

O CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E O PERFIL DOS EMPREENDEDORES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE AND THE PROFILE OF ENTREPRENEURS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Denilson Aparecida Leite Freire*

RESUMO

Trata-se de um Ensaio Teórico que teve como objetivo investigar quais as fases do ciclo de vida organizacional se aplica às micro e pequenas empresas, elencando os desafios a serem superados em cada uma delas. A análise das fases que compõem os diferentes modelos de Ciclo de Vida Organizacional possibilitou a sugestão de um modelo que integrasse tais fases: Concepção, Nascimento, Infância, Crescimento, Expansão, Maturidade e Renovação. Segundo Mount (1993), as micro e pequenas empresas podem estar entre uma das quatro fases iniciais do Ciclo de Vida Organizacional: Concepção, Nascimento, Infância e Crescimento. Somente após superar os desafios da fase de crescimento é que pode adentrar à maturidade. Com isso, torna-se importante que os gestores dessas organizações compreendam os principais desafios que enfrentam e quais oportunidades devem buscar para fazerem suas empresas prosperarem e atingirem a maturidade empresarial.

Palavras-chave: Ciclo de Vida Organizacional. Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This is a Theoretical Essay aimed to investigate which stage of the organizational life cycle applies to micro and small enterprises, listing the challenges to be overcome in each of them. The analysis of the phases that make up the different models of Organizational Life Cycle, led to the suggestion of a model that integrates these phases: Conception, Birth, Childhood, Growth, Expansion, Maturity and Renewal. According to Mount (1993), micro and small businesses can be among one of the four initial phases of the Organizational Life Cycle: Conception, Birth, and Childhood Growth. Only after overcoming the challenges of growing is that you can enter to maturity. With this, it becomes important that the managers of these organizations understand the key challenges they face and must seek opportunities to make their businesses prosper and achieve business maturity.

Keywords: Organizational Life Cycle. Micro and Small Enterprises. Entrepreneurs.

* Universidade Federal de Uberlândia (UFU). denilson.freire@hotmail.com

Introdução

De acordo Dieese e Sebrae (2014), os micro e pequenos negócios constituem 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais no país. Eles já representam 20% do PIB brasileiro e respondem por 60% dos 94 milhões de empregos no país, ou seja, mantêm 56,4 milhões de pessoas empregadas. Na Região Sudeste, alvo da pesquisa, estão localizados quase 3 milhões de MPEs. Atualmente, essas empresas estão com uma elevada taxa de sobrevivência, isto é, de cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Contudo, ao se analisar a sobrevivência para um período de 3 anos, o percentual de empresas que falem chega a 48%.

Espera-se que toda organização atinja uma maturidade organizacional e que possa revitalizar-se continuamente, evitando sua ruína. Para explicar a maturidade de uma organização, alguns pesquisadores investem na análise do Ciclo de Vida Organizacional (CVO). A maioria dos modelos de análise de CVO parte da premissa da evolução temporal da organização, como, por exemplo, a subdivisão nos estágios de existência, sobrevivência, sucesso, crescimento e maturidade (CHURCHILL; LEWIS, 1983), sendo essa uma evolução dos primeiros estudos sobre ciclo de vida aplicado à organização (HAIRE, 1959; CHANDER, 1962).

Dessa forma, assim como os indivíduos, as organizações também possuem um ciclo de vida, que contempla os estágios da sua fundação (nascimento) até seu declínio (morte) ou renascimento. Compreender esses estágios e como eles se estruturam podem fornecer pistas de como melhor gerenciar a organização, objetivando a sua perpetuação no cenário econômico, principalmente para as micro e pequenas empresas.

Esse ensaio tem como objetivo caracterizar o estágio no ciclo de vida organizacional das micro e pequenas, baseando-se na Teoria do Ciclo de Vida Organizacional (MILLER; FRIESEN, 1984).

Espera-se que esse estudo venha a contribuir para a formulação de uma metodologia que auxilie na definição do que é considerada maturidade organizacional e quais são os obstáculos que devem ser superados para que a MPE possa continuar revigorada no mercado.

1 Ciclo de Vida Organizacional (CVO)

Nesse tópico serão apresentados e discutidos os principais modelos de Ciclo de Vida das Organizações e demonstrado, através da escolha de um desses modelos, como pode ser determinado o crescimento de uma organização.

1.1 Análise dos Modelos de CVO

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações (LEZANA, 1983).

Como os estágios do 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 (ADIZES, 2004).

Churchill e Lewis (1983) descrevem um modelo com seis fases de crescimento com base em dois vetores: diversidade e complexidade (empresa jovem à madura) e tamanho (pequena à grande). O primeiro estágio é a “concepção/existência”, onde a organização não existe formalmente. No estágio da “sobrevivência” a organização provou que é viável, possui clientes e os satisfaz. Seu problema central é o equilíbrio entre as receitas e as despesas. No terceiro estágio, “lucratividade/estabilização”, a organização já possui estabilidade e opera com lucratividade, aumentou seu tamanho e sua participação no mercado. A “lucratividade/crescimento”, quarto estágio, caracteriza a organização consolidada e no quinto estágio, decolagem, é fundamental que o dono delegue responsabilidades para impulsionar o crescimento da empresa. E, por fim, no último estágio, “maturidade”, a organização busca consolidar-se no mercado (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Para Scott e Bruce (1987), o ciclo de vida pode ser dividido em cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. O “início” corresponde o processo desde a concepção da ideia até a criação do empreendimento. A “sobrevivência” diz

respeito aos primeiros anos de vida da empresa, cujo o foco do proprietário será conquistar e ocupar um espaço no mercado bem como buscar estabilidade financeira para suportar a fase de crescimento. A fase de “expansão” vem quando a empresa deseja crescer ainda mais, almejando conquistar a “maturidade” que significa o máximo em mercado e estrutura (SCOTT; BRUCE, 1987).

Em uma perspectiva de desenvolvimento gerencial, o ciclo de vida pode ser estruturado em cinco estágios de desenvolvimento das empresas que são (MOUNT et al., 1993): empresa operada pelo dono; transição para uma empresa administrada pelo dono; empresa administrada pelo dono; transição para uma administração profissional; e administração profissional (Figura 1).

Fases da Evolução de Pequenas Empresas				
Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Início das Atividades				
Operada pelo Proprietário	Transição	Administrada pelo Proprietário	Transição	Administrada Profissionalmente
Proprietário como Operador		Proprietário como Gerente		Administração Geral

Figura 1– Fases de CVO para Pequenas Empresas

Fonte: Adaptado de Mount et al. (1993, p. 15)

O modelo de Mount et al. (1993) foi estruturado especificamente para pequenas empresas, uma vez que o foco centra-se na figura do proprietário e de como sua atuação vai se modificando no decorrer da evolução da organização. No início exige-se uma postura focada no controle direto, na qual percebe-se a mudança do papel de operador, passando para gestor e, finalmente, para uma administração mais profissionalizada (MOUNT et al., 1993).

Reynolds et al. (1994) entendem que o ciclo de vida possa ser dividido em três fases, as quais são comparadas com as etapas do crescimento de um ser vivo: concepção, gestação e nascimento, e infância e crescimento. A “concepção” é compreendida como a fase que antecede a criação da empresa, em um processo de conhecimento e planejamento das ações futuras. De posse das informações dá-se a fase de “gestação” (detalhamento do projeto da nova empresa) e “nascimento” (registro da organização). A “infância” e o “crescimento” correspondem à efetivação das operações da empresa (REYNOLDS et al., 1994). Na Figura

2, tem-se um exemplo de modelo de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) proposto por Greiner (1997):

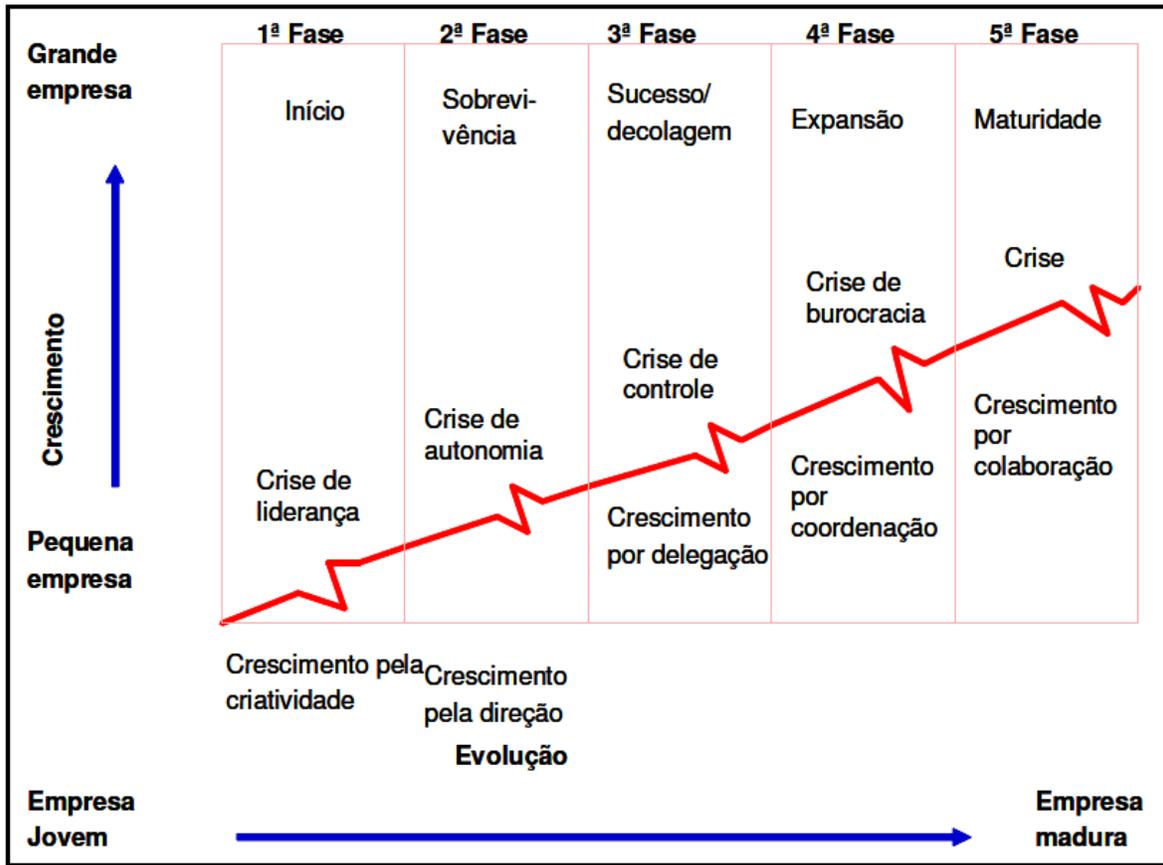


Figura 2 – Modelo de Ciclo de Vida (CVO)

Fonte: Adaptado de Greiner (1997, p. 402)

Greiner (1997) elaborou um modelo de Ciclo de Vida considerando cinco fases: nascimento, sobrevivência, sucesso/decolagem, expansão e maturidade. Apresentou, ainda, na transição entre uma etapa e outra, as possíveis crises a serem superadas pelo proprietário. Na fase inicial, a primeira crise é a de liderança, uma vez que a empresa está em desenvolvimento e exige uma postura de gerente do proprietário. Na “sobrevivência” pode ocorrer a crise de autonomia, pois a medida que a empresa cresce, as pessoas começam a desejar tarefas mais definidas e maior controle sobre elas. Na fase de “crescimento”, a crise esperada é a de perda de controle dos processos e pessoas, em função do aumento do porte da empresa. Na fase de “expansão” os cuidados, por parte dos proprietários, devem voltar-se para o enfrentamento da crise do excesso de burocracia, muito em função do número de controles que teve que elaborar para contornar as

dificuldades da fase anterior. E, por fim, na fase de “maturidade” espera-se que a empresa já seja de grande porte, exigindo do proprietário buscar a cooperação interna para enfrentar os futuros problemas (GREINER, 1997).

Para Kaufmann (1999), os estágios de crescimento são visto em uma perspectiva de desenvolvimento, cujos estágios são: Nascimento, Crescimento, Maturação e Renovação. A fase de “nascimento” é o período onde um ou mais empreendedores reúnem recursos e talentos para constituir uma empresa. A passagem desta fase para a “crescimento” é caracterizada pelo momento em que a empresa deixa de pensar somente na sobrevivência para dedicar seus esforços objetivando um alto crescimento. No terceiro estágio, a empresa encontra-se amadurecida e pronta para a diversificação de mercado e atingindo essa plenitude, deve-se preocupar com a renovação dos seus objetivos, produtos e estratégias para permanecer no mercado (KAUFMANN, 1999).

O modelo de Adizes (1999) utiliza-se de alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude. O “namoro” refere-se ao processo da concepção da ideia, ou seja, a empresa não nasceu. Em seguida, após sua constituição, a empresa entra na fase de “infância”, onde a presença do fundador e uma orientação, em curto prazo, são essenciais para se chegar à fase do toca-toca, onde a empresa, já um pouco estabilizada financeiramente, prepara-se para crescer. Na “adolescência”, a organização busca sua independência financeira e procura renascer longe do seu fundador até chegar a plenitude, onde consegue o equilíbrio entre a flexibilidade e controle (ADIZES, 1999).

Sibbet (2003) apresenta sete fases de organização: nascimento, expansão, especialização, institucionalização, regeneração, cocriação e transformação. A primeira fase é equivalente aos outros modelos estudados, trata-se da concepção de e início das atividades da empresa. Na fase de “expansão”, a empresa procura firmar a organização através do caixa e pelo aprendizado. Na “especialização”, ela direciona as estratégias com os objetivos das organizações culminando na institucionalização, já com a empresa mais segura em relação ao seus retornos financeiros. A “regeneração” ocorre quando a empresa necessita se adaptar ao mercado, posicionando-se conforme seu crescimento. A fase de “cocriação” é também denominada de inovação e, por fim, a última fase, cujas ações da empresa já se tornam mais visíveis e as intenções mais compartilhadas (SIBBET, 2003).

Seguindo a proposta de Lezana (1996), no Quadro 1 apresenta-se um resumo das etapas dos modelos de ciclo de vida organizacional – CVO.

Quadro 1– Modelos de Ciclo de Vida Organizacional - CVO

Modelo	Autores	Período	Etapas/Fases/Estágios
Estágios de Crescimento	Churchil e Lewis	1983	1. Concepção 2. Sobrevivência 3. Lucratividade e Estabilização 4. Lucratividade e Crescimento 5. Decolagem 6. Maturidade
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
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
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1. Concepção 2. Gestaçao e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Crescimento Empresarial	Greiner	1997	1. Início 2. Sobrevivência 3. Decolagem 4. Maturidade 5. Expansão
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1999	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Estágios de Crescimento	Adizes	1999	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude
Estágios de Crescimento	Sibbet	2003	1. Nascimento 2. Expansão 3. Especialização 4. Institucionalização 5. Regeneração 6. Co-criação 7. Transformação

Fonte: Adaptado e atualizado de Lezana (1996)

Não se pretendeu nesse trabalho esgotar todos os possíveis modelos de CVO disponíveis na literatura. Buscou-se, entretanto, pontuar alguns modelos mais tradicionalmente citados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), bem como levantar alguns mais atuais, a fim de exemplificar a importância das etapas de CVO no estudo sobre o potencial de crescimento.

1.2 As etapas do CVO e o papel dos proprietários de micro e pequenas empresas

Com o intuito de mensurar a etapa de crescimento das empresas, foi elaborado uma matriz comparativa entre as etapas do CVO dos modelos citados nessa pesquisa e que possuíam semelhanças conceituais. Elas estão explicitadas no Quadro 2. O objetivo foi comparar as diferentes etapas, visando destacar e agrupar as mais comuns, sugerindo, assim, um modelo integrador que contemplasse todas elas.

Quadro 2 – Comparação entre as Etapas dos Modelos de CVO

Fase	Autores						
Fases Comuns	Reynolds et a.(1994)	Kaufmann (1990)	Scott e Bruce (1997)	Greiner (1998)	Adizes (1999)	Churchil e Lewis (1983)	Mount et al. (1993)
Concepção	Concepção	Nascimento	Início	Início	Namoro	Concepção	Operada pelo dono
Nascimento	Gestação e Nascimento						
Infância	Infância e Crescimento	Crescimento	sobrevivência	sobrevivência	Infância	Sobrevivência	Transição Administrada pelo dono
					Toca –toca		
Crescimento			Crescimento	Decolagem	Adolescência	Lucratividade e Estabilização	Administrada pelo dono
						Lucratividade e Crescimento	
Expansão			Expansão	Expansão		Decolagem	Transição para Administração Profissional
Maturidade		Maturidade	Maturidade	Maturidade	Plenitude	Maturidade	Administração Profissional
Renovação		Renovação					

Fonte: elaborado pelo autor

À luz dos modelos apresentados, sugere-se um modelo composto por sete fases: Concepção, Nascimento, Infância, Crescimento, Expansão, Maturidade e Renovação. Em cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, exigindo, igualmente, diferentes habilidades e capacidades, principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos de cada etapa (KAUFMANN, 1999).

Por isso, foram levantadas, também, as principais ações e características dos proprietários em cada uma das etapas e que estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Ações e Características dos Proprietários no CVO

Fases	Ações Baseadas em Lezana (1996)	Características Comuns baseadas em Adizes (2004) e Greinner (1999)
Concepção	Projetar ou planejar a organização; Determinar e captar os recursos necessários; Elaborar o plano de negócios.	Figura do empreendedor (ou dos empreendedores) é dominante e influencia no perfil da empresa. O empreendedor deve cuidar de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira. Característica principal: Crescimento pela Criatividade
Nascimento Infância	Penetrar, conquistar e ocupar um espaço no mercado; Buscar estabilidade de mercado e financeira.	
Crescimento	Elaborar um novo planejamento; Estabelecer estratégias de crescimento voltadas à atuação externa; Reestruturar sua organização de maneira que comporte o crescimento.	O empreendedor dedica seus esforços à moldagem e preservação da cultura da empresa. Característica principal: Crescimento pela Direção e Controle
Expansão	Reorganizar a estrutura inicial; Introdução de novos produtos ou serviços; Atualizar-se em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços.	Dotar a empresa de instrumentos e mecanismos de gestão eficazes; Conferir personalidade própria à empresa; Institucionalizar a cultura; e Preservar os valores básicos. Característica principal: Crescimento pela delegação
Maturidade	Replanejar, de forma ordenada, o futuro.	
Renovação	Busca de um modelo mais aberto de operação.	Colaboração interpessoal; Responsabilidade coletiva em vez de autoridade pessoal; Mudança de cultura com vistas a redução de estruturas e funções. Característica Principal: Crescimento por Colaboração e Inovação

Fonte: elaborado pelo autor

Observando o Quadro 3, percebe-se que o fundador tem diferentes papéis durante o ciclo de vida das organizações. Mount et al. (1993) afirmam que as micro e pequenas empresas encontram-se nos estágios iniciais do CVO, em um período de transição entre a “infância” e o “crescimento”.

Nesse processo, a empresa é operada principalmente e diretamente pelo proprietário tendo as seguintes características na fase da infância (MOUNT et al., 1993):

- as prioridades concentram-se em produzir e vender para, naturalmente, sobreviver;
- o processo de comunicação é simplificado e informal, conseqüentemente, direto e aberto;
- a estrutura administrativa é bastante pequena e também informal, limitando-se, normalmente, a uma distribuição de funções;
- o grau de burocratização é bastante pequeno, ou seja, o suficiente para fazer a empresa operar; e
- a figura do empreendedor (ou dos empreendedores) é dominante e influencia no perfil da empresa, isto é, a definição do ritmo e do estilo de trabalho da empresa, dos riscos a serem assumidos, bem como as decisões a serem tomadas, terão a participação pessoal do empreendedor.

Kaufmann (1999) também apresenta as características da fase de “crescimento”:

- cresce o número de empregados e, conseqüentemente, a necessidade de novas especializações funcionais;
- os profissionais são mais diversificados em termos de formação e experiências;
- as tarefas são mais complexas;
- surge a necessidade de um sistema de informações e, com ele um maior grau de burocratização;
- o processo de comunicação já não é tão simples e informal, criando-se a necessidade de estruturas funcionais dotadas de um pouco de responsabilidades e autoridades; e
- o empreendedor dedica seus esforços à moldagem e preservação da cultura da empresa, ou seja, a figura dominante da fase Nascimento volta-se, agora, para a transmissão, aos funcionários, de como quer que a empresa aconteça, distribuindo atribuições.

Considerações finais

A análise das fases que compõem os diferentes modelos de Ciclo de Vida Organizacional, possibilitou a sugestão de um modelo que integrasse tais fases: Concepção, Nascimento, Infância, Crescimento, Expansão, Maturidade e Renovação.

Segundo Mount (1993) as micro e pequenas empresas podem estar entre uma das quatro fases iniciais do Ciclo de Vida Organizacional: Concepção, Nascimento, Infância e Crescimento. Somente após superar os desafios da fase de crescimento é que pode adentrar à maturidade. Com isso, torna-se importante que os gestores dessas organizações compreendam os principais desafios que enfrentam e quais oportunidades devem buscar para fazerem suas empresas prosperarem e atingir a maturidade empresarial.

Sugere-se, em pesquisas futuras, aplicar pesquisas quantitativas e qualitativas a fim de verificar a eficácia do modelo de CVO sugerido e de suas variáveis.

Referências

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

_____. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2004.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprises**. Cambridge: Press, 1962.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (eds). **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2005.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Business growth the five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.

DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 6, p. 405-429, 1991.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 397-409, 1997.

- HAIRE, M. **Modern organization theory**: a symposium. New York: Wiley, 1959.
- KAUFMANN, J. N. Mundialização e globalização: desafios ético-políticos. **Ser Social**, v. 1, n. 4, p. 9-42, 1999.
- LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: uma revisão. **ReGE**, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2010.
- LEZANA, A. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas**: Florianópolis: UFSC 1993. (Apostila)
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161–1183, 1984.
- MOUNT, J.; ZINGER, J. T.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 111-120, 1993.
- REYNOLDS, P. D.; STOREY, D.; WESTHEAD, P. Regional characteristics affecting entrepreneurship: a cross-national comparison. In: WELLESLEY, M. A. (ed). **Frontiers of entrepreneurship research**. MA: Babson College, 1994.
- SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.
- SEBRAE. **Ideias de negócios para 2014**: construção civil. 2012. Disponível em: <[http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae 2014/Estudos e Pesquisas/id_neg_2014_const_civil.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%2014/Estudos%20e%20Pesquisas/id_neg_2014_const_civil.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2013.
- SIBBET, D. Archetypes os sustainability: torward a hopeful paradigm of organization development. **OD Practioner**, v. 35, n. 3, p. 10-15, 2003.
- WONG, A. Performance management and growth metrics. **Virtual Strategiste**, v. 3, p. 1-6, 2002.