

Universidade de São Paulo – USP
Escola de Engenharia de São Carlos – EESC
Departamento de Engenharia Elétrica e de Computação

Trabalho de Conclusão de Curso

**Ciclo de Desenvolvimento das Pequenas Empresas
e os Impactos nas Práticas de Gestão:**

Um estudo de caso da Agência de Marketing Digital

Aluno

Bruno Christiano Melo

Orientador

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos, 2015

Bruno Christiano Melo

**Ciclo de Desenvolvimento das Pequenas Empresas e os Impactos nas Práticas de
Gestão: Um estudo de caso da Agência de Marketing Digital**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Engenheiro Eletricista com ênfase em
Eletrônica.

Área de Concentração:

Ciclo de vida das organizações.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Melo, Bruno Christiano

M528c Ciclo de desenvolvimento das pequenas empresas e os
impactos nas práticas de gestão: um estudo de caso da
agência de marketing digital / Bruno Christiano Melo;
orientador Edmundo Escrivão Filho. São Carlos, 2015.

Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica
com ênfase em Eletrônica) -- Escola de Engenharia
de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2015.

1. Ciclo de vida das organizações. 2. Práticas
de gestão. 3. Pequenas empresas. 4.
Empreendedorismo. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Bruno Christiano Melo

Título: "Ciclo de Desenvolvimento das Pequenas Empresas e os Impactos nas Práticas de Gestão: Um estudo de caso da Agência de Marketing Digital"

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado
em 25 / 06 / 2015,

com NOTA 10,0 (DEZ, ZERO), pela Comissão Julgadora:

Prof. Associado Edmundo Escrivão Filho - (Orientador - SEP/EESC/USP)

Prof. Assistente Carlos Goldenberg - (SEL/EESC/USP)

Mestre Daniela Rosim - (Doutoranda - SEP/EESC/USP)

Coordenador da CoC-Engenharia Elétrica - EESC/USP:
Prof. Associado Homero Schiabel

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à minha família que me possibilitou chegar nessa etapa da vida. Agradeço pelo apoio, incentivo e colaboração em todos esses anos de estudos.

Aos empreendedores Marco Túlio Kehdi e André Palis da Raccoon Marketing Digital Ltda pela cooperação e compreensão que possibilitaram a realização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Edmundo Escrivão Filho, pela receptividade e atenção em um momento crucial, e pela orientação neste trabalho que muito contribuirá, tanto para minha formação profissional quanto pessoal.

À Escola de Engenharia de São Carlos, e todos seus professores que contribuíram com a minha formação em Engenharia Elétrica.

EPÍGRAFE

**“As cinco essenciais habilidades
empreendedoras para o sucesso são
concentração, discernimento,
organização, inovação e comunicação. “**

(Michael Faraday)

RESUMO

Melo, B. C. Ciclo de Desenvolvimento das Pequenas Empresas e os Impactos nas Práticas de Gestão: Um estudo de caso da Agência de Marketing Digital. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2015.

O tema proposto teve uma abordagem sobre o ciclo de desenvolvimento de uma pequena empresa existente e seus impactos organizacionais, foi analisada a eficácia das práticas de gestão frente à cada estágio de sua evolução. Foram feitas entrevistas informais e semi-estruturadas com os fundadores, atuais gestores e funcionários para a coleta de dados e de informações necessárias para realização de um estudo de caso aprofundado. A partir da análise do referencial teórico sobre o tema, foi desenvolvido e aplicado um modelo que se constitui de quatro fases de desenvolvimento da organização. A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa/descritiva e a estratégia foi um estudo de caso. O estudo foi feito em uma empresa de Marketing Digital de pequeno porte administrada pelos seus fundadores desde o seu surgimento. Os resultados permitem definir e separar as fases do ciclo de vida da organização e mostrar que a passagem de uma fase para outra foi caracterizada pelas mudanças nas práticas de gestão e estrutura organizacional apresentadas. Foi constatada que cada fase pode passar por um período de crise de transição, que impulsiona e se faz necessária para sua evolução como empresa. E esses resultados evidenciaram que essas mudanças nas práticas de gestão influenciaram na passagem dos estágios e permitem a preparação e adaptação para nova fase que está por vir, impedindo o declínio ou morte prematura da pequena organização.

Palavras-chave: Ciclo de vida das organizações; Práticas de gestão; Pequenas empresas; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Melo, B. C. Development Cycle of Small Businesses and Impacts of Management Practices: A case study of Digital Marketing Agency. Course Conclusion Project – Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2015.

The theme was a discussion of the development cycle of a small existing company and its organizational impact; it analyzed the effectiveness of management practices to each stage of its evolution. Informal interviews were conducted and semi-structured interviews with the founders, current management and staff to collect data and information necessary to perform an in-depth case study. From the analysis of the theoretical framework on the subject, it was developed and applied a model divided into four organizational development phases. The methodological approach was qualitative / descriptive and the strategy was a case study. The study was done on a small digital marketing company, run by its founders since its inception. The results allow to define and separate the phases of the organization's life cycle and show that the transition from one phase to another is characterized by changes in management practices and organizational structure presented. It has been found that each phase can undergo a transition period of crisis, that drives and is necessary to its evolution as a company. And these results show that these changes in management practices influenced the passage of stages and allow the preparation and adaptation to new phase to come, preventing premature death or decline of small organization.

Keywords: Life cycle of organizations; Management practices; Small business; Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores mais importantes para o sucesso de um MPE.	20
Figura 2 - Características de um pequeno negócio em cada estágio de desenvolvimento.....	23
Figura 3 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Churchill e Lewis.....	24
Figura 4 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Scott e Bruce.	27
Figura 5 - Modelo ciclo de vida organizacional....	278
Figura 6 – As cinco fases do crescimento.....	31
Figura 7 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Hunter.....	36
Figura 8 - Dimensões das organizações.....	40

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1 - Modelo do ciclo de vida organizacional de Scott e Bruce e suas características..	26
Quadro 2 - Práticas Organizacionais durante a evolução nas 5 fases de crescimento.	32
Quadro 3 - Práticas de gestão e os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida do modelo proposto.	42
Quadro 4 - Fases de desenvolvimento do ciclo de vida da empresa.....	48
Quadro 5 - Síntese das práticas de gestão por fase de desenvolvimento da empresa analisada.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
CVO	<i>Ciclo de Vida Organizacional</i>
TI	<i>Tecnologia da Informação</i>
MPEs	<i>Micro e Pequenas Empresas</i>
Ads	<i>Advertisements</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização	16
1.2	Tema da Pesquisa	17
1.3	Problema da Pesquisa	18
1.4	Objetivo da Pesquisa	18
1.5	Estrutura do trabalho	19
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1	Empreendedorismo e Características das Micro e Pequenas Empresas	20
2.2	Ciclo de vida das organizações.....	22
2.2.1	Ciclo de vida organizacional segundo Churchill e Lewis.....	23
2.2.2	Ciclo de vida organizacional segundo Scott e Bruce.....	25
2.2.3	Ciclo de vida organizacional segundo Kaufmann	27
2.2.4	Ciclo de vida organizacional segundo Adizes	28
2.2.5	Ciclo de vida organizacional segundo Greiner	30
2.2.6	Ciclo de vida organizacional segundo Hunter	35
3.	MÉTODOS DE PESQUISA	37
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	37
3.2	Modelo proposto.....	39
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
4.1	Descrição da empresa	44
4.2	História e plano do empreendimento.....	44
4.3	Justificativa/Contribuição.....	47
4.4	Resultados e análise do comportamento pessoal dos envolvidos	48
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
6.	REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Conforme Greiner (1972) o conhecimento prévio da história e a fase em que a organização se encontra pode antecipar e preparar as ações e o planejamento estratégico para enfrentar as próximas crises e dificuldades de mercado. Para cada fase existe uma prescrição de estrutura organizacional e práticas gerenciais que podem transformar crises em oportunidades de crescimento futuras.

As organizações se assemelham aos organismos vivos, nascem, crescem, se desenvolvem, envelhecem e morrem, percorrendo um ciclo de vida enquanto estão em atividade produtiva. Cada fase do desenvolvimento da organização, segundo Adizes (1990), está relacionada à flexibilidade e complexidade no controle das ações e a possíveis resistências a mudanças.

O ciclo de vida das organizações se caracteriza como um processo evolutivo, apresentando determinado período de vida ou de duração, desde a fase do seu nascimento (criação) até sua consolidação onde cada etapa deve ser superada. Nesse ciclo, cada fase influencia nas características e no funcionamento das organizações e consequentemente nos resultados que ela gera.

O problema de algumas empresas está no fato de basear suas decisões em acontecimentos do passado e não nos acontecimentos do presente e na dinâmica do mercado focando para onde a organização estará no futuro.

As organizações inevitavelmente passam por mudanças e através do entendimento dessas fases podemos evitar a estagnação ou declínio dos negócios. Uma maneira é compreender essas mudanças pela teoria do ciclo de vida das organizações, bem como a importância e o papel do gestor nesse processo de mudança, que passa por vários conflitos internos devido às mudanças dos cenários externos do mercado ou desalinhamento dos interesses em função do seu crescimento e estrutura organizacional.

Na fase de crescimento por busca de novos mercados as decisões devem ser ágeis, buscando constantemente aprimoramento no processo de gestão. Através do conhecimento das fases em que a empresa está passando fica mais fácil detectar os ajustes e correções necessárias para que a empresa esteja em sua fase de plenitude, não dando margem para perda de espaço irreversível para os concorrentes. Destaca-

se também a importância de se ter pessoal qualificado atuando na empresa, pois se o mercado estiver em ascensão e a empresa com possibilidades de absorver esta parcela em crescimento, os gestores deverão estar preparados e se adaptar rapidamente para aproveitar essa oportunidade.

A literatura acadêmica brasileira acerca das questões relacionadas à expectativa de vida das organizações e longevidade é significativa somente nas questões de mortalidade, onde demonstra que no Brasil somente uma pequena parcela das micro e pequenas empresas em atividade, transpõem os primeiros quatro anos de operação (DIESSE, 2012).

Para melhor entendimento desses conceitos estaremos desenvolvendo estudo de caso em pequena empresa na área de marketing digital e como ela se comportou dentro do processo evolutivo nas várias fases do ciclo de vida da organização segundo os vários autores citados nessa monografia.

1.2 Tema da Pesquisa

Para a definição do tema da pesquisa, realizou-se primeiramente uma revisão bibliográfica e em seguida utilizou-se da técnica de coleta de dados em uma pequena empresa através de entrevistas que tiveram como base o modelo conceitual do ciclo de vida das organizações sugerido por diversos autores, e com foco nos trabalhos de Adizes e Greiner, devido a sua melhor adequação das dimensões das práticas organizacionais com a empresa analisada.

As empresas ao longo do seu período de desenvolvimento passam por estágios previsíveis e com características similares, principalmente em sua estrutura organizacional e nas suas práticas de gestão. E os modelos apresentam muitas semelhanças e diferem-se apenas quanto as denominações das fases e o número de estágios a serem vivenciados.

A teoria do ciclo de vida organizacional permite a observação e análise, ao longo do tempo, das transições e mudanças das características organizacionais e a sua eficiência na adaptação dos novos ambientes, ocasionados tanto por fatores externos como internos.

O ciclo de vida da organização em pequenas empresas será o tema da pesquisa e quais os fatores que influenciam nesse processo de desenvolvimento.

1.3 Problema de Pesquisa

A teoria do ciclo de vida das empresas de pequeno porte, segundo Scott e Bruce (1987) são definidos em cinco estágios onde normalmente o gestor é também o proprietário, a propriedade é de uma pessoa ou pequeno grupo e utilizam capital próprio e possuem abrangência local.

As organizações na passagem de uma fase ou de um estágio para o outro podem ser caracterizadas por “crises de transição” e a condição primordial para a sobrevivência é a agilidade nas decisões e o prévio conhecimento da fase em que ela se encontra.

Esse estudo se aprofundará na análise em uma empresa de pequeno porte identificando as várias fases evolutivas e quais fatores foram primordiais para ultrapassar cada crise de transição principalmente se as práticas de gestão influenciaram para evitar a mortalidade precoce, respondendo à pergunta proposta abaixo.

“ A teoria do ciclo de vida da organização influencia na eficácia das práticas de gestão no caso de uma pequena empresa? ”

1.4 Objetivo da Pesquisa

O objetivo da pesquisa consiste em **analisar a eficácia das diferentes práticas de gestão frente às fases de evolução da organização.**

Espera-se dessa análise bibliográfica e da pesquisa em uma pequena empresa na área de marketing digital contribuir para futuros processos de avaliação das organizações de pequeno porte e a importância do conhecimento prévio da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. Através desse prévio conhecimento será

possível uma reação mais rápida e efetiva às necessidades e adaptações na estrutura organizacional evitando o declínio ou a mortalidade prematura da mesma.

1.5 Estrutura do trabalho

Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho está estruturado da seguinte forma: breve descrição dos modelos explicativos de ciclo de vida organizacionais mais citados na literatura especializada; apresentação de estudo de caso numa empresa de pequeno porte na área de marketing digital e apresentação de conclusão sobre as influências nas práticas de gestão das diversas fases do ciclo de vida.

O Capítulo 1 abordou a contextualização do estudo de caso, bem como visão geral do método de pesquisa, a sua questão e o objetivo do trabalho.

O Capítulo 2 apresentará uma revisão bibliográfica dos principais estudos na área, que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho. Este capítulo inclui uma revisão detalhada dos principais conceitos de ciclo de vida de uma organização, as influências das lideranças nesse processo e os impactos no planejamento estratégico.

O Capítulo 3 descreverá os procedimentos que foram utilizados para a realização da pesquisa de campo.

No Capítulo 4, será apresentado as informações coletadas, descrição e plano estratégico do objeto de estudo, bem como exposição dos resultados obtidos.

No Capítulo 5, as considerações finais serão apresentadas ao se analisar os resultados obtidos com base no referencial teórico e na metodologia proposta.

O Capítulo 6 apresentará a bibliografia utilizada para o desenvolvimento deste estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Empreendedorismo e Características das Micro e Pequenas Empresas

No mundo contemporâneo, empreender é uma necessidade para disputa no mercado competitivo, tendo como característica a capacidade de assumir riscos, o espírito inovador, a ousadia e persistência, ser um profissional visionário e de iniciativa própria. Para empreender com eficácia e assegurar o sucesso do negócio, Luecke (2007 apud Duarte, 2013) afirma que é preciso que o empreendedor inovador, alie análise, planejamento estratégico, capacidade de implementação e controle para que seu negócio tenha sucesso.

Os autores definem o empreendedorismo, da seguinte maneira:

“É um processo dinâmico de criação de riqueza incremental. A riqueza é criada por indivíduos que assumem maiores riscos em termos ativos, tempo e perspectivas de carreira, para produzirem bens ou serviços através dos recursos que lhe são disponibilizados“ (NETO e SALES, 2004, p. 10 apud DUARTE 2013).

Grapeggia, et al., 2011 (apud Duarte 2013) afirmam que há fatores internos do próprio empreendimento que podem ser determinantes para o sucesso da empresa, conforme apresentado na figura 1, além dos fatores mercadológicos, técnico-operacional, financeiro e jurídico-organizacional.

Fatores de sucesso influenciado pelo ambiente interno	Empresas	
	Extintas	Ativas
Bom conhecimento do mercado onde atua	49%	55%
Boa estratégia de vendas	48%	46%
Criatividade do empresário	31%	45%
Ter um bom administrador	31%	27%
Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%	43%
Uso de capital próprio	29%	29%
Empresário com persistência/perseverança	28%	36%
Capacidade de liderança do empresário	25%	28%
Reinvestimento dos lucros na empresa	23%	33%
Acesso a novas tecnologias	17%	23%
Capacidade do empresário para assumir riscos	15%	22%
Terceirização das atividades meio da empresa	5%	6%

Figura 1 - Fatores mais importantes para o sucesso de um MPE – Fonte GRAPEGGIA, et al. 2011 apud DUARTE 2013.

As micro e pequenas empresas podem assumir características próprias de gestão, competitividade e de inserção no mercado. Em países como o Brasil, onde existe um grande desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial.

As MPEs constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população com condições de desenvolver seu próprio negócio, e também uma possível alternativa de emprego para uma grande parcela da força de trabalho excedente. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPEs brasileiras, conforme listado em seguida:

- a. Baixo volume de capital empregado;
- b. Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- c. Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- d. Grande centralização do poder decisório;
- e. Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica;
- f. Registros contábeis pouco adequados;
- g. Contratação direta de mão-de-obra;
- h. Baixo nível de terceirização;
- i. Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- j. Baixo investimento em inovação tecnológica;
- k. Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- l. Dificuldade de definição dos custos fixos;
- m. Alto índice de sonegação fiscal;
- n. Contratação direta de mão-de-obra;
- o. Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada.

Pode-se notar no estudo que as características das MPE brasileiras apresentam três tipos de traços preponderantes, que seriam: gestão informal; escassez de recursos; baixa qualidade gerencial.

2.2 Ciclo de vida das organizações

O conceito de ciclo de vida se aplica tanto nas organizações como a organismos vivos, onde os mesmos nascem, crescem, envelhecem e morrem ao longo da vida, caracterizando o ciclo de vida da organização (CVO).

Segundo Adizes (1990) esse fenômeno ocorre baseado em padrões de comportamento diferentes para cada estágio, que podem ser considerados como um tipo de luta, dificuldades ou problemas de transição que o sistema precisa superar. Nas organizações, as mudanças ocorrem em padrões previsíveis e repetitivos caracterizados para cada estágio, e quando o administrador toma conhecimento da sua posição no estágio de desenvolvimento organizacional, permite que a sua gestão tome antecipadamente medidas preventivas, adequando as respectivas estruturas, recursos e estratégias que permitam enfrentar os problemas de forma focada e eficiente.

Toda mudança provoca uma energia que impacta na atmosfera interna das empresas, como externamente sobre as organizações, tais como, desempenho da equipe, tomada de decisões, reação a problemas, reflexos do desempenho no mercado, na lucratividade, na qualidade dos serviços, na lealdade a marca e rotatividade de pessoal (ADIZES 1990).

Adizes (1990) enfatiza que a idade da empresa não está relacionada diretamente com a maturidade (tamanho e tempo), os conceitos de empresa jovem e velha estão relacionados com o grau de flexibilidade e controle, ou seja, as jovens são flexíveis, agilidade na mudança e baixo controle, as velhas tem o comportamento mais controlado e inflexível, pouco disposta a mudanças, sendo que crescer é a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos, onde a liderança deve gerenciar de tal modo que ela possa passar para o estágio seguinte sem grandes impactos ou crise.

Para Borinelli (1998 apud Morais, 2012), a razão do estudo do ciclo de vida organizacional é desenvolver conhecimentos de cada fase para superar riscos e entrar em outra fase de forma mais amadurecida e fortalecida.

Existe uma variedade de modelos de ciclo de vida pesquisadas nas bibliografias analisadas nesse trabalho, entretanto vamos nos reter a alguns e dar foco nas pesquisas de Adizes (1990) e Greiner (1972) desenvolvidas pelo aprofundamento

conceitual bem como pelas experiências profissionais de cada um e melhor adequação ao objeto de estudo.

Segundo Miles e Snow (1978 apud Oliveira, 2011), as escolhas das estratégias moldam a estrutura e os processos organizacionais, bem como a estrutura restringe a estratégia.

Robbins (2002 apud Frohlich, 2007) conceitua que as organizações são entidades que tem objetivos distintos com características comuns, onde sistematicamente atuam pessoas de forma estruturada e podem ser consideradas um conjunto de pessoas, ferramentas e informações (MOHRMANN, 1995 apud FROHLICH, 2007).

2.2.1 Ciclo de vida organizacional segundo Churchill e Lewis

De acordo com Churchill e Lewis (1983) existem 5 estágios pelas quais as pequenas empresas passam, sendo: Existência; Sobrevivência; Sucesso; Decolagem e Maturidade, conforme figura 2 e figura 3, onde são identificadas as várias complexidades da estrutura organizacional conforme a sua fase de desenvolvimento. Destaca-se a fase de sucesso quando a empresa tem grande penetração de mercado e saúde econômica, estilo gerencial funcional e sistemas formais de gestão.

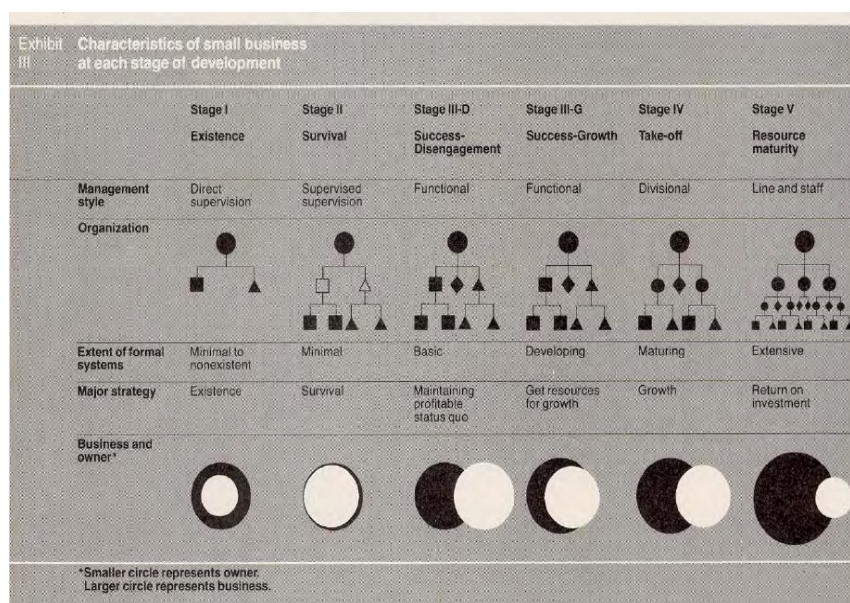


Figura 2 - Características de um pequeno negócio em cada estágio de desenvolvimento.

Fonte: Churchill (1983).

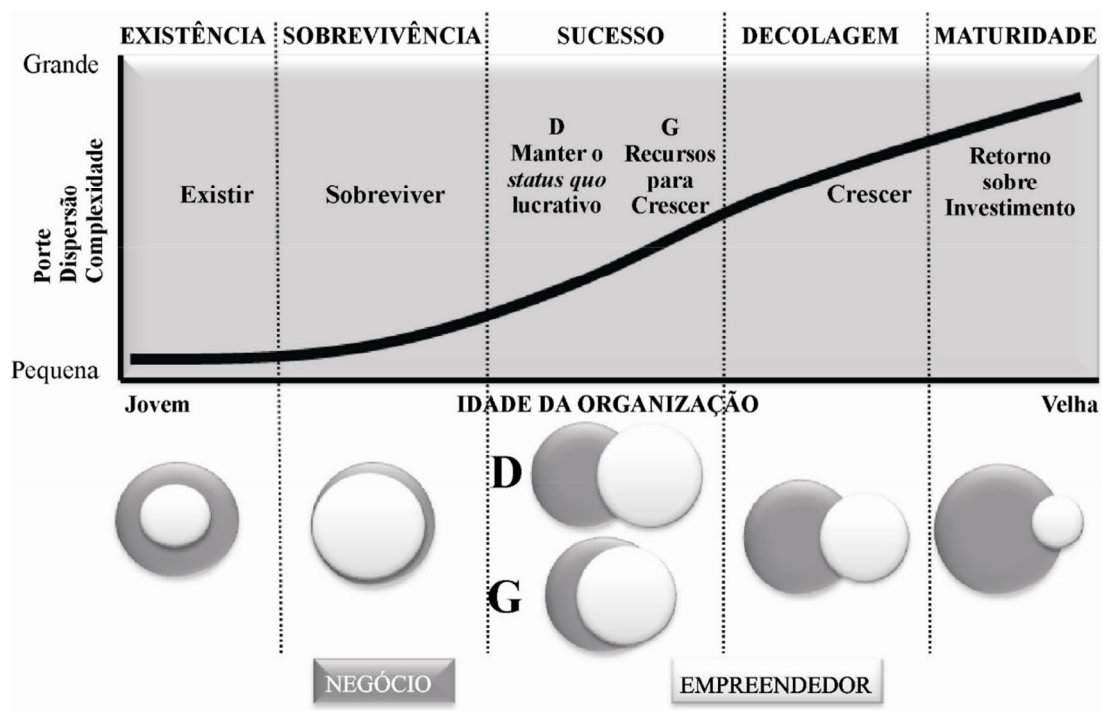


Figura 3 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Churchill e Lewis.

Fonte: Churchill e Lewis (1983).

Para maior compreensão, os modelos podem ser detalhados em:

- 1) **Existência:** foco na busca de clientes e na entrega dos produtos. O proprietário realiza as atividades principais da empresa e é o principal provedor;
- 2) **Sobrevivência:** nessa fase tem clientes suficientes atendendo suas expectativas e necessidades. Sistema gerencial modesto focado em cobrir as despesas e gerar lucro. Se conseguir obter maior lucratividade passa para a próxima fase.
- 3) **Sucesso:** foco em explorar o bom momento organizacional e crescer, manter lucratividade atual ou desenvolver novas atividades.
- 4) **Decolagem:** Crescimento rápido focado em suprir os recursos, administração descentralizada, com delegação de atividades, subordinados competentes e controles refinados.
- 5) **Maturidade:** crescimento rápido, flexibilidade de produção e excelentes ganhos lucratividade.

Cada etapa diferencia-se conforme o tamanho, diversidade e complexidade do negócio, fatores gerenciais relacionados ao empreendimento e ao proprietário, sendo (CHURCHILL e LEWIS, 1983):

a) Relacionados ao empreendimento:

1. Recursos financeiros, dinheiro em caixa e capacidade de financiamento;
2. Recursos humanos, qualificação principalmente do pessoal de staff;
3. Recursos de sistema, sofisticação do sistema de controles e de informação;
4. Recursos do negócio, garantia da participação no segmento do negócio com boas relações com o mercado, cadeia de suprimentos, o posicionamento da organização e bons processos organizacionais e alta tecnologia.

b) Relacionados ao empreendedor:

1. Objetivos do proprietário, tanto para si quanto para o negócio;
2. Habilidades operacionais para execução de tarefas relacionadas ao negócio;
3. Habilidades gerenciais para delegar e gerenciar atividades dos colaboradores;
4. Habilidades estratégicas, capacidade de análise de ambiente interno e externo das potencialidades, fraquezas e forças.

2.2.2 Ciclo de vida organizacional segundo Scott e Bruce

Segundo Scott e Bruce (1987) existem cinco estágios do ciclo de vida das organizações de pequenos negócios, onde normalmente o gestor é também o proprietário, a propriedade é de uma pessoa ou pequeno grupo e utilizam capital próprio e possuem abrangência local.

As organizações na passagem de uma fase para a outra passam por crises de transição e a proatividade é condição primordial para a sobrevivência.

A combinação de ativos organizacionais, vendas, número de empregados, acompanhados de fatores externos, leva a organização a evoluir para estágios mais avançados. O quadro 1 demonstra as principais características de cada estágio.

Quadro 1 - Modelo do ciclo de vida organizacional de Scott e Bruce e suas características.

Fonte: Adaptado de Scott e Bruce (1987).

ASPECTOS	Estágio 1 - INÍCIO	Estágio 2 - SOBREVIVÊNCIA	Estágio 3 - CRESCIMENTO	Estágio 4 - EXPANSÃO	Estágio 5 - MATURIDADE
Estágio da organização	Emergindo	Emergindo	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Fatores chave	Obter clientes	Renda e despesas	Garantir os recursos	Finanças, manter o controle	Controlar os indicadores chave
Papel do gestor	Supervisão direta	Supervisão de líderes	Delegação e coordenação	Descentralização	Descentralização
Estilo de administração	Empresário individualista	Empresário administrador	Empresário coordenador	Administração profissional	Observador, consultor
Estrutura organizacional	Não estruturado	Simples	Funcional, centralizado	Funcional, descentralizado	Descentralizado, especial
Produto e pesquisa de mercado	Nenhum	Pequeno	Desenvolvimento de novo produto	Inovação em novos produtos, pesquisa de mercado	Inovação da produção
Sistemas e controles	Contabilidade simples, controle visual	Contabilidade simples, controle personalizado	Sistemas contábil, relatório de controle simples	Sistemas de controles com relatórios específicos	Sistemas formais de controle e gestão por objetivos
Fonte principal das finanças	Próprio, amigos e parentes	Próprio, fornecedores e bancos	Bancos, novos sócios, lucros acumulados	Lucros acumulados, novos sócios, papéis de LP	Lucros acumulados, papéis de LP
Geração de caixa	Negativo	Negativo para o ponto de equilíbrio	Positivo, mas reinvestido	Positivo, com pequeno dividendo	Gerador de caixa, altos dividendos
Investimentos principais	Plantas e equipamentos	Capital de giro	Capital de giro, expansão da planta	Novas unidades de operação	Manutenção da planta, posição de mercado
Linha de Produtos	Linha simples, canais de distribuição limitados	Aumento de escala e canais	Linha ampliada, mercado simples, canais múltiplos	Extensão de linha, aumento de mercado e canais	Linhas definidas, múltiplos mercados e canais

O modelo de Scott e Bruce (1987) é representado na figura 4 também, a seguir:

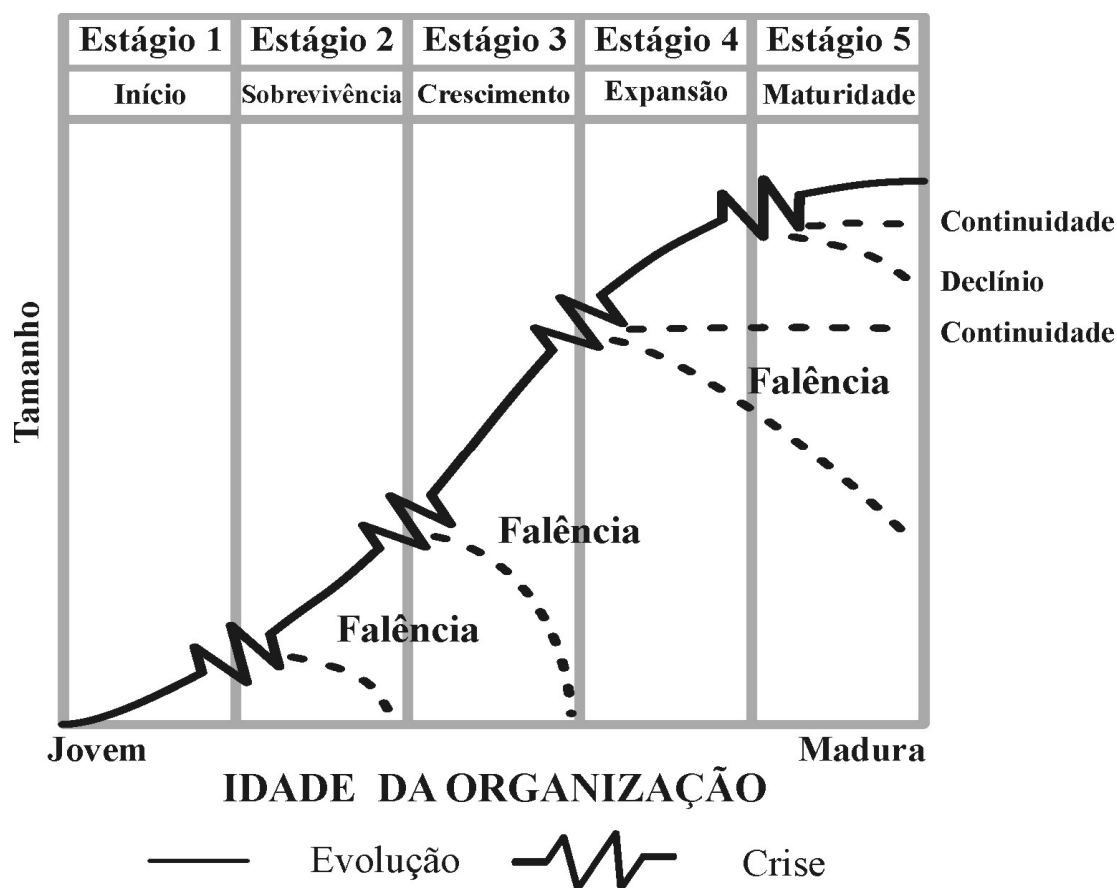


Figura 4 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Scott e Bruce. Fonte: Scott e Bruce (1987).

2.2.3 Ciclo de vida organizacional segundo Kaufmann

Kaufmann (1990, p.14-27) afirma que o ciclo de vida nas organizações está dividido em quatro fases, iniciando no seu surgimento e se dirigindo até a etapa em que ela precisa ser aprimorada e repensada para não cair na estagnação. Essas fases são caracterizadas por:

1ª. Fase: Estrutura informal, não definida, ou seja, início da empresa. Foco no atendimento da demanda e conquista de mercado. Busca de maior participação de mercado com aumento de produção e vendas.

2ª. Fase: Complexidade de tarefas, crescimento empresarial, funcionários mais especializados e informações mais estruturadas com maior controle

das atividades. Busca de maior lucratividade e consolidação de mercado. Estrutura com definição de autoridade, responsabilidades e cargos.

3ª. Fase: Novos mercados, novos produtos diversificados. A estrutura hierárquica é bem definida, com delegação de autoridade e controle das responsabilidades formalizado.

4ª. Fase: Estabilidade no mercado, estrutura formalizada com profissionais qualificados, sistemas rígidos de controle. Sobreposição do controle sobre as inovações e a criatividade deixando a empresa vulnerável para a estagnação. A busca pela competitividade e inovação e descobrir novos mercados é crucial nessa fase.

2.2.4 Ciclo de vida organizacional segundo Adizes

Adizes (1990) inspirou-se conceitualmente em 10 modelos de estágios do ciclo de vida das organizações.



Figura 5 - Modelo ciclo de vida organizacional. Fonte: Adizes (1990).

O modelo de ciclo de vida organizacional para este autor considera que a empresa percorre fases onde são determinadas metas, objetivos, atitude comportamental, tipos de gestão e de liderança, funções específicas entre outras. Conforme a figura 5 podemos verificar 2 fases, sendo a primeira de crescimento e a segunda de envelhecimento.

Para cada etapa dessa curva de crescimento e envelhecimento as estratégias e os planos são ajustados e novos objetivos são traçados propiciando resultados diferentes (ADIZES, 1990 apud GOULART JUNIOR, 2000, p.22).

Conforme a empresa vai evoluindo nessas fases, os sistemas de informação sobre os objetivos da organização são importantes para indicar os ajustes necessários de mudança no tipo de controle de gestão, responsabilidades, controle organizacionais e diferentes formas de estratégia empresarial.

Com base na análise desse modelo, a empresa pode comparar suas metas e objetivos com o atual estágio da fase em que ela predomina, podendo detectar os desvios que ela está sofrendo naquela determinada fase.

Nas fases de crescimento temos (ADIZES,1990):

- 1) **Namoro** - aqui são discutidas as primeiras ideias e metas de como atender as necessidades de mercado e qual a necessidade de capital inicial para o desenvolvimento do negócio.
- 2) **Infância**: nessa fase as informações são informais, precárias, onde a gestão é centralizada no fundador produtor cercado de pessoas de sua confiança nos cargos de liderança. As decisões são tomadas de forma intuitiva com foco em produzir resultados deixando em segundo plano as ideias e as possibilidades. O desempenho empresarial ocorre conforme fluxo de caixa da empresa.
- 3) **Toca-toca**: essa fase, para sua sobrevivência, ela precisa perseguir maior volume de vendas e conquistar maior participação de mercado. A falta de planejamento, dos controles administrativos e interferência dos empreendedores nos negócios, os resultados obtidos serão sempre inferiores aos esperados.
- 4) **Adolescência**: nessa fase ela conhece melhor seu posicionamento de mercado e seu processo produtivo e na medição do lucro gerado. A administração

passa a ser descentralizada, o sistema de informação orientado à tomada de decisões e os controles são realizados pelos respectivos responsáveis.

- 5) **Plenitude:** o processo de produção está totalmente sobre controle, gerando maior flexibilidade, resultados operacionais e financeiros. O volume de vendas e a participação de mercado estão consolidados com a estrutura da empresa. A alta administração se preocupa em suprir as necessidades internas, clientes e fornecedores para aumentar suas vendas e lucros.

Na fase de envelhecimento temos:

- 1) **Estabilidade:** nessa fase ela domina a fatia de mercado, vendas e lucros acima da média do setor. Administração descentralizada e fortemente controlada pelos gestores administrativos, produtores e integradores, tornando a empresa menos flexível pelo afastamento dos empreendedores das áreas chave.
- 2) **Aristocracia:** nessa fase a flexibilidade começa a diminuir, o desempenho baseado em retorno sobre os investimentos, administração estratégica focada em redução de riscos e não mais por aqueles que buscam novas oportunidades.
- 3) **Burocracia incipiente:** a empresa está burocratizada, excessos de controles administrativos, rígida sem flexibilidade, hierarquizada com foco em sobrevivência pessoal e passa lutar não mais contra os concorrentes mas entre os próprios gerentes, comprometendo suas metas.
- 4) **Burocracia:** a empresa está rígida, fluxo de caixa negativo, administração voltada para metas políticas, já que não se identificam mais com as metas da organização.

2.2.5 Ciclo de vida organizacional segundo Greiner

Greiner (1972) enfatiza que existem 5 dimensões essenciais que influenciam o modelo de desenvolvimento organizacional:

1. A idade da organização, onde a passagem do tempo contribui para a institucionalização das atitudes gerenciais e a gestão de problemas e princípios é enraizada no tempo;

2. Tamanho da organização, onde o volume de vendas, o número de empregados determina a estrutura organizacional, além de emergir novas funções, níveis hierárquicos e inter-relacionamentos de funções;

3. O estágio de evolução (período de crescimento), onde o crescimento prolongado normalmente é impactado por crises econômicas e rupturas internas e quando existe um período de calma somente alguns ajustes são necessários sob o mesmo padrão na forma de gestão.

4. O estágio de revolução (turbulência substancial na vida da organização), onde aparece a necessidade de achar um novo modelo de práticas organizacionais.

5. Esse estágio é impactado diretamente pela taxa de crescimento da indústria, onde na fase de paralização de mercado, o ajuste organizacional e a solução de problemas fica mais difícil.

Conforme figura 6, são caracterizadas 5 fases de crescimento da empresa desde o início até a maturidade (Início; Sobrevivência; Sucesso; Expansão e Maturidade) que são caracterizadas respectivamente pelas crises de Liderança; Autonomia; Controle; Burocracia e Participação.

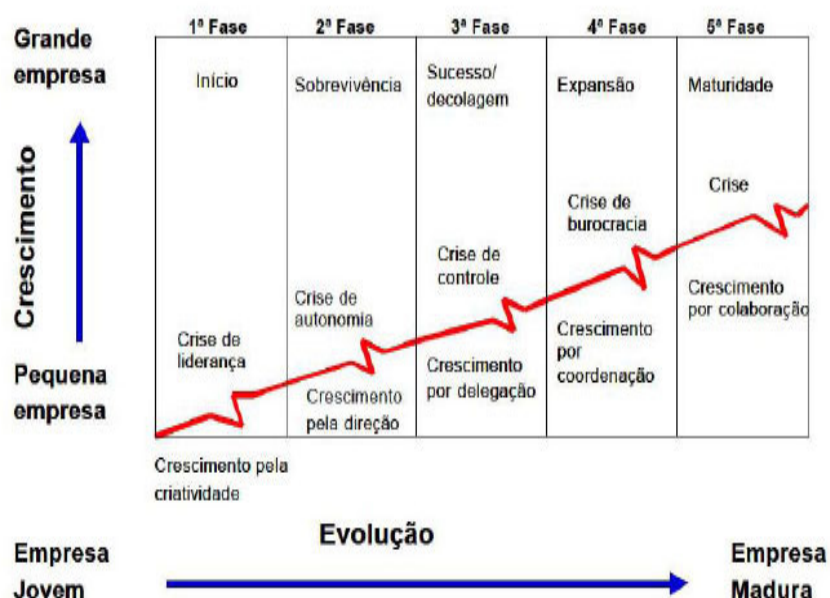


Figura 6 - As cinco fases do crescimento. Fonte Greiner (1972).

Nesse contexto, podemos destacar algumas práticas de gestão que são similares conforme a fase do ciclo de vida da organização, conforme o quadro 2, desde a 1ª. fase até a 5ª. fase, respectivamente:

- Foco gerencial – fazer vender; eficiência organizacional; ampliação mercado; consolidação organização e inovação;
- Estrutura – informal; centralizada; descentralizada; linear; matricial
- Estilo – empreendedorismo; diretivo; delegação; proteção e participativo;

Quadro 2 - Práticas Organizacionais durante a evolução nas 5 fases de crescimento.

Fonte: Greiner (1972).

Categoria	1a. Fase	2a. Fase	3a. Fase	4a. Fase	5a. Fase
Gerenciamento Foco	Produzir Vender	Eficiencia de operações	Expansão de market	Consolidação organização	Resolução problemas e inovação
Organização Estrutura	Informal	Centralizado	Descentralizado	Linear	Matricial
Liderança Estilo	Empresários individualistas	Diretiva	Delegativa	Protetiva	Participativa
Controle Sistema	Resultados de mercado	Centro de custo	Relatórios & centro lucros	Planos & Centros Investimentos	Estabelecimento Metas mutuas
Enfase Gestão	Propriedade	Salário Aumento mérito	Bonus Individuais	Divisão Lucros	Bonus equipe

Em 1972 Larry E. Greiner dividiu em cinco etapas, a vida de uma organização. Estas etapas estão associadas a evolução ou crescimento, e cada uma delas gera uma transformação registrando a transição entre as etapas.

As experiências vividas com o passar dos anos de vida da empresa geram um crescimento e um caminho para a próxima fase.

Quando a organização decide não crescer permanecendo numa das etapas por mais tempo, põe em risco a sobrevivência do seu negócio, uma vez superados criam bases para alcançar a próxima etapa.

Moscovici (2002, p 158) afirma que: Para que ocorra mudança nas pessoas, faz-se necessário que haja algum desequilíbrio ou crise interna que propicie alterações de percepções e introdução de novas ideias, sentimentos, atitudes e comportamentos [...]

As cinco etapas do ciclo proposto por Greiner (1975) são descritas a seguir.

1ª. Fase: Criatividade

É a primeira etapa do ciclo, o objetivo da organização se concentra no produto e mercado consumidor.

A gestão empresarial foca a área de vendas, tem como objetivo principal a fabricação e as vendas.

É importante a organização se tornar conhecida no mercado, conquistar clientes que resultem em negócios, as atividades administrativas, importantes para o resultado do negócio, são deixadas de lado pelo empreendedor.

Neste estágio, os recursos são limitados, não existe uma estrutura hierarquizada de poder, assim o empreendedor lida diretamente com as pessoas (GREINER, 1975). O contato com os clientes é muito importante e o valor das vendas levam os empreendedores a agirem conforme a reação dos clientes, eles são o principal objetivo da organização.

Com o aumento das vendas e consequentemente da produção ou serviços, surge a primeira crise: LIDERANÇA. A dedicação do empreendedor não mais se restringe a fazer e vender, os controles administrativos tomam o lugar da informalidade. Além da prestação de serviços ou vendas, outras ações necessitam de dedicação pelo empreendedor. São elas: comprar, entregar, armazenar, contratar, organizar e contabilizar. Essas atividades necessitam de pessoas qualificadas e com salários mais elevados.

O elemento motivador da evolução nas etapas seguintes é o elemento catalisador da crise na etapa anterior.

2ª. Fase: Direção

Na segunda etapa, começa-se a delinear uma estrutura organizacional com alguma especialização. A diferença é a separação entre comercialização e produção (GREINER, 1975).

A comunicação informal já não é mais possível, cresce a hierarquização e pressupõe formalismo. O trabalho passa a ser padronizado com a criação de rotinas. Cargos mais especializados com profissionais mais capacitados são criados, requerendo uma política de incentivos e crescimento.

O diretor geral deixa de ser o centralizador das ações. Delegar é um fator de sobrevivência sob a pena de perder negócios.

3ª. Fase: Delegação

A terceira etapa caracteriza-se pela autonomia, onde os subordinados recebem mais responsabilidades no abastecimento de relatórios gerenciais dando subsídios para a alta direção administrar os negócios (GREINER, 1975).

O empreendedor está mais distante do nível operacional aumentando a comunicação formalizada, descentralizada, promovendo uma equipe motivada a produzir e entregar mais e melhor pelo aumento de poder, mobilidade e incentivos financeiros.

Essa etapa ocorre o risco da crise do controle, uma vez que os gestores intermediários se tornam autônomos e focados nos resultados individuais e departamentais, ficam distantes da missão da organização como um todo. Objetivos setoriais prevalecem sobre o resultado como um todo. Como exemplo, podemos ter a área de vendas agressiva sem levar em consideração a capacidade produtiva.

A saída é utilizar-se de técnicas e sistemas para retomar o controle das ações, sem centralizar.

4ª. Fase: Coordenação

Nessa etapa, a empresa se encontra num nível de alta complexidade onde o planejamento é o foco central para sua sobrevivência.

Aqui aparecem as unidades descentralizadas para cada grupo de produtos, com orçamento próprio e destinação de verbas conforme o lucro sobre o capital investido. (GREINER, 1975).

Surge o escritório central, “staff próprio” com a função de criar programas para administrar os recursos escassos da empresa retomando o controle dos negócios pela administração centralizada, dificultando, desmotivando e trazendo insatisfação daqueles que são controlados. Os controles exagerados favorecem a crise burocrática por conta da complexidade e tamanho da empresa.

5ª. Fase: Colaboração

A última etapa se caracteriza pela migração do controle formal pelo controle social e autodisciplina (GREINER, 1975). Os problemas são resolvidos por ações conjuntas e combinadas entre os gestores e suas equipes ou equipe de gestores. Essa fase, segundo o autor, onde os controles formais diminuem e a necessidade de melhor aproveitamento do trabalho de equipe aumenta, pode acontecer uma saturação psicológica da equipe devido à alta pressão e desgaste físico/emocional da equipe pela intensidade das atividades e responsabilidades.

2.2.6 Ciclo de vida organizacional segundo Hunter

O modelo de Hunter (2005) descreve cinco etapas de transição das organizações considerando que ela sofrerá crises entre as fases de transição. Foca na figura do empreendedor considerando ele separadamente da organização, como também seu comportamento e *modus operandi*. O conhecimento, características, traços e habilidades do empreendedor estão ligados aos resultados da organização que direciona o próprio ciclo de vida. O modelo pode ser visto na figura 6.

1) Preparação: fase anterior ao lançamento do empreendimento incluindo a experiência adquirida ao longo da vida, habilidades técnicas, acúmulo de capital, conhecimento do negócio, produção e formação da rede de contatos. A transição para a etapa seguinte é a identificação da oportunidade de negócio.

2) Lançamento: fase que envolve a fundação do novo empreendimento, envolvendo limitação de capital, difícil aceitação do novo produto/serviço no mercado, crescimento com base em reinvestimento dos lucros, geração de

fidelidade e confiança dos fornecedores, clientes e pessoal. Nessa fase do negócio corre-se o risco de interrupção do empreendimento devido a diferentes causas podendo ser fechar ou abrir outro negócio ou dissolver a sociedade, mas com a reestruturação e continuidade da organização (HUNTER 2005).

3) Exploração: marcada por novas iniciativas, inovação, novos parceiros, aporte de capital, aumento nos níveis de conhecimento, confiança, networks e habilidade de decisão, coordenação, controle, estrutura organizacional formalizada. O empreendedor corre o risco de não ultrapassar essa etapa pela incapacidade de gerenciamento para ampliar os negócios na razão que se apresenta.

4) Expansão: o crescimento dos negócios através de entrada de capital em investimento de outros empreendimentos, diversificando os negócios. Nessa fase membros da família ou outros interessados entram no negócio. O ponto de transição está na governança, quando tem de decidir sobre a passagem da liderança para a nova geração.

5) Transformação: ocorre a transição do poder para uma nova geração, representa o fim da carreira empreendedora do fundador. Nessa etapa algumas empresas são fechadas e fundador normalmente está na terceira idade.

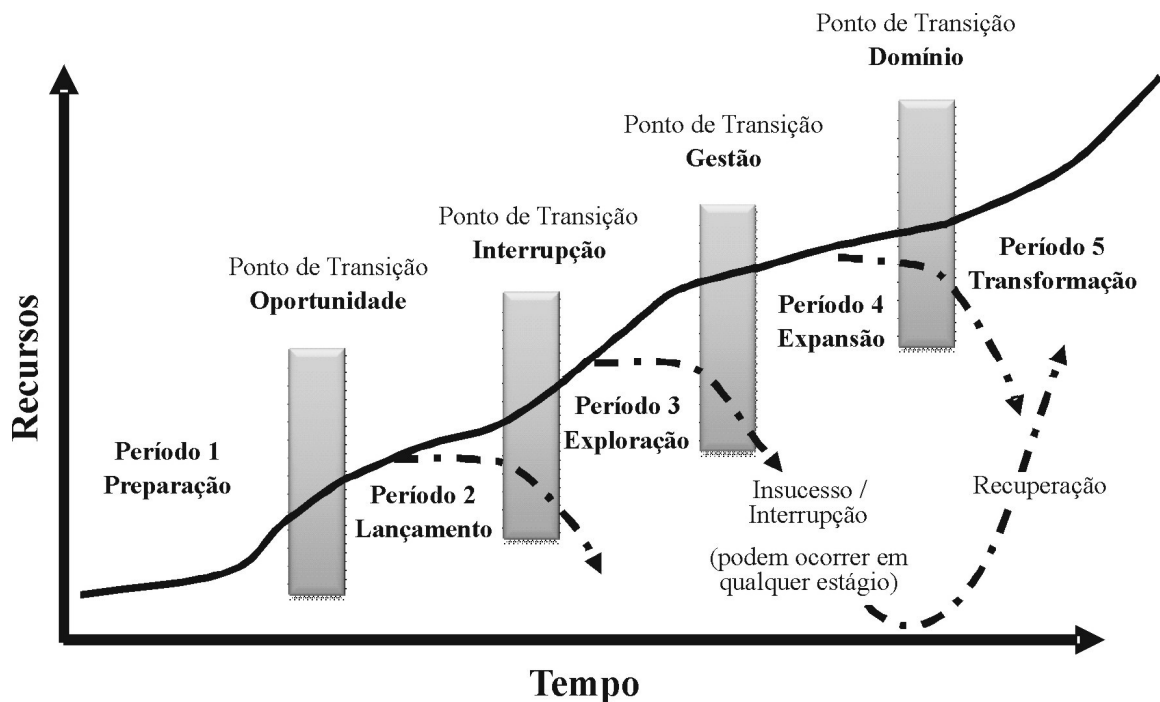


Figura 7 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Hunter. Fonte: Hunter (2005).

3. MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A abordagem do método de pesquisa utilizada foi a qualitativa/descritiva e foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte: Agência de Marketing Digital. Esses estudos de pesquisa qualitativos se diferenciam quanto ao método, sua forma e seus objetivos. Godoy (1995a, p. 62) enumera um conjunto de características para a identificação desse tipo de pesquisa, sendo algum deles como: o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento, e o caráter descritivo desenvolvido. Tem como objetivo traduzir e apresentar o sentido dos fenômenos observados e diminuir a distância entre a teoria e os dados, supondo um corte temporal-espacial por parte do pesquisador.

A pesquisa realizada tem caráter qualitativo pois é direcionada à medida em que é desenvolvida e não tem como objetivo enumerar ou medir eventos, nem aplicar instrumentos estatísticos para a análise dos dados coletados. O foco do interesse é amplo e difere dos estudos quantitativos que costumam seguir com rigor um plano estabelecido tendo como base hipóteses previamente indicadas. Nessa pesquisa é realizada a obtenção de dados descritivos por intermédio do contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. Onde o pesquisador procurará entender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes da situação estudada (NEVES, 1996).

O estudo de pesquisa qualitativa toma como base um corte temporal-espacial de determinado fenômeno pelo pesquisador. A parte descritiva do trabalho é fundamental em um estudo qualitativo, pois através dele que é realizada a coleta de dados (MANNING, 1979 apud NEVES, 1996). Os dados coletados são simbólicos, e situados em determinado contexto, revelam apenas uma parte da realidade.

Esses métodos qualitativos são de extrema importância no campo dos estudos organizacionais. A avaliação das características do ambiente são facilitadas por meio desses métodos (NEVES, 1996).

Godoy (1995b, p.21) afirma que existem diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa. Como: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Iremos nos ater apenas ao estudo de caso, foco deste trabalho, que é a análise profunda do objeto de estudo.

A pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar e analisar, sem preocupar-se tanto com o conteúdo em si. Nela, não há a interferência do investigador, e é usado padrões textuais como tabelas, quadros e questionários para levantamento dos dados e após uma análise completa, chegar as conclusões (NEVES, 1996).

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado, que foi elaborado a partir das dimensões a serem analisadas. As perguntas feitas na entrevista foram abertas (GIL, 2002). Esse tipo de entrevista pode ajudar na coleta de informações de forma mais livre, sem ser condicionada a uma padronização e pode ser complementada por outras questões relevantes às circunstâncias do momento, além do roteiro com as perguntas principais e foco no assunto (MANZINI, 1990/1991, p. 154).

Nesse trabalho vamos abordar a questão proposta, e caracterizar a organização por meio de suas diferentes fases no ciclo de desenvolvimento em que se encontra a empresa de Marketing Digital brasileira e também suas mudanças nas práticas de gestão conforme o modelo adaptado de Greiner (1998) e Frohlich (2007).

Os estudos feitos sobre o CVO e a adaptação estratégica apontam uma visão estática do fenômeno organizacional, que corresponde a estudos do tipo seccional, analisando apenas determinados momentos da organização (Quinn e Cameron, 1983; Rossetto, 1998). Estudos longitudinais do CVO procuram identificar as características organizacionais ao longo do tempo (MILLER e FRIESEN, 1986).

Em relação à estratégia da pesquisa, realizou-se um estudo de caso em razão do volume de informações e por ser uma análise do ciclo de vida da organização em que temos uma visão holística da empresa estudada.

A empresa escolhida para a participação do estudo foi intencional, em razão da facilidade de acesso as informações, e ao fato do pesquisador estar próximo do contexto analisado, por fazer parte da empresa e acompanhar seu desenvolvimento acontecendo desde o início.

A coleta de dados feita na pesquisa foi uma entrevista com os fundadores da empresa e se tratou de uma troca verbal de informações, com intuito de reunir dados e fatos para a realização do estudo de caso. A entrevista semi-estruturada foi realizada a partir de um quadro adaptado de

modelos já consolidados, com tópicos a serem seguidos como guia durante a coleta desses dados, servindo de auxílio no direcionamento do tema em questão, mas sem prender-se totalmente a ele. No decorrer da entrevista, eram questionados esses tópicos a respeito das práticas de gestão relacionadas às dimensões escolhidas, e outras perguntas pertinentes ao tema que surgiam durante a conversa.

A análise do conteúdo foi feita de forma a comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos, observando seus estágios sequenciais conforme propõe Yin (2005, p.157). Sendo assim, o quadro 5 apresentado no capítulo 4 pôde ser preenchido e foi possível realizar sua análise separada por cada estágio de desenvolvimento da organização.

O processo de análise foi realizado de forma a identificar, primeiramente, os marcos mais importantes que ocorreram no desenvolvimento da vida da organização, por meio dos dados e informações coletadas na entrevista. Depois da identificação, foram separadas as fases de desenvolvimento do CVO da empresa, com base nas descrições das práticas organizacionais. Na próxima etapa foi feita uma análise comparativa entre as fases identificadas com as práticas de gestão coletadas pelos participantes da pesquisa. Esse processo foi realizado a partir das dimensões estudadas, em cada fase, e o cruzamento dos dados coletados sustentaram o referencial teórico apresentado sobre as fases de desenvolvimento dos ciclos de vida da empresa.

3.2 Modelo proposto

Galbraith (1982) aponta que as organizações podem ser analisadas por meio de diversas dimensões separadas por suas fases de desenvolvimento, são elas: processos de decisões, sistemas de recompensa, estrutura, pessoas e tarefas conforme apresentado na figura 8.

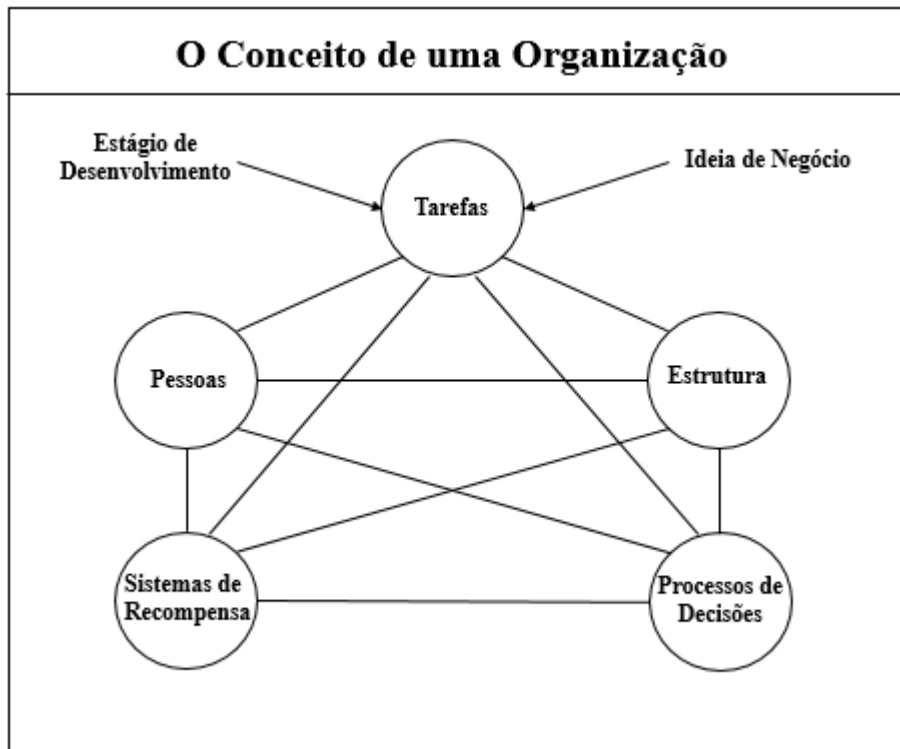


Figura 8 – Dimensões das organizações. Fonte Galbraith (1982).

Bertero (1988 apud Frohlich 2007) afirma que os fatores associados ao próprio conhecimento são as práticas de gestão relacionadas a um modelo de gestão baseado em estrutura, tecnologia e processos administrativos.

Para Gomes (2004 apud Frohlich 2007), a visão geral do sistema e as práticas de gestão definem um modelo em que todas as partes são importantes e a falta de alguma delas pode comprometer o equilíbrio do sistema como um todo. Para facilitar o entendimento e transmitir as relações complexas da realidade utiliza-se um modelo de gestão para sua simplificação.

Além de que, o modelo de gestão é diretamente influenciado pelas ações dos proprietários ou grupo gestor que foram entrevistados para coleta de dados da pesquisa. Dessa maneira, consegue-se observar as mudanças de comportamento das organizações, influenciadas por amadurecimento de processos internos e/ou adaptações ao ambiente externo, como circunstâncias impostas pelo mercado. Essas mudanças proporcionam uma nova dinâmica, ocasionando novas práticas de gestão organizacional.

Para a melhor compreensão dos estágios de desenvolvimentos do ciclo de vida das organizações, foi realizada uma pesquisa sob as perspectivas de

diversos autores, principalmente por Adizes (1990), Greiner (1998) e Frohlich (2007) que serviram de base para elaboração de um modelo teórico aplicado a uma organização de pequeno porte.

Esse modelo teórico tem foco nas particularidades relativas às práticas de gestão em cada estágio, e os estudos sobre ciclo de vida tem como objetivo mostrar as variações das características organizacionais ao longo do tempo. Implicando em mudanças em suas estruturas básicas, modificando suas dimensões e alterando comportamentos organizacionais, e assim, assumindo diferentes contornos em cada estágio.

A conclusão da análise da base conceitual apresentada na revisão bibliográfica, mostra que, mesmo com nomes e níveis diferentes, as descrições das características dos estágios pelos autores são muito semelhantes.

O modelo proposto busca sintetizar uma visão ampla dos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional para apoiar o desenvolvimento do estudo. Ele baseia-se na sobreposição dos ciclos, onde não existe um momento exato para afirmar o fim de um e começo de outro. Toda organização pode apresentar um desenvolvimento completamente diferente do outro, mas alguns marcos importantes podem ajudar a definir os estágios de desenvolvimento em cada uma delas. Vale ressaltar também que muitas organizações crescem e não alcançam estágios de desenvolvimento que permitam buscar um equilíbrio do sistema, o que pode ocasionar uma morte prematura da organização.

Baseando-se nos conceitos desenvolvidos por Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987), Kaufmann (1990), Adizes (1990), Greiner (1998) e Hunter (2005) e demonstra-se os quatro estágios de desenvolvimento do ciclo de vida. Sendo elas: **fase inicial** caracterizado pela criação do negócio; **fase de crescimento** caracterizado pela formação da empresa; **fase de maturidade** caracterizado pela estabilidade do negócio; e a **fase de renovação** caracterizado pela reestruturação das práticas de gestão.

Utilizando-se o referencial teórico apresentado, e adaptando o modelo proposto por Frohlich (2007), as práticas organizacionais foram separadas em catorze dimensões para orientação na identificação e análise das fases do ciclo

de vida. Foram elas: comunicação, cultura, ênfase da gestão, informação, modelo gerencial, poder, sistemas de controle, produto, tomada de decisão, experiência, aprendizagem, crescimento, clientes e estrutura organizacional.

O quadro 3 abaixo mostra a síntese de cada uma das dimensões selecionadas e as principais práticas organizacionais que marcam as fases de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações.

Quadro 3 - Práticas de gestão e as fases de desenvolvimento do ciclo de vida do modelo proposto.

Fonte: Adaptado de Frohlich (2007).

Fases Dimensões	Fase inicial	Fase de crescimento	Fase de maturidade	Fase de renovação
Aprendizagem	Regras do Jogo	Diversificada	Focada no operacional	Criatividade e sistema indutivo de aprendizagem
Clientes	Vender para sobreviver	Diversos Redes de contato Metas restritivas de produção	Perda de foco Estabilização dos clientes	Metas de desempenho Integração, respostas À serviço do cliente
Comunicação	Informal, direta	Interfuncional Estruturas funcionais	Formal e estruturada	Comunicação formal e excesso de informações
Crescimento	Inconsistente	Elevado	Crescimento Lento	Positivo e Elevado
Cultura	Sobrevivência	Moldagem da cultura da empresa	Fragmentada	Institucionalizada
Ênfase da Gestão	Fazer e Vender	Eficiência das Operações Expansão de Mercado	Consolidação da Organização. Dificuldade de gerir o processo e pensar no futuro.	Resolução de Problemas e Inovação.
Modelo Gerencial	Individual, Empreendedor e Centralizador	Inexistente Crescimento desordenado	Formalizado Transcende a figura do dono	Planejamento e controle. Profissionalização
Estrutura Organizacional	Formada pelos donos Informal	Centralizada e Funcional	Saída dos donos Hierarquizada. Descentralização Unidade de Negócio	Redução de níveis e mais agilidade. Unidades de negócios geridas por resultado.
Experiência	Sem experiência	Diversificada	Repetição do Aprendizado	Busca pelo Desconhecido

Informação	Inexistente ou poucas políticas	Começam a emergir os primeiros sistemas formais	Formal e burocrática	Integração
Poder	Centralizado no Dono	Delegações	Lutas pelo poder	Responsabilidade coletiva
Produtos	Um tipo de produto	Diversificação	Linhas de produtos limitadas	Definição de foco de produto. Orientado para nichos
Sistemas de Controle	Resultado do mercado	Centro de Custos	Controle Rígido	Estabelecimento de Metas em Conjunto
Tomada de Decisão	Oportunista	Centralizada	Lenta, estruturada em Planejamento	Mudanças estratégicas agressivas

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da empresa

A empresa analisada é uma agência de marketing digital, fundada no fim de 2013 por dois ex-membros do Google. Um dos fundadores, trabalhou na área comercial de atendimento a grandes clientes do setor imobiliário e B2B como PDG, Rossi, Petrobrás e Vale. E o outro fundador, trabalhou na área comercial de atendimento a grandes clientes do setor varejista, como B2W, Mercado Livre e eFácil.

Ambos os fundadores enxergaram uma enorme oportunidade no mercado, já que a demanda de marketing digital de performance era alta, e o trabalho da grande maioria das agências estava abaixo do esperado, por uma série de motivos. A primeira grande mudança que viram necessária em relação às agências tradicionais, era a mudança do perfil de seus funcionários. Para trabalhar com performance, seria necessário ter afinidade com números. Eles procuraram por profissionais que, além de gostar de Marketing Digital, fossem capazes de fazer análises gráficas profundas, previsões estatísticas, tratamento de dados, etc. Para isso, além do escritório comercial em São Paulo, foi aberto um escritório de operações em São Carlos, cidade no interior de São Paulo que possui mais de 20 cursos na área de exatas, e que dessa forma poderia fornecer os profissionais do perfil ideal.

A empresa hoje trabalha com tudo relacionado a mídias de performance digital, como Google Adwords, Rede de Display, Bing Ads, Facebook, YouTube, Comparadores de preços, mídias de *Retargeting* e SEO. E vem expandindo os seus serviços oferecidos, conforme a demanda de mercado e necessidades internas.

4.2 História e plano do empreendimento

Foi realizada uma entrevista informal com os fundadores da empresa onde foi constatada a motivação e o plano inicial para abertura do negócio, que será descrita na sequência.

Os fundadores da agência trabalharam alguns anos no Google, na área que atende os maiores anunciantes do Brasil. Lá dentro eles tiveram a oportunidade de estar em contato com diversos clientes e agências, além de entender com profundidade como a dinâmica do mercado acontece. A sensação mais comum, e não apenas deles, é que existe muita oportunidade no mercado brasileiro, principalmente quando falamos de clientes que têm foco em performance. Isso acontece por diversos motivos, exemplificados a seguir.

Os grandes grupos de publicidade e as agências que nasceram das mídias *offline* não possuem um modelo de negócio sustentável para o online. Já as agências que nasceram puramente online, enfrentam um problema muito grave que é o de mão de obra qualificada. Como esse mercado é relativamente novo, é muito difícil de encontrar e reter talentos. O que ocorre quando as agências encontram um profissional qualificado no mercado, por ele ser muito valioso, não conseguem alocá-lo em apenas um cliente. Ele precisa se dedicar a muitas contas. E como a gestão de mídia online hoje em dia se parece bastante com uma bolsa de valores, se não tiver pessoas acompanhando diariamente e com detalhe cada conta, os resultados ficam muito abaixo do potencial que pode ser alcançado.

Outro ponto importante que enxergaram, é referente ao perfil desse profissional. Na maioria das vezes, as agências contratam para essas funções pessoas formadas em comunicação, publicidade, ou ainda em administração de empresas, que têm muito mais interesse em ir para planejamento de mídia do que gerenciar mídias de performance. A aposta feita, foi em acreditar que engenheiros, matemáticos, estatísticos, e outros profissionais das áreas de exatas, iriam conseguir uma vantagem competitiva muito grande nessas funções, principalmente operacionais. Precisavam de pessoas com facilidade e gosto em passar o dia inteiro na frente de computadores, fazendo análises, projeções, respirando tabelas, gráficos e lidando com uma infinidade de dados e métricas.

Mais um ponto importante que observaram, é referente ao desenvolvimento de tecnologia. Não é comum as agências entrarem forte nessa disputa. E esse ponto é crucial para que a agência automatize processos internos e ganhe eficiência, mas também para desenvolver soluções tecnológicas para os próprios clientes, já que as soluções disponíveis no mercado são muito abaixo do esperado.

Por esse motivo, os fundadores decidiram montar a agência em São Carlos. Essas pessoas conseguem desenvolver análises muito mais profundas e com muito mais eficiência que os funcionários dos concorrentes. E por estar longe da cidade de São Paulo, a empresa fica parcialmente protegida, pois os funcionários não são assediados como os das agências de lá. Por esse motivo, a rotatividade é bem menor e o conhecimento que é desenvolvido fica dentro da empresa.

Foram contratadas pessoas com uma grande base em linguagens de programação também, que transitam entre as áreas da empresa, e onde foi formado um time próprio de desenvolvimento focado em desenvolver soluções para os próprios clientes e ferramentas internas. Essa estratégia deu tão certo que, para proteger a agência e começar a vender ferramentas desenvolvidas para outras agências concorrentes sem muitas complicações, estuda-se a possibilidade de criar outra empresa, do mesmo grupo, mas com outro nome e uma certa separação desse setor.

Hoje, a empresa consta com 54 funcionários em São Carlos onde um dos sócios gerencia a operação, e em São Paulo fica apenas o escritório comercial com outro sócio e uma pessoa para ajudá-lo. Atualmente, possuem por volta de 20 clientes, entre eles, Fastshop, Discovery Channel, Kabum, EZTEC, Efácil, Viajanet, ContaAzul, etc.

O lado bom do modelo de negócios proposto, é que é possível provar a eficiência e como os resultados são alcançados. Para isso, pegam um acesso de visualização da conta e então é desenvolvido dois relatórios. Um qualitativo e outro quantitativo. No qualitativo é apontado tudo sobre a conta, configurações que não estão sendo feitas da maneira correta, ferramentas que não estão sendo utilizadas, estrutura de campanhas, cobertura de palavras, estratégia de lances, etc. Esse relatório gera o relatório quantitativo, onde é passado para o cliente, o tamanho da oportunidade de crescimento da conta. E a remuneração da empresa é sempre feita com base no nível de performance que conseguem atingir com cada cliente.

Apesar de jovem no mercado, a empresa já coleciona grandes conquistas, sendo a últimas delas o prêmio de Destaque em Agência de Performance pela ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. O diferencial é o serviço de alto nível prestado aos clientes, agindo com prontidão e eficiência. Os profissionais têm sua formação na área de exatas, todos vindos de universidades de ponta, como

USP e UFSCAR. A valorização dos funcionários é com certeza um dos segredos do sucesso que vem sendo atingido.

4.3 Justificativa/Contribuição

As fases de desenvolvimento do ciclo de vida possuem características próprias em cada organização e são definidas dependendo da sua trajetória de vida. Os estudos realizados dessas fases mostram que a postura administrativa, evidenciada por meio das práticas de gestão influenciam na sobrevivência dessas organizações.

A evolução do ciclo de vida é influenciada pelos novos e diferentes comportamentos organizacionais, devido as suas mudanças em um processo contínuo de aprendizagem e da adaptação de novos ambientes dependendo da história empresarial vivenciada.

Lezana (1996a) afirma que a superação das fases de desenvolvimento pela empresa se faz necessária para assegurar sua sobrevivência e seria esse seu processo evolutivo, desde sua criação até se tornar uma instituição consolidada.

Supondo que as práticas de gestão podem sim alterar o ciclo de vida das organizações, é de grande interesse identificar e conhecer estas práticas em cada estágio de desenvolvimento da empresa para o próprio aprimoramento dos processos de gestão. Assim, o estudo de caso longitudinal possibilita o reconhecimento dos diversos estágios vividos pela organização.

Sendo assim, cada fase requer diferentes capacidades e habilidades para enfrentar as crises típicas relacionadas a cada uma delas (Kaufmann, 1990). A identificação das fases de desenvolvimento do ciclo de vida das organizações permite a tomada de medidas preventivas para já impedir alguns problemas que ocorrerão no futuro próximo e preparar o empreendedor para lidar mais facilmente com mudanças impostas pelo ambiente e desenvolver estratégias para a empresa atingir o sucesso competitivo (Adizes, 1990).

4.4 Resultados e análise do comportamento pessoal dos envolvidos

A análise foi feita em uma empresa de pequeno porte onde toda gestão desde o surgimento foi conduzida pelos fundadores. Cruzando o referencial teórico com os dados coletados foi possível identificar as quatro fases de desenvolvimento da organização, conforme o quadro a seguir.

Quadro 4 – Fases de desenvolvimento do ciclo de vida da empresa.

Fases de desenvolvimento do ciclo de vida da organização	Meses
1. A geração do negócio	Outubro (2013) - Janeiro (2014)
2. A formação da empresa	Fevereiro (2014) - Junho (2014)
3. A estabilidade do negócio	Julho (2014) - Atual (2015)
4. A inovação organizacional	-----

1. Fase inicial: a geração do negócio.

A fase inicial é marcada pela concepção do negócio. No caso analisado, ela foi marcada pelo seu surgimento em Outubro de 2013, até as contratações dos primeiros estagiários realizadas em Janeiro de 2014. Esta fase foi marcada pelas práticas de gestão, com destaque nas dimensões: **modelo gerencial**, em que o empreendedorismo, foi determinante para seu surgimento e continuidade, e a dimensão **tomada de decisão**, marcada pelo oportunismo do negócio.

Essa fase inicial se encerrou em Janeiro de 2014, quando os fundadores decidiram abrir um escritório operacional em São Carlos e realizaram a contratação dos primeiros cinco estagiários. Iniciando assim, um novo modelo de gestão caracterizado por novas práticas organizacionais, dando início a fase seguinte de crescimento da empresa.

2. Fase de crescimento: a formação da empresa.

A fase de crescimento, identificada a partir de Fevereiro de 2014 até Junho do mesmo ano, é evidenciada por uma evolução na empresa com relação a contratação dos primeiros funcionários e a expansão no mercado com a aquisição de novos clientes. Onde as dimensões que merecem destaque são: **aprendizagem**, em que aprendia-se fazendo e dependendo da demanda, e a dimensão **clientes** que começava a se expandir e ganhar confiança no mercado. Essa fase pode ser marcada por crises de controle da organização e o foco passa a ser a coordenação técnica (Greiner, 1998).

Nessa fase, o escritório ficava dentro de uma sala em uma empresa de contabilidade que davam suporte e consultoria para os fundadores. Os fatos que podem marcar o fim dessa fase são: a primeira mudança de escritório, para um local próprio, com muito mais espaço do que seria utilizado no momento, já prevendo um crescimento exponencial da empresa; a contratação do primeiro gerente para auxiliar o grande crescimento no número de funcionários; e o primeiro estagiário na função de analista de tecnologia da informação que possibilitou expandir a **dimensão produto**, que seria aumentar o leque de serviços oferecidos e prestar suporte para a própria empresa. O reposicionamento da empresa com a aplicação de novas práticas e políticas marcam o início da fase seguinte.

3. Fase de maturidade: a estabilidade do negócio.

A expansão do negócio com um crescimento desordenado, aliada a falta de experiência dos fundadores em razão de ser o primeiro negócio próprio, esboçam sinais de crise em gerenciar tanta gente e a grande quantidade de clientes novos entrando, com demandas cada vez maiores e mais complexas. Sendo assim, a nova fase é marcada pelas primeiras efetivações dos estagiários que vinham a se tornar os primeiros coordenadores e a empresa foi dividida em equipes para conseguir gerenciar o grande aumento da demanda dos clientes sem cair a eficiência e qualidade dos serviços prestados. Formaram-se os primeiros times, divididos de acordo com os diferentes segmentos de mercado de atuação de cada cliente. O time de TI foi formado, auxiliando na otimização e automatização de muitos processos internos, e desenvolvendo ferramentas próprias para o uso dentro da própria empresa. O foco passou a ser o ambiente interno em que se buscava organizar um novo modelo de gestão da organização com a ajuda dos coordenadores e com a contratação da primeira pessoa responsável por gerenciar toda parte financeira e auxiliar na gestão dos recursos humanos. Foi estabelecida nessa etapa também a cultura e identificação da empresa de uma maneira mais formal para não perder ou distorcer seus princípios de criação visto o grande número de pessoas com perfis diferentes entrando. As dimensões que merecem destaque nessa fase são: a **estrutura organizacional**, os **sistemas de controle, comunicação e produtos**. A descentralização das decisões, melhoria na comunicação e nova mudança de escritório com uma aparência mais

comercial, são fatos que marcam essa fase, junto com a hierarquia horizontal instaurada.

Essa é a fase atual em que a empresa se encontra, e também um momento de transição para uma nova fase, a de renovação. Que poderá ser marcada pela divisão da empresa, em agência de marketing digital e empresa de desenvolvimento de tecnologia/ferramentas, em razão das novas características da dimensão produtos, onde se começa a aumentar muito a procura do mercado em razão dos serviços e produtos oferecidos com qualidade acima do mercado e mais acessíveis.

O quadro 5 abaixo sintetiza as práticas de gestão organizacional das três fases de desenvolvimento do ciclo de vida pesquisados na empresa.

Quadro 5 – Síntese das práticas de gestão por fase de desenvolvimento da empresa analisada.

Fases Dimensões	Fase inicial	Fase de crescimento	Fase de maturidade
Aprendizagem	Já sabiam os requisitos técnicos necessários para melhorar os resultados dos clientes devido ao cargo na antiga empresa.	Conceitos técnicos básicos foram passados do fundador para seus primeiros funcionários. Aprendia-se fazendo, e se necessário, recorria-se novamente ao fundador.	Os primeiros funcionários que vieram a se tornar coordenadores tinham liberdade e eram encarregados de passar os conhecimentos para os novos funcionários. E acabavam aprendendo sozinhos novas funções e serviços dependendo da demanda exigida por cada cliente.
Clientes	Os primeiros clientes vieram de contatos obtidos através de atendimentos e serviços prestados no Google.	Crescimento diversificado de clientes, adquiridos através da boa imagem que já estavam tendo do mercado, devido ao foco em resultados.	Grande expansão de clientes. A empresa já começava a se enquadrar no grupo das maiores agências de marketing digital do país de acordo com critérios do Google, o que só fazia aumentar ainda mais a procura dos clientes pelos serviços.
Comunicação	Todas as informações eram passadas de forma direta e sem estruturação.	A comunicação é meramente funcional, sem uma estruturação ainda.	A comunicação começou a ser estruturada, ferramentas e softwares começaram a ser utilizadas para facilitar esse processo. E melhorar a integração do escritório operacional com o comercial também.

Crescimento	A medida que obtinham sucesso com os primeiros clientes, procuravam-se outros com a atuação em segmentos de mercado semelhantes.	A medida que se conseguia mais clientes e mais contas para gerenciar, eram contratados mais funcionários (estagiários) para atender a demanda.	O grande crescimento passou a se tornar desordenado, pela falta de experiência dos principais gestores e excesso de demanda dos clientes.
Cultura	Relacionamento forte e de confiança com os primeiros clientes. Foco no empreendedorismo e dedicação dos fundadores.	Continua o forte relacionamento de confiança com os clientes e também com os primeiros funcionários da empresa. Com o foco sempre em resultados e metas.	Começa-se a criar uma cultura e identificação da empresa de maneira mais formal e escrita, para não se perder os valores e princípios seguidos desde o surgimento. Retoma-se mais fortemente o foco em resultados.
Ênfase da Gestão	Conseguiram os clientes, melhoravam muito os resultados das contas e utilizavam esses resultados como exemplo para adquirir novos clientes.	Expansão no número de funcionários para atender a nova demanda de clientes e serviços.	O grande crescimento fez-se necessário voltar o foco de gestão para o ambiente interno e foi sendo adaptado na tentativa e erro.
Modelo Gerencial	Os proprietários detinham todo conhecimento da empresa e tocavam toda a gestão administrativa do negócio.	Os fundadores iam passando todo conhecimento aos primeiros funcionários e cada um deles fazia a gestão de suas contas de forma livre, com o único foco em resultados.	Passa-se aos coordenadores toda a responsabilidade de gestão dos clientes e de seu time operacional. Com relatórios mensais para os fundadores.
Estrutura Organizacional	Os dois sócios fundadores que se encarregavam de tudo.	A estrutura ainda estava centralizada nos fundadores, mas já se começava a dividir as funções e responsabilidades de acordo com a identificação de cada um dos primeiros funcionários.	Começa-se a descentralizar a estrutura organizacional, com a instauração de uma hierarquia horizontal, onde cada um dos coordenadores passa a ter total liberdade e responsabilidade pelos seus times e clientes.
Experiência	Os proprietários já tinham boa experiência nos serviços que prestariam devido aos cargos ocupados na antiga empresa.	A experiência prévia de mercado e serviços dos fundadores eram passadas para os primeiros funcionários de forma direta e funcional.	Os coordenadores mesmo com relativamente pouco tempo de mercado, passam a ter grande experiência no negócio e começam a estruturar em manuais e treinamentos, as dificuldades vivenciadas e superadas.
Informação	Não tinha processos formais. As coisas iam acontecendo e procurava-se fazer o melhor.	Um dos sócios, que se estabeleceu no escritório operacional, era encarregado dos processos de informações, mas ainda sem estruturação formal.	Começa-se a estruturar todos processos de informações da empresa, internos e externos, pelos coordenadores, por meio de ferramentas.
Poder	Tudo era determinado pelos proprietários.	Tudo ainda era determinado pelos fundadores, mas já começava a se levar em conta a opinião dos primeiros funcionários.	O poder agora estava diluído entre os coordenadores dos times, diretor operacional e gestor financeiro.

Produtos	Fazia-se apenas a gestão estratégica de contas em Google Adwords.	Começa-se a expandir os serviços prestados de acordo com oportunidades de mercado e novas demandas dos clientes. Começa-se a trabalhar também com Facebook Ads, Bing Ads e SEO.	Muitos serviços diferentes começam a ser oferecidos além dos operacionais já citados, e começa-se outro foco, na área de desenvolvimento de softwares e automatização de processos.
Sistemas de Controle	Sabia-se exatamente quanto entrava de dinheiro, mas sem saber exatamente onde seria investido na empresa. E não precisavam de um sistema de controle muito estruturado já que a empresa era constituída apenas pelos fundadores ainda.	Começa-se um sistema de controle, baseado principalmente em confiança, onde tudo era passado dos funcionários para os donos semanalmente de forma informal.	Passa-se a ser estruturada mais formalmente, por meio de painéis de indicadores diários, reuniões semanais de líderes e relatórios mensais.
Tomada de decisão	Decisões centralizadas pelos dois sócios-fundadores. Oportunidade de negócio observada devido ao prévio conhecimento do mercado.	Tomada de decisão praticamente toda centralizada nos fundadores, mas já esboçando uma ligeira abertura para os funcionários auxiliarem nesses processos.	Participação efetiva dos coordenadores e do gestor financeiro nesse processo de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar a eficácia das diferentes práticas de gestão frente às fases de desenvolvimento da organização, então pode-se dizer que o mesmo foi alcançado. As identificações das fases de desenvolvimento na empresa estudada foram caracterizadas pelas práticas de gestão de acordo com o modelo proposto para o trabalho. A fase inicial foi identificada como a geração do negócio; a segunda fase, de crescimento, como a formação da empresa; a terceira fase, de maturidade, como a estabilidade do negócio; a quarta fase, de renovação, que seria a da inovação organizacional não foi identificada ainda, visto o pouco tempo de vida da empresa estudada. Optou-se dessa forma, a omissão da sua coluna correspondente no quadro 5, já que uma projeção de cenário a ser encontrado ainda poderia ser errônea tendo em vista o grande número de variáveis e eventos que podem ocorrer nessa transição, e seria necessário um estudo um pouco mais aprofundado tendo como foco o planejamento futuro da empresa também.

A caracterização das fases de desenvolvimento se apresentou a partir dos dados correlacionados às dimensões estudadas, colocando em evidência novas práticas organizacionais e um novo modelo de gestão na empresa. A instauração dessas práticas permite uma integração entre as dimensões, consolidando um processo de gestão integrado. Essas novas características definem a terceira fase de evolução da empresa. O foco dessa fase está na dimensão estrutura organizacional, com a hierarquia horizontal instaurada, e forte senso de responsabilidade coletiva, fortalecendo dessa forma a comunicação e auxiliando nos sistemas de controle. Servindo assim de fator determinante para a efetiva integração das novas práticas de gestão adotadas. A dimensão produtos também merece destaque nessa fase, e ela pode ser um dos fatores determinantes que impulsionará para um novo estágio de desenvolvimento, visto que a empresa poderá se dividir e vir a se tornar um grupo para melhor atender as novas demandas do mercado.

Pode-se observar que a fase inicial e a fase de crescimento podem ser marcadas anteriormente, entre outros fatores, pela mudança nas dimensões clientes e crescimento, o que determinou um novo processo de administração da empresa, a partir de novas práticas de gestão implementadas. As práticas não eram muito voltadas a processos internos ainda e o processo de planejamento era empírico.

Em cada passagem de fase de desenvolvimento, verifica-se que a dimensão que merece destaque na mesma é um fator impulsionador para a adoção de novas práticas de gestão, acompanhando assim, de forma mais saudável a evolução da empresa.

Conclui-se então, que a mudança de ciclo de vida da organização estudada influencia na adaptação e eficácia das práticas de gestão adotadas. Por esses motivos, observa-se a importância de se identificar as fases de desenvolvimento da empresa ao longo de sua existência, para sua efetiva e mais rápida adequação das práticas, permitindo o rápido crescimento e sustentação no mercado competitivo.

6. 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.

AKABANE, G. K. **Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações / Getulio K. Akabane.** São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, N. A. **Ciclo de Vida das Empresas – Um estudo de caso na empresa NER –Comercio de Elevadores LTDA.** Monografia de Bacharelado em Adm. de Empresas. Balneário Camburiú. 2008.

BOEKER, W.; WILTBANK, R. **New Ventures Evolution and Managerial Capabilities**, University of Washington, Vol. 16, Nº 2, March/April; pp. 123-133, 2005.

CHURCHILL N. C.; LEWIS V. L. **Growing concerns - The Five Stages of Small Business Growth.** Harvard Business Review, Vol. 61, May/June; pp. 30-50, 1983.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATISTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS (DIEESE). **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000.** São Paulo 2012. <http://www.dieese.org.br/livro/2012/livroSituacaoTrabalhoBrasil.pdf>

DUARTE, E. M. **O Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas: um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas – MG – Dissertação de Mestrado em Administração,** 2013.

FROHLICH, L. et al. **Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. Um estudo de caso.** Análise Porto Alegre. Vol. 18, 2007.

GOULART JUNIOR, Rogerio. **Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas**. Dissertação. UFSC. Florianópolis, jul. 2000. Arquivo em Pdf.

GALBRAITH, J. **The Stages of Growth**, Journal of Business Strategy, Vol. 3; pp. 70-79, 1982.

GREINER, L. E. **Evolution and Revolution as Organizations Grow**, Harvard, 1972.

HUNTER, I. **Risk, Persistence and Focus: a life cycle of The Entrepreneur**. Australian Economic History Review, Vol. 45, Nº 3; pp. 244-272, November/2005.

KAUFMANN, L. Passaporte para o Ano 2000 - como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000, São Paulo: Makron- Mac Graw Hill, 1990.

LEZANA, A. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC (apostila), 1996a.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, pp. 149-158, 1990/1991.

MILLER, D.; FRIESEN P. H. **A longitudinal study of the corporate life cycle**. Management Science, Global, Vol. 30, Nº 10; p. 1.161, Oct 1984.

MORAIS, E. et al. **Análise do Ciclo de Vida e Longevidade de Escritórios Contábeis Brasileiros**.
<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/216/216>. Acesso em 30 Abr. 2015.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 12.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, Vol. 1, Nº 3, 2º SEM./1996.

OLIVEIRA, Jair; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Ciclo de vida organizacional. Descrição de três estágios de desenvolvimento das pequenas empresas em quatro especificidades.** Artigo Eng. De Produção. São Carlos. 2011.

PHELPS et al. **Life Cycles of Growing Organizations: A review with implications for knowledge and learning.** International Journal OF Management Review, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

QUINN R. E.; CAMERON, K. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminar evidence.** Management Science, ABI/INFORM Global, Vol. 29, Nº 1; p. 33, Jan. 1983.

RAPOSO, M. L. B.; FERREIRA, J. J. M. **Estudo de desenvolvimento de uma taxonomia de estágios de ciclo de vida das pequenas e médias empresas.** Covilhã, Portugal: Universidade Beira Interior, 1997.

ROSSETO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria de construção civil – setor edificações – Cap. III.** Florianópolis. Tese Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de SC, 1998.

SCOTT, M.; BRUCE R. **Five Stages of Growth in Small Business**, Vol. 20, Nº 3; pp. 45-52, 1987.

SILVA, C. H. **Estudo do ciclo de vida das empresas do setor de construção civil de Florianópolis.** Universidade de Sta. Catarina. Monografia em Ciencias Economicas. Florianópolis. 2004.

VASCONCELOS, A. M. **Ciclo de vida de empreendimentos sociais.** Monografia Eng. de Produção na Universidade de Sta. Catarina. Florianópolis. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bockman, 2005.