



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Análise do Ciclo de Vida da Empresa Familiar

Mariana Paes Leme

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho 2021.



Mariana Paes Leme

Análise do Ciclo de Vida da Empresa Familiar

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Edmundo Eutrópio Colho de Souza

Rio de Janeiro

Junho 2021.

*“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”
– Frederick Herzberg*

Agradecimentos

A minha chegada à conclusão do curso de Administração não foi fácil. Decidir trocar de faculdade, após já ter cursado 3 períodos de Arquitetura e Urbanismo e sem ter certeza alguma do que o futuro me reserva, foi uma das decisões mais difíceis que enfrentei. Larguei o curso anterior com todos ao meu redor questionando minha decisão, já que era muito bem-sucedida no que estava fazendo. Fui atrás do sonho de me profissionalizar e dar continuidade a empresa da minha família, e deu certo.

Concluo o curso de Administração sendo grata por todos aqueles que fizeram parte da minha trajetória no IAG. Primeiramente aos professores, que compartilharam tanto conhecimento de forma dinâmica e informativa. Em especial ao meu orientador Edmundo, que no período anterior a monografia, comprou a minha ideia de analisar minha realidade e poder usar esse trabalho como uma oportunidade de fazer efetivamente uma mudança no negócio da minha família. Ademais queria agradecer os amigos que fiz no curso que foram fundamentais para concluir essa jornada. Em meio a tantas trocas acadêmicas, trabalhos em grupo, também teve muita risada e alegria compartilhada. Carol, Renata, Duda, um muito obrigado! Um agradecimento especial a todos aqueles que fazem parte da equipe do IAG, pessoal da secretaria, da limpeza da sala, da manutenção do ar, entre tantos outros, nada funciona sem vocês.

Gostaria de agradecer também as minhas amigas que sempre estiveram ao meu lado, e quando as coisas ficavam difíceis, elas estavam ali para me apoiar. Giovana, Gabriella, Fernanda, Najlah, Duda, Toledo, Brito, Bap, Melissa, Paulinha, amo vocês, obrigada por estarem comigo. Outro agradecimento especial ao meu namorado, Pedro Gil, que me apoiou e me ajudou tanto no decorrer do curso, te amo e obrigada pelo apoio sempre.

Gostaria de agradecer também a toda equipe dos dois lugares que estagiei, pessoal da Outer e da IBM, muito obrigada!

E, por fim, o agradecimento mais especial aos meus pais. Sergio e Ana Paes Leme, vocês são as pessoas mais incríveis desse universo. Obrigada por terem me guiado por todo esse caminho, por terem apoiado minhas escolhas, por estarem do meu lado, me incentivando a ser uma pessoa melhor e uma profissional melhor. Obrigada por terem me incentivado a ir atrás dos meus objetivos, e por terem tanto orgulho de mim. Obrigada por toda vez que falaram que as dificuldades passariam e que tudo ia valer a pena. Obrigada por terem me dado a oportunidade de estudar em uma universidade tão boa. Obrigada por

toda vez que eu chegava tarde do estágio, estarem preocupados comigo e sempre com uma comidinha pronta para garantir que eu descansasse bem. Obrigada por tanto, amo vocês demais.

Resumo

Paes Leme, Mariana. Análise do Ciclo de Vida da Empresa TGL. Rio de Janeiro, 2021. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo qualitativo apresenta a teoria do Ciclo de Vida das Empresas, do autor Ichack Adizes, par analisar a empresa TGL, tendo por objetivo identificar o seu estágio atual. Segundo a teoria, um ponto comum entre as organizações é a existência de um ciclo de vida, todas passam por diferentes estágios que vão do seu crescimento ao seu envelhecimento. O estudo apresenta, ainda, sugestões de ações de melhoria da empresa afim de que ela siga para o patamar seguinte. Além do estudo bibliográfico, o trabalho contou com entrevistas com os colaboradores e sócios da empresa analisada e observações da dinâmica organizacional da TGL, feitas pela autora do trabalho.

Palavras-chave

Análise do Ciclo de Vida das Organizações, Ichak Adizes, Transporte de Gases Liquefeitos

Abstract

Paes Leme, Mariana. Título e subtítulo em inglês. Rio de Janeiro, ano. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This qualitative study presents the different concepts of the business lifecycle, focusing on the theory of the author Ichack Adizes, aiming to identify the current stage in which the TGL company, active in the field of transport of liquefied gases, is, to in this way, suggest improvement actions in order for the company to move to the next level. This objective was pursued through the analysis of the book *The Corporate Lifecycle*, by the previous author, as well as due to the employees and partners of the company analyzed together with the organizational dynamics of TGL, made by the author of the work.

Key-words

The Corporate Lifecycle Analysis, Ichak Adizes, Transport of Liquefied Gases

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e problema de estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Delimitação e foco do estudo	2
1.4. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Fundamentação Teórica	4
2.1. Ciclo de Vida das Empresas	4
2.1.1. Ciclo de Vida das Empresas de Adizes	6
2.2. Empresas familiares	17
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	19
3.1. Tipo de pesquisa	19
3.2. Coleta de dados	19
3.3. Tratamento dos dados	21
3.4. Limitações do Método	21
4 Apresentação e análise de resultados	22
4.1. A Empresa	22
4.2. Análise dos resultados	27
5 Conclusão	32
6 Referências	34
Anexo 1	36

Lista de figuras

Figura 1: Curva do Ciclo de Vida das Organizações	6
Figura 2: Conjunto de Tanque de Criogenia e Cavalos Mecânicos	23
Figura 3: Cilindros de Argônio	23
Figura 4: Tanque estacionário de oxigênio	24

Lista de Tabelas

Tabela 1: Modelos de Ciclo de Vida Organizacional	5
---	---

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e problema de estudo

No contexto das organizações, um objetivo muito claro as une: torná-las mais valiosas, fazendo suas operações mais rentáveis e maximizando o retorno para seus sócios/acionistas. Deste modo, uma das formas para viabilizar este objetivo é identificar o estágio do Ciclo de Vida em que a empresa se encontra. Essa discussão precisa estar relacionada à forma como a empresa está operando.

O presente trabalho trata da análise do Ciclo de Vida Organizacional da empresa TGL, organização do setor de transporte de gases liquefeitos, com sede no Rio de Janeiro, mas que atua em todo território nacional. O trabalho tem como foco entender em que estágio a empresa se encontra e como pode possivelmente seguir para o próximo. Além disso, a organização é de origem e sucessão familiar, e, por isso, também são abordados os conceitos de empresas familiares, buscando compreender como tais influenciam a organização.

A TGL surgiu como uma ideia com o objetivo de contornar problemas financeiros que a empresa anterior dos sócios, a Unidox Gases, vinha passando. Apesar desta estar no mercado há 40 anos, essa empresa anterior vinha sofrendo com a perda de market share para as grandes multinacionais do setor, causada principalmente por uma crise interna grave, desencadeada pelo cenário de instabilidade política e econômica no Brasil. A empresa que antes tinha como uma de suas principais fontes de renda a venda de oxigênio líquido, foi engolida por empresas maiores do ramo que buscavam novos e menores mercados a fim de contornar a crise. Dessa forma, com uma força de mercado muito menor do que a dos concorrentes multinacionais, a Unidox se viu com parte de seus equipamentos sem uso, entre tanques de criogenia, cavalos mecânicos, tanques estacionários e cilindros, uma vez que não existia volume de compra para a utilização dos mesmos e além de haver a geração de custos, os sócios assim decidiram dar um novo direcionamento a esses ativos.

Com experiência no mercado brasileiro de gases liquefeitos, e percebendo o grande crescimento do setor de serviços, a proposta da nova empresa englobava o aluguel dos ativos e também toda a operacionalização do transporte.

Assim, a empresa TGL, uma empresa familiar com quatro anos, tem origem em uma outra empresa também familiar fundada há quarenta anos. Como a maioria das empresas ela foi construída e se desenvolveu de forma empírica com pouco planejamento e estruturação, baseada em tentativa e erro. Desta forma, questiona-se: Em que estágio a TGL está e o que precisa ser feito para ela crescer de forma estruturada e planejada?

1.2. Objetivo do estudo

Levando em consideração a introdução e o problema identificado no item anterior, o objetivo geral do trabalho é identificar o estágio que a empresa está e o que precisa ser feito para que ela avance para o patamar seguinte de forma rápida, estruturada e planejada, buscando crescimento e rendimento eficaz e eficiente.

1.3. Delimitação e foco do estudo

A pesquisa tem como base entrevistas com colaboradores e sócios da TGL e observações de seu trabalho com o objetivo de focar na análise organizacional da empresa. Desta forma, o estudo se limita a interpretação e visão individual de cada colaborador/sócio e da própria autora. A partir dessas perspectivas concluiremos a análise a partir de seu diálogo com o embasamento teórico.

Assim, a análise também conta com uma delimitação geográfico-temporal: as entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2021 na sede da empresa no Rio de Janeiro, mesmo que a organização atue em todo território nacional.

Desta forma, o presente estudo não englobará a análise de dados financeiros, operacionais, de marketing e RH, individualmente. O estudo faz uma análise organizacional de forma mais abrangente.

1.4. Justificativa e relevância do estudo

Levando em consideração a relevância do estudo, primeiramente é necessário destacar como esse trabalho desenvolveu a autora como profissional já que permite compreender o funcionamento completo de uma empresa real, além da pesquisa em campo e imersão no dia a dia da TGL, que deu experiência e a combinação do embasamento teórico com prático. Além disso, há uma grande relevância pessoal para a autora, por se tratar da empresa da família da mesma e a qual ela pretende administrar no futuro.

Ademais o trabalho é relevante para a própria empresa, já que a análise e as propostas permitirão que os funcionários e administradores conheçam melhor a organização, procurem tomar medidas que melhorem seu desenvolvimento, funcionamento, aumente sua receita, diminua seus custos e conseqüentemente aumente seus lucros e valor, sendo dessa forma, positivo para todos aqueles que fazem parte do processo.

Por fim, é de relevância para a academia já que, utiliza a teoria do Ciclo de Vida Organizacional de forma analítica e prática, dando embasamento realístico a metodologia.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo são apresentados os aspectos conceituais que servirão de base para a análise realizada. A seção está dividida em duas partes. O primeiro ponto aborda a teoria do Ciclo de Vida das Empresas, com foco na teoria de Ichak Adizes. Na segunda parte, são apresentadas teorias que dizem respeito ao conceito de Empresa Familiar.

2.1. Ciclo de Vida das Empresas

Existem diversos autores que trabalham o Ciclo de Vida das Empresas. Os modelos propostos se diferenciam ao darem relevância a diferentes aspectos: administrativos, de produtos, de vendas, de operações, crescimento, entre outros. O conceito de Ciclo de Vida das Empresas surgiu há cerca de 50 anos com as Características de Gestão de Greiner (1972) e segue sendo usadas até hoje, apresentando diferentes perspectivas para análise de organizações.

Nos estágios de crescimento e desenvolvimento organizacional, podemos observar uma relação direta na evolução da empresa com o perfil gerencial dos gestores (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). Estes modelos comumente dividem a vida de uma empresa em etapas, fases ou ciclos, nos quais cada fase tem uma demanda e requer recursos diferentes.

A Tabela 1: Modelos de Ciclo de Vida Organizacional apresenta uma adaptação do que descreve Borinelli (1998), elencando os principais autores que pesquisaram sobre o Ciclo de Vida organizacional.

Tabela 1: Modelos de Ciclo de Vida Organizacional			
Modelo	Autores	Data	Etapas / Fases / Estágios
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágio de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Estágios de Crescimento	Adizes	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Namoro 2. Infância 3. Toca-Toca 4. Adolescência 5. Plenitude 6. Estabilidade 7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia
Características de Gestão	Greiner	1972	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criatividade 2. Direção 3. Delegação 4. Coordenação 5. Colaboração
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westthead	1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção 2. Gestão e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estágio conceptual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo

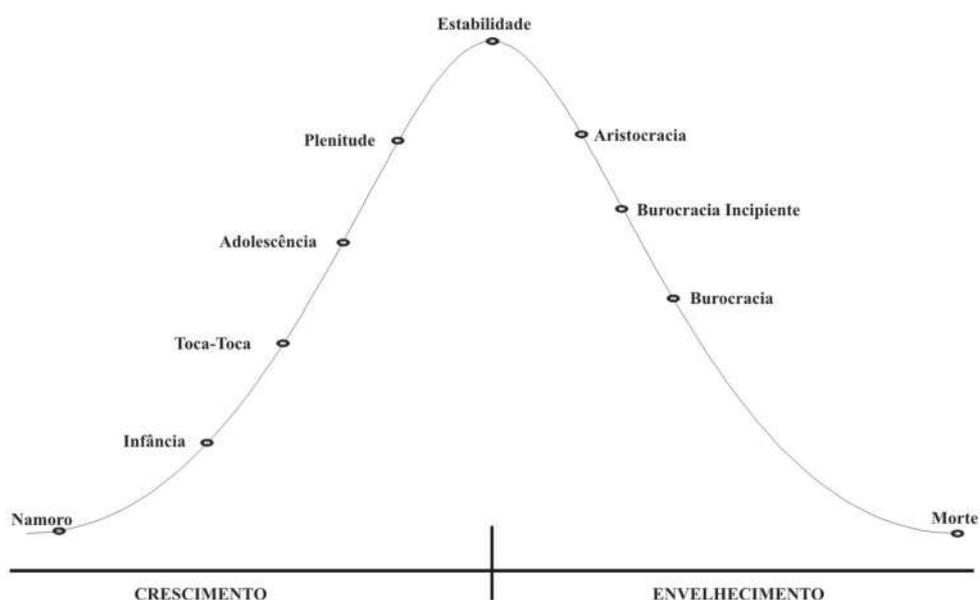
Fonte: Autora, Adaptado de Borinelli, 1998.

Para a análise realizada no presente trabalho, o modelo adotado é o de Ciclo de Vida de Adizes, o que se faz em razão da sua adequação teórica em relação ao objeto de estudo – a organização da empresa TGL – e por apresentar conceitos mais completos em relação aos outros modelos.

2.1.1.Ciclo de Vida das Empresas de Adizes

De acordo com Adizes (1990, p.87), “as organizações, assim como os seres vivos, têm um ciclo de vida, isto é, toda organização nasce, cresce, envelhece e morre”. Segundo o autor o Ciclos da Vida das empresas é dividido em fases. Ele faz uma separação entre as fases de Crescimento e de Envelhecimento, que fazem seu encontro na Estabilidade. As fases de Crescimento são: Namoro, Infância, Adolescência, Plenitude. Depois dessas fases, há a Estabilidade, para, por fim, virem as fases do estágio de Envelhecimento que são: Aristocracia, Burocracia Incipiente e Burocracia. Essas fases são ilustradas na Figura 1:

Figura 1: Curva do Ciclo de Vida das Organizações



Fonte: Adizes, 2001 p16.

Adizes (1998), afirma que podemos avaliar a fase que uma empresa está pela apreciação de padrões previsíveis de comportamento em seu desenvolvimento. Cada fase, com exceção da última – Morte – termina com uma crise, o que pode fazer com que a empresa retorne à fase anterior, ou siga para a seguinte. Assim essas crises podem servir também como instrumentos de alavancagem para o desenvolvimento da organização.

Contudo é relevante ressaltar a seguinte observação do autor:

O tamanho e o tempo não são causas de crescimento e envelhecimento. Empresas grandes, e com uma longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens (ADIZES, 1993, p. 2).

Primeiramente iremos abordar os estágios de Crescimento dada a ordem apresentada pelo autor.

Segundo Adizes (1998), o primeiro estágio no desenvolvimento de uma empresa é como um Namoro. Neste momento a futura empresa existe somente no plano das ideias, prognósticos e conceitos. Nesta fase surge o compromisso de sucesso da ideia da organização, na qual nenhuma ação efetiva é tomada. O autor frisa a importância do empreendedor e fundador se apaixonar pela ideia do negócio, já que esta motivação que provavelmente o incentivará nos momentos difíceis da próxima fase Infância.

Ele afirma que uma empresa só nasce quando o risco é assumido. Nesse sentido, aduz ele: “firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso, pois quando uma organização nascer, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará” (ADIZES, 1998, COLOCAR PÁGINA). Entende-se então que o comprometimento é um fator mais importante do que dispor de boas ideias, um mercado e capital, porque, se a entrega não for proporcional ao nível de dificuldades, a não haverá continuidade. Portanto, pactuar um “compromisso intenso e inabalável” é o segredo do sucesso da empresa nascitura, pois a existência ou ausência dele é que manterá viva ou matará a organização.

O autor ainda defende que ganhar dinheiro por si só não basta como fator motivacional nesta fase do Ciclo de Vida. Neste período de idealizações, a motivação ligada ao lucro é insuficiente já que não tem como saber precisamente quando e quanto será o retorno. É necessário um comprometimento que vai além do lucro, senão um compromisso com a ideia.

Este mesmo comprometimento para a criação da organização também é fundamental para o desenvolvimento do produto e/ou serviço a ser oferecido. Há a necessidade de que o que for oferecido pela empresa seja desenvolvido suficientemente de forma a ser lançado no mercado com a qualidade e especificidades necessárias e pensadas pelo empreendedor.

Fundamentado em suas ideias, o fundador não cederá às exigências do mercado, porque, muitas vezes, ceder implica em abandonar a sua a ideia

original e descuidar de seu próprio desenvolvimento. Em seu livro “Gerenciando os ciclos de vida das organizações”, Adizes cita Shaw:

Os homens sensatos adaptam-se ao ambiente; os insensatos tentam adaptar o ambiente a si. Portanto, todo progresso é o resultado dos esforços de homens insensatos. (SHAW apud ADIZES, 1998, p.18)

Contudo, tal comportamento, só deve ser mantido até determinado momento. É necessário também se voltar para o mercado, entender suas necessidades e as associar a sua visão pessoal, ou seja, é fundamental um equilíbrio entre o que deseja propor e o que se faz necessário. O compromisso do empreendedor é valioso, entretanto é necessário também que ao final ele diminua sua sede, dando ouvidos também ao mundo exterior e à razão. (ADIZES, 1998).

Na primeira fase do ciclo proposto por Adizes, é normal que surjam dúvidas a respeito do que será feito, de como será feito, de quando será e de quem fará. As dúvidas nesta fase, são mais do que fundamentais. A sua resposta é colocada à prova na realidade. Quando não há este choque, diagnostica-se o *Namoro* com problemas patológicos.

Fazendo uma analogia com a realidade, no *Namoro*, os problemas não são graves. Todavia se faz necessário o comprometimento, como mencionado anteriormente, mas também estar disposto a fazer correções de rumo necessárias. A precipitação decorrida da empolgação da ideia, faz muitas vezes com que esta não seja ajustada e colocada por escrito.

Adizes conclui esta fase afirmando que, passando por essas dificuldades na idealização de um projeto, o nascimento da empresa ocorre quando de fato é assumido algum risco, como por exemplo aluguel de uma sala ou venda do primeiro produto. Este risco, permitirá que a empresa passe para próxima fase: a *Infância*.

Nesta nova fase, a empresa já foi criada e, por isso, passam a existir riscos. Assim, faz-se necessário abandonar o plano apenas das ideias para focar nos resultados. Esta passagem é árdua e desafiadora. A *Infância*, segundo Adizes (1998), é tempo para as ações. Nesse estágio, o relevante é o que a pessoa faz e não o que ela pensa. “Não há tempo para se planejar ou pensar porque todos estão ocupados fazendo coisas” (ADIZES, 1998, p. 31). Se o empreendedor se mantiver no plano somente das ideias, pode sofrer nesta fase, já que se faz necessário a adaptação à realidade.

Em tese, a administração da organização contém pouca ou nenhuma regra, norma ou diretriz. Existe uma tendência centralizadora no fundador, ou

seja, cria-se uma dependência operacional da empresa com ele, e caso ele venha a faltar, ou até mesmo falecer como descrito por Adizes a empresa provavelmente sucumbirá já que não haverá um substituto capaz de manter a organização.

Neste momento, não se tem como prioridade conhecer os pontos fortes ou fracos da empresa ou até mesmo padronizar a operação. Os funcionários em geral são contratados pessoalmente segundo os critérios pessoais do fundador.

Adizes ainda lista padrões normais de comportamento neste período, em que a empresa está “voltada para a ação e impulsionada pelas oportunidades”, gerando, assim, um “desempenho inconsistente” (1998, p.22). Esta situação pede um comando apagador de incêndios, que exige pouca delegação e consequentemente o compromisso do empreendedor é frequentemente testado. Desta forma, o autor acredita que essa fase não deve durar muito, já que o excesso de responsabilidade para com a empresa, pode ser exaustivo e desmotivador, podendo levar até mesmo à morte precoce da empresa.

Outro ponto importante levantado por Adizes é a subcapitalização. Durante a *Infância*, há a necessidade de capital para manter o cotidiano da empresa, o caixa e o capital de giro, porque a falta de dinheiro é comum nesse período. Por esse motivo, ele sugere um planejamento a curto prazo, uma vez que não é possível formular metas e estratégias realistas a longo prazo e há a propensão de que o entusiasmo do fundador o cegue em relação às necessidades financeiras. Essas expectativas irreais criam um problema real que acaba prejudicando o seu funcionamento. Adizes afirma que:

As tribulações da subcapitalização durante a Infância podem ser evitadas se, durante o Namoro, o fundador examinar a fundo o que será feito, como isso será feito e quem irá fazê-lo – tanto a curto como a longo prazo. Para que a Infância seja cheia de saúde, é preciso haver um plano comercial realista, e o fluxo de caixa deve ser monitorado semanalmente. O enfoque contábil deve ser no fluxo de caixa. [...] Monitorar o giro das contas a receber e do estoque também é essencial para que se evite um incremento desnecessário do capital de giro capaz de destruir a liquidez da organização Criança. (ADIZES, 1998, p.25)

Assim, para Adizes, os fatores críticos desse estágio são: a constante falta de dinheiro e a exigência permanente de compromisso do fundador. Esses fatores podem levar a uma estagnação nesta fase, ou, até mesmo, à mortalidade infantil da empresa. Por outro lado, eles podem levar a organização a fase seguinte do Ciclo de Vida que é o *Toca-Toca*.

Nesta terceira fase, a empresa começa a apresentar uma estabilidade financeira e operacional, mudando a sobrevivência para o crescimento. Entretanto ainda há um sistema de controle rudimentar, sem coordenação na parte administrativa e com o RH sem definição. Além disso o autor descreve algumas características deste momento como a fidelização de clientes, padronização dos fornecedores, aumento do fluxo de caixa e crescimento das vendas. Desta forma o fundador muitas vezes passa a não ver mais problemas, somente oportunidades, podendo lhe causar um excesso de confiança, que poderá vir a ser prejudicial.

No *Toca-Toca*, as vendas são a maior motivação, a empresa se direciona totalmente para o mercado e associa a quantidade de vendas ao seu sucesso. Assim, “torna-se uma organização impulsionada pelas oportunidades, não uma organização geradora de oportunidades” (ADIZES, 1998, p.37), ou seja, ela foca em reagir ao ambiente ao invés de planejar.

Neste período, não existem funções entre os gerentes, as atividades são realizadas de acordo com a demanda, ou seja, são os afazeres que determinam o que deverá ser feito, não havendo a instituição de processos quanto àquilo que se deveria fazer. A empresa está organizada em torno das pessoas, não das tarefas. Ela cresce de maneira não planejada. “A organização não controla seu ambiente operacional, mas é controlada por ele” (ADIZES, 1990, p. 40).

O fundador, que no estágio anterior era sobrecarregado de afazeres, agora tenta delegar autoridade sem renunciar ao processo decisório. Dessa forma, ele passa a delegar, mas não descentraliza. Segundo o autor: “Uma organização Toca-toca não pode descentralizar. Para que a descentralização funcione, é preciso existir um sistema de controle” (ADIZES, 1998, p. 42). Nessa fase, esse sistema ainda não existe. Surgem, então, as crises nesse processo, uma vez que não existem regras e políticas administrativas concretizadas e os delegados não possuem um parâmetro de ações e resoluções. Cria-se um efeito contraditório em que, em um momento, quem manda é o empreendedor e, em outro momento, quem manda é o delegado. Esta é a chamada Cilada do Fundador.

Ainda nesse período existe a chamada Cilada Familiar. Ela ocorre quando “algum membro da família assume a empresa pelo simples fato de ser dono dela, e não por sua competência ou experiência” (ADIZES, 1998, p. 45). Fazendo com que pessoas incapazes assumam o controle, o que gera desmotivação e pode até levar gerentes competentes a saírem da organização.

As empresas crescem mais rápido do que a capacidade do fundador de implementar estilo de liderança, processos e políticas e processos a serem seguidos. Assim passa a surgir uma crise entre o fundador da empresa e seus trabalhadores.

Conforme Adizes, no terceiro estágio, é frequente o problema da dificuldade de foco empresarial e da dispersão de energia, tempo e capital. A transição para a seguinte fase vem associada a uma grande crise, como por exemplo: erros estratégicos, erros de produção, investimento precipitado, entre outros. A superação da crise na correção de erros permitirá que a empresa estabeleça os princípios da *Adolescência*.

No quarto estágio, Adizes afirma que ocorre o renascimento da organização. A busca da independência do seu fundador é o principal desafio desse momento. Este é um estágio mais sofrido e prolongado do que os anteriores. Ainda, segundo Adizes, “as atitudes de comportamento mais características da organização Adolescente são o conflito e a inconsistência” (ADIZES, 1998, p. 49). Nesta fase, busca-se sanar esses conflitos. Neste período, não há, na empresa, harmonia entre os objetivos e metas ou entre as políticas de remuneração e o desenho de cargo de funcionários, o que acaba por gerar conflitos que resultam em improdutividade.

Nessa transição, Adizes identifica três principais dificuldades. A primeira concerne a delegação da autoridade. O fundador geralmente não quer perder seu espaço de poder. Além disso, cabe a ele se submeter à organização, cumprindo suas regras e diretrizes – criadas, inclusive, com sua ajuda. Entretanto, geralmente, ele é o primeiro a desrespeitar essas normas. Conseqüentemente, os outros atores implicados nas atividades da empresa acabam por seguir seu exemplo e sucumbir em um desrespeito organizacional generalizado. Esse comportamento faz com que a empresa fique imprevisível e cause ainda mais sensação de descontrole por parte do empreendedor.

Por esse motivo, é ressaltada mais uma vez a importância da delegação. Esta não é uma ação fácil, pois, normalmente, o empreendedor tende à centralização, temendo seus resultados. Isso se dá principalmente porque o fundador acredita que seja o único a deter todas as informações necessárias para a tomada de decisão e que seus funcionários são inexperientes no tema. Contudo, Adizes afirma que: “quanto mais tempo ele segurar as rédeas, mais demorado será o processo dos outros aprenderem a tomar e a implementar suas próprias boas decisões” (ADIZES, 1998, p. 51). Aprender a delegar é um exercício diário e requer tempo de adaptação. Esse comportamento se tornará

patológico, segundo o autor, “se o fundador continuar com a mesma atitude qualquer que seja o grau de competência dos subordinados – o que significa cair novamente na Cilada do Fundador” (ADIZES, 1998, p. 52).

A segunda dificuldade de transição é a mudança de liderança, que está associada a dificuldade anterior. Normalmente alguém é contratado para exercer essa função: um gerente ou diretor capaz resolver as questões atuais e preparar a empresa para o futuro, assumindo um papel antes exercido pelo fundador. Esse novo contratado buscará a profissionalização da empresa, implantando regras e diretrizes, sistemas e métodos, ou seja, realizando efetivamente sua profissionalização e entrada nessa nova fase. Assim a empresa se tornará gestora das oportunidades e não será apenas impulsionada por elas.

Geralmente, a entrada dessa nova figura cria conflitos, pois o próprio fundador não está acostumado a não exercer esse papel, e o novo líder conduz a empresa de forma diferente. Dado esse cenário, se “dá início à síndrome da porta giratória” (ADIZES, 1998, p. 53) até que seja contratado alguém compatível com os desejos do empreendedor.

Segundo Adizes (1998), esse processo de transição é doloroso e se dá de acordo com dois cenários: o primeiro é de uma empresa estabilizada e sem pressões exageradas por vendas ou resultados, e o segundo cenário é de uma empresa em crise e desorganizada.

Fora o conflito com o próprio fundador, o novo gestor, em geral, tem conflitos com os funcionários antigos. Esses têm um imenso poder político, porque, uma vez que o conhecimento não é institucionalizado, caso eles decidam sair da empresa, “poderão lançá-la no caos até que alguém descubra como fazer o que eles faziam” (ADIZES, 1998, p. 54). Além disso, eles têm uma relação de lealdade ao próprio fundador, por terem passado por dificuldades na empresa junto com ele. Assim, os funcionários antigos também têm dificuldade em se submeter ao novo gestor e a novos processos, criando mais um conflito nessa transição.

A terceira dificuldade desse processo é a transposição de metas. Nesse novo momento a organização deve começar a trabalhar com mais eficácia. Contudo existe uma forte cultura dentro empresa oriunda da fase anterior em que o foco é sempre o aumento de vendas, o que pode ser uma ilusão em virtude dos custos diretos e indiretos.

Assim, delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas são os conflitos entre a “velha guarda e a nova guarda, o fundador e o

gerente profissional, o fundador e a empresa e as metas da empresa e individuais” (ADIZES, 1998, p. 58).

Dessa forma, para Adizes, “se a sistematização administrativa for bem-sucedida e a liderança institucionalizar-se, a organização passa para o estágio seguinte do desenvolvimento e entra na Plenitude” (Adizes, 1998, p. 61). E caso isso não ocorra, a empresa pode vir a sucumbir ou envelhecer prematuramente. “Diz-se que o envelhecimento é prematuro porque a organização beneficia-se por um tempo do ímpeto e do espírito empreendedor do seu estágio Toca-Toca, mas nunca atinge o seu potencial: a Plenitude” (ADIZES, 1990, p. 61).

Segundo Adizes, o quinto estágio do Ciclo de Vida das Empresas, a *Plenitude*: “é o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade” (ADIZES, 1998, p.61). Neste momento, a empresa apresenta características como: sistemas e estrutura organizacionais funcionais, visão e criatividade institucionalizada, orientação para os resultados e clientes, realização de planejamento e respeito ao que foi planejado, superação das suas próprias expectativas de desempenho, capacidade de manter o crescimento de vendas e o aumento da lucratividade ao mesmo tempo e, por fim, geração de novas organizações. Em suma, “Uma organização Plena possui a visão e a agressividade de uma Toca-Toca, mas mantém o controle e a previsibilidade da implementação adquiridos durante a Adolescência” (ADIZES, 1998, p. 61)

Adizes afirma que, neste estágio, a organização deve reativar seu espírito empreendedor, ele ainda afirma que: “As organizações Plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. São lucrativas e o seu crescimento é semelhante ao das Toca-toca, exceto por uma importante diferença: uma Toca-toca pode nos dizer como ganhou dinheiro; uma organização na Plenitude pode nos dizer, e dirá, por que ganhará dinheiro” (ADIZES, 1990, p.61).

Ou seja, este estágio não é o ponto mais alto da curva, ainda existe espaço para crescimento. Contudo se a empresa não tiver capacidade para reativar o impulso empreendedor dos estágios anteriores, a organização irá para o próximo estágio denominado Estabilidade, no qual, terminam os resultados crescentes e inicia-se a decadência. Assim, o principal desafio da organização neste estágio é o de permanecer nele.

Conforme o Ciclo de Vida de Adizes, após o nascimento existem quatro estágios de crescimento até atingir a sua plenitude, e em seguida a organização possivelmente parte para os estágios de envelhecimento, sendo o primeiro

desses a *Estabilidade*. Segundo o autor, “esta fase é o primeiro dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida Organizacional” (ADIZES, 1993, p. 67). Suas principais características são: por um lado, bons sistemas de autocontrole e administração, e, por outro, perda de flexibilidade, de criatividade e da capacidade de inovar a empresa.

Neste momento, a empresa não consegue mais desenvolver seu espírito empreendedor, sua criatividade, inovação, pois não conta com os incentivos que provocaram mudanças geradoras das fases de crescimento. O conservadorismo começa a tomar forma, surgindo uma preferência por métodos e regras em detrimento da criatividade e da inovação. Assim surge uma falsa sensação de tranquilidade, devido às glórias do passado. A empresa volta para si mesma diminuindo gastos com o desenvolvimento de novos produtos, pesquisas de marketing e desenvolvimento gerencial, focando principalmente na lucratividade a curto prazo.

Desta forma, o retorno sobre o investimento passa a ser a principal medida de desempenho, o crescimento passa a ser menor, uma vez que a conquista de novos mercados e novas tecnologias deixam de ser as metas, deixando a empresa apreensiva quanto aos riscos e mudanças. Assim com a perda de sua criatividade e os resultados direcionados principalmente ao lucro no curto prazo, a empresa passa a perder sua função principal de atender as necessidades de seus clientes, passando para o próximo estágio de envelhecimento, *Aristocracia*.

A passagem para o estágio seguinte do Ciclo de Vida, a *Aristocracia*, é discreta e suave. Não há qualquer evento notável de transição como nos estágios de crescimento. Da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo de Vida é um processo de deterioração (ADIZES, 1998, p. 69).

No sétimo estágio, a *Aristocracia*, a capacidade da organização de obter resultado irá diminuir ainda mais, devido ao agravamento da falta de flexibilidade. Neste momento a organização se caracteriza como passiva, ao invés de ativa, comprometendo seus resultados também a longo prazo.

Nesta fase, existem uma série de características padrões. A empresa passa a investir principalmente em sistemas de controle, incentivos, instalações físicas, deixando de focar no que é feito e porque é feito, para priorizar como as coisas são feitas. Segundo Adizes: “o que conta não é o que alguém fez, mas como o fez” (ADIZES, 1998, p. 71). A inflexibilidade começa a diminuir os resultados e o aproveitamento das oportunidades. A empresa ainda consegue produzir resultados, mas começa a se tornar medíocre aos olhos do mercado.

A organização acredita que a tradição e o *know-how* são suficientes para manter os resultados da empresa. Internamente os trabalhadores já conseguem perceber que a situação é grave, mas não tomam ações para reverter o cenário. A estratégia utilizada normalmente foca em repetir o que já foi feito no passado glorioso, mas que claramente não funciona mais. Por mais que o *market share* e a competitividade estejam diminuindo, a organização não muda sua postura. Todos esses comportamentos são desvinculados da realidade do mercado, sendo notadamente prepotentes, aristocráticos, isolados e autocentrados.

Neste período, normalmente a empresa tem dinheiro abundante em caixa, resultado dos ciclos anteriores, assim, dada a postura de negação a mudança interna, a organização busca oportunidade de crescimento fora de si, focando em fusões e aquisições. O alvo em geral são empresas no Toca-Toca, que, normalmente, estão em busca de nova tecnologia e/ou segmentação.

Outra estratégia apontada por Adizes como comumente tomada pelas empresas nesse estágio é a contratação de consultorias. Todavia o diagnóstico e as sugestões dadas, geralmente, já é de conhecimento dos funcionários que não tomaram medidas anteriormente, devido ao custo político interno que elas podem acarretar.

A sequência desses fatores apresentadas nesse estágio, normalmente causam a diminuição da participação da empresa no mercado, o fluxo de caixa se torna negativo e há uma alta rotatividade de bons funcionários. Atinge-se um contexto em que o aumento de preços não faz mais sentido, as aquisições e fusões se tornam mais difíceis, e assim a realidade joga a empresa para o estágio seguinte, a *Burocracia Incipiente*.

O estágio da *Burocracia Incipiente* tem como características típicas: procura por destacar quem deu causa ao problema e não o que será feito a respeito; muitos conflitos internos; medo que paralisa a organização; deslocamento da figura do cliente, que deixa de ser a solução e passa a ser o problema; 'jogo de empurra' instalado; e improdutividade da organização.

Segundo Adizes, a principal diferença entre a *Aristocracia* e a *Burocracia Incipiente* é que, no primeiro estágio, os funcionários conseguem enxergar os problemas, mas preferem permanecer em silêncio e, nesse segundo estágio, surgem muitos conflitos internos porque os maus resultados ficam evidentes, o que acaba por intensificar ainda mais o declínio. A *Burocracia Indipiente*, muitas vezes, consegue se estabilizar por alguns anos, mas a tendência de declínio deve continuar até a morte.

Dessa forma se instala o que Adizes (1998) chama de *paranoia gerencial*: todos os problemas se tornam evidentes, o corpo diretivo começa a brigar entre si e a buscar sempre um culpado. “A paranoia provém do fato de ninguém saber quem será a próxima vítima. [...] A estratégia predominante é qualquer uma que sirva para salvar a pele” (ADIZES, 1998, p. 86). A cada novo cenário adverso a paranoia aumenta, mais funcionários são demitidos e no final só restam administradores de uma massa falida voltada apenas para o ambiente interno. Assim, o ciclo de deterioração continua até que a empresa passe para o estágio seguinte, a *Burocracia*, cada vez mais próxima da falência.

Nesse penúltimo estágio, a empresa não gera mais recursos, não funciona bem, apenas existe. Quando a empresa atinge esse estágio dificilmente ela consegue retornar aos estágios de crescimento. O principal foco nesse momento é apenas existir e não necessariamente funcionar bem. Para Adizes, características comuns entre as empresas que estão nessa fase são: muitos sistemas administrativos que são pouco funcionais; dissociação do seu ambiente, concentrando-se apenas em si mesma; não existe senso de controle, mesmo tendo diversas ferramentas que buscam o mesmo e os clientes têm dificuldade de acessar a organização. Em suma, existe uma grande desorganização, os resultados não aparecem, a mudança não existe e não há trabalho em equipe.

Outro ponto relevante é que, neste estágio, a organização cria obstáculos para qualquer intervenção externa, principalmente de clientes, fazendo com que soluções sejam demoradas ou difíceis de acontecer. A empresa contém muitos rituais. “A Burocracia vive de rituais, não da razão” (ADIZES, 1998, p. 89). Assim, os rituais acabam por substituir as ações efetivas.

Uma das formas mais comuns para as organizações no estágio da *Burocracia* se sustentarem é a criação de departamentos específicos de relações com o mercado ou governo. Desta maneira, eles conseguem compreender o funcionamento interno total de seu cliente, ganhando assim tempo e vantagem competitiva a partir desse entendimento.

As empresas gastam milhões de dólares todos os anos só para descobrirem o que os órgãos governamentais querem ou deveriam querer, e quando e como eles devem ser convencidos disso (ADIZES, 1998, p. 91).

As *Burocracias* apenas se mantêm graças ao monopólio que lhes é dado por meio de regulamentação oficial ou quando estão inteirados de clientes específicos. Caso haja alguma mudança significativa na regulamentação

governamental ou nos próprios clientes, a empresa fatalmente irá passar para o próximo e último estágio, a *Morte*.

Segundo Adizes, “A morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização” (1998, p. 93). Contudo a morte de empresas sem vínculos políticos poderia ocorrer antes mesmo do estágio da Burocracia.” Numa *Burocracia*, a morte se prolonga porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantém viva por motivos igualmente políticos. “Se a organização dependesse dos clientes, já teria morrido há tempos, pois os clientes a desertaram.” (Adizes, 1998, p. 93). Ou seja, se uma organização depender exclusivamente de seus clientes, essa morreria rapidamente uma vez que seus próprios clientes a abandonariam. A morte caracteriza o fim da empresa e marca a conclusão total do declínio e o encerramento de suas atividades empresariais.

2.2. Empresas familiares

Segundo Carrieri (2011), empresas familiares são um tipo especial de organização, uma vez que se originam de vínculos familiares e as configuram como um complexo sistema político no qual as relações entre os indivíduos abrangem um conjunto de variáveis, como racionalidade, conflito, interesses, afetividades e sentimentos. Para outros autores como Olivera (1999), a empresa familiar pode ser caracterizada pela sucessão hereditária, em que a gestão é feita por dois ou mais familiares. Já para Martins (1999), a empresa familiar ocorre se um ou mais membros da família participam do controle administrativo da empresa e tem participação também na propriedade.

Assim, dadas estas três definições, a expressão familiar deixa implícito que há envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, sejam estes como proprietários ou como administradores. Esse tipo de empresa, geralmente, tem no empreendedor as ideias e a iniciativa do negócio e, na organização familiar, além da fonte de capital, os elementos iniciais formadores de seu corpo gerencial (Grzybovski & Tedesco, 2002; Leone et al., 2010).

Essa forma de estrutura organizacional, muitas vezes, tem uma conotação negativa, já que se tende a associar a falta de profissionalização e concentração de poder pelo fundador e sua família, mesmo que não tenham preparo técnico para as funções designadas.

Contudo, segundo Ricca (1998), empresas familiares têm pontos fortes e fracos, mas o que determina a harmonia e estabilidade da empresa é a relação entre os membros da família que darão sustentabilidade para a empresa. De acordo com Olivera (1999), a taxa de sobrevivência das empresas familiares frente às não familiares é baixa, e se torna ainda pior quando se fala em empresas na terceira geração. Entretanto, Martins (1999) afirma que as empresas familiares possuem fortes valores e crenças, além de poderem vir a gerar uma base forte as tornando mais resistentes aos fatores externos não programados.

A sucessão de gerações no comando das empresas pode vir a gerar dificuldades para a empresa por dois motivos: o primeiro é a existência de novas características comportamentais (LEONE, 2010), e o segundo é que o sucessor não necessariamente tem capacidade técnica para assumir o posto. Dessa forma, isso faz com que alguns membros da família continuem o empreendimento de seu antecessor e outros deixem de lado o projeto familiar e percorram outros caminhos.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo tem como objetivo informar sobre as diversas decisões de como o presente estudo foi feito. Está dividido em quatro partes, que informam, respectivamente: o tipo de pesquisa, a coleta de dados, o tratamento dos dados e por fim, as limitações do método.

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa utilizada no trabalho teve fins exploratórios, através de meios bibliográficos, documentais e participantes, fazendo levantamentos de campo, entrevistas semi-estruturadas e observações, além de apresentar uma abordagem qualitativa. A escolha do método qualitativo foi feita pela abrangência do objetivo proposto, sendo uma pesquisa investigativa com caráter interpretativo.

3.2. Coleta de dados

A pesquisa de coleta de dados teve início em abril de 2021 e se encerrou no mesmo mês. A primeira etapa de pesquisa e o principal instrumento foi uma entrevista roteirizada que contava com um questionário de quarenta e sete questões, incluindo tanto perguntas abertas quanto fechadas. A escolha por uma entrevista e não só o envio do questionário teve como objetivo criar um diálogo aberto que pudesse trazer mais *insights* e informações.

Foram entrevistados pela autora os funcionários e os sócios que fazem parte da área administrativa da empresa em questão. Iniciou-se pelos dois sócios fundadores da empresa, que ainda exercem papéis na área administrativa. Em seguida, entrevistou-se, nesta ordem, o funcionário responsável pela operação, a funcionária responsável pelo financeiro, e a

funcionária responsável pelos recursos humanos. As escolhas dos entrevistados tiveram como o objetivo principal abranger diferentes áreas funcionais da empresa, buscando a análise de diversas óticas dentro da organização. É importante ressaltar que todos estão trabalhando na TGL Transporte desde sua fundação, sendo assim, cerca de quatro anos na operação, conhecendo desta forma, as diferentes etapas passadas pela empresa desde seu início até o presente momento.

Nessa primeira etapa da coleta de dados, as entrevistas foram realizadas na sede da empresa, com o auxílio de um gravador para que se pudesse reproduzir o que foi falado. A média de tempo das entrevistas foi de vinte a trinta minutos cada uma. A entrevistadora fez as perguntas já previamente definidas estabelecendo uma conversa com os entrevistados, resultando não só em respostas restritas ao questionamento, mas, também, em uma troca de informações sobre a organização da empresa. Por fim, os funcionários que contribuíram com esta pesquisa, se disponibilizaram a sanar eventuais dúvidas que venham a surgir nas etapas seguintes.

Em um segundo momento, houve o acompanhamento do cotidiano da empresa pela autora, com o objetivo de entender melhor as dinâmicas na rotina da empresa, visando já uma análise do que havia sido compartilhado pelos colaboradores e sócios. Ele foi realizado também na sede da empresa. Foi dividido em diferentes dias, e, em cada dia, a autora do presente estudo acompanhou as atividades de um dos funcionários e sócios. Neste período, a autora fez anotações sobre a dinâmica observada.

Além disso, a autora teve acesso aos sistemas e documentos da empresa para compreender de forma mais analítica como se dá a parte administrativa e operacional da empresa TGL Transporte. Foi fornecido um cadastro no sistema da empresa que poderá ser usado deliberadamente até o final do estudo para acesso a documentos.

Por fim, houve, também, a pesquisa exploratória acadêmica, pela qual buscava-se coletar dados baseados em estudos de autores cujas obras se referem ao tema de forma a obter um embasamento teórico da análise a partir de autores conceituados pela academia.

3.3. Tratamento dos dados

Após a coleta de dados feitas via entrevista (Anexo 1) com o auxílio de um gravador, a autora deste artigo, transcreveu-as, dividindo as perguntas de acordo com cada fase do Ciclo de Vida das Empresas de Adizes, teoria que respalda o presente artigo.

A partir das transcrições, os dados das entrevistas foram transferidos para uma tabela, buscando unir as respostas de todos os entrevistados de forma objetiva, selecionando a resposta modal para identificar em qual fase do ciclo a empresa TGL se encontra.

3.4. Limitações do Método

Dentre as limitações do método, primeiramente, a entrevista individualizada acaba por contar com a percepção pessoal e interpretativa de cada indivíduo que pode acabar levando a deturpação de algumas informações.

Ademais outro fator tendencioso do estudo é o fato de que a própria autora trabalha na TGL e seus familiares são os sócios da empresa. Assim, há também em uma relação afetiva com a organização, fazendo com que possivelmente exista alterações indesejáveis na pesquisa.

Além disso, uma vez que o acompanhamento dos funcionários foi feito um dia, as atividades realizadas neste podem não apresentar de forma clara as tarefas que exercem e as suas relações na organização. Contando ainda com o fato que, uma vez que estes estejam sendo acompanhados, eles realizem as atividades de forma diferente do que efetivamente realizam no seu cotidiano.

4 Apresentação e análise de resultados

Este item está organizado em duas seções. A primeira delas apresenta a TGL e seu funcionamento. A segunda descreve os resultados das pesquisas.

4.1. A Empresa

A TGL surgiu como uma ideia que buscava contornar as dificuldades financeiras que a empresa anterior dos sócios, Unidox Gases, vinha passando. Apesar da primeira organização dos fundadores ter cerca de quarenta anos no mercado, ela vinha sofrendo com a perda de *market share* para as multinacionais do setor. Esse movimento se deu, principalmente, pela crise política e econômica que o Brasil enfrentou em 2015. Nesse período, as grandes organizações do mercado, buscaram atender clientes de menor porte, anteriormente atendidos por empresas intermediárias como a Unidox para conter a crise.

Assim, com a queda expressiva da demanda da Unidox, uma parte considerável dos equipamentos usados para produção, estocagem e transporte do produto produzido por eles ficaram parados. A estratégia dos sócios foi criar uma segunda empresa na qual eles pudessem dar utilidade a esses ativos que estavam sem uso. Desta forma, com experiência no mercado de gases liquefeitos, e visando também o grande crescimento do setor de serviços, a TGL surgiu propondo dois principais negócios: primeiramente o transporte e logística dos produtos produzidos por outras empresas, já que eles contavam com uma frota de 5 cavalos mecânicos e 5 tanques criogênicos sem uso, e a segunda linha de negócio foi o aluguel de equipamentos como cilindros e tanques estacionários.

Apresentam-se imagens que ilustram os tipos de equipamentos mencionados anteriormente:

Figura 2: Conjunto de Tanque de Criogenia e Cavalos Mecânicos



Fonte: Autora, 2021.

Figura 3: Cilindros de Argônio



Fonte: Autora, 2021.

Figura 4: Tanque estacionário de oxigênio



Fonte: Autora, 2021.

A TGL, então, foi fundada em 2016. Os focos da organização são o transporte de gases liquefeitos e aluguel de equipamentos criogênicos. A empresa tem sua sede na cidade de Seropédica, no estado do Rio de Janeiro, a cerca de cem quilômetros de distância do centro da capital, e, até o presente momento, não conta com filiais. A TGL atua em todo o território nacional, contudo, com maior foco nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. A organização hoje conta com quatro funcionários na área administrativa e com os dois sócios fundadores. Esse quadro de trabalhadores se divide nos seguintes cargos: um gerente de operações, um gerente de RH, um gerente financeiro, uma auxiliar administrativa focada principalmente no financeiro, um gerente comercial e uma estagiária que transita entre a parte financeira e operacional. Na operação, a empresa conta com treze prestadores de serviços, carreteiros especializados no transbordo de gases liquefeitos e um responsável pela manutenção dos equipamentos.

O serviço de transporte, sendo a mais rentável, consiste na prestação de serviço terceirizado para grandes empresas do mercado. O valor do serviço é determinado pelos quilômetros rodados. A operação não engloba entregas aos clientes dessas empresas, apenas o transporte do produto fabricado pelos clientes entre suas unidades. Já os aluguéis de equipamentos são voltados tanto para organizações de grande porte, como as mencionadas anteriormente, quanto menores. Os equipamentos alugados são principalmente tanques estacionados e cilindros.

Os principais clientes da empresa são a White Martins e a Air Liquid. A primeira delas representa a Linde na América do Sul, a maior empresa de gases industriais e engenharia do mundo. A empresa foi a primeira a ter uma fábrica de oxigênio no Brasil, e hoje é a maior produtora do produto no país. Durante a pandemia do COVID-19, ela foi a principal fornecedora de oxigênio medicinal em todo território nacional, tanto para hospitais públicos quanto privados. A segunda é uma das maiores empresas de produção de gases medicinais e industriais do Brasil, atua em 80% do mercado nacional e, assim como a primeira, teve uma ampla atuação na produção e abastecimento de oxigênio durante o período da pandemia, principalmente na rede privada. Para essas empresas, tanto é prestado o serviço de transporte quanto é realizado o aluguel de equipamentos.

O setor de transporte de gases liquefeitos rodoviários ainda é muito novo e não contém informações acadêmicas. Contudo vale ressaltar que esse não era um mercado anteriormente existente no país já que cada produtor era responsável pelo seu próprio transporte, principalmente devido, as altas exigências de órgãos como IBAMA e INEA, além dos ativos serem estritamente utilizados para o transporte de gases.

As principais agências reguladoras da TGL são o IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), DETRAN (Departamento Estadual de Trânsito), ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), Polícia Civil, além do INEA (Instituto Estadual do Ambiente), órgão ambiental do estado do Rio de Janeiro, onde é localizada a sede da organização. O IBAMA e o INEA são os responsáveis por conceder as licenças para o transporte dos gases, já que estes, apesar de não serem poluentes, em caso de vazamento podem causar impactos ambientais tanto na fauna quanto na flora. Já o DETRAN e a ANTT são agências reguladoras de transporte terrestre, sendo a primeira estadual e a segunda nacional. A Polícia Civil faz o controle do cadastro de rota de produtos perigosos. Para este órgão, a TGL precisa fornecer

as principais rotas, incluindo longitude e latitude, além do produto que se carrega.

As concorrentes da empresa no transporte são a JSL, Ritmo, IC e Brascarbo. A JSL é uma das líderes de logística rodoviária no país, além de atuar em cinco outros países, a empresa conta com 12.800 ativos e 230 filiais. A Ritmo é uma empresa do interior de São Paulo que tem o foco do seu negócio no transporte viário de passageiros, esta é uma organização de grande porte assim como a anterior. A IC também é uma empresa de grande porte que atua em todo o território nacional, focando principalmente nas regiões Sul e Sudeste. O grande diferencial dessas empresas em relação à TGL são: a característica destas serem transportadoras que não trabalham com os conjuntos de cavalo mecânicos e tanques criogênicos, pois elas apenas fazem o aluguel do primeiro, sendo o segundo, em geral, de propriedade do cliente; e elas não fazem a logística assim como a TGL faz. Em suma, elas funcionam como arrendadoras dos cavalos mecânicos. A principal concorrente é a Brascarbo, pois é a única empresa no país que faz o mesmo trabalho que a TGL, fornecendo a logística, os tanques e cavalos. A trajetória dela é similar à da TGL: a concorrente também era produtora de gases liquefeitos, mas, no momento de crise, se pôs disponível para fazer o transporte com os ativos que já detinha.

Os principais fornecedores da empresa são postos de gasolina, empresas de mecânica e empresas de manutenção e construção de materiais criogênicos. A TGL conta com dois principais postos de gasolinas fornecedores: a rede Mahle e a rede Graal. A primeira tem unidades concentradas na região sul e a segunda atua em todo território nacional. Os contratos com esses fornecedores garantem um valor menor do diesel devido o consumo em grande volume. As principais mecânicas utilizadas são as empresas Molas Parizoto e Molas Capivari, ambas contam com unidades em todo o território nacional, e os contratos com a TGL também garantem pagamentos mais baratos. Ademais a única empresa de manutenção dos equipamentos criogênicos que a empresa em estudo tem como fornecedora é a Nitrotec. Ela é a maior empresa de criogenia do país, responsável pela manutenção dos equipamentos que a TGL já detém e fornecedora de equipamentos novos.

4.2. Análise dos resultados

As respostas obtidas por meio do roteiro de entrevista aplicado aos atuais funcionários e sócios da empresa TGL levaram a análises dos objetivos propostos do trabalho. As questões foram formuladas com um gabarito que identificaria os estágios do Ciclo de Vida das Empresas de Adizes. O grupo de perguntas que tivesse a maior compatibilidade entre os resultados da entrevista e o gabarito, identificaram o estágio em que a empresa se encontra.

Primeiramente, as perguntas já iniciaram no segundo estágio uma vez que se a empresa já começou suas atividades, podemos identificar que ela já não se encontra no primeiro estágio do *Namoro*, que antecede a sua abertura.

Assim, abriu-se o questionário com as perguntas relacionadas ao estágio da *Infância*. Nas respostas, foram identificadas algumas compatibilidades com as características que uma organização apresentaria nesse período. Por exemplo: as principais decisões são tomadas pelos sócios fundadores, a empresa ainda depende do fundador para o seu funcionamento e a contratação dos funcionários que participaram da pesquisa também foi feita pelos fundadores.

Contudo, dentre as sete questões selecionadas para a identificação desse estágio, apenas três foram compatíveis, as quatro restantes, indicaram que a empresa apresenta traços mais desenvolvidos do que organizações nesse período, dentre esses: os entrevistados afirmam que existem regras, normas e diretrizes bem definidas na empresa, a operação da empresa é padronizada, a delegação é uma prática comum na empresa e a falta de capital, segundo os colaboradores e sócios, não é constante, sendo essas características divergentes de organizações que estão na *Infância*.

Ademais, foram feitas as questões envolvendo o estágio do *Toca-Toca*. Nesse estágio todas as perguntas respondidas demonstraram compatibilidade com as características de uma empresa nesse período: foi afirmado que a empresa tem sistema de controle e estabilidade financeira e operacional. Contudo foram caracterizados como primários, o que, conforme Adizes (1998), reforça a caracterização como uma organização nesse período. Além disso, a quantidade de vendas e o faturamento foi considerado por todos os entrevistados uma forma de determinar o sucesso ou fracasso da empresa. Todos ainda mencionaram que as atividades da TGL são realizadas de acordo com a demanda e reforçaram que não existe um planejamento definido. Outro ponto relevante, foi a afirmação de que, na empresa, existem membros da

mesma família, incluindo os sócios que são casados e a sua filha que pretende ser sucessora deles. Assim, podemos identificar que possivelmente a empresa se encontra nesse estágio, já que o cenário apresentado durante as entrevistas confirmava a compatibilidade entre as características da empresa e as características de uma organização no *Toca-Toca* definidas por Adizes (1998). Todavia, por estar analisando ainda o terceiro estágio se faz necessário o estudo dos estágios seguintes afim de obter essa confirmação.

No seguinte estágio, *Adolescência*, dentre as cinco questões propostas, apenas duas tiveram as respostas similares ao que seria uma organização neste período. As compatíveis afirmam que a empresa não tem objetivos e metas harmônicos e que o conhecimento dos funcionários não é institucionalizado, conforme Adizes (1998) afirma sobre organizações na adolescência. Contudo, nas demais perguntas foi informado que os fundadores não são os únicos que detém o conhecimento para a tomada de decisões importantes na empresa, o que não vai de acordo com os fundamentos de uma empresa adolescente. Além disso, as principais características que definem a *Adolescência*, segundo Adizes, são a contratação de gerentes e diretores especialistas em gestão e uma liderança contratada visando o distanciamento do fundador da operacionalidade, administração e comando da empresa. A TGL ainda não conta com especialistas em gestão no seu corpo de funcionários, tão pouco lideranças contratadas, conforme já foi mencionado anteriormente, quem exerce ainda este papel são os sócios fundadores. Dados esses resultados, podemos afirmar que a empresa em estudo não se encontra na adolescência.

Nas questões referentes ao estágio da *Plenitude*, os resultados da entrevista com os funcionários e sócios-fundadores da TGL indicaram que houve compatibilidade entre as características da empresa e o estágio em apenas dois pontos. O primeiro deles é o crescimento da prestação de serviço e o aumento da lucratividade. O segundo ponto de convergência é a afirmação de todos os entrevistados de que ainda existe espaço para crescimento na empresa. Contudo, na maior parte das questões a TGL não se enquadra na plenitude, sendo essas, a empresa não superar suas expectativas de desempenho, a empresa não ter um planejamento e a não existência de previsibilidade do que acontece na organização, sendo o oposto dessas características básicas de uma empresa plena segundo Adizes.

Seguindo com os estágios de envelhecimento, no primeiro deles, *Estabilidade*, a TGL teve apenas um resultado compatível, sendo esse, o direcionamento dos resultados para o lucro. Os demais, que englobam, a

flexibilidade, criatividade, capacidade de inovação, preferência por criatividade e inovação e preocupação em atender as necessidades do cliente, segundo os entrevistados, a organização em estudo possui todos esses aspectos, diferentemente de uma empresa na estabilidade, descartando assim a possibilidade da TGL se encontrar na mesma.

O seguinte estágio do Ciclo de Vida das Empresas, *Aristocracia*, a TGL novamente só teve a compatibilidade em um aspecto, sendo esse contar com tradição e *know-how* no mercado. Nesse caso especialmente isso se dá, mesmo em uma empresa de quatro anos, por ela ser proveniente de uma empresa mais antiga, Unidox, que fazia o mesmo serviço só que com seu próprio produto e ter conhecimento do cenário a cerca de quarenta anos. Pelo corpo de funcionários e fundadores serem os mesmos, a TGL embora jovem conta com a experiência e *know-how* de mercado. Os demais seis pontos incluídos no questionário foram divergentes, sendo essas características ou ações que empresas na aristocracia tem ou realiza e a organização em estudo não tem ou fez: a alta padronização no que é feito, dinheiro abundante em caixa, aquisição ou fusão com outras empresas, contratação de consultorias e alta rotatividade de funcionários. Descartando, assim, a possibilidade de a empresa estar nesse estágio.

Nos penúltimo e antepenúltimo estágios, *Burocracia Incipiente* e *Burocracia*, a TGL não teve compatibilidade com nenhum dos pontos abordados. Na primeira, foi constatado que não ocorre uma busca constante para identificar o culpado e sim para resolver o problema em questão, além de não ter uma alta rotatividade, características desse estágio. No segundo, as empresas burocráticas, tem pouca preocupação com o ambiente externo e como ele afeta a empresa, não tem resultados positivos e, também, existem departamentos específicos para clientes. A TGL, tem uma alta preocupação com o ambiente, segundo os entrevistados, além de contar com resultados positivos e também não possui departamentos específicos para clientes, características completamente opostas as desse estágio.

O último estágio, a *Morte*, aquele no qual a empresa fecha suas portas e encerra as atividades, não houve perguntas relacionada as suas características, uma vez que se encontra em funcionamento, ela não está nesse estágio.

Diante da análise das respostas de todas as questões referentes a todos os estágios, podemos concluir assim que efetivamente a TGL faz parte do estágio do *Toca-Toca*. Dentre as perguntas específicas de cada período, o do *Toca-Toca* foi o único em que a organização em estudo teve 100% de

compatibilidade, apesar de ter características compatíveis com diversos estágios.

Levando em consideração o resultado apresentado, foi observado também algumas características que reforçam ainda mais a conclusão. Primeiramente, os sistemas de controle utilizados na empresa são feitos no programa Excel e registrados no ERP na empresa, contudo não existe nenhum tipo de sistema que faça o encontro de informações ou que seja voltado especificamente para controle. Assim podemos considerar extremamente rudimentares, sendo essa uma forte característica de uma empresa no *Toca-Toca*, principalmente por haver uma grande influência humana, já que os lançamentos tanto no ERP, quanto no Excel, são feitos manualmente. As notas fiscais são a principal forma de direcionamento do controle, as emitidas pela empresa como forma de controle do a receber e as emitidas pelos fornecedores como forma de controle do a pagar.

Além disso, a parte administrativa apesar de ter uma separação de áreas mínima, contando com financeiro e RH, as atividades de cada funcionário não são bem definidas: por exemplo, uma mesma funcionária que em tese é auxiliar financeira tem também funções no operacional e no RH. Não existe uma área de *marketing*, tampouco alguém que foque nas atividades que seriam exercidas nessa área. Um dos sócios fundadores é responsável por toda parte comercial, contando apenas seu *networking* para a divulgação da TGL. Outro ponto de relevância é a indefinição das funções de cada funcionário, que exercem suas atividades de acordo com a demanda. Durante o acompanhamento das atividades dos entrevistados, foi possível observar, em diversas ocasiões que quando o problema surgia ele era resolvido, apesar de terem funções que se repetem diariamente, os colaboradores lidam com a realização das atividades de acordo com a demanda.

O RH da TGL funciona como um departamento pessoal, no qual uma pessoa responsável apenas faz controle da folha de pagamento, demissões e admissões, sendo que esses atos sempre passam pelos sócios fundadores. Ou seja, apesar de ter um RH, não existe uma definição clara do seu papel.

Há outras características que a TGL apresenta e que são identificadas em uma empresa no *Toca-Toca*. Primeiramente a fidelização dos clientes: os dois principais clientes da empresa, Air Liquid e White Martins, já contratam seus serviços há 3 anos, mantendo o seu consumo em crescimento. Além disso, a TGL tem contratos com seus maiores fornecedores, o que garante um menor preço em todos os serviços consumidos principalmente do valor do diesel e da

manutenção tanto dos equipamentos quanto dos veículos em troca da preferência por esses fornecedores em compras e realizações de serviço.

Empresas no *Toca-Toca*, também tem como forte característica o desenvolvimento não planejado, e isso ocorre na TGL. A empresa teve um grande crescimento, levando em consideração o aumento do seu faturamento, nos últimos dois anos. Contudo, não houve e nem há qualquer planejamento estruturado, tampouco definição de metas e objetivos. A operação ocorre de forma orgânica, entre tentativas, acertos e erros. Desta forma, Adizes, afirma que, a empresa no *Toca-Toca*, “torna-se uma organização impulsionada pelas oportunidades, não uma organização geradora de oportunidades”, ou seja, ela foca em reagir ao ambiente ao invés de planejar, sendo esta exatamente a forma como a TGL se comporta. Durante as entrevistas, foi observado que nenhuma das oportunidades mencionadas desde o início da empresa foram criadas baseadas em planejamento ou estratégias, e sim, uma reação a fatores externos.

Outro ponto semelhante entre as empresas no *Toca-Toca* e a TGL é o excesso de confiança dos fundadores. Um forte exemplo dessa questão são os altos investimentos da empresa nos últimos seis meses. Apesar de não ter nenhum tipo de planejamento, foi decidido pela aquisição de cerca de dois milhões de reais em novos ativos, sendo esses três cavalos mecânicos e um tanque criogênico, sem qualquer garantia de que seriam absorvidos pelos seus clientes. Essas aquisições são motivadas, única e exclusivamente pela projeção de aumento da prestação de serviços e a ideia de que a quantidade dessas representa o sucesso da organização.

Por fim, existem dois tipos de fraquezas que são características desse período, a *Cilada do Fundador* e a *Cilada Familiar*, e a TGL apresenta características de ambas. A primeira delas é exemplificada pela autonomia que o gerente operacional tem, em tese, de autorizar qualquer tipo de reparo até mil e quinhentos reais. Todavia foi observado que, apesar dessa suposta autonomia, todas as aprovações ainda passam pelo fundador, gerando um conflito com a delegação ao não renunciar ao processo decisório. O sócio-fundador delega, mas não descentraliza. Assim, cria-se um efeito contraditório em que, em um momento, quem manda é o empreendedor e, no outro, é o subordinado. A segunda é exemplificada pela entrada da filha dos fundadores como sucessora, que, apesar de estar cursando o curso de Administração, tem pouca experiência no mercado, e será sucessora, pelo simples fato de ser familiar dos donos da TGL.

5 Conclusão

O presente trabalho atingiu seu objetivo, ao identificar o estágio em que a empresa TGL está levando em consideração tanto o questionário proposto, quanto a análise da dinâmica organizacional. Além disso, com o objetivo de obter uma transição planejada e estruturada, para o estágio seguinte dentro do conceito do Ciclo de Vida de Adizes, a *Adolescência*, proponho as seguintes sugestões.

A primeira sugestão proposta é a contratação de um profissional com experiência e formação na área administrativa, para a ocupação de um cargo de gerência. A principal diferença entre as empresas no *Toca-Toca* e na *Adolescência*, segundo Adizes (1998), é o seu maior afastamento dos fundadores para a construção de uma organização mais profissional. A inclusão desse tipo de profissional ao corpo de funcionários da TGL permite que a empresa melhore sua parte administrativa, ao incluir o uso de ERPs mais avançados, melhores sistemas de controle, novas formas de trabalho, entre outros, sendo todas essas propostas com base em teoria e experiência em casos de sucesso, e não somente através da prática.

A segunda sugestão para que a TGL passe por uma transição adequada é a criação de um planejamento, metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. O objetivo dessa proposta é dar um maior direcionamento a empresa, uma vez que hoje, a TGL é movida apenas pelas oportunidades que surgem e não é uma geradora delas. Com a construção de um norte a ser seguido, a empresa traça um caminho mais claro e entende de forma mais fácil as ações que devem ser compridas para alcançar os objetivos propostos.

A terceira sugestão é a criação de missão, visão e valores. A empresa, hoje, não conta com nenhum desses três artifícios. Estes fatores, são fundamentais na elaboração do planejamento estratégico, além de servirem como direcionadores para todas as decisões tomadas pelos gestores no cotidiano, além de serem uma forma clara para que os colaboradores entendam qual é a postura da TGL, e o que ela valoriza.

A quarta sugestão proposta é a implementação de sistemas de controle mais sofisticados. Primeiramente na área administrativa, é sugerida a inclusão

de sistemas como o SAP voltados para pequenas e médias empresas, que engloba desde gestão de fluxo de caixa, cadeias de suprimentos e operação até responsabilidade pelo trabalho, controle de pagamentos, responsabilidade por trabalho remoto e engajamento dos colaboradores. O sistema atual é precário e conta com funções limitadas e não faz o cruzamento de informações afim de refinar o controle. O sistema sugerido tem custo relativamente baixo e engloba um número maior de funções, além de permitir um controle e visão melhor da parte administrativa. Já, na parte operacional, levando em consideração principalmente a parte do transporte, é sugerida a implementação de sistemas de controle da frota, como das empresas Cobli e Contele, que permitem, administrar o consumo de combustível, como a equipe de carreteiros está dirigindo, dando informações de velocidade e multas, localização em tempo real, alertas de manutenção dos veículos, relatórios de desempenho entre outros. A inclusão desses tipos de sistema a TGL permite uma administração de recursos, controle das atividades, aumento de eficiência e eficácia.

A quinta, sugestão está relacionada com a estrutura administrativa em si. Primeiramente é necessário a definição do organograma da empresa, e a quem cada funcionário responde. Ademais se faz necessário, definir as áreas funcionais, e que atividades são executadas dentro de cada uma. Em seguida é sugerido que sejam definidas as atividades que cada funcionário exerce, além da sua autonomia, com objetivo de deixar claro para ele qual é o seu trabalho, na tentativa de diminuir o cumprimento de atividades sobre demanda.

A sexta e última sugestão é a criação da área de *marketing*. Atualmente a TGL conta apenas com seu próprio fundador como comercial da empresa, contudo é necessário um time mais investido nessa atividade, buscando a captação de novos clientes, de forma a diluir a operação e dependência dos seus dois principais clientes.

Dessa forma, o trabalho cumpriu todos os objetivos traçados inicialmente, evidenciando a aplicação da metodologia do Ciclo de Vida das Empresas na TGL, e por fim propôs as sugestões para que a mesma, cresça e se desenvolva de forma estruturada e planejada.

6 Referências

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES - ANTT. **Dados**. Disponível em: <https://dados.gov.br/organization/agencia-nacional-de-transportes-terrestres-antt>. Acesso em: 28 mai. 2021. AIR LIQUID. **Who we are**. Disponível em: <https://www.airliquide.com/pt-br/brasil>. Acesso em: 28 mai. 2021.

CARRIERI, A.; Saraiva, L. & Grzybovski, D. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008.

COBLI. **Rastreamento de frotas Cobli: o sistema mais completo do mercado**. Disponível em: <https://www.cobli.co/>. Acesso em: 4 jun. 2021.

CONTELE. **Sistema para controle e gestão de equipes externas**. Disponível em: <https://contelege.com.br/>. Acesso em: 4 jun. 2021.

DETRAN RJ. **Transparência**. Disponível em: <https://www.detran.rj.gov.br/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

GRAAL. **A Rede Graal**. Disponível em: <https://www.redegraal.com.br/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

GREINER, L. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, 50, 1972.

IBAMA. **Quem é quem**. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/index.php?tipo=portal>. Acesso em: 28 mai. 2021.

IC TRANSPORTE. **A empresa**. Disponível em: <https://www.ictransportes.com.br/>. Acesso em: 21 mai. 2021.

INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE. **O que é o Inea?**. Disponível em: <http://www.inea.rj.gov.br/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

JSL. **Entender para atender**. Disponível em: https://www.jsl.com.br/pt_BR/. Acesso em: 28 mai. 2021.

MARTINS, I.; Menezes, P. & Bernhoeft, R. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

NITROTEC. **EMPRESA**. Disponível em: <http://nitrotec.com.br/site/language/pt/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

PCERJ- POLÍCIA CIVIL RIO DE JANEIRO. **Institucional**. Disponível em: <http://policiacivilrj.net.br/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

POSTOS MAHLE. **Sobre Nós**. Disponível em: <https://postosmahle.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

RITMO LOGÍSTICA. **Sobre a Ritmo Logística**. Disponível em: <https://www.ritmolog.com.br/>. Acesso em: 28 mai. 2021.

SAP. **Software de gestão para pequenas empresas e em crescimento**. Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/index.html>. Acesso em: 4 jun. 2021.

WHITE MARTINS. **Nossa Empresa**. Disponível em: <https://www.praxair.com.br/>. Acesso em: 21 mai. 2021.

Anexo 1

Questionário – TGL

Informações Entrevistado

Nome?

Cargo na Empresa?

Questionário

Infância

- 1- Quem toma as principais decisões atualmente na empresa?
- 2- Existem regras, normas ou diretrizes bem definidas na empresa?
- 3- A empresa ainda depende do fundador para o seu funcionamento?
- 4- A operação da empresa é padronizada?
- 5- A sua contratação foi feita por um dos sócios da empresa?
- 6- A delegação de atividades é uma prática comum na empresa?
- 7- A falta de capital é constante?

Toca-Toca

- 8- Existe estabilidade financeira e operacional?
- 9- Existem sistemas de controle na empresa? Se sim, esses são avançados?
- 10- Neste momento, você considera que a quantidade de vendas/faturamento pode ser uma forma de determinar o sucesso ou fracasso da empresa?
- 11- Existe um planejamento bem definido na empresa?
- 12- As atividades são realizadas de acordo com a demanda?
- 13- Existem membros da mesma família na sucessão do comando?

Adolescência

- 14- Você acredita que existam objetivos e metas na empresa? E se esses existem, eles são harmônicos?
- 15- Você acredita que na empresa os fundadores sejam os únicos que detêm as informações necessárias para a tomada de decisões importantes?
- 16- Quem exerce o papel de liderança na empresa?
- 17- Existem gerentes ou diretores especialistas em gestão?
- 18- O conhecimento dos funcionários é institucionalizado, ou seja, caso o funcionário saia, tudo o que ele faz, e sabe é de conhecimento da empresa?

Plenitude

- 19- A empresa tem um planejamento e segue o que foi planejado?
- 20- A empresa supera suas próprias expectativas de desempenho?

- 21- A empresa mantém um crescimento de vendas e aumento da lucratividade?
- 22- Existe previsibilidade do que acontecerá na empresa?
- 23- Você acredita que ainda existe espaço para crescimento na empresa?

Estabilidade

- 24- Existe flexibilidade na empresa?
- 25- Existe criatividade na empresa?
- 26- Existe capacidade de inovação na empresa?
- 27- Na sua opinião existe uma preferência por métodos e regras, ou por criatividade e inovação?
- 28- Na sua visão os resultados são direcionados para o lucro?
- 29- Existe uma preocupação em atender as necessidades do cliente?

Aristocracia

- 30- Existe alta padronização no que é feito?
- 31- A empresa conta com tradição e know-how no mercado? Esses são suficientes para manter seus resultados?
- 32- A empresa tem dinheiro abundante em caixa?
- 33- Já foi feita algum tipo de aquisição ou fusão com outras empresas?
- 34- Já foi feita a contratação de consultorias?
- 35- Existe uma alta rotatividade de funcionários?

Burocracia Incipiente

- 36- Quando acontece algum erro, existe uma busca constante por quem foi o culpado?
- 37- Existem, em sua visão, muitos conflitos entre os colaboradores?

Burocracia

- 38- Existe uma preocupação com o ambiente externo e como ele afeta a empresa?
- 39- A empresa apresenta resultados positivos?
- 40- Existem departamentos específicos para um cliente, privado ou governo?

