

## CICLO DE VIDA: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS DO VAREJO DO MUNICÍPIO DE SANTIAGO/RS QUE ATUAM NO SETOR DE MÓVEIS E ELETROELETRÔNICOS

Daiane Aires Machado<sup>1</sup>  
Simone Bochi Dorneles<sup>2</sup>

### RESUMO

O estudo do ciclo de vida das organizações tem o objetivo de analisar as mudanças estruturais que ocorrem ao longo da existência das organizações. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), propõem um modelo baseado em três estágios, que possuem como variantes questões referentes à estrutura, estratégias, planejamento e ao controle organizacional. Baseando-se neste modelo estudou-se o setor de móveis e eletroeletrônicos de Santiago/RS através da análise de seis empresas varejistas. Para que este fim fosse atingido foi realizado um estudo de casos múltiplos nas empresas do referido setor. O instrumento de coleta de dados foi um questionário do tipo estruturado com questões objetivas aplicado aos gerentes das empresas pesquisadas. Após análise das informações, observou-se que todas as empresas apresentam estrutura organizacional funcional, o planejamento é sistemático em 100% das empresas, sendo que 2 delas realizam planejamento sistemático de longo prazo. Todas as empresas enfatizam a inovação e a criatividade e apresentam relacionamento estável com o ambiente externo, características relacionadas ao estágio de Formalização. Baseando-se nestas e em outras variáveis concluiu-se que cinco das empresas pesquisadas encontram-se no estágio de Formalização e uma no estágio de Flexibilização.

**Palavras-Chave:** Organizações, ciclo de vida organizacional, setor de móveis e eletroeletrônicos.

### ABSTRACT

The organizations cycle of life study aims to analyse the structural changes that occur a long of organizations existence. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) proposed a model based in three stages, which have as variants subjects regarding the structure, strategies, planning and the organizational control. Based on this model, it was studied the section of pieces of furniture and eletronics of Santiago/RS through the analysis of six retail companies. To achieve this, a study of multiple cases was carried out in the companies of the referred section. The instrument of data collection was a questionnaire of the structural type with objective questions applied to the managers of the researched companies. After analysing the information, it was observed that all of the companies present functional organizational structure, the planning is systematic in 100% of the companies, and 2 of them accomplish systematic planning of long period. All of the companies emphasize the innovation and the creativity and they present stable relationship with the external atmosphere, characteristics

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da URI Campus de Santiago.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela UFSC. Professora do Curso de Administração da URI Campus de Santiago.

related to the stage of Formalization. Taking as reference these and other variants, it was possible to conclude that five of the researched companies are in the Formalization stage and one in the Flexibilization stage.

**Word-key:** Organizations, cycle of organizational life, section of pieces of furniture and electronics.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo do ciclo de vida organizacional é uma abordagem dinâmica das organizações, uma forma útil de se pensar em crescimento e modificações organizacionais é proporcionada por este conceito. Como aborda Adizes (1990), as organizações, assim como os organismos vivos nascem, crescem e envelhecem. Enfrentam os embates e as dificuldades normais que existem em cada estágio dos ciclos de sua existência, além dos problemas usuais da transição ao ingressarem numa nova fase de desenvolvimento. Segundo Daft (1999), crescer não é fácil, a cada vez que uma organização entra numa nova fase do ciclo de vida, ela penetra num universo inteiramente novo, com um novo conjunto de regras sobre como a organização deve funcionar e relacionar-se com o ambiente externo. Morgan (1996), lembra que o uso das metáforas implica em uma forma de ver e pensar que perpassa a forma como entendemos o mundo a nossa volta. Machado-da-Silva, Viera e Dellagnelo (1998), defendem que os estudos do ciclo de vida têm como objetivo fundamental a análise de mudanças estruturais nas organizações, visando demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo, assim, nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma diferente.

É importante ressaltar, como lembram Machado-da-Silva, Viera e Dellagnelo (1998) e Adizes (1990), que as etapas não se relacionam à idade cronológica da organização. Outros autores como Lippitt e Smidtt apud Machado-da-Silva, Viera e Dellagnelo (1998, p.82), concluíram em seus estudos que a correlação entre idade e o estágio de desenvolvimento é fraca. Kimberly apud Machado-da-Silva, Viera e Dellagnelo (1998, p.82), afirma que o tempo não interfere na determinação das fases do ciclo de vida. Para o autor,

a idade cronológica tem pouco a ver com o ponto onde a organização se encontra ou para onde está indo. O tempo cronológico e o tempo organizacional não são necessariamente idênticos. As organizações freqüentemente têm ritmos e ciclos que são bastante independentes de suas idades cronológicas.

O objetivo do presente estudo foi analisar e identificar em que fase do ciclo de vida se encontram as organizações que atuam no varejo no setor de móveis e eletroeletrônicos do município de Santiago. Para isso foram analisadas as estruturas organizacionais das organizações em estudo, as quais foram comparadas com o quadro referencial para estudo do Ciclo de Vida das organizações, verificando em que estágio do ciclo devida estas organizações se encontravam, bem como as conseqüências dele para a sua atuação no mercado, propondo medidas para a evolução destas organizações nos estágios do ciclo de vida organizacional.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente será abordado o referencial teórico sobre o ciclo e vida organizacional, após os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos seguido das considerações finais.

## **2 CICLOS DE VIDA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Ciclos de Vida segundo Daft**

Daft (1999), afirma que as organizações em crescimento passam por estágios de um ciclo de vida. O autor define quatro estágios de evolução organizacional: estágio empresarial, de coletividade, de formalização e de elaboração.

No estágio Empresarial, inicialmente a organização é pequena, não burocrática e de uma só pessoa, a energia organizacional é dedicada à sobrevivência e à produção de um único produto ou serviço e o diretor estabelece a estrutura e o sistema de controle. O Estágio de Coletividade é a juventude da organização, o crescimento é rápido, a estrutura ainda é informal, embora alguns procedimentos já estejam surgindo. No estágio de Formalização a organização cria grupos de apoio, surgem características burocráticas, os procedimentos são formalizados e é estabelecida uma hierarquia clara e uma divisão do trabalho, as principais metas são estabilidade interna e expansão do mercado. O último estágio é o de Elaboração, nesta fase a organização é grande, madura e burocrática, com sistemas de controle, normas e procedimentos extensos, a administração de topo preocupa-se em estabelecer uma organização completa e a reputação organizacional é muito importante.

### **2.2 Ciclos de Vida conforme Adizes**

Segundo Adizes (1990), o ciclo de vida manifesta-se pela inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. Este autor defende que as organizações ao se formarem são extremamente flexíveis e pouco controláveis e à medida que envelhecem a controlabilidade aumenta, ao passo que a flexibilidade diminui. Adizes estabelece dez fases de evolução da empresa que são: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

O primeiro estágio é chamado de Namoro. Nele a organização ainda não nasceu, existe apenas enquanto idéia, destacam-se às idéias e às possibilidades que o futuro oferece.

Na Infância, modifica-se drasticamente a natureza da organização. O risco inicial tem que ser coberto, com isso o enfoque principal passa a ser a produção de resultados. A organização possui poucas diretrizes, sistemas, procedimentos e orçamentos, é altamente centralizada e poderia ser descrita como um show individual.

O terceiro estágio é chamado de Toca-Toca. Nele as empresas não vêem problemas, tudo são oportunidades e, praticamente toda oportunidade é vista como uma prioridade, porém um excesso de prioridades significa que não existe prioridade alguma. Ocorre um rápido aumento nas vendas sem grandes esforços, e o fundador começa a descuidar dos seus investimentos. A transição para o estágio seguinte, a Adolescência, geralmente ocorre com uma grande crise, causada pelos erros de uma organização Toca-Toca arrogante, de crescimento rápido e descontrolado, onde não existem sistemas, orçamentos e diretrizes, com processo decisório centralizado.

Na Adolescência, a empresa renasce, - longe do fundador -, as atitudes de comportamento mais características dessa fase são o conflito e a inconsistência, características essas que resultam em muitas reuniões improdutivas, e podem até fazer com que os gerentes mais empreendedores deixem a organização, provocando seu fim. A rotatividade de pessoal é alta. A energia que era dedicada exclusivamente ao mercado e à divulgação dos serviços da

empresa agora é gasta quase que inteiramente dentro da organização em brigas internas e nas tentativas de controlar os conflitos.

Plenitude, é o 5º estágio, o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Uma organização Plena possui características como: sistema e estrutura organizacional funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; a organização planeja e segue seus planos; as expectativas de desempenho são superadas; a organização é capaz de manter simultaneamente o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; a organização passa a gerar novas organizações Crianças. As organizações Plenas são lucrativas, sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá.

Estabilidade é o 6º estágio do Ciclo de Vida, e o 1º dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional. A empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. Durante o estágio Estável ocorrem várias mudanças. São características da organização Estável: menores expectativas de crescimento e de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas; a organização começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro; desconfia das mudanças. Segundo Adizes com a estagnação da criatividade por muito tempo, a satisfação das necessidades dos clientes começará a ser afetada. A passagem para o estágio seguinte, a Aristocracia, é discreta e suave. Da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo de Vida é um processo de deterioração progressiva.

O 7º estágio é o estágio de Aristocracia. Esse estágio é definido pelos seguintes padrões de comportamento: a empresa aplica dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações; enfatiza-se *como* as coisas são feitas, não *o que é* ou *por que é* feito; A empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados; a organização tem dinheiro em abundância – tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição do controle acionário. As Aristocracias, de um modo geral, tentam aumentar os lucros elevando a receita, e não reduzindo custos; aumentar os lucros elevando não as vendas unitárias, mas o preço de cada unidade.

A Burocracia Incipiente, 8º estágio, apresenta algumas características de comportamento organizacional bem típicas, tais como, destaca-se *quem* causou um problema, e não *o que* fazer a respeito; há muito conflito e brigas internas; a paranóia paralisa a organização; ninguém quer ficar a descoberto, mostrar o jogo; o importante passam a ser guerras territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento. Esse ciclo continua até que o resultado final seja a falência, ou uma Burocracia plena estabilizada ou subsidiada pelo governo.

O estágio seguinte é Burocracia e Morte. No estágio burocrático, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente. São características desta fase: sistemas numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais; está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma; não há qualquer senso de controle; para conseguir trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem ou abrirem caminho através dos sistemas. Na organização Burocrática, os gerentes não pensam em resultados, não têm a menor propensão para mudanças e nunca trabalham em equipe. Só há sistemas, estruturas, normas e procedimentos. As organizações Burocráticas conhecem todas as regras, mas não se lembram porque elas existem.

A verdadeira morte pode levar anos, ela ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização. Isso pode acontecer antes da burocratização no caso de não haver um compromisso político verossímil sustentando a empresa ou setor da economia. Numa Burocracia, a morte prolonga-se porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos.

É importante salientar que a proposição de Adizes é diferente do modelo escolhido para o estudo.

### **2.3 Ciclos de Vida sugerido por Greiner**

Conforme Greiner (1972, p. 37), “é o passado de uma companhia, quando bem analisado e interpretado que pode revelar a seus dirigentes a direção dos êxitos futuros”. O autor lembra que os métodos administrativos tradicionais que serviam em um período anterior, com uma estrutura menor, precisam ser abandonados. Durante este período muitas organizações fenecem por não saber como processar a mudança. As empresas precisam reconhecer que muitas informações preciosas para que resultados futuros sejam alcançados encontram-se nos diversos estágios de seu desenvolvimento. Novos métodos administrativos devem ser buscados de forma que auxiliem os períodos seguintes de evolução. Greiner sugere um modelo de ciclo de vida baseado em fases de evolução e revolução. A idéia do autor é a de que à medida que a empresa vai evoluindo necessita de estágios de revolução para continuar evoluindo, ou seja, à medida que uma empresa atravessa as fases de desenvolvimento, cada período evolutivo cria sua própria revolução. Dessa forma, define 5 estágios de evolução - criatividade, orientação, delegação, coordenação e colaboração - e 4 de revolução - crise de liderança, de autonomia, de controle, de burocracia.

O 1º estágio de evolução é o de criatividade, onde toda a atenção concentra-se na criação de um produto e do mercado consumidor. Nesta fase a comunicação entre empregados é freqüente e informal, longos períodos de trabalho são recompensados com salários modestos e com promessas de participação na empresa e o controle das atividades é feito baseando-se em informações recolhidas diretamente no mercado. À medida que a empresa se desenvolve ocorre uma crise administrativa, que constitui o início da 1ª revolução. Para resolver os problemas administrativos faz-se necessário um administrador de pulso forte, com os conhecimentos e habilidades exigidos para tirar a empresa da confusão causada pela crise.

O segundo estágio de evolução é o de direção, caracterizado pela criação de uma estrutura empresarial, separando-se as atividades industriais das comerciais; são introduzidos métodos contábeis de manutenção de estoque e de compras; orçamentos, incentivos e normas técnicas são adotadas e a comunicação torna-se mais formalizada e impessoal. É neste período que ocorre a crise de autonomia, pois embora as novas técnicas administrativas canalizem mais eficazmente a energia dos empregados no sentido da expansão, com o tempo elas se tornam inadequadas para controlar uma organização maior, mais diversificada e complexa, tornando iminente a segunda revolução à medida que a crise se desenvolve em vista de exigências de maior autonomia por parte dos administradores de nível mais baixo.

Delegação é o 3º estágio de evolução. Esta fase apresenta algumas características, tais como: utilização de métodos de cálculo de volume de vendas e bonificação para estimular a motivação; é concedida maior responsabilidade aos superintendentes de fábrica e diretores regionais de vendas; os altos dirigentes restringem-se a administrar por exceção, baseando-se em relatórios periódicos sobre a atuação da equipe de vendas; a comunicação da direção é pouco freqüente, geralmente feita por escrito, por telefone ou através de visitas as filiais. À medida que os administradores percebem que estão perdendo o controle numa operação de campo altamente diversificada surge um problema sério, diretores de vendas autônomos preferem trabalhar independentes do resto da empresa, gerando uma atitude de independência, e quando a alta direção tenta reconquistar o comando geral da empresa é que acontece a crise de controle, ou seja, a 3ª revolução.

A 4ª fase de evolução é a fase de coordenação, caracterizada pelo uso de sistemas formais para conseguir maior coordenação e pelo fato de altos executivos assumirem responsabilidades pela criação e administração destes novos sistemas. A proliferação de sistemas e programas administrativos começa a exceder a sua utilidade criando assim uma crise burocrática.

A 5ª e última fase é a de colaboração, numa tentativa de superar a crise de burocracia observa-se uma forte colaboração pessoal, ressaltando uma maior espontaneidade na ação administrativa através de equipes e a hábil confrontação de diferenças pessoais. Algumas características deste estágio são: as equipes concentram-se na rápida solução de problemas, combinando esforços em atividades em grupo; há uma redução dos especialistas no escritório central, sendo os mesmos colocados em equipes interdisciplinares para consultar, e não dirigir unidades de vendas; experiências com novos métodos são estimulados em toda empresa.

Segundo Greiner, provavelmente ocorrerá uma 5ª fase de revolução, e esta possivelmente será em torno da “saturação psicológica” dos empregados que ficam emocional e fisicamente exaustos do trabalho de equipe e a forte pressão que sofrem para encontrar novas soluções.

### 3 MODELO REFERENCIAL

O modelo proposto por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), que serviu como base para esta pesquisa, considera que as organizações passam por três estágios básicos. O primeiro é o estágio de empreendimento, o segundo de formalização e o terceiro é o estágio de flexibilização. No quadro 1 apresenta-se uma síntese das características de cada um destes estágios.

QUADRO 1.- CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

| <b>ESTÁGIO DE EMPREENHIMENTO</b>                                  | <b>ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO</b>                                   | <b>ESTÁGIO DE FLEXIBILIZAÇÃO</b>                                     |
|---|--|--|
| Estrutura organizacional fluída                                   | Estrutura organizacional funcional                               | Estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma             |
| Regras e procedimentos personalizados                             | Políticas, regras e procedimentos institucionalizados            | Políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis |
| Planejamento e coordenação incipientes                            | Planejamento e coordenação sistemáticos                          | Planejamento sistemático de longo prazo                              |
| Poder altamente centralizado                                      | Poder relativamente centralizado                                 | Poder descentralizado  |
| Ênfase na inovação e criatividade                                 | Ênfase no conservadorismo  | Ênfase em inovação   |
| Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado        | Estratégia de estabilidade e eficiência                          | Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado        |
| Informações gerenciais predominantemente informais e rudimentares | Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado | Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado  |
| Formação de nicho   | Relacionamento estável com o ambiente externo                    | Relação adaptativa com o ambiente externo                            |
| Captação e ordenação de recursos                                  |  |  |

Fonte: Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

O estágio de empreendimento que tem como característica a estrutura organizacional fluída, apresenta uma atividade empreendedora visando a captação de recursos do ambiente para garantir a sobrevivência. O poder é altamente concentrado pelo empreendedor com

regras e procedimentos personalizados. Nesta fase a organização enfatiza a criatividade e a inovação, enfocando num nicho de mercado. O sistema de informações é pouco estruturado e, dessa forma, a estratégia para o mercado é considerada de expansão de risco elevado. O planejamento e a coordenação são incipientes e o sistema de informações gerenciais é predominantemente informal e rudimentar.

O segundo estágio, chamado de estágio de formalização é caracterizado pelo processo de elaboração de regras e procedimentos operacionais e ainda pela institucionalização organizacional. A estrutura da organização torna-se mais estável, havendo uma sistematização do processo do planejamento e do controle. Nesta fase, a capacidade de inovação é reduzida, e a ênfase é direcionada para a eficiência e para a busca de um relacionamento mais estável com o ambiente externo. O poder é relativamente centralizado, começando a dar indícios de uma possível descentralização a longo prazo e, ainda neste estágio é criado um sistema de informações gerenciais, normalmente informatizado, mas que encontra-se predominantemente centralizado no empresário ou gerente.

Na terceira fase, chamada de flexibilização, é onde ocorre a maturidade organizacional. Nela o poder é descentralizado e existe ênfase na criatividade e na busca pela inovação. Nesta fase a organização utiliza um planejamento voltado para o longo prazo que é feito de maneira sistemática. Contudo, as regras e procedimentos são mais flexíveis e a estrutura organizacional torna-se semi-autônoma com o uso de um sistema de informações descentralizado, ou seja, a organização é departamentalizada e cada departamento tem autonomia para tomar suas próprias decisões, porém a liberdade de um departamento acaba quando suas decisões interferem no funcionamento de outros departamentos. Produtos e clientes são mais diversificados com flexibilização da linha de produção e ênfase na pesquisa e desenvolvimento.

No modelo referencial não existe indicações ou desenvolvimento de pressupostos que defendam que a existência de estados híbridos signifique, necessariamente, ineficiências organizacionais. Estas podem representar situações de transição que acompanham naturalmente o processo de desenvolvimento das organizações. (FREITAS, COSTA e BARROSO, 2003).

#### **4 METODOLOGIA**

O trabalho de verificação empírica realizou-se através de estudo de casos múltiplos, no setor de móveis e eletroeletrônicos o município de Santiago/RS, classificando-se as empresas, de acordo com o modelo referencial, em diferentes estágios de desenvolvimento organizacional.

O presente estudo teve como universo de pesquisa as lojas de móveis e eletroeletrônicos do setor de varejo do município de Santiago/RS. Optou-se por realizar uma pesquisa censitária devido ao tipo de estudo e pelo número reduzido de organizações possibilitar um estudo dessa natureza. São seis empresas que atuam neste setor, sendo que cinco delas são filiais de redes maiores.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário do tipo estruturado com 31 questões, sendo que 30 delas objetivas, aplicado aos gerentes das empresas pesquisadas.

## 5 RESULTADOS

Inicialmente são apresentadas algumas características das empresas pesquisadas, destacando-se as principais variáveis e elementos identificadores. Quatro das seis empresas pesquisadas são constituídas sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, e as outras duas sob a forma de sociedade anônima.

Todas as empresas estudadas já estão consolidadas no mercado regional e local. As 6 empresas estão no mercado a mais de 30 anos, sendo que 4 delas estão a mais de 40 anos. Em Santiago 4 empresas estão a mais de 10 anos, sendo que uma delas está a mais de 20 anos e apenas duas estão a menos de 10 anos.

Com relação à experiência do principal executivo da empresa, todos possuem mais de 10 anos de experiência no setor comercial, em um caso chegando a mais de 30 anos. É relevante destacar ainda que, com relação ao nível de instrução destes dirigentes, nenhum deles possui nível superior completo, sendo que 1 deles não possui o ensino médio completo, o que indica um envolvimento mínimo dos mesmos com os conhecimentos teóricos acerca da Administração. A seguir as empresas são analisadas de acordo com suas características.

**Estrutura:** Observou-se que 100% das empresas entrevistadas possuem estrutura organizacional dividida nos principais setores, 50% delas possuem entre 3 e 5 níveis hierárquicos, 33% possuem mais de 5, e somente 1 delas, representando 17%, possui 2 níveis hierárquicos, características das estruturas organizacionais funcionais. Segundo Stoner (1999), estruturas estas que reúnem num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas, é usada principalmente por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada, como é o caso das empresas estudadas. Esse tipo de estrutura possui também desvantagens, uma delas é a inflexibilidade, pois a padronização que tanta eficiência fornece, também reduz a capacidade de lidar com a instabilidade ou a mudança. Este tipo de estrutura é característica do estágio de Formalização.

**Regras e Procedimentos:** Observou-se que em todas as empresas pesquisadas os processos de trabalho e comportamento, bem como as normas e procedimentos que devem ser seguidos pelos colaboradores são padronizados e registrados em manuais formalizados.

Com relação ao treinamento dos funcionários, constatou-se que em 4 empresas os treinamentos são voltados para as necessidades levantadas pelo departamento de Recursos Humanos, em 3 empresas os treinamentos são voltados para técnicas de vendas e somente em 1 caso os treinamentos voltam-se para as tarefas operacionais. Com relação a frequência dos treinamentos, verificou-se que em duas empresas os treinamentos ocorrem a cada 6 meses; em outras duas, uma vez por ano; em uma empresa a frequência não é determinada e, ainda uma das empresas, segundo o gerente, os treinamentos ocorrem 2 vezes por semana. O treinamentos voltados ao desempenho das tarefas caracteriza a padronização comportamental, que é característica do estágio de Formalização.

**Planejamento:** Constatou-se que apenas duas empresas realizam planejamento de longo prazo, 5 a 10 anos, o que caracteriza ação estratégica, sendo que este tipo de planejamento possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente; 67% das empresas, isto é, 4 empresas, dizem realizar planejamento para 1 ano, que mais se adequaria a um plano operacional de vendas, esse tipo de planejamento tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, com a finalidade principal de proporcionar uma utilização eficiente dos objetivos previamente fixados.

Com relação a importância do planejamento estratégico, 4 gerentes entrevistados citam atender as necessidades dos consumidores como fator principal, 2 citam o atendimento dos objetivos de lucro da empresa, e 2 citam ainda, a definição da missão da empresa, objetivos e



metas e avaliação dos recursos disponíveis como fator determinante do planejamento estratégico para suas empresas.

Todas as empresas apresentam planejamento estratégico sistemático, característica do estágio de Formalização, sendo que duas das empresas analisadas apresentam planejamento sistemático de longo prazo, caracterizando com isso o estágio de Flexibilização.

**Centralização/ descentralização:** Com base nas informações obtidas constatou-se que as decisões importantes da organização em 2 empresas são tomadas em nível de diretoria sem participação dos setores, em outras 2 também são tomadas em nível de diretoria, porém com consulta aos funcionários, e nas 2 empresas restantes as decisões são tomadas com o envolvimento de todos. Observou-se ainda, que em todas as empresas, as decisões corriqueiras do dia-a-dia são tomadas pelo gerente. O gerente decide com participação dos funcionários em 5 das empresas. Apenas uma organização respondeu que algumas decisões são tomadas pelo gerente com a participação dos funcionários e algumas decisões, embora corriqueiras, são tomadas somente pelo gerente.

Questionando os entrevistados sobre a existência ou não da participação dos funcionários na definição de objetivos de planejamento, constatou-se que, somente em uma empresa os funcionários não participam, em duas a participação é só em nível gerencial e em três casos existe participação em todos os níveis. Considerando-se todas as variáveis estudadas concluiu-se que em quatro empresas o poder é altamente centralizado, característica do estágio de Empreendimento; em uma empresa o poder é relativamente centralizado, o que caracteriza o estágio de Formalização e em apenas uma o poder é descentralizado o que caracteriza o estágio de Flexibilização.

**Inovação e criatividade:** Ao questionar-se sobre o tipo de recompensas adotado pela organização, visto que os sistemas de recompensas flexíveis são os mais adequados ao estímulo da inovação e criatividade, constatou-se que em todas as empresas existe um sistema de recompensas financeiras, atreladas as metas. Ainda sobre recompensas, em 4 empresas entrevistadas são individuais, em 1 é grupal e, ainda em 1 é individual e grupal. Verificou-se que 100% das empresas estudadas existem programas de geração e/ou incentivos às idéias criativas dos funcionários, e em todos os casos as idéias dos funcionários são analisadas e os mesmos comunicados quando as idéias são aprovadas e aproveitadas. Com base nas informações acima citadas verificou-se que todas as empresas dão ênfase a inovação e a criatividade, características do estágio de Empreendimento.

**Tipos de estratégia:** Os gerentes foram questionados sobre quando ocorreram as últimas mudanças estratégicas na comercialização de seus produtos, e verificou-se que em 4 empresas ocorreram mudanças estratégicas nos últimos 2 anos, uma empresa respondeu que as últimas mudanças estratégicas ocorreram há 5 anos, e ainda, uma não soube responder com precisão, disse que chegam a ocorrer mudanças estratégicas mensalmente, variando de acordo com o produto.

Questionados sobre as vendas, verificou-se que em 4 empresas ocorreram aumentos consideráveis nos últimos 3 anos, o que caracteriza as estratégias de expansão de alto risco, estágio de Empreendimento, nas outras duas empresas as vendas mantiveram-se estabilizadas, característica das estratégias de estabilidade e eficiência, estágio de Formalização. Foram ainda questionados sobre o principal objetivo para elaboração das estratégias da organização, ficando evidente a preocupação com o aumento das vendas e com o aumento da participação no mercado, caracterizando as estratégias de expansão de alto risco, característica do estágio de Empreendimento. Somente uma organização preocupa-se em buscar novos mercados e em introduzir novos produtos nos mercados já conquistados, o que caracteriza as estratégias de diversificação de domínio, característica estágio de Flexibilidade.

Verificou-se que em 5 empresas as estratégias organizacionais são definidas visando a busca de linhas diferentes de produtos e novos mercados. Três empresas definem as

estratégias visando a redução de custos para a sobrevivência, há uma maior preocupação em manter/ sobreviver do que ampliar a participação. Apenas uma empresa diz definir suas estratégias organizacionais visando a busca de mercados novos para os atuais produtos e/ou visando o lançamento de um novo produto em um mercado ainda inexplorado. Concluiu-se que em 2 empresas as estratégias organizacionais são de expansão de alto risco o que caracteriza o estágio de Empreendimento, em 3 empresas as estratégias organizacionais são de estabilidade e eficiência, característica do estágio de Formalização e uma empresa possui estratégias de diversidade e domínio em relação ao mercado, caracterizando o estágio de Flexibilização.

**Informações gerenciais:** Observou-se que 100% das empresas pesquisadas possuem algum tipo de sistema de informações e utilizam relatórios que avaliam a eficiência do setor de vendas. As informações são predominantemente descentralizadas, acessíveis a todos os funcionários em 4 empresas, nas 2 empresas restantes as informações gerenciais são centralizadas, acessíveis apenas as gerencias. Com relação a este aspecto pode-se observar que nenhuma das empresas pesquisadas encontra-se no estágio de Empreendimento. Os funcionários de todas as empresas analisadas possuem acesso ao cadastro de clientes e ao serviço de atendimento ao cliente, em 5 das empresas os funcionários tem acesso ao controle de estoques, observa-se ainda que em apenas uma os funcionários tem acesso a registros internos. Baseando-se nas informações a cerca do sistema de informações gerenciais conclui-se que em 2 empresas é predominantemente descentralizado, característica do estágio de Flexibilização, e nas outras 4 empresas é predominantemente centralizado, o que caracteriza o estágio de Formalização do ciclo de vida organizacional.

**Relação com o ambiente externo:** Verificou-se que em 4 empresas as vendas nos últimos 3 anos aumentaram consideravelmente e em 2 empresas as vendas mantiveram-se estabilizadas; já com relação a atuação das mesmas frente as mudanças observou-se que 3 das empresas pesquisadas dizem acompanhar as mudanças, adequando-se ao ambiente, as outras 3 dizem antecipar-se as mudanças do ambiente, trabalhando com planejamento a médio e longo prazo de suas ações, o que caracteriza um relacionamento estável com o ambiente externo, característica essa do estágio de Formalização.

Após análise de todas as variáveis relacionadas diretamente nos estágios do ciclo de vida, com base no modelo proposto por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) concluiu-se que 5 empresas encontram-se no estágio de Formalização, sendo que quatro delas apresentam tendências ao empreendimento e, apenas uma empresa encontra-se no estágio de Flexibilização, entretanto, em fase inicial, como mostra o quadro 2.

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO GERAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

|         | EMPRESAS                         |  |  |  |                   |  |
|---------|----------------------------------|--|--|--|-------------------|--|
|         | EMPRESA A                        | EMPRESA B  | EMPRESA C  | EMPRESA D  | EMPRESA E         | EMPRESA F  |
| ESTÁGIO | FLEXIBILI-<br>ZAÇÃO<br>(inicial) | FORMALI-<br>ZAÇÃO<br>(com<br>tendência ao<br>empreendimen<br>to) | FORMALI-<br>ZAÇÃO<br>(com<br>tendência ao<br>empreendime<br>nto) | FORMALI-<br>ZAÇÃO<br>(com<br>tendência ao<br>empreendime<br>nto) | FORMALI-<br>ZAÇÃO | FORMALI-<br>ZAÇÃO<br>(com<br>tendência ao<br>empreendime<br>nto) |

Concluiu-se ainda, corroborando o estudo de Lippitt e Smidtt apud Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p.82) que não existe correlação direta entre a idade cronológica e os estágios do ciclo de vida das organizações como mostra o quadro 3.

QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA X IDADE CRONOLÓGICA

| Empresa | Estágio do ciclo de vida         | Idade Cronológica |
|---------|----------------------------------|-------------------|
| A       | Flexibilização (inicial)         | 9 anos            |
| B       | Formalização (tendência ao Emp.) | 30 anos           |
| C       | Formalização (tendência ao Emp.) | 9 anos            |
| D       | Formalização (tendência ao Emp.) | 24 anos           |
| E       | Formalização                     | 11 anos           |
| F       | Formalização (tendência ao Emp.) | 18 anos           |

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar o setor de móveis e eletroeletrônicos do município de Santiago, com o objetivo de analisar em que fase do Ciclo de Vida estão as empresas que compõe o setor foi possível concluir que as mesmas encontram-se no estágio de Formalização, onde o tipo de estrutura característico é a estrutura funcional, caracterizada pela padronização e centralização.

A forma como a organização estrutura-se é fundamental para definir o seu sucesso no mercado. Entender a necessidade de promover mudanças estruturais e de processo para que ocorra a evolução da organização é um avanço no sentido de torná-las mais flexíveis. É importante ressaltar que não verificou-se correlação entre idade cronológica e os estágio do Ciclo de Vida da organizações estudadas. Observou-se que as empresas com maior idade eram justamente aquelas que encontravam-se no estágio de Formalização inicial e que uma das empresas mais jovem era a que apresentava maior flexibilização.

O estudo do setor possibilitará que os dirigentes possam reavaliar a estrutura e os processos organizacionais utilizados por elas, promovendo as modificações necessárias à sua evolução, com a adoção de práticas gerenciais de empresas maduras.

A contribuição do estudo é importante para a consolidação dos estudos sobre Ciclo de Vida Organizacional na medida em que produziu evidências empíricas, as quais poderão somar-se aos estudos já desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro:LTC, 1999.

FREITAS, A. A. F. de; COSTA, F. J. da; BARROSO, H. C. Muzzio de P. **Ciclo de Vida Organizacional**: Um Estudo no Setor de Supermercados. ENANPAD.

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

MACHADO-da-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização e Sociedade**. Salvador, v. 5, n.11, p.77-104, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

RUDIO, F. V. Coleta, análise e interpretação de dados. In: \_\_\_\_\_. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p.111-129.

RICHARDSON, R. J. *et al.* Entrevista. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.207-219.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, A. R. dos. Tipos de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999, p.21-31.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagens Competitivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.