

---

## 4. Ciclo de vida das organizações

---

- Crescimento
- Ciclo de vida organizacional
- Modelos
- Declínio organizacional
- Mortalidade
- Bibliografia:
  - DAFT, R. L. Organizações: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2008, cap. 5.
  - CARVALHO, K. L. de; SARAIVA Jr., A. F.; FREZATTI, F.; COSTA, R. P. da. A contribuição das teorias de ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 4, Jul./Ago., p. 98-130, 2010, capítulos 1 e 2.1

---

# Crescimento

---

Por que crescer ?

- O crescimento é uma das métricas de desempenho e de sucesso organizacional.
- O crescimento é necessário para se obter economia de escala, atrair pessoas e conseguir a sobrevivência ou a vantagem competitiva (aspecto tautológico do conceito de tamanho de uma empresa).

## Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Indústria <sup>(1)</sup>	Comércio e Serviços <sup>(2)</sup>
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE, DIEESE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. São Paulo: DIEESE, 2011.

---

# Ciclo de vida organizacional (CVO)

---

## Origem

- Conceito das ciências biofisiológicas e tem sido aplicado nas ciências sociais pela sua adaptação ao tema de desenvolvimento de organizações.
- Nas ciências sociais Alfred Chandler começou a aplicar este conceito em sua pesquisa na década de 60 que resultou no seu livro estrutura e estratégia em 1962.

## Modelos de CVO

- Fases ao longo do desenvolvimento das organizações em que se verificam padrões distintos de características organizacionais, incluindo estratégia, estrutura, liderança e estilos de tomada de decisão.

## Importância

- A correta configuração destes padrões podem levar à melhoria do desempenho da organização.

# Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen

## MODELO DE CICLO DE VIDA DE MILLER E FRIESEN (1984)

**Fase de nascimento:** a organização é caracterizada por uma estrutura simples e centralizada. Há poucos controles formais e sistemas de informação. A organização é dominada pelo fundador, o qual concentra as decisões, prescindindo de um *staff* especializado. Um estilo intuitivo de decisão predomina em lugar de um modelo analítico. Projetos não são detalhados nem alternativas são consideradas. Poucas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisão importante.

### SITUAÇÃO/AMBIENTE

- Firma pequena
- Jovem
- Dominada pelo fundador
- Ambiente homogêneo, plácido

### ORGANIZAÇÃO

- Estrutura informal
- Indiferenciada
- Poder altamente centralizado
- Métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão

### INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA

- Inovação considerável nas linhas de produto
- Estratégia de nicho
- Assume riscos substanciais

Fonte: CARVALHO et al. (2010)

# Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen

## MODELO DE CICLO DE VIDA DE MILLER E FRIESEN (1984)

**Fase de crescimento:** a linha de produtos da organização é ampliada, e mercados são abordados de forma segmentada. A estrutura se torna mais especializada, e a influência do dono na rotina administrativa diminui. Maior esforço é despendido na coleta e no processamento de informação a respeito do ambiente competitivo (monitoramento), para controle do desempenho financeiro dos diversos produtos e para facilitar a comunicação e coordenação entre os vários departamentos. O grau de ousadia das decisões ainda está presente, mas reduzido, uma vez que mais gerentes são envolvidos nas decisões, diminuindo o apetite a riscos e proatividade. As decisões tendem a ser mais analíticas, menos dependentes do palpite do dono e mais centradas nas discussões entre os gerentes.

SITUAÇÃO/AMBIENTE	ORGANIZAÇÃO	INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Firma com tamanho médio</li><li>• Mais velha</li><li>• Múltiplos acionistas</li><li>• Ambiente mais heterogêneo e competitivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alguma formalização da estrutura</li><li>• Base organizacional funcional</li><li>• Diferenciação moderada</li><li>• Algo menos centralizada</li><li>• Desenvolvimento inicial de processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas</li><li>• Inovações incrementais nas linhas de produto</li><li>• Crescimento rápido</li></ul>

Fonte: CARVALHO et al. (2010)



# Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen

**Fase de maturidade:** a organização é caracterizada por uma diminuição do grau de inovação. Além disso, arranjos políticos são perseguidos para manter a estabilidade do ambiente, e a meta passa a ser a melhoria da eficiência e a lucratividade das operações. A estrutura é mais profissionalizada, e o fundador provavelmente já se retirou. Há maior ênfase na formalidade dos controles, orçamentos e indicadores de desempenho. O estilo de decisão é mais conservador, menos inclinado a assumir riscos e inovações. O nível de análise é similar ao da fase anterior.

## SITUAÇÃO/AMBIENTE

- Firma maior
- Continua velha
- Propriedade dispersa
- Ambiente ainda mais heterogêneo e competitivo

## ORGANIZAÇÃO

- Estrutura formal e burocrática
- Base organizacional funcional
- Diferenciação moderada
- Centralização moderada
- Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento

## INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA

- Consolidação da estratégia de produtos e mercados
- Foco no suprimento de mercados bem definidos de forma eficiente
- Conservadorismo
- Crescimento menor

# Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen

## MODELO DE CICLO DE VIDA DE MILLER E FRIESEN (1984)

**Fase de renascimento:** há mais inovações do que em qualquer outro período do ciclo de vida da organização. A diversidade de produtos e mercados leva a uma estrutura divisionalizada. A direção da organização utiliza controles sofisticados para monitorar o desempenho de suas divisões, a fim de orientar suas decisões estratégicas. A maior complexidade exige outros tipos de controle de monitoramento ambiental e de coordenação interna, além daqueles comuns à fase anterior. O estilo de decisão volta a privilegiar a inovação e o risco para gerar crescimento. A ousadia renovada, no entanto, é equilibrada por uma abordagem mais analítica e participativa de decisão. Há uma tentativa consciente de formular uma estratégia para orientar o curso futuro da organização.

SITUAÇÃO/AMBIENTE	ORGANIZAÇÃO	INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Firma muito grande</li><li>• Ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Base organizacional divisional</li><li>• Alta diferenciação</li><li>• Controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados; análise mais formal na tomada de decisão</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para algumas áreas não relacionadas</li><li>• Alta propensão a riscos e planejamento</li><li>• Inovação substantiva</li><li>• Crescimento rápido</li></ul>

Fonte: CARVALHO et al. (2010)



# Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen

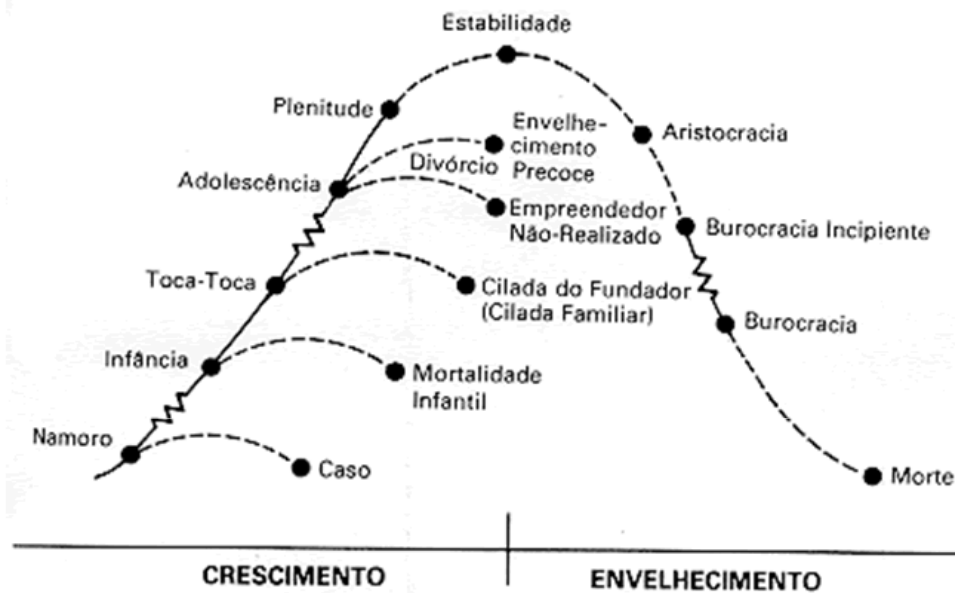
**Fase de declínio:** as organizações diminuem as reações aos estímulos do ambiente externo, tornando-se estagnadas e passando a enfatizar os processos internos, mesmo sem a presença relevante de um sistema de controle. A comunicação entre áreas e níveis hierárquicos é deficiente, diminuindo a capacidade de reação aos desafios. A tomada de decisão é caracterizada por um alto nível de conservadorismo e centralização. A gestão das crises deixa pouco tempo para a direção se dedicar à análise. A organização regride para soluções simples dos graves problemas que enfrenta.

SITUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tamanho de mercado</li><li>• Ambiente homogêneo e competitivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrutura formal e burocrática</li><li>• Base organizacional funcional na maioria</li><li>• Diferenciação e centralização moderadas</li><li>• Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baixo nível de sofisticação</li><li>• Corte de preços</li><li>• Consolidação de produtos e mercados</li><li>• Liquidação de subsidiárias</li><li>• Aversão a risco e conservadorismo</li><li>• Crescimento lento</li></ul>

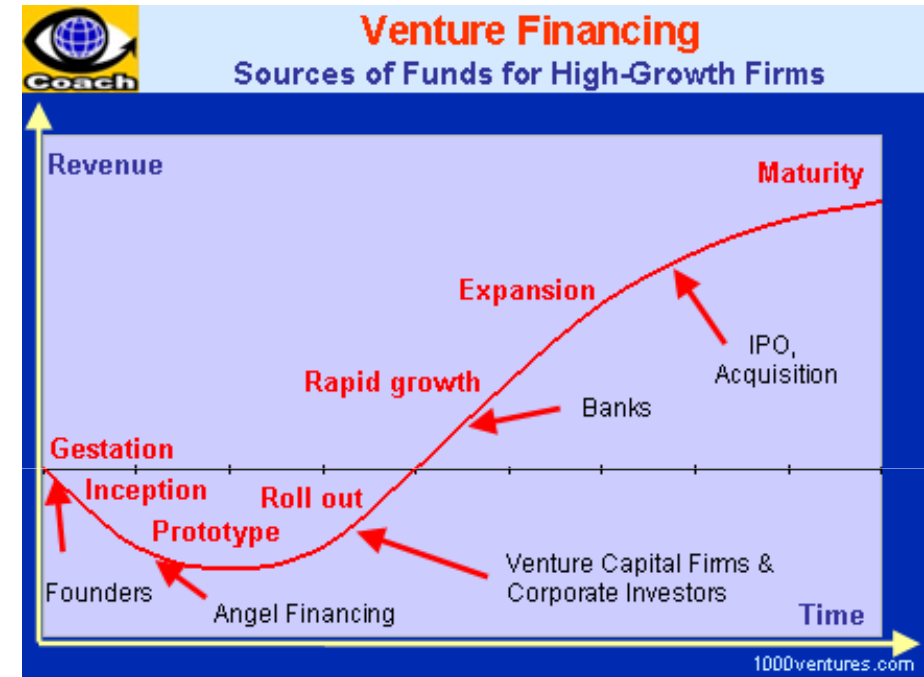
Fonte: CARVALHO et al. (2010)



# Modelo de ciclo de vida organizacional



Fonte: 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.



Fonte: Etapas de financiamento de uma start ups em função do CVO

---

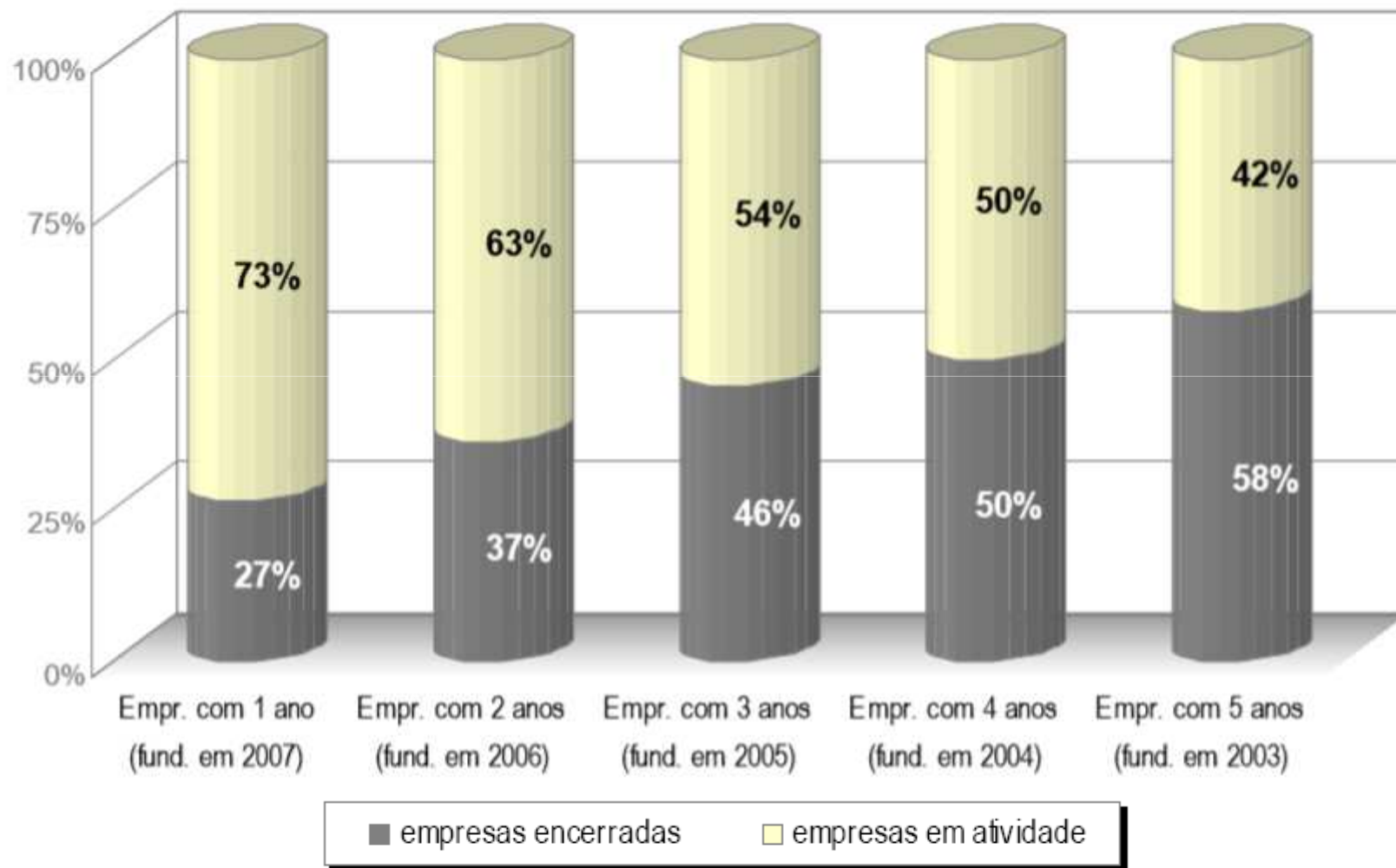
# Declínio organizacional

---

- |          |   |
|----------|---|
| Conceito | <ul style="list-style-type: none"><li>• É uma fase em que ocorre um retrocesso na base de recursos de uma organização, por exemplo, redução do número de empregados, redução no número de produtos ofertados, etc.</li></ul>  |
| Causas   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Atrofia organizacional: As organizações tornam-se velhas, burocráticas, lentas e ineficientes. Práticas organizacionais se cristalizam na cultura organizacional impedindo que a organização mude e se adapte ao ambiente.</li><li>• Vulnerabilidade: Inabilidade estratégica para definir sua atuação e se adaptar às exigências do ambiente.</li><li>• Concorrência ambiental: A redução de recursos escassos pela concorrência leva à seleção natural das organizações.</li><li>• Inovações: Produtos radicalmente novos podem destruir setores tradicionais pois tornam os atuais produtos obsoletos (Joseph Schumpeter – criatividade destrutiva).</li></ul> |

# Mortalidade

## Taxa de mortalidade das novas empresas – 2008



Fonte: SEBRAE SP (2010), 12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas



# Mortalidade

## Causas

- Comportamento empreendedor pouco desenvolvido
- Falta de planejamento prévio
- Gestão deficiente do negócio
- Insuficiência de políticas de apoio (ex., simplificação de impostos,..)

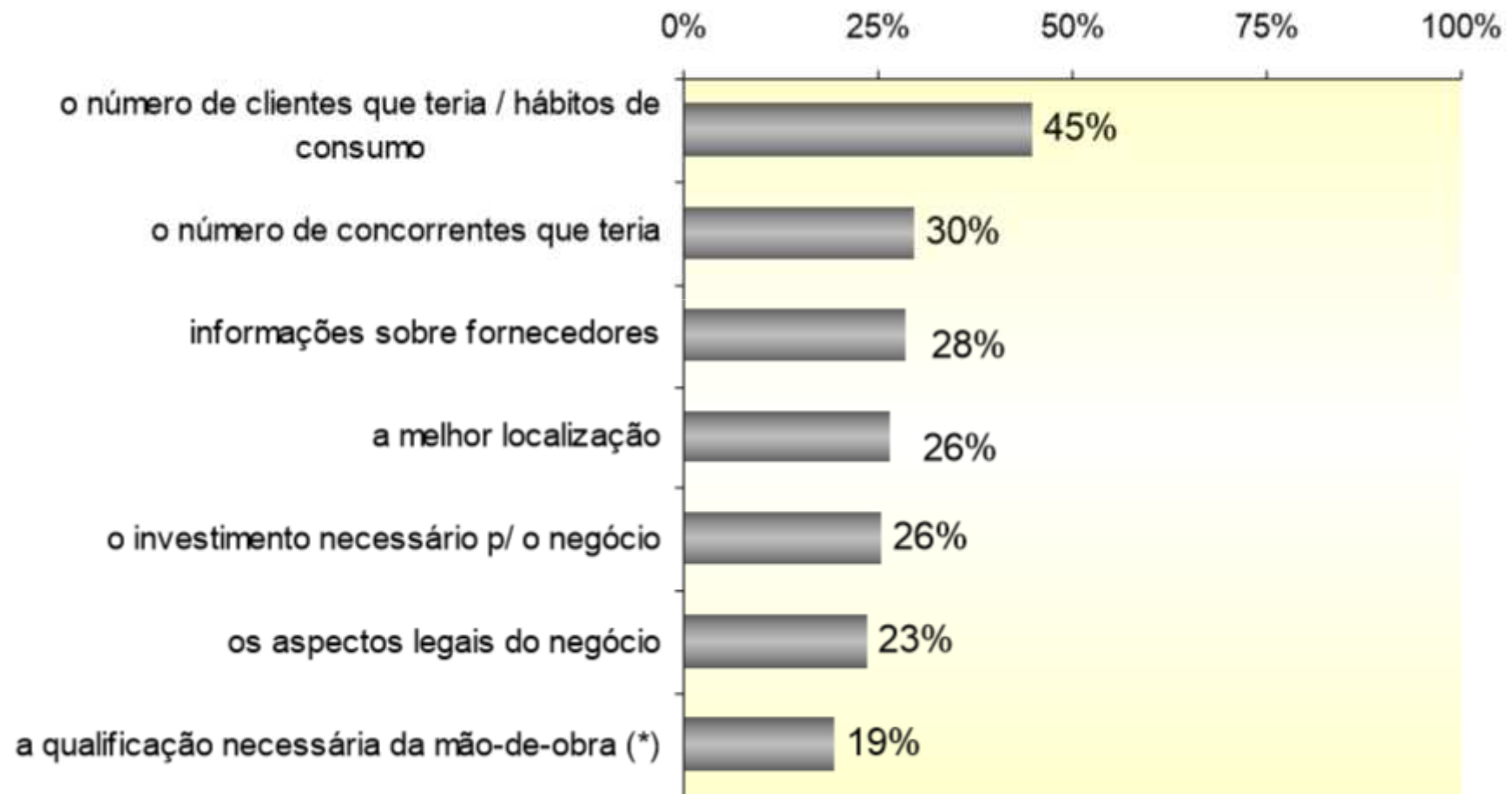
Ano	Constituições JUCESP	Estimativa de empresas encerradas (*)
1990	152.407	79.854
1991	152.192	92.994
1992	115.908	97.066
1993	139.211	90.659
1994	142.220	96.746
1995	146.359	98.395
1996	129.378	100.069
1997	142.537	94.702
1998	123.284	99.176
1999	122.322	93.206
2000	122.009	91.094
2001	131.135	75.136
2002	123.136	77.931
2003	135.194	69.241
2004	128.357	72.783
2005	130.298	79.886
2006	133.779	81.324
2007	159.874	76.276
2008	173.633	84.415
<b>Total 1990-2008</b>	<b>2.603.233</b>	<b>1.650.953</b>
<b>Média anual</b>	<b>137.012</b>	<b>86.892</b>

Fonte: SEBRAE SP (2010), 12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas

# Mortalidade

## Causas: Falta de planejamento dos empreendedores

Informações não levantadas pelos empreendedores



Fonte: SEBRAE SP (2010), 12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas