



## **CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO COM AS INDUSTRIAS DE FERTILIZANTES ATENDIDAS PELO NÚCLEO DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO DO ALTO JACUÍ (NEPI)**

FLORES, Tháles da R.<sup>1</sup>; SANTOS, Rozali A.<sup>2</sup>; OLIVEIRA, Amanda C. de<sup>3</sup>; ROSA, Ana

Claudia da<sup>4</sup>

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo analisar qual o estágio do ciclo de vida organizacional (CVO) que se encontram três empresas do setor da indústria de fertilizantes, atendidas pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) da região do Alto Jacuí – RS, da cidade de Cruz Alta. A partir da revisão bibliográfica acerca dos diferentes modelos de CVO como: Churchill e Lewis (1983), Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984), Greiner (1986), Adizes (1998), foi escolhido o modelo de Adizes (1998). Para o alcance do objetivo proposto, efetuou-se uma pesquisa de campo qualitativa, através de um estudo multicase com três empresas (A, B e C) selecionadas por acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 perguntas abertas realizadas aos empresários-proprietários das empresas, considerando os seguintes critérios: estrutura organizacional, estilo gerencial, sistema de controle e gestão financeira. Assim pode-se aferir que as empresas estão nos estágios de crescimento. A empresa A, esta situada no estágio Toca-Toca, adolescência e plenitude, considerando que essa ainda está um período de desenvolvimento. Já as empresas B e C estão mais avançadas dentro do CVO. Ambas, estão maior parte no estágio da Plenitude, momento em que se atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade, e ressaltou-se que no critério Sistema de Controle a empresa B está situada na fase de Estabilidade.

**Abstract:** This study aimed to analyze in which stage of the Organizational Life Cycle that the companies served by Productive and Innovative Extension Center (Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação) of the fertilizer industry sector from Alto Jacuí region –RS are located, in the city of Cruz Alta. It was based in the literature review about the different models of CVO such as: Churchill and Lewis (1983), Quinn and Cameron (1983), Miller and Friesen (1984), Greiner (1986), Adizes (1998), and it was chosen the model of Adizes (1998). To reach the proposed goal, we performed a qualitative field research. A multicase study with three companies (A, B and C), selected by accessibility was used. Data were collected through semi structured questionnaires with 14 open-ended questions asked to part-owners of the companies, considered the following criteria: Organizational structure, management style, control system and financial management. In the analysis, we noticed that all of them are in the stage of growing. The A company is located in the play-play, adolescence and fullness stages, considering that it is still in a period of development. Yet B and C companies are more advanced inside the organizational life cycle. Both of them are in the major part in the

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade de Cruz Alta. E-mail: thales-f@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora da Universidade de Cruz Alta. E-mail: rozali@unicruz.edu.br

<sup>3</sup> Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: amandac.oliveira@hotmail.com

<sup>4</sup> Acadêmica de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: ana.claudiadarosa@gmail.com



Fullness stage, a moment when they reach a balance of self-control and flexibility, and it is still important to highlight that in the Control System criteria the B company is located in the Stable phase.

**Palavras-chave:** Ciclo de Vida Organizacional. Estágios Organizacionais Micro e Pequena Indústria.

**Keywords:** Life Cycle. Organizational Stages. Micro and Small Industry.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas têm uma enorme importância para a sustentação da economia brasileira, seja pela sua capacidade na geração de empregos ou pelo alto número de empresas formalizadas no Brasil. De acordo com dados de 2013 do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-NACIONAL), existem no Brasil cerca de 6,3 milhões de empresas, considerando que 99% são micro e pequenas empresas, seja formal ou informal.

Desta forma tendo como base a relevância da pequena empresa no cenário nacional e a importância de se saber em qual das fases de desenvolvimento a empresa se encontra, o objetivo do presente trabalho é analisar as fases do ciclo de vida organizacional que se encontram as empresas atendidas pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) da região do Alto Jacuí- RS.

Assim, considerando que o ciclo de vida organizacional (CVO) é um processo, no qual existe uma série de etapas a serem superadas pela organização, a causa para se estudar o ciclo de vida organizacional seria a questão da passagem em que a organização enfrenta de uma fase para outra, e saber se a organização possui conhecimento da fase em que se encontra. (BORINELLI, 1998; LEZANA; GRAPEGIA, 2006).

Para tanto, teve-se como pretensão analisar a realidade das micro e pequenas empresas de Cruz Alta, em especial as empresas atendidas pelo NEPI e identificar os diversos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida dessas organizações, pois se acredita que o desenvolvimento desse trabalho possa servir de referencial para as empresas estudadas, possibilitando identificar em qual fase ou estágio se encontram essas empresas e situá-las entre as diferentes fases do ciclo de vida, para que o empreendedor possa ter capacidade inovadora para planejar o futuro e superar as dificuldades.



## 1.1. Ciclo de vida das organizações

De acordo com Luz *et al.* (2011) o CVO pode ser compreendido como uma série de fases em que a empresa poderá passar durante a sua existência. Tem seu início com o nascimento, passando pela infância, adolescência, estabilização, chegando ao seu envelhecimento e ainda a sua morte. É possível encontrar diversas denominações para cada fase, mas maior parte dos estudos que envolvem o ciclo de vida abordam esses estágios.

A partir desses levantamentos, Frezatti *et al.* (2010) consideram de grande importância o entendimento das empresas sobre a evolução do seu CVO, de fato que ela age diretamente no desenvolvimento e controle da organização, se tornando uma peça chave na criação das estratégias, pois segundo Borinelli (1998), no momento em que cada fase do ciclo é alcançada pela empresa, os processos e decisões tornam-se mais complexos.

Além disso, convém ressaltar que não são todas as organizações que completam as fases do ciclo de vida, essa transição depende do desenvolvimento organizacional de cada empresa e como ela será gerenciada, pois o empresário deve estar atento aos instrumentos disponíveis para sua tomada de decisão e ter conhecimento das deficiências que ocorre dentro da empresa. (GREINER, 1972).

## 1.2. Modelos de ciclo de vida organizacional

Conforme a existência de muitos modelos do CVO, os estágios de desenvolvimento diferem de organização para organização. Pode ocorrer a divergência no tempo em que a empresa irá permanecer em cada fase, e na forma que a organização irá se desenvolver (COLLINS; PORRAS, 1995). Desta forma, apresentam-se nesse estudo vários modelos teóricos que versam sobre o CVO: Churchill e Lewis (1983), Quinn e Cameron (1983), Miller e Friesen (1984), Greiner (1986), Adizes (1998), conforme o Quadro 1.



Quadro 1 – Modelo de ciclo de vida organizacional.

Autores	Número de Estágios	Fases / Estágios
Churchill e Lewis (1983)	6	Existência, Sobrevivência, Estabilização, Crescimento, Decolagem e Maturidade.
Quinn e Cameron (1983)	4	Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle, Estágio de formação de estrutura.
Miller e Friesen (1984)	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio.
Greiner (1986)	5	Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação, Colaboração.
Adizes (1998)	10	Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e Morte.

Fonte: Adaptado de Beuren, Rengel e Hein (2012).

Churchill e Lewis (1983) desenvolveram seu modelo através de um levantamento na literatura e a realização de uma pesquisa empírica. O primeiro estágio é chamado de existência, momento em que a organização não existe formalmente, seja pela ausência de clientes ou por problemas de produção.

No estágio da sobrevivência a organização passa a constituir uma carteira de clientes, mas seu problema é o equilíbrio entre as receitas e as despesas. A organização possui sistemas pouco efetivos e suas decisões são centralizadas no dono.

No estágio da estabilização, a empresa inicia um processo de estabilidade e opera com lucratividade. Ocorre o aumento de sua participação no mercado, e a organização passa a ser figurada por gerentes. Nessa fase, para que o negócio se mantenha em alta no mercado é preciso adaptar-se às mudanças ambientais.

O quarto estágio denominado crescimento é caracterizado por uma organização consolidada, possuindo sistemas de gestão mais desenvolvidos, em que todas as atividades passam ser delegadas pelos gerentes.

Na fase da decolagem, a empresa passa a ter um rápido crescimento e com isso a tomada de decisão tem um impacto muito grande. Nesse momento a organização possui uma estrutura descentralizada e divisionada para as suas ações.

A maturidade é o momento em que a empresa busca a consolidação no mercado. A estrutura organizacional cresce, seus processos se tornam mais formais, tornando-se uma organização mais profissionalizada. Torna-se comum a utilização de ferramentas para auxiliar no gerenciamento.

Já, segundo os estudos de Quinn e Cameron (1983) o primeiro estágio é chamado de empreendedor, pois é formado com características inovadoras, criativas e fatores para a mobilização de recursos. O estágio da coletividade é marcado por uma estrutura informal,



com um nível de comunicação muito baixo. Porém, o cooperativismo entre os funcionários torna o sistema da organização mais efetivo. No estágio da formalização e controle, a empresa se destaca pelo nível eficiente nas suas atividades e o alto equilíbrio organizacional. Por fim, o chamado estágio de formação da estrutura. Nesse momento a organização tem por objetivo a ampliação do seu negócio, porém apresenta preocupação com os fatores externos.

Miller e Friesen (1984) apresentam alguns atributos para classificar os estágios do ciclo de vida organizacional. O modelo é composto por cinco fases: o nascimento, caracterizado pela sua juventude com processos simples e informais; o crescimento, momento em que começa a se desenvolver algumas técnicas gerenciais e sua estrutura passa a ser formal e centralizada; a maturidade é o alcance de um patamar heterogêneo, com processos formais e burocráticos diminuindo o grau de inovação dentro da empresa; a renovação, a organização adota métodos de controle mais criteriosos para o acompanhamento do desempenho, apesar de possuir planejamento pode estar propensa a riscos; e o declínio finaliza o ciclo, com uma estagnação no mercado, falta de criatividade e inovação causando uma queda na rentabilidade.

Nos estudos de Greiner (1972), a criatividade é considerada a fase do nascimento e crescimento da empresa. Possui uma estrutura centralizada, causando alguns entraves nos processos. É comum nessa fase não se ter muita orientação sobre a gestão do negócio, muitas vezes a comunicação é informal.

O estágio da direção é o período que ocorre a departamentalização dentro da empresa. Inicia-se o controle dos processos através de cargos especializados com comunicação mais formal. Para a organização continuar em crescimento, inicia a fase de delegação. Conforme a empresa vai se desenvolvendo as responsabilidades vão aumentando, e os gestores passam a ter maior autoridade nas ações gerenciais.

A fase de coordenação é denominada como o período de evolução da empresa. Os processos são executados de maneira mais planejada, ocorrendo um crescimento mais ordenado dentro da organização. É o momento de reestruturar alguns métodos organizacionais, considerando as normas criadas para empresa.

Na fase da colaboração, o autor afirma que são poucas as empresas que alcançam esse estágio. Pois existe uma busca constante na solução dos problemas, de modo que a flexibilidade torna-se um fator positivo para o andamento dos processos.

Adizes (1998) considera em seu modelo de ciclo de vida organizacional o processo de crescimento e envelhecimento das organizações para dimensionar todas as etapas que a





empresa poderá percorrer. Dessa forma, a ênfase aplicada na elaboração desse estudo destaca o modelo de CVO apresentado por Adizes (1998), uma vez que sua metodologia é aplicável a organizações dos mais diversos tamanhos, volume de vendas, número de empregados, até mesmo nas empresas que empregam as mais diversas tecnologias de diferentes segmentos.

Para melhor entendimento do modelo de CVO elaborado por Adizes (1998), apresenta-se no Quadro 2, o diagnóstico e as características de cada estágio. De modo que se consiga identificar em qual das fases a empresa estará situada.

**Quadro 2 – Características das organizações em cada uma das fases da etapa de crescimento e envelhecimento.**

(continua)

Critérios	Infância	Toca-Toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia	Burocracia Incipiente	Burocracia e Morte
Estrutura	Ausência de regras, normas e diretriz; Administração centralizadora; Estrutura simples e informal; Organização pequena e flexível	Possível criação de regras e diretrizes; Estrutura simples, porém com novas aquisições; É normal a expansão da empresa; Criação de novas áreas; Administração centralizadora; Sistema administrativo não é efetivo; Os valores, princípios e políticas ainda não compartilhados; Organização flexível; Necessidade de profissionais.	Momento de renascimento; Surgimento de hierarquia com elaboração de regras e diretrizes; Diretrizes são formuladas, mas não seguidas; Necessidade de pessoas especializadas; Surgimento de áreas técnicas; Torna-se política e inflexível;	Sistema e estrutura funcionais definidos; Visão e missão institucionalizada; Criação de novas organizações; Processo de crescimento; Competência na área administrativa;	Sistema e estrutura funcionais definidos; Menos investimento em outras empresas, produtos e mercados;	Investimento em outras empresas, produtos e mercados; Aumento de regras e diretrizes; Aumento de responsabilidades para os funcionários;	Muitas mudanças nos setores mais elevados; Perda de profissionais criativos; Os chefes de setores perdem o poder; Os melhores e mais competentes membros, por serem os mais temidos, são desligados ou pedem demissão; Regras e diretrizes estão acima de tudo;	A estrutura hierárquica está acima de tudo; Muita cobrança pelas normas e valores da empresa; Novos funcionários desconhecem a política salarial; Ênfase no setor de ouvidoria; Rotatividade elevada
Sistema de Controle	Gerenciamento precário; Sistema de controle informal; Ausência de sistemas; Não existem controles de desempenho;	Ausência de sistemas; Perda de controle por parte do fundador; Reconhecimento da falta de um sistema de controle; Falta de orçamentos;	Criação de novos sistemas; A entrada de gerentes aumenta o nível de controle nos processos;	Alto controle de desempenho; Uso de controles aprimorados; Tudo pode ser controlado;	Aumento nos sistemas controles; Processos Formais; Aumento de investimento na área de sistemas;	Investimento em sistemas de controle, mais do que inovação; Há grande formalidade, Exigência de orçamentos;	Perda total de controle dos processos; Paranoia gerencial com processos burocráticos.	Sistemas numerosos, complexos e pouca funcionalidade; Não há qualquer senso de controle; Mecanismos complexos;
Gestão Financeira	Necessidade de Capital Operacional; Risco de endividamento; Surgimento de crises; Alta probabilidade de erros.	Maior consistência de caixa; As vendas aumentam rapidamente; Descuido com os investimentos; Falsa obtenção de lucros; Muitos descontos e comissões; Falta de gestão financeira; Estabilidade de fornecedores;	Muitas políticas de preço; Incerteza com o lucro da empresa; Possível perda de capital; Insuficiência na gestão financeira; Os lucros podem aumentar, mas as vendas caem;	Alcance do equilíbrio; Gestão financeira efetiva; Atingimento do autocontrole e flexibilidade; Foco na quantidade e qualidade. Capacidade simultânea do crescimento nas vendas e aumento da lucratividade; Escassez de caixa é um acontecimento esperado;	Investimento em produtos já existentes; Diminuição de recursos para pesquisas e marketing; Perda de flexibilidade. Início da redução em sua fatia no mercado;	Possui dinheiro em abundância; A empresa produz resultados positivos; Redução da flexibilidade; A situação financeira é vista como segunda opção; Para o aumento do lucro, a empresa aumenta a receita e não reduz os custos;	Resultados negativos; A elevação dos preços reduz a receita total; Participação no mercado continua a diminuir;	Alto grau de endividamento; Não gera recursos próprios; Informações financeiras muito confusas;

(conclusão)

Estilo Gerencial	Ideias são colocadas em prática; Poucas reuniões; Não existe descrição de cargos e salários; Não existe plano de carreira; Gerenciamento através de crises; Não existem estratégias e metas; O mais importante é o produto; Nenhuma delegação; Comunicação curta e direta;	Ideias já estão em funcionamento; Espírito empreendedor elevado; Não vê problemas; Tudo são oportunidades; O mais importante é o mercado; As crises passam a ser gerenciadas; O fundador detém o poder da empresa. Delegação de autoridade; Crescimento de maneira não planejada; Crescimento rápido e descontrolado causa a arrogância do fundador; Excesso de prioridades; Comunicação confusa com troca de palavras;	Delegação de autoridade; Perda de confiança; Atitudes adolescentes com conflito e inconsistência podem gerar divórcio entre os sócios. Inconsistências nas metas organizacionais; Inconsistências no sistema de remuneração e incentivo; Excesso de reuniões improdutivas; Perda de profissionais empreendedores; Muita mudança de lideranças; Redefinições de funções e responsabilidades; Comunicação confusa;	Estilo empreendedor; Uso da criatividade; Administração voltada para resultados; Satisfação das necessidades dos clientes; Escassez de pessoal treinado; Capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes; Uso da inovação como âncora para o crescimento; Impulso do espírito empreendedor; Uso excessivo de tecnologia; Muitas reuniões produtivas; Comunicação clara;	Perda discreta do espírito empreendedor e inovador; Perda discreta da criatividade; Menos estímulos para manter a sua visão original; Concentra-se nas realizações do passado; Administração voltada para resultados; Excesso de confiança; Sensação de segurança no mercado; Expectativas menores de crescimento; Ausência de conflitos;	Falta de ideias inovadoras; Aumento do envelhecimento; Acomodação da empresa; Grande formalidade no vestir e no falar; Tentativa de recuperação do espírito empreendedor; Comunicação através de mensagens; Medo de olhar para o futuro; Comportamento arrogante; Distribuição de metas desproporcionais a realidade do mercado; Produtos ultrapassados; Dependência de fatores externos;	Muitas brigas e conflitos; A paranoia paralisa a organização; Ninguém quer mostrar o jogo; O importante passa a serem guerras territoriais internas; Inexistência da inovação; Inexistência do espírito empreendedor; Desconhecimento da concorrência;	Empresa desorganizada; Permanência do declínio; A extinção ou morte pode levar anos. Interesses políticos que a mantém viva; Comunicação somente por escrito; Os procedimentos não são repassados aos funcionários; Os vendedores desconhecem as políticas de vendas e marketing; Inexistência de compromisso por parte dos funcionários;
Diagnóstico	Fase de grande vulnerabilidade com risco de mortalidade.	A organização se volta para o mercado aproveitando as oportunidades.	A organização está buscando sua independência longe do fundador.	A organização atinge o equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade.	É o primeiro estágio do envelhecimento. O fim do começo.	Estágio que em que os problemas começam a aparecer.	Nessa fase os aspectos culturais e éticos dos dirigentes favorecem o aparecimento de conflitos.	Pouca funcionalidade e descontrolo. As organizações burocráticas podem continuar vivendo a um prolongado estado de coma.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)





## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa de caráter descritivo, desenvolvida por meio de um estudo multicase e análise de conteúdo. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem como objetivo a aquisição de dados descritivos sobre pessoas, ambientes e processos. Trata-se também de uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2002) esse tipo de pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, por meio de questionário e observação sistemática.

Quanto ao procedimento técnico utilizado nesta pesquisa, optou-se por múltiplos estudos de caso. De acordo com Yin (2005), a realização de múltiplos estudos de caso se torna mais desafiador, por se tratar de um estudo mais amplo e robusto do que o estudo detalhado de um único caso.

As unidades de análise foram três empresas que atuam no setor da Indústria de Fertilizantes, selecionadas por acessibilidade. E essas fazem parte do quadro de empresas atendidas pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação da região do Alto Jacuí- RS. Essas indústrias estão situadas na cidade de Cruz Alta- RS. Os entrevistados foram os empresários-proprietários dessas empresas, pessoas que detêm todas as informações necessárias para esse estudo.

Além disso, optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas que consistiu de 14 perguntas abertas, considerando os seguintes critérios: Estrutura organizacional, estilo gerencial, sistema de controle e gestão financeira. A partir das respostas, foi possível identificar a fase do ciclo de vida que a organização está situada. O modelo de ciclo de vida organizacional considerado na pesquisa foi o proposto por Adizes (1998). A escolha desse modelo se deu pelo fato de sua metodologia ser aplicada a diversos tipos de organizações, independente do tamanho, faturamento, número de funcionários e permitir um melhor detalhamento entre os estágios do ciclo (ADIZES 1998). Cabe ressaltar que o primeiro estágio desse modelo não será considerado, pelo fato das empresas analisadas existirem fisicamente.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A seguir são apresentadas as empresas pesquisadas neste estudo, sendo caracterizadas como empresa A, B e C. Considerando que as características foram evidenciadas pelos critérios: Estrutura, Estilo Gerencial, Sistema de Controle e Gestão Financeira.



### 3.1. Empresa A

A empresa A foi fundada no ano de 2009 na cidade de Cruz Alta – RS. Atualmente a organização é voltada para a produção de fertilizantes líquidos, no qual atua nas regiões do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A organização possui em seu quadro funcional 35 colaboradores, seu faturamento anual consiste em R\$5.000.000,00.

**Estrutura:** A empresa A é constituída por duas áreas, a industrial e comercial. Para as atividades da indústria, a empresa possui um químico. Já a área comercial é conduzida pelo próprio fundador. Porém ambas as atividades passam pela supervisão do fundador. A organização sente uma necessidade muito grande pela mão de obra qualificada, principalmente na sua área comercial e nas funções administrativas.

**Estilo Gerencial:** As ideias não são constantes dentro da organização, porém quando existem elas são utilizadas. Na área de vendas a empresa atua em nível de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Bahia. A organização estuda constantemente seus concorrente e prioriza a qualidade do seu produto, já o preço vem em segundo plano.

**Sistema de Controle:** O controle do setor da indústria quem realiza é um técnico químico e o restante é monitorado sempre pelo próprio dono. A empresa esta buscando a criação de novos controles. O empresário destaca que muitas vezes sente a necessidade de um sistema de controle mais efetivo para a sua expansão.

**Gestão Financeira:** A empresa possui uma consolidação financeira, mas existe uma preocupação muito grande quanto aos investimentos na empresa, pois se trata de altos investimentos, e geralmente a empresa trabalha com prazos mais longos. É normal aumentar os investimentos conforme passa os anos, assim como as vendas aumentam ano a ano.

### 3.2. Empresa B

A empresa B é uma organização voltada para o segmento da indústria agrícola na área de fertilizantes líquidos, macro e micronutrientes e inoculantes, para diversas culturas. Foi fundada em 1985 na cidade de Cruz Alta - RS, iniciando suas atividades a partir da ideia de seus fundadores em oferecer alternativas técnicas e mais econômicas aos seus clientes.



Atualmente a organização conta com um quadro funcional de 102 funcionários que atuam na região sul e 35 funcionários na região centro-oeste, totalizando 137 colaboradores. Seu faturamento anual consiste em R\$35.000.000,00.

**Estrutura:** A empresa B possui um sistema estrutural bem definido, as áreas da empresa são divididas em Industrial, Comercial e Administrativa. Cada um desses setores é composto por profissionais qualificados, e existem pessoas responsáveis por cada área, e essas respondem às demandas solicitadas.

**Estilo Gerencial:** A organização possui um direcionamento tecnológico muito grande, com base nisso as ideias não param nunca. Na gestão da empresa existe um acompanhamento muito forte nas ações de vendas, essas ações são determinadas pela diretoria e gerência. A empresa estuda diariamente seus concorrentes, pois considera isso uma regra para permanecer no mercado. As suas prioridades é ter qualidade no produto e serviço, o preço não é muito discutido.

**Sistema de Controle:** Existem dentro da empresa processos estruturados com bastante controle para que se possa ter a informação imediata. Seja na produção, estoque e vendas. A empresa esta projetando um maior investimento em seu sistema de controle na busca de um programa integrado, pois nem todos os colaboradores tem acesso ao sistema da empresa. Cada funcionário responde pelo controle de sua área, mas existe a flexibilidade em entender o colaborador, caso ele deseje ter conhecimento de determinada área.

**Gestão Financeira:** A empresa esta sempre adotando novas estratégias, o que facilita ter um bom desempenho. Além disso, ela possui um planejamento financeiro de 5 em 5 anos, através disso já esta sendo projetado a ampliação das áreas de atuação e dessa forma ela deverá investir também na linha produtiva.

### 3.3. Empresa C

A empresa C iniciou suas atividades como distribuidora de fertilizantes biológicos no ano de 2007, na cidade de Curitiba, Paraná. Em 2010, com a expansão de seu mercado, adquiriu a planta industrial de uma empresa multinacional do ramo de defensivos agrícolas na cidade de Cruz Alta, Rio Grande do Sul. Dessa forma passou a ser também produtora de insumos agrícolas, com uma estrutura própria para produção de insumos microbiológicos do país. Atualmente a empresa produz e comercializa 27 tipos de Fertilizantes Biológicos (Inoculantes).



Atualmente a organização possui um quadro funcional de 44 funcionários que atuam na cidade de Cruz Alta - RS e 14 funcionários na cidade de Curitiba - PR, totalizando 58 colaboradores. Seu faturamento anual consiste na média de R\$30.000.000,00.

**Estrutura:** A empresa C possui uma estrutura organizacional muito bem definida. Os setores da empresa estão situados em duas cidades, a indústria, o financeiro e a direção em Cruz Alta – RS, o setor administrativo e de distribuição em Curitiba – PR.

**Estilo Gerencial:** A inovação é constante dentro da empresa, investe-se muito em tecnologia de ponta. A empresa trabalha com uma linha muito grande de produtos, os que já existem no mercado passam por um processo de melhoria, trazendo mais benefício ao cliente, assim como são desenvolvidos novos produtos. Em relação a sua competitividade no mercado, a organização busca ter sempre conhecimento de sua concorrência para posicionar suas estratégias.

**Sistema de Controle:** A empresa possui um sistema de controle em que todos os setores são interligados. Existe um sistema que monitora todo controle de qualidade de seus produtos. É através desse sistema que a empresa pode obter informações a qualquer momento, auxiliando tanto na compra de matéria prima como na projeção de vendas.

**Gestão Financeira:** A empresa esta passando por um momento muito importante com o desenvolvimento de novos produtos e conseqüentemente por um crescimento acentuado nas vendas. Seus investimentos são baseados em cima de um planejamento, o que permite a empresa ter maior assertividade nas suas tomadas de decisões. A organização preza pela sustentabilidade como fator fundamental para o sucesso.

### 3.4. Análise comparativa

As classificações das empresas nos estágios do ciclo de vida organizacional baseiam-se nas respostas obtidas, considerando os critérios de Estrutura, Estilo Gerencial, Sistema de Controle e Gestão Financeira.

No Quadro 3, apresenta-se a análise com as características evidenciadas de cada empresa, conforme as respostas obtidas.



Quadro 3 – Análise das características de cada empresa.

	<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Estilo Gerencial</b>	<b>Sistema de Controle</b>	<b>Gestão Financeira</b>
<b>Empresa A</b>	<p><b>Toca-Toca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura simples;</li> <li>- Administração centralizadora;</li> <li>- Necessidade de profissionais;</li> <li>- Possível criação de diretrizes;</li> </ul>	<p><b>Toca-Toca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito empreendedor;</li> <li>- O fundador detém o poder da empresa;</li> <li>- Ideias são colocadas em prática;</li> </ul>	<p><b>Adolescência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de novos sistemas;</li> <li>- A entrada de gerentes aumenta o nível de controle nos processos;</li> </ul>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance do equilíbrio; Gestão financeira efetiva;</li> <li>- Foco na quantidade e qualidade;</li> <li>- Capacidade simultânea do crescimento nas vendas e aumento da lucratividade;</li> </ul>
<b>Empresa B</b>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão e Missão Institucionalizados;</li> <li>- Competência na área administrativa;</li> <li>- Processo de crescimento;</li> </ul>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo Empreendedor;</li> <li>- Uso da inovação para o crescimento;</li> <li>- Comunicação clara;</li> <li>- Administração voltada para resultados;</li> <li>- Uso de tecnologia avançada;</li> </ul>	<p><b>Estabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento nos sistemas controles;</li> <li>- Processos Formais;</li> <li>- Aumento de investimento na área de sistemas;</li> </ul>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance do equilíbrio; Gestão financeira efetiva;</li> <li>- Foco na quantidade e qualidade;</li> <li>- Capacidade simultânea do crescimento nas vendas e aumento da lucratividade;</li> </ul>
<b>Empresa C</b>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão e Missão Institucionalizados;</li> <li>- Competência na área administrativa;</li> <li>- Processo de crescimento;</li> </ul>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo Empreendedor;</li> <li>- Uso da inovação para o crescimento;</li> <li>- Comunicação clara;</li> <li>- Administração voltada para resultados;</li> <li>- Uso de tecnologia avançada;</li> </ul>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto controle de desempenho;</li> <li>- Uso de controles aprimorados;</li> <li>- Tudo pode ser controlado;</li> </ul>	<p><b>Plenitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance do equilíbrio; Gestão financeira efetiva;</li> <li>- Foco na quantidade e qualidade;</li> <li>- Capacidade simultânea do crescimento nas vendas e aumento da lucratividade;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Nas respostas obtidas pelos empresários, verificaram-se as características que se evidenciam em cada estágio, conforme os critérios utilizados. De acordo com a análise realizada nas empresas A, B e C, percebe-se que todas estão situadas nos estágios de crescimento.

Através do diagnóstico, pode-se dizer que a empresa A esta situada nos estágios toca-toca, adolescência e plenitude. As características evidenciadas nessa organização nos mostra que ela ainda esta em um processo de desenvolvimento para chegar a um estágio pleno, apesar da sua gestão financeira já ter alcançado um equilíbrio positivo para o seu crescimento.

Já as empresas B e C, estão mais avançadas dentro do ciclo de vida organizacional. A empresa B esta maior parte no estágio da Plenitude, momento em que se atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Porém no critério sistema de controle está situada na fase de Estabilidade, pelo fato de estar ampliando seu processo de controle e investindo mais em sistemas.

A empresa C esta situada em todas as fases na Plenitude, com isso se pode afirmar que essa organização possui um equilíbrio organizacional em todos os critérios. As práticas adotadas por essa empresa justificam o alcance do sucesso pleno, considerando que essa organização esta sempre em processo de renovação, fator que lhe permite estar nesse estágio de crescimento.





#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar qual o estágio do ciclo de vida organizacional (CVO) que se encontram três empresas do setor da indústria de fertilizantes, atendidas pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) da região do Alto Jacuí – RS, da cidade de Cruz Alta. Para isso, procedeu-se uma revisão bibliográfica acerca dos diferentes modelos de CVO, sendo escolhido o modelo de Adizes (1998) para aplicabilidade da pesquisa. Através das respostas obtidas junto aos empresários, foi possível analisar as características que evidenciam o estágio em que cada organização esta situada. Considerando que através dos critérios utilizados nessa pesquisa percebeu-se que as empresas A, B e C estão situadas nos estágios de crescimento.

De acordo com o diagnóstico, pode-se observar que a empresa A esta situada no estágio Toca-Toca conforme os critérios de estrutura organizacional e estilo gerencial. Já no sistema de controle esta situada na fase da Adolescência, e na gestão financeira situa-se na Plenitude. As características evidenciadas nessa organização nos mostra que ela ainda esta em um processo de desenvolvimento, apesar da sua gestão financeira já ter alcançado um equilíbrio positivo para o seu crescimento. Já as empresas B e C, estão mais avançadas dentro do ciclo de vida organizacional. A empresa B esta maior parte no estágio da Plenitude, momento em que se atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Porém no critério sistema de controle está situada na fase de Estabilidade, pelo fato de estar ampliando seu processo de controle e investindo mais em sistemas. A empresa C esta situada em todos os critérios na fase da Plenitude, com isso se pode afirmar que essa organização possui um equilíbrio organizacional. As práticas adotadas por essa empresa justificam o alcance do sucesso pleno, considerando que essa organização esta sempre em processo de renovação, fator que lhe permite estar nesse estágio de crescimento.

No que se refere às limitações da pesquisa, ocorreu à dificuldade de realizar o contato com os empresários, sendo que esses ocupam os cargos superiores dentro da organização, o que torna mais difícil o agendamento para a entrevista. Sugere-se a realização de mais pesquisas nesse campo, utilizando outros setores e localidades, a fim de analisar possíveis variáveis que possam interferir na mudança de estágio no CVO.



## 5. REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 226 p.

BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; HEIN, N. Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 197-216, 2012.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas por meio das demonstrações contábeis.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing Concerns – Topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. **Harvard Business Review**, v. 60, p.30-50, May/June. 1983.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

FREZATTI, F. et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 383-399, out./nov./dez. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 207 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

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

GREINER, L. E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações.** São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LEZANA, Á. G. R; GRAPEGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Revista Produção On Line, Florianópolis**, v. 6, n. 3, 2006.

LUZ, K. G. et al. Análise do ciclo de vida organizacional nas micro e pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais.** Resende: SEGeT, 2011.

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**. v. 29, n.1, p. 33-51, 1983.





SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - NACIONAL [SEBRAE-NA]. **MPEs em números**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>> Acesso em: 20 mai. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.