

# Análise do Ciclo de Vida Organizacional nas Micro e Pequenas Empresas

**Kamila Giovanna Luz**  
**ka.giovana@yahoo.com.br**  
**FACESM**

**Maurílio Gomes de Magalhães**  
**cdp@facesm.br**  
**FACESM**

**Rafaella Iany Ribeiro Dias**  
**rafaella\_iany@hotmail.com**  
**FACESM**

**Thiago Vinci Francisco**  
**thiagovf@bol.com.br**  
**FACESM**

**Resumo:** Ao longo de toda a sua trajetória, as organizações crescem e se desenvolvem de acordo com um Ciclo de Vida natural, que conta com a participação de diferentes fases, cada uma apresentando complexidades e características distintas. Saber em qual destas fases uma empresa se encontra, pode ser um fator crítico para o sucesso da organização. Este trabalho tem o propósito de analisar o Ciclo de Vida Organizacional nas Micro e Pequenas empresas, abordando os modelos de Ciclo de Vida Corporativo extraídos da literatura acadêmica e como aplicação prática do trabalho, foi desenvolvido um estudo multi-caso com duas empresas na cidade de Itajubá, ambas em estágios diferentes em seu processo evolutivo, a fim de ressaltar as características de cada fase, de acordo com um modelo escolhido. Os resultados apontam para uma necessidade de conhecimento, por parte dos micro e pequenos empresários, dos estágios do ciclo de vida pelos quais suas empresas atravessam. Concluímos que a empresa M&K está no estágio de adolescência e a Artrel se encontra no estágio de Estabilidade.

**Palavras Chave:** MPE's - Ciclo Organizacional - - -

## 1. INTRODUÇÃO

Nascidas prioritariamente do artesanato e do comércio, as pequenas empresas vêm ao longo do tempo participando ativamente da história da humanidade. Nos dias de hoje, estão presentes em vários setores da economia e possuem participação importante nos cenários político e social. (JULIEN, 1987; RAMOS, 1995) apud (OLIVEIRA, Jair; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; 2009, p.1).

No Brasil, as médias e pequenas empresas (MPE's) representam 98% das empresas estabelecidas, responsáveis por 67% das ocupações e por 20% do PIB (SEBRAE, 2010), e possuem grande importância para sustentação da economia brasileira, tanto pela sua força geradora de empregos e renda, quanto pela proliferação desses estabelecimentos no país.

O objetivo central de toda e qualquer empresa é a busca pelo crescimento, como já dizia Whetten (1986), “essa busca é algo institucionalizado na ideologia das sociedades ocidentais”. E na trajetória de vida das MPE's, isso não é diferente. De acordo com vários acadêmicos, durante toda essa trajetória de crescimento, as empresas passam por diversas fases com características similares em suas estratégias, processos e estruturas. Essa área de estudo é denominada Ciclo de Vida Organizacional.

O objetivo deste trabalho é analisar o ciclo de vida organizacional das micro e pequenas empresas e apresentar de forma teórica e prática as características das fases do processo evolutivo em duas MPE's na cidade de Itajubá, Minas Gerais.

Após essa introdução, trata-se da metodologia. A seção três mostra a classificação das MPE's e seu cenário atual, na quarta seção analisa-se os modelos do ciclo de vida organizacional. Na quinta seção apresenta-se as empresas estudadas, a seção seis expõe a pesquisa e análise dos dados e resultados; consequentemente, na última seção, mostra-se as reflexões mediante aos objetivos traçados.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa deste trabalho consiste em um estudo multi-caso e foi desenvolvido por meio dos seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica sobre o tema, elaboração de um questionário estruturado, visita as organizações e entrevistas com dirigentes e por fim a análise das informações coletadas, obedecendo ao seguinte fluxo:

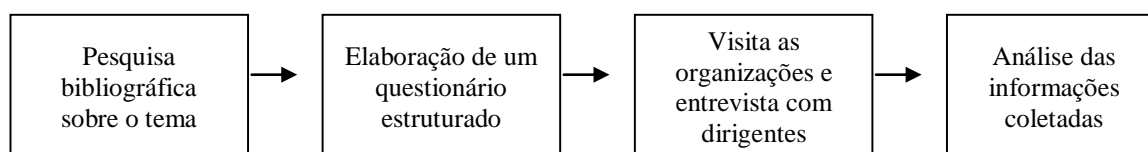


Figura 1 – Fluxo de procedimento metodológico  
Fonte: Elaborado pelos autores

## 3. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Existem várias formas de classificar as Micro e Pequenas Empresas (MPE's), a principal delas atualmente se refere à classificação instituída pela lei complementar nº 123, de 14.12.2006 que instituiu o Simples Nacional, a qual afirma que, as micro empresas ou ME são aquelas que faturam até 240 mil reais/ano. Já as pequenas empresas ou EPP, são as que faturam entre 240 mil e 2,4 milhões de reais/ano. Esses estabelecimentos são hoje um universo de 14 milhões de negócios, de acordo com esta classificação (Ministério da Fazenda, 2010).

“As MPE’s são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente” (KOTESKI, Marcos; 2002, p. 1).

Atualmente há uma grande correlação entre a importância das MPE’s para o desenvolvimento econômico brasileiro e a alta taxa de empreendedorismo do país. Mas, apesar disso, o Brasil enfrenta ainda hoje um alto índice de mortalidade de seus micro e pequenos negócios. O SEBRAE-SP realizou um estudo em 2005 e constatou que 59,9% das MPE’s fecham suas portas com até quatro anos de vida.

#### **4. O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

##### **4.1 NATUREZA DO CRESCIMENTO E DO ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Qualquer organismo vivo – seja ele uma planta, animal ou pessoa – está submetido a um fenômeno chamado Ciclo de Vida.

Ainda sobre isto, pode-se fazer uso da seguinte afirmação:

"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." (MARQUES, 1994, p.20).

As empresas, seja qual for o seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, as quais são normalmente denominadas de ciclos de vida. A cada fase do ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações.

Marques (1994), atribui ao ciclo de vida das organizações a denominação de estágios de desenvolvimento organizacional, isto porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento.

É pertinente alertar para a seguinte observação, “o tamanho e o tempo não são causas de crescimento e envelhecimento. Empresas grandes, e com uma longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens” (ADIZES, Ichak; 1993, p. 2).

O ciclo de vida é um conjunto de etapas que uma organização pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, infância, adolescência, estabilização, envelhecimento e ainda a morte. Podem ainda ser encontradas outras denominações, mas a maioria dos estudos na área contemplam estes estágios.

Enfim, sair de um estágio e adentrar outro deve ser o objetivo de toda organização, já que isto permite e dá a característica de sobrevivência. No entanto esta passagem de estágio estará sempre marcada pelo melhor desempenho organizacional conseguido no processo de satisfação das necessidades dos clientes que interagem com e na empresa, sejam eles internos ou externos.

##### **4.2 OS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA**

A literatura apresenta várias abordagens e modelos de Ciclo de Vida Organizacional, sendo distintos quanto às denominações das fases, das unidades de análise, do número de estágios e da inclusão ou não de um estágio de concepção ou de um estágio de declínio ao modelo (OLIVEIRA, Jair; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; 2009, p. 160).

Os modelos de Ciclo de Vida Organizacional divergem também quanto ao porte de empresa, alguns são voltados para grandes empresas e também os direcionados para a

pequena empresa. A seguir, cita-se os modelos de dois autores, cuja obra é direcionada ao Ciclo de Vida da Pequena Empresa: ICHACK Adizes, com sua obra *O Ciclo de Vida das Organizações* de 1993; e LARY E. Greiner com a obra *Evolution and revolution as organizations grow*, de 1972, republicada em 1998.

#### 4.2.1 OS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DE GREINER

Greiner (1972), realizou um estudo em que analisou a idade da organização, seu tamanho, os períodos e crescimento, os períodos de estagnação e o ritmo de expansão do setor onde está inserida. Afirmando que a estrutura da empresa é alterada mais em virtude do comportamento da administração e seus líderes que decide mais em função de experiências anteriores, do que por aquilo que está por vir. Seu modelo é composto de cinco estágios, sendo que cada um progride por um período de evolução (períodos de crescimento) e por um período de revolução (períodos agitados na vida da empresa).

Os estágios definidos pelo autor são os seguintes:

**FASE 1 – Criatividade:** Os administradores voltam sua atenção à criação de um produto e um mercado. A estrutura da empresa é informal, as pessoas dedicam muitas horas de trabalho e o controle das atividades baseia-se em informações recolhidas no mercado e nas reações do cliente. Os desentendimentos entre os diretores aumentam, ocorrendo então uma crise de liderança que constitui o início da primeira revolução onde é necessário um novo administrador, com competências e habilidades para reconsolidar a empresa.

**FASE 2 – Direção:** Sob novo comando, verifica-se um novo período de expansão na empresa. Surgem funções especializadas, o estabelecimento de uma estrutura mais formal e a comunicação entre as pessoas também se formaliza.

Com o tempo a empresa se torna maior, mais diversificada e mais complexa. Os funcionários têm mais especialização, no entanto possuem pouco poder de decisão. Ocorre então uma crise de maior autonomia por parte dos níveis administrativos mais baixos. É necessário aumentar a delegação de poderes, descentralizar.

**FASE 3 – Delegação:** Nesse novo estágio verifica-se uma estrutura empresarial descentralizada. São concedidas aos níveis hierárquicos mais baixos mais responsabilidade e autoridade, e a comunicação se torna menos frequente e mais formal. A direção central administra com bases em relatórios periódicos e concentra sua atenção em novos empreendimentos.

Esse tipo de operação altamente diversificado resulta em um período de crescimento considerável. Entretanto, os diretores percebem que estão perdendo o controle; surgindo assim a crise de controle, na qual a alta direção procura reconquistar o comando geral da empresa.

**FASE 4 – Coordenação:** Alguns novos métodos provocam um crescimento mais ordenado à empresa, as normas e procedimentos ficam mais importantes deixando em segundo plano a inovação. Surgem dúvidas e conflitos entre a administração e a média gerência. A organização se torna grande, muito complexa e requer mais agilidade e flexibilidade. Surge a crise burocrática.

**FASE 5 – Colaboração:** Nesta fase final, surge uma nova revolução cultural. Um comportamento mais flexível, por meio de equipes de trabalho, permite empreender o controle social e a alta disciplina; passa existir uma forte colaboração pessoal numa tentativa de superar a crise de burocracia.

Como pode-se observar através dos estágios de Greiner, os momentos de crise acontecem em instantes determinantes dentro de cada fase, e a evolução da empresa para o próximo estágio depende de uma revolução bem sucedida. Ele ainda afirma que, as soluções de gestão de hoje provocarão as crises de gestão de amanhã, citando o conceito de mudança como um fato que deve ser aceito, entendido e trabalhado pela organização; e a ideia de que não é conveniente repetir as soluções passadas quando a organização evoluiu dentro do seu Ciclo de Vida Organizacional, pois a empresa mudou e junto com ela as variáveis que influenciam no sucesso das soluções.

#### 4.2.2 OS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA DE ADIZES

De acordo com Adizes (1993), as empresas, assim como os organismos vivos, apresentam padrões previsíveis de comportamento em seus estágios de desenvolvimento e enfrentam problemas específicos ao avançarem por esses estágios.

O grande objetivo de Adizes é estudar o que afeta a flexibilidade e o autocontrole, e analisar como gerir esses fatores, para que a organização atinja e permaneça na Plenitude. Dessa forma o autor afirma que o sucesso e o fracasso de qualquer organização dependem da sua capacidade de enfrentar os desafios apresentados pelo crescimento, e de efetuar transições saudáveis de um estágio do seu desenvolvimento para outro. (Adizes, 1993)

As etapas que compreendem o modelo de Adizes (1993), denominadas de Estágios de Crescimento, abrangem: Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude.

##### 1. Namoro

O primeiro estágio do Ciclo de Vida de acordo com o modelo de Adize é a fase onde é firmado o compromisso do fundador para com a empresa. Sobre sua importância, Adizes (1993), afirma que “firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso, pois quando uma organização nasce, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará”. Ele finaliza dizendo, que quando a organização finalmente tiver testado o compromisso e assumido um risco substancial (assinar um cheque no valor do primeiro aluguel do escritório, por exemplo) ela está deixando para trás o estágio do Namoro e assim entrando no seguinte.

##### 2. Infância

Nesse estágio, o autor afirma que o enfoque principal deixa de ser as ideias e as possibilidades, e passa a ser a produção de resultados, isto é, a satisfação das necessidades. Acaba-se o período de pensar e agora o mais importante é o “agir”.

Adizes (1993, p.35), ainda afirma que uma organização deixa de ser criança e passa para o próximo estágio seguinte do Ciclo de Vida organizacional, quando a sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar.

##### 3. Toca-Toca

Adizes (1993), afirma que a organização está no estágio Toca-Toca ou organização Toca-Toca, quando a ideia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando. Não mais existe o ideal de sobreviver e sim de crescer, florescer.

Para ele a organização pode passar para o próximo estágio ou cair na “cilada do fundador”. E ainda acrescenta que, “nas fases anteriores o fundador é basicamente a empresa e a empresa o fundador. Mas agora a empresa já está razoavelmente bem estabelecida e o fundador já não pode agir como se estivesse num show individual”.

#### 4. Adolescência

Os conflitos existentes entre a velha guarda e a nova guarda, o fundador e o gerente profissional, o fundador e a empresa e entre as metas da empresa e as metas individuais devem ser bem resolvidos, caso contrário levará a empresa ao que o autor chama de divórcio. Em caso de sucesso a empresa passa para o estágio seguinte do seu ciclo de vida.

#### 5. Plenitude

De acordo com Adizes (1993, p.61), “o estágio de plenitude é o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade”. E finaliza dizendo que “as organizações plenas sabem o que estão fazendo, pra onde estão indo e como chegar lá”.

#### 6. Estabilidade

Segundo Adizes (1993, p. 67), “esta fase é o primeiro dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida Organizacional”. O autor afirma que apesar da empresa estar forte, ela está perdendo sua flexibilidade. Vai chegando o fim do crescimento e começando o período do declínio, pode-se dizer que a empresa passa a se acomodar. Em termos organizacionais, a empresa passa adotar uma atitude do tipo “se não estiver quebrado, não precisa concertar”. E começa a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levaram à plenitude. A partir da plenitude, o movimento ao longo do ciclo de vida é um processo de deterioração contínua.

#### 7. Aristocracia

Adizes (1993, p. 70), acredita que a Aristocracia é a fase onde o dinheiro é aplicado em sistemas de controle, benefícios e instalações, há uma ênfase em como as coisas são feitas e não, o que é ou por que é feito. O nível de inovação é baixo, a empresa tem dinheiro de sobra, distribuem dividendos e adquire outras empresas.

Nesta fase a organização acredita que a tradição conquistada ao longo da vida organizacional vai manter clientes, receita e lucros. E quando se percebe um conflito, chamam-se os consultores.

#### 8. Burocracia incipiente

Nesse estágio a demanda perde a elasticidade, o mercado, as receitas e os lucros diminuem. Muitos já haviam percebido a situação, mas ninguém fez nada, e agora chegou o momento de um culpar o outro.

Adizes (1993), cita uma variável que diferencia a aristocracia da burocracia, enquanto no estágio aristocrata o silêncio precede uma tempestade na burocracia incipiente, quando os maus resultados ficam evidentes, os gestores começam a lutar entre si, o que só intensifica o declínio. A burocracia pode se estabilizar por alguns anos, mas o declínio deve continuar até a morte.

#### 9. Burocracia e morte

No estágio burocrático, a empresa não gera mais recursos, não funciona bem, apenas existe. Adizes (1993, p. 93), afirma que “a morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização”. O autor ainda diz que “se a organização dependesse dos clientes, já teriam morrido há tempos, pois os clientes a desertaram”.

## 5. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

## 5.1 M&K GESTÃO INTERNACIONAL

Os primeiros passos da empresa foram dados quando a M&K, ainda integrava o processo de Pré-Incubação da FACESM - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas. O foco de atuação da empresa é o desenvolvimento da internacionalização das pequenas e médias empresas através de uma metodologia onde o produto/solução do cliente é analisado no sentido de conhecer as potencialidades de inserção no mercado externo, por outro lado, o trabalho é finalizado com a identificação do mercado alvo.

Atualmente, a empresa encontra-se incubada no CEGEIT - Centro Gerador de Empresas de Itajubá, que atende às necessidades das empresas com iniciativas de trazer consultorias específicas e traz uma oportunidade de ampliação do network, infraestrutura necessária para o bom desempenho das atividades, orientação, consultoria e acompanhamento gerencial. Inicialmente a M&K conta apenas com as sócias Márcia Borges e Karina Masseli, que são responsáveis respectivamente pelas áreas Comercial/Marketing e Administrativa.

## 5.2 ARTREL ELETRICIDADE E TECNOLOGIA

A Artrel Eletricidade e Tecnologia Ltda foi fundada em outubro de 1996 pelos senhores Alexandre Alves Ribeiro da Luz, juntamente com Sr. Roberto Teixeira Mendes Sinescalchi. A empresa nasceu tendo como principais objetivos a assessoria industrial em instalações elétricas, principalmente em Sistemas de Potência, onde havia carência neste setor.

Em junho de 1997 o Sr. Roberto Teixeira Mendes deixou a sociedade para trabalhar nas Centrais Elétricas de Furnas, repassando suas cotas para a Sra. Maria Roselita Machado Luz. Desde então, a empresa está em crescente desenvolvimento atuando em projetos elétricos, montagens eletromecânicas industriais, desenvolvimento de sistemas de conservação de energia, automação industrial, montagens de painéis elétricos.

## 6. PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1 A PESQUISA

A fim de analisar o ciclo de vida das MPE's e constatar, na prática, a teoria apresentada na seção 4, realiza-se uma pesquisa de campo com as empresas M&K e Artrel, ambas localizadas em Itajubá-MG e situadas em diferentes estágios do ciclo de vida.

A pesquisa foi realizada no período de 01/09/2010 a 10/09/2010.

O trabalho de pesquisa contou com 04 etapas:

ETAPA 1 – Formulação do questionário de pesquisa;

ETAPA 2 – Consulta prévia e visita as empresas;

ETAPA 3 – Aplicação do questionário;

ETAPA 4 – Compilação e análise dos dados.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com 22 questões fechadas, formuladas de acordo com as fases do ciclo de vida segundo o modelo de Ichak Adizes. Foi utilizado também um segundo questionário onde foram colocadas características da gestão empresarial, onde o entrevistado informava a intensidade de tais características na sua empresa, conforme uma escala de 0 a 3, sendo 0 o mínimo e o 3 Máximo, correspondendo desta forma: (0) inexistente, (1) baixa intensidade, (2) média intensidade, (3) alta intensidade.

### 6.2 RESULTADOS DA PESQUISA



Primeiramente, realizou-se o levantamento de dados para caracterização dos gestores entrevistados, no que se refere ao nível de escolaridade, sexo e experiência anterior. Coletou-se também informações de suas respectivas empresas com relação ao tipo de atividade, número de sócios, setor de atuação e ano de fundação.

Tabela1 - Caracterização dos gestores

<b>EMPRESAS</b>	<b>M&amp;K</b>	<b>ARTREL</b>
<b>Nº de Sócios</b>	2	2
<b>Tipo de Atividade</b>	LTDA	LTDA
<b>Setor de Atuação</b>	Serviços	Serviços
<b>Ano de Fundação</b>	2007	1996
<b>SEXO:</b>		
<b>Feminino</b>	100%	50%
<b>Masculino</b>	0%	50%
<b>ESCOLARIDADE:</b>		
<b>1º grau</b>	0%	50%
<b>2º grau</b>	0%	0%
<b>3º grau</b>	100%	50%
<b>EXPERIENCIA ANTERIOR</b>		
<b>Sim</b>	100%	50%
<b>Não</b>	0%	50%

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se alto grau de instrução nas empresas estudadas e ainda uma predominância do sexo feminino na gestão. Destaca-se ainda a experiência adquirida anteriormente à abertura da empresa (75% dos gestores).

Caracterizados os gestores e suas empresas, iniciou-se a busca de informações sobre as fases dos ciclos de vida enfrentados por cada uma. Os resultados conseguidos serão analisados conforme a seguir:

### **Estágio 1 – Namoro**

Ambas as empresas passaram por esta fase, uma vez que este é o momento do nascimento da empresa.

#### **1 - Quem foi a pessoa responsável pela criação da empresa?**

Tabela 2 – Responsável pela criação da Empresa

	<b>M&amp;K</b>	<b>ARTREL</b>
<b>O atual proprietário</b>	X	X
<b>Outra pessoa</b>		





<b>A família</b>		
<b>Grupo de amigos</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2 – Por que resolveu abrir esta empresa?

Tabela 3 – Abertura da Empresa

	M&K	ARTREL
<b>Tinha tempo disponível</b>		
<b>Tinha capital disponível</b>		
<b>Tinha experiência anterior</b>	X	X
<b>Estava insatisfeito em seu emprego</b>	X	X
<b>Estava desempregado</b>		
<b>Identificou uma oportunidade de negócio</b>	X	X
<b>Aproveitou incentivos governamentais</b>		
<b>Outros</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

## 3 – Que conhecimentos se tinha do mercado?

Tabela 4 – Conhecimentos do mercado

	M&K	ARTREL
<b>Nenhum</b>		
<b>Realizou uma sondagem</b>	X	
<b>Já trabalhava no mercado</b>		X
<b>Contratou pesquisas</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4 – Do surgimento da ideia até a concretização da abertura do negócio, quanto tempo foi gasto?

Tabela 5 – Surgimento da Ideia

	M&K	ARTREL
<b>Até 6 meses</b>	X	X
<b>De 6 meses a um ano</b>		
<b>Mais de um ano</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4 – Ao conceber a ideia, passou a encará-la como?

Tabela 6 – Concepção da Ideia

	M&K	ARTREL
<b>Meta ou sonho pessoal</b>	X	X
<b>Uma forma de sair da dificuldade financeira</b>		X
<b>Outros</b>	X	

Fonte: Elaborado pelos autores

As sócias da M&K informaram que encararam a ideia como “Vontade de vencer e se tornar independente”.

**6 – No momento em que você resolveu colocar a ideia em prática e abrir a empresa, você tinha noção dos riscos assumidos?**

Tabela 7 – Riscos Assumidos

	M&K	ARTREL
<b>Sim</b>		X
<b>Não</b>	X	

Fonte: Elaborado pelos autores

**7 – Em algum momento pensou em desistir?**

Tabela 8 – Pensou em desistir?

	M&K	ARTREL
<b>Sim</b>	X	X
<b>Não</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

**8 – Durante a concepção da ideia, você tinha dúvidas do que fazer, como fazer, quando fazer e quem fazer?**

Tabela 9 – Duvida na Concepção

	M&K	ARTREL
<b>Sim</b>	X	X
<b>Não</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta fase pode-se constatar o destaque dado pelas empresas às ideias e às possibilidades que o futuro ofereceu. A vontade de vencer e de ser independente, a realização de uma meta ou sonho pessoal ou ainda uma forma de sair da dificuldade financeira. Esses motivos fizeram com que surgisse a ideia do negócio, e isso foi florescendo até fazer com que os proprietários firmassem o compromisso necessário para sair desse estágio de namoro e fazer com que a empresa ganhasse vida.

**Estágio 2 – Infância**

**9 – Número aproximado de funcionários (no momento do nascimento da empresa).**

Tabela 17 – Número de Funcionários

	M&K	ARTREL
<b>Número de funcionários</b>		
<b>Apenas o proprietário(s)</b>	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores



10 – Assinale abaixo os eventos ocorridos na empresa no início das atividades.

Tabela10 – Eventos ocorridos na Infância

	M&K	ARTREL
Falta de capital de giro	X	X
Falta de crédito	X	X
Financiamento de CP para investimentos de LP		X
Muitas horas trabalhadas	X	X
O desejo se resumia a vender, vender e vender	X	X
As decisões eram tomadas apenas pelo fundador		X
Problemas financeiros	X	X
Maus pagadores		
Falta de clientes	X	
Crescimento acelerado de faturamento		
Desconhecimento do mercado		
Necessidade de empregar mais funcionários	X	X
Problemas de comunicação entre funcionários		
Outra	X	

Fonte: Elaborado pelos autores

11 – Quais itens abaixo a empresa possuía?

Tabela 11 – Sistemas de Controle

	M&K	ARTREL
Sistema de controle de vendas		X
Sistema de controle de orçamento		X
Sistema de controle de qualidade		
Delegação de tarefas	X	
Sistema hierárquico bem definido		
Sistema de contratação de pessoal		
Reuniões periódicas	X	
Sistema de avaliação de desempenho		

Fonte: Elaborado pelos autores

12 – Durante esta fase o compromisso ou a motivação do fundador para com a empresa diminui?

Tabela 12 – Compromisso / Motivação

	M&K	ARTREL
Sim		
Não	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores

13 – Quais foram as suas características, como empreendedor, nesta fase da empresa?



Tabela 13 – Características como empreendedor

	M&K	ARTREL
<b>Centralizador e arrogante</b>		X
<b>Centralizador com disponibilidade para ouvir</b>		
<b>Otimista</b>	X	X
<b>Perseverante</b>	X	X
<b>Desanimava em qualquer situação de crise</b>		
<b>Vida domestica favorável</b>	X	
<b>Aceitava os erros</b>	X	
<b>Não admitia erros</b>		
<b>Sempre procurava melhorar seu estilo de liderança</b>	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores

**14 – Quanto tempo foi necessário para que os problemas de caixa terminassem ou se amenizassem?**

Tabela 14 – Problemas de Caixa

	M&K	ARTREL
<b>Até 6 meses</b>		
<b>De 6 meses a um ano</b>		
<b>1 a 2 anos</b>	X	
<b>Mais de 2 anos</b>		X

Fonte: Elaborado pelos autores

**15 – Quanto tempo foi necessário para que os clientes se tornassem leiais ao seu serviço?**

Tabela 15 – Lealdade dos clientes

	M&K	ARTREL
<b>Até 6 meses</b>		
<b>De 6 meses a um ano</b>		
<b>1 a 2 anos</b>	X	
<b>Mais de 2 anos</b>		X

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se constatar a passagem das duas empresas por esta fase uma vez que o enfoque principal deixou de ser as ideias e as possibilidades e passou a ser a produção de resultados. Esses resultados só poderiam ser alcançados de uma forma: vendendo, vendendo e vendendo. Além disso, havia contas para pagar e o crédito era escasso conforme se verifica nas respostas da questão nº 10.

Conforme afirmação de Adizes (1993, p. 22), pode-se constatar com as respostas dadas na questão nº 11 as empresas possuíam poucos ou quase nenhum sistemas de controle. A Artrel informou que possuía um sistema para controlar suas vendas e orçamentos, porém eram rudimentares se resumindo em uma planilha básica de Excel ou ainda folha de papel. Já a M&K não possuía sistema algum.

Segundo Adizes (1993, p. 35), a empresa deixa de ser criança quando sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar e ainda quando os clientes passam a ser leais ao serviço prestado. Esta fase de acordo com as respostas obtidas nas questões 14 e 15 durou mais de 2 anos para a Artrel e de 1 a 2 anos para a M&K.

### Estágio 3 – TOCA-TOCA

As duas empresas namoraram uma ideia, depois a colocaram em prática e agora se chega a uma fase em que a ideia já está em funcionamento, onde o fluxo de caixa negativo foi resolvido e as vendas foram aumentando.

Um ponto divergente com relação à teoria de Adizes (1993, p. 35), é quanto à arrogância dos fundadores neste estágio do ciclo de vida, conforme se verifica ambas as empresas informaram não apresentar essa característica. No entanto elas informaram apresentar autoconfiança, isto nos permite constatar que as empresas conseguiram com sucesso não transformar esse excesso de confiança em uma arrogância que prejudicasse o negócio, e não os permitisse evoluir para o próximo estágio do ciclo de vida.

### 16 – Relacione as características dessa fase na sua empresa:

Tabela 16 – Toca - Toca

	M&K	ARTREL
<b>Autoconfiança</b>	X	X
<b>Arrogância</b>		
<b>Ansiedade</b>	X	X
<b>Falta de foco</b>		
<b>Alta energia</b>	X	X
<b>Energia muito dispersa</b>	X	
<b>Orientação para vendas</b>		
<b>Orientação para vendas e lucro prematuro</b>		
<b>Buscar outras coisas para fazer</b>		
<b>Sem limites sobre o que fazer</b>		X
<b>Vendas além da capacidade</b>	X	
<b>Vender apesar da incapacidade para manter a qualidade</b>	X	
<b>Controles insuficientes de custo</b>	X	
<b>Não há controles de custo</b>	X	
<b>Reuniões de equipe sem muita disciplina</b>		X
<b>Não há reuniões de equipe</b>		
<b>Falta de uma administração consistente dos salários</b>		
<b>Funcionários ganhando demais</b>		X
<b>Líder cercado por bajuladores</b>		
<b>Líder cercado por traidores oculto</b>		X
<b>Crescente distanciamento da liderança</b>		
<b>Síndrome da gaiivota</b>		
<b>Expectativas infladas da liderança</b>		X
<b>Paranóia da liderança</b>	X	X
<b>Comunicação sem clareza</b>	X	X
<b>Nenhuma comunicação</b>		
<b>Esperar por milagres</b>		



Depender de milagres		
Responsabilidades vagas	X	
Falta de apuração de responsabilidades		
Empresas sujeitas a críticas		X
Empresas alvo de ações legais		
Confiança e respeito mútuo em queda	X	
Desintegração interna		
Infra-estrutura rachando		
Infra-estrutura em colapso		
Estrutura organizacional voltada para pessoas, que funciona		
Estrutura organizacional voltada para pessoas, que não funciona		
Tudo é uma prioridade?		X
Tudo é prioridade!	X	
Fundador indispensável		X
Fundador ainda indispensável, mas ainda sem remédio		X

Fonte: Elaborado pelos autores

#### Estágio 4 – Adolescência

Este é um importante estágio do trabalho desenvolvido, uma vez que identificou-se que a empresa M&K se situa atualmente neste estágio como mostra as questões a seguir:

#### 17 – Há/Houve dificuldades na delegação de autoridades?

Tabela 17 – Delegação de autoridade

	M&K	ARTREL
<b>Sim</b>	X	X
<b>Não</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 18 – Ocorreu algum atrito/desentendimento entre os sócios?

Tabela 18 – Atrito entre sócios

	M&K	ARTREL
<b>Sim</b>	X	X
<b>Não</b>		

#### Houve alteração no comando?

	M&K	ARTREL
<b>Sim</b>		
<b>Não</b>	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 19 – Houve contratação de um profissional / administrador externo para administração da empresa?

Tabela 19 – Administrador externo

	M&K	ARTREL
<b>Sim</b>		X
<b>Não</b>	X	

Fonte: Elaborado pelos autores

## 20 – Relacione as características encontradas na sua empresa nesta fase?

Quadro 20 – Características Adolescência

	M&K	ARTREL
<b>Lucros em alta, vendas estáveis</b>	X	X
<b>Lucros em alta, vendas em queda</b>		
<b>Salários altos para reter funcionários</b>		X
<b>Políticas feitas, mas não aderidas</b>		X
<b>Atenção maior a contabilidade e aos controles</b>	X	X
<b>Pensa mais em qualidade do que em quantidade</b>	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores

As características que permite-se confirmar a presença M&K nesse estágio são:

- Identificou-se que é esse o momento que a M&K ganhará “vida própria”;
- A empresa passou a delegar autoridades e essa delegação causou atritos entre os sócios;
- Ocorre também a busca de uma maior atenção a contabilidade e aos controles, pensando mais em qualidade do que em quantidade;
- A empresa passou a focar em obter maior lucro, independente ou não de terem um aumento na receita.

### Estágios seguintes – Plenitude / Estabilidade / Aristocracia / Burocracia / Morte

Algumas características ainda são necessárias para a M&K alcançar seu estágio de Plenitude, como por exemplo:

- Manter seu crescimento de vendas com as perspectivas dos clientes e aumentar a criatividade;
- Fazer com que seu sistema organizacional funcione com visão e inovação institucionalizadas;

Já a Artrel passou por esta fase apresentando justamente as características acima mencionadas e hoje se encontra na fase de Estabilidade, uma vez que constatou-se as mesmas características citadas por Adizes (1993, p. 69):

- Expectativas menores de crescimento;
- Menos expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas;
- Começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro;
- Desconfia das mudanças;
- Recompensa àqueles que fazem o que lhes é mandado;
- Mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

## 5. CONCLUSÃO

Embasado na pesquisa bibliográfica, na pesquisa de campo e nas observações gerais conclui-se que a empresa M&K Gestão Internacional, fundada em 2007, se encontra atualmente no estágio de vida, denominado por Adizes (1993), adolescência. Já a empresa Artrel Eletricidade e Tecnologia, fundada em 1996, se encontra atualmente no estágio de vida denominado por Adizes (1993), estabilidade.

O trabalho desenvolvido sinalizou concluir que, ao longo de sua trajetória, as empresas tiveram que alterar aspectos importantes de sua administração estratégica. Constatamos também que nos estágios iniciais de seu desenvolvimento, as empresas costumam adotar estratégias de uma forma predominantemente empreendedora, isso porque o empreendedor é a grande figura da empresa e a falta de recursos é gritante.

Apesar das “deficiências” encontradas durante o período inicial destas empresas, as mesmas obtiveram sucesso em seus mercados e à medida que foram crescendo ao longo dos estágios as estratégias adotadas por elas foram sendo formuladas de maneira mais profissional.

Pretende-se, com esse texto apresentado, criar nas empresas estudadas uma mentalidade empresarial embasada na busca de conhecimentos na área de gestão estratégica. Ao tomarem conhecimento de que suas empresas possuíam um ciclo de vida e de que cada estágio possui características e que isso foi comprovado na prática ao estudarem sua trajetória, essas empresas se viram diante de uma oportunidade única de fazer com que esse conhecimento seja aproveitado para um crescimento sustentável de seus negócios.

## 6. REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de Vida das Organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito*. 2.ed. São Paulo:Pioneira, 1993. 379 p.
- ADIZES, Ichak. *Em busca da Plenitude*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 396 p.
- GREINER,L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Bussiness Review. July-August 1972. P. 37-46
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; OLIVEIRA, Jair; *Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões*. Revista Gestão Industrial, v. 5, p. 1-21, 2009.
- KOTESKI, Marcos A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. Revista Fae Business, número 8, 2004.
- MARQUES, Antônio Carlos F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- OLIVEIRA, Jair; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Ciclo de Vida Organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões*. Revista Gestão Industrial, v. 5, n. 1, p. 155-176, 2009.
- SEBRAE SP. *As micro e pequenas empresas na Economia*. São Paulo. Disponível em: [www.sebraeesp.com.br](http://www.sebraeesp.com.br). Acesso em: 03 maio 2010.
- WHETTEN, David A. *Organizational decline: a neglected topic in organizational science*. In: JACKSON, John H.; MORGAN, Cyril P.; PAOLILLO, Joseph G. P. (orgs.). *Organizational theory: a macro perspective for management*. 3ª. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1986.