

Ciclo de Vida e Práticas de Gestão: O Caso da BDL Distribuição e Logística Ltda

Adriano Dinomar Barp (FURB) - adrianobarb@gmail.com

Roselaine FILIPIN (FURB) - rosefilipin@yahoo.com.br

Carlos Eduardo Facin Lavarda (FURB) - clavarda@furb.br

Resumo:

A pesquisa teve como objetivo identificar o perfil de uma distribuidora de alimentos, a BDL Distribuidora e Logística Ltda, localizada no estado de Santa Catarina, no que se refere às práticas de gestão, associada aos estágios do ciclo de vida. Para obtenção do resultado da proposição do estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, com a utilização de entrevista semi-estruturada e análise qualitativa. Aspectos relacionados com o Ciclo de Vida das Organizações na Tipologia de Adizes (1998a) foram abordados como embasamento teórico. Identificou-se na empresa características da primeira e da segunda fase do ciclo de vida. Como ponto relevante a ser considerado, a evolução da empresa foi alcançada obedecendo a critérios de planejamento e controle de gestão, tendo esses dois itens como pontos forte da empresa, e mesmo estando sob o controle dos proprietários, a empresa se encontra na fase de plenitude.

Palavras-chave: *Ciclo de Vida, Planejamento, Práticas Organizacionais.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Ciclo de Vida e Práticas de Gestão: O Caso da BDL Distribuição e Logística Ltda

Resumo

A pesquisa teve como objetivo identificar o perfil de uma distribuidora de alimentos, a BDL Distribuidora e Logística Ltda, localizada no estado de Santa Catarina, no que se refere às práticas de gestão, associada aos estágios do ciclo de vida. Para obtenção do resultado da proposição do estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, com a utilização de entrevista semi-estruturada e análise qualitativa. Aspectos relacionados com o Ciclo de Vida das Organizações na Tipologia de Adizes (1998a) foram abordados como embasamento teórico. Identificou-se na empresa características da primeira e da segunda fase do ciclo de vida. Como ponto relevante a ser considerado, a evolução da empresa foi alcançada obedecendo a critérios de planejamento e controle de gestão, tendo esses dois itens como pontos forte da empresa, e mesmo estando sob o controle dos proprietários, a empresa se encontra na fase de plenitude.

Palavras- chave: Ciclo de Vida, Planejamento, Práticas Organizacionais.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

As empresas no decorrer de sua existência passam por mudanças e transformações no ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a trajetória, a cada fase da vida empresarial vivenciam momentos particulares e característicos, ou seja, passam por diferentes ciclos de vida, e essas mudanças implicam nas variáveis estruturais e processuais da empresa (SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

As mudanças decorrem da necessidade das empresas em alcançar o sucesso, assim procuram realizar inúmeros esforços, que conforme Lezana e Grapeggia (2010) devem estar fundamentados em dois pilares básicos: o empreendedor e seu negócio. A explicação da evolução e dos diferentes papéis desempenhados pelo empreendedor pode ser explicada por meio do modelo de ciclo de vida das organizações.

Adizes (1998a) compara as empresas como os seres vivos, por possuírem ciclos de vidas, as quais enfrentam dificuldades normais a cada estágio, enfrentam dessa maneira problemas usuais no processo de transição, que necessitam ser discernidos para que o desenvolvimento da empresa não fique comprometido.

Alguns gestores mesmo não sabendo identificar em termos teóricos, o ciclo de vida em que sua organização encontra-se, a proposição de métodos utilizados por pesquisadores, entre eles o utilizado nesse estudo, Adizes (1998a), pode fornecer o entendimento de como padrões de planejamento, estrutura, liderança e tomada de decisão variam conforme os estágios evolutivos das organizações.

Para Carvalho et al. (2010) as configurações internas variam de acordo com as características de cada etapa do ciclo de vida. Frölich (2005) entende que em cada organização o desenvolvimento ocorre de maneira diferente, e para algumas os marcos importantes podem definir os estágios de desenvolvimento. Buscando identificar os ciclos de vida de uma empresa dentro desse contexto, cabe a pergunta de pesquisa: Como acontecem as práticas de gestão da empresa BDL Distribuição e Logística Ltda conforme os ciclos de vida proposto por Adizes (1998a)?

Este trabalho tem como objetivo identificar como acontece o processo e as práticas de gestão, pela empresa em estudo nos diversos estágios do ciclo de vida organizacional, segundo a metodologia do ciclo de vida, proposta por Adizes (1998a).

Com essa abordagem entende-se segundo Frezatti et al (2010), que diferentes estágios demandam atividades e recursos distintos e, portanto, poder-se-á ter diferentes características das práticas dessas organizações. Dessa maneira, conforme Battilana e Beraldo (2004) proporcionam, busca-se o reconhecimento e entendimento dos processos, para esclarecer a dinâmica da empresa que envolve o seu crescimento e o que provoca perturbações.

Outros estudos foram considerados com a abordagem do ciclo de vida das empresas: Miller e Friesen (1984); Baker e Cullen (1993); Albuquerque, Hastreiter e Lima (2004); Frölich (2005); Silva, Jesus e Melo (2010); Lezana e Grapeggia (2010); Frezatti et al., (2010).

Dessa maneira, o trabalho vem ao encontro da busca e verificação do ciclo de vida de uma organização específica, a BDL Distribuição e Logística Ltda, localizada na cidade de São José no estado de Santa Catarina, proporcionando a verificação do tema em estudo, podendo contribuir para aplicação em outras empresas e também como base para futuros estudos.

O artigo foi estruturado em cinco partes, a introdução, à revisão da literatura, em que são apresentados os principais modelos de ciclo de vida organizacional e o planejamento estratégico e estruturado, bem como estudos anteriores quanto ao tema proposto, por conseguinte, a metodologia que estrutura o estudo. Na quarta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos. Seguindo as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas no estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Ciclos de Vida das Organizações na Tipologia de Adizes

Todas as organizações passam por uma série de etapas e processos de desenvolvimento ao longo da sua existência, também conhecida como Ciclo de Vida Organizacional, que partem do pressuposto de observar a forma que as organizações se desenvolvem ao longo do tempo (ALBUQUERQUE, HASTREITER E LIMA, 2004).

Conforme Lezana, Grapeggia (2010) os estudos do ciclo de vida das empresas tem evidenciado o impacto que ocorre nas organizações com as mudanças ocasionadas no decorrer das atividades, o empreendedor no início preocupa-se fundamentalmente com a sobrevivência, a medida que alcança patamares mais elevados necessita lidar com outros cenários e estratégias.

As mudanças ocorridas dentro das organizações podem ser previsíveis, ocorre no processo de desenvolvimento de forma sequencial e hierárquica (QUINN e CAMERON, 1983)

Dessa maneira alguns estudos empíricos buscaram evidenciar o percurso das empresas no decorrer das mudanças, onde necessitam de um processo contínuo de adaptações ao seu ambiente. Carvalho et al. (2010), abordaram o ciclo de vida sob perspectiva teórica, as contribuições das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. Levantaram os principais autores, as instituições e os países vinculados à pesquisa sobre ciclo de vida organizacional, em um artigo bibliométrico.

Os principais autores abordados sobre o ciclo de vida operacional foram: i) Chandler (1962) como base para a teoria do ciclo de vida; ii) Quinn e Cameron (1983) realizaram uma compilação de nove modelos de ciclo de vida existentes até o final da década de 70 e geraram uma tipologia própria, denominada *modelo sumário* de ciclo de vida, não considerando o declínio como parte do ciclo de vida; iii) Miller e Friesen (1980, 1984) se destacam não só por

sua profundidade conceitual, mas também pelos testes empíricos realizados e pela abrangência de uma fase de declínio das organizações.

O modelo apresentado por Miller e Friesen (1984) relata que as organizações evoluem de um estágio de pouca idade, pequeno tamanho e simplicidade organizacional, para um estágio de envelhecimento em idade, aumento do tamanho e da complexidade organizacional.

Baker e Cullen (1993) utilizaram três características básicas para classificar o estágio de vida da organização: idade, tamanho e situação (crescimento ou declínio).

Conforme Silva, Vieira e Dallagnelo (1998) os estudos do ciclo de vida, visam demonstrar as características de cada fase das empresas no decorrer do tempo, as empresas passam a apresentar atributos específicos e agir de maneira diferente a cada fase do processo evolutivo. Assim consideram que a cada fase as características de “formalização, complexidade, tomada de decisão e critérios de eficácia podem assumir contornos diferenciados de estágio para estágio”.

Dentro de um processo sequencial Adizes (1998a), propõem o seu modelo do ciclo de vida, podendo ser aplicado em diversas empresas, independente do tempo e tamanho, ressaltando que essas duas premissas, de tempo e tamanho não são causas de crescimento e de envelhecimento.

Adizes (1998a, p.2) “o crescimento e envelhecimento manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade”, considerando a organização como organismo vivo. Discorre que a flexibilidade está diretamente ligada ao processo de início da empresa, mas ressalta que a flexibilidade nem sempre é controlável. Enquanto que à medida que as empresas envelhecem a relação altera-se.

Adizes (1998a) define os estágios dos ciclos de vida organizacionais em períodos distintos, que são o crescimento, o segundo nascimento, a maioridade e o envelhecimento, cada um desses subdividido em outras etapas conforme transcrito a seguir:

O primeiro estágio é denominado do crescimento, com as subdivisões, a primeira denominada de namoro, fase em que a empresa ainda não nasceu, existe somente a ideia “assumir o compromisso com o sonho, [...], focalizar idéias e futuras possibilidades, fazendo planos ambiciosos de mudar para mudar o mercado ou criar um nicho e falando a respeito dele “(ADIZES, 1998b, p.10).

No segundo estágio, a atenção se volta para a possibilidade de resultados, este estágio é classificado como infância, é a passagem do pensar para fazer, essa fase é voltada para a ação, para a oportunidade, mas não se dá muita importância para papelada, controles, sistemas ou procedimentos, o fundador é quem faz tudo, toma todas as decisões, a meta é a sobrevivência (ADIZES, 1998a).

Quando a infância acaba, e o crescimento passa a acontecer de forma rápida e constante, entrando no estágio denominado de Toca-Toca, onde o gestor somente enxerga oportunidades, a arrogância faz parte desse estágio, e incorre muitas vezes no risco de não perceber os perigos a elas associados (ADIZES, 1998a).

Para Moores e Yuen (2001) as estruturas são simples e centralizadas em um ou poucos indivíduos, há poucos controles formais e sistemas de informação existem, mas são inadequados.

Torna-se necessário nessa fase que os fundadores definam limites entre eles e suas empresas, buscando participação de mercado em longo prazo, evitando diversificação prematura, devendo focar as suas capacidades centrais.

O segundo estágio classificado como o segundo nascimento e a maioridade, estágio quando a empresa renasce, é sub-classificado em adolescência, o renascimento acontece longe do seu fundador, ocorre uma ruptura do controle, exigindo a delegação de autoridade, existe uma modificação de cultura organizacional, a necessidade de resolver os problemas presentes

e preparar-se para o futuro, a empresa necessita tornar-se mais profissional, a organização passa a focar no retorno, e na lucratividade (ADIZES, 1998a).

Para Miller e Friesen (1984), na fase de renovação a organização apresenta a necessidade de enxugamento da estrutura; quando se utilizam estruturas matriciais com foco na descentralização, a necessidade dos clientes é colocada em primeiro plano e a decisão volta a privilegiar os estilos inovação e risco.

Passado a fase da adolescência, entra-se para a fase da plenitude, em que é considerado o melhor ponto do ciclo de vida, “quando a empresa atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade, [...] sabem o que estão fazendo e onde querem chegar. tem um orçamento agressivo, e a discrepância entre o previsto e o real é tolerável.” Adizes (1998a, p. 61). O planejamento é espalhado por toda a organização, sendo integrado no topo da direção.

Conforme Andrade et al. (2010, p. 10) “O terceiro período vivenciado pelas empresas é o do envelhecimento que engloba a organização estável, a empresa ainda está forte e começa a apresentar perdas em relação à sua flexibilidade”.

A subclassificação desse estágio é denominada de aristocracia, para Adizes (1998a) é o momento em que a organização está menos ativa e mais passiva diante das oportunidades de longo prazo, ocorrem mudanças com o orçamento, deslocamento dos pólos dentro da organização, Adizes (1998b, p.144) discorre que “o desempenho estaciona e depois começa a declinar.”

Seguindo o modelo de Adizes (1998a), a fase seguinte é a aristocracia, nesse estágio a empresa apresenta uma leve desintegração, ocorre redução de flexibilidade, um dos pontos ressaltados pelo autor, é que nesse período aplica-se o dinheiro em sistemas de controle, mas enfatizando como as coisas são feitas e não o que ou o porquê é feito.

Com isso, acontece ainda um baixo nível de inovação interna, as metas são estabelecidas em curto prazo, com resultados relativamente garantidos, assim as metas tornam-se norma, existe muito dinheiro nesta fase, mas evita-se o risco, não ocorrendo investimentos relevantes em função dessa precaução, devido à aversão ao risco.

Passa-se então, para uma fase onde ocorre a geração de conflito entre os gestores, entra-se no estágio de burocracia incipiente, onde a guerra interna impera, o cliente passa a ser um aborrecimento, as pessoas não se sentem responsáveis pelos acontecimentos dentro da organização, e acabam lutando entre si, de maneira que alguém tem que levar a culpa (ADIZES, 1998a).

Nesse estágio ocorrem problemas financeiros sérios, fazendo com que os gestores tomem atitudes que visam somente aumentar o resultado operacional, medidas adotadas podem ser o aumento de preço dos produtos e a redução das despesas e dos custos, o processo de inovação passa a ser desconsiderado, ocorre corte em investimentos e em pesquisas, ocorre um estreitamento do foco nos produtos, os produtos são focados no presente, a meta é manter a lucratividade (ADIZES, 1998a).

Nessa situação, passa-se para etapa de burocracia e até a morte, a empresa não gera recursos próprios suficientes, seus sistemas de controle são numerosos, mas pouco voltados para os aspectos funcionais, concentra-se basicamente em si mesmo e não no seu ambiente, parte-se para a fase papel, ou seja, os atos tornam-se expressamente formais, passa-se por uma veneração da escrita, exige-se documento para qualquer atitude que necessite ser tomada (ADIZES, 1998a).

Silva, Jesus e Melo (2010) resumem que a cada estágio do ciclo de vida pressupõe dificuldades enfrentadas pelas organizações. Os problemas podem surgir tanto nos momentos de transição para cada fase quanto no seu desenvolvimento, não existindo um padrão de tempo ou de tamanho para os acontecimentos.

Nesse contexto o planejamento, orçamento e controle, são mecanismos que auxiliam o desenvolvimento de cada etapa do ciclo de vida das empresas.

2.2 Planejamento Organizacional

O planejamento organizacional segundo Frazatti et al (2010), envolve o processo estratégico e o tático; o planejamento estratégico exige o envolvimento de decisões que impactam ao longo prazo, enquanto que no tático, o prazo é menor e a preocupação concentra-se nos meios necessários para a execução do planejamento estratégico .

Para Hosseini, Hosseini e Milani (2011) o planejamento estratégico em uma organização pode envolver tomada de decisões sobre alocação de recursos. Durante o planejamento estratégico, os objetivos principais são frequentemente apresentados na visão e missão e, posteriormente, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças são avaliadas.

O planejamento estratégico é realizado nas organizações, de maneira formal ou informal, segundo Aldehayyat e Twaissi (2011), os gestores devem enfatizar os elementos substantivos de análise do processo: i) digitalização do meio ambiente; ii) análise competitiva da atividade; iii) avaliação dos pontos fortes e fracos; iv) identificação e avaliação de cursos alternativos de ação; v) revisão de planos.

O processo de planejamento nas organizações requer segundo Frazatti et al. (2010, p.197) “esforço de organização e coordenação que envolve não apenas equipamentos, mas treinamento, informações e, sobretudo, tempo para análise e decisões”.

Para Bio (1988), o planejamento envolve todo o processo de gerência em uma organização, assim compreende as decisões direcionadas para as seguintes áreas: i) planejamento: refere-se ao conjunto de objetivos desejados e a forma de como serão alcançados, ou seja, o que é desejado e como e quando será obtido; ii) direção: refere-se à capacidade de obter os resultados por meio de outras pessoas; iii) controle: refere-se à implementação dos planos e às avaliações do desempenho em relação ao planejado no intuito de atingir os objetivos definidos.

O Orçamento é uma das formas de planejamento entendido por Atkinson et al (2000), define que o orçamento dentro do planejamento é utilizado como forma de coordenação, servindo também como um elo entre o planejamento e o controle. ‘O orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros [...] com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo, [...] das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais.’ (ATKINSON et al, 2000, p. 465).

Para Frazatti et al, (2010, p.193) “o orçamento subordina-se ao planejamento estratégico estabelecido pela entidade. Uma vez inserido o orçamento no âmbito do planejamento é importante entendê-lo no processo, ou seja, qual o papel, grau de importância e forma que os gestores desejam dar e qual a extensão do processo”.

Dentro desse contexto verifica-se que o planejamento, orçamento e controle, são instrumentos gerenciais necessários para a organização da empresa, proporcionando dessa maneira bom desempenho das atividades e da aplicação dos recursos.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa se caracteriza como descritiva, conforme Gil (2002, p.42),” a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.” Esse estudo descreveu as características da organização por meio de seus diferentes estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, utilizando o modelo ADIZES (1998a), por meio de estudo de caso.

Conforme Collis e Hussey (2005) o estudo de caso, foca o entendimento da dinâmica dentro de um único ambiente, implica em uma única unidade de análise, neste estudo a empresa BDL – Distribuição e Logística Ltda, unidade localizada na cidade de São José, no estado de Santa Catarina.

O estudo de caso segue sua importância conforme percorrido por Yin (2005, p. 20) “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos.”

A pesquisa foi feita com o recurso da entrevista semi-estruturada, segundo Collis e Hussey (2005) a entrevista é um método no qual perguntas são feitas a participantes selecionados, a vantagem da entrevista semi estruturada segundo Collis e Hussey (2005, p. 160) é que “os assuntos discutidos, as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudam de uma entrevista para a seguinte, à medida que novos aspectos são revelados.”

Para coletar informações, em torno do que é feito, como é feito, e como pensam a respeito da organização, foi realizada a entrevista, com o fundador, diretor comercial e com os gerentes dos departamentos de logística, administrativo e comercial da empresa, objeto de estudo, por meio de entrevista pessoal.

As entrevistas primeiramente foram gravadas, posteriormente transcritas, e após a coleta dessas informações realizou-se a análise de conteúdo, em que se buscou agrupar aspectos semelhantes, para alocar os fatos da empresa as etapas do ciclo de vida. Dessa forma, foram identificados os fatos que evidenciavam a mudança de estratégias e as práticas de gestão nas empresas ou ausência de mudança ao longo do tempo. As questões utilizadas na entrevista seguem conforme apresentado no quadro 1.

1. Na fase do namoro, segundo Adizes, a empresa ainda não nasceu, existindo somente como idéia. No caso específico da BDL como surgiu a idéia do início da empresa?
2. Como foi elaborado o planejamento inicial?
3. Qual era o objetivo no início das atividades?
4. Quem foi o responsável pelo planejamento inicial das atividades?
5. No estágio classificado como infância, é a passagem do pensar para fazer, nessa fase, esta voltada para a ação, para a oportunidade, mas também “não se dá muita importância para papelada, controles, sistemas ou procedimentos” (ADIZES, 1998b, p. 10). O fundador é quem faz tudo, toma todas as decisões, a meta é a sobrevivência. Como foi elaborado o planejamento e o orçamento para essa etapa da empresa?
6. A empresa exercia controles, quais eram e quem eram os responsáveis pelos mesmos?
7. Quais os procedimentos adotados para a execução das atividades e quem controlava?
8. Quando a infância acaba, e o crescimento passa a ser uma constante e de forma rápida, e entra no estágio denominado de Toca-Toca, onde o gestor somente enxerga oportunidades, a arrogância faz parte deste estágio, e incorre muitas vezes no risco de não perceber os perigos a elas associados, é necessário que nessa fase os fundadores definam limites entre eles e suas empresas, buscar participação de mercado a longo prazo, evitar diversificação prematura, devendo dessa maneira focalizar as suas capacidades centrais. A BDL passou por essa fase? Como se portaram os proprietários diante desse contexto?
9. Ao analisar a história da BDL, novas indústrias foram adicionadas ao mix de produtos representados pela empresa. Com isso se faz necessário entender como foi feito o planejamento para a entrada desses novos parceiros?
10. Qual a influência dessas entradas no orçamento?
11. Quando da necessidade de uma infra-estrutura maior para comportar as necessidades da empresa fez com que a mesma buscase espaço físico adequado, como essa mudança foi planejada? O orçamento foi ajustado para essa nova realidade?
12. A estrutura organizacional da empresa sofreu alterações?
13. Estabelecer metas e objetivos é importante para se continuar crescendo?
14. Qual o perigo da empresa se acomodar e ficar estável?

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quadro 1 Questões da Entrevista

A abordagem utilizada para responder a questão da pesquisa, foi qualitativa, segundo Martins e Theóphilo (2007, p.136), “uma das principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição. [...] e tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos, ao invés de medições.” esta foi a abordagem, pois a pesquisa, identificou e descreveu o ciclo de vida da organização, seu planejamento e utilização de sua estrutura a cada ciclo de vida identificado na empresa.

4 Análise e Interpretação dos Dados

A BDL Distribuição e Logística Ltda, situada no município de São José estado de Santa Catarina, foi fundada em dezembro de 2003, com atuação na área de distribuição de alimentos e logística, tem como área de abrangência o litoral e alto-vale catarinense, possui 8.022 clientes ativos em sua carteira, apresentando um faturamento médio mensal de R\$ 3.400.000,00.

A empresa distribui produtos de diversas indústrias a destacar em ordem de percentual de participação conforme quadro 2.

INDÚSTRIA	% DE PARTICIPAÇÃO
Ajinomoto do Brasil S/A	39
Colgate Palmolive Comercial Ltda	20
Perfetti Van Melle	14
Finni Guloseimas	6
Dr. OETKER	5
Sustagem	4,6
Vitao	2,7
Divisão Food Service	8,7

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 2 - Participação de Distribuição de Produtos por Fornecedor

Frölich (2005) já discorria que o desenvolvimento de cada organização acontece de maneira diferente e cita os marcos como ponto que pode definir os estágios de desenvolvimento da organização, assim por meio da metodologia aplicada, os marcos importantes na empresa em estudo, serviram como direcionadores para entender as principais etapas do seu desenvolvimento.

O quadro 3 apresenta os marcos importantes na história da BDL, a partir da sua fundação em 2003.

MARCOS IMPORTANTE NA GESTÃO DA BDL	ANO
Surgimento da Empresa	2003
Aquisição da Distribuidora Kunhenn	2003
Entrada de novos produtos para distribuição	2003
Entrada de novos produtos para distribuição	2004
Reestruturação (Inauguração da nova unidade)	2005
Entrada de novos produtos para distribuição	2006

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 3- Marcos Importantes na Gestão BDL

Com base nos dados do quadro 3, foi realizada a alocação das fases do ciclo de vida, seguindo a metodologia de Adizes (1998a), o primeiro estágio denominado de crescimento, aparece com as suas subdivisões, uma delas é denominada de namoro, fase em que a empresa ainda não nasceu tem somente a idéia.

Identificou-se o primeiro estágio, a idéia de criação da BDL, denominada fase do namoro, a idéia nasceu dentro da empresa de um dos fornecedores, onde o atual proprietário trabalhava, surgiu a partir do momento em que houve conhecimento de que esse fornecedor precisava substituir uma distribuidora já existente no local, conforme relata o entrevistado 1:

[...] Surgiu quando dentro da AJINOMOTO que é um dos nossos maiores fornecedores, pois se comentava da necessidade de substituir a antiga distribuidora local chamada Deycon, assim surgiu realmente a idéia de montar uma distribuidora.

A partir da idéia, começa a dar os primeiros sinais de nascimento e organização, conforme relato:

Inicialmente a idéia era utilizar uma empresa que havia sido adquirida aqui em São José, chamada Distribuidora Khunen, que tinha o objetivo apenas de ser adquirida, organizada e revendida. Mas com a idéia de se tornar os Distribuidores da AJINOMOTO no litoral catarinense acabaram abortando e levando em consideração a estrutura da Khunen para continuar esse projeto.

Seguindo os parâmetros determinados por Adizes (1998a) passando do estágio de namoro, em que a idéia já criou corpo, dessa maneira nasceu a empresa, a atenção se volta para a possibilidade de resultados, este estágio é classificado como infância, é a passagem do pensar para fazer, nessa fase, esta voltada para a ação, para a oportunidade, como maneira de sobreviver.

Mesmo não sendo percebido, não foi apalavrado na entrevista, não foi observada a questão de um planejamento estruturado de maneira formal nesse período na empresa, foram determinadas as ações gerais e a viabilidade do empreendimento, sendo nessa primeira fase imprevisíveis e até mesmo irreconhecíveis, mas observadas pelos gestores, indo ao encontro do que já escreve Mintzberg (2006) e observado na fala do diretor comercial. “Na realidade o objetivo sempre foi faturar mais do que a antiga distribuidora vendia, independente do planejamento, tinha que vender mais”.

Identifica-se a fase da infância com algumas das prerrogativas teóricas discurridas na metodologia de Adizes (1998a), a falta de planejamento e as ações sendo todas desenvolvidas pelo proprietário foram a maneira encontrada para sobreviver.

Nesse contexto, salienta-se que a empresa já vem a partir de seus gestores com a proposição de controles, o que permitiu a alocação da fase toca-toca, ocorre ambas as fases, a infância e a toca-toca, em meio ao seu primeiro desenvolvimento, o que é verificado na fala de um dos proprietários, quando dos controles da empresa.

[...] historicamente nós desenvolvemos programas de controles [...] desde Chapecó, duplicamos apenas para cá os controles já existentes, tanto de fluxo de caixa, de faturamento, controle de estoque, bem como de roteirização de entregas, como já era uma unidade filial tinha esse *expertise* da matriz, então foi duplicado para cá. A parte comercial sempre foi comigo (Sr. Everaldo), a parte administrativa com meu sócio Sr. Lóris Bigolin e com o Sr. Rodrigo Ferrolodi.

A fase toca-toca da empresa, não apresentou os pontos negativos, quando Adizes (1998a) se reporta ao gestor como quem enxerga somente oportunidades, é arrogante, não percebendo muitas vezes os riscos eminentes, assim na empresa, perpassa essa fase, indo direto para a fase da plenitude.

Considerou-se a maioria mesmo sem haver a ruptura do fundador, pois inicialmente existia a delegação de tarefas, e à medida que a empresa foi crescendo, esse processo acontece de maneira tranquila e natural na empresa, apresentando forte característica da fase da maioria, observado no relato dos entrevistados:

Na parte administrativa [...] o procedimento padrão já aplicado na matriz onde os responsáveis por cada setor já tinham essas atividades pré-definidas, controle de estoque, roteirização de entrega, separação de produtos. Na parte comercial padrão histórico, controle de metas por vendedor e supervisor. Trabalhamos com a margem correta de lucro na formação de preço, os três pilares que sustentam a operação são: a parte financeira, estoque e a comercial.

As metas são definidas e seguidas, buscando a entrada de novos mix de produtos, por meio do planejamento estratégico, a empresa possui o planejamento como maneira de tomada de decisão para a alocação de recursos, mesmo que sem a delegação total de poder, que é característico da fase da adolescência. O planejamento estratégico é realizado nas organizações, de maneira informal, condizentes com Aldehayyat e Twaissi (2011), pois a empresa enfatizou alguns dos elementos substantivos de análise do processo, i) análise competitiva da atividade; iii) avaliação dos pontos fortes e fracos; iv) identificação e avaliação de cursos alternativos de ação; v) revisão de planos. Conforme relato:

O planejamento de entrada sempre é feito a quatro mãos, o fornecedor tem propostas, tanto de prazo de pagamento, quanto de investimentos na área comercial nos próprios clientes e que a gente acaba ajustando esse faturamento novo em função de ter que mexer com capital de giro, acaba adequando nosso fluxo de caixa na operação, sempre com um cuidado muito claro de nunca comprar estoques gigantescos antes de começar uma operação nova, sempre de acordo com a condição de mercado e reduzindo compras daquilo que já tem em casa.

Reforçando a fase da plenitude, afirma-se que a empresa adota orçamento, tem planejamento estratégico, os administradores sabem onde querem chegar, dessa maneira elaboram o planejamento e o seguem fielmente, com foco na expansão do negócio, características básicas da fase, da plenitude, onde se concentra a maior característica da empresa objeto de estudo.

[...] se você aumenta o volume do faturamento aumenta todo o volume de serviços, aí você mede se a tua estrutura tem que ser agregada ou não em vários momentos você tem a estrutura superestimada então não havendo nenhuma razão para adequação, simplesmente adequando a nova linha ao portfólio, a todos os esquemas de controle de uma forma geral estoque, pauta, palmtop, mas por outro lado também se houver a necessidade de contratação vai ser então em função do aumento do faturamento que automaticamente equilibra o resultado da operação.

Além do orçamento, planejamento, a empresa investiu na questão de controles e divisão de setores, dessa maneira delegando parcialmente o poder, conforme citado anteriormente.

[...] setor de crédito e cobrança numa área fechada, o CPD numa área fechada com ar condicionado específico, sala de reuniões adequada para a equipe, sala de diretoria separada, coisas que antigamente não havia. Box de separação isolados, a estrutura se adequou a necessidade do negócio. [...]. Imprescindível que se estabeleça metas e objetivos em todos os setores. Os controles são feitos com a mais alta tecnologia, agilidade e velocidade, não existe nada hoje que a empresa nenhum setor dela que não tenha avaliação que não tenha sido planejado que não tenha sido

orçado e que não tenha sido executado. Dentro daquilo que tenha sido planejado [...].

Considerando o que foi exposto e as declarações a seguir, a empresa apresenta conforme já citado fortes características da fase da plenitude, pois conforme Adizes (1998a), a empresa atinge o equilíbrio, sabe o que estão fazendo, e onde quer chegar, além de ter um processo orçamentário agressivo, pouca discrepância entre o previsto e o real é tolerável, o planejamento é espalhado por toda a organização, sendo integrado no topo da direção.

O planejamento e orçamento são feitos para curto prazo no máximo 90 dias, são feitos em todos os setores e cada setor analisa a sua estrutura o quanto que pretende, o quanto pode quanto se permite gastar ou economizar, de acordo com a sua capacidade de produção, que é o caso da área comercial que as sugestões dos gestores definem suas metas de crescimento de acordo com as metas dos fornecedores. Há um equilíbrio, uma distribuição daquilo que o fornecedor quer de acordo com os setores se forma um orçamento geral, procura-se seguir ou corrigir a cada 90 dias ou se replanejar a cada 90 dias, exemplo disso agora no próximo dia 9 de dezembro vamos fazer o nosso planejamento para o ano de 2012, ou o 1º trimestre de 2012, para sair já se tudo correr bem para o dia 20 de dezembro, já saber ou estar bem definido como serão os meses de Janeiro, Fevereiro e Março de 2012. [...] Inclusive com premiação para os setores administrativos e logísticos. Eles têm uma premiação se for atingido e mantido o orçamento e for feito alguma economia eles tem um prêmio que equivale ao 14º salário divididos em 4 períodos do ano.

Para os gerentes dos departamentos foram feitas perguntas de igual teor onde as principais observações emitidas pelos respondentes serão apresentadas na sequência, conforme quadro 4.

DEPARTAMENTO	FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO
LOGÍSTICA	Armazenamento e entrega das mercadorias da distribuidora, cuidar do giro de vendas de mercadorias, cuidar do estoque, da validade dos produtos, fazer com que a mercadoria chegue em bom estado e com validade até os clientes
VENDAS	Levar aos clientes o mix dos produtos, com qualidade, atendendo eles de forma contínua, através de roteiros e de visitas periódicas, analisando o mix de produtos, tentando fazer promoções, encartes, ou seja, colocar os nossos produtos da melhor maneira possível para os nossos clientes.
ADMINISTRATIVO	Manter toda a parte operacional da empresa em ordem, tais como os custos, a parte dos funcionários e toda a parte contábil, visa a administração da empresa como um todo, em seus departamentos, setores e demais segmentos, a partir do início até o final de cada tarefa, de cada função executada dentro da operação, basicamente tudo passa pelo departamento administrativo.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 4 - Principais funções atribuídas ao departamento

As respostas demonstram que os setores trabalham de forma harmonizada, visto que cada procura executar as suas funções em busca dos objetivos pré-estabelecidos pela empresa.

Em um segundo momento os gerentes foram questionados a cerca da participação do seu departamento no orçamento geral da empresa. Os principais registros estão demonstrados no quadro 5.

DEPARTAMENTO	PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO
LOGÍSTICA	O nosso custo gira em torno de 5,5% do orçamento da empresa, onde estão todos os custos internos e externos envolvidos na operação.
VENDAS	A gente planeja desde o início do ano, quanto nós queremos vender, e direcionamos por área, através de dados estatísticos, população, sob responsabilidade de cada gestor, é retirado do sistema uma média do último ano, projetando o crescimento, essa meta é dividida mês a mês, a forma de trabalho é a mesma, o que muda é a área.
ADMINISTRATIVO	A parte administrativa, no orçamento, seria a parte dos controles, operacionais, recursos humanos, materiais, financeiro, o departamento é o que realmente pode ser feito na parte orçamentária e do que não pode, é o setor que visa cada vez mais minimizar os custos dentro da operação.

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 5 - Participação do departamento no orçamento

Os resultados apresentados pelos gestores de cada departamento demonstra que o departamento de logística utiliza 5,5% do orçamento, as vendas utilizam o orçamento baseado na produção, cabendo ao administrativo o controle e o fornecimento dos dados para a elaboração desse orçamento.

Por fim foram questionados com relação aos controles efetuados por cada departamento e quem são os responsáveis por cada um deles os resultados estão evidenciados no quadro 6.

DEPARTAMENTO	CONTROLES DO DEPARTAMENTO
LOGÍSTICA	O estoque é contado semanalmente, onde a gente vê o balanço do que é deteriorado, vencido e trocado junto aos clientes (internamente), já externamente é feito o controle de frota, como manutenção, controle de abastecimento, despesas de funcionários, despesas com alimentação, transporte e demais que os funcionários do departamento tem.
VENDAS	Via sistema são analisados e controlados a positivação, faturamento, periodicidade de visitas, todo o dia os resultados são analisados, número e mix de produtos vendidos por vendedor, é através desses controles que são estipuladas as metas, que são repassadas pelos gestores para cada um dos vendedores de sua responsabilidade.
ADMINISTRATIVO	A parte administrativa controla os lançamentos contábeis, o setor fiscal, que cuida das entradas e saídas de mercadorias, o RH responsável por todos os funcionários, o contas a pagar e a receber, onde são autorizados e liberados os créditos para os clientes.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 6 – Participação do departamento no orçamento

Conforme descrito anteriormente, a relação existente do controle verificada no quadro 6 acontece de maneira harmoniosa, ambas focadas na satisfação do cliente, o cliente é o foco para a empresa.

5 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo identificar o ciclo de vida de acordo com as práticas de gestão da empresa BDL sob o modelo proposto por ADIZES (1998a). Partindo-se dos principais marcos da empresa e das informações coletadas nas entrevistas, identificou-se as fases do nascimento, em que há uma ideia inicial para que a empresa fosse criada, classificada como namoro.

Depois de a ideia inicial tornar-se realidade e a empresa então constituída, os proprietários voltaram-se para a ação, aproveitando oportunidades de mercado como maneira

de sobreviver. Os gestores promoveram o desenvolvimento dessas ações, denominada a fase da infância, que passa rapidamente para a toca-toca, devido a preposição de controles desenvolvidas e alocadas na empresa por ação dos proprietários; nesse mesmo período passam a delegar tarefas, mas não acontece a ruptura com fundador no decorrer do desenvolvimento da empresa, o que demonstra a característica de maioridade.

À medida que a empresa se desenvolve e ocorre a proposição de controles, metas são definidas, o planejamento estratégico é instalado, assim como o orçamento, proporcionando o auxílio no processo de tomada de decisão. Novos mix de produtos são incluídos, o planejamento é seguido fielmente com foco na expansão do negócio, caracterizando dessa maneira a fase da plenitude.

A empresa apresenta características da fase da plenitude, na preposição do modelo Adizes (1998a); a BDL nessa fase atinge o equilíbrio, sabe o que está fazendo e onde quer chegar, apresenta um processo orçamentário agressivo com pouca discrepância entre o previsto e o real, o planejamento é utilizado por toda a organização, contando com a participação de todos os departamentos, sendo integrado no topo da direção.

Em todas as fases do ciclo de vida percorridos no trabalho, considerando a fase que a empresa se encontra, houve preocupação com os processos de planejamento e controle, caracterizados na fase de plenitude, mesmo que o poder da empresa não tenha sido repassado, pois permanece com os proprietários.

O estudo vai ao encontro do que do embasamento teórico de Atkinson et al (2000), em que o orçamento reflete a boa alocação dos recursos financeiros, para atingir os objetivos a curto prazo e propor um plano financeiro para atingir as metas organizacionais, pois a BDL sempre teve o orçamento presente dentro do seu planejamento, sendo um de seus pontos fortes. Por meio do orçamento, os gestores controlam os processos, na busca de entender o grau de importância para a extensão de todo o processo do planejamento, conforme colocado nos estudos de Frezatti et al (2010).

Além do planejamento, o sistema de controle adotado pela empresa em estudo, contribuiu para a maximização do desempenho econômico da empresa. Conforme Santa, Mario e Sediya (2009) uma estratégia empresarial apoiada em um adequado sistema de controle é fator importante para a maximização do desempenho econômico e financeiro.

Dessa maneira, o estudo proporcionou o entendimento das características do ciclo de vida da empresa, por meio das práticas de gestão, buscando evidenciar fatores que alteram a fase o ciclo de vida da empresa e o seu contexto organizacional. Logo, compreende-se como a empresa pode consolidar seu modelo de gestão para que garanta estabilidade organizacional, proporcionando crescimento constante.

Outros estudos podem ser desenvolvidos, sob a forma de estudo de casos, buscando relacionar os ciclos de vida das empresas com as práticas de gestão como forma de aprendizagem organizacional.

Referencias

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: Thompson Pioneira, 1998 a.

ADIZES, I. **Em busca da plenitude**. São Paulo: Pioneira. 1998b.

ALBUQUERQUE, A. M. de; HASTREITER, S. T.; LIMA, M. R. S. O ciclo de vida organizacional e a formulação de estratégias: Caso IBE's. **Administare**, Curitiba, v. 3, p. 35-53, 2004

ALDEHAYYAT, J S. TWAISSI, N. Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. **International Journal of Business and Management** Vol. 6, No. 8; August 2011

ALMEIDA, M.I.R, FISCHMANN, A A. A Globalização e os desafios estratégicos. Apresentado no **XI Congresso da Slade** (Sociedade Latino Americana de Estratégia) 28 a 30 de maio de 1998.

ANDRADE, D. M. LIMA, J. B de. PIERINI, V.L. TAVARES, T. S. Ciclo de Vida, Competição e Estratégias em Pequenas e Microempresas. **REAd** – Edição 39 Vol. 10 No. 3, mai-jun 2004.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUZAIR, S Md. Organisational Life Cycle Stages and Management Control Systems in Service Organisations. **International Journal of Business and Management** Vol. 5, No. 11; November 2010

BAKER, D.D.; CULLEN, J.B. Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size and change in size. **Academy of Management Journal**, v.36, n.6, p.1251-1277, Dec. 1993.

BATTILANA, A. N. BERALDO, V. **Aplicação do Conceito de Ciclo de Vida Organizacional na definição e Determinação das Fases de Uma Organização** Varejista. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. - FECAP. Ano 6, N. 15.Agosto de 2004.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1988.

CARVALHO, K. L de. SARAIVA, A. F. J. FREZATTI, F. REINALDO P. da C.A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. **RAM-Revista de Administração**, São Paulo: v. 11, n. 4.p.98-130. Jul/Ago.2010.

CIRINO, R. B. **Concepções de jovens e adultos com deficiência visual sobre os contextos de aprendizagem escola**. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2007.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookamnn, 2005

FREZATTI, F. RELVAS, T.R. S. NASCIMENTO A. R do. JUNQUEIRA, E. R. BIDO, Diógenes de Souza. Perfil de Planejamento e Ciclo de Vida Organizacional nas Empresas Brasileiras. **Revista de Administração-RAM**, São Paulo, v.45, n.4, p.383-399, out./nov./dez. 2010.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO A. R.; OYADOMARI, J. C. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? **ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.3, n.2, p.190-216, 2010.

FROHLICH, L. **Ciclo de Vida das Empresas e as Práticas Organizacionais: O Caso Dudalina**. Dissertação (Título mestre em Administração). Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

YIN, R K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

LEZANA, A. G. R.; GRAPEGGIA, M. Diagnóstico da Fase do Ciclo de Vida Organizacional. **Revista Produção On Line**. v X, n X, SC ISSN 1676 - 1901

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e Casos Selecionados**. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 4-5, p. 351-389, 2001

NASAB, H. H.; NASAB, A. H.; MILANI, A S. **Coping with Imprecision in Strategic Planning: A Case Study Using Fuzzy SWOT Analysis**. **IBusiness**, 2011, 3, 23-29 doi:10.4236/ib.2011.31004 Published Online March 2011 (<http://www.SciRP.org/journal/ib>)> Acesso em: 27.10.2011.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v.29, n.1, p.33-51, Jan. 1983

SANTANA, G. A. S.; MÁRIO, P. C.; SEDIYAMA, M. Y. N. Análise do orçamento sob uma abordagem teórica da Perspectiva institucional. **RC&C – Rev. Cont. e Controladoria**. Curitiba, v. 1 n. 3 p. 200-216 set./dez. 2009. ISSN: 1984-6266

SILVA, C. L. S.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: Um Modelo Para Análise das Organizações. **O &S**. v.5 n.11. Janeiro/Abril. 1998.

SILVA, W. A.C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. O.; Ciclo de Vida das Organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3 , p. 245-263, jul./set. 2010.