

A reestruturação empreendida permitiu que a Orcali superasse a crise financeira e voltasse a crescer. Novamente atingiu o terceiro estágio de crescimento do modelo de Churchill e Lewis (1983), e decidiu continuar investindo em sua expansão. Procurando fortalecer sua posição, incorporou empresas concorrentes, assumindo seus contratos, aumentando a base de clientes e gerando um fluxo de caixa que possibilitasse financiar seu progresso. Investiu em ações de marketing e fortalecimento da marca e desenvolveu manuais de normas para a implantação de práticas de qualidade, aumentando o controle e a normatização dos procedimentos. Abriu novas filiais no Estado e, em 2004, obteve a certificação ISO 9001/2000. Nessa nova etapa, a empresa vivenciou uma consolidação no mercado e experimentou o período de maior crescimento em toda sua história, maior do que todas as demais gestões anteriores juntas.

Atualmente, passa por uma fase de transição entre o terceiro e quarto estágio. Apresenta um rápido crescimento, mas ainda mantém algumas características inerentes às empresas empreendedoras. A visão, missão e valores ainda estão intrinsecamente ligados à prática dos proprietários. A maior parte da comunicação interna é feita de maneira informal, apesar dos esforços da administração em formalizá-la. Há um empenho em implantar sistemas para a realização de processos que ainda são executados de maneira informal. Percebe-se que a cultura organizacional está ligada diretamente à atuação de seus líderes, e não à filosofia da empresa. Há uma preocupação de maior delegação de responsabilidades, aumentando a descentralização das decisões e melhorando a efetividade administrativa imposta pelo rápido crescimento e pela crescente complexidade do empreendimento.

O movimento atual da Orcali é em busca de um caminho para atingir um nível de plenitude, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e flexibilidade. Nessa fase, a empresa sabe o que está fazendo, para onde está indo e como chegar lá (ADIZES, 2004).

Observa-se um esforço por parte de seus líderes em garantir um crescimento sustentável.

O caso da Orcali demonstra as diversas etapas pelas quais um pequeno negócio passa ao crescer e desenvolver-se até atingir uma posição destacada no mercado. Como colocam Zachon e Lochridge (2002), cada etapa exige um conjunto diferente de habilidades administrativas para que seja feita a transição entre essas fases de maneira sustentada.

Churchill e Lewis (1983) descreveram os estágios de crescimento de uma empresa sob cinco fatores, que podem ser aplicados à análise proposta: estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão de sistemas formais, metas estratégicas e o envolvimento do empreendedor no negócio.

Em seu primeiro estágio, a Orcali apresentava uma estrutura simples, centrada na supervisão direta de seu fundador. Não existiam sistemas formais nem uma estratégia principal. A empresa e a figura de seu dono se confundiam, já que não havia uma distinção entre ambos.

Conforme se estabilizou, a empresa atingiu o segundo estágio. A preocupação passou da mera existência para a geração de um fluxo de caixa suficiente para financiar o crescimento. A organização tinha um número limitado de funcionários supervisionados por alguns superiores diretos, subordinados ao dono e sem poder de decisão. A extensão dos sistemas formais continuava mínima, a estratégia principal era sobreviver e empreendedor e empresa ainda eram sinônimos.

A Orcali continuou crescendo em tamanho e lucratividade. Aventurou-se em novos setores, como o de transporte de valores, buscando ampliar seu campo de atuação e estabelecer-se definitivamente no mercado de prestação de serviços. A administração passou a ser mais funcional e o proprietário consolidou o negócio. Os sistemas formais estavam em desenvolvimento e a empresa alavancou recursos para financiar o crescimento, associando-se à outra empresa. Nessa fase, empresa e empreendedor começavam a desvincular-se.

Como Churchill e Lewis (1983) colocam, se a empresa falha em algum desses estágios, ela pode voltar a etapas anteriores, ser vendida ou até mesmo falir. A Orcali não conseguiu gerenciar essa transição e teve de reposicionar seu negócio, retornando à etapas anteriores a que se encontrava. Isso fez com que a empresa passasse por uma redefinição de sua estrutura e alterasse suas estratégias de crescimento.

A entrada do novo sócio trouxe um grande impacto à empresa e foi fundamental para sua recuperação. Como coloca Schumpeter (1982), novas condições partem da ação de pessoas diferentes, onde esperanças e valores antigos são enterrados para que surjam outros completamente diferentes. Uma nova visão e um redirecionamento estratégico foram definidos a partir do novo líder. A liderança personalizada e a formação da estratégia novamente centralizada em um único indivíduo foram responsáveis pela revitalização da empresa.

