza a maior objetividade da empresa é a maior valorização do pessoal de finanças em prejuízo dos outros setores voltados ao ambiente externo (ADIZES, 1998).

As características da organização nesse estágio se configuram pelo contentamento e projeção de se obter menores taxas de crescimento, pela diminuição das expectativas de conquista de novos clientes e tecnologias, pelo começar a olhar os feitos do passado ao invés de vislumbrar o futuro, pela aversão às mudanças, pela inércia de fazer somente o que for solicitado e pelo fato de se estar mais interessado na política interna do que em correr riscos (ADIZES, 1998). A partir de agora, a energia empreendedora vai desaparecendo sorrateiramente. “A passagem para o estágio seguinte do Ciclo de Vida, a Aristocracia, é discreta e suave. Não há qualquer evento notável de transição como nos estágios de crescimento. Da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo de Vida é um *processo* de deterioração” (ADIZES, 1998, p. 69).

Segundo Adizes (1998), o estágio da **Aristocracia** tem uma série de características padrão. A empresa começa a aplicar recursos em sistemas de controle, incentivos e instalações físicas, a deixar de enfatizar no **o que é** ou **por que é** feito para priorizar **como** as coisas são feitas, a criar um código de conduta de vestimentas dando um caráter mais formal, as pessoas se preocupam com a vitalidade da empresa individualmente, mas quando em grupo não mexem no *status quo* fazendo como sempre fizeram, os funcionários pouco inovam e há recursos em abundância, potencializando manobras políticas para controle acionário. É mais importante a forma do que o conteúdo. A inflexibilidade começa a diminuir os resultados e sua passividade em relação às oportunidades de longo prazo começa a afetar as necessidades de curto prazo do mercado. A empresa ainda produz resultados, graças ao curto prazo, mas se torna medíocre. Com essa indiferença ao longo prazo, começa a surgir um comportamento na organização de que “o que conta não é *o que* alguém fez, mas *como* o fez” (ADIZES, 1998, p. 71). A sisudez também afeta os espaços físicos da organização. A sala de reunião é intimidadora e induz comportamentos prepotentes, pois ninguém consegue dar um choque de realidade em um ambiente onde todos se sentem pouco à vontade e

deslocados. O retrato do fundador na parede, as luzes fracas, o silêncio e os uniformes e vestimentas escuras intimidam as pessoas. Há, ainda, mostras flagrantes de grandeza, luxo e ostentação. A preocupação está na mobília, arquitetura e decoração das salas, sobretudo da presidência. Há um flagrante desperdício de espaço e perda da funcionalidade dos móveis (ADIZES, 1998). A formalidade também afeta a forma de tratamento e a comunicação interpessoal. Os sobrenomes ganham destaque e os títulos (Coronel, Doutor, etc.), mesmo que com despropósito, são ostentados. A comunicação é pausada, rebuscada e de difícil compreensão, não sendo aberta e fluída, buscando muitas vezes maquiagem uma realidade desfavorável (ADIZES, 1998).

Como a empresa lida com o conflito é a quarta característica que separa a Aristocracia das outras fases. Na realidade, o conflito quase inexistente. A tradição e o *know-how* são alçados como se fossem suficientes para manter os resultados da empresa. Todos reconhecem internamente que a situação é grave, mas ninguém age. Apenas repetem o que já foi feito no passado glorioso, e que, obviamente, não funciona mais. Há uma arrogância crescente, pois as aparências são mantidas a qualquer custo por mais que a participação de mercado esteja caindo e que a competitividade esteja despencando. Todos esses comportamentos são desvinculados da realidade do mercado, sendo notadamente prepotentes, aristocráticos, isolados e autocentrados (ADIZES, 1998). Ainda, muitas vezes para manter a aristocracia intacta sem mexer em suas mordomias (custos), é feito um aumento de preços indiscriminado. Essa atitude é apenas mais um passo largo rumo a Burocracia Incipiente (ADIZES, 1998).

Por ter dinheiro abundante em caixa, reflexo positivo de seus ciclos anteriores, a empresa aristocrata buscará fora de si as oportunidades de crescimento, investindo em fusões e aquisições. O alvo preferencial são as organizações Toca-Toca, já que a aristocrata está em busca geralmente de uma nova tecnologia ou segmentação. Essa junção geralmente não dará os resultados esperados, pois haverá um choque entre o regramento e paralisia de uma e a energia empreendedora de outra causando enormes desgastes e gerando o envelhecimento ou a falência das empresas. Ainda é possível que duas aristocracias se fundam causando mais transtorno e inércia (ADIZES, 1998).

Mesmo havendo todos os indícios de que a tragédia é iminente, ninguém faz nada. Adizes (1998, p. 81) denomina como “Teoria do Valor Atual de um Conflito” quando há a sensação de que o problema no futuro não é tão grave como se fosse no presente, sendo que o futuro pode nem ocorrer. A organização alça para o ambiente externo a responsabilidade pelo seu próprio futuro, não confiando em seus esforços

próprios para a sobrevivência. Ela quer que o ambiente se molde às suas necessidades, tornando-se favorável, ao invés de ser o contrário. “A partir do estágio Estável, o polo de controle (isto é, a quem é atribuída a capacidade de mudar as coisas) vai se externalizando cada vez mais” (1998, p. 82). Esta curva fica explicitada claramente na Figura 2.

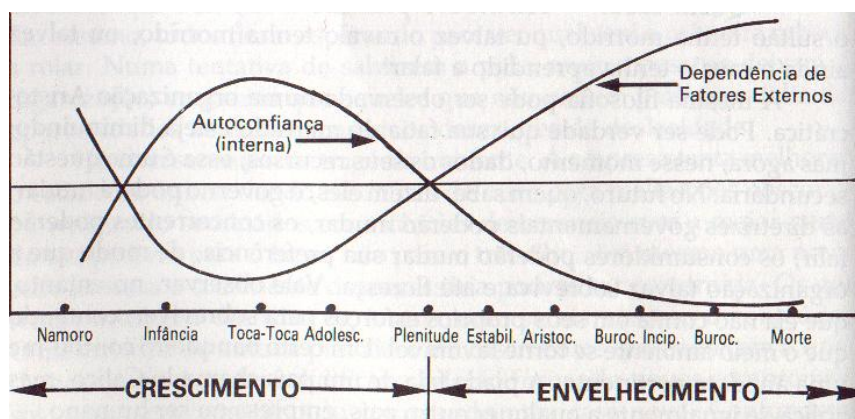


Figura 2. A focalização do controle ao longo do ciclo de vida

Fonte: Adizes (1998, p. 82).

Já que ninguém quer tomar ações tendo em vista o custo político que isso pode acarretar, são contratados consultores que chegam para dizer o que todos sabem, mas ninguém diz. Os relatórios diagnosticam que “a participação da empresa no mercado não para de baixar, o fluxo de caixa torna-se negativo e há uma alta rotatividade de bons funcionários” (ADIZES, 1998, p. 83). Entretanto, eles somente serão convertidos para a realidade quando a organização já estiver no estágio da Burocracia Incipiente. Todos os alarmes soam e a organização, em queda livre, quer resolver os problemas da mesma maneira que antes, seja aumentando preço ou adquirindo novas empresas, só que isso agora só piora a situação. Chega um momento em que os preços já não podem mais ser aumentados e as aquisições já se tornam mais difíceis. Cada um começa a lutar por si e não pela empresa. Os afagos desaparecem e a realidade joga a empresa na próxima fase (ADIZES, 1998).

No estágio da **Burocracia Incipiente**, Adizes (1998) o caracteriza como uma verdadeira guerra civil, uma *caça as bruxas*. Nesse momento se destaca **quem** causou o problema, e não **o que** fazer para resolvê-lo, há muito conflito interno, todos ficam paralisados e *escondendo o jogo* e o importante se torna as guerras internas sendo que o cliente externo passa a ser um estorvo. Nesse estágio, “a demanda perde sua elasticidade; a elevação dos preços reduz a receita total; e as receitas e a participação no mercado não param de diminuir” (ADIZES, 1998, p. 85). Nessa realidade, ao invés de

mudar o que deve ser mudado, as primeiras pessoas a serem mandadas embora são os diretores envolvidos na criação e criatividade, tais como o de Marketing e de Engenharia. Esses gerentes não se sentem culpados pela situação da empresa, declarando que seria a direção que deveria ser mudada. E, ainda, quem tenta mudar a organização de dentro para fora geralmente acaba derrotado, saindo da empresa ou arrefecendo-se.

Ainda nessa fase, acontece o que se chama de paranoia gerencial. Quando todos esses problemas se tornam evidentes, o corpo diretivo começa a brigar entre si e a buscar sempre um bode expiatório, alguém que deverá ser sacrificado em nome das condições adversas da corporação. “A paranoia provém do fato de ninguém saber quem será a próxima vítima. [...] A estratégia predominante é qualquer uma que sirva para salvar a pele” (ADIZES, 1998, p. 86). Um joga no outro a culpa do que está acontecendo, atribuindo a isso explicações despropositadas. O jogo político cresce a cada instante e os conchavos se tornam rotina. A cada novo insucesso, a paranoia aumenta mais. Os mais competentes já estão longe da empresa, somente restando os administradores de uma massa falida burocrática voltada apenas para o ambiente interno. Caso a empresa seja salva pelo governo, ela renasce artificialmente tornando-se uma Burocracia plena. Não ocorrendo esse salvamento, o ciclo de deterioração continua até que seja declarada a falência da organização (ADIZES, 1998).

No estágio de envelhecimento **Burocracia e Morte**, segundo Adizes (1998), a empresa não tem recursos para a sua subsistência, ficando viva apenas por meio de sistemas artificiais. Na organização burocrática pouco ou nada acontece, os sistemas são numerosos e não-funcionais, há uma dissociação do ambiente ocasionando a introspecção, o controle inexistente e os clientes têm que fazer um esforço enorme para obterem o resultado que a empresa deveria oferecer adequadamente. Nesse tipo de organização há uma desorganização crônica, os resultados não aparecem, a mudança não existe e não há trabalho em equipe. Há, também, uma idolatria pela palavra escrita, onde tudo deve ser encaminhado por escrito, por ofício, carimbado e arquivado. Sempre será necessário mais um documento à medida que o pedido do cliente avança internamente. Cada setor da empresa somente sabe da sua realidade e desconhece a realidade do outro. “Todos possuem uma pequena parcela da informação necessária, mas cabe ao cliente juntar todos os pedaços” (ADIZES, 1998, p. 89) e com isso o cliente nunca sabe para quem se dirigir para ter seu problema bem resolvido.

Outra característica marcante é a chamada desassociação senil, já que ninguém mais sabe porque as coisas são feitas, relegando a política da empresa a sua justificação. “A Burocracia vive de rituais, não da razão” (ADIZES, 1998, p. 89). Esse tipo de empresa cria obstáculos para qualquer intervenção externa, bloqueando qualquer interrupção dos clientes e fazendo com que toda solução demore ou possa ser difícil de acontecer. Não há cooperação entre as pessoas. Um executivo não consegue mudar a realidade, mesmo depois de passar por todos os ritos que são necessários para se efetuar qualquer coisa dentro da empresa. O que acaba acontecendo é que esses rituais substituem a ação efetiva (ADIZES, 1998).

Perante todo esse contrassenso interno e ineficácia contumaz, é criado um sistema de contorno para que as soluções sejam geradas. Organizações que necessitam fazer negócios com uma empresa Burocrática criam departamentos específicos de relações com o mercado ou governo. Isso serve para conhecer de forma total o funcionamento interno da organização e poder ganhar tempo e, incrivelmente, obter vantagem competitiva a partir desse entendimento. “As empresas gastam milhões de dólares todos os anos só para descobrirem o que os órgãos governamentais querem ou deveriam querer, e quando e como eles devem ser convencidos disso” (ADIZES, 1998, p. 91).

As burocracias somente se mantêm graças ao monopólio que lhes é dado por meio de regulamentação oficial ou quando estão a parte do ambiente externo, como os órgãos de governo. Caso haja abalo em sua estrutura ou mudança significativa que a atinja, a empresa irá fatalmente ruir (ADIZES, 1998), sendo que a morte real pode demorar a vir. Segundo Adizes (1998, p. 93):

A morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização [...]. Numa Burocracia, a morte se prolonga porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos. Se a organização dependesse dos clientes, já teria morrido há tempos, pois os clientes a desertaram.

1.3 Comparações entre os Ciclos de Vida de Adizes

Existem diferenças flagrantes entre uma empresa em crescimento e em envelhecimento dentro do Ciclo de Vida. “Essas diferenças estavam latentes nos estágios avançados da Plenitude, começaram a se manifestar no primeiro estágio do envelhecimento – a **Estabilidade** – e foram se intensificando até dominarem toda a

cultura organizacional” (ADIZES, 1998, p. 94). O Quadro 4 apresenta a identificação e comparação dessas diferenças:

Quadro 3. Diferenças entre as empresas em crescimento e em envelhecimento

Empresas em Crescimento	VS	Empresas em Envelhecimento
1. Sucesso pessoal provém de assumir riscos;		1. Sucesso pessoal provém de evitar riscos;
2. Expectativas excedem resultados;		2. Resultados excedem expectativas;
3. Escassez de dinheiro;		3. Abundância de dinheiro;
4. Enfatiza-se mais a função que a forma;		4. Enfatiza-se mais a forma que a função;
5. De por que e o que fazer;		5. ... a como fazer e quem o fez;
6. As pessoas são mantidas por suas contribuições à organização, a despeito de suas personalidades;		6. As pessoas são mantidas por suas personalidades, a despeito de suas contribuições à organização;
7. Tudo é permitido a menos que expressamente proibido;		7. Tudo é proibido a menos que expressamente permitido;
8. Problemas são vistos como oportunidades;		8. Oportunidades são vistas como problemas;
9. Poder político está com os departamentos de marketing e vendas;		9. Poder político está com os departamentos jurídico, de contabilidade e de finanças;
10. A <i>linha</i> dita as regras;		10. A <i>matriz</i> dita as regras;
11. Responsabilidade não é contrabalançada por autoridade;		11. Autoridade não é contrabalançada por responsabilidade;
12. A gerência controla a organização;		12. A organização controla a gerência;
13. A gerência controla o impulso;		13. A gerência é controlada pela inércia;
14. Mudança na liderança pode levar a mudanças no comportamento da organização;		14. Mudança no sistema é necessária para provocar mudança no comportamento da organização;
15. Consultores são necessários;		15. <i>Insultores</i> são necessários;
16. De uma orientação para as vendas...		16. ... à preocupação com os lucros;
17. De metas de valor adicionado (lucros)...		17. ... às habilidades políticas.

Fonte: Adizes (1998, p. 96)

Decidir em que ponto da curva do Ciclo de Vida organizacional está a empresa é algo complexo. Cada setor pode estar em um momento distinto da curva. O setor de contabilidade pode envelhecer rapidamente passando da Infância para a Aristocracia, por exemplo. Assim como o departamento de Marketing pode permanecer eternamente no estágio Toca-Toca. Não se deve cair no erro de se atribuir uma única visão de ciclo à empresa. É preciso generalizar, atribuindo a ela o estágio relativo ao comportamento padrão, aquele que é visto na maior parte do tempo. “Em momentos de estresse, a cultura organizacional irá recuar para o estágio anterior do Ciclo de Vida. Quando sentir-se forte, apresentará sinais da fase seguinte” (ADIZES, 1998, p. 118). Uma empresa saudável age na maior parte do tempo condizente com o seu estágio organizacional principal. Entretanto, deve-se ter cuidado em relação aos estágios patológicos, pois eles se assemelham mesmo estando em partes opostas da curva de

distribuição normal. Existem características aristocráticas na Cilada do Fundador e comportamentos burocráticos no envelhecimento precoce, por exemplo.

1.4 Os Quatro Papeis da Tomada de Decisões (PAEI) e o Ciclo de Vida

Adizes (1998) fala que a função do gerente é de ser um líder que leve a organização para a Plenitude e a mantenha lá, evitando os problemas patológicos ou solucionando-os ao longo do tempo. Para haver a resolução de algum problema, é preciso tomar decisões adequadas e executá-las com assertividade. Entretanto, esse cenário é, em sua maioria, difícil de realizar, pois esse procedimento revela uma dualidade, fazendo com que apenas uma das situações se desenvolva a contento. A discussão democrática ao tomar decisões pode fazer com que o resultado seja o mais eficiente, porém a mesma democracia na implementação pode trazer resultados inadequados e descompassados com a ideia inicial. Portanto, “a boa gerência requer democracia durante o processo decisório e ditadura durante a implantação, a dita *democradura*” (ADIZES, 1998, p. 123).

Compreender essa dicotomia é importante, pois “para analisarmos a qualidade da gerência e da liderança que ela proporciona, temos que analisar a qualidade das decisões tomadas, bem como a eficiência e a eficácia com que poderão ser implementadas” (ADIZES, 1998, p. 123). Sabendo que o estágio de uma empresa no Ciclo de Vida depende da previsibilidade, afetada pelo autocontrole, e da flexibilidade, pode-se diagnosticar que a organização depende de como os líderes estão organizados para tomar decisões e para pô-las em prática. Os líderes autênticos preferem **prever** a qualidade de uma deliberação ao invés de avaliar a sua qualidade depois da implementação. “O valor de tal ferramenta é o de permitir que se prevejam as decisões dos subordinados e que se diagnostique o estado de saúde da empresa, seja para comprá-la seja para tratá-la” (ADIZES, 1998, p. 125). Quanto antes for conhecido o problema e os cenários futuros, melhor será possível tomar, proativamente, as medidas corretivas necessárias. Ainda, os líderes experientes gerenciam sabendo que são as pessoas que resolvem os problemas e não pensam em apenas resolver eles sozinhos.

Quatro papéis devem ser considerados para que uma decisão seja de alta qualidade, tendo eficácia no curto e no longo prazo. Esses quatro fatores “explicam como se desenvolvem as culturas organizacionais, e o *por que, quando e como* uma cultura organizacional se modifica ao longo do seu Ciclo de Vida” (ADIZES, 1998, p.

127). Ainda segundo o autor (1998, p. 127), esses papéis explicam também “*por que* as decisões de uma organização poderão ser falhas e predizem *que* tipos de decisões serão tomadas e *como*”. Sendo assim, toda a vez que um desses fatores não for considerado, pode-se dizer antecipadamente que o padrão de tomada de decisões será inadequado. A esse modelo imperfeito, Adizes (1998, p. 128) deu o nome de “*estilo de antigerência*”.

Segundo o mesmo autor (1998, p. 128), “a primeira função do processo decisório é o papel **(P)**, que torna a organização eficaz a curto prazo. O **(P)** significa **(P)**roduzir o **(P)**ropósito da organização”. Este propósito deve passar pela interdependência das tarefas desempenhadas pelas pessoas em prol de um objetivo comum e bem definido pela alta gerência. Para se definir esse foco, tem que se pensar no processo, na entrada e na saída dele. Deve-se objetivar, então, a oportunidade geradora de lucros e resultados e não somente o lucro em si como o início e o fim de tudo. Todos devem estar imbuídos do espírito de *agregar valor*, ou seja, “**(P)**roduzir um serviço e satisfazer as necessidades dos clientes para as quais a organização existe” (ADIZES, 1998, p. 130).

Esses clientes podem ser tanto internos quanto externos. O importante é que a gerência como um todo saiba adequadamente o seu papel **(P)**, tendo ciência de quem são os clientes e quais são as suas necessidades e qual destas a organização poderá satisfazer (ADIZES, 1998). Havendo essa maturidade gerencial em relação a seu papel **(P)**, haverá o reflexo na eficácia da empresa que estará atendendo as demandas para as quais existe, satisfazendo os clientes. Sendo assim, o lucro “é o indicador que resulta de como os quatro papéis são desempenhados, e de quão eficaz e eficiente a organização é a curto e a longo prazo” (ADIZES, 1998, p. 131).

A segunda função do processo decisório define a organização como eficiente no curto prazo, evitando retrabalhos. Quem proporciona essa característica é o papel **(A)**. “**(A)**dministrar significa sistematizar, rotinizar e programar as atividades da organização para que as coisas certas sejam feitas no momento e na intensidade certa” (ADIZES, 1998, p. 131).

Uma das funções que possibilita a organização a ser eficiente e eficaz no longo prazo é o papel **(E)**. Esse papel **(E)**mpreendedor exige criatividade e capacidade para assumir riscos agindo proativamente as mudanças. É possível fazer uma analogia entre empreender e planejar, e para planejar é preciso imaginar o futuro. “A criatividade é necessária na elaboração de modelos de futuro para que se possa prever quais mudanças ocorrerão. Mas a criatividade não é suficiente para que se possa agir no presente à luz

desse futuro. Para agir, é preciso disposição [...] para assumir riscos” (ADIZES, 1998, p. 133). Essas disposições e capacidades para assumir riscos fazem com que a empresa se prepare para o futuro, aja antecipadamente às mudanças e não somente se adapte a elas. Esse comportamento torna a organização eficaz a longo prazo.

O quarto papel é o chamado **(I)**ntegrador, que proporciona eficiência a longo prazo. Segundo Adizes (1998, p. 134), “para uma organização sobreviver a longo prazo, precisa ser independente de todo e qualquer indivíduo que pertença a ela”. Para isso, a empresa precisa ter consolidados valores, crenças, padrões e filosofias que mantenham as pessoas vinculadas a ela de forma mais estreita e coesa. Portanto, “o papel **(I)**ntegrador consiste em desenvolver essa cultura de interdependência e afinidades, de modo a promover a *religião* singular da empresa” (ADIZES, 1998, p. 135). É preciso se distanciar da função por si só e ir ao encontro da consciência orgânica, criando uma interdependência dentro de um sistema que não para e que segue algo mais *elevado*.

Todas essas funções **(PAEI)**, se forem bem implantadas, conduzem a organização à eficácia, eficiência, proatividade e organicidade a curto e longo prazos. Entretanto, essas regras prejudicam-se mutuamente sendo dependentes umas das outras. Conhecer essa interação entre eles é muito importante para o gestor (ADIZES, 1998).

O “**(P)** enfoca *o que* deve ser feito. **(E)** enfoca *por que* fazê-lo. Outra maneira de perguntar *por que* é perguntar *para que*, o que significa que **(E)** é **(P)** a longo prazo; e **(P)** é **(E)** a curto prazo” (ADIZES, 1998, p. 141). Muitas vezes o trabalho é feito sem saber a razão ou a razão é alterada sem ter havido o término do trabalho anterior. Ou seja, “**(P)**roduzir exerce um impacto sobre **(E)**mpreender, mas o inverso também pode ser verdade: o **(E)**mpreender afeta o **(P)**roduzir” (ADIZES, 1998, p. 141).

Ocorre interdependência também entre **(A)** e **(I)**. “**(A)** enfoca o *como*, enquanto **(I)** concentra-se no *quem* e no *com quem*. Tanto um como o outro estão voltados para o *como*, com a diferença de que **(A)** é mecanicista e **(I)** é orgânico” (ADIZES, 1998, p. 142). Há a tendência de se fornecer soluções de curto prazo **(A)** para problemas de longo prazo **(I)**, já que a solução **(A)** mostra resultados mais rapidamente.

Ainda há interdependência entre **(P)** e **(A)**. É o método por si. Os gestores optam por ser eficientes e ineficazes ao contrário de ser eficazes e ineficientes. É o típico caso da Burocracia, onde elas “sistemizam-se para ser eficientes a tal ponto que deixam de ser eficazes. [...] Os fregueses, cujas necessidades e exigências estão sempre mudando, atrapalham a eficiência da organização” (ADIZES, 1998, p. 143).

Por fim, os fatores **(E)** e **(I)** também não são possíveis em conjunto. “O papel **(E)**, que envolve ser criativo e assumir riscos [...] pode ser prejudicado [...] pela sensação de pertencer a um grupo e pelas pressões desse grupo – características [...] do papel **(I)**” (ADIZES, 1998, p. 144). A criatividade, muitas vezes, não suporta o processo **(I)**. De outra maneira, a criatividade individual sem uma base normativa pode ameaçar o equilíbrio e a unidade gerada pelo papel **(I)**. Portanto, por serem incompatíveis, os quatro papéis (em resumo no Quadro 7) devem ser equilibrados de acordo com o momento, a necessidade e o Ciclo de Vida da empresa (ver Figura 1).

Quadro 4. Papéis gerenciais e suas características

Papel	Função	Estilo	Perguntas
<i>(P)roduzir</i>	Eficácia (curto prazo)	Produzir um propósito, um serviço, satisfazer uma necessidade.	<i>O QUE</i> fazer?
<i>(A)dmínistrar</i>	Eficiência (curto prazo)	Sistematizar, rotinizar, programar atividades.	<i>COMO</i> faze-lo?
<i>(E)mpreender</i>	Proagir (eficácia a longo prazo)	Criar, assumir riscos, antecipar o futuro.	<i>QUANDO/POR QUE</i> fazer?
<i>(I)ntegrar</i>	Organicidade (eficiência a longo prazo)	Integrar, criar interdependência	<i>QUEM</i> deve faze-lo?

Fonte: Adaptado de Pedro (2003, p. 27).

Sendo assim, a organização deve gerenciar esses papéis de forma adequada, buscando, sempre, a harmonia e a pertinência. Analisar o processo de gestão e criação de conhecimento pode auxiliar acadêmicos e gestores a entenderem como este processo acontece e de que forma tirar melhor proveito dele no contexto das redes sociais eletrônicas.

2 Método

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa selecionada foi a pesquisa exploratória. Segundo Gil (apud MENEZES; SILVA, 2001, p. 21), este tipo de pesquisa “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. Na prática, ele foi selecionado por estar de acordo com a realidade encontrada na empresa e discutida no referencial teórico, já que foi necessário explorar o problema em seu local de origem.

Em relação à estratégia de pesquisa, o tipo escolhido foi o estudo de caso. No entender de Godoy (apud Neves, 1996, p. 3), o estudo de caso “visa ao exame detalhado

de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”. Por suas características, ele é largamente utilizado em estudos de administração, mostrando-se adequado para aqueles “que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico” (GODOY apud NEVES, 1996, p. 3). A razão pela qual esta estratégia foi escolhida se deve ao fato da realidade apresentada na empresa, onde o caráter qualitativo e de estudo *in-loco* se tornou essencial.

O tipo de pesquisa escolhida, em relação à abordagem do problema, foi a pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa visa encurtar a distância entre a realidade e a teoria, traduzindo e expressando os fenômenos que ocorrem no mundo social (NEVES, 1996). Sendo assim, a grande maioria dos estudos qualitativos são feitos *in loco*, não impedindo a aplicação da lógica do empirismo científico e “partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambiguidade” (NEVES, 1996). Segundo Soncini, Stevanato e Fortes (2005, p. 10-11) a preferência de um método qualitativo ocorre de acordo com a abrangência do fenômeno investigado (maior abrangência, mais adequado é o método qualitativo), a quantidade de informação disponível (menos informação, maior dificuldade para métodos quantitativos), a complexidade do fenômeno a ser estudado (mais complexo, maior profundidade qualitativa), a natureza do fenômeno em estudo (mais subjetivo, mais adequado o método qualitativo) e o tempo e os recursos disponíveis (menor disponibilidade, mais adequada a metodologia qualitativa).

As coletas de dados que envolvam os conceitos de Ciclo de Vida Organizacional foram baseadas nos conceitos de Adizes (1998, 2005), dada a sua adequação à realidade desta pesquisa e toda a sustentação teórica presente neste trabalho. O correto diagnóstico do Ciclo de Vida da empresa foi uma tarefa que exigiu critérios firmes e multiplicidade de técnicas, para uma resposta mais acurada. Sendo assim, o primeiro instrumento utilizado foi o questionário de diagnóstico da organização em relação ao seu Ciclo de Vida aplicado ao fundador. Esse questionário embasou de forma qualitativa a descoberta do Ciclo de Vida atual da empresa. O segundo instrumento utilizado foram as entrevistas com os diretores-gerais da empresa. Através deles foi trazida a visão administrativa da empresa, importante para o balizamento das questões relativas aos perfis gerenciais. Ainda foram feitas entrevistas com dois funcionários da

companhia com o objetivo de ter visões diferentes sobre as questões da empresa e ser um ponto de avaliação do próprio empreendedor. O terceiro instrumento utilizado foi a pesquisa documental, visando a obtenção de dados financeiros e fiscais para definir a situação atual da empresa. Por fim, o último instrumento utilizado foi a observação não-participante, com objetivo de completar as informações coletadas nas outras formas e trazer a visão do pesquisador do contexto geral.

Quanto à análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo para fins deste artigo, o que, segundo Demo (apud SARAIVA, 2002), é definida como a interpretação de dados baseada em padrões conceituais definidos *a priori*. Weber (apud ROESCH, 1996, p. 157-158) complementa dizendo que esse tipo de análise serve para “levantar inferências válidas a partir de um texto [...] cabendo ao pesquisador interpretar e explicar estes resultados, utilizando teorias relevantes”. Esta técnica foi utilizada tendo em vista a sua forte recomendação para ser utilizada em pesquisas qualitativas, a sua aplicabilidade no contexto em questão e a possibilidade concreta de se obter dados valiosos para esta pesquisa.

3 Análise dos Dados

3.1 Ciclo de Vida das Organizações

As respostas dadas ao questionário feito para o sócio-diretor da empresa levam a algumas conclusões a respeito da posição da empresa no seu Ciclo de Vida. O tão necessário perfil empreendedor nos funcionários, colocado por Adizes (1998), é subjugado pela diretoria e esta cai no comportamento anormal da fase da Adolescência. Vê-se isso claramente através da resposta na questão “b” do item 2, onde a afirmativa selecionada foi “Nossa organização parece ter vontade limitada para arriscar em mercados, produtos ou serviços não-provados”. Além disso, a questão “c” do mesmo item reforça esse conceito sendo que a opção escolhida foi “Em nossa organização, quando alguém “faz ondas” ou “quebra as regras” pode ser um limitador da carreira, apesar dos resultados que puderem ser alcançados”. Ainda, na questão “c” do item 1, a afirmativa selecionada foi “Em nossa organização em longo prazo o sucesso pessoal tende a evitar o risco”. Além disso, outra afirmativa que reforça esse pensamento é dada na entrevista pela respondente “Mulher do sócio-diretor” quando ela diz, na questão sete: “Hoje em dia para ter sucesso é preciso não crescer. Porque se tu cresces, tu aumentas os lucros e divide os lucros, aumenta os custos e não divide com ninguém. E

tu acabas quebrando”. Por fim, um complemento a isso é a afirmação do respondente “colaborador 1” que diz textualmente “[...] Eles sabem que eu jamais iria ousar algo que fugisse a minha alçada. [...] Eu trabalho dentro do meu espaço [...]”. Essa situação leva a empresa para um panorama de acomodação e de falta de iniciativa, prejudicando a criação de saídas para a sua crise e de alternativas viáveis e criativas para a melhora da sua situação financeira e de mercado. Estas opções só podem ser criadas através do empreendedorismo dos trabalhadores da empresa para que se tenha a aderência necessária à correta solução das dificuldades atuais.

Outra característica importante da organização no estágio da Adolescência é o conflito entre sócios ou tomadores de decisão. É nesse estágio, segundo Adizes (1998) que a empresa deve se libertar do seu empreendedor, deve renascer emocionalmente buscando a sua independência. Sendo assim, há muitos contrapontos e pensamentos antagônicos na empresa entre os seus líderes, explicitados na questão três da entrevista com os fundadores onde diz:

“[O Sócio-diretor] é extremamente sensível e instável. E isso eu [mulher do sócio-diretor] não tenho. Então eu vou me usar o que eu tenho para complementar o que ele não tem. Em termos empresariais é o melhor casamento que possa existir. Em termos familiares é um horror porque as vezes a gente se pega a tapa, chute e pontapé. Eu tentando convencer que a minha verdade é maior que a dele e vice-versa [...]”.

Outro trecho que merece ser destacado é este: “[...] ele [sócio-diretor] está no auge do pessimismo e eu [mulher do sócio-diretor] com todo gás”. Por fim, o seguinte trecho ilustra bem essa dicotomia entre os sócios: “O sócio-diretor tem uma política extremamente liberal e eu não concordo com isso”. Essa situação é extremamente delicada e desafiadora. O pesquisador considera que só não há um conflito negativo, com brigas e desentendimentos definitivos, pois os sócios são casados e a harmonia de casa faz com que essas diferenças sejam utilizadas como um complemento de perfil e não como uma desunião entre sócios. Além disso, esse conflito é considerado um comportamento normal nesse estágio de desenvolvimento da empresa (ADIZES, 1998). Mesmo assim, entretanto, esses conflitos devem ser controlados e direcionados para o bem da empresa e da solução de seus problemas. A grande questão é tirar do conflito as ideias para a alavancagem da empresa no cenário em que ela se encontra. Segundo Adizes (1998), na Adolescência é o momento crítico onde a empresa necessita de um gestor com um perfil complementar ao já existente, que seja diferente e que tenha ciência do ambiente conflituoso que encontrará. Segundo a avaliação do pesquisador,

esta transição no que tange este ponto específico já está sendo feita há pouco tempo (quinze dias) e deve ser aprofundada, com a abordagem dos outros problemas normais dessa fase.

A delegação de autoridade do tipo *ioiô*, segundo Adizes (1998) também é uma característica dessa fase. Essa característica se torna flagrante na organização através das coletas de dados feitas. No questionário feito ao fundador na questão “b” do item 1, a resposta dada que vai ao encontro dessa linha foi “Apesar de como as coisas podem parecer ser, o poder real de tomar decisões e fazer política, alterna-se dependendo do assunto e não permanece com um departamento em particular”. Outro elemento que forma o conceito a respeito da forma de delegação na empresa é a declaração da sócia “mulher do sócio-diretor”, na questão 9, colocada a seguir:

“O sócio-diretor tem uma política extremamente liberal [...]. [...] as pessoas ao redor dele às vezes [...] tomam decisões inconsequentes sem o nível de experiência que o Sócio-diretor teria. Ele se deixa levar quase por toda a equipe [...]. Essa liberdade está gerando uma liberalidade. Eles estão tomando decisões erradas e equivocadas e o sócio-diretor está deixando o barco tocar. Todos apitam e isso está errado. Gera uma falta de limites. E eu sou bem dura em relação a isso. Quando se passa do limite, é hora de ter que parar e o sócio-diretor não sabe impor limites”.

Nesse cenário há uma diferença de tratamento entre os sócios em relação à questão da delegação de autoridade. Ela irá depender de quem está coordenando e quando isso acontece e isso leva a um vai-e-vem constante. Além disso, a declaração do respondente “colaborador 2”, na questão 9, acrescenta mais elementos na questão da delegação quando diz: “Autonomia mesmo que eu teria é só em algumas compras e vendas. Decisão mesmo é só com os diretores. [...] A decisão final é sempre a cargo deles”. Por fim, o respondente “colaborador 1” complementa a ideia ao responder a questão 6 colocando que “o sócio-diretor me delegou tarefas pelo que eu adquiri com a confiança deles”. Contudo, esta colocação entra em aparente conflito com a frase que o mesmo respondente falou na questão 7, dizendo que “O Sr. sócio-diretor é uma pessoa que não delega muito, mas ele é bem aberto às ideias”. Nesse contexto, ficam patentes as contradições e a observância da delegação de autoridade do tipo *ioiô*, característico da Adolescência.

Problemas recorrentes advindos da fase anterior, a *Toca-Toca*, persistem e assombram os gestores. A falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, de estrutura e o processo centralizado de decisão (da já comentada delegação *ioiô*) preocupam os

diretores e coloca a empresa em uma crise existencial. Esse tipo de problema pode levar a empresa a um envelhecimento prematuro, levando-a morte. O problema da falta de organização, sistemas e métodos ficam claros na resposta no item 3 pelo gestor da afirmativa a que diz: “Em nossa organização falta um conjunto de sistemas e políticas que trabalhariam bem para nós”. Além disso, esse ponto de vista da diretoria é corroborado pelo respondente “colaborador 1” que afirma *ipsis literis*:

“Tem alguns processos que tem que ser implantados, alguns até estamos implantando lentamente, sendo isso um aspecto negativo. [...] Talvez um conhecimento acadêmico em Administração [por parte do diretor-geral] poderia facilitar certas coisas. Para começar na frente da mesa dele não tem um computador [...]”.

Além disso, foi observado pelo pesquisador que muitas decisões são baseadas no *achismo*. O preço e o desconto padrão nem sempre são seguidos e muitas vezes definidos caso-a-caso e empiricamente. Não há um padrão e isso traz ineficácia e perdas financeiras. Por fim, a falta de um planejamento financeiro pode levar a organização para uma crise severa. Essa situação fica demonstrada através da resposta ao questionário na questão “e”, onde foi afirmado que “Em nossa organização nossos resultados são difíceis de prever”.

As características patológicas da adolescência levam a uma forte crise. Essa crise é agravada pela pressão por vendas e resultados conforme ilustra a afirmativa selecionada no questionário no item 3 que diz “Nós somos lucrativos, mas nós estamos perdendo parcelas de mercado”. Esta situação se reflete em maior pressão sobre o pessoal das vendas na busca de novos clientes e horizontes. Outra afirmativa no mesmo item que mostra a busca pelos resultados financeiros é a que diz “Nós temos problemas recorrentes devido à falta de dinheiro”. Ela demonstra claramente que a questão referente ao fluxo de caixa é preponderante e leva a empresa a uma situação delicada, trazendo ela um envelhecimento fora de hora. Essa realidade foi constatada pelo pesquisador na observação não-participante, onde constatou que a situação financeira da empresa é difícil, chegando ao ponto que cada depósito de um cliente devedor é comemorado pelos funcionários. Ainda, o observador verificou que existem problemas com protestos de clientes e de empresas fornecedoras de produtos e serviços. Havia um funcionário somente para cobrança de clientes protestados que ficou todo o período da observação (10h00min até 12h00min) fazendo esta atividade. Esta realidade traz sérios problemas de fluxo de caixa e de crédito à empresa. Do mesmo modo, os lucros não são suficientes para garantir tranquilidade a empresa, sendo que os passivos foram 8,66

vezes maior que o lucro da empresa em 2005, conforme mostram os dados coletados. Ademais, a declaração do respondente “colaborador 1” vai ao encontro desse contexto quando diz que “a [...] empresa está passando [por] dificuldades financeiras”. Por fim, completando a ideia da realidade financeira, o diretor-geral respondeu no item 2 do questionário, na questão “a” que “Em nossa organização, o foco preliminar é sobre proteger nossos ganhos e margens de lucro”. Além da exigência por resultados financeiros, a crise é agravada por outros fatores, tais como a falta de organização, organograma confuso e independência dos funcionários em termos de hierarquia e procedimentos (ADIZES, 1998). Na questão da organização, contribuem a já comentada falta de normas e procedimentos e a organização do ambiente, onde se vê papéis por todos os lados e através da observação do pesquisador constatando que o ambiente não favorece a produtividade, sendo bastante desorganizado e sem o cuidado adequado com móveis, utensílios e pintura. Outra afirmativa que corrobora com isso é a resposta escolhida pelo fundador no item 3 do questionário dizendo que “Nós não temos hora para reuniões”. O problema da independência dos funcionários é demonstrado através da resposta de mulher do sócio-diretor na questão 9 da entrevista onde fala que todos os funcionários “[...] apitam e isso está errado. Gera uma falta de limites”. O próprio funcionário “colaborador 1”, ao responder a questão 6, coloca que a sua liberdade é total em termos de propor coisas novas e ousar. Sendo assim, todas essas características ajudam a levar a empresa para a realidade de uma crise, onde esta deve lutar para sair sob pena de sua morte.

3.2 Perfil Gerencial e Empreendedor

A aferição adequada do perfil gerencial e empreendedor do diretor-geral da empresa é de suma importância para a verificação de sua adequação ao estágio atual do Ciclo de Vida da empresa. Essa tarefa exigiu também uma multiplicidade de técnicas, para obter uma resposta fidedigna. Com este fim, portanto, o primeiro instrumento utilizado foi a entrevista com os diretores-gerais da empresa. Através deles foi trazida a visão própria das suas características. Ainda, como forma de contraponto, foram feitas entrevistas com dois funcionários da empresa com o objetivo de corroborar, contrapor ou complementar a avaliação do próprio empreendedor. Finalmente, o último instrumento utilizado foi a observação não-participante, com o intuito de aperfeiçoar as

informações coletadas através das outras formas e trazer a visão do pesquisador nesse ponto restrito.

Em relação ao espírito empreendedor do administrador da empresa, todos são unânimes em exaltar suas características nesse sentido. A mulher do sócio-diretor que diz na entrevista, na questão 3, que “o sócio-diretor nasceu em um berço de empreendedores, ele é o espírito do empreendedorismo, ele é perfeito nesse sentido [...]”. Ampliando essa ideia, o funcionário “colaborador 2” na questão 1 de sua entrevista diz que ele considera “[o sócio-diretor] um empreendedor e um guerreiro por conseguir manter uma empresa pequena do porte da nossa na época de hoje [...]”. Ainda, o funcionário “colaborador 1” coloca em sua entrevista, na questão 1, que “ele [sócio-diretor] é um empreendedor pela sua iniciativa [...]”. Dentre as características destacadas por Timmons (apud BATEMAN; SNELL, 1998), foi possível detectar que o fundador possui claramente a criatividade e a determinação, conforme ilustra o trecho da resposta de mulher do sócio-diretor, na questão 8 da entrevista: “Ele tem uma criatividade muito boa”. Além desse trecho, a resposta da questão 7 “[...] destaco a garra que ele tem de levar essa empresa até hoje na crise que nós estamos. Se fosse outro já tinha fechado tudo e procurado algo para fazer que desse menos trabalho e desgaste, sem ficar desgastando tanto o emocional. Ele é bastante guerreiro nesse sentido” do respondente “colaborador 2” corrobora com a ideia da determinação e força de vontade.

Ao analisar a questão dos quatro papéis da tomada de decisões em relação ao Ciclo de Vida, conseguiu-se chegar a importantes constatações. Quando o próprio fundador admite na questão “d” do item 1 do questionário respondendo que “Em nossa organização, “como” você faz coisas é tão importante como “o que” você faz” vê-se manifestadamente os papéis (P)roduzir e (A)dministrar, já que o (P) enfoca “o que” deve ser feito enquanto o (A) “como” se deve fazer (ADIZES, 1998). Afora isso, a relação feita por Adizes (1998) entre o estágio de Envelhecimento Precoce e os papéis (A)dministrar e (P)roduzir também baliza essa conclusão, pois, segundo o mesmo autor (1998, p. 206), “a Adolescência normal é (pAEi), a patológica é (PAei)”. Isso quer dizer eficiência e eficácia somente no curto prazo. Sendo que, este foco auxilia a manter a empresa na crise que enfrenta, não permitindo que esta saia da Adolescência em direção à Plenitude. Ainda, segundo foi observado pelo pesquisador e reforçando a constatação teórica de Adizes (1998), o ambiente de trabalho é muito focado no hoje, o que não garante produtividade a longo prazo. O empreendedor anda de um lado para outro e realiza diversas tarefas operacionais, só *apagando incêndios*. O fundador não consegue

parar para resolver os problemas e descobrir as reais razões e alternativas, assim como os funcionários não param para ajudar na busca de soluções para a empresa. Em relação ao PAEI de Adizes (1998), por conta dessas observações, ele está mais no (A)dmínistrar e no (P)roduzir. Por fim, reforçando o conceito do *apagador de incêndios*, o que é nitidamente uma característica do papel (A)dmínistrar, a resposta da questão 12 na entrevista do respondente “colaborador 1” foi “com certeza. Esse é o nosso cotidiano. Resolver pepinos diariamente [...]. Problemas acontecem. Nosso cotidiano hoje é resolver problemas e associar o nosso trabalho do dia a dia”. Outra resposta nessa linha foi dada pelo respondente “colaborador 2” na mesma questão quando disse que “apagando [incêndios] se está sempre, um aqui, um ali. Um dia a cada dia, sem muita previsão. É um leão por dia [...]”. Por fim, a própria sócia (mulher do sócio-diretor) admite na questão 12 que:

“[...] a empresa sempre apaga incêndios, e eu sou a bombeira. [...] Nós estamos sempre apagando incêndio. [...] Nós apagamos incêndio, mas também colhemos buquês de rosas. Mas nós apagamos incêndios muito brabos. Esse é um dos maiores problemas do empreendedor”.

Por fim, em relação ao relacionamento do empreendedor com os funcionários e a forma de comunicação e delegação de atividades observou-se que o diálogo entre fundador e funcionários é direto, sem barreiras, não sendo autoritário. Sem contradizer a observação feita, a declaração do respondente “colaborador 1” na questão 9 complementa essa ideia dizendo que “a comunicação é direta e temos a ideia do *vamos resolver*. Se apresenta o problema e se resolve [...]”. Outra declaração nessa mesma linha foi dada pelo respondente “colaborador 2” na questão 4 falando que “É toda ela verbal, sem burocracia nenhuma. Toda direta. Todos os assuntos diretamente com as pessoas. [...] Todo e qualquer assunto é tratado diretamente. Sem discriminação”. Além disso, o respondente “colaborador 2” na questão 6 falou: “Eu tenho toda liberdade com os donos, diretores e outros funcionários para falar e dizer o que penso, o que deve ser mudado ou não”. Ainda, em relação à delegação de atividades, fora o que já foi comentado, foi observado pelo pesquisador que o empreendedor é concentrador, pois todos se reportam a ele e solicitam a sua opinião e aval. Portanto, através do que foi exposto verifica-se que não há autoritarismo e a comunicação entre todos, funcionários e diretores, é livre e direta.

Todo esse delineamento de perfil é importante para adequá-lo ao correto Ciclo de Vida da organização, identificar deficiências para fazer as correções necessárias,

além de ressaltar e desenvolver qualidades para o bem da empresa e de quem trabalha nela. Portanto, de acordo com a análise feita, verificou-se que o estágio atual da empresa é o Envelhecimento Precoce. Essa fase contempla a crise resultante dos problemas patológicos do estágio da Adolescência.

3.3 Sugestões de Ações para Melhorias

A partir do diagnóstico feito nos itens anteriores foi possível sugerir uma lista de ações a serem tomadas com o objetivo de trazer a empresa novamente para o caminho do sucesso e alçando-a para a fase da Plenitude. Não se tem o intuito de detalhar as ações, pois cada uma delas poderia ser outra pesquisa de igual tamanho e complexidade que esta. Ficam, então, como propostas de novas pesquisas, sejam elas por parte da gerência da empresa ou por outros acadêmicos.

A primeira sugestão tem início nas dificuldades financeiras da empresa. É recomendado refinanciar dívidas de curto prazo objetivando alongar o seu perfil e conseguir recursos com juros mais baixos para financiar o fluxo de caixa. Sugere-se buscar os agentes de fomento, tais como Badesul e Portosol (Instituição Comunitária de Crédito – Portosol).

A segunda sugestão é a de buscar a eficiência administrativa e operacional com o objetivo de resolver alguns dos problemas referentes à situação de Envelhecimento Precoce da empresa. Essa ação visa resolver esse problema recorrente desde o estágio Toca-Toca que prejudica a empresa impossibilitando que ela saia da crise e chegue à Plenitude.

A terceira sugestão é a de realizar uma adequação da força de vendas às necessidades da empresa em termos de conhecimento, treinamento, técnica e abordagem aos clientes. Isso tem por objetivo melhorar a qualidade das vendas, o perfil de faturamento e a margem de lucro dos produtos. Essa necessidade também foi detectada pelo pesquisador na empresa onde foi observado que o vendedor ofereceu diretamente a tabela de preços sem sequer mencionar as qualidades ou especificações do produto. O cliente teve que perguntar se “o produto era bom” e há “quanto tempo a empresa está no mercado”. Ainda assim, o vendedor respondeu a última questão com um “há um bom tempo”, sem precisar esta informação nem dar maiores dados. Esta falta de qualidade na venda pode ser resolvida com as medidas propostas de treinamento e adequação da força de vendas.

A quarta sugestão é a de evitar competição exclusivamente pelo preço. Essa política é usada na empresa e é prejudicial para a saúde financeira da empresa. Deve-se buscar diferenciais competitivos nos produtos existentes ou ainda desenvolver um novo que garanta a empresa uma vantagem em relação aos seus concorrentes, podendo ter um melhor preço e margem de lucro.

A quinta sugestão é a de buscar o associativismo e a cooperação com outras empresas da cadeia produtiva com fins de melhorar as margens de lucro, diminuir os custos operacionais, aumentar o volume de produção e garantir uma maior eficácia geral da empresa. A ideia é associar para crescer. Isoladamente tudo sempre fica mais difícil.

A sexta sugestão é a de realizar um treinamento gerencial para os diretores da empresa. Esta necessidade foi mencionada pelo funcionário “colaborador 1” em sua entrevista e corrobora com a visão do pesquisador à luz das teorias já discutidas nesse trabalho. Sendo assim, o conhecimento será balizador do futuro almejado de crescimento da empresa e da sua caminhada rumo à Plenitude.

A sétima sugestão é a de melhorar a motivação das pessoas, a começar pelo próprio administrador. A motivação é um fator propulsor de resultados e auxilia muito no dia a dia da empresa. Essa necessidade foi mencionada nas entrevistas dos sócios e observada pelo pesquisador que detectou um grande pessimismo do fundador em relação à situação da empresa. De alguma forma, essa sugestão já iniciou a ser implantada com a volta da sócia “mulher do sócio-gerente” ao convívio da empresa. Isso fica claro quando ela declara na entrevista feita, na questão 3, que “Eu tenho o meu otimismo que ele [sócio-diretor] sabe que precisa, eu coloco motivação não só nele mas como na equipe de trabalho dele e ele sabe que isso é necessário”. É necessário, portanto, aprofundar essas ações para que a motivação permeie a empresa como um todo.

A oitava sugestão é a de que se deve buscar ultrapassar os conflitos da fase da Adolescência e completar a sistematização administrativa e institucionalização da liderança com sucesso.

Por fim, a última sugestão é a de melhorar a eficiência industrial com a intenção de reduzir perdas e melhorar a saúde financeira da empresa. O pesquisador observou na empresa que há erros de produção que ocasionam devoluções de pedidos ou remanufatura dos produtos, por conta do não cumprimento exato das especificações do cliente. Além disso, também foi observado o sumiço de produtos destinados a clientes, ao serem enviados para medição especializada terceirizada. Sendo assim, essas

situações não devem mais ocorrer sob pena da continuidade dos problemas financeiros na empresa, sendo que todas essas sugestões devem ser implantadas tão brevemente possível mediante um planejamento prévio por parte da diretoria da organização, sendo este trabalho por ela suportado e apoiado evitando conflitos desnecessários e oposições dos colaboradores.

Considerações Finais e Proposições de Pesquisa

Através de um estudo acurado da situação atual da empresa pôde-se constatar que o efetivo estágio de desenvolvimento da empresa no seu ciclo de vida é o Envelhecimento Precoce, a crise patológica do estágio da Adolescência. Essa etapa na empresa se caracteriza pelos conflitos entre os sócios e administradores, entre estes e os funcionários e entre os objetivos e metas da própria organização. Essas informações coletadas servirão de apoio ao gestor da empresa para que este possa prescrever e adotar as medidas necessárias para a melhora global da empresa fazendo com que ela saia do período de crise em que se encontra e alcance a Plenitude.

Ainda se identificou o perfil gerencial e empreendedor do fundador da empresa. Observou-se que, em resumo, o gestor é concentrador, criativo, obstinado e tem foco no papel (A)dmstrar e (P)roduzir. Além disso, levando-se em consideração o meio de relacionamento entre o empreendedor e os colaboradores, foi averiguada a forma de comunicação direta e sem burocracia, criando um ambiente de liberdade. Essas características identificadas são de vital importância à observância do estágio do Ciclo de Vida, corroborando e complementando as informações relativas ao ciclo e ajudando a definir as ações práticas a serem tomadas em termos do perfil e competências individuais necessárias ao diretor quanto à posição que a organização se encontra.

Por fim, foi elaborada uma lista de sugestões de ações de melhoria para auxiliar o empreendedor a solucionar os problemas de sua empresa e para poder evoluir para o próximo estágio do Ciclo de Vida da empresa. Dentre as soluções propostas pode-se indicar buscar financiamento barato para capital de giro e investimento, procurar a eficiência administrativa e operacional, treinar e adequar a força de vendas da empresa, buscar a diferenciação pela qualidade ao invés do preço, procurar o associativismo e a cooperação entre empresas complementares, realizar um treinamento gerencial, melhorar a motivação das pessoas, buscar a ultrapassagem dos conflitos internos e

melhorar a eficiência na produção industrial. Esse balizamento servirá de sustentação para ações práticas ou uma elaboração detalhada de um plano específico para esse fim.

Com a obtenção das informações contidas neste trabalho a empresa pode planejar eficazmente a ida para a fase de Plenitude, através de mudanças estruturais em sua gestão e garantindo maiores resultados aos seus acionistas. Portanto, torna-se visível a importância deste trabalho para o real desenvolvimento de todos os seus envolvidos e, sobretudo, para a empresa do setor metal-mecânico, que poderá buscar o caminho da prosperidade.

Ainda, sugere-se a continuidade desta pesquisa acadêmica objetivando o planejamento operacional da implantação das sugestões referidas, e o consequente aprofundamento na pesquisa nestas orientações citadas anteriormente. Um exemplo de pesquisa pertinente seria a criação de um planejamento tático-operacional para a alçada e permanência da empresa no estágio da Plenitude.

Dado o exposto neste artigo, espera-se que este seja uma referência de estudo de caso inicial envolvendo o ciclo de vida das organizações e o empreendedorismo. Como limitação principal, é possível que conclusões complementares possam ser chegadas a partir de outros referenciais teóricos da área do ciclo de vida empresarial e também a não-generalização deste estudo por ele ser um estudo de caso específico.

Referências

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ADIZES, Ichak. **Adizes lifecycle assessment survey**. São Paulo, 21 fev. 2005.
Disponível em: <<http://lifecycles.adizes.com/form-growing-aging.scm>>. Acesso em: 17 out. 2005.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BASTOS JÚNIOR, Paulo Roberto et al. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: Ibqp; Sebrae, 2005. 107 p.
- BERTERO, Carlos O.; CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 147-178, jan./abr. 1999.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. 167 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DADOS DA EMPRESA. Documento Interno da Situação Financeira da Empresa. Cachoeirinha, 2006.
- DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo**: uma forma de ser. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003a.
- _____. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003b.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron- McGraw-Hill, 1990.
- LEZANA, Álvaro G. R.; LANZA, Nébel S. A. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ENGENHARIA INDUSTRIAL, 16, ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2, 1996, Piracicaba, **Anais**, Rio de Janeiro: ABREPRO, 1996. 1 CD.
- MENEZES, Estera M; SILVA, Edna L. da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**. 3. ed. Apostila. Florianópolis: UFSC, 2001.
- MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOUNT, J.; ZINGER, J.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 26, n. 5, p. 111-120, 1993.
- NEVES, José L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 2º sem. 1996.
- PEDRO, A. M. **Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner**. 2003. 113 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- SARAIVA, Carolina M. **Metodologia de pesquisa de satisfação do consumidor**: estudo do mercado de Belo Horizonte. 2002. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SONCINI, Norma L.; STEVANATO, Sócio-diretor A; FORTES, Hugo. **Contribuições da metodologia de pesquisa qualitativa à comunicação publicitária**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/xxi-ci/gt05/GT0511.PDF>>. Acesso em: 30 out. 2005.