
GRAU DE PLENITUDE EM EMPRESAS EMERGENTES

Leonel Cezar Rodrigues (FURB)
Saul Alcides Sgrott (FURB)

RESUMO:

As crises organizacionais, características nos ciclos de vida das organizações, são geralmente de ordem material, humana e estrutural. Crises, porém, são típicas do processo de crescimento. Numa organização, a força de crescimento está diretamente relacionada ao seu nível de maturidade. Dentro desta premissa, este estudo visa a identificar o estágio do ciclo de vida das organizações de quatro setores industriais de representatividade econômica na cidade de Blumenau. Grau de maturidade ou plenitude organizacional é importante porque empresas maduras tendem a apresentar mais equilíbrio estrutural e presumivelmente maior desempenho. A pesquisa foi desenvolvida através de amostra por seleção aleatória proporcional entre empresas com até quinze anos de operação. O grau de maturidade ou plenitude organizacional foi determinado, com base no modelo Adizes (1996) de caracterização do estágio de maturidade de empresas. Os principais resultados indicaram uma tendência geral similar em três setores industriais dos quatro estudados: da confecção, têxtil e da informática. A pesquisa revela uma concentração maior de empresas com grau de maturidade mais incipiente (infante, pré-adolescente e adolescente). Cerca de 62% das empresas pesquisadas apresentam características dos estágios do ciclo de vida, infante e pré-adolescente. Apenas 18%, aproximadamente, das empresas pesquisadas, apresentam características de empresas em plenitude. O setor da construção civil, em particular, as empresas pesquisadas apresentam uma tendência maior à plenitude organizacional.

Palavras-chaves: ciclo de vida; empreendedorismo; plenitude organizacional; maturidade organizacional.

INTRODUÇÃO

Um número muito amplo de disciplinas pode ser usado para criar um paradigma descrevendo os fatores envolvidos nos eventos empreendedores. A literatura (SHAPERO, 1980) e (OLIVEIRA, 1993) sobre empreendedorismo está cheia de análise de casos apontando, quase que sem exceção, para fatores operacionais, tais como incitativa própria, acesso a recursos, capacidade administrativa, autonomia e assunção de riscos. Em geral, um evento empreendedor (formação de uma nova empresa) está associado a uma mudança na vida individual do empreendedor, normalmente uma mudança na direção negativa. O foco da literatura, assim, sob o ponto de vista do formador da empresa, está quase que totalmente

voltado para a formação do novo empreendimento. De outro lado, a literatura igualmente despender uma grande dose de atenção às causas da dissolução ou falência de empresas, especialmente, empresas novas. Enquanto causas de nascimento de empresas, (eventos empreendedores) e causas de morte têm merecido atenção, os fatores de amadurecimento de uma empresa têm sido deixados de lado. Alguns poucos autores (ADIZES, 1996; GREINER, 1986; BERNHOFEN, 1997) têm se dedicado a explorar tais fatores. Destes estudos têm nascido um conjunto de conhecimentos agrupados em torno do ciclo de vida das organizações. A importância do ciclo de vida de uma empresa está relacionada, normalmente, às variações de seu desempenho. Uma empresa madura, supostamente, está na condição de atingir seu melhor desempenho e possuir sua maior competitividade.

Blumenau tem se distinguido, ao longo de sua história por ser terra de grande vitalidade industrial. O modelo de desenvolvimento industrial que se estabeleceu na cidade, no entanto, segue o padrão da maioria das cidades industriais brasileiras. Isto significa dizer, que a maioria dos empreendimentos industriais nasceram de uns poucos setores industriais mais vivos. Estes poucos setores são liderados por um pequeno punhado de grandes empresas que floresceram e foram ou são a matriz de novos eventos empreendedores. O processo de formação de novas empresas por cópia de tecnologias de processo ou produtos é identificado como modelo *spin off*. Grandes empresas localizadas em Blumenau, hoje com espaço no mercado internacional, têm sido o estopim do processo de *spin off* na cidade. Mais recentemente, o modelo tem sido estimulado pela re-estruturação das grandes empresas em direção ao *rightsizing*, dando estímulo à propagação do processo de terceirização de atividades empresariais periféricas. Seja via *spin off*, seja via processo de terceirização, a formação de novas empresas é um processo comum, em geral pouco questionado, desde que permita a formação de novas empresas e, com elas, a garantia de novos empregos.

A formação de novas empresas, deu origem ao modelo associado exclusivamente à experiência profissional do novo empreendedor, tanto sob o ponto de vista de conteúdo tecnológico, quanto sob o administrativo. Assim, na maioria das vezes, ao formar uma nova empresa, o empreendedor limita-se ao padrão administrativo e tecnológico da empresa-mãe. Em outras palavras, o novo empreendimento apresenta, já em sua origem, as características de uma empresa tradicional, com baixa capacidade competitiva. Se considerarmos a turbulência característica dos paradigmas de nossos dias, podemos afirmar que as novas empresas, formadas segundo o modelo *spin-off*, já nascem obsoletas.

PROBLEMA E OBJETIVO

O ciclo de vida das empresas assim formadas está estreitamente ligado ao do ciclo de vida e visão de negócio do empreendedor (HARREL, 1995). A dinâmica administrativa e o desempenho da organização, vão depender do comportamento deste, especialmente enquanto ela estiver dentro dos limites da capacidade humana de seu fundador. Seu crescimento e desempenho, no entanto, a partir do momento em que o tamanho da empresa exceder a capacidade gerencial do empreendedor, passa a depender do equilíbrio que ela conseguir estabelecer entre sua flexibilidade e sua controlabilidade (ADIZES, 1996). Para que organizações possam amadurecer, a controlabilidade deve aumentar. Neste caso, a flexibilidade organizacional diminui. Amadurecimento, no entanto, não significa envelhecimento. Amadurecimento significa equilíbrio na distribuição do poder, regramento procedural, organicidade estrutural, agilidade e capacidade de respostas personalizadas,

domínio tecnológico e capacidade de auto-controle. Envelhecimento significa rigidez estrutural, inflexibilidade e incapacidade de lidar adequadamente com os problemas. As organizações quando pequenas, lidam com problemas pequenos, quando crescem enfrentam problemas maiores. Seu vigor, contudo, está ligado à sua capacidade de enfrentar e solucionar problemas. Se são capazes de fazê-lo de forma a alavancar ou expandir seus negócios, são consideradas tipicamente jovens e emergentes. Se não são capazes de fazê-lo, se são rígidas e inflexíveis, demonstram envelhecimento (ADIZES, 1996).

Blumenau, a segunda cidade no estado em volume de arrecadação de impostos, possui uma economia completamente assentada sobre a atividade industrial. É, assim, uma cidade com um grande número de empreendedores e de novas empresas. Há notadamente, um grande número de empresas emergentes, isto é, empresas com até 15 anos de operação, ativas e com bom desempenho (mercadológico e financeiro), nos vários setores de atividade econômica da cidade. Como apontamos acima, organizações emergentes apresentam maior capacidade de solução e enfrentamento de problemas. Apesar de tudo, as empresas de Blumenau, consideradas emergentes, apresentam um acanhado poder competitivo, demonstrado através de seu mercado de âmbito regional ou nacional. A questão que imediatamente se interpõe aqui é, será que a pouca capacidade competitiva está relacionada ao seu grau de maturidade ou plenitude? Qual, na verdade é o grau de maturidade organizacional das empresas emergentes de Blumenau?

No contexto descrito acima, o objetivo deste artigo é caracterizar o estágio do ciclo de vida de empresas, com até quinze anos de atividades, em amostra de quatro setores industriais, economicamente representativos na cidade de Blumenau. A presente pesquisa é um estudo exploratório, numa amostra intencional de 62 empresas emergentes. Os parâmetros de importância dos setores industriais utilizados para a seleção das empresas, foram o volume de impostos arrecadados e o número de empresas de cada setor.

EMPREENDEDORISMO E CICLOS DE VIDA ORGANIZACIONAIS

DRUCKER (1986) deixa claro que empreendedorismo não é arte nem ciência, mas sim uma prática, uma disciplina. Não é arte nem ciência, por que empreendedorismo é tipicamente uma expressão da reação de indivíduos a uma pressão externa, mais comumente a um evento negativo, ou a uma oportunidade eventual que os projeta a realizar um evento empresarial, como cunha SHAPERO (1980). É, ao contrário, uma prática por causa do caráter pragmático do evento. Nenhuma realização empreendedora pode ser reduzida ou confinada meramente ao âmbito do sonho ou do abstrato, sem estar associada ao fazer.

ADIZES (1996) aponta nove estágios no ciclo de vida das organizações: namoro, infância, pré-adolescência, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia e morte. No primeiro estágio de desenvolvimento de uma organização, o namoro, dá-se destaque as idéias e as possibilidades que o futuro oferece. A organização começa a ser concebida, quando surgem as primeiras idéias a respeito do novo empreendimento. Segundo ADIZES (1996, p. 13), *uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, isto é, quando o risco é assumido. Inversamente, um organização morre quando ninguém se compromete com o seu funcionamento.* O grau de comprometimento de uma organização é inerente ao grau de risco que ela impõe. Se, o empreendedor e seus colaboradores estiverem conscientes dos riscos que irão enfrentar com o novo

empreendimento, comprometer-se-ão com o devido afincio para que o mesmo seja bem sucedido.

No namoro eram idéias, na infância as idéias foram postas em prática e estão em funcionamento. No terceiro estágio, o da Pré-Adolescência ou Toca-Toca, a organização não vê problemas mas só oportunidades. Neste estágio, a organização segue muitas frentes, envolvendo-se, normalmente numa grande gama de empreendimentos, porque o empreendedor passa a vislumbrar o céu como limite. A grande concentração nas vendas aumentam-nas rapidamente e o empreendedor começa a se descuidar do seu empreendimento-eixo.

A transição para a Adolescência, ocorre com uma grande crise, devido aos erros cometidos no estágio Toca-Toca. A transição de estágios é difícil por três motivos principais: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição das metas. Criar sistemas administrativos, organizar a empresa em torno de tarefas e não de pessoas é a condição para o ingresso no novo estágio no ciclo de vida. Isto requer *delegação de autoridade*.

A empresa torna-se cada vez mais impessoal, à medida em que crescem as regras e procedimentos internos, que permitem a disciplina de uso do poder, agora distribuído. A adição de gerentes profissionais *modifica a liderança* da empresa. Muda também a sua cultura. Cabe ao gerente profissional fazer da empresa uma geradora de oportunidades, ao invés de mantê-la impulsionada pelas oportunidades. Na Adolescência a empresa busca definir e implementar diretrizes organizacionais e sistemas administrativos que possam demonstrar domínio de mercado, poder competitivo, capacidade produtiva racional, lucro satisfatório, etc.

Na plenitude, a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. No ciclo de vida em que se encontra, a organização sabe o que está fazendo, para onde está indo e sabe também como chegar lá. A organização neste estágio é lucrativa e o seu crescimento é semelhante ao da organização no estágio Toca-Toca. ADIZES (1996, p. 61) caracteriza organizações plenas por apresentarem:

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

A organização na Plenitude tem um orçamento agressivo e a discrepância entre o previsível e o realizado é tolerável. Possui a visão e a agressividade, porém, mantém o controle a previsibilidade da implementação adquiridos durante a Adolescência. Na Plenitude a organização enfrenta, tipicamente, a escassez de pessoal bem treinado. Com maior

facilidade correm conflitos internos. Poderá haver escassez de dinheiro, mas, é controlável pois há sistematização, liderança e a organização ainda se encontra em fase crescente. O grande desafio da organização que atinge a Plenitude, é manter-se nesse estágio o maior tempo possível.

No sexto estágio, da estabilidade, começa o envelhecimento da organização. A organização vai perdendo sua flexibilidade, ímpeto, espírito de criatividade, e inovação que a levaram à Plenitude. Os conflitos diminuem, a organização continua enfatizando os resultados, porém não se expõe. Tendo conquistado uma posição estável no mercado, continua praticando o que deu certo no passado, o que lhe garante aparente segurança. Na estabilidade o espírito empreendedor desaparece, a regularidade e o método prevalecem, para que as glórias do passado não sejam postas em perigo. A lucratividade a curto prazo passa a ser preponderante. O investimento em desenvolvimento de pessoal cede lugar ao treinamento funcional de gerentes.

No estágio seguinte, a aristocracia, a empresa sai de uma curva de crescimento, para um declínio. Neste estágio a organização recusa-se a aceitar a realidade do momento presente. Para não baixar o faturamento, eleva os preços de seus produtos e nada ou pouco é feito em termos de inovação. Com a diminuição da sua fatia do mercado e com suas receitas e lucros minguando, a organização aristocrática ingressa na burocracia incipiente.

Os dois últimos estágios são caracterizados pela burocracia plena e morte. Na organização burocrática não se pensa nos resultados. Não há disposição para mudanças nem tampouco trabalho em equipe. Só há sistemas, estruturas, normas e procedimentos. ADIZES (1996, p. 87) descreve bem este estágio ao fazer notar que na burocracia *ela [a empresa] justifica sua existência não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir. A morte só é mantida afastada através de sistemas artificiais de vida. A morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização. Quando a organização dispensar os clientes, ela morre, pois estes a desertam, em favor de outra que mais lhe convenha.*

GREINER (1986) é outro autor que aborda a questão dos ciclos de vida das organizações. Segundo ele, o futuro de uma organização é determinado não tanto por influências externas, mas muito mais pelo seu próprio passado. Ao ressaltar a influência histórica sobre o futuro de uma organização, o autor baseia-se nos postulados de psicólogos europeus, cuja tese é de que nossos destinos são determinados primordialmente por acontecimentos e experiências anteriores e não por aquilo que está por vir.

Assim GREINER (1986) define o ciclo de vida das organizações baseado na evolução e revolução organizacional. O termo *EVOLUÇÃO* é empregado para descrever períodos prolongados de crescimento em que não ocorre nenhuma alteração de importância nas normas de trabalho da empresa. O termo *REVOLUÇÃO* é usado para indicar os períodos em que há grau de agitação na vida da empresa (GREINER, 1986, p.99). A revolução acontece toda vez que a organização passa de uma fase para a outra.

GREINER (1986, p. 101) aponta cinco elementos como fatores essenciais na elaboração de um modelo de desenvolvimento empresarial: A idade da empresa, o porte da empresa, os estágios de evolução, os estágios de revolução e o ritmo de expansão da indústria. Os cinco elementos determinam cinco fases de crescimento, baseadas no binômio evolução x revolução. A cada revolução segue-se um período de evolução da organização.

Outro autor que tem estudado o ciclo de vida das organizações foi BERNHOEFT (1997). Ele identifica cinco fases, baseando-se no crescimento temporal da empresa: criação, sobrevivência, sucesso, crescimento e maturidade. A fase de criação é bastante evidente e iguala-se à combinação dos dois primeiros estágios de ADIZES (1996). O segundo estágio refere-se à sobrevivência. Ao atingir essa fase, o negócio já deve ter demonstrado que a empresa tem viabilidade. A questão-chave é o equilíbrio entre custos e faturamento, equação que se resolve com uma adequada margem de lucro. A organização nessa fase deve gerar recursos que permitam um equilíbrio entre receita e despesa, a substituição e aquisição de equipamentos, o aperfeiçoamento de pessoal, recursos financeiros para viabilizar o seu crescimento e que haja perspectiva de retorno sobre os investimentos. A organização é pequena, não havendo autonomia dos funcionários em relação ao processo decisório que ainda está nas mãos do proprietário. Um dos objetivos do empreendedor nessa fase é sobreviver e manter o negócio funcionando de forma a apresentar resultados.

No terceiro estágio, o do sucesso, deve-se analisar se os resultados obtidos permitem à organização uma expansão, ou a manutenção de seu tamanho. Caso o negócio possa ser ampliado, a empresa ingressa numa fase profissionalizante, por contratação de executivos profissionais

No quarto estágio, o do crescimento, a empresa está sendo descentralizada administrativamente. O quadro gerencial demonstra capacidade profissional. Os sistemas de controle apresentam eficácia desejável. O planejamento já é compreendido e eventualmente praticado, tanto nos níveis operacionais, como no estratégico. A presença do empreendedor ainda é importante nessa fase de transição, para que se efetive a profissionalização dos quadros gerenciais dentro da estrutura organizacional. Há, em contraposição, uma redução gradativa de dependência do empreendedor, permitindo maior autonomia gerencial à organização.

Finalmente, no quinto estágio, o da maturidade, os objetivos perseguidos na fase de crescimento, relativos ao equilíbrio entre os procedimentos operacionais e a capacidade inovadora da organização são atingidos. Os maiores desafios de uma empresa, neste estágio, são os de consolidar e controlar os resultados (expressos como lucro da organização) obtidos no processo de crescimento e, ao mesmo tempo, os de continuar agindo com a flexibilidade e a versatilidade de um pequeno negócio.

MACHADO-DA-SILVA et al. (1992) também estudaram o ciclo de vida das organizações. A bordagem deste grupo de pesquisadores foi muito próxima da abordagem dada mais recentemente por ADIZES (1996). O modelo de MACHADO-DA-SILVA et al. (1992) é baseado nos modelos conceituais de Quinn e Cameron (1983) e no trabalho de pesquisa de Miller e Friesen (1980, 1982, 1984). Este grupo de pesquisa construiu um modelo com três estágios. Um é o de Empreendimento. Outro é o de Formalização. Terceiro, é o estágio da Flexibilização. O quadro abaixo mostra uma síntese do modelo.

Quadro 1- MODELO DE CICLO DE VIDA

Estágio de Empreendimento	Estágio de Formalização	Estágio de Flexibilização
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 em inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação e criatividade
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, Clóvis L., DELLAGNELO, Eloise H. L. e VIEIRA, Marcelo F. Controle Organizacional: Uma abordagem a partir do conceito de Ciclo de Vida. **Anais do XVI Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Canela (RS), 1992, p. 129.

De todos os modelos de ciclo de vida, incluindo outros citados por vários autores, fizemos a opção pelo modelo de ciclo de vida de ADIZES (1996). 7:30h GREINER (1986) possui uma abordagem baseada em conflitos como fonte da evolução organizacional. Não é nosso caso, pois nossa pesquisa não visa identificar o grau de plenitude em função de problemas existentes na organização.

Apesar de importantes, estas dimensões não satisfazem uma análise genérica, por ser pobre nos aspectos operacionais das organizações, como rotinas, regras e procedimentos, que afinal dão o tom de maturidade à mesma. Nossa escolha, portanto, recai sobre o modelo de ADIZES (1995), porque este modelo avalia os estágios de maturidade ou plenitude organizacional baseado fundamentalmente no grau de auto-controle (determinado pela estrutura, regras e procedimentos formais em uso na organização), versus flexibilidade. Esta última é determinada pela inexistência daqueles elementos que exatamente determinam o grau de plenitude. Para tanto, elaboramos abaixo um quadro contendo as principais características distintivas das organizações segundo o estágio do ciclo de vida.

Quadro 2 - CARACTERÍSTICAS DOS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

CARACTERÍSTICAS	CICLOS DE VIDA			
	Infância	Toca-Toca	Adolescência	Plenitude
Escassez de capital	X			
Ênfase na produção	X			
Excesso de coisas para fazer	X			
Existem poucas diretrizes, procedimentos sistemas e orçamentos	X			
O principal executivo é um show individual	X			
A organização é centralizada		X		
Falta de capacidade gerencial		X		
A organização é gerenciada pelas crises		X		
Não vê problemas só oportunidades		X		
Ênfase nas vendas		X		
A organização está focada só no crescimento		X		
Começa atuar em ramos que não conhece muito bem		X		
Organização centrada nas pessoas e não nas tarefas		X		
Não há planejamento		X		
Crescimento rápido e Descontrolado		X		
Não controla o ambiente operacional, é controlado pelo mesmo		X		
Processo de decisão centralizado, pouca delegação		X		
Não há uma definição clara de sistemas administrativos		X		
Perda de mercado		X		
Crises internas, gerando a falta de liderança			X	
Atenção voltada para os sistemas, diretrizes e procedimentos			X	
Diretrizes são formuladas mas não Seguidas			X	
Sistematização administrativa			X	
Disputas internas pelo poder			X	
Perda temporária de divisão			X	
Necessidade de um administrador			X	
Sistemas e estrutura organizacional funcionais				X
Visão e criatividade institucionalizadas				X
Orientação para os resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes				X
A organização planeja e segue seus planos				X
A organização supera suas expectativas de desempenho, predizivelmente				X
A organização é capaz simultaneamente				X

de manter o crescimento das vendas, e o aumento da lucratividade				
A organização passa a gerar novas organizações criança				X

FONTE: Adaptado de ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.

RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa revela um conjunto de dados apontando caracteristicamente para tendências claras nos vários setores. Assim, o número de empregados nos segmentos pesquisados apresentam características distintas. No setor de confecção, cujos artigos requerem mais habilidade manual, há maior emprego de mão-de-obra. No segmento têxtil há uma tendência para a diminuição da mão-de-obra, em virtude da grande tendência atual de terceirização das atividades têxteis e do emprego de novas tecnologias de produção. Na construção civil, um setor que tipicamente emprega grande volume de mão-de-obra, o número de empregados tende a diminuir, de acordo com os respondentes, por três motivos básicos: falta de uma política habitacional, inexistência de linhas de crédito para financiamento da casa própria e terceirização da mão-de-obra com as empreiteiras.

No setor de informática, o emprego da mão-de-obra é pequeno, devido ao tipo de produto desenvolvido, ao emprego intensivo de tecnologias e tendência à terceirização através de empresas individuais que prestam serviços às empresas de maior porte.

Por origem, a maioria das empresas pesquisadas são familiares nos segmentos de confecção e têxtil. Na construção civil e informática, porém, a propriedade não tem se caracterizado como familiar. O número de executivos da alta administração, todavia, na grande maioria das empresas pesquisadas situa-se entre um e dois.

Os executivos com grau de escolaridade em nível superior apresenta um padrão semelhante nos segmentos têxtil, da construção civil e da informática. No setor da confecção, este tem demonstrando ser ligeiramente superior. Esta é uma tendência interessante, já que se espera um número maior para o setor de informática, por exemplo, do que para os outros. Nossa explicação é de que como o setor de informática é basicamente desenvolvedor de softwares, não solucionador de problemas técnicos ou proponente de alternativas para negócios, a exigência fundamental é de capacidade lógica. Esta é uma habilidade natural, não uma capacidade desenvolvida. Assim, pessoas com habilidade lógica podem se tornar empreendedores na informática, não necessariamente precisando de nível superior.

De uma forma geral, pode-se notar que o estilo gerencial obedece a um mesmo padrão, em termos de posicionamento estratégico. A preocupação dos executivos está voltada meio a meio para os problemas e oportunidades que possam surgir em suas empresas. As empresas em sua maioria realmente desenvolvem, adotam e executam algum tipo de planejamento. No setor da confecção e têxtil o planejamento é de produção. No setor da construção civil o planejamento é mais financeiro e da produção.

Olhando a dinâmica da gestão, pode-se dizer que o poder decisório está descentralizado se considerarmos, exclusivamente, as ações gerenciais ao nível operacional, porém, interessantemente as políticas não estão formalizadas por escrito. Apesar disso, os

respondentes informaram que tais políticas são comunicadas aos administradores. A descentralização nos setores pesquisados, todavia, caracteriza-se mais pela existência de cargos do que pela tomada de decisões. Nitidamente, elas tendem a concentrar-se sobre um ou alguns poucos tomadores de decisão dentro das organizações pesquisadas.

Os procedimentos internos na maioria das empresas existem por escrito. Ainda assim, tais procedimentos concentram-se em áreas consideradas de tarefas primordiais para as empresas. Por exemplo, para o setor da confecção e têxtil a área é de produção. Para o setor da construção civil é o financeiro e para o setor da informática é o administrativo.

Quanto à questão da pesquisa e desenvolvimento de produtos, pode-se perceber uma pequena dissonância conceitual dos respondentes. Para a maioria das empresas dos segmentos de confecção, têxtil e de informática, a pesquisa parece ser inexistente, mas todas fazem desenvolvimento de produto. A construção civil parece ter confundido pesquisa e desenvolvimento com vontade ou satisfação dos clientes. Assim, a construção civil faz *pesquisa de mercado* visando a determinar o tipo de produto para uma determinada classe social. Os segmentos de confecção e têxtil, fazem apenas acompanhamento das tendências da moda através de revistas, desfiles, feiras e coleções dos países desenvolvidos.

O setor de informática, no entanto, merece alguma atenção específica. Neste setor, a pesquisa de produtos, ao contrário do que se esperava, não é tão expressiva. A razão, novamente em nossa visão, é de que para este setor, *desenvolver produto*, significa gerar ou criar um produto personalizado. Nas empresas pesquisadas, os produtos não são desenvolvidos tipicamente para o mercado horizontal, mas para o vertical, isto é, para o atendimento de necessidades específicas de clientes. Apesar do caráter fortemente mercadológico atribuído ao desenvolvimento, nas empresas pesquisadas de todos os setores, a pesquisa de mercado é realizada apenas eventualmente para detectar mercado e para programar ou identificar oportunidades de lançamento de seus produtos.

Quanto às avaliações formais de desempenho, as empresas de confecção, têxtil e construção civil, fazem-no de sua respectiva produção (custos e produtividade). Na informática a preocupação com avaliação de desempenho parece ser ainda menos importante, já que a maioria das empresas deste setor não faz avaliação de desempenho organizacional, nem de desempenho da produção, nem de qualquer outra área de atividade (recursos humanos, por exemplo).

A visão holística e a criatividade foram elementos apontados como integrantes da cultura da maioria das empresas pesquisadas. Esta, porém nos parece uma área que exigiria uma pesquisa mais exaustiva. Como são empresas pequenas, a tendência é de que elas apresentem uma visão de conjunto razoável, facilmente confundível com visão holística. O fato, por exemplo, delas apresentarem ênfase ou foco nos resultados já poderia criar uma aura holística enganosa, que de forma alguma, justificaria a existência da visão holística na empresa. Os empreendedores, contudo, estão à frente dos seus negócios e algumas organizações já atingiram um bom porte e visibilidade no mercado, muito provavelmente porque têm institucionalizado uma visão pragmática de foco em seu negócio.

Um outro dado interessante é a dupla preocupação que as empresas pesquisadas mantém pelo crescimento simultâneo das vendas e do aumento da lucratividade. Não há qualquer novidade aí. Certamente, o objetivo de uma empresa é vendas e margem de lucro, como forma de progredir. Como, porém, estas empresas atuam no mercado horizontal (venda

de produtos de prateleira), seria de se esperar que uma estratégia de ampliação de vendas estivesse associada à outra estratégia de diminuição das margens de lucro, de maneira a compensar um bom desempenho global através do volume de vendas. Este, porém, não parece ser o caso. Seria de se questionar aqui, qual a estratégia destas empresas no sentido de criar maior demanda para seus produtos, para que seus preços pudessem ser aumentados a ponto de igualmente aumentar o nível de lucratividade geral. Ou estariam estas empresas apostando em outros fatores, como nome, imagem, marca, qualidade de produto, singularidade de produto e outros fatores correlatos para praticarem preços altos e ainda assim garantir boas margens de lucro?

É importante notar aqui também, que muito provavelmente, o sucesso dessas empresas tem se constituído num forte propulsor para a geração de novas empresas, quer por *spin off* (nos setores de confecção e têxtil), quer por simples oportunidade de negócio. Criar empresas por *spin of* significa formar empresas a partir do conhecimento de uma tecnologia básica da empresa-mãe.

Nenhuma organização pesquisada apresenta as características de uma *organização plena*, com todas as características conforme foram descritas por ADIZES (1996). Nas organizações várias organizações pesquisadas essas características apresentam-se em estágios diferentes umas das outras, fazendo com que o alcance de um determinado estágio independa de toda a organização ter atingido as características daquele estágio. Pode-se ter características de maturidade num setor da empresa e características de adolescência em outros setores. Assim, normalmente a empresa apresenta um espectro de estágios de maturação ao considerarmos todos os seus setores. A determinação de um estágio no ciclo de vida de uma empresa, não fica restrita ao cumprimento de todas as características inerentes ao mesmo em todos os seus setores, mas à tendência preponderante observada na empresa, de acordo com os parâmetros determinantes dos estágios de maturidade ou plenitude organizacional.

CONCLUSÕES

Nos setores que pesquisamos, constatamos a existência de empresas que podem ser classificadas em vários estágios ao longo do Ciclo de Vida do modelo de ADIZES (1996). Algumas estão situadas no estágio de pré-adolescência, outras no de adolescência e algumas poucas atingiram o grau de Plenitude. Se observarmos no Quadro 2, podemos identificar as principais características de cada estágio do ciclo de vida das organizações de ADIZES (1996). Na tabela abaixo mostramos a síntese de classificação geral das empresas pesquisados nos setores.

Quadro 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO ADIZES (1996)

Setores Estágios	Confecção	Têxtil	Construção civil	Informática	Total
Infância	7	3	1	9	20
Toca-toca	7	3	1	7	18
Adolescência	2	2	2	7	13
Plenitude	3	2	3	3	11
Total	19	10	7	26	62

Como podemos observar na tabela acima, há uma tendência comum entre os setores industriais da Confecção, Têxtil e da Informática. Todos os três apresentam uma tendência de menor incidência de empresas em direção à maturidade organizacional. O setor da Construção civil, ao contrário, apresenta uma tendência de maior incidência de maturidade entre as empresas do setor. A explicação para esta diferença nos parece evidente. Os três setores com a mesma tendência, possuem natureza operacional mais complexa do que o da construção civil. Esta natureza mais complexa, exige aparentemente maior tempo de aprendizado do processo organizacional como um todo por parte de seus dirigentes e funcionários. Em outras palavras, os fluxos de trabalho, as operações de negócio, o conhecimento fundamental e as competências essenciais nestas organizações requerem mais tempo para serem entendidas e dominadas.

Esta maior complexidade também possui um reflexo colateral determinante da dinâmica do amadurecimento organizacional. Se entender e dominar os processos por assimilação é aparentemente mais difícil, delegar poder e responsabilidade de linha é também um processo mais lento, porque requer de quem delega, maior grau de certeza de que a decisão esteja correta. Por fim, determinar-lhes regras que sejam eficientes a ponto de garantir que a delegação de poder vá manter a flexibilidade organizacional necessária para que a empresa não perca sua agilidade, é um processo mais difícil e lento.

Já no caso das empresas do setor de Construção civil, estes processos não acontecem. Primeiro, porque o setor é baseado na geração de produtos (casas e prédios) gerados por processos monolíticos, isto é, não há qualquer variação nos processos de construção civil fundamentais, exceto as métricas. Segundo, porque a tecnologia e, portanto, os processos da construção civil no Brasil, não têm se alterado significativamente nos últimos 40 a 50 anos. Mais especificamente, em Blumenau a arquitetura não sofre qualquer inovação significativa e muito menos arrojada, não forçando, conseqüentemente a construção civil local a evoluir. Desta forma, o aprendizado organizacional torna-se mais fácil e rápido, já as regras e procedimentos de produção e organizativas são muito similares, para não dizer igual, para todas as empresas do setor. Esta cultura (acúmulo de conhecimentos específicos) se alastra rapidamente e passa a ser comum a todas as organizações do setor, tornando-as, com mais facilidade e em menor tempo, empresas maduras.

Finalmente, é importante ressaltar que a tendência resultante do grau de maturidade organizacional nos quatro setores industriais pesquisados, é decrescente em direção à plenitude das organizações. A explicação novamente aqui é óbvia, pois esta resultante é determinada pelo somatório dos três setores com a mesma tendência, que no cômputo apresentam um número maior de empresas modularmente e proporcionalmente.

A conclusão final deste quadro é de que parece haver uma correlação direta entre complexidade organizacional e o respectivo grau de maturidade da empresa. Quanto mais complexos forem seus processos, o número de setores componentes possíveis da empresa e o grau de dificuldade negocial do setor, mais lento o processo de amadurecimento da empresa.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1997.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira, 1986 .
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995 .
- GREINER, Larry E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações**. São Paulo: Nova Cultural, 1986 .
- HARREL, Wilson, **For entrepreneurs only**. Career Press, 1995
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., VIEIRA, Marcelo Falcão, DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida, **Anais do XVI ENANPAD**, p. 127-129, Canela, 1992.
- OLIVEIRA, Marco A. **Valeu**. Passos na trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995 .
- SHAPERO, A. **Some social dimensions of entrepreneurship**. Palestra na Conference on Entrepreneurship Research, Waco, TX, 24-25 março, 30p., 1980.