



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS**  
**SOCIAIS APLICADAS – FATEC**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

DANILO HENRIQUE PETRILLO PIRES DE ARAUJO

RA:20750370

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM**  
**EMPRESAS FAMILIARES NO DISTRITO FEDERAL**

Brasília

2015

DANILO HENRIQUE PETRILLO PIRES DE ARAUJO

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM  
EMPRESAS FAMILIARES NO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina P.P. de Araujo.

Brasília

2015

DANILO HENRIQUE PETRILLO PIRES DE ARAUJO

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM  
EMPRESAS FAMILIARES NO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Tatiane Regina P.P. de Araujo.

Brasília, maio de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.(a):

Orientador(a)

---

Prof.(a):

Examinador (a)

---

Prof.(a):

Examinador (a)

## RESUMO

O presente artigo aborda os temas diagnóstico estratégico e ciclo de vida organizacional. O construto objetivou identificar a fase do ciclo vital organizacional de três empresas familiares no DF a fim de elaborar um diagnóstico estratégico. O contexto de pesquisa, portanto, são empresas familiares, ou seja, com um ou mais membros de uma mesma família em sua constituição societária. Como insumo teórico foram utilizadas as teorias sobre ciclo de vida organizacional de Adizes (2004), as definições de empresa familiar (Lodi, 1998; Oliveira, 1999). Trata-se de um estudo de caso descritivo, elaborado através de uma abordagem qualitativa. Os dados obtidos através de entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas, objetivaram elencar algumas características das empresas e classifica-las quanto a fase do ciclo vital organizacional, segundo modelo de Adizes. Dessa classificação se permite ampliar as informações do diagnóstico estratégico que são importantes para as organizações no norteamento a tomada de decisão e a definição de estratégias atuais e futuras que as torne perenes em seu mercado de atuação. Observou-se que as empresas estudadas estão nas fases de crescimento, em alguns casos, torna-se perceptível a transição entre duas fases, por exemplo, da adolescência para a plenitude.

**Palavras-Chave: Empresa Familiar. Diagnóstico Estratégico. Ciclo de Vida Organizacional. Modelo do ciclo de vida organizacional.**

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares fazem parte do cenário capitalista mundial. Segundo Cançado et. al. (2013), as empresas familiares nos EUA empregam 62% da força trabalhista e representam 64% do PIB. A vida média de uma empresa familiar americana, de acordo com Oliveira (1999), é de vinte e quatro anos enquanto no Brasil a vida média dessas empresas é de apenas nove anos.

Tal informação mostra que as empresas com gestão familiar não possuem vida longa. Segundo Oliveira (1999), somente 30% das empresas familiares brasileiras passam para a segunda geração e 5% para a terceira. Para Lodi (1998), a empresa familiar deve ser considerada com um organismo vivo que nasce, cresce, atinge o ápice e morre. Em Brasília, as empresas familiares participam ativamente do mercado pois a capital do país é jovem e fundada por imigrantes de outros estados que buscavam o sonho de empreender no centro político do país. Muitos desses imigrantes abriram seu próprio negócio e se tornaram grandes empresas familiares, alguns atuam com a segunda geração.

Entender os ciclos de vida dessas empresas familiares pode ampliar o diagnóstico estratégico, gerando informações aos gestores. Segundo Hoffman (2013), é muito importante para a manutenção e crescimentos das empresas a identificação de onde ela se encontra. O ciclo de vida pode ajudar a explicar as reações interpessoais, a acumulação e a dispersão do capital (LODI, 1998). Adizes (1990) aborda que, assim como os seres vivos, as organizações possuem um ciclo de vida e precisam aprender a lidar com as fases para que possam crescer.

Com base nesta realidade, o estudo da vitalidade dessas empresas se torna uma ferramenta para mantê-las atuantes. Cada empresa familiar que não der certo, são postos de trabalho e impostos a menos, diminuição do consumo e redução no acesso a renda. Para o desenvolvimento local é pouco contributiva a extinção de empresas familiares. Neste cenário, essa pesquisa pretende responder à pergunta: Como a identificação da fase do ciclo vital de Adizes pode auxiliar na gestão de empresas familiares?

Assim, o artigo tem como objetivo identificar a fase do ciclo vital de Adizes em empresas familiares. Para isso deve estudar o que é uma empresa familiar, quais são

as características dessas empresas no Brasil, pesquisar sobre o ciclo de vida das organizações, buscar um modelo de ciclo de vida organizacional, relacionando suas fases afim de promover uma aplicação deste modelo nas empresas estudadas respondendo assim o problema de pesquisa.

A pesquisa está estruturada em 4 partes. Na primeira foram identificados os principais autores do ciclo de vida, bem como, os voltados às empresas familiares. Em seguida são apresentadas as estratégias adotadas na pesquisa. Depois é feita a coleta dos dados da pesquisa e comparados com a teoria, por fim é feita uma discussão sobre o estudado com o observado, promovendo uma análise dos fatos.

## **2. EMPRESAS FAMILIARES**

Para um maior aprofundamento do tema, são elencados os conceitos de empresas familiares, diagnóstico estratégico, ciclo de vida organizacional, modelo do ciclo de vida organizacional, suas fases e finalizando na alocação das empresas estudadas em uma das fases.

A empresa familiar pode ser caracterizada pela sucessão hereditária, onde a gestão é feita por uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 1999). Para Martins et. al. (1999), a empresa é familiar quando um ou mais membros da família participam do controle administrativo da empresa e tem participação também na propriedade.

No Brasil, as empresas familiares surgiram com a chegada das capitâneas hereditárias no século XIV, por possuírem a transição de poder entre a família (OLIVEIRA, 1999). No século XIX, as empresas familiares brasileiras foram incentivadas pela imigração europeia que se oportunizou com políticas de estado para ocupação de áreas ainda inexploradas (VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2012). No cenário atual as empresas familiares estão em um contexto globalizado e alheias às entradas de empresas multinacionais. Esse processo de globalização, segundo Martins et. al. (1999), é a integração entre os países no que diz respeito à economia, política, cultura, etc.

Ricca (1998) afirma que as empresas familiares possuem pontos fortes e fracos, mas que a harmonia e a estabilidade da relação entre os membros da família é que darão sustentabilidade para a empresa. Segundo Oliveira (1999), a taxa de sobrevivência das empresas familiares frente as não familiares, é baixa, sendo que essa taxa se torna ainda pior quando se fala de empresas que passam para a terceira geração. As empresas familiares que possuem fortes valores e crenças constituem uma base forte, se tornando mais resistentes para os fatos não programados e conseqüentemente mais duradouras (MARTINS et. al. 1999).

### **2.1 Ciclo de Vida Organizacional**

O ciclo de vida das organizações se assemelha ao ciclo de vida de um ser vivo, permeando desde o nascimento até a morte. Esse processo de desenvolvimento contém dois fatores importantes, a flexibilidade, ou seja, quanto mais jovem a empresa for mais ela será flexível (propicia a mudança), e “controlabilidade” que é conforme a empresa envelhece a mesma se torna mais controlável e enrijecida, se tornando

avessa a mudanças. A gestão de uma empresa, deve entender que a cada fase de mudança serão enfrentados problemas característicos da fase específica, podendo ser eles, normais, quando podem ser resolvidos utilizando a energia interna da empresa, ou anormais quando for necessário o uso de energia externa a organização (Adizes, 1990).

Lodi (1998) reforça tal entendimento ao afirmar que as empresas podem ser tratadas como seres vivos onde a cada passagem de fase, desde o fundador até a terceira geração, encontram problemas de identidade. “Além disso, cada fase é marcada pela distinção nas características as quais demandam por uma combinação específica de atividades empreendedoras e gerenciais” (HOFFMAN, 2013, p. 96).

Observa-se, portanto, que a teoria do ciclo de vida organizacional direciona para a necessidade de descrever os elementos da estrutura de cada empresa nas diferentes fases caracterizando os problemas encontrados, soluções a partir do contexto e a forma como lidam com os desafios de continuidade por serem empresas familiares (VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2012). De acordo com Hoffman (apud Borinelli, 1998), o fato da empresa mudar suas características permite entender que a mesma também está mudando de fase.

Para a classificação proposta nesta pesquisa deverá ser utilizada a metodologia desenvolvida por Adizes (1990; 2004). Faz-se necessário, portanto, um maior aprofundamento das características e conceitos desse modelo.

## **2.2 O Modelo De Estágios De Crescimento De Adizes**

A metodologia desenvolvida por Adizes (1990) mostra como transformar as energias gastas internamente na organização para energias focadas em ações externas. O fato de modificar as organizações de dentro para fora é o principal motivo deste modelo, visando o gasto maior de energia interna nas organizações dirigindo para o cliente externo (ADIZES, 1990).

A figura 1 é a representação do modelo de ciclo de vida das organizações proposto pelo autor, com todas as fases expostas em forma de curva, ascendente do nascimento a estabilidade e descendente da estabilidade à morte.



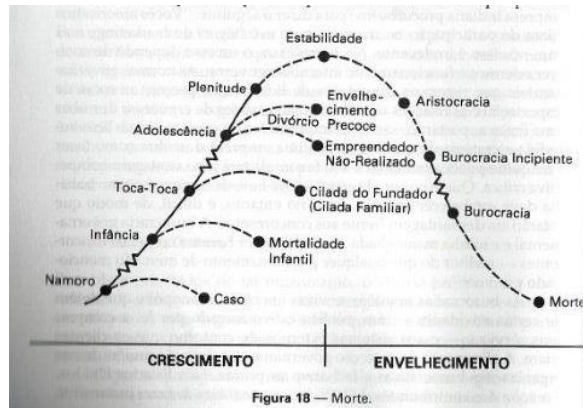


Figura 1: Modelo do ciclo de vida organizacional

Fonte: Adizes (1990, p. 92).

Adizes (1990) mostra através deste modelo do ciclo de vida das organizações que as empresas possuem fases, e que cada fase tem suas particularidades, vantagens e desvantagens, e que se compreendidas e identificadas podem se tornar uma ferramenta importante de auxílio na tomada de decisão.

O estágio de crescimento é composto pelas etapas iniciais de desenvolvimento denominadas: namoro, infância e toca toca, passando para maior idade e segundo nascimento, com as fases denominadas: adolescência e plenitude e, por fim, a estabilidade, conforme figura 2.

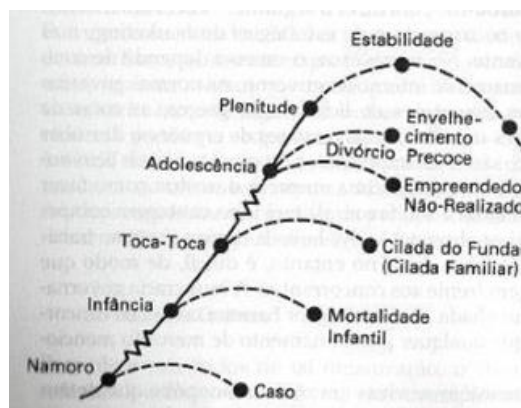


Figura 2: Estágios de Crescimento

Fonte: Adizes (1990, p. 92).

“O primeiro estágio no desenvolvimento de uma organização é chamado namoro. A organização ainda não nasceu. Ela existe apenas enquanto ideia”

(ADIZES, 1990, p.11). Essa fase existe apenas como uma ideia, e não concretiza a organização. Nelas o fundador está eufórico com a ideia, prevendo resultados maravilhosos e tentando convencer a todos de seu sonho, porém ele não sabe que nesse momento ele está apenas se convencendo. Essa fase é caracterizada por muita conversa e pouca ação. A fase tem o nome de namoro pois é exatamente o momento em que o fundador está conhecendo a ideia e criando dentro de si um sentimento que precisa ser amadurecido. Essa fase é muito importante pois nasce dela o comprometimento do criador com a ideia, nasce daí uma relação de confiança na ideia e só assim poderá partir para a próxima fase (ADIZES, 1990).

No namoro, o empreendedor deve se preocupar com a ideia de forma emocional e não ficar atrelado apenas ao lucro, esse fator lucro limita os sonhos do empreendedor não permitindo que a ideia seja executada (HOFFMAN, 2013).

Na fase de namoro é comum aparecerem algumas dúvidas, que são denominadas fase do “caso”. Perguntas como, quando e quem são feitas a todo momento. Um namoro que não prova da realidade se torna um caso que no primeiro obstáculo o compromisso deixa de existir. São relações não realistas, coisas que criadas sob uma fantasia e sob a vontade do fundador, e quando não acontecem da forma que se criou existe um declínio, uma quebra do compromisso (ADIZES, 1990).

Saindo do namoro a empresa passa para a infância. Essa fase tem como enfoque principal deixar de ser ideias e possibilidades e passar a ser a produção de resultados. O objetivo aqui é pagar as contas, a empresa precisa de dinheiro. Embora precise de vendas, a organização está concentrada no produto, preocupada quantos produtos vendeu, aperfeiçoando o produto e sua tecnologia. É hora de profissionalizar a produção, melhorar o produto, coisa que não fez na fase de namoro. É comum se esquivar das vendas nesta fase pois as empresas estão conscientes que podem não entregar um produto de qualidade ou por apenas não dar conta ainda da demanda. Em tal fase é comum um alto endividamento do fundador, comprometendo inclusive os bens pessoais, pois aposta tudo o que tem e o que não tem no desenvolvimento do produto (ADIZES, 2004).

Nesta fase a organização não possui regras, é dependente do fundador e esse não consegue impor suas regras ou perfil gerencial e a empresa age conforme as vontades e desejos do empreendedor (HOFFMAN, 2013). Ela precisa de capital operacional frequentemente e não obtendo torna-se muito vulnerável. Geralmente

carece da presença do fundador, ou seja, se o mesmo falecer a empresa não tem capacidade gerencial de substituí-lo. A empresa não possui passado ou experiência de modo com que um erro nas projeções futuras poderá ser fatal (ADIZES, 2004).

O modelo chama atenção para a mortalidade infantil. Uma infância saudável é aquela que o crescimento é equilibrado, o fundador possui o controle das operações e das rotinas diárias. Normalmente trabalha longas horas, não delega e toma todas as decisões da empresa. Portanto haverá a mortalidade infantil quando o fundador se entediar, se sentir alienado de sua criação ou perder o controle sobre ela. A perda irreversível da liquidez da empresa também causa a mortalidade infantil (ADIZES, 2004).

A próxima etapa é o toca-toca. É a fase em que a ideia já está em funcionamento, os fluxos de caixa controlados e as vendas aumentando. A empresa começa a dar frutos. Momento em que o fundador e a organização se tornam arrogantes. Essa relação se dá quanto maior o sucesso da empresa e quanto mais ela cresce, o fundador e a empresa se tornam arrogantes, começam a atirar para todos os lados, comprar outras empresas de ramos diferentes, investir em coisas antes imaginadas. É o momento que o fundador esquece dos problemas de infância, acaba entrando em negócios que não conhece. A audácia pode custar caro pois chegam a perder tudo que conquistaram de um negócio sólido e em crescimento por uma aventura desconhecida. A empresa tem por objetivo vender, sem a prévia liberação das áreas competente. A decisão do fundador é autoritária e não submete a questões técnicas, apenas a necessidade de produzir e vender. O planejamento, neste caso, fica em segundo plano. As vendas aumentam rapidamente e existe um descuido com os investimentos feitos. Nas empresas toca-toca as pessoas dividem responsabilidades se sobrepondo as funções. Vendedores participam das compras, presidente participa das vendas, assim por diante (ADIZES, 2004).

Segundo Hoffman (2013), esse estágio tem como foco as vendas, direcionando sua atenção toda para o mercado e na filosofia de quanto mais vender é melhor.

As empresas crescem mais rápido do que a capacidade do fundador de implementar um estilo de liderança e sua filosofia. Passa a existir uma crise entre o fundador e a empresa, os mesmos não conseguem fazer tudo e precisam delegar, porém acabam apenas descentralizando as ações. Esse momento é dado por criação

de normas e políticas muitas vezes difíceis de serem cumpridas pelos próprios fundadores (ADIZES, 2004).

Entrando no estágio de maioridade e segundo nascimento, a empresa ingressa na fase da adolescência. Adizes (2004) diz que a fase de adolescência é caracterizada pela busca constante de autonomia da empresa para com seu fundador. É quando a empresa começa a caminhar com as próprias pernas. Normalmente a gestão da empresa sai da mão do fundador e passa para um CEO que tem como objetivo profissionalizar as decisões e operações da empresa.

Neste momento a empresa busca sua independência, desapegando de seu fundador, gerando conflitos difíceis da nova gestão com a antiga gestão. A principal dificuldade é a aceitação do fundador em perder o posto de chefe, pois o mesmo que criou a ideia e agora tem que sair para que a empresa cresça (HOFFMAN, 2013).

O mais importante nesta fase é o fundador aprender a delegar, confiar nas pessoas e ser o primeiro a cumprir as normas, mas esse é uma situação pouco convencional nesta transição (ADIZES, 2004).

A energia que antes era gasta com foco no mercado muda de objetivo e protagoniza as brigas e conflitos internos da organização, visando controlar os acontecimentos (ADIZES, 1990).

Adizes (2004) diz ainda que os conflitos de interesses nesta fase são normais, mas não podem afetar o respeito mútuo entre os membros da organização, gerando assim um divórcio muitas vezes resultando na venda da empresa.

Após a adolescência, chega-se a tão almejada plenitude. “É a condição ótima do ciclo de vida, a realização de um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade” (ADIZES, 2004, p. 74).

Nesta fase a empresa possui uma gestão sobre as vendas. Assim como as empresas toca-toca buscam a excelência nas vendas, porém com uma grande diferença, o controle sobre os números. As empresas planejam suas ações e projetam seu desempenho, não trabalham no escuro, mas sim em cima de metas e objetivos estudados (ADIZES, 2004).

Na plenitude as empresas são orientadas para o cliente de forma estruturada, com previsibilidade e controle sobre seu funcionamento, batem suas metas com

frequência e delas surgem novas organizações na fase da infância. Isso não significa que se a empresa está na plenitude ela alcançou o ponto mais alto, isso mostra apenas que ela está crescendo (HOFFMAN, 2013).

As empresas na plenitude também enfrentam conflitos, porém tem como princípio o respeito mútuo e a confiança entre as pessoas, por isso não causam desafetos e crises interpessoais (ADIZES, 2004).

O quadro 2 apresenta os principais problemas de cada uma dessas fases de crescimento.

**Quadro 2: Problemas no Ciclo de Vida das Organizações**

| <b>Estágio</b> | <b>Problemas Normais da fase</b>  | <b>Problemas Anormais da fase</b>   |
|----------------|---|---|
| Namoro         | Entusiasmo, fundador comprometido de forma realista, orientação voltada para produtos, compromisso com o valor agregado, compromisso proporcional ao risco, fundador no controle.   | Fundador fanático de forma não realista, orientação só para o lucro e ROI, Compromisso desproporcional ao risco, o controle do fundador é vulnerável.   |
| Infância       | Orientada para resultados, comprometimento não ameaçado por riscos, fluxo de caixa negativo, falta de profundidade gerencial, poucos sistemas, nenhuma delegação, show individual, mas disposição para ouvir, erros, gerenciamento por crise, vida doméstica favorável, conselho de administração favorável, estilo de liderança em mudança, infância curta, financiamento de curto prazo para investimentos de curto prazo, ditadura branda.   | Orientação prematuramente para vendas, investidores com dúvidas, comprometimento destruído por riscos, fluxo de caixa negativo não previsto, perda de comprometimento, regras, sistemas e procedimentos prematuros, perda de controle pelo fundador, não há disposição para ouvir, arrogância, não há espaços para erros, crises não gerenciáveis, vida doméstica desfavorável, conselho de administração desfavorável, estilo de liderança imutável ou inadequado, infância prolongada, financiamento de curto prazo para investimentos a longo prazo, ditadura. |
| Toca-Toca      | Autoconfiança, ansiedade, alta energia, orientação para vendas, buscar outras coisas para fazer, vendas além da capacidade, controles insuficientes de custos, reuniões de equipe sem muita disciplina, falta de uma administração consistente dos salários, líder cercado por bajuladores, crescente distanciamento da liderança, expectativas infladas da liderança, comunicação sem clareza, esperar por milagres, responsabilidades vagas, empresa sujeita a críticas, desintegração interna. | Arrogância, falta de foco, energia muito dispersa, orientação para vendas e lucro prematuro, sem limites sobre o que fazer, vender apesar da incapacidade para manter a qualidade, não há controle de custos, não há reuniões de equipe, funcionários ganhando demais, líder cercado por traidores ocultos, síndrome da gaviota, paranoia da liderança, nenhuma comunicação, depender de milagres, falta de apuração de responsabilidades, empresa alvo de ações legais, confiança e respeito mútuo em queda, infraestrutura em colapso.                          |
| Adolescência   | Conflitos entre sócios ou tomadores de decisão, perda temporária de visão, aceitação, pelo fundador, da soberania organizacional, sistema de incentivo  | Retorno ao toca-toca e à armadilha do fundador, metas inconsistentes, demissão do fundador, bônus para realizações individuais enquanto a empresa está tendo  |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
|           | premiando o comportamento errado, delegação de autoridade tipo ioiô, políticas feitas, mas não aderidas, tentativa do conselho de administração de exercer o controle, relação amor-ódio entre a organização e a sua liderança empreendedora, dificuldade para mudar o estilo de liderança, papel empreendedor monopolizado e personalizado, ausência de controles, moral em baixa, ausência de responsabilidade, falta de um esquema de participação nos lucros, lucros em alta, vendas estáveis. | prejuízo, paralisia organizacional durante infundáveis mudanças de poder, rápido declínio da confiança e respeito mútuos, demissão do líder executivo pelo conselho de administração, politicagem interna excessiva, estilo de liderança imutável e deficiente, o empreendedor recusa-se a delegar o papel e despersonaliza-lo, gerenciamento por “divide e impera”, imposição de controles excessivos e dispendiosos, responsabilidade pelos lucros delegada sem capacidade para gerenciá-la, salários altos para reter funcionários, introdução prematura do esquema de participação nos lucros, lucros em alta, vendas em queda. |
| Plenitude | Profundidade gerencial insuficiente.   | Descentralização insuficiente, sinais de desintegração, sinais de menor atividade empreendedora, satisfação com resultados e o processo, confiança no funcionário no passado, senso de segurança, nenhum senso de urgência, Ordem pela ordem, cada vez mais tempo passado no escritório, atrás de uma escrivaninha, aumento nos custos indiretos como porcentagem das receitas, o poder passa da linha para posição de assessoria, confiança cada vez maior em dados factuais.  |

**Fonte:** O próprio autor a partir de Adizes, 2004 (pág 24,25; 37,38; 57, 71,72; 87)

Os problemas são naturais no dia a dia empresarial, no entanto, analisa-los e monitorá-los passa a ser uma estratégia empresarial que auxilie no crescimento da organização.

Dentro do processo de envelhecimento existem algumas fases que se denominam: Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte. No envelhecimento as empresas começam a perder a ascensão das etapas de crescimento e tendem à morte, conforme figura 3.



Figura 3: Estágios de Envelhecimento

Fonte: Adizes (1990, p. 92).

A primeira etapa no processo de envelhecimento é a estabilidade, o conforto de ter alcançado a plenitude leva a empresa a se acomodar e começam a aparecer alguns sintomas de perda de flexibilidade (ADIZES, 1990).

A empresa se torna conservadora, inicia um corte de custos e reduz incentivos à criatividade e geração de novos produtos, inicia-se uma acomodação da empresa (HOFFMAN, 2013).

As pessoas perdem muito tempo interagindo com os colegas de trabalhos, acomodam com a estabilidade da empresa e começam a perder o foco do cliente, mas ainda continuam em crescimento (ADIZES, 1990).

A sequência o leva à aristocracia. Nesta, a empresa foca não no que vai fazer, e sim no modo como irá fazer, se preocupando como as pessoas agem, se vestem, os lugares que frequentam e forma em que se comunicam. Essa fase é retratada com o sentimento de não mexer no que está dando certo, gastando muita energia em manter as conquistas do passado deixando de utilizar as energias em assumir riscos futuros (ADIZES, 1990).

Hoffman (2013) afirma que os detalhes deste tipo de organização estão estampados em quadro com a foto do chefe na parede, em salas de reuniões que intimam as pessoas e vestimentas de luxo. Esse grau de formalidade é exigido pelo gestor para padronizar uma forma de tratamento, onde todos devem ser submissos e temerosos a ele dentro da organização.

“As organizações aristocráticas caracterizam-se por terem reduzido suas expectativas de crescimento, terem pouco interesse na conquista de novos mercados, tecnologias e fronteiras” (ADIZES,2004, p. 118).

Da aristocracia para a burocracia incipiente, Segundo Adizes (1990), a organização precisa acertar as contas, as vendas já não são as mesmas e buscam culpar alguém pelo fracasso, inicia-se um processo de demissão e brigas entre gerentes de diferentes áreas da empresa. Adizes (2004) afirma que o tempo de respeito mútuo e camaradagem acaba no momento em que os resultados negativos aparecem, colocando início a um cenário de caça às bruxas, buscando achar culpados para esta situação.

Nessa fase os conflitos entre as gerências se tornam rotinas na empresa, as pessoas competentes já foram embora e caso o governo não interfira a empresa continua rumo a um declínio (HOFFMAN, 2013).

Com a evolução do declínio alcança-se a fase da burocracia. No estágio burocrático as empresas existem apenas pelo fato simples de estarem abertas, ligadas ainda por processos rotineiros não interrompidos. As características desse tipo de organização são: sistemas numerosos, sem controle e fora do ambiente. Essas organizações podem viver burocráticas, sendo que estarão funcionando totalmente isoladas do ambiente externo (ADIZES, 1990).

“A morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização” (ADIZES, 1990, p. 93). Entretanto, a morte, pode ocorrer, em empresas sem vínculos políticos, antes mesmo da fase de burocratização. Reforça-se, portanto, que se a organização depender exclusivamente de seus clientes essa morreria rapidamente uma vez que os próprios clientes a abandonariam (ADIZES, 1990). A morte caracteriza o fim da empresa, marca a conclusão total do declínio e o encerramento de suas atividades empresariais.

O modelo proposto, dividido em fases de crescimento e fases de envelhecimento será utilizado como método de análise das empresas desse estudo. Verificar a fase do ciclo vital das organizações, pode indicar os problemas atuais e futuros auxiliando na definição das estratégias empresariais para manutenção do negócio.



### 3. MÉTODO

O presente estudo se dá por meio de uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para Gil (1999), o uso da abordagem qualitativa permitiu aprofundar nas questões relacionadas ao fato em estudo e suas relações, por meio do contato direto com o fato de estudo, buscando o que era comum, porém, se mantendo de longe para perceber os diferentes significados. Segundo Bogdan; Biklen (2003) a pesquisa qualitativa tem como fonte direta o ambiente natural e como seu principal instrumento o pesquisador. Ainda segundo os autores a pesquisa qualitativa supõe contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada. Dessa forma, os autores entendem que a pesquisa qualitativa se dá através de obtenção de dados diretos do pesquisador com a situação estudada, e a forma que se destaca por isso é a pesquisa do tipo estudo de caso.

#### 3.1 Participantes

Para preservar a identidade das empresas pesquisadas, elas serão denominadas: empresa A, B e C, ao longo do trabalho. Suas principais características são:

**Empresa A** - Empresa do ramo de construção civil atua no Distrito Federal e no Ceará. Está no mercado há 15 anos, possui 12 funcionários fixos e em torno de 60 que variam de acordo com as obras em andamento. Sua composição societária está dividida entre 03 irmãos sócios proprietários. Dois desses encontram-se na gestão da empresa, um dos três é o filho que assume a gestão. O escritório central da empresa fica em Brasília. Em 2015 são cerca de quinze empreendimentos em seu portfólio, entre obras prontas/entregues e em andamento. São empreendimentos residenciais e comerciais com foco em construções de alto padrão de acabamento, tendo o público das classes A e B como alvo principal. Pelo faturamento médio anual, a empresa está enquadrada como empresa de médio porte – EMP.

**Empresa B** - Possui a característica de atuação na comercialização de bens no mercado imobiliário, com imóveis para terceiros e com lançamentos de imóveis novos. Atua, ainda, na administração de imóveis e locação. Sua praça é Brasília, onde possui 05 colaboradores fixos e em torno de 40 consultores imobiliários que giram pela cidade captando negócios. A empresa possui 02 sócios proprietários, primos, e está no mercado há 14 anos. Pelo faturamento médio anual, a empresa está enquadrada como empresa de pequeno porte – EPP.

**Empresa C** – Aberta em 2002, com sede em Brasília, a empresa C atua na gestão de imóveis próprios. Tem o objetivo de gerir a carteira de imóveis familiar, adquirir novos imóveis e participar de parcerias estratégicas na área de construção civil como investidor. Possui 06 sócios da mesma família, sendo que o fundador e um dos sócios são os que atuam diretamente na empresa. Possui 03 funcionários diretos e cerca de 20 funcionários indiretos podendo alterar de acordo com as obras. Pelo faturamento médio anual, a empresa está enquadrada como empresa de pequeno porte - EPP.

### **3.2 Participantes da Pesquisa**

Para acessar os dados, os participantes foram os proprietários de cada uma das empresas desse estudo, totalizando três pessoas, sendo um da empresa A, outro da empresa B e o último da empresa C. Apenas um dos sócios de cada empresa foi acessado para a coleta dos dados. Suas principais características são:

Empresa A – Homem, segundo grau completo, atua na empresa desde 2006, assume o cargo de diretor administrativo. Na casa dos 30 anos de idade, assumiu a cadeira do pai após seu falecimento.

Empresa B – Economista, gestor de imóveis com CRECI, atua no mercado imobiliário há 14 anos. Ocupa o cargo de sócio gestor, sendo responsável pela área comercial.

Empresa C – Administrador, especialista em marketing e gestão de recursos humanos. Tem experiência de 45 anos como empresário no Distrito Federal. Atuou no ramo varejista por 30 anos. Atua em entidades de classe não-governamentais compondo diretorias e assessorias específicas. Compartilha a sociedade em outras empresas familiares, incluindo a empresa A deste estudo.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa**

Para a pesquisa foi utilizado uma entrevista semi estruturada composta por quatorze perguntas com algumas abertas e outras fechadas. De acordo com Gil (1999) a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas e é bastante adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta. Ainda segundo o autor, essa técnica possui algumas vantagens como: maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, não restringe aspectos culturais e possui maior flexibilidade podendo captar novidades pela comunicação não verbal.

As entrevistas podem ser classificadas em três tipos principais: entrevistas estruturadas ou padronizadas, não estruturadas ou despadronizadas, semi-estruturada ou semi-padronizadas. O tipo mais usual de entrevista é a semi-estruturada, por meio de um roteiro de entrevista (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Ainda segundo os autores, a entrevista semi-estruturada pode ser definida como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar e a ordem irão variar de acordo com as características de cada entrevistado.

A pesquisa bibliográfica dará suporte teórica às informações contidas na entrevista e na análise das respostas. Para Lakatos; Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado e tem como finalidade permitir o pesquisador contato direto com todos esses materiais. Ainda segundo os autores, todos os trabalhos científicos devem ter o apoio bibliográfico, para que não se repita o que já foi feito e possa se criar o novo.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, e é importante para obter informações básicas da temática estudada, e tem como vantagem permitir o pesquisador ter contato com um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa (Vergara, 2000).

### **3.4 Procedimento de Análise**

Segundo Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar os dados, em sumários, afim de possibilitar que o pesquisador responda o problema de pesquisa. Portanto as entrevistas foram transcritas e as respostas classificadas em categorias. Desta forma, será comparado se as características apresentadas pelas empresas estão constando em alguma fase do ciclo de vida organizacional. Deste cruzamento

de informações será possível identificar qual a fase de ciclo de vida organizacional as empresas mais se aproximam levando em conta as respostas dada pelos proprietários.

#### 4 DISCUSSÃO

As características apresentadas na seção anterior sobre as empresas A, B e C, bem como a descrição dos sócios entrevistados e o conjunto de teorias estudadas sobre o ciclo de vida organizacional são a base das análises que seguirão. O objetivo é ampliar o diagnóstico das empresas para identificar a fase do ciclo vital em que se encontram.

O ciclo de vida organizacional disserta sobre o processo de desenvolvimento das organizações e o descreve em uma sequência de fases que ocorrem durante o tempo e de acordo com as mudanças que as empresas sofrem. Adizes (2004) elenca algumas características dessas fases que podem nortear as decisões estratégicas das empresas.

Para um maior aprofundamento fez-se necessário um enquadramento das empresas pesquisadas para assim verificar algumas dessas características e levantar informações que podem indicar ações estratégicas atuais e futuras. Na última fase da entrevista foi dada uma breve explicação sobre o modelo de Adizes (1990), com descrições básicas das fases, e foi questionado sobre a percepção do sócio respondente quanto a fase do ciclo que a empresa se encontra. Suas respostas estão evidenciadas, conforme quadro 3.

**Quadro 3: Opinião dos gestores**

| Empresa | Fase                     |
|---------|--------------------------|
| A       | Plenitude                |
| B       | Toca-Toca – Adolescência |
| C       | Adolescência             |

**Fonte:** o próprio autor

A percepção dos sócios auxiliou na compreensão deles quanto ao momento da empresa, no entanto, elas foram apenas referências iniciais. Para o enquadramento foram elencadas as principais características de cada fase do ciclo de vida organizacional relacionando, ou não, com as respostas de cada gestor frente às perguntas da entrevista.

A empresa A está no mercado há 15 anos. Em 2015 está consolidada tendo alcançado credibilidade na sua atuação, tendo como foco principal os clientes. Possui um planejamento estratégico com objetivos e metas definidos, tornando a empresa absolutamente controlada. Esses aspectos corroboram com as características da fase da Plenitude. Nela as empresas estão focadas no cliente, tem uma gestão sobre as vendas, possuem planejamento estratégico permitindo saber o que querem para o futuro e são autocontroladas. Dessa forma a visão do gestor está coerente pois a empresa A, tendo em vista tais características, pode-se classifica-la na fase da plenitude.

Neste ponto, há que se observar a necessidade de constante monitoramento das estratégias definidas e dos resultados alcançados para garantir a permanência na fase da plenitude. Estar sempre atento a possibilidade de ingresso na linha de envelhecimento. Se a empresa se acomodar com a plenitude pode perder capacidade de inovação.

A empresa B está há 14 anos no mercado. Em 2015 está consolidada no mercado no ramo de atuação. Possui foco principal as vendas. Não possui um planejamento estratégico, mas é movida por metas e objetivos. Objetivo principal é vender acima de tudo. Empresa está em crescimento, apesar do mercado não estar aquecido. Tais características indicam para a fase “Toca Toca”. Nela, as empresas buscam as vendas acima de tudo, estão em crescimento, o planejamento estratégico fica para segundo plano. Ao ser questionado, o gestor, sugeriu o pertencimento as fases de toca toca e da adolescência, no entanto, a empresa B possui grande predominância de características de empresa toca toca. Dentre os problemas comuns desta fase que foram observados na empresa estão: autoconfiança; alta energia; orientação para vendas e reuniões de equipe sem muita disciplina.

A empresa C está atuante no mercado há 07 anos, porém ela foi fundada a 10 anos. Em 2015 a empresa está consolidada e em crescimento em seu ramo de atuação. Tem como foco principal seus produtos, uma vez que se trata de uma empresa patrimonial. A empresa está em crescimento e possui outros negócios de atuação que também estão consolidados e crescendo. Não possui um planejamento estratégico, porém é feita uma avaliação anual para se traçar metas e objetivos. Sobre as características mencionadas, estas estão presentes em duas fases do modelo de ciclo de vida organizacional do Adizes (1990), são elas Infância e Toca Toca. Na

infância existe o foco no aperfeiçoamento do produto como ponto principal de atuação e no toca toca a diversificação de ramos e planejamento em segundo plano são identificadas. Desta forma, a empresa C pode se encaixar na Infância e no Toca Toca ao mesmo tempo uma vez que possui características específicas de cada uma dessas fases.

A percepção do gestor sobre a fase de adolescência demonstra uma visão otimista em relação ao desenvolvimento da empresa que pode ser positiva no sentido de visualização de um crescimento organizacional, ou negativa, no sentido de não perceber a realidade das fases anteriores.

Portanto, a partir das características coletadas com as entrevistas e as teorias do modelo de ciclo de vida organizacional, sugere-se uma classificação das empresas A, B e C, conforme o quadro 4.

**Quadro 4: Classificação das fases das empresas**

| Empresa | Fase                 | Característica Latente                                      |
|---------|----------------------|---|
| A       | Plenitude            | Foco no Cliente e na Qualidade/<br>Definição de Estratégias |
| B       | Toca-Toca            | Foco nas Vendas   |
| C       | Infância e Toca Toca | Foco central no produto /<br>diversificação de ramos        |

**Fonte:** O próprio autor

O conhecimento das características citadas anteriormente ampliou o diagnóstico estratégico das empresas estudadas. Com elas foi possível analisar alguns dos principais problemas que essas empresas enfrentam. A partir deles podem ser definidos os pontos fortes e fracos na análise SWOT e pode orientar a formulação de planos e estratégias para gerir tais questões em busca do alcance dos resultados operacionais do negócio.

Apesar do modelo não ter foco único e exclusivo na realidade das empresas familiares, suas abordagens apresentam pertinência e podem ajudar na tomada de decisão das empresas familiares. Essas, segundo Oliveira (1999), vivenciam uma taxa de sobrevivência frente as não familiares, baixa. E essa taxa piora bastante quando se fala de empresas que passam para a terceira geração. Com isso, além de observarem as questões do ciclo vital, ainda precisam acrescentar a essa lista as questões do negócio familiar, como sucessão e profissionalização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa pode responder o problema que é como a identificação do ciclo de vida organizacional em que as empresas familiares estudadas se encontram, pode contribuir na gestão atual delas. O fato de saber quais as características das fases, os problemas decorrentes de cada uma delas e principalmente em que fase a organização se encontra, pode contribuir na previsão das ações e na elaboração de um planejamento estratégico mais eficaz.

O presente artigo se limitou no que tange na participação de todos os gestores da organização, uma vez que não foi possível entrevistar todos. A questão de poucos estudos feitos com foco no modelo do ciclo de vida organizacional e de não ter modelos de ciclo de vida organizacional com foco específico em empresas familiares também se tornou um limitador para a elaboração do artigo.

A sugestão para futuras pesquisas é ampliar o número de participantes e aplicar de fato o modelo do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar, medindo resultados concretos e vendo a aplicabilidade dessa ferramenta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOGDAN, R. S; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- CANÇADO, V; LIMA, J; MUYLDER, C; CASTANHEIRA, R. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo seculus. 2013. **Revista eletrônica de administração.** Porto Alegre, editora: UFRGS, 2013.
- CERTO, C; PETER, P; MARCONDES, C; CESAR, R. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** São Paulo: Pearson, 2010.
- DUARTE, G. **Dicionário da Administração.** Fortaleza: Imprensa Universitária-UFC, 2002.
- FREITAS, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exposição de dados qualitativos.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GIL, C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRZYBOVSKI, D; VIEIRA, L. Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: uma análise das características de dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito de petróleo. 2012. **Teoria e prática em administração.** Passo Fundo, 2012.
- HOFFMAN, C. **Ciclo de vida das organizações: um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico.** 2013. 40 f. artigo sobre empreendedorismo, gestão e negócio, PUCRS, 2013.
- LAKATOS, E; MARCONI, M. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LODI, J. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- MALHORTA, N. **Pesquisa de Marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, I; MENEZES, P; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio, 1999.
- OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas com depoimentos de executivos e casos para debate.** 30.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: Cultural, 1998.



VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. A EMPRESA JÁ ESTÁ A QUANTOS ANOS ATUANTE NO MERCADO?
2. QUAL O FOCO PRINCIPAL DA ATUAÇÃO DA EMPRESA (PRODUTO, VENDAS OU CLIENTES)?
3. A EMPRESA ESTÁ COMPROMETENDO A RENDA DOS PROPRIETÁRIOS? OU SEJA, A EMPRESA ESTÁ FUNCIONANDO COM FLUXO DE CAIXA POSITIVO?
4. EM RELAÇÃO ÀS VENDAS, A EMPRESA ESTÁ EM CRESCIMENTO, ESTÁVEL OU EM DECLÍNIO?
5. A EMPRESA (OU PROPRIETÁRIOS) POSSUI NEGÓCIOS EM OUTROS RAMOS DE ATUAÇÃO? ESSES NEGÓCIOS ESTÃO COM FLUXO DE CAIXA POSITIVO, ESTÁVEL OU NEGATIVO?
6. A EMPRESA POSSUI UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?
7. QUEM É, OU SÃO, A AUTORIDADE MÁXIMA DA EMPRESA? COMO SE DÁ A HIERARQUIA NAS DECISÕES? EXISTE SEPARAÇÃO BEM DEFINIDA DAS FUNÇÕES DE CADA UM NA EMPRESA? SÃO RESPEITADAS?
8. A EMPRESA POSSUI METAS E OBJETIVOS DEFINIDOS?
9. A EMPRESA PERMITE QUE OS COLABORADORES TRAGAM NOVAS IDÉIAS, NOVOS NEGÓCIOS E NOVAS TECNOLOGIAS? A EMPRESA SE PERMITE SER QUESTIONADA QUANTO A QUALQUER UM DE SEUS MÉTODOS DE TRABALHO PELOS COLABORADORES?
10. EXISTE ALGUMA COISA QUE A EMPRESA QUEIRA FAZER AINDA?
11. A EMPRESA SE PREOCUPA COMO AS PESSOAS AGEM, SE VESTEM, SE COMPORTAM DENTRO DO AMBIENTE DE TRABALHO?
12. QUAL A SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA EM RELAÇÃO ÀS VENDAS, FLUXO DE CAIXA E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL?
13. A EMPRESA DEPENDE DE ALGUM ÓRGÃO PÚBLICO OU CONTRATO DO GOVERNO PARA ESTAR FUNCIONANDO OU A EMPRESA VIVE APENAS DE SEUS CLIENTES?

14. NA SUA OPINIÃO, ONDE ACHA QUE A EMPRESA ESTÁ CLASSIFICADA QUANTO A FASE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL, SÃO ELES: NAMORO, INFÂNCIA, TOCA-TOCA, ADOLESCÊNCIA, PLENITUDE, ESTABILIDADE, ARISTOCRACIA, BUROCRACIA INCIPIENTE E BUROCRACIA?

