



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Análise do ciclo de vida organizacional da empresa Cachaça Jerominho Ribeiro com base no ciclo de vida e nas ferramentas P.A.E.I de Adizes

ADAM OTTONI SORIANO VIEIRA

UFU - Universidade Federal de Uberlândia
adamvieira@hotmail.com

JUSSARA GOULART DA SILVA

Universidade Federal de Uberlandia - UFU
profadmjussara.ufu@gmail.com

VICTOR MANUEL BARBOSA VICENTE

UFU - Universidade Federal de Uberlândia
victorvicente@ufu.br

DANILTON CARLOS DA SILVA

Universidade do Estado de Minas Gerais
DANILTONCARLOS@GMAIL.COM

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)



ANÁLISE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA CACHAÇA JEROMINHO RIBEIRO COM BASE NO CICLO DE VIDA E NAS FERRAMENTAS P.A.E.I DE ADIZES

Resumo

No decorrer da trajetória de vida de qualquer organização ocorre a fase de crescimento, desenvolvimento e envelhecimento como no ciclo de vida natural. Entender as fases do ciclo de vida organizacional e o reflexo que o comportamento dos gestores tem na empresa permite compreender o que leva uma empresa a ter sucesso ou fracasso. Com isso, o artigo tem como objetivo analisar o ciclo de vida organizacional da empresa *Cachaça Jerominho Ribeiro* na perspectiva do modelo do ciclo de vida de Adizes e a influência do perfil do gestor na transição desses estágios pelas ferramentas P.A.E.I de Adizes. Esses objetivos foram alcançados por meio de uma análise qualitativa descritiva, utilizando um roteiro de entrevista semi-estruturado com o atual gestor. Em relação ao ciclo de vida organizacional de Adizes, conclui-se que a empresa se encontra na fase de Plenitude. O perfil gerencial do Gestor atual é o (E)mpreendedor e (A)ministrador. Já o perfil dos gestores que geriram a empresa nos estágios de Crescimento, Nascimento e Maioridade foram diferentes; os resultados indicaram que a passagem de um estágio a outro foi caracterizada pela mudança do gestor, que teve total influência na transição das fases de vida da empresa.

Palavras-chave: Ciclo de vida Organizacional; Perfil Gerencial; Adizes

Abstract

During the life trajectory of any organization is the growth phase, development and aging as the natural life cycle. Understanding the stages of organizational life cycle and the reflection of the behavior of managers has the company allows us to understand what makes a business succeed or fail. Thus, the article aims to analyze the organizational life cycle of *Cachaça Jerominho Ribeiro* company in the model perspective Adizes lifecycle and the influence of the manager's profile in the transition of these stages by P.A.E.I of Adizes tools. These objectives were achieved through a descriptive qualitative analysis, using a semi-structured interview with the current manager. Regarding the organizational life cycle Adizes, it is concluded that the company is in the fullness stage. The management profile of the current manager is the entrepreneur and administrator. But the profile of managers who have managed the company in growth stages, Birth and Manhood were different; the results indicated that the passage from one stage to another was characterized by change manager, who had overall influence in the transition phase of company life.

Keywords: Organizational life cycle; Profile Management; Adizes.



Introdução

Na análise do ciclo de vida organizacional são identificados os fenômenos no decorrer da trajetória de vida da organização, caracterizados como os de desenvolvimento que direcionam o ciclo organizacional para uma ascensão ou declínio da empresa. Esses períodos de desenvolvimento são interpretados como fatores contingenciais essenciais para a identificação e explicação dos estágios do ciclo de vida organizacional das empresas (KIMBERLY, 1980).

Com a identificação do estágio do ciclo de vida organizacional, podem-se verificar as possíveis necessidades e dificuldades que os gestores apresentam no comando da empresa, podendo também ser um instrumento de análise do perfil gerencial do gestor (ADIZES, 1990). Assim, na trajetória de vida das organizações, todas as etapas de evolução passam pelas fases de desenvolvimento, que tem por objetivo principal levar a empresa a uma estrutura efetivamente consolidada (ADIZES, 1990). No decorrer do ciclo de vida organizacional, há uma influência direta do comportamento dos gestores nas fases de vida da organização. Em cada fase, os gestores precisam criar estratégias para alavancarem a empresa e colocarem em uma posição de destaque.

Estudos empíricos ressaltam que os perfis dos gestores exercem total intervenção no desempenho da organização, podendo de acordo com a decisão da gestão, direcionar a empresa em um rumo de crescimento ou extinguir a empresa em um curto prazo de tempo (ADIZES, 1990). Segundo Lezana e Lanza (1996), os fatores que levam as organizações ao fracasso, na maior parte dos casos, estão ligados ao perfil e à postura dos gestores. Contudo, a análise do ciclo de vida organizacional determina a posição de vida da empresa, e o perfil gerencial dos gestores, que somado às interações das características das empresas, determinam a longevidade empresarial.

Tendo em vista o exposto acima, o estudo proposto nesse trabalho abrange o ciclo de vida organizacional da empresa *Cachaça Jerominho Ribeiro*, que atua no setor de bebidas alcoólicas no segmento de mercado cachaça de alambique, localizada na cidade de Ituiutaba, Minas Gerais. Esta empresa foi fundada em 1922, cuja atividade de fabricação da cachaça se iniciou de forma artesanal na região de Campo Alegre, município de Ituiutaba, no Triângulo Mineiro.

O objetivo principal da pesquisa é analisar o ciclo de vida organizacional da empresa *Cachaça Jerominho Ribeiro* na perspectiva do modelo do ciclo de vida de Adizes. Tem como objetivos específicos analisar os estágios de crescimento, nascimento e maioridade e a influência do perfil do gestor na transição desses estágios, como também analisar o perfil do atual gestor da empresa e sua influência na situação atual da empresa, tendo como base o atual ciclo de vida organizacional da empresa e as ferramentas P.A.E.I de Adizes.

2 Referencial Teórico

Esta seção apresenta o referencial teórico, onde se discute os ciclos de vida das organizações e os estágios do ciclo de vida de Adizes.



2.1 Os ciclos de vida das organizações

Dentro dos vários modelos existentes, os autores abordam o modelo do ciclo de vida sobre os aspectos administrativos, produtos, vendas, operações e outros. Nos estágios de crescimento e desenvolvimento do ciclo de vida organizacional, observa-se uma relação direta na evolução da empresa com o perfil gerencial dos gestores, sendo caracterizado de forma generalizada uma flexibilidade no início de vida da organização, podendo prejudicar o modelo de controle proposto pela organização durante a evolução da empresa (FROHLICH; ROSSETO; SILVA, 2007). Em cada período percorrido no ciclo de vida empresarial, a organização passa por características similares no que diz respeito às estratégias, processos e estrutura (GREINER, 1972). No quadro 1 há um resumo dos principais autores que pesquisaram sobre o ciclo de vida organizacional.

Quadro 1 – Modelos de ciclo de vida organizacional

MODELOS	AUTORES	PERÍODOS	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS	
Características de Gestão	Greiner	1972	1. Criatividade 2. Direção 3. Delegação	4. Coordenação 5. Colaboração
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento	4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kauffmann	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação	
Estágios de Crescimento	Adizes	1990	1. Namoro 2. Infância 3. Toca-Toca 4. Adolescência 5. Plenitude	6. Estabilidade 7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1. Concepção 2. Gestação e nascimento 3. Infância e Crescimento	

Fonte: Adaptado de Borinelli, 1998.

Porém, para este estudo adotaremos o modelo clássico de Adizes utilizado em diversas pesquisas empíricas, com resultados bastante significativos com relação à proposta desta pesquisa.



2.2 Estágios do Ciclo de Vida de Adizes

A ênfase aplicada na elaboração desse estudo destaca o modelo do ciclo de vida apresentado por Adizes. As etapas que compõem este modelo são chamadas de “Estágios de Crescimento”, que envolvem as seguintes fases (ADIZES, 1990; GOUILLART e KELLY, 1995; COLLINS e LAZIER, 1996; BATEMAN e SNELL, 1998; JONES, 2000; FERREIRA, 2001):

2.2.1 Estágio de Crescimento

2.2.1.1 Namoro

Adizes (1990) designa Namoro como a primeira fase do ciclo de vida organizacional. Nesta fase ocorre o primeiro compromisso do empreendedor com a empresa, sendo uma fase de amadurecimento de uma ideia, momento em que a organização surge apenas como uma possibilidade de existência.

Adizes (1990) afirma que a chave do sucesso do negócio é o comprometimento que o fundador tem com a ideia. Esse empenho pode facilitar o entendimento do risco substancial conforme o grau de compromisso consolidado nesta fase de Namoro.

2.2.1.2 Infância

Esta fase é caracterizada com enfoque na ação, com isso a empresa deixa de ser apenas possibilidade e ideia e se torna uma organização tendo os resultados prioridades (ADIZES, 1990).

Nessa fase de vida, a organização necessita de um capital operacional, assim o planejamento financeiro para o giro de capital é extremamente importante para a sobrevivência da empresa, podendo com a falta desse falir a empresa (ADIZES, 1990). Com isso, é muito importante à passagem para o próximo ciclo de vida, o toca-toca, em que a atividade da empresa já funciona de forma estável e há um retorno econômico superior.

2.2.1.3 Toca-Toca

Nesta fase, a empresa tem uma estabilidade financeira e operacional, mudando da sobrevivência para o crescimento (ADIZES, 1990).

Neste sentido, o autor descreve algumas características nesta fase como a fidelização de clientes, padronização de fornecedores, aumento do fluxo de caixa, o não compartilhamento dos princípios e valores dos funcionários com o fundador e a diminuição de problemas relacionados à produção, passando para o próximo estágio, o de Nascimento e Maioridade (ADIZES, 1990).

2.2.2 Estágios de nascimento e maioridade

2.2.2.1 Adolescência

Adizes (1990) designa Adolescência como a primeira fase do segundo estágio do ciclo de vida organizacional. Nesta fase a empresa passa a funcionar sem a dependência do fundador, sendo administrada por uma equipe gestora profissional.



2.2.2.2 Plenitude

A segunda fase do estágio de Nascimento e Maioridade é a Plenitude. Nesta fase Adizes (1990, p.61) afirma que “a organização atinge o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, quando a organização atinge um equilíbrio de flexibilidade e autocontrole”. As atividades e o direcionamento organizacional são voltados para os clientes. Os processos internos e o sistema criado pela gestão são funcionais, pois a empresa passa a ter uma participação maior no mercado, a organização passa a ter visões estratégicas com planejamento e disciplina para seguir em frente (ADIZES, 1990).

Na fase de plenitude, as vendas aumentam consideravelmente, fazendo com que a empresa tenha uma postura agressiva no mercado, tendo um orçamento sustentável. Nessa fase de vida organizacional, Adizes (1990) descreve as características de plenitude como uma fase orientada para os clientes, visão criativa da organização, sistemas e estruturas organizacionais funcionais e superação das expectativas de desempenho previsivelmente.

Após essa fase, a organização entra no processo de envelhecimento, caracterizado em quatro fases: estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

2.2.3 Estágio de envelhecimento

2.2.3.1 Estabilidade

Adizes (1990) afirma que a fase de estabilidade é o primeiro estágio de envelhecimento do ciclo de vida organizacional. A empresa permanece em um estado confortável no mercado, mas vai perdendo sua flexibilidade, diminuindo seu ritmo de crescimento e começando a passar por um processo de declínio.

Nesta fase a empresa começa a perder o espírito de criatividade, não busca se inovar no mercado, fica sem incentivo a mudança obtendo menores taxas de crescimento, tendo falsa sensação de tranquilidade focando apenas no lucro em curto prazo (ADIZES, 1990).

2.2.3.2 Aristocracia

Para Adizes (1990) a fase de Aristocracia é a segunda fase de envelhecimento da organização. Nessa fase a empresa reduz sua flexibilidade de forma que essa redução seja acentuada em longo prazo, sua capacidade de produzir resultados diminui fazendo com que a organização se preocupe mais com a vitalidade da empresa.

2.2.3.3 Burocracia incipiente

De acordo com Adizes (1990), a fase de burocracia incipiente é a terceira fase de envelhecimento da organização. Nessa fase, Adizes (1990) a descreve como uma verdadeira guerra civil; a organização foca saber quem causou os problemas e não procura saber como resolvê-los.

Caso o governo intervenha em sua deterioração, a empresa pode ter uma chance de salvação passando para uma fase de Burocracia Plena, subsidiada pelo governo e estatizada (ADIZES, 1990). Caso essa intervenção não ocorra, a empresa caminha para a próxima fase, a de Burocracia e Morte.



2.2.3.4 Burocracia e morte

A fase de burocracia e morte é o último estágio do ciclo de vida da empresa. A empresa já não possui condições de se sustentar no mercado, permanecendo viva por meios artificiais e sem recursos para sua subsistência (ADIZES, 1990).

Nessa fase, a empresa já não possui recursos próprios para se tornar sustentável, tendo em sua estrutura números e sistemas sem funcionalidade. Não há pela organização qualquer chance de recuperação, sem nenhuma perspectiva de controle e mudança (ADIZES, 1990).

Por fim, a empresa se mantém somente por meio de regulamentação oficial, pelos órgãos do governo, sendo a morte da empresa uma certeza, sendo mantida apenas por motivos e interesses políticos, sem compromisso com os clientes (ADIZES, 1990).

3. Ferramentas para análise da tomada de decisão de Adizes

Dentro do ciclo de vida descrito no tópico anterior, o perfil gerencial dos gestores determina o caminho a ser seguido pela organização e como a empresa se direcionará em cada fase do ciclo de vida (ADIZES, 1990).

Contudo, Adizes (1990) determina que há quatro papéis que os gestores precisam trabalhar para que as tomadas de decisões sejam eficientes em curto prazo e eficazes em longo prazo, os papéis P.A.E.I. No quadro 2, estão apresentados de forma genérica as funções, os estilos e as perguntas referentes a cada papel gerencial.

Quadro 2 – Papéis gerenciais e suas características

PAPEL	FUNÇÃO	ESTILO	PERGUNTAS
<i>(P)roduzir</i>	Eficácia (curto prazo)	Produzir um propósito, um serviço, satisfazer uma necessidade	O que fazer?
<i>(A)dmínistrar</i>	Eficiência (curto prazo)	Sistematizar, rotinizar, programar atividades	Como fazê-lo?
<i>(E)mpreender</i>	Proagir (eficiência em longo prazo)	Criar, assumir riscos, antecipar o futuro	Quando/porque fazer?
<i>(I)ntegrar</i>	Organicidade (eficiência em longo prazo)	Integrar, criar interdependência	Quem deve fazê-lo

Fonte: Adaptado de Pedro (2003, p. 27).

3.1 Estilos gerenciais (P.A.E.I) de Adizes

Para Adizes (1990) se os quatro papéis gerenciais (P.A.E.I) forem incompatíveis, o gestor será incapaz de gerenciar todos os papéis de forma simultânea. Com isso, Adizes (1990) explica os quatro papéis gerenciais. O gestor que possui o estilo (P._._.) tem a característica pessoal de ser solitário, ele foca nas atividades que tem que exercer, mas não consegue administrar, não possui característica de ser empreendedor e não possui interação com o grupo, ele é trabalhador, leal, dedicado, conservador e fazedor (ADIZES, 1990).

O gestor que possui o estilo (._.A._.) tem a característica de ser burocrata, seguindo suas tarefas de forma metódica, enfatizando não o que fazer, mas como fazer, possui a capacidade de ser criativo e ter uma visão global (ADIZES, 1990). O gestor que possui o estilo (._._E._) tem a característica de ser visionário, não segue a risca os horários nem as



regras da organização, não pensa de forma metódica, é voltado para os seus interesses e necessidades (ADIZES, 1990). O gestor que possui o estilo (._._.I) tem a característica de ser político, para o autor, esse gerente presencia o que está acontecendo antes de todos, se posiciona como líder nessa questão, sempre tem uma sugestão, mas nem sempre concorda com ela, utiliza os subordinados para saber o que está acontecendo e fica farejando o que os subordinados acham ou concordam em sua posição (ADIZES, 1990).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta a caracterização da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, a análise de dados, resultados e discussões.

4.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa utilizada no trabalho foi a qualitativa. A escolha do método qualitativo foi feita pela abrangência do objetivo proposto, sendo uma pesquisa investigativa com caráter interpretativo. Essa pesquisa tem o objetivo de encurtar a distância da teoria com a realidade (NEVES, 1996). A pesquisa qualitativa é feita *in loco*, caracterizando uma análise fenomenológica, sendo dotado de um fenômeno singular bem delimitado (NEVES, 1996). Esse tipo de estudo é caracterizado como um fenômeno, que envolve uma configuração, estrutura, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

Dentro dos objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo de caso descritivo, analisando a posição atual da empresa no ciclo de vida e associando sua posição com o perfil gerencial do gestor. Levantando as características de determinado caso e o estabelecimento das relações entre as variáveis estudadas (SANTOS, 1999). Esse tipo de estudo é caracterizado como um fenômeno que envolve uma configuração, estrutura, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

4.2 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi feita com base nos conceitos do ciclo de vida organizacional e as ferramentas gerenciais de Adizes (1990), pela sua adequação à realidade da pesquisa e toda sua base teórica.

Foi aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado com o atual gestor e sobrinho do fundador, “compreendendo os significados que o entrevistado atribui as questões e situações relativas ao tema de interesse” (GODOI; MELLO; SILVA, 2010, p. 134).

O roteiro foi dividido em três partes A, B e C, sendo que a parte A tem como objetivo identificar as características básicas dos gestores que estiveram no comando da empresa, a parte B, identificar o estágio de Nascimento Crescimento e Maioridade da empresa e a influencia do perfil gerencial do fundador na transição desses estágios e a parte C, analisar o ciclo de vida que se encontra a empresa e o perfil do atual gestor. O roteiro foi baseado nos objetivos propostos da pesquisa, sendo aproveitado e modificado o roteiro de Hoffmann (2013).

O registro da entrevista foi feito por meio de uma gravação direta tendo duração de uma hora e quarenta e oito minutos, registrando as expressões orais e auxiliando na análise dos dados. Também foi realizado anotações durante a entrevista de aspectos relativos a apresentação das respostas dadas pelo entrevistado.



Nesta pesquisa a entrevista tem a função de explorar o gestor dentro do objetivo do trabalho, recolhendo dados de forma descritiva de acordo com a fala do entrevistado, dando condições ao entrevistador de interpretar sua posição em relação à temática e ao objetivo da pesquisa (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

4.3 Análise de dados

A análise de dados foi feita a partir do conteúdo respondido nos roteiros de entrevista, sendo utilizado de acordo com Godoi; Mello; Silva, (2010) a análise de conteúdo. Segundo Godoi; Mello; Silva, (2010), a análise de conteúdo é feita pela interpretação dos dados repassados pelo entrevistado, baseados em conceitos definidos a priori, sendo um processo de análise não rígido, mas abrangente e sistemático.

Dentro do estudo de caso qualitativo, a análise dos dados tende a não garantir a possibilidade de generalizar o resultado da pesquisa, sendo que esta pesquisa se enquadra em um caso específico, descritivo, em que a conclusão é feita e apoiada nos dados coletados (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

5 Discussão dos Resultados

As respostas obtidas por meio do roteiro de entrevista aplicado com o atual gestor da empresa *Cachaça Jerominho Ribeiro* levaram a análises dos objetivos propostos do trabalho. Na resposta, identificou o início de vida da empresa *Cachaça Jerominho Ribeiro*, fundada em 1922 pelo senhor João Ribeiro Silva que deu início à fabricação de cachaça na região do Campo Alegre, município de Ituiutaba, no Triângulo Mineiro, fazendo-a de forma totalmente artesanal e de maneira informal. Na resposta da parte A, pode-se observar que a organização desde o início da atividade até os dias atuais, passou por três gestores, o fundador, seu filho Jeronimo Ribeiro de Menezes, e o atual gestor, bisneto de João Ribeiro Silva, o senhor Bruno Pires Ribeiro.

Dentro das análises, pode-se identificar a fase de namoro, em que as afirmativas selecionadas foram “meu bisavô fabricava a cachaça para o consumo e teve a ideia de trocar a cachaça com outros produtos”; nessa afirmativa identifica-se a característica de amadurecimento de uma ideia, momento em que a organização surge apenas como uma possibilidade de existência. Nessa fase identifica-se também o perfil gerencial do fundador, sendo apresentado na fala Do entrevistado “ele era criativo e muito trabalhador”, caracterizando o perfil do fundador de (P)rodutor e (A)dministrador.

Pode-se identificar a transição da fase de namoro para a fase de infância, na seguinte afirmativa: “como a cidade começou a ficar populosa e movimentada, ele passou a levar a cachaça para ser vendida na cidade”.

No mesmo item, a seguinte afirmativa reforça a característica da fase de infância “ele deixava a cachaça um mês nos bares para ser experimentada e degustada, e negociava com os donos dos bares que se não vendesse ele devolvia e se vendesse o dono pagava o preço ofertado”, nesta afirmativa constata-se a característica de desempenho inconsistente pela falta de diretrizes, normas e sistemas organizacionais.

A partir da introdução da cachaça nos bares da cidade, onde a bebida passou a ser comercializada, passou a se tornar conhecida e as vendas foram crescendo consideravelmente. Nesse período, identifica-se a fase de toca-toca, tendo a característica de estabilidade financeira e operacional, fidelização de clientes e aumento do fluxo de caixa, mudando a questão da sobrevivência para o crescimento.



O gestor relata que a empresa comercializou a cachaça de forma informal até 1992. Com o passar dos anos, o gestor foi envelhecendo e a empresa passou perto de se extinguir pela idade e pelo desgaste físico do senhor Jeronimo Ribeiro, afirmando na seguinte “ele foi vendendo, vendendo, até 1992, quando ele já cansado, já querendo parar de fabricar, vendia só lá na fazenda ou então na casa que ele morava na cidade”. Durante todos esses anos, pode-se perceber que o perfil da tomada de decisão (A)ministrador e (P)rodutor do senhor Jeronimo Ribeiro teve grande influência na estagnação da fase de toca-toca, tendo eficácia e eficiência em curto prazo, mas faltando uma visão empreendedora para alavancar a empresa no mercado.

Na fala do gestor, pode-se identificar as características da fase de adolescência com a mudança organizacional, mudança de liderança, funcionamento da empresa sem a dependência do fundador, sendo administrada por outro profissional, com visões e objetivos diferentes, delimitando responsabilidade.

De 1992 até 2002, o gestor mudou o processo de vendas, criando estratégias de marketing voltadas no produto e passou a reter mais o lucro da empresa, criando uma reserva de lucro para investir na estrutura de produção da cachaça. De 2002 a 2007 foi o período mais difícil para a empresa em sua gestão, tendo que reestruturar o processo de fabricação da cachaça para conseguir o registro e o regulamento da produção e da venda no ministério da agricultura. Após esse período, a empresa iniciou o processo de transição da fase de adolescência para plenitude. Assim, pôde-se perceber a diferença do perfil da tomada de decisão do Jeronimo Ribeiro com o Bruno Ribeiro, sendo que o atual gestor tem a característica de ter uma visão mais adiante, caracterizada como (E)mpreendedora.

Após a regulamentação da produção e venda da cachaça no Ministério da Agricultura, nota-se o início da fase de plenitude, período em que a empresa atingiu um equilíbrio de flexibilidade e autocontrole pela nova condição de ingresso no mercado, como uma empresa formal e regulamentada, sendo a única empresa da região registrada no Ministério da Agricultura. Pode-se reforçar a identificação do início da fase de plenitude na fala do gestor “a empresa a partir de 2007, com o registro e a reforma na estrutura da fábrica, consegui ganhar mais mercado”. Nessa fala pode-se identificar a característica de superação da expectativa e desempenho previsível, podendo também reforçar a identificação desta característica “eu planejei regulamentar a empresa no ministério da agricultura para conseguir a certificação e poder vender mais”.

A partir da regulamentação da produção e da venda da cachaça no Ministério da Agricultura, o gestor mudou a estratégia de vendas, agregando valor na marca e enfatizando a qualidade do produto, direcionando o produto para um público-alvo mais exigente.

O gestor explica a situação atual da empresa, relatando na questão de mercado, a expansão das vendas com a criação de uma filial para engarrafamento e a criação de uma loja para maior exploração do varejo. Ainda na mesma questão, reforça a identificação da fase de plenitude com a afirmação “ nós estamos organizando a documentação para começar a exportar para os Estados Unidos, Bélgica e Suíça”. Na mesma questão, sobre o aspecto futuro, o gestor relata o planejamento da regulamentação do selo da cachaça orgânica, afirmando que “a cachaça orgânica é feita de forma sustentável, preservando o meio ambiente, não agredindo o ecossistema, além de conseguir alguns benefícios e economizar dinheiro. A cachaça orgânica é 80% mais cara que a cachaça normal e tem lugares que chega até o dobro do preço”. Nesse sentido, pode-se reforçar a constatação da posição da empresa na fase de plenitude, tendo as características de direcionamento organizacional voltado para o cliente, participação maior de mercado e visões estratégicas com planejamento.



Ainda na mesma questão, identifica-se pela resposta do gestor outro indício sobre a fase de plenitude vivida pela empresa, que foi o desenvolvimento de um novo produto derivado da cachaça, a “caipirinha”, tendo como objetivo atingir o público jovem. Essa afirmação reforça a identificação da fase de plenitude, sendo caracterizada pela postura de exploração de mercado pela condição de orçamento sustentável.

Contudo, dentro das características citadas na fase de plenitude, pode-se identificar o perfil (E)mpreendedor e (A)ministrador do gestor. Essa constatação é feita pela análise das ações e das atitudes do gestor em querer antecipar o futuro, assumindo riscos e sendo eficaz no longo prazo dentro dos seus projetos. E também atingindo os objetivos propostos no planejamento de forma eficiente em curto prazo. Pode-se reforçar a constatação do perfil do gestor “eu acho honestidade, criatividade e perseverança” sendo características de um (E)mpreendedor e um (A)ministrador.

Dentro de todo o contexto apresentado na análise de resultados, pode-se perceber que o perfil (E)mpreendedor e (A)ministrador do atual gestor fez toda a diferença na evolução da empresa para o alcance da fase de plenitude. Reforçando a teoria de Adizes (1990) de que a postura do gestor determina o caminho de cada fase do ciclo de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o atual ciclo de vida organizacional que a empresa *Cachaça Jerominho Ribeiro* se encontra. Com as análises dos dados obtidos pela entrevista, pode-se constatar que a empresa se encontra na fase de plenitude.

A empresa iniciou o processo de fabricação da cachaça em 1922. Dessa data aos dias atuais, a empresa passou por três gestores. Com a análise de dados, pode-se constatar que a teoria de Adizes se enquadra nesse caso, o qual conclui que a influência do perfil gerencial dos gestores determina o caminho a ser seguido pela organização e direciona o desenvolvimento de cada fase do ciclo de vida da empresa.

Na transição das fases descritas na análise de dados, pode-se observar que o fator de mudança na evolução da empresa foi o organizacional, caracterizado pela diferença do perfil dos gestores que compuseram a organização. Constatando que no início da atividade da empresa, o perfil de (P)rodutor e (A)ministrador do fundador teve grande resultado sobre a fabricação produto e sua qualidade, mas não teve tanto resultado na questão comercial, pelo fato de que o perfil (P)produtor se destacar mais que o (A)ministrador. Já na gestão do Jeronimo Ribeiro, pode-se constatar que a empresa teve um crescimento comercial pelo destaque do seu perfil (A)ministrador, tendo a característica de ser criativo, levando a empresa se ingressar no mercado e evoluir da fase de namoro para a infância e da infância para a fase de toca-toca.

Dentro de toda trajetória de vida da empresa na fase de toca-toca, percebeu-se que o perfil gerencial (A)ministrador do gestor não foi suficiente para evoluir a fase de toca-toca para a fase de plenitude, ficando estagnada nesta fase por um bom tempo. Com o ingresso do Bruno Pires na gestão, a empresa evoluiu para a fase de plenitude devido ao seu perfil (E)mpreendedor, levando a empresa a uma posição de destaque no mercado pela sua visão estratégica de longo prazo, conseguindo o registro da produção no ministério da agricultura, criando uma filial e uma loja voltada para o varejo, projetando e formalizando o processo de exportação, criando novos produtos e projetando a regulamentação do selo de cachaça orgânica.

Em suma, constata-se nesse caso que a teoria de Adizes é válida sobre o aspecto organizacional, levando em conta que o autor afirma que as posturas dos gestores direcionam o desenvolvimento da empresa, ressaltando que a postura dos gestores tem total influencia no



desempenho da organização, podendo de acordo com a decisão da gestão, direcionar a empresa em um rumo de crescimento ou de declínio.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. (1990). **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira.

BORINELLI, M.L. (1998). **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. 167 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. (1983). **The five stages of small business growth**. Harvard Business Review, n. 61, p. 30-50.

DALSASSO, H. **Estratégia e longevidade empresarial**. Brasília: Conselho Federal de Economia. Disponível em: <www.cofecon.org.br>. Acesso em: 23 jan. 2014.

FROHLICH, L.; ROSSETO, R.; SILVA, A. B. (2007). Práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 139-160, jan./jun.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A.B.S. (2010). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, estratégias e Métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

GREINER, L. E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 50, n. 4, p. 37-46, jul-aug.

HOFFMANN, C. A. (2013) Ciclo de vida das organizações: Um estudo de case em uma empresa do setor metal-mecânico. **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 2, n. 2, Mar., p. 90-130.

KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. (1980). **The Organizational Life Cycle**: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations. San Francisco, California: Jossey – Bass Publishers.

LEZANA, A. G. R; LANZA, Nébel S. A. (1996). A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ENGENHARIA INDUSTRIAL, 16, ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2, 1996, Piracicaba, Anais, Rio de Janeiro: ABREPRO.

MACEDO, J. F. (2003). **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Terceiro Milênio.

MENEZES, E. M; SILVA, E. L. (2001). **Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**. 3. ed. Apostila. Florianópolis: UFSC.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

NEVES, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, jul./dez.

PEDRO, A. M. (2003). **Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner**. 2003. 113 p. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REYNOLDS, P., STOREY, D. J., & WESTHEAD, P. (1994). **Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates**. *Regional Studies*, 28(4), 443-456.

SANTOS, A. R.(1999) **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A.

SCOTT, M.; BRUCE, R. (1987). **Five Stages of Growth in Small Business**. *Long Range Planning*, v. 20, n.3, p. 45-52.