

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**CICLO DE VIDA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
DE FILIAIS DE REDE DE LOJAS DO VAREJO PARAÍBANO**

ANA CARLA GOMES DO VALE

João Pessoa

Maio 2017

ANA CARLA GOMES DO VALE

**CICLO DE VIDA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
DE FILIAIS DE REDE DE LOJAS DO VAREJO PARAÍBANO**

Trabalho de Curso estruturado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

Professora orientadora: Dra. Helen Silva Gonçalves

Coordenadora do Curso: Dra. Nadja Valéria Pinheiro

João Pessoa

Maio 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V149c Vale, Ana Carla Gomes do .

Ciclo de Vida e Mudança Organizacional: uma análise de filiais de rede de lojas do varejo paraibano / Ana Carla Gomes do Vale. – João Pessoa, 2017.

81f.: il.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a Helen Silva Gonçalves.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Mudança Organizacional. 2. Ciclo de Vida Organizacional. 3. Varejo.
4. Filiais. 5. Desenvolvimento de Estratégias. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Folha de Aprovação

ANA CARLA GOMES DO VALE

CICLO DE VIDA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE FILIAIS DE REDE DE LOJAS DO VAREJO PARAÍBANO

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 30 de maio de 2017

Banca Examinadora

Helen Silva Gonçalves

Profª. Dra. Helen Silva Gonçalves
Universidade Federal da Paraíba
Orientadora

p/ Nadja Pinheiro
Profª. M^s. Paula Luciana Bruschi Sanchez

Universidade Federal da Paraíba
Avaliadora

Nadja Valéria Pinheiro
Coordenadora do Curso de
Administração - SIAPE 1165611

*A Deus e aos meus pais, Carlos Alberto do Nascimento
Vale e Ana Patrícia Gomes Vale.*

AGRADECIMENTOS

Cada novo passo que damos em direção a nosso futuro é fruto de grandes decisões que ontem empreendemos. E como não pensar em Administração sem refletir sobre decisões? Sem sombra de dúvidas, a escolha pelo meu curso passou por um processo rápido, mas com uma profundidade tamanha sobre toda minha história e guiada pelos planos de Deus.

Hoje, em especial, tenho muito a agradecer a meus pais, Carlos Vale e Ana Patrícia Gomes, por todo o apoio e confiança que me foram dados ao longo de cada ciclo da minha vida, principalmente na minha escolha por uma carreira profissional.

A minhas irmãs, Flávia, Paula e Sandra, sobrinhos, tios, primos e avós, Maria da Neves Gomes e Ilaurio de Souza, meu muito obrigada por cada palavra, cada gesto e cada sacrifício que me impulsionaram nessa jornada.

A todos meus amigos, colegas da universidade, companheiros da EJA Consultoria e demais estágios, e em especial Giovana Dantas, Clara Amorim e Gisele Gregório, guardo cada momento que construí e cresci juntamente com vocês.

Agradeço também a minhas amigas de infância, que sempre me apoiaram e estiveram presentes nos principais e mais importantes momentos da minha vida, bem como aos meus amigos da Crisma PSPP e do EJC de Auxílio que tanto me acolheram e me conduziram a caminhos mais sólidos e frutificantes.

Não poderia também deixar de agradecer a Pedro Paulo, meu namorado, por todo o apoio e zelo durante esse período em que estive construindo o trabalho, e por estar ao meu lado em diversas situações, ajudando-me, em sua calma, a enfrentar certas situações e sair fortalecida para enfrentar os desafios futuros.

Ao concluir esse trabalho, deixo meu muito obrigada a minha orientadora, Helen Silva, que me ajudou bastante durante todo esse processo, a empresa em que estagio e que me concedeu abertura necessária para que eu realizasse a pesquisa, a todos que direta ou indiretamente contribuíram com essa etapa e expresse tamanha gratidão por cada gesto de apoio e incentivo daqueles que permanecem e daqueles que já passaram por minha vida. As marcas invisíveis que cada um deixa a cada dia me transformam em uma pessoa e uma profissional melhor.

*“Realizar projetos com êxito resulta na capacidade de
transformar a própria vida. ”*

Paulo Sabbag

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo avaliar como ocorre o processo de mudança organizacional por meio da identificação dos estágios do ciclo de vida das organizações em rede de lojas do varejo de móveis e eletrodoméstico paraibano a partir da visão da unidade gestora. Para isso, foi proposto um modelo de ciclo de vida organizacional com base nos modelos de Kaplan e Norton (1997), Adizes (1998), Greiner (1972) e Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) e com características que avaliam as variáveis estratégia, aspectos financeiros, processos, liderança, sistemas de controle e centralização, e contexto ambiental – clientes e mercado. A pesquisa foi fundamentada em uma abordagem bibliográfica, para a definição do modelo, quantitativa por meio de levantamento (survey) com questionários fechados aplicados junto à unidade gestora para avaliar 10 lojas filiadas, e qualitativa por meio de uma entrevista semiestruturada também aplicada com a unidade gestora. O Método do Ranking Médio (RM) foi utilizado para a pesquisa quantitativa, identificando o ciclo de vida das 10 filiais da rede e verificando a existência de um alinhamento entre os estágios encontrados. Com a pesquisa qualitativa, a análise da entrevista por meio da codificação de dados permitiu verificar como as estratégias são definidas para cada loja e como ocorre o processo planejado de mudança organizacional na rede.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Ciclo de Vida Organizacional. Varejo. Filiais. Gestão estratégica. Desenvolvimento de estratégias.

ABSTRACT

The purpose of this work was to evaluate how the organizational change process occurs in a chain of stores of the paraibano retail Market of furniture and home appliance through the identification of the organizational life cycle stages from the management unit's pointview. For this, an organizational life cycle model was proposed based on the models of Kaplan e Norton (1997), Adizes (1998), Greiner (1972) e Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), and wich characteristics analyzes the variables of strategy, financial aspects, processes, leadership, systems of control and centralization, and environmental context - clients and market. The research's approach was bibliographical, for the definition of the model, quantitative with a survey method by the applience of closed questionnaires to the management unit to analyze 10 subsidiaries, and qualitative through a semi-structured interview also applied with the management unit. The Average Ranking Method (RM) was used for the quantitative research, identifying the life cycle of the ten branch stores and verifying the existence of an alignment between the found stages. With the qualitative research, the analysis of the interview through the codification of data allowed to verify how the strategies are defined for each store and how the planned process of organizational change occurs in the chain of stores.

Key-words: Organizational Change. Organizational Life Cycle. Retail Market. Subsidiary Companies. Strategic management. Strategies development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma de loja.....	45
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado do RM da Filial A.....	46
Gráfico 2: Resultado do RM da Filial B.....	48
Gráfico 3: Resultado do RM da Filial C.....	49
Gráfico 4: Resultado do RM da Filial D.....	50
Gráfico 5: Resultado do RM da Filial E.....	51
Gráfico 6: Resultado do RM da Filial F.....	52
Gráfico 7: Resultado do RM da Filial G.....	53
Gráfico 8: Resultado do RM da Filial H.....	55
Gráfico 9: Resultado do RM da Filial I.....	56
Gráfico 10: Resultado do RM da Filial J.....	58
Gráfico 11: Resultado do RM das 10 filiais.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificações da mudança organizacional.....	21
Quadro 2: Modelos de Ciclo de Vida Organizacional.....	26
Quadro 3: Características das organizações nos estágios do CVO segundo Modelo de Adizes (1998).....	28
Quadro 4: Características das organizações nos estágios do CVO segundo Modelo de Greiner (1972).....	30
Quadro 5: Características das organizações nos estágios do CVO segundo Modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998).....	32
Quadro 6: Características das organizações nos estágios do CVO segundo Modelo de Kaplan e Norton (1997).....	33
Quadro 7: Modelo Proposto adaptado de Kaplan e Norton (1997), Adizes (1998), Greiner (1972) e Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998).....	36
Quadro 8: Escala Likert.....	40
Quadro 9: Classificação das filiais conforme critérios definidos pela rede de lojas.....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Delimitação do tema e Formulação do Problema de Pesquisa	13
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura do trabalho	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Mudança Organizacional	18
2.1.1	Influência do ambiente e Teoria Sistêmica	19
2.1.2	Processos Planejados de Mudança	20
2.2	Ciclo de Vida Organizacional	23
2.2.1	Modelo de CVO segundo Greiner (1972)	27
2.2.2	Modelo de CVO segundo Adizes (1998)	29
2.2.3	Modelo de CVO segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	31
2.2.4	Modelo de CVO segundo Kaplan e Norton (1997)	33
2.2.5	Modelo adaptado para a pesquisa	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	Objetivo da Pesquisa	38
3.2	Local e sujeitos da pesquisa	38
3.3	Método de abordagem, procedimento e natureza da Pesquisa	38
3.3.1	Pesquisa Bibliográfica	39
3.3.2	Pesquisa Quantitativa	39
3.3.3	Pesquisa Qualitativa	41
3.4	Tratamento dos dados	42
3.4.1	Método do Ranking Médio	42
3.4.2	Método da codificação de entrevistas	42
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
4.1	Caracterização da empresa	44
4.2	Identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional das filiais	46
4.2.1	Filial A	46
4.2.2	Filial B	47
4.2.3	Filial C	49
4.2.4	Filial D	50

4.2.5	Filial E.....	51
4.2.6	Filial F.....	52
4.2.7	Filial G	53
4.2.8	Filial H	55
4.2.9	Filial I.....	56
4.2.10	Filial J.....	57
4.3	Alinhamento dos estágios do ciclo de vida organizacional identificados	59
4.4	Definição das estratégias lançadas às diferentes filiais	60
4.4.1	Mudanças decorridas da profissionalização da gestão	60
4.4.2	Modelo de acompanhamento da performance das lojas.....	61
4.4.3	Análise dos processos de loja.....	62
4.4.4	Modelos e processos de formação de lideranças de loja	62
4.4.5	Criação e controle de estratégias para as lojas	62
4.4.6	Crerérios para a criação de estratégias para as lojas	63
4.4.7	Disseminação e controle das estratégias criadas para as lojas	65
4.4.8	Alinhamento das estratégias com o ciclo de vida das filiais	65
4.4.9	Planejamento da mudança organizacional	66
4.4.10	Adaptação ambiental no processo de mudança organizacional.....	67
4.4.11	Impacto da organização familiar no processo de mudança organizacional.....	68
5	CONCLUSÕES	69
5.1	Limitações da pesquisa.....	71
5.2	Recomendações para estudos futuros.....	72
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	APÊNDICE A – AFIRMATIVAS QUE COMPÕEM O QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO DO CVO DAS FILIAIS	76
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A UNIDADE GESTORA	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e Formulação do Problema de Pesquisa

Uma organização que atua em sistemas abertos está sujeita a variadas forças internas e externas no ambiente ao qual está inserida. A atuação dessas forças exerce importante influência sobre ele, uma vez que se transformam constantemente e levam-no a sofrer alterações significativas ao longo do tempo, convergindo, assim, para um ambiente cada vez mais dinâmico e que vem forçando as organizações a estarem reavaliando-se e renovando-se para continuar atuando competitivamente no mercado.

Ambientes estáticos, com alta previsibilidade e poucas mudanças e inovações não possuem mais um bom espaço em meio a revolução tecnológica que move as organizações atualmente, e esse fato levanta uma necessidade de compreender como as organizações estão adaptando-se a esse novo contexto, como definem estrategicamente sua posição perante o mercado e como operam e se estabelecem a fim de evoluir e acompanhá-lo.

No Brasil, o segmento do varejo, que engloba atividades relacionadas às vendas diretas de produtos ou serviços ao consumidor, tem também passado por mudanças que tendem a reconfigurar a dinâmica competitiva interna e externa às organizações e grupos empresariais. Dessa forma, a eficiência empresarial mostra-se como um fator chave para as sobrevivência e crescimento de organizações do varejo, sendo buscada como forma para atuação competitiva. A mudança contínua é, então, realidade para a criação de vantagem competitiva e atuação perante concorrentes (ESTENDER, 2005).

As evoluções verificadas nesse segmento levam os varejistas à necessidade de observar as novas realidades de varejos que surgem a cada dia, atentando para o ciclo de vida dos formatos, já previamente analisado como curto, para reagir frente ao mercado e acompanhar mudanças, inovando e diferenciando-se. Em sua análise sobre o novo varejo, Estender (2005, pg.7), afirma que

“Não há como escapar ao processo evolutivo e ao imperativo das mudanças. As empresas devem buscar uma posição pró-ativa em relação ao panorama competitivo que impera no mercado, e não apenas reagir às mudanças que ocorrem no ambiente.”

Nesse processo evolutivo, alterações estruturais e processuais são visíveis no crescimento organizacional. Miller e Friesen (1984) acreditam que a evolução organizacional é predominantemente causada pela estratégia e pelo processo de crescimento. Vários aspectos podem estar ligados a ele e na maioria das vezes, mudanças de liderança, expansão, estratégias, ambiente e a própria estrutura estão intimamente entrelaçados em um conjunto de fatores externos e internos que, ao evoluírem durante a trajetória das empresas, caracterizam os diferentes estágios de seus ciclos de vida.

A fim de entender como ocorre esse crescimento e avaliar como as organizações evoluem ou o que as levam a uma ou outra fase de desenvolvimento, faz-se necessário o conhecimento do ciclo de vida organizacional. Machado-da-Silva, Viera e Dellagnelo (1998) apontam que o objetivo fundamental dos estudos do ciclo de vida é a análise de mudanças estruturais nas organizações.

Grande parte da diferenciação dos ciclos de vida das empresas é caracterizado pela forma com que elas lidam com essas mudanças estruturais que ocorrem nessa gestão. O declínio de empresas que morreram logo após o falecimento ou afastamento de seu fundador, não é incomum, por exemplo. Esse fato, entretanto, não leva a uma caracterização baseada na idade da organização. Lippitt e Smidtt *apud* Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p.82), concluíram em seus estudos que “a correlação entre idade e o estágio de desenvolvimento é fraca, não sendo a idade cronológica e as etapas do ciclo relacionadas”.

Nesse contexto encontra-se a organização objeto de pesquisa do trabalho. Uma rede de lojas varejistas de móveis e eletrodomésticos, fruto de um empreendimento familiar e que apenas em 2010 profissionalizou sua gestão com a contratação de colaboradores para atuar diretamente na área administrativa.

Com a complexidade de suas operações e estratégias ligadas à expansão e gestão de suas filiais refinando-se cada vez mais, as mudanças organizacionais ganham maior espaço após a profissionalização da gestão, tanto de forma natural, como de forma planejada.

Esses fatores, levam, então, ao questionamento de como ocorre o processo de mudança organizacional na rede, em quais estágios do ciclo de vida organizacional as filiais encontram-se, qual o alinhamento entre o desenvolvimento dessas filiais e como a unidade gestora direciona suas estratégias nesse processo de mudança organizacional com base no estágio do ciclo de vida de cada unidade filiada à rede.

A compreensão do comportamento dessas lojas, levanta, finalmente, uma questão chave: **como ocorre o processo de mudança organizacional baseado nos estágios do ciclo de vida das organizações em rede de lojas do varejo paraibano a partir da visão da unidade gestora?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar como ocorre o processo de mudança organizacional por meio da identificação dos estágios do ciclo de vida das organizações em rede de lojas do varejo paraibano a partir da visão da unidade gestora.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os estágios do ciclo de vida organizacional nos quais as filiais da rede de lojas do varejo paraibano se encontram a partir da visão da unidade gestora;
2. Analisar comparativamente os estágios identificados no estudo do ciclo de vida organizacional das filiais para verificar o alinhamento no desenvolvimento das lojas;
3. Verificar como as estratégias específicas para as realidades encontradas nas lojas são definidas pela unidade gestora.

1.3 Justificativa

Em uma visão do cenário econômico nacional, o comércio corresponde a 12% do PIB Brasileiro, sendo o comércio varejista responsável por 43% do geral. A Paraíba correspondia, em 2013, a 1.23% da receita bruta do comércio, estando incluída nos 17,4% representados pelo Nordeste, conforme aponta o IBGE (DEPEC, 2017).

Em uma análise mais detalhada, tem-se o setor de móveis e eletroeletrônicos representando, em 2013, de acordo com o IBGE – PAC e compatível com a pmc, 9,8% da

receita bruta de revenda do comércio varejista por tipo de produto comercializado (DEPEC, 2017).

Dentro dessa realidade de varejo, a rede de lojas estudada, atuante no setor de móveis e eletrodomésticos, passa por um processo de crescimento e mudança verificado desde sua criação, em 1958, contando atualmente com 40 lojas filiadas nos estados da Paraíba, Pernambuco e Ceará.

Dado o constante aumento na quantidade de lojas, levanta-se a reflexão de como a rede opera essas mudanças, no que tange, principalmente às filiais. Por tratar-se de regiões distintas, com diferenças econômicas e sociais, pode haver também diferenças entre como as lojas são geridas e como as principais estratégias são direcionadas a cada uma. Tais fatores levam então a uma possível realidade nas quais as filiais de uma mesma rede de lojas operam em distintos estágios de vida.

Diante da realidade do varejo, uma organização que conhece e controla seu ambiente interno é também uma organização capaz de conduzir seu crescimento de maneira planejada e de saber lidar com as alterações do meio externo no qual está inserida, permitindo que a evolução a que está constantemente exposta seja acompanhada e bem gerenciada.

Como modelo para o entendimento dos estágios em que uma organização se encontra, o estudo do ciclo de vida organizacional analisa as principais mudanças ocorridas, desde o estilo gerencial usado, das estratégias utilizadas e da própria estrutura e cultura que são bases para grande parte dos demais fatores que influenciam a manutenção das operações da empresa. Mostra-se, assim, como importante componente do conhecimento organizacional que embasa todo o sistema de tomada de decisões empresariais.

A análise da mudança organizacional por meio do estudo dos estágios do ciclo de vida organizacional das filias apresenta-se, desse modo, como fator de destaque para gestão organizacional, crescimento planejado, controle e acompanhamento de mudanças.

O estudo com a pesquisa proposta nesse trabalho acerca da mudança e do ciclo de vida organizacional das filiais da rede em questão permitirá a compreensão de momentos e estágios a que lojas distintas de uma mesma rede estão expostas, gerando um conhecimento acadêmico e social sobre a realidade vivenciada por essa rede e que pode embasar outras que passam por um processo evolutivo semelhante.

Além disso, mostra-se como importante ponto de embasamento para a economia local, uma vez que se propõe a estudar e gerar informações sobre essa temática em um ambiente organizacional local e que enfrenta a realidade econômico-social da região nordeste e principalmente da Paraíba, evidenciando a relevância social do estudo.

Por tratar especificamente de modelo organizacional de lojas que seguem formato, regras, processos e rotinas estabelecidas por uma unidade gestora, esse estudo apresenta também uma relevância acadêmica, visto que a abordagem do tema para essa realidade organizacional é pouco evidenciada nos estudos acadêmicos, os quais não são muito expressivos.

Este estudo poderá, ainda, gerar um conhecimento organizacional estratégico para a rede de lojas em estudo, que permitirá um melhor entendimento acerca de suas lojas, dos estágios em que se encontram atualmente, do processo de mudança que vivenciam, das variáveis de impacto desse processo, e, conseqüentemente, um embasamento maior para decisões ainda mais estratégicas e assertivas.

1.4 Estrutura do trabalho

A fim de atender aos objetivos propostos, o trabalho é estruturado nas seções de:

- 1) Fundamentação Teórica: engloba um apanhado teórico sobre os temas Mudança Organizacional e Ciclo de Vida das Organizações;
- 2) Procedimentos Metodológicos: trata do objetivo, abordagem, procedimento, natureza, local e sujeitos da pesquisa, bem como dos métodos de tratamento de dados utilizados, evidenciando a parte metodológica na qual a pesquisa foi elaborada;
- 3) Análise e discussão dos resultados: detalhada análise sobre os dados coletados e discussão sobre os resultados encontrados para atingir os objetivos da pesquisa;
- 4) Conclusões: apresenta as considerações finais do trabalho e a conclusão da autora quanto ao objetivo geral, evidenciando também as limitações e recomendações para próximas pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica aqui estruturada visa trazer a luz um apanhado geral sobre as principais teorias desenvolvidas pela literatura acerca dos seguintes temas: mudança organizacional, influência do ambiente e teoria sistêmica, processos planejados de mudança e ciclo de vida organizacional. Por trazer um foco no estudo do ciclo de vida organizacional, serão destacados nessa seção, os principais modelos teóricos utilizados.

2.1 Mudança Organizacional

O processo de mudança organizacional é entendido como essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações (WOOD JR, CURADO E CAMPOS, 1995). Em um ambiente turbulento onde a instabilidade e a velocidade com que ele se reinventa econômica, política, social e tecnologicamente torna-o muito mais complexo e dinâmico, mudar não é mais somente um ponto de escolha, mas principalmente o meio em que as organizações terão que estar constantemente passando para desenvolver-se e destacar-se perante o mercado.

Para definir Mudança Organizacional, Lima e Bressan (2003) realizaram um apanhado detalhado da literatura, essa que é ampla e vasta devido a recorrência do assunto nos mais diversos estudos, análises e discussões acerca da vida organizacional, e reuniram as principais definições, propondo, com base no estudo, a seguinte:

“Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional” (LIMA E BRESSAN, 2003, P. 25).

Entre os elementos que envolvem a Mudança Organizacional, destacam-se o comportamento social, a estrutura, a tecnologia e o ambiente. Além disso, é dada importância fundamental ao capital humano em meio à onda de revoluções ocorrentes nas organizações. Com o linear progresso nas fundamentações teóricas administrativas, o peso das pessoas na organização, sua estrutura e processos passou a ser incontestável (HERZOG, 1991 *apud* Wood Jr, Curado e Campos, 1995).

Herzog (1991) coloca que o grande desafio para a mudança organizacional é mudar as pessoas e a cultura organizacional, muito mais que mudar tecnologia. Ele destaca que o

gerenciamento das pessoas, seus valores, motivações é a chave de sucesso para enfrentar o processo de mudança e agregar valor competitivo.

Para evidenciar ainda mais a relevância das pessoas nesse processo, Wood Jr, Curado e Campos (1995) apontam em seu trabalho um artigo publicado pelo Fortune, ainda na década de 80 sobre profissionais de administração que mesmo após operar as mudanças em suas empresas percebiam que existia um gap – lacuna - e que para visualizar os resultados positivos do processo era necessário ainda mudar comportamento, valores comuns, crenças e símbolos do grupo.

As mudanças que ocorrem no presente se diferenciam então das que aconteciam no passado quando tratam de perspectivas diferentes no processo de mudança que não mais se baseia em processos técnicos, mas em aspectos muito mais subjetivos como as pessoas, cultura e valores organizacionais para nortear o processo de mudança organizacional.

2.1.1 Influência do ambiente e Teoria Sistêmica

Em um contexto no qual as mudanças são então influenciadas por diferentes frentes organizacionais, analisa-se também o ambiente no qual elas são operadas: sistêmico, que recebe influências tanto interna como externamente. “A forma sistêmica de pensar aplicada aos processos organizacionais contribui fortemente para compreender os fenômenos de mudança” (WOOD JR, CURADO E CAMPOS, 1995).

Nessa forma de pensar, atribui-se à complexidade organizacional o pensamento de que os sistemas nos quais as organizações estão permeadas são frutos de um conjunto de unidades que se inter-relacionam direta ou indiretamente e influenciam-se mutuamente.

Desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), a Teoria Geral dos Sistemas baseia-se nas leis que regem os sistemas biológicos e propõe a existência de dois tipos de sistemas, o fechado e o aberto. O primeiro caracteriza-se por não haver trocas entre o meio interno e o externo da organização, estando ela reclusa a sua estrutura e relações internas sem, contudo, receber ou exercer influência de agentes exógenos. Os sistemas abertos, pelo contrário, estabelecem uma inter-relação direta na construção organizacional por meio da troca de fatores com o meio externo.

Analisando a última relação, as organizações fazem parte de um sistema aberto onde são capazes de mudar perante estímulos recebidos, ao mesmo tempo que são agentes transformadores por meio de ações internas lançadas ao ambiente. Analogicamente, é operado

o sistema humano, por exemplo, em que os diferentes órgãos operam sistematicamente conforme estímulos internos e externos lançados e trabalhados.

De acordo com Gonçalves e Machado-da-Silva (1999) *apud* Bastos e Santos (2007), a transformação organizacional deve ser pensada conforme fatores econômicos, políticos, ambientais e sociais. Mas, além de levar esses quesitos em consideração, deve ser analisada, ainda, a relação com a performance organizacional, que estaria dada em função dessa adequação ambiental, conforme modelo de intervenção organizacional proposto por McKay e Lashutka (1983) *apud* Bastos e Santos (2007) e baseado na Teoria Sistêmica.

Os modelos gerais de intervenção organizacional apontam para a importância de mudanças planejadas frente às limitações de dinâmicos estímulos ambientais lançados às organizações. Como a alta velocidade sempre propõe novas formas de agir, conforme mencionado nos tópicos anteriores, surge a necessidade de planejar os processos de mudança, a fim de que a organização não seja apenas um reflexo de decisões baseadas nas crises enfrentadas conforme a influência do ambiente, mas que possa, por outro lado, estruturar-se e adiantar-se com soluções estratégicas e inteligentes para melhor gerir o processo de mudança e conseguir, dessa maneira, desenvolver-se e evoluir.

2.1.2 Processos Planejados de Mudança

Algumas classificações em relação à mudança organizacional são propostas por alguns autores da área. Um pequeno número deles destaca, a princípio, o processo de mudança como não gerenciável e, portanto, não planejável. Entretanto, muitos defendem a importância desse gerenciamento e de um processo planejado de mudança (PINTO E COUTO-DE-SOUZA, 2009).

Para uma visão geral dessas classificações, destaca-se um resumo elaborado por Silva (2001) e adaptada por Pinto e Couto-de-Souza (2009), conforme Quadro 1. As classificações propostas não são excludentes, podendo relacionar-se, influenciar-se e complementar-se mutuamente, de forma que devem ser entendidas como compostos de um mesmo contínuo.

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Tipo de Critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto à intencionalidade	<p>Intencional (também chamada de deliberada) — aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.</p> <p>Não intencional (também chamada de emergente) — aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la</p>
Quanto ao controle sobre o processo	<p>Programada (também chamada de planejada — é importante ressaltar aqui que existe certa ambiguidade planejada no emprego do termo, que algumas vezes é utilizado como sinônimo de mudança intencional) — aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.</p> <p>Dirigida — aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.</p> <p>Espontânea — aquela que acontece sem que a direção da organização tenha o controle sobre o processo.</p>
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	<p>Macro — aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.</p> <p>Micro — aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.</p>
Quanto à frequência de Ocorrência	<p>Evolutiva (também chamada de incremental) — aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização</p> <p>Episódica (também chamada de intermitente) — aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.</p>
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	<p>Normal (também chamada de marginal ou contínua) — aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.</p> <p>Radical (também chamada de severa ou descontínua) — aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.</p>
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	<p>De natureza predominantemente técnica/econômica — a que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização</p> <p>De natureza predominantemente humana/social — aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.</p>

Fonte: Pinto e Couto-de-Souza (2009)

Dentro dessas classificações, destaca-se aqui as mudanças de cunho intencional, programada, em uma dimensão macro e evolutiva para tornar compreensível a necessidade do processo planejado de mudança.

A intencional e programada leva em consideração um processo originado por uma livre decisão realizada pela empresa, na qual ela planeja e se programa para realizar as mudanças necessárias de forma gradativa e sequenciada. Essa sequência de ações e intervenções para realizar a mudança, uma vez gradual, pode ser vista como um composto a longo prazo de certas alterações que vão evoluindo até que a organização atinja patamares desejados. Isso não limita, no entanto, o “prazo” para que esse processo finalize, visto que para desenvolver-se ela sempre estará operando mudanças e, considerando uma perspectiva macro, será impactada por variadas dimensões internas e externas (PINTO E COUTO-DE-SOUZA, 2009).

A mudança planejada busca, desse modo, melhorar a resposta da empresa quanto às mudanças necessárias ao desenvolvimento, preparando os colaboradores e a estrutura interna, além de fornecer previamente recursos para que o processo seja muito mais efetivo e focado nos resultados. Tudo isso contribuirá para que a organização enxergue os agentes da mudança como essenciais para a renovação da eficiência e eficácia organizacional e não com barreiras e resistência (SILVA SANTOS, 2014).

Por meio do foco na mudança baseado então na tradição e nos pontos fortes da organização, o processo de mudança seguirá um curso muito mais firme e direcionado. Uma vez bem gerenciado, os eventos desse processo e o choque que sua complexidade retorna à organização serão minimizados e, na medida do possível, controlados. Para isso é necessário que a organização se adeque ao estágio de vida da empresa, assim como afirma Wood Jr, Curado e Campos (1998, p.8) com base em Kanter (1989) e March (1981): “Não existe alquimia; o trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa. Além disso, há de se considerarem no processo todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos”.

Para entender como e porque as organizações mudam, algumas teorias utilizaram das ciências sociais, biológicas e físicas com o propósito de explicar, mostrar ou tentar comprovar empiricamente uma semelhança entre o processo que ocorre nas organizações com os que ocorrem nessas ciências. Entre elas, destacam-se quatro escolas que englobam as principais teorias relacionadas ao tema: Teoria Dialética, Teoria Teológica, Teoria Evolucionária e Teoria do Ciclo de Vida (VAN DE VEM E POOLE, 1995).

Para a Dialética, a estabilidade e a mudança são explicadas por forças opostas que ocorrem em momentos de equilíbrio de poder nas organizações em conflito. Na Teológica, a visão é de que as organizações são entidades adaptativas e assim respondem à estímulos e interações com outras, criando dessa forma um progressivo monitoramento para o desenvolvimento, por meio de ações repetitivas e sequenciadas (VAN DE VEM E POOLE, 1995).

Já as teorias Evolucionária e do Ciclo de Vida relacionam-se diretamente com as ciências biológicas para explicar esse processo. Para a primeira a evolução é um contínuo acumulado de mudanças que ocorrem na forma estrutural de uma população de organizações, já a segunda utiliza a metáfora do organismo em crescimento, em que a mudança é iminente e seu processo ocorre de um ponto de partida e desenvolve-se sequencialmente para um fim que é prefigurado no atual estágio (VAN DE VEM E POOLE, 1995).

Uma vez utilizando o Ciclo de Vida Organizacional para evidenciar o processo de mudança nas organizações e como foco de estudo no presente trabalho, é pontual desenvolver mais detalhadamente sua teoria e abordar os principais aspectos que a envolvem e que nortearam a pesquisa.

2.2 Ciclo de Vida Organizacional

Organizações de diversos setores de atuação experimentam processos de desenvolvimento ao longo de suas vidas que as levam de um ponto de concepção a outro de consolidação. O Ciclo de Vida Organizacional (CVO) estuda, por uma analogia à evolução dos seres vivos, os vários estágios que a organização percorre ao longo de sua vida e que, semelhante a um organismo vivo, nasce, cresce, desenvolve-se, atinge uma certa maturidade, envelhece e morrem. Dessa forma, analisam-se, a cada estágio superado, as mudanças estruturais, processuais e os diferentes papéis que o fundador desempenha durante a existência da empresa (MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA E DELAGNELLO, 1998; MILLER E FRIESEN, 1984; LEZANA E GRAPEGGIA, 2012; ADIZES, 1998).

A medida que a organização vai evoluindo em resposta a alterações em seus ambientes interno e externo, ela vai também alterando características estratégicas do seu funcionamento e tornando-se mais complexa, tanto ambientalmente quanto em suas tarefas administrativas.

Essas características mostram-se, além disso, comuns em um mesmo estágio do ciclo de vida, ao mesmo tempo que se diferenciam a cada estágio alcançado (MILLER E FRIESEN, 1984).

Para entender como a organização progride de uma estrutura relativamente simples até uma mais funcional e por conseguinte complexa, faz-se necessária a consideração da evolução das dimensões organizacionais estratégia, estrutura e ambiente. A exploração dessas permite um esmiuçado trabalho sobre os diferentes cenários que caracterizam cada estágio, incluindo os diferentes problemas enfrentados e como se dá o processo de crescimento e adaptação organizacional por meio deles (QUINN E CAMERON, 1983). Adizes (1998) destaca que cada estágio é fruto de mudanças que ocorrem devido à alguma crise no anterior e cada estágio seguinte surge de novas crises emergidas no atual.

Dentro do estudo das dimensões e variáveis que configuram cada estágio, um importante fator é levantado por Quinn e Cameron (1983): ao passo que a organização evolui, seus modelos de eficácia organizacional também sofrem alterações, de modo que alguns são relevantes para a avaliação da eficácia em um estágio, mas podem não ser em outros. Seguindo esse entendimento, a mesma lógica se aplica às ferramentas e artefatos gerenciais, bem como a modelos de controle: eles progridem de acordo com as necessidades de transformação e desenvolvimento de cada estágio. Entretanto, como alguns deles nem sempre evoluem ao mesmo passo da organização, torna-se por vezes complicada a identificação prática de estágios totalmente em acordo com os modelos propostos na literatura.

No que tange aos modelos estabelecidos por diversos autores, os estágios estão em número, nomenclatura e unidades de análise distintos, além da diferenciação com relação à inclusão ou não de uma fase de preconcepção ou de uma de declínio. Entretanto, esses modelos possuem premissas em comum que levantam estágios bases para todos os teóricos (OLIVEIRA E ESCRIVÃO FILHO, 2009, p. 160; LEVIE E HAY, 1999 *apud* BEUREN ET AL, 2012).

A partir de características genéricas, os estágios propostos pelos teóricos possuem como base as fases de existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio. No entanto, há um grande debate teórico em relação ao último estágio, visto que, apesar de todo sistema aberto tender a experimentar a morte, a organização pode combater essa tendência, reinventar-se e reiniciar seu ciclo de vida, reconstruindo-se a partir de seu dinamismo e não estando, assim, condicionada à morte e ao desaparecimento (KATZ e KAHN, 1976 *apud*

PINHEIRO, SILVA E ARAÚJO, 2013; OLIVEIRA E ESCRIVÃO FILHO, 2009; MAUAD MARTINELLI, 2005 *apud* SILVA, ARAGÃO DE JESUS E OLIVEIRA MELO, 2010).

Cada estágio consistirá, então, em configurações de um conjunto de diferentes elementos. Lima (2001) levanta que os elementos seriam a idade, o tamanho, a taxa de crescimento, as atividades críticas, os desafios, a estrutura organizacional, a formalização, a centralização e a diferenciação vertical.

Alguns estudiosos apontam, no entanto, que a idade e o tamanho da organização não seriam fatores primordiais para caracterizá-la em determinado estágio de seu ciclo de vida. Para Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) e Adizes (1998), as fases não se relacionam com a idade cronológica da organização, de forma que o tamanho e o tempo não causariam um crescimento ou envelhecimento. O último autor destaca ainda que a longa ou a pouca tradição das empresas não as tornam necessariamente velhas ou jovens.

Seguir essa lógica implica que o tempo de permanência de uma organização em determinado estágio pode ser bastante variável entre os próprios estágios e entre organizações distintas (QUINN E CAMERON, 1983). Isso ocorre, pois, mudanças ocorridas podem ser rápidas ou lentas, dependendo do momento em que vive a organização no que tange ao próprio ambiente, à estrutura, controle e liderança.

Para Adizes (1998), o ciclo de vida da organização é fruto de alterações na interrelação entre os fatores de flexibilidade e controlabilidade, esses que por sua vez apresentam-se distintamente caracterizados e podem estar em maior ou menor realce e em importância para cada estágio. Uma vez que não haveria essencialmente uma sequência única e linear na qual a organização poderia trilhar sem volta, ela não seria irreversível e definitiva, como observam Miller e Frieser (1984).

Dessa forma a organização poderia passar de um estágio para outro não sequencialmente ou até mesmo regredir e voltar a determinada estágio inicial, caracterizando uma possível renovação ou nova gestão para lidar com os problemas já existentes e ainda não solucionados.

Diante do exposto acerca de pensamentos genéricos dos estágios de vida que a organização busca superar, Beuren, Rengel e Hein (2012) reúnem os principais modelos e teóricos conforme o Quadro 2 – Modelos de Ciclo de Vida Organizacional.

QUADRO 2: MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Autores	Nº de Estágios	Estágios/Fases
Greiner (1972)	5	Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação, Colaboração
Churchill e Lewis (1983)	5	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem, Maturidade
Quinn e Cameron (1983)	4	Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle, Estágio de elaboração e adaptação da estrutura
Miller e Friesen (1984)	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio
Scott e Bruce (1987)	5	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão, Maturidade
Kaufmann (1990)	4	Nascimento, Crescimento, Maturação e institucionalização, Renovação
Adizes (1990)	9	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e morte
Macedo (1993)	5	Crescimento pela criatividade, Direção, Delegação, Coordenação, Cooperação
Mount, Zinger e Forsyth (1993)	5	Empresa operada pelo dono, Transição para uma empresa administrada pelo dono, Empresa administrada pelo dono, Transição para uma empresa profissional, Administração profissional
Marques (1994)	9	Estágio conceitual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo, Inovativo
Reynolds, Storey e Westhead (1994)	3	Concepção, Gestação e nascimento, Infância e crescimento
Gersick et al. (1997)	3	Inicial, Expansão/Formalização, Maturidade
Kaplan e Norton (1998)	3	Crescimento, Sustentação e Colheita
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	3	Empreendimento, Formalização, Flexibilização
Moreira (1999)	6	O dono, O dono e seus assessores, O dono, seus assessores e uma estrutura, Estrutura, Vocação dos negócios, Desestruturação da organização
Lester, Parnell e Carraher (2003)	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio

Fonte: Adaptado de Beuren, Rengel e Hein (2012)

Por abordar as principais variáveis levantadas anteriormente por autores que descrevem o CVO - estrutura, processos, estratégia, ambiente, modelos de controle e ferramentas gerenciais, liderança, centralização e aspectos financeiros - como características dos estágios do ciclo de vida organizacional, serão analisados com maior profundidade 5 modelos de: Greiner (1972), Adizes (1998), Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) e Kaplan e Norton (1997).

2.2.1 Modelo de CVO segundo Greiner (1972)

O modelo de Greiner (1972) adota que a mudança na estrutura das organizações está pautada no comportamento da administração que decide com base em fatores e eventos históricos que tenham acontecido e podem estar por vir. Dessa forma, não seria só influenciada a mudar com base em questões contingenciais e pressões externas.

Segundo o autor, a organização desenvolve-se tendendo a passar por cinco fases de crescimento organizacional. O progresso nessas fases é permitido diante de períodos de evolução, em que a organização gera e aplica as mudanças necessárias a seu desenvolvimento e períodos de revolução, em que os conflitos e problemáticas que passam a existir são o fomento para que a organização continue mudando e evoluindo. Dessa forma, cada estágio de evolução é precedido por um de revolução e sem esse não há o primeiro, pois, o processo revolução cria sua própria evolução.

Com estudos no campo industrial analisando as variáveis idade da organização, tamanho, períodos de crescimento, períodos de estagnação e ritmo de expansão do setor onde está inserida, ele destaca 5 estágios do CVO, que seriam os estágios de evolução - criatividade, orientação, delegação, coordenação e colaboração - e mais 4 estágios de revolução - crise de liderança, de autonomia, de controle, de burocracia -, que estariam interiorizados em cada fase de evolução, para impulsioná-la, conforme descrito no Quadro 3.

QUADRO 3: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES NOS ESTÁGIOS DO CVO
SEGUNDO MODELO DE GREINER (1972)

Fase de CVO	Diagnóstico	Características
Criatividade	A organização volta-se para as vendas e a produção, procurando espaço no mercado.	<input type="checkbox"/> Ênfase em produzir mercado e produto; <input type="checkbox"/> Muitas horas de trabalho e recompensa modesta; <input type="checkbox"/> Comunicação informal; <input type="checkbox"/> Estrutura informal. • 1ª Revolução: <i>Crise de liderança</i> .
Direção	O foco está na eficiência operacional.	<input type="checkbox"/> Estabelecimento de uma estrutura mais formal; <input type="checkbox"/> Especialização de tarefas; <input type="checkbox"/> Estabelecimento de métodos contábeis de manutenção de estoque e compras; <input type="checkbox"/> Comunicação mais formal. • 2ª Revolução: <i>Crise de maior autonomia</i> .
Delegação	Nesta fase a expansão de mercado é expressiva e a gestão cada vez mais descentralizada.	<input type="checkbox"/> Maior responsabilidade e autoridade são concedidas aos níveis hierárquicos mais baixos; <input type="checkbox"/> A motivação se faz por meio de pagamento de prêmios, tendo como base o volume; <input type="checkbox"/> A direção central administra por exceção – com base em relatórios periódicos – e concentra sua atenção em novos empreendimentos; <input type="checkbox"/> A comunicação menos frequente e mais formal: por escrito, pelo telefone ou por meio de rápidas visitas às filiais ou aos escritórios. • 3ª Revolução: <i>Crise de Controle</i> .
Coordenação	A organização consolida-se, os processos tornam-se bem definidos e a execução deles torna-se prioridade.	<input type="checkbox"/> As unidades organizacionais fundem-se em grupos de produtos; <input type="checkbox"/> São estabelecidos processos formais de planejamento; <input type="checkbox"/> Na administração central são desenvolvidos programas para controles; <input type="checkbox"/> O retorno sobre os investimentos, para cada grupo de produtos, constitui um critério importante para a distribuição de verbas; <input type="checkbox"/> Funções técnicas, tais como processamento de dados, são centralizadas na administração, enquanto decisões comuns e diárias continuam descentralizadas; <input type="checkbox"/> Compra de ações e distribuições de lucros são usados para promover a imagem da empresa. • 4ª Revolução: <i>Crise Burocrática</i>
Colaboração	Esta fase traz à tona uma revolução cultural com foco constante em inovação.	<input type="checkbox"/> Forte colaboração pessoal e comportamento flexível; <input type="checkbox"/> Equipes de trabalho focadas na rápida resolução de problemas, com esforços combinados; <input type="checkbox"/> Redução dos especialistas de trabalho e maior interdisciplinaridade; <input type="checkbox"/> Inicia-se um processo de constante inovação. • 5ª Revolução iminente: <i>Saturação Psicológica</i> .

Quadro 1 - Fonte: Adaptado de Battilana e Beraldo (2004)

2.2.2 Modelo de CVO segundo Adizes (1998)

De acordo com Adizes (1998), as organizações passam por estágios de desenvolvimento apresentando características previsíveis e padronizadas a cada fase, assim como enfrentando problemas específicos a ela até que os supere e atinja um novo estágio. Em sua tipologia, ele faz uma alusão à trajetória humana e aos organismos vivos, evidenciando essas características e dificuldades inerentes a cada etapa da vida.

Para ele, o ciclo de vida está em função de dois fatores: a flexibilidade e a controlabilidade. Ao nascer, a organização mostra-se bastante flexível e com baixo autocontrole, visto que ainda é maleável para ajustar-se ao mercado e possui poucos artefactos gerenciais e de controle. À proporção que ela vai evoluindo, a flexibilidade diminui gradativamente e o aumento de controle aumenta, de modo que o equilíbrio entre eles seja a direção que ela deve ter para alcançar e permanecer na Plenitude, estágio proposto por ele em que a organização atinge o sucesso e torna-se mais plena.

Além disso, ele analisa também as dimensões de liderança e cultura em seus estudos. Diante de cada fase há a predominância de um estilo em específico que nasceu de uma crise no estágio anterior e é responsável pelo desenvolvimento do estágio atual. Seu papel é importante de tal maneira que é responsável por conduzir a organização ao crescimento, buscando passar pelas dificuldades de forma saudável e assim superar e atingir novos estágios, definindo seu sucesso ou fracasso. Os papéis originados pelos estilos seriam Empreendedor (E), Produtor (P), Administrador (A), ou Integrador (I).

São propostas então nove fases do CVO que estão divididas em três diferentes períodos da vida (ADIZES, 1998). O primeiro, período de crescimento, engloba as fases de namoro, infância e toca-toca, as três primeiras. Já o período de maioridade, o segundo, envolve as duas seguintes fases do ciclo: adolescência e plenitude. E, por fim, o último período, o de envelhecimento, inclui as fases de estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente e burocracia e morte, conforme o Quadro 4.

QUADRO 4: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES NOS ESTÁGIOS DO CVO
SEGUNDO MODELO DE ADIZES (1998)

Período	Fase de CVO	Diagnóstico	Características
1º Período	Namoro	Amadurecimento da ideia do empreendimento.	<input type="checkbox"/> A organização ainda é um ideia, um “caso” prestes a se tornar real. <input type="checkbox"/> Analisa-se os riscos e incertezas do negócio; <input type="checkbox"/> Assume-se um compromisso forte e inabalável.
	Infância	Fase de grande vulnerabilidade, com risco de mortalidade e foco na geração de resultados.	<input type="checkbox"/> Pouca ou nenhuma diretriz; <input type="checkbox"/> Administração centralizadora com poucas reuniões; <input type="checkbox"/> Assumem-se vários compromissos e há dificuldade para satisfazer as necessidades dos clientes; <input type="checkbox"/> Grande Necessidade de Capital Operacional; <input type="checkbox"/> Poucos sistemas de controle.
	Toca-Toca	A organização se volta para o mercado, aproveitando as oportunidades.	<input type="checkbox"/> Maior consistência de caixa, estabilidade de fornecedores e conhecimento do processo produtivo; <input type="checkbox"/> Muito entusiasmo do fundador, devido às vendas estarem aumentando; <input type="checkbox"/> Não há planejamento de vendas; <input type="checkbox"/> Os novos funcionários ainda não compartilham dos valores, princípios e políticas: falta de controle na institucionalização; <input type="checkbox"/> Entra na “cilada do fundador”.
2º Período	Adolescência	A organização está buscando sua independência longe do fundador.	<input type="checkbox"/> Delegação de autoridade; <input type="checkbox"/> Necessidade de contratar uma administração profissional; <input type="checkbox"/> Elaboração de regras; <input type="checkbox"/> Surgimento de hierarquia; <input type="checkbox"/> Existência de conflitos pode gerar divórcio entre os sócios.
	Plenitude	A organização atinge o equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade.	<input type="checkbox"/> Sistemas e estrutura organizacionais funcionais definidos; <input type="checkbox"/> Visão e criatividade institucionalizadas; <input type="checkbox"/> Orientação para os resultados; <input type="checkbox"/> Planejamento; <input type="checkbox"/> Supera expectativas de desempenho e mantém crescimento das vendas; <input type="checkbox"/> Gera novas organizações Criança.
3º Período	Estabilidade	É o primeiro estágio do envelhecimento. O fim do começo.	<input type="checkbox"/> Perda de flexibilidade; <input type="checkbox"/> Assumem-se menos riscos; <input type="checkbox"/> Menos estímulos para manter a sua visão original; <input type="checkbox"/> Expectativas menores de crescimento; <input type="checkbox"/> Concentra-se nas realizações do passado; <input type="checkbox"/> Maior interesse nas relações interpessoais.
	Aristocracia	Estágio em que os problemas começam a	<input type="checkbox"/> Investimento em sistemas de controle, mais do que em inovação;

		aparecer.	<input type="checkbox"/> Há grande formalidade; <input type="checkbox"/> Diminuição da sua fatia do mercado.
	Burocracia Incipiente	Nesta fase os aspectos culturais e éticos favorecem o aparecimento de conflitos.	<input type="checkbox"/> Muitas brigas e conflito: a paranoia paralisa a organização; <input type="checkbox"/> Ninguém quer mostrar o jogo; <input type="checkbox"/> O importante passa a ser guerras territoriais internas; <input type="checkbox"/> O cliente externo torna-se um aborrecimento; <input type="checkbox"/> Os melhores e mais competentes membros, por serem os mais temidos, são desligados ou pedem demissão.
	Burocracia e Morte	Pouca funcionalidade e descontrolo. As organizações burocráticas podem continuar vivendo um prolongado estado de coma.	<input type="checkbox"/> Sistemas numerosos, complexos e pouca funcionalidade; <input type="checkbox"/> A empresa já não gera recursos por si própria em grau suficiente; <input type="checkbox"/> Não há compromissos com clientes a serem honrados; <input type="checkbox"/> Interesses políticos mantêm viva a organização; <input type="checkbox"/> A extinção ou morte pode levar anos.

Fonte: Adaptado de Silva, Aragão de Jesus e Oliveira Melo (2010)

Para Adizes (1998), a organização está fadada a sua morte. Sua etapa final seria então a burocracia. Seu modelo mostra-se então como um dos mais completos, por analisar profundamente as várias fases e transições ao longo da vida da organização, mas, no entanto, não evidencia nada sobre a capacidade de renovação organizacional. Para ele as empresas paralisam e passam por longos tempos de estagnação até envelhecer, diferentemente de Greiner que aposta na renovação como importante mecanismo de mudança (PINHEIRO, SILVA E ARAÚJO, 2013).

2.2.3 Modelo de CVO segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

O modelo proposto por Machado-da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) baseia-se nos modelos conceituais de Quinn e Cameron (1983) e nos resultados da pesquisa de Miller e Friesen (1980, 1982, 1984). Para análise do ciclo de vida organizacional, ele propõe um modelo com três estágios: estágio de empreendimento, estágio de formalização, e estágio de flexibilização.

Ele não adota no modelo o estágio de declínio organizacional e explica para isso que ele pode decorrer de transformações diversas na organização em qualquer um dos estágios básicos. Ele considera também a possibilidade de ocorrência de estágios híbridos ao longo de

todos os processos de mudança de um estágio para outro na evolução e desenvolvimento das organizações.

No Quadro 5 destacam-se as fases e suas características conforme o modelo estruturado pelos autores.

QUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES NOS ESTÁGIOS DO CVO SEGUNDO MODELO DE MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA E DELLAGNELO (1998)

Fase de CVO	Diagnóstico	Características
Empreendimento	Ênfase no mercado e na geração de recursos.	<input type="checkbox"/> Estrutura organizacional fluida; <input type="checkbox"/> Regras e procedimentos personalizados; <input type="checkbox"/> Planejamento e coordenação incipientes; <input type="checkbox"/> Poder altamente centralizado; <input type="checkbox"/> Ênfase na inovação e criatividade; <input type="checkbox"/> Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado; <input type="checkbox"/> Informações gerenciais predominantemente informais e rudimentares; <input type="checkbox"/> Formação de nicho; <input type="checkbox"/> Captação e ordenação de recursos.
Formalização	A organização foca na eficiência operacional e há uma estabilidade comercial.	<input type="checkbox"/> Estrutura organizacional funcional; <input type="checkbox"/> Políticas, regras e procedimentos institucionalizados; <input type="checkbox"/> Planejamento e coordenação sistemáticos; <input type="checkbox"/> Poder relativamente centralizado; <input type="checkbox"/> Ênfase no conservadorismo; <input type="checkbox"/> Estratégia de estabilidade e eficiência; <input type="checkbox"/> Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado; <input type="checkbox"/> Relacionamento estável com o ambiente externo.
Flexibilização	O foco passa a ser a inovação com base em ações ativas e reativas ao mercado.	<input type="checkbox"/> Estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma; <input type="checkbox"/> Políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis; <input type="checkbox"/> Planejamento sistemático de longo prazo; <input type="checkbox"/> Poder descentralizado; <input type="checkbox"/> Ênfase em inovação; <input type="checkbox"/> Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado; <input type="checkbox"/> Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado; <input type="checkbox"/> Relação adaptativa com o ambiente externo.

Fonte: Adaptado de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

2.2.4 Modelo de CVO segundo Kaplan e Norton (1997)

Com o intuito de desenvolver teoricamente acerca modelos do ciclo de vida de organizações ligadas a uma unidade gestora, buscou-se aqui estudos sobre o CVO de filiais. No entanto, a literatura pouco destaca o tema com o foco específico para esse tipo de organização. Foram identificados, assim, modelos aplicados a organizações semelhantes, que estão sujeitas a uma gestão superior e segue padrões, regras, sistemas e estrutura pré estabelecidos. A exemplo dessas organizações, podem ser citadas as franquias e as unidades de negócio.

Pela proximidade das características do formato de negócio do objeto de pesquisa e do modelo de CVO de unidades de negócio proposto por Kaplan e Norton (1997:53) *apud* Hernandez, Silva da Cruz e Falcão (2000), busca-se aqui evidenciá-lo.

Kaplan e Norton (1997:53) destacam no modelo três fases do ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita. As características de cada uma delas são avaliadas sob uma perspectiva financeira, elaboradas frente às dimensões do Balanced Scorecard (BSC), um modelo de planejamento estratégico, conforme Quadro 6.

QUADRO 6: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES NOS ESTÁGIOS DO CVO SEGUNDO MODELO DE KAPLAN E NORTON (1997)

Fase do CVO	Objetivos Financeiros	Características
Crescimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidade de crescimento da receita (aumento das vendas) em mercados previamente determinados. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Investimentos elevados em infraestrutura; <input type="checkbox"/> Criação/consolidação dos processos internos; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento da base de clientes;
Sustentação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lucratividade; 2. Aumento da receita operacional e margem bruta; 3. Aumento da razão receita contábil sobre capital investido; 4. Retorno sobre o investimento; 5. Aumento do valor econômico agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Retorno sobre o capital investido; <input type="checkbox"/> Investimento visando basicamente melhoria contínua dos processos internos; <input type="checkbox"/> Ampliação gradual da capacidade de autogerenciamento;
Colheita	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximizar os fluxos de caixa; 2. Diminuição da necessidade de capital de giro. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Colheita dos investimentos realizados nas etapas anteriores; <input type="checkbox"/> Realização de investimentos somente para manter os estoques e capacidades existentes ou com retorno rápido e certo; <input type="checkbox"/> Redução de despesas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);

Fonte: Hernandez, Silva da Cruz e Falcão (2000)

2.2.5 Modelo adaptado para a pesquisa

Devido à proximidade das características do modelo de gestão de filiais, de acordo com padrões, regras, processo e rotinas estabelecidas pela unidade gestora, definiu-se, como base para a pesquisa, os estágios descritos no Modelo de CVO segundo Kaplan e Norton (1997).

Uma vez tratando de filiais que seguem padrões já estabelecidos pela unidade gestora, a escolha de estágios baseados em características financeiras foi também realizada, pois, eles indicarão se o desempenho esperado da estratégia lançada por essa unidade está sendo alcançado e sustentado por esse viés. Ao abrir uma nova unidade filiada, a unidade gestora espera obter um aumento da fatia de mercado, gerar mais recursos e aumentar a sua lucratividade.

No entanto, além da variável financeira abordada nesse modelo, leva-se também em consideração a importância de analisar as variáveis estrutura, processos, estratégia, ambiente, sistemas de controle, liderança e centralização, evidenciadas ao longo da literatura como variáveis de grande impacto no ciclo de vida organizacional.

Dessa forma, além do alinhamento das características financeiras em cada estágio, foram incluídos fatores de liderança, centralização, tomada de decisão e controle, presentes nos modelos de Adizes (1998), Greiner (1972) e Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), respectivamente.

Ao atribuir determinado perfil de liderança para cada estágio, considera-se uma predominância na identificação dos estilos, mesmo que possam ser encontrados mais de um, ou até todos, em cada um dos 3 estágios propostos por Kaplan e Norton (1997). Para a análise do estágio do CVO das filiais, os perfis predominantes serão utilizados como critérios de diferenciação.

Também foram contempladas características descritas por Oliveira e Escrivão Filho (2009) sob a ótica da estratégia e do contexto ambiental e por Hanks et al. (1993), Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987) *apud* Oliveira e Escrivão Filho (2009) sob o ponto de vista financeiro e sob aspectos relacionados a Liderança, respectivamente.

Além disso, foi acrescentado um estágio a mais, o último, para evidenciar uma fase de declínio. Esse estágio não descreveria a morte organizacional, mas sim, o declínio do

desempenho e desenvolvimento da loja, que pode, a qualquer momento, ser reestruturada. Entende-se, de acordo com Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), que o declínio pode ocorrer ao longo do processo de mudança e evolução, sem seguir uma sequência lógica, no entanto, a presença desse estágio para melhor evidenciar o momento no qual a filial encontra-se, faz-se necessário.

As características desse último estágio foram levantadas numa lógica de oposição ao crescimento e sustentabilidade propostos nos estágios anteriores, se adequando à estrutura de filiais do varejo.

Dessa forma, a partir dos estágios e aspectos dos modelos considerados, foi proposto o seguinte modelo de Ciclo de Vida Organizacional para análise de filiais do varejo, conforme Quadro 7. Ele evidencia cada estágio proposto e suas respectivas características de acordo com as variáveis estratégia, aspectos financeiros, processos, contexto ambiental – clientes e mercado, liderança, sistemas de controle e centralização.

Com a utilização desse modelo de CVO, poder-se-á identificar o estágio do ciclo de vida no qual cada filial se encontra e analisar comparativamente as realidades pesquisadas, para assim verificar como a unidade gestora define estratégias para as lojas e analisar essa definição frente aos estágios em que elas se encontram, conforme a metodologia utilizada e explicada na próxima seção.

QUADRO 7: MODELO PROPOSTO ADAPTADO DE KAPLAN E NORTON (1997), ADIZES (1998), GREINER (1972) E MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA E DELLAGNELO (1998)

Variáveis	Baseado nos Autores	Crescimento (Estágio I)	Sustentação (Estágio II)	Colheita (Estágio III)	Não sustentação (Estágio IV)
Aspecto Financeiro	Kaplan e Norton (1997) Hanks et al. (1993)	<input type="checkbox"/> Investimentos elevados em infraestrutura; <input type="checkbox"/> Taxa de crescimento: positivo rápido;	<input type="checkbox"/> Retorno sobre o capital investido; <input type="checkbox"/> Investimento visando basicamente melhoria contínua dos processos internos; <input type="checkbox"/> Taxa de crescimento: moderado;	<input type="checkbox"/> Colheita dos investimentos realizados nas etapas anteriores; <input type="checkbox"/> Realização de investimentos somente para manter os estoques e capacidades existentes ou com retorno rápido e certo; <input type="checkbox"/> Taxa de crescimento: lento;	<input type="checkbox"/> Grande saída de capital por parte da unidade gestora para custear as despesas da loja; <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa negativo; <input type="checkbox"/> Taxa de crescimento: em declínio;
Estratégia	Greiner (1972) Oliveira e Escrivão Filho (2009)	<input type="checkbox"/> Estratégia: obter clientes e criar mercado;	<input type="checkbox"/> Estratégia: aumentar a lucratividade da loja;	<input type="checkbox"/> Estratégia: aumentar o mix de produtos oferecidos, Afatia de mercado), a competitividade e maximizar os lucros;	<input type="checkbox"/> Estratégia: retomar faturamento e mercado;
Processos	Kaplan e Norton (1997)	<input type="checkbox"/> Criação/consolidação dos processos internos;	<input type="checkbox"/> Ampliação gradual da capacidade de autogerenciamento;	<input type="checkbox"/> Ampla capacidade de autogerenciamento;	<input type="checkbox"/> Necessidade elevada de auxílio para desempenhar os processos;
Contexto Ambiental: Clientes e Mercado	Oliveira e Escrivão Filho (2009)	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento da base de clientes; <input type="checkbox"/> Contexto: baixo grau de retaliação dos clientes e monitoramento ambiental reativo;	<input type="checkbox"/> Carteira de clientes em crescimento moderado; <input type="checkbox"/> Contexto: moderado grau de retaliação dos concorrentes e realização de algum monitoramento ambiental;	<input type="checkbox"/> Constância na carteira (quantidade) de clientes; <input type="checkbox"/> Contexto: alto grau de retaliação dos concorrentes, acompanhamento e de medidas preventivas em relação a eventos ambientais;	<input type="checkbox"/> Quantidade de clientes em declínio; <input type="checkbox"/> Contexto: baixo grau de retaliação dos clientes, acompanhamento e tomada de medidas reativas em relação a eventos ambientais;
Liderança	Adizes (1998) Greiner (1972) Churchill e Lewis (1983) Scott e Bruce (1987)	<input type="checkbox"/> Perfil da liderança: predominantemente Empreendedor e Produtor – executa todas as tarefas importantes, possui foco operacional e supervisiona diretamente;	<input type="checkbox"/> Perfil da liderança: predominantemente Produtor e Administrador – toma todas as decisões importantes, possui foco gerencial e supervisiona indiretamente;	<input type="checkbox"/> Perfil da liderança: predominantemente Administrador e Integrador – orienta, gerencia, delega e coordena;	<input type="checkbox"/> Perfil da liderança: predominantemente Produtor – foco operacional, executando as tarefas de sobrevivência da organização;

Sistemas de controle e Centralização	Greiner (1972) Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	☐ Sistema de informações gerenciais e tomada de decisão predominantemente centralizado no gestor principal – alta centralização.	☐ Sistema de informações gerenciais e tomada de decisão predominantemente centralizado no gestor principal, mas com abertura a outras lideranças – média centralização.	☐ Sistema de informações gerenciais e tomada de decisão predominantemente descentralizado entre as lideranças – centralização média e dividida com outras lideranças.	☐ Sistema de informações gerenciais pouco utilizado; ☐ Tomada de decisão descentralizada e confusa – decisões divergentes e não alinhadas vindas de diversas partes.
---	--	--	---	---	---

Fonte: Modelo proposto pela autora (2017)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na construção dos procedimentos metodológicos, busca-se estabelecer um conjunto de processos e etapas com técnicas científicas que permitirão ordenar e sequenciar a investigação que aqui será realizada. Segundo Barreto e Honorato (1998), metodologia:

“deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação.”

3.1 Objetivo da Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa desenvolvida caracteriza-se como descritiva, uma vez que busca descrever características de lojas de varejo que fazem parte de uma rede paraibana para a identificação do estágio do ciclo de vida organizacional no qual elas se encontram. Para esse estudo, foram analisadas variáveis organizacionais que impactam o crescimento, influenciam e caracterizam o estágio de vida.

3.2 Local e sujeitos da pesquisa

Devido à limitação de tempo e de deslocamento geográfico, optou-se por realizar todos os procedimentos de pesquisa com a unidade gestora da rede de lojas do varejo de móveis e eletrodomésticos paraibano localizada na cidade de João Pessoa.

A fim de coletar os dados, os sujeitos participantes escolhidos como representantes da unidade gestora foram o coordenador da área de performance comercial e o gerente administrativo da rede.

3.3 Método de abordagem, procedimento e natureza da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas: 1) Realização de pesquisa bibliográfica acerca do tema levantado e definição do modelo a ser utilizado; 2) Pesquisa quantitativa para identificar, analisar e comparar os estágios do CVO nos quais as filiais encontravam-se; 3) Pesquisa qualitativa para avaliar como a unidade gestora define as estratégias para as filiais, analisando seu processo de mudança organizacional.

3.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica desenrolou-se de maneira a conceituar e elencar os principais modelos de CVO estabelecidos pela literatura por meio de um levantamento de dados secundários em livros, artigos publicados e revistas acadêmicas.

Tal levantamento permitiu uma análise detalhada dos principais modelos existentes e de suas características, levando à escolha e adaptação daqueles que, de acordo com o objeto de pesquisa – as filiais de rede de lojas do varejo -, mais se adequam à realidade estudada: modelo de Kaplan e Norton (1997), Greiner (1972), Adizes (1998) e Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998).

Com base neles foram definidos 4 estágios do CVO, Crescimento, Sustentação, Colheita e Não-Sustentação, cujas características baseiam-se também em Oliveira e Escrivão Filho (2009), Hanks et al. (1993), Churchill e Lewis (1983) e Scott e Bruce (1987), analisando, ao todo, 6 variáveis: Aspectos Financeiros, Processos, Estratégia, Contexto Ambiental - Clientes e Mercado, Liderança e, Sistema de controle e centralização.

3.3.2 Pesquisa Quantitativa

A identificação e comparação de quais estágios do ciclo de vida organizacional as filiais se encontram na visão da unidade gestora foi realizada por meio de uma abordagem quantitativa.

Para essa etapa, a pesquisa de campo ocorreu por levantamento (pesquisa survey), dado que esse tipo de procedimento permite a obtenção de dados, informações, características, crenças, ações ou opiniões de determinado grupo amostral, esse que representa a população alvo de acordo com o método utilizado.

Na pesquisa de campo por meio do levantamento foram aplicados formulários com o coordenador da área de performance comercial da unidade gestora da empresa para obter dados de cada filial escolhida para análise. Dessa forma, a abordagem individual, ou seja, cada loja equivalia a um questionário respondido, possibilitou uma coleta de dados das características organizacionais das lojas conforme as variáveis de análise destacadas no modelo teórico proposto.

Tal instrumento foi utilizado por mostrar-se mais adequado à coleta de dados no universo da pesquisa, que abrange 40 lojas localizadas no estado da Paraíba, da Bahia e do

Ceará. Ele foi estruturado com questões objetivas: 60 afirmativas elaboradas com base no modelo teórico proposto no Quadro 7 e distribuídas entre os seis grupos de variáveis organizacionais para serem analisadas. As afirmativas eram avaliadas pelo coordenador em uma escala tipo Likert de 1 a 5, no qual o grau de concordância com cada frase era avaliado de acordo com a realidade encontrada em determinada loja. A escala possuía os seguintes significados:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente/ Não sei	Concordo	Concordo totalmente

Quadro 8 - Escala Likert

Considerando a distribuição geográfica das lojas e o tempo disponível para a aplicação da pesquisa, todos os questionários foram aplicados com o coordenador. Apesar dessa restrição, pode-se afirmar que as informações obtidas possuem um teor refinado, uma vez que a unidade gestora, por controlar holisticamente todas as lojas, conhece a realidade e os resultados de cada uma delas, podendo avalia-las comparativamente.

Assim, por um critério de acessibilidade, foi definida, em reunião com o coordenador, a amostra de 10 lojas para a avaliação.

Durante a definição, verificou-se a existência de classificações das lojas conforme alguns critérios próprios da rede. Dentre elas, destaca-se inicialmente a classificação em regionais, lojas distribuídas em diferentes localidades e agrupadas em quatro regiões específicas, e a classificação em seis categorias que ranqueiam as lojas utilizando critérios como faturamento, quantidade de colaboradores, população, entre outros.

Para compor o grupo com diferentes realidades e poder ampliar as possibilidades de análise de resultado com a pesquisa, foram escolhidas as filiais A, B, C, D, E, F, G, H, I e J, baseando-se em suas classificações perante os critérios utilizados atualmente pela rede, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Classificação das filiais conforme critérios definidos pela rede de lojas

	Regional 1	Regional 2	Regional 3	Regional 4
Categoria 1	FILIAL A			
Categoria 2		FILIAL B	FILIAL C	
Categoria 3	FILIAL D		FILIAL E	
Categoria 4	FILIAL F			FILIAL G
Categoria 5	FILIAL I	FILIAL H		
Categoria 6		FILIAL J		

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Dessa forma, a análise, que pôde abranger filiais com características a priori diferenciadas na visão da unidade gestora, seguiu uma abordagem quantitativa, avaliando as respostas concedidas pela unidade gestora acerca do grau de concordância com as afirmativas elaboradas pela autora – APÊNDICE A – e distribuídas entre os quatro estágios do modelo do ciclo de vida organizacional adaptado de Kaplan e Norton (1997) e cujas características baseiam-se também em Greiner (1972), Adizes (1998), Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), Oliveira e Escrivão Filho (2009), Hanks et al. (1993), Churchill e Lewis (1983) e Scott e Bruce (1987).

A estruturação da coleta das respostas foi feita via formulário online do Google Drive, nuvem de armazenamento de conteúdo e arquivos digitais, e de criação de documentos compartilhados, após a devida explicação e retirada de dúvidas acerca de cada afirmativa presente no instrumento de coleta de dados. Devido a esse formato de coleta, pôde-se obter todos os dados dessa etapa em 3 dias (de 24 a 26 de Abril de 2017), já obtendo, também, os dados tabulados em planilha salva na nuvem do Drive e posteriormente convertidas para planilha Excel. Esse processo também possibilitou uma avaliação com maior grau de reflexão e comparação por parte do gestor que atribuía as respostas.

3.3.3 Pesquisa Qualitativa

Essa etapa caracterizou-se pela verificação de como a unidade gestora define estratégias para as filiais e assim analisar como ocorre o processo de mudança organizacional na rede de lojas do varejo paraibano. Para que pudesse ter mais detalhes de como esse processo é realizado e levantar um composto de informações mais aprofundado, a abordagem escolhida para essa etapa foi a qualitativa.

A entrevista com gestor administrativo da unidade gestora foi concebida por uma estrutura semiaberta, listando, no roteiro - APÊNDICE B -, tópicos pré estruturados para melhor delimitar o tema e captar as questões que envolvem o processo de mudança na definição de estratégias para cada loja. Na presença do pesquisador e do sujeito entrevistado e com a entrevista sendo gravada e posteriormente transcrita, buscou-se identificar pontos de aspectos mais subjetivos na definição de estratégias realizada pelo sujeito, ligando o mundo objetivo e a teoria, de modo a possibilitar uma análise mais esmiuçada dos resultados.

3.4 Tratamento dos dados

Ao realizar a coleta das etapas de pesquisa quantitativa e qualitativa, os dados foram tratados por meio de análises para cada etapa com base em métodos específicos: o Método do Ranking Médio e o Método da codificação de entrevistas, respectivamente.

3.4.1 Método do Ranking Médio

Para a identificação de quais estágios do ciclo de vida organizacional as filiais encontram-se segundo a visão da unidade gestora, o método escolhido para a abordagem quantitativa foi o Método de Ranking Médio (RM), que mensura, conforme Oliveira (2005) afirma, o grau de concordância dos respondentes com as afirmativas em questão.

Para obter os valores de acordo com esse método, devem ser calculadas médias ponderadas $MP = \text{soma (frequência das respostas} \times \text{escalas assinaladas)}$ e posteriormente calculado o Ranking Médio ($RM = MP / \Sigma \text{ frequências das respostas}$).

Feito esses cálculos e obtidas as informações, foi realizada a definição do valor base de referência para a identificação dos estágios do CVO por meio do cálculo do valor médio das escalas definidas.

Dessa forma, em uma escala de 1 a 5, o valor médio de 3,0 foi utilizado como valor de referência. Os resultados com média superior a 3,0 são considerados concordantes com as características do estágio; com média igual a 3,0 como indiferentes ou próximos da realidade e com média inferior a 3,0 como discordantes.

3.4.2 Método da codificação de entrevistas

Para abordagem qualitativa foi escolhido e utilizado o método da codificação da entrevista realizada com o gestor administrativo da unidade gestora. Esse método consiste na

atribuição de códigos aos conceitos relevantes encontrados na transcrição da entrevista (GIL, 2009).

Por meio dele, pôde-se analisar a realidade da rede de lojas, analisando as falas do gestor e classificando de acordo com os aspectos considerados relevantes para atender ao objetivo da pesquisa.

Assim, ao realizar a análise do Ranking Médio por loja e identificar em qual estágio do CVO elas encontram-se, foram comparados os resultados obtidos e o alinhamento entre as realidades encontradas para cada uma delas. Por fim, foi analisado o processo de mudança organizacional por meio de como a unidade gestora define estratégias lançadas às filiais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo os resultados encontrados na pesquisa serão evidenciados e analisados conforme os métodos escolhidos para análise dos dados obtidos por meio do levantamento de dados e de entrevista com a unidade gestora da empresa. Serão contempladas uma seção de caracterização da rede de lojas paraibana descrita com base na entrevista realizada com o gerente administrativo da unidade gestora e mais três seções de análise para atender aos objetivos específicos do trabalho: identificação do estágio no ciclo de vida organizacional das filias, comparação entre as realidades encontradas e o alinhamento das lojas, e, para finalizar, uma análise de como a unidade gestora define as estratégias para as lojas.

4.1 Caracterização da empresa

A rede de lojas do varejo paraibano escolhida para esse estudo está há 59 anos atuando no mercado local e é caracterizada como uma média empresa familiar do ramo de móveis e eletrodomésticos. Sua criação foi idealizada e realizada pela matriarca da família, já marcada por uma forte veia empreendedora advinda de seu pai e seus irmãos que já tocavam um empreendimento similar no mesmo ramo de atuação em outro estado, e seu esposo.

Após 52 anos de gestão familiar, em 2010 a empresa abre as portas para a profissionalização. Desde então, ela tem dedicado muito investimento e esforço no aprimoramento de sua gestão, com a aplicação de novas tecnologias, o redesenho de processos, a inserção de metodologias de monitoramento, além de treinamento, capacitação para a força de trabalho e da criação de uma forte cultura de mudança, aprendizado organizacional e profissionalização de seus projetos e atividades estratégicas.

Com sua matriz no interior do estado, a organização conta atualmente com 40 unidades filiadas e possui uma unidade gestora, considerada o corporativo da rede, localizada na capital do estado. Dessa forma, evidencia-se aqui que as principais decisões estratégicas, análises, pesquisas e desenvolvimento de tecnologias de gestão não são realizadas pela matriz, mas pela unidade gestora, essa que possui uma média atual de 200 colaboradores.

Além de rede de lojas filiadas, o grupo formado pela organização em estudo possui mais quatro empreendimentos próprios, sendo uma agência de marketing e publicidade, uma rede logística própria, uma empresa de construção civil e uma fábrica de estofado. Todas as

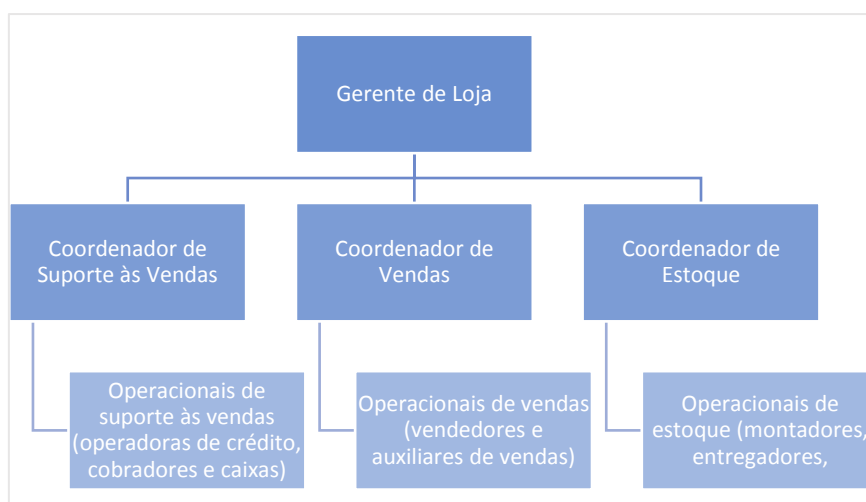
quatro empresas vieram desde suas concepções prestando serviços praticamente exclusivos à rede de lojas de móveis e eletrodomésticos.

No total, são quase 2000 colaboradores entre a rede de lojas filiadas, a unidade gestora e as outras quatro empresas do grupo.

Focando especificamente na realidade da rede de lojas do varejo de móveis e eletrodomésticos, têm-se que a gestão das lojas ocorre tanto pelo gestor direto quanto por monitoramentos realizados pela unidade gestora. Atualmente, todas as estratégias, processos e tecnologias criados e implantadas nas lojas são desenvolvidas pela unidade gestora, enquanto que as lojas trabalham basicamente o operacional da venda de produtos diretos ao consumidor final, sendo também responsáveis pela manutenção do relacionamento com o cliente.

O organograma das lojas estrutura-se atualmente seguindo três áreas formais e atuantes na prática operacional da filial: o setor de vendas, o de suporte às vendas e o de estoque. O primeiro é formado pela frente da loja, os colaboradores responsáveis pela venda. O segundo é formado pela parte de crédito, de cobrança e os caixas da loja. E o terceiro setor é responsável pelo controle de estoque, pelas entregas e pelas montagens. Dentro desse quadro funcional, é destacado, na figura 2 o organograma típico de uma loja completa - que opera carnê da casa – da rede.

FIGURA 1 – ORGANOGrama DE LOJA



Fonte: entrevista com o gerente administrativo (2017)

Para configurar uma análise geral, o gerente de loja será referenciado na análise como liderança principal e os coordenadores como lideranças secundárias da loja.

4.2 Identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional das filiais

Os estágios definidos para o ciclo de vida organizacional das lojas foram, em ordem sequencial, o de Crescimento, o de Sustentação, o de Colheita e o de Não sustentação, e as variáveis analisadas para identificar em qual deles as filiais encontram-se foram: aspectos financeiros, processos, estratégia, contexto ambiental – clientes e mercado, liderança, controle gerencial e centralização.

Dentre as opções assinaladas pela unidade gestora, na figura do coordenador da área de performance das lojas, obteve-se respostas indiferentes (3 = indiferente/não sei) em 43,8% das questões referentes à aspectos financeiros, no que tange a lucratividade e retorno sobre o investimento. Evidenciando, assim, um déficit no conhecimento da unidade gestora quanto à determinados aspectos financeiros, ou até mesmo a escolha por não conceder informações financeiras consideradas relevantes e sigilosas.

O método de análise pelo cálculo do Ranking Médio resultados nos seguintes resultados evidenciados por loja.

4.2.1 Filial A

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial A, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 1.

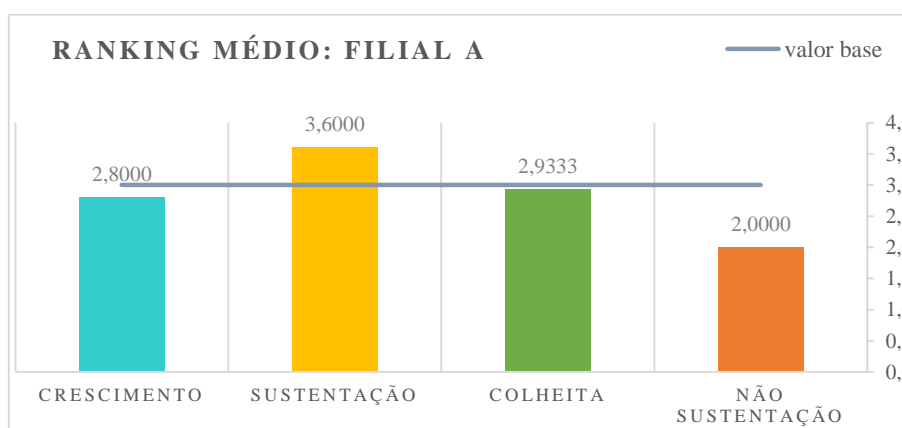


Gráfico 1 - Resultado do RM da Filial A (2017)

A Filial A apresentou uma pontuação de 3,6, superior a 3,0 (valor base) no segundo estágio, o de Sustentação. O valor foi 22,73% superior a segunda maior pontuação, de 2,93 no nível de concordância com as características do estágio de Colheita.

Estando no estágio de Sustentação, ela possui como características mais marcantes nesse estágio a predominância de investimentos na melhoria e desenvolvimento dos processos internos e o entendimento efetivo, por parte da liderança principal, acerca de sistemas de informações gerenciais e de monitoramento de resultados, sem, contudo, centralizar os sistemas e informações. O acompanhamento e controle gerencial seria então dividido diariamente com as lideranças secundárias.

Esses aspectos foram destacados no levantamento de dados em plena concordância com a realidade da filial – atribuição de nota 5 - e enfatizam, respectivamente, a variável financeira descrita por Kaplan e Norton (1997), bem como a de controle gerencial estudada por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998).

Denotando a ocorrência de estágios híbridos ao longo do processo de mudança de um estágio para outro, destacada por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), verifica-se também fortes características atribuídas à loja durante seu processo de evolução e desenvolvimento referentes ao terceiro estágio, o de Colheita.

A filial A, de acordo com a visão da unidade gestora, possui um faturamento a valores constantes e grande parte dos processos e rotinas desempenhados de maneira autônoma pela loja, sem a necessidade de intervenção contínua. Além disso, o perfil da liderança principal mostra-se como Administrador e Integrador, perfis descritos por Adizes (1998), no qual busca-se garantir a sustentabilidade dos resultados e o desenvolvimento de lideranças secundárias capazes de gerar resultados integrados entre todas as áreas da loja. Tais características estariam presentes no estágio de Colheita.

4.2.2 Filial B

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial B, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 2.

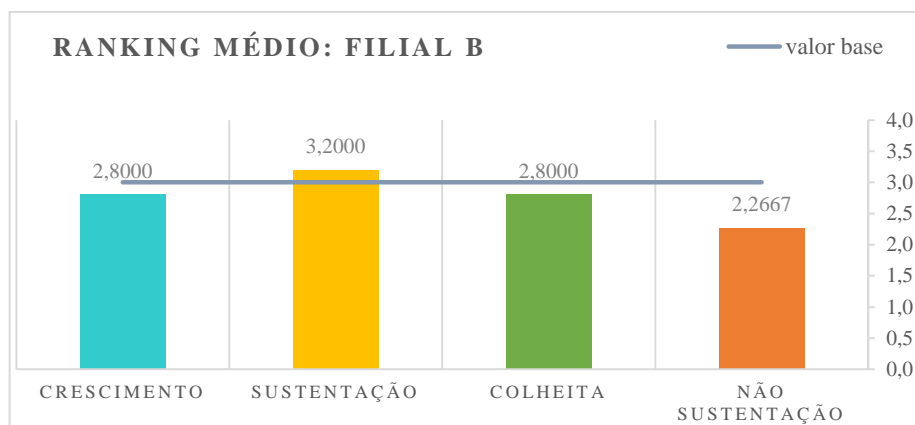


Gráfico 2 - Resultado do RM da Filial B (2017)

A filial B possui como maior pontuação a de 3,2, atribuída ao estágio de Sustentação. Destaca-se, dentro da realidade dessa loja, sua interação com o contexto ambiental, no que tange a Clientes e Mercado, e o foco estratégico atual.

Há na loja uma interação moderada com o cliente e iniciativas para ações de relacionamento com ele, no entanto, a carteira de clientes não possui um crescimento moderado característico desse estágio, mas encontra-se, de acordo com a visão da unidade gestora, em declínio. Esse declínio na quantidade de clientes é ponto característico do último estágio, o de Não Sustentação.

Essa análise levanta um ponto então importante e bastante citado pelos autores da área: as organizações podem apresentar ou possuir características atribuídas a outros estágios de seu ciclo de vida, mesmo que não sejam pertencentes a ele. Como observado por Adizes (1998), Quinn e Cameron (1983), Miller e Frieser (1984), a organização poderia regredir ou progredir em suas características e estágios, sem seguir, para isso, uma lógica linear. Isso poderia ser decorrente de problemas já existentes e ainda não solucionados ou por troca e renovação de gestão, por exemplo.

Em relação ao foco estratégico atual, a unidade gestora apresentou uma concordância de pontuação em escala 4, afirmando que o foco atual da filial seria o aumento da lucratividade da loja com suas atividades e operações.

4.2.3 Filial C

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial C, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 3.

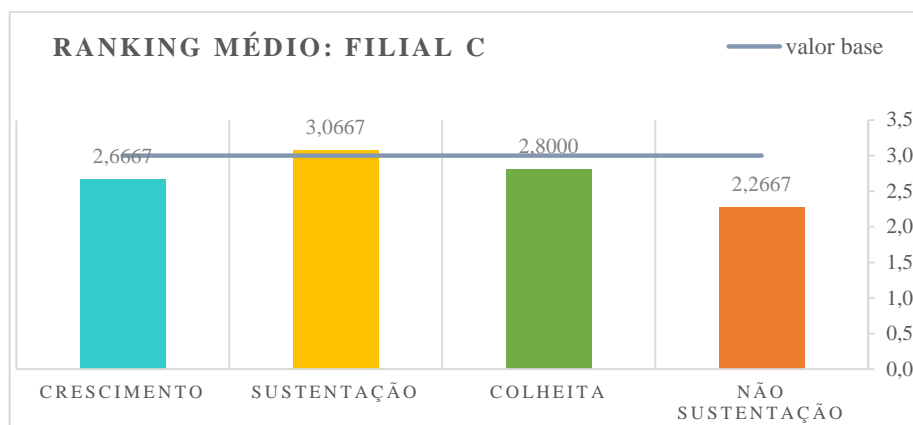


Gráfico 3 - Resultado do RM da Filial C (2017)

Essa filial, de acordo com sua maior pontuação no Ranking Médio calculado, encontra-se no estágio de Sustentação, o segundo do modelo de CVO utilizado.

Em uma análise da variável liderança, os perfis Produtor e Administrador (ADIZES, 1998) são identificados pela unidade gestora como presentes na liderança principal da loja. Essa liderança possui, dessa forma, foco no desenvolvimento das vendas e na captação de clientes por meio de ações baseadas no acompanhamento das informações e dos indicadores disponíveis, além de ações de marketing.

Apesar disso, verifica-se também o foco da liderança em aspectos característicos de outros estágios, possuindo um perfil “misto” e característico do estágio de Crescimento: além de Produtor e Administrador, é também Empreendedor.

Tal percepção decorre do fato da liderança principal executar todas as tarefas importantes, possuindo foco operacional e supervisionando diretamente - perfil da liderança no estágio de Crescimento -. Além disso, empreende esforços para integrar a equipe no desempenho dos processos operacionais e, apesar de possuir e controlar o acesso aos sistemas gerenciais e de controle, ele não possui pleno entendimento acerca das informações disponibilizadas pela unidade gestora.

4.2.4 Filial D

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial D, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 4.

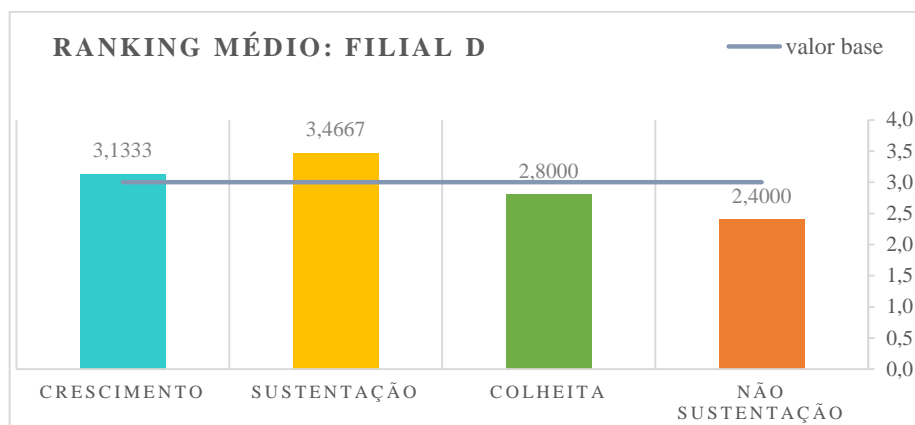


Gráfico 4 - Resultado do RM da Filial D (2017)

Como descrito por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), a ocorrência de estágios híbridos no ciclo de vida de uma organização pode ocorrer ao longo dos processos de mudança de um estágio para outro em decorrência da evolução e desenvolvimento organizacional. Essa ocorrência pôde ser encontrada na filial D, que estaria simultaneamente nos estágios de Sustentação e Crescimento, conforme pontuações respectivas de 3,47 e 3,13.

Por possuir maior pontuação do Ranking Médio no estágio de Sustentação, observa-se que a filial está em evolução, passando por processos de mudança do primeiro estágio (Crescimento) para o segundo estágio (Sustentação).

Como características identificadas que enfatizam o estágio de Sustentação da loja, estão presentes o investimento na melhoria contínua dos processos internos e o crescimento moderado no faturamento, numa perspectiva de análise da variável aspectos financeiros; um moderado grau de retaliação dos concorrentes e realização de algum monitoramento ambiental, numa perspectiva de contexto ambiental - clientes e mercado e; participação de lideranças secundárias no acompanhamento dos sistemas de informações e controle gerencial.

O foco da loja ainda na criação de mercado, uma carteira de clientes sem crescimento, o foco nas vendas e na captação de clientes exclusivo por ações de marketing, a supervisão

direta da equipe para desempenho dos processos, baixo grau de retaliação dos clientes e monitoramento ambiental reativo evidenciam a permanência da loja ainda no estágio de Crescimento.

Verifica-se, assim, que a loja possui características mais marcantes do estágio de Sustentação nas variáveis aspectos financeiros, processos, controle gerencial e centralização, e de Crescimento no que tange a estratégia, liderança e contexto ambiental - clientes e mercado.

4.2.5 Filial E

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial E, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 5.

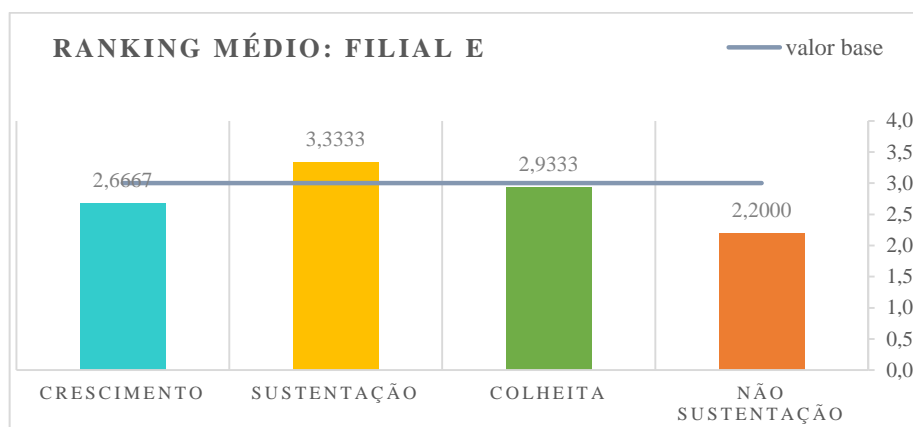


Gráfico 5 - Resultado do RM da Filial E (2017)

A filial E encontra-se no estágio de Sustentação, de acordo com sua maior pontuação verificada no Gráfico 5.

Como características desse estágio, a loja apresenta a presença das lideranças secundárias no acompanhamento dos sistemas de informação e controle gerenciais, a realização de algum monitoramento dos concorrentes e de ações frente às estratégias deles, uma interação moderada e iniciativas para ações de relacionamento com os clientes, possuindo uma carteira com crescimento moderado.

Verifica-se também nessa filial uma tímida indicação de evolução para o estágio seguinte, o de Colheita. Ela pode ser vista por parte da percepção da unidade gestora de que a loja além de possuir investimento na melhoria contínua dos processos internos, possui

também investimentos predominantes na adequação do mix de produtos e de manutenção de estoque.

Outro aspecto que evidencia esse processo de mudança é o maior conhecimento no que tange a clientes, em termos de perfil e potencial de consumo e, principalmente, o desempenho autônomo da maior parte dos processos da loja, sem que para isso haja um grande empreendimento por parte da unidade gestora. Tais características podem ser possibilitadas por outra, no que tange às lideranças: além do conhecimento e acompanhamento por parte da liderança principal dos processos, rotinas e sistemas de controle e informação, as lideranças secundárias já possuem total acesso e compreensão de tais aspectos ligados às suas áreas de atuação, apesar de não serem plenamente responsáveis pela operação e desenvolvimento delas.

4.2.6 Filial F

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial F, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 6.

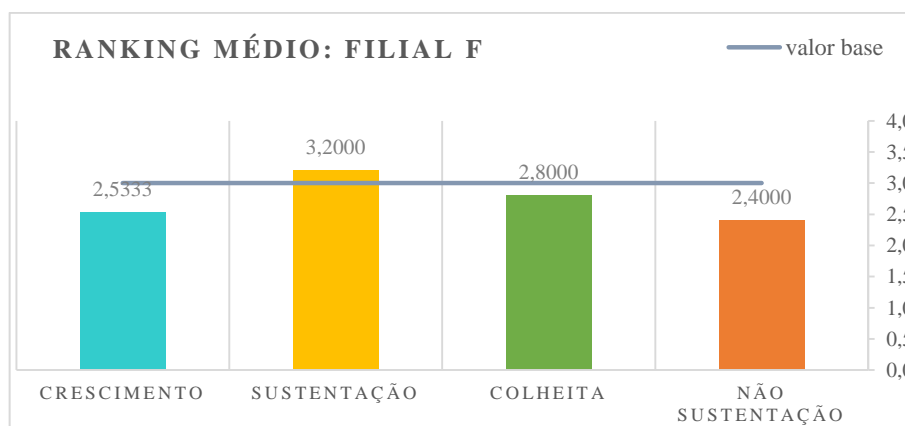


Gráfico 6 - Resultado do RM da Filial F (2017)

Sendo incluída no estágio de Sustentação, conforme evidencia o Gráfico 6, a filial F possui características de destaque nas análises das variáveis de controle gerencial e liderança.

De acordo com a avaliação realizada pela unidade gestora, a liderança da loja possui um perfil predominantemente Produtor e Administrador, tomando todas as decisões importantes, com foco gerencial. Ela desenvolve suas vendas e captação de clientes por meio

de ações baseadas no acompanhamento das informações e dos indicadores disponíveis, além de ações de marketing.

Verifica-se também a realização de monitoramento ambiental, mesmo que de forma reativa, e moderado grau de retaliação dos concorrentes e dos clientes. No que tange a clientes, a interação é moderada e há também iniciativas de ações para relacionamento com eles.

Com segunda maior pontuação no estágio de Colheita, evidencia-se no desenvolvimento da loja a presença de um faturamento já constante e o desempenho autônomo de grande parte de seus processos, características do terceiro estágio (o de Colheita).

4.2.7 Filial G

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial G, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 7.

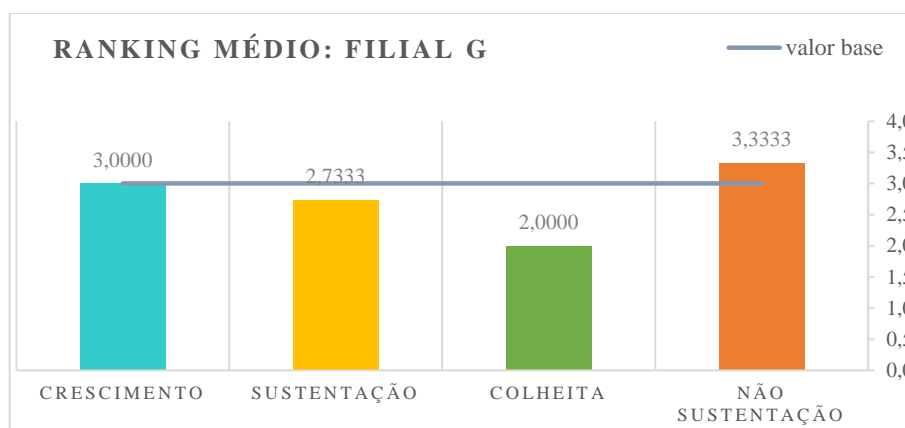


Gráfico 7 - Resultado do RM da Filial G (2017)

De acordo com o gráfico do Ranking Médio da Filial G, é identificado o estágio de Não Sustentação como o estágio no qual essa filial encontra-se, visto que ele apresentou maior pontuação (3,33) nesse estágio.

Esse estágio não descreve um estágio de morte, como previsto por alguns autores e utilizados em seus modelos, como o de Adizes (1998), por exemplo. Mas possui

características que descrevem um estágio de declínio em comparação aos que enfatizam a loja com bons resultados no que tange às variáveis analisadas.

Como avaliado por Oliveira e Escrivão Filho (2009), Katz e Kahn (1976) *apud* Pinheiro, Silva e Araújo (2013), e Mauad (2005) *apud* Silva, Aragão de Jesus e Oliveira Melo (2010), apesar da tendência de morte devido a influência de sistemas abertos, a organização pode combater essa tendência, reinventar-se e voltar à estágios anteriores ou aos iniciais, conforme seu dinamismo e inovação. Além disso, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) apontam que a morte pode ocorrer em qualquer um dos estágios básicos.

As características apontadas pela unidade gestora como presentes na filial e que a caracterizam nesse estágio são principalmente o faturamento e a quantidade de clientes em declínio, o foco das lideranças no operacional, executando tarefas básicas para a sobrevivência da organização, e baixa efetividade ou ausência de medidas para acompanhar ou antecipar os eventos ambientais.

Além dessas, há, numa análise da estratégia, o foco para retomar o faturamento e a fatia de mercado já atingida pela loja em épocas passadas. Já em relação a lideranças, verifica-se um desalinhamento entre elas e decisões divergentes, de forma descentralizada e confusa. A principal não é mais bem vista como gestor principal e as secundárias não mais reconhecem as necessidades da loja e não lançam mão de boas estratégias, que gerem resultados positivos.

Alguns autores apontam também que organizações em estágio de declínio podem vir a apresentar também características de uma loja em estágios iniciais, por não possuir resultados esperados e considerados “maduros” em relação às variáveis analisadas. Poderia, assim, voltar à “estaca inicial”, decorrente de mudanças ocorridas na loja, sejam elas de forma rápida ou lenta, como aponta Quinn e Cameron (1983).

Assim, por não possuir uma linearidade e uma sequência única, irreversível e definitiva na qual as organizações podem trilhar seu processo de mudança e evoluírem em seu ciclo de vida, como aponta Miller e Frieser (1984), a filial B poderia retornar ao estágio de Crescimento, o que explica sua segunda maior pontuação, de 3,0, já também em coerência com o valor base considerado (3,0).

Como características que a descrevem nesse estágio, destacam-se a questão de contexto ambiental, no qual as lideranças apenas conhecem o meio à medida que são afetadas por ele; o foco operacional no desenvolvimento de vendas basicamente enraizado em ações

exclusivas de marketing; e o déficit no conhecimento das lideranças secundárias no acesso e conhecimento sobre como acompanhar os resultados da loja.

4.2.8 Filial H

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial H, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 8.

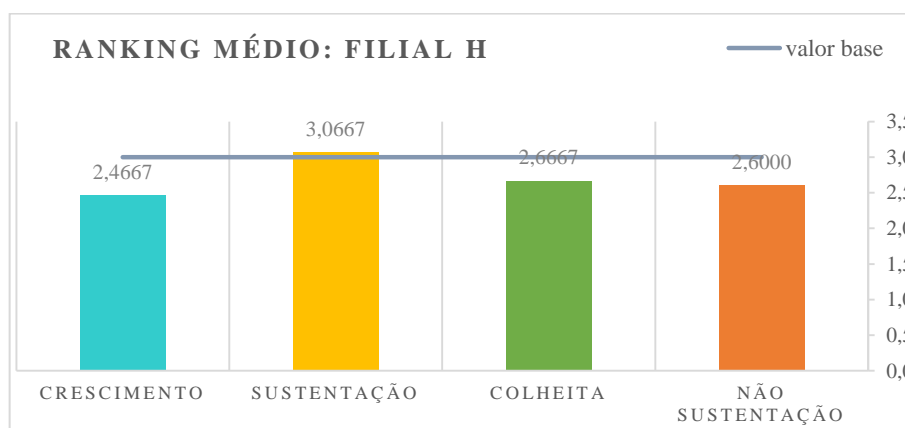


Gráfico 8 - Resultado do RM da Filial H (2017)

O estágio do ciclo de vida organizacional no qual a filial H encontra-se é o de Sustentação, segundo estágio. Verifica-se que a loja possui resultados aproximadamente próximos em seu ranking médio, destacando e saindo dessa proximidade a pontuação de 3,07, que define seu estágio.

Em consonância então com o que define esse estágio, a loja possui uma taxa moderada de crescimento em seu faturamento e principais investimentos em melhoria e desenvolvimento dos processos internos.

A filial também apresenta aspectos concordantes com o contexto ambiental verificado nesse estágio: há um monitoramento frequente dos concorrentes e a realização de ações, mesmo que reativas, frente às estratégias deles. Além disso, possui interação moderada com os clientes e iniciativa para ações de relacionamento com eles.

No entanto, é destacado pela unidade gestora, em sua avaliação e pontuação dos aspectos e características da loja, que, apesar de possuir atualmente um crescimento moderado no faturamento, ela já não fatura mais o esperado. Além disso, mesmo possuindo

conhecimento quanto ao ambiente e lançando ações frente às estratégias dos concorrentes, a loja não consegue lançar medidas ou tendências para acompanhar o meio ou até antecipá-lo. Tais características, atribuídas ao estágio de Não Sustentação, foram avaliadas em uma escala 5 - concordo totalmente -, marcada apenas 3 vezes na avaliação dessa filial e sendo duas delas nesses quesitos citados.

4.2.9 Filial I

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial I, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 9.

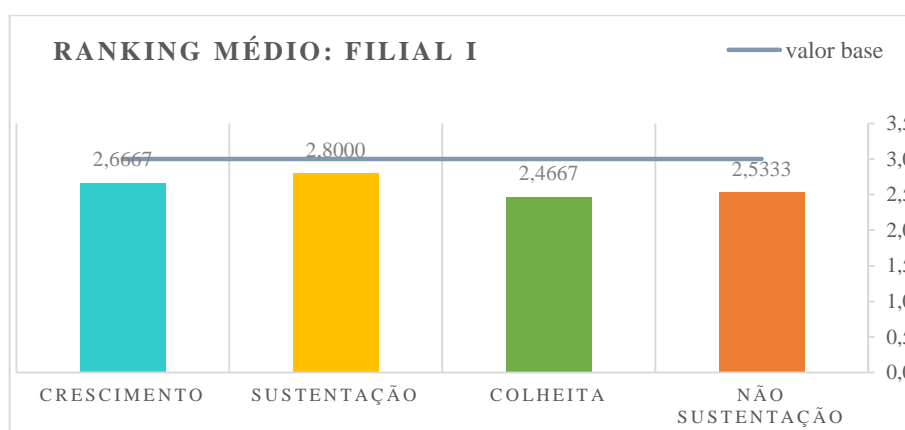


Gráfico 9 - Resultado do RM da Filial I (2017)

A filial I não apresenta, conforme evidencia o Gráfico 9, alguma pontuação acima ou na média do valor base. No entanto, por maior pontuação, pode-se inferir que a filial se encontra no estágio de Sustentação, cuja pontuação atribuída está mais próxima de 3,0.

Com um crescimento moderado do faturamento, foco no aumento da lucratividade da loja, principais investimentos e melhorias no desenvolvimento de processos internos e interação moderada com o cliente, é evidenciada a consonância com as características do estágio em que ela então se encontra.

No entanto, apenas essas questões referentes a aspectos financeiros e de contexto ambiental no que tange a clientes foram consideradas como em concordância - notas 4, significando “concordo” - com a realidade da loja, de acordo com a visão da unidade gestora.

A segunda maior pontuação, de concordância com o estágio de Crescimento, é encontrada devido a pontuações de concordância total (nota em escala 5) atribuídas a dois aspectos: foco operacional da liderança com o desenvolvimento das vendas baseado exclusivamente em ações de marketing e o acesso à todos os sistemas de informações e controle gerenciais. Além dessas, notas 4, também de concordância, foram verificadas nas variáveis de controle gerencial, centralização e liderança. A liderança principal além de possui acesso aos sistemas de apoio gerencial, também controla todos eles, e as lideranças secundárias não possuem conhecimento sobre como acompanhar os resultados da loja, evidenciados nesses sistemas e ferramentas.

Características do estágio de Não Sustentação também podem ser encontradas nessa filial: apesar de ter um crescimento moderado, ele não é o esperado pela unidade gestora; a quantidade de clientes está em declínio; as lideranças secundárias não conseguem lançar ações efetivas para gerar resultados positivos e; mesmo possuindo conhecimento sobre o ambiente no qual está inserida, a loja não consegue lançar medidas para acompanhá-lo ou antecipá-lo.

A amplitude de concordância da unidade gestora em relação a variáveis distintas com estágios também distintos evidencia o importante fator levantado por Quinn e Cameron (1983), no qual, ao passo que a organização evolui, seus modelos de eficácia sofrem variações, mas não necessariamente todos ao mesmo tempo. Assim, elas progrediriam de acordo com a necessidade da organização, ou, no caso de ferramentas artefatos gerenciais, essas podem não evoluir e acompanhar todos os estágios. Tal fator tornaria complicada a identificação prática dos estágios do ciclo de vida organizacional totalmente de acordo com os modelos propostos.

Portanto, observa-se nesse caso a ocorrência desse fator destacado por Quinn e Cameron (1983), além da hibridez de estágios considerada por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998). Para então definir o estágio do CVO no qual a filial I encontra-se, foi levado em conta sua maior pontuação no estágio de Sustentação, como evidenciado anteriormente no Gráfico 9.

4.2.10 Filial J

Quanto à identificação do estágio do ciclo de vida da Filial J, obteve-se os resultados conforme o Gráfico 10.

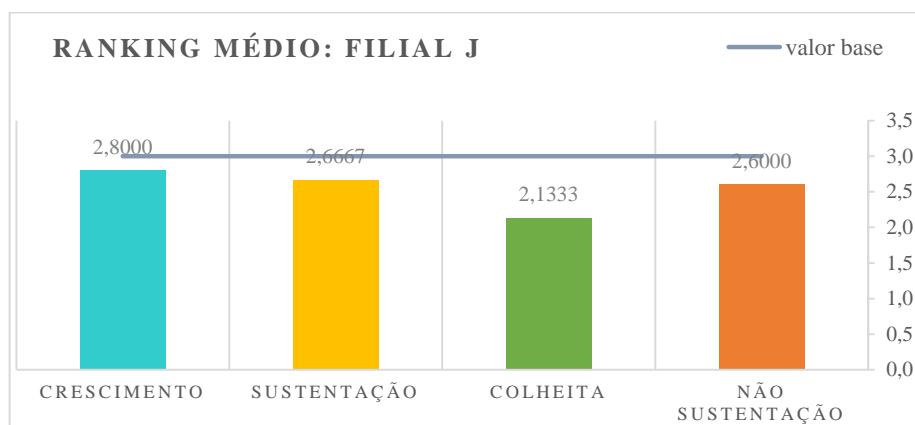


Gráfico 10 - Resultado do RM da Filial J (2017)

Como observa-se no Ranking Médio da filial J a loja não possui uma pontuação acima ou na média do valor base, apresentando apenas valores próximos a ele. Dessa forma, a pontuação de 2,8 em concordância com o estágio de Crescimento, define esse estágio como o que filial se encontra.

As características que permitem enquadrá-la nesse estágio são: o perfil Empreendedor e Produtor da liderança principal, que possui foco no operacional e supervisiona diretamente; o acesso, controle e centralização dos sistemas de informações gerenciais e tomada de decisão e; o monitoramento ambiental reativo.

Em consonância com o estágio seguinte, de Sustentação, cuja pontuação de 2,67 ficou em segundo lugar, estariam aspectos ligados às variáveis Aspectos Financeiros, e Contexto ambiental - Clientes. A filial possui principais investimentos visando melhoria contínua dos processos internos, o crescimento moderado no faturamento, o foco no aumento da lucratividade com as atividades e operações da loja, e o grau moderado de retaliação dos clientes, possuindo interação moderada e iniciativa de ações de relacionamento com ele.

Verifica-se, também, devido a uma pontuação de 2,6, a concordância com características do estágio de Não Sustentação, ligadas ao faturamento abaixo do esperado pela unidade gestora, à quantidade de clientes em declínio e à medidas não efetivas para acompanhar ou antecipar tendências vistas e conhecidas do ambiente externo à organização.

Haveria, assim, mais um caso de concordância com características de diferentes estágios no que tange também a diferentes variáveis, tornando complicada a identificação

prática do estágio do CVO no qual a filial encontra-se. Mas, como já destacado, é considerada também a maior pontuação nesse caso. Sendo assim, a filial encontra-se no estágio, já descrito, de Crescimento.

4.3 Alinhamento dos estágios do ciclo de vida organizacional identificados

Nessa seção evidenciam-se todos os resultados obtidos por loja com o cálculo do Ranking Médio, conforme Gráfico 11, calculados para a identificação dos estágios do CVO nos quais cada filial encontra-se.

Em uma visão macro, pôde-se então analisar comparativamente os estágios encontrados para a realidade das 10 lojas analisadas e verificar a existência de um alinhamento entre as unidades filiadas à rede de lojas do varejo paraibano.

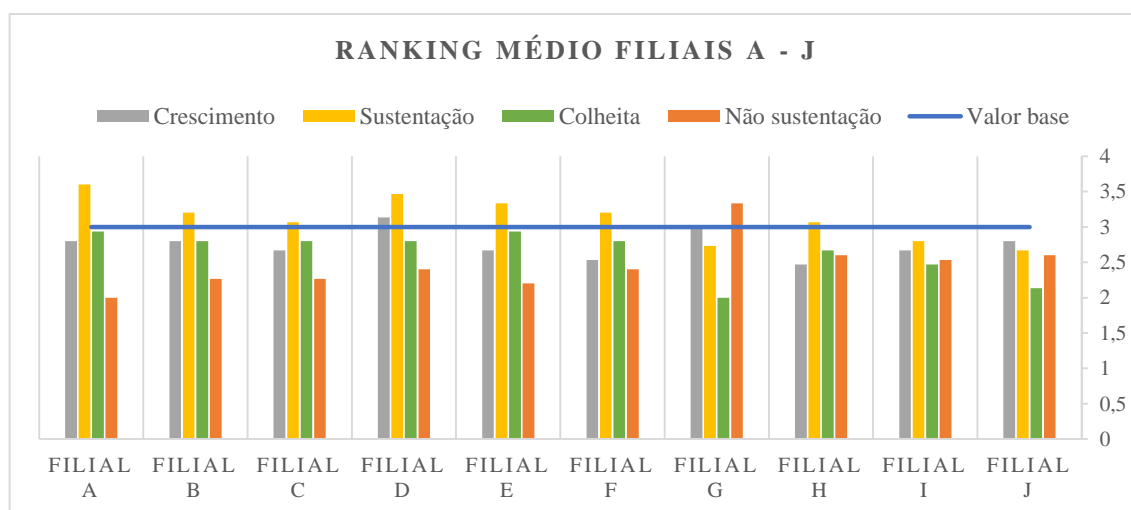


Gráfico 11 - Resultado geral do RM das 10 filiais (2017)

Dessa forma, verifica-se que oito filiais (A, B, C, D, E, F, H e I) possuem maior pontuação na concordância com as características do estágio de Sustentação, segundo estágio do CVO do modelo adotado. Sete delas com valores acima da linha base de referência para a identificação dos estágios, e uma abaixo, mas com maior pontuação e mais próxima dos 3,0.

Dentre essas lojas, cinco estariam em estado de transição ou com tímidos indícios para evoluir para o estágio seguinte, o de Colheita: filial A, filial C, filial E, filial F e filial H. As outras filias - B, D e I – que encontram-se também no segundo estágio, estariam, no entanto, num estado híbrido partindo do de Crescimento para o de Sustentação.

Destoante dessa realidade, estariam as filiais G e J. Ambas apresentam forte concordância com as características do estágio de Crescimento e de Não Sustentação.

A filial G encontra-se no estágio de Não Sustentação, mas com aspectos bem destacados e concordantes com o estágio de Crescimento. Por sua vez, em oposição a ela, a filial J encontra-se no estágio de Crescimento e possui concordância considerável em relação a características do estágio de Não Sustentação, bem como também do estágio de Crescimento, mas numa análise de variáveis distintas.

Dessa forma, observa-se um alinhamento entre a maior parte das filiais da rede de lojas varejistas paraibana de móveis e eletrodomésticos. E, entre essa realidade, casos de filiais que saíram do primeiro estágio, de Crescimento, indo para o segundo, de Sustentação, e casos de filiais que estão no segundo estágio, de Sustentação, indo para o terceiro, de Colheita. Comparativamente a realidade, aponta-se o caso das duas filiais que estão entre o estágio de Não Sustentação e de Crescimento.

4.4 Definição das estratégias lançadas às diferentes filiais

A definição de estratégias para as filiais é realizada a partir do planejamento estratégico realizado pela unidade gestora da rede de lojas varejistas paraibana de móveis e eletrodomésticos. Quando criado, é feito um cascadeamento das metas estratégicas até as táticas, compreendendo a sequência de planejamento, projetos e processos, nos quais os projetos vão se transformando em rotinas de loja. Para entender como o processo ocorre e as influencias e aspectos que o impactam, faz-se necessária anteriormente uma compreensão das mudanças decorridas na organização até o modelo atual da definição de estratégias.

4.4.1 Mudanças decorridas da profissionalização da gestão

Desde sua profissionalização, a rede vem passando por mudanças significativas em sua gestão, cultura e modelos de controle e eficácia organizacional. Tais mudanças são frutos principalmente da visão do gerente administrativo, contratado em 2010, em parceria e apoio da visão estratégica, global e empreendedora da direção.

Houve, no início da profissionalização, o acultramento e amadurecimento do gestor, que iniciou participando da criação e consolidação de processos chave para gestão e acompanhamento das filiais, partindo desde a criação do planejamento estratégico, de

normativas, do Portal Intranet, à principal ferramenta de acompanhamento da performance das lojas, o Painel de Gestão. Desde sua entrada, ele é responsável pelo departamento Administrativo da unidade.

Durante esse processo, mudanças significativas ocorreram na estrutura organizacional da unidade gestora, impactando, também, a gestão e controle das lojas. Destaca-se entre elas a cisão do RH, em 2014, no qual a parte de desenvolvimento humano integrou-se ao Administrativo, que já contava com as áreas da Qualidade – nascido com o projeto das normativas -, da Inteligência de Mercado – nascido com o Painel de Gestão -, e da Comunicação – nascido com o Portal Intranet.

Dessa forma, o departamento, principal incubador de projetos e inovações na rede, performou com essas quatro áreas até 2016. Em 2017 o Marketing, departamento único, é fundido com o de Comunicação, e a parte de relações trabalhistas e sindicais é fundida a de desenvolvimento humano, tornando o RH único novamente, mas em uma gestão integrada com o Administrativo.

4.4.2 Modelo de acompanhamento da performance das lojas

Dentre essas mudanças, pode-se afirmar que uma das que mais impactaram as filiais foi a criação do Painel de Gestão, que, segundo as palavras do gestor, “gerou foco, gerou ROI – retorno sobre o investimento -, gerou desligamento de pessoas que não estavam performando bem, gerou foco, gerou propósito, gerou prêmio, reconhecimento”. Por meio dele, a influência sobre as lojas aumentou e transformou a gestão técnica da rede, que passou a ocorrer por meio da ferramenta.

Antes da sua criação, era utilizado o modelo de análise das vendas, ao final do ano. Analisava-se a variação nas vendas, a variação da inadimplência e o balanço de estoque das lojas. Com análises dessas informações, a unidade gestora, na pessoa dos diretores da rede, decidiam os próximos passos que a rede e cada loja iria dar.

O impacto da criação da ferramenta, considerada modelo de acompanhamento e avaliação da performance das filiais, foi tamanho que a unidade gestora reconhece que:

“(…) todo o corporativo hoje enxerga no painel de gestão uma alternativa de fazer seus projetos acontecerem. Quanto eles vinculam no painel, eles ganham força, quando não vinculam, eles têm uma enorme dificuldade de fazer os projetos acontecerem ” (Gerente Administrativo).

4.4.3 Análise dos processos de loja

Numa análise dos processos desempenhados pelas filias, o gestor destaca que ainda há muito o que ser melhorado. Como são muitos, a formação do gerente de loja para compreender bem e fazer com que as rotinas sejam realizadas em sua plenitude, é muitas vezes demorada. Tal característica de autogerenciamento dos processos e rotinas está presente no estágio de Colheita, o terceiro do modelo do ciclo de vida utilizado no estudo e o considerado “estágio de maturidade”.

É colocada então a dificuldade encontrada pela unidade gestora para formar os gestores de loja, tanto nos que já estão a frente, os antigos, como de novas lideranças para encabeçar novas lojas.

4.4.4 Modelos e processos de formação de lideranças de loja

Quando questionada quanto à seleção e formação dessas lideranças, o gestor explica que o modelo atual, a Escola de Capacitação promovida pelo Recursos Humanos, já foi mais uma mudança estabelecida nos últimos anos. Anteriormente os gerentes eram formados e escolhidos para gerir uma loja à medida que fossem performando bem com externos, auditores das lojas, e posteriormente com “estágios” para ocupar um cargo de liderança durante um determinado tempo.

Mas essa não seria, ainda, a melhor formação, de acordo com a visão da unidade gestora. Para ela, a melhor seria por meio de gestores regionais diretos, com um teor mais comercial e com maior expertise de loja. Esse novo modelo de formação já estaria pilotando, segundo afirma o gestor.

4.4.5 Criação e controle de estratégias para as lojas

A criação das estratégias de loja, conforme já mencionado, ocorre por meio de uma sequência linear de criação do planejamento estratégico (PE), cascadeamento de metas estratégicas e táticas, definições de projetos, implementação e consolidação de processos e rotinas de loja.

São destacadas, pela unidade gestora, as estratégias planejadas e as emergenciais. As planejadas são as advindas do PE, seguindo a sequência explicada. Já as emergenciais seriam não as de emergências, mas descritas pelo gestor como de problemas emergenciais, que aparecem ao longo do ano.

As planejadas ocorrem desde o primeiro planejamento estratégico, em 2010, e as emergenciais eram realidade também. Essas últimas eram anteriormente trabalhadas por meio de uma força tarefa, no qual montava-se o projeto, integrava-se as equipes e multiplicava para as lojas. Atualmente essas demandas e criação de estratégias emergenciais também estão sendo profissionalizadas, pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos, o PMO:

“A gente está com a figura do PMO, para ele avaliar o projeto, profissionalizá-lo, e colocá-lo na concorrência com os projetos atuais para que a diretoria decida o que é que vai parar para o emergencial entrar. Então entrou nesse ano de 2017 mais mensuração de risco, de qualidade, custo e prazo de todos os projetos, o que faz com que a gente tenha uma constância de propósito maior nas coisas que foram pensadas no planejamento estratégico e tenha também uma organização maior” (Gerente Administrativo).

A identificação de estratégias classificadas como planejadas e emergenciais, bem como a preocupação da unidade gestora em operar e ter controle sobre o curso dos projetos que geram mudanças organizacionais em toda a rede evidenciam a existência de processos planejados de mudanças descritos por Silva (2001) e Pinto e Couto-de-Souza (2009).

Dentre as classificações de mudança organizacional, encontra-se, na rede varejista estudada, mudanças intencionais (processo consciente, por decisão da organização) e de controle programado (o processo segue uma sequência de eventos planejados), evidenciado pelas estratégias planejadas, e destrinchadas nos projetos, como também dirigido (embora não haja uma sequência, o controle é assumido pela organização), caracterizando as estratégias e projetos emergenciais.

Possui perceptiva tanto macro, envolvendo conjunto internos e externos à organização, mas, principalmente internos, caracterizando a amplitude micro. Pode ser caracterizada como evolutiva (tende a ser composta por pequenas alterações de modo sequencial que possuem grande impacto a longo prazo), como principalmente episódica (marcada por início, meio e fim, em um espaço curto de tempo), causada pelo impacto de projetos programados.

4.4.6 Critérios para a criação de estratégias para as lojas

Apontado pelo gestor, quando é tomada uma decisão para loja, pensa-se globalmente. De forma geral, “Toma-se uma decisão completa para todo mundo, sem analisar muito a particularidade ” (Gerente Administrativo). Tenta-se, assim, enquadrar todas as lojas em um só padrão.

No entanto, é mencionada certa customização decorrente da abertura ao diálogo por meio de reuniões mensais com todos os gerentes de loja, no quais são discutidas realidades das diferentes lojas. Dessa forma, a unidade gestora iria analisando e discutindo qual a melhor direção para determinada loja.

Além disso, existem diferentes formatos de loja que naturalmente as diferenciam e determinam quais processos serão implementados ou impactados diante da sua realidade. Seriam três os principais pontos básicos de diferenciação dos formatos:

- 1) A realização ou não de vendas no carnê – a presença implica em uma maior estrutura da loja;
- 2) A existência ou não de operações de entrega e montagem – a presença implica em um porte maior da loja;
- 3) A operação com mix completo de produtos ou com produtos de linhas exclusivas – implica em maior ou menor porte de loja.

Quando os projetos começam então a serem executados, há uma certa priorização de quais lojas recebem, primeiro, os processos e inovações geradas. Em primeiro lugar, analisa-se o foco do projeto, por exemplo, projetos ligados à Crédito e Cobrança aplicam-se apenas as lojas que vendem no carnê, enquanto projetos de melhoria de entrega de determinados produtos aplicam-se a todas as lojas.

Foi citado, pelo gestor, o exemplo de projeto de entrega de celular. Para esses tipos de projetos que englobam todas as lojas, a lógica seguida é a de modernizar todas as lojas. No entanto, “se não tivermos braço para aplicar em todas as lojas, a gente vai aplicar nas de maiores fluxos ” (Gerente Administrativo).

“A ideia é que a gente modernize todas, mas mediante o curto espaço de tempo e o excesso de projetos, a gente vai priorizando as que vão causar mais impacto no global, que seriam as de maiores categorias” (Gerente Administrativo).

Dessa forma, dentro da classificação das lojas (a classificação entre seis categorias que ranqueiam as lojas utilizando critérios como faturamento, quantidade de colaboradores e população), as lojas de categoria 1 são as priorizadas para desenvolvimento e implantação de projetos.

4.4.7 Disseminação e controle das estratégias criadas para as lojas

As estratégias, criadas no planejamento estratégico são disseminadas para as lojas por meio dos projetos cascadeados com os direcionamentos estratégicos. Vários departamentos recebem seus objetivos táticos, transformam-nos em projetos que são avaliados e centralizados no Escritório de Gerenciamento de Projetos – PMO.

A figura do PMO passou a ser realidade na rede a partir de 2017, caracterizando mais uma mudança na forma da organização em gerir seus projetos, entre eles, os que impactam as filiais.

Desse modo, existem várias frentes multiplicando e disseminando as estratégias por meio da execução dos diferentes projetos e prestando contas ao PMO do que está sendo executado e implantado nas lojas.

4.4.8 Alinhamento das estratégias com o ciclo de vida das filiais

Não há, atualmente, um ciclo de vida organizacional desenhado e bem estruturado para acompanhamento da evolução e desenvolvimento das lojas, mas a unidade gestora pilota análises mediante os números de população, de Share – participação de mercado -, etc, para definir o faturamento que se pode esperar de uma nova loja.

O piloto avalia uma nova loja, considerando que ela está no estágio de iniciação até que consiga atingir o faturamento esperado. Espera-se que futuramente possa ser estimado em quanto tempo uma loja consegue dar o retorno esperado para assim enquadrá-la em algum estágio.

O gestor Administrativo destaca que existem vários fatores que impactam esse ciclo, e não apenas o faturamento e a fatia de mercado, mas também outros, como a gestão. Destaca que é importante olhar o mercado, o ponto, a praça, mas a influência maior seria a gestão:

“Se a gente colocar um gestor bom, experiente, esse processo vai ser extremamente curto. Rapidinho a gente vai conseguir chegar na maturidade, onde a gente quer. (...) Se a gestão for boa, a loja decola e chega a um nível que a gente quer mais rapidamente” (Gerente Administrativo).

Essa visão corrobora com a de Adizes (1998), que analisa as dimensões de liderança e cultura, sendo afetadas e afetando, essencialmente, a gestão da organização. E com a de

Machado-da-Silva e Dellagnelo (1998), quando trata das formas de controle gerencial para avaliar o ciclo de vida organizacional.

Quando então avaliada a necessidade de conhecimento do estágio de vida nos quais as filiais encontram-se segundo algum modelo de CVO, é apontado que por acreditar que todas as lojas ainda estão em constante estado de evolução e que estão se esgotando as possibilidades de Share para cada uma delas, essa necessidade mostra-se alta.

Acredita-se, por parte da unidade gestora, que esse conhecimento seria importante porque:

“ (...) vai trazer mais segurança para treinarmos a nossa equipe e vai ser mais ágil antes e durante o circuito de vendas. Com certeza isso vai trazer ROI nas vendas e vai gerar um crescimento maior de vendas para cada uma das lojas, independente de quantos anos elas já existam” (Gerente Administrativo).

Verifica-se que grande parte da importância atribuída a esse conhecimento encontra-se em relação aos aspectos financeiros quando o gestor avalia as vendas e demonstra a preocupação em saber os estágios do CVO das filiais para entender como a loja funciona no começo e quais as expectativas, principalmente financeiras, que podem ser trabalhadas a cada intervalo de tempo definido.

“E isso seria interessante, isso iria facilitar melhor a estratégia, até para decidir qual é a equipe que a gente tem que formar para liderar determinada loja” (Gerente Administrativo).

Dessa forma, o não conhecimento e utilização de um modelo para identificar o ciclo de vida organizacional em que as filiais se encontram demonstra que as estratégias não são alinhadas conforme o momento de sua vida a loja está, seja no que tange à gestão ou outras variáveis de análise.

A variável financeira é a mais levada em conta, quando é priorizado, por parte da unidade gestora, o desenvolvimento das lojas de categoria 1, de maior impacto nos resultados da rede.

4.4.9 Planejamento da mudança organizacional

Verifica-se atualmente na rede investimentos para realizar mudanças, tanto no que tange às lojas, gerando inovação e novos processos, como em realidades de estrutura de trabalho, de cobrança por resultados e modelos de avaliação da performance dos colaboradores, além das próprias filiais.

O processo de mudança tem sido intensificado desde a profissionalização e é encarado pela unidade gestora, como parte da cultura organizacional que está em construção. Verifica-se também o alinhamento das estratégias a fim de ocasionar mudanças na organização, não somente de permanecer e melhorar o que sempre se teve. O gestor Administrativo destaca que:

“O próprio planejamento estratégico (...) se propõe para gerar 80% de mudança na empresa. 80% dos projetos são projetos que trazem algum tipo de mudança” (Gerente Administrativo).

É destaque, entre os dados coletados, a percepção, também por parte do gestor, de que a rede enfrenta atualmente uma maturidade maior para lidar e absorver as mudanças geradas.

Wood Jr, Curado e Campos (1995) descreve em seus trabalhos que as mudanças se encontram muito mais em aspectos subjetivos como pessoas, cultura e valores organizacionais para nortear o processo de mudança organizacional, e esse fator é observado na prática, no contexto atual de mudanças vivenciadas pela rede de lojas varejistas.

Em um ambiente no qual o grande desafio é mudar as pessoas e cultura, a unidade gestora mostra-se em preparação contínua para apoiar e oferecer o suporte técnico e comportamental necessário para que as pessoas possam se desenvolver e se encontrar nesses novos cenários que estão sendo desenhados pela organização.

Essa preparação corrobora com a visão de Silva Santos (2014), da resposta da empresa quanto às mudanças necessárias por meio da preparação dos colaboradores e da estrutura interna, e do fornecimento de recursos para que o processo seja muito mais efetivo e focado nos resultados.

4.4.10 Adaptação ambiental no processo de mudança organizacional

Verifica-se, na rede, uma visão de competitividade muito bem configurada, no qual a organização busca, cada vez mais, evoluir, realizar mudanças, inovar, acompanhar o mercado e aquilo que os consumidores estão pedindo.

As mudanças ocorridas na forma de se comunicar, de obter informação e de acesso às mais diversas possibilidades de consumo e de conectar-se a uma organização por meio de tecnologias que eliminam certas barreiras geográficas geram importante impacto para como a rede de móveis e eletrodomésticos enxerga o ambiente no qual está inserida e a necessidade de estar constantemente renovando-se e gerando mudança.

Isso é visível quando o gestor Administrativo pondera que:

“(...) eu não considero que isso seja um fato exclusivo para a nossa empresa. O mundo inteiro está nesse processo de mudança e adaptação. A crise intensificou ainda mais para algumas empresas, outras já não tinham mais tempo de implantar e sucumbiram. Então é difícil até pelo poder da conectividade hoje que tudo muda muito rápido, uma nova tecnologia revoluciona. Então é difícil ter espaço para pessoas que não estão abertas a mudança e principalmente para organizações que não estão abertas a mudança, sejam elas internas, expostas pela parte interna quanto pela parte externa” (Gerente Administrativo).

As mudanças ocorridas na organização, frutos também da interação com o ambiente no qual encontra-se, permitem então identificar a análise da relação da performance organizacional em função da adequação ambiental vivida pela organização, proposta por McKay e Lashutka (1983) e baseado na Teoria Sistêmica.

4.4.11 Impacto da organização familiar no processo de mudança organizacional

No processo de mudança organizacional no qual a filial cotidianamente está vivendo, a gestão familiar é um fator importante e considerado para a unidade gestora no momento de apoiar-se e de realizar mudanças na própria cultura da organização familiar.

É verificado pela unidade gestora que, a gestão familiar possui lados positivos e negativos. No tangente a mudanças, o positivo é o de possuir valores muito bem consolidados, valores esse que ultrapassam as barreiras organizacionais e impactam clientes e demais stakeholders da organização.

Já o negativo pode ser identificado com a velocidade na tomada de decisão, sendo, por vezes, difícil tomar determinadas decisões, estabelecer um responsável e atribuir a ele os resultados e consequências futuras do que foi decidido.

Assim, observa-se que a organização investe também esforços para potencializar e valorizar o que seria considerado bom - os valores bem consolidados -, e minimizar ou substituir o que tem impacto negativo, profissionalizando cada vez mais a gestão familiar.

5 CONCLUSÕES

Diante do exposto nos resultados e análises da pesquisa, e tendo em vista o objetivo do trabalho de avaliar como ocorre o processo de mudança organizacional por meio da identificação dos estágios do ciclo de vida das organizações em rede de lojas do varejo paraibano a partir da visão da unidade gestora, pode-se concluir inicialmente que a rede vem passando desde a profissionalização de sua gestão por processos de mudança organizacional que afetam variáveis propostas pelo modelo de CVO baseado nos estágios de Kaplan e Norton (1997) e nas características descritas por Greiner (1972), Adizes (1998), Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), Oliveira e Escrivão Filho (2009), Hanks et al. (1993), Churchill e Lewis (1983) e Scott e Bruce (1987).

Dentre as principais mudanças, destacam-se, por variável de análise do ciclo de vida organizacional:

- 1) Controle gerencial: foi afetado pela criação da principal ferramenta de controle gerencial e que evidencia os resultados das lojas para acompanhamento de performance, derivada de importante mudança organizacional após a profissionalização da gestão;
- 2) Liderança: essa variável vem sendo constantemente impactada por mudanças em como a rede forma os gestores de loja, passando por processos de formação baseado diretamente no aprendizado prático, por Escola formal de Capacitação, à projetos que atualmente pilotam regionais comerciais para apoio às lideranças de loja;
- 3) Centralização: afetada principalmente pelo estilo e formação da liderança, conforme a variável anterior. As mudanças realizadas no modelo de formação acabam impactando tanto a formação de lideranças principais como de secundárias, de tal forma que caminham para permitir um amadurecimento de ambas em um período de tempo menor, gerando maior autonomia e melhores resultados;
- 4) Processos: variável constantemente afetada pela criação e execução de projetos que visam impactar diretamente os processos e rotinas de loja e modernizá-las;
- 5) Aspectos financeiros: afetado principalmente pela evolução nas formas de acompanhamento por parte da unidade gestora. Ao passo que as ferramentas evoluem, as análises financeiras, auditorias e cobrança por resultados específicos

aumentam gradualmente. A unidade gestora amadurece quando aos seus processos e rotinas e muda seu olhar e sua cobrança para como as lojas vem performando;

- 6) Estratégia: variável impactada pelo contexto em que a própria rede encontra-se, mas afetada, principalmente, pela gestão desempenhada na loja, que evolui ao passo do desenvolvimento das demais variáveis;
- 7) Contexto ambiental: afetado pela formação e olhar crítico das lideranças quanto ao meio interno e externo que permeiam suas atividades, bem como pela exigência da unidade gestora em estar cada vez mais atenta ao que acontece no mercado, gerando ações e impactando os stakeholders envolvidos.

Essas mudanças geram então novas formas com que a unidade gestora avalia e classifica as filiais e permitem identificar as que estariam com um desempenho considerado positivo das que não performam bem atualmente, sobre seu ponto de vista. No entanto, por não haver um modelo desenhado do ciclo de vida organizacional das filias, a unidade gestora ainda enfrenta algumas dificuldades para desenvolver as lojas e acabam, muitas vezes, tomando decisões globais, que impactam todas, independente do seu estágio de vida.

Considerando o primeiro objetivo específico, de identificar os estágios do ciclo de vida organizacional nos quais as filiais da rede de lojas do varejo paraibano se encontram a partir da visão da unidade gestora, pôde-se determinar em quais estágios as 10 filiais, utilizadas como amostra, encontram-se: 5 filiais (A, C, E, F e H) estão no estágio de Sustentação, em transição para o estágio de Colheita; 3 filiais (B, D e I) estão no estágio de Sustentação, com característica, ainda, do estágio de Crescimento; 1 filial (G) no estágio de Não Sustentação, com características também do estágio de Crescimento, e; 1 filial (J), no estágio de Crescimento, com características também do estágio de Não Sustentação.

Com essa identificação, foi possível analisar comparativamente as lojas com base em seus estágios, atendendo ao segundo objetivo específico, e verificar que existe um alinhamento no que tange ao desenvolvimento dessas lojas. O alinhamento é percebido quando 80% das lojas encontram-se em um mesmo estágio de vida (o de Sustentação), enquanto 20% estão entre os estágios de Não Sustentação e Crescimento.

Conclui-se, com essas informações, que a tomada de decisão da unidade gestora, de lançar as mesmas estratégias para as todas as filiais, leva também ao direcionamento de todas elas alcançarem o mesmo nível de desenvolvimento e evolução, independente de quanto tempo elas possuam de mercado (fator apontado na análise qualitativa de como a unidade

gestora cria as estratégias para as diferentes realidades de loja), conforme o alinhamento encontrado entre os estágios do ciclo de vida dessas filiais.

No entanto, a falta de estruturação quanto ao conhecimento das variáveis e distinção entre as realidades da loja, bem como aspectos pontuais como o déficit na formação de lideranças e a grande quantidade de processos que a loja precisa desempenhar em suas rotinas, acarretam para a organização, um desenvolvimento das filiais de maneira mais lenta e por vezes ainda intuitiva.

Esse quesito mostra-se, apesar disso, como conhecimento pela unidade gestora, que diante de possuir um processo planejado de mudança, vem ao longo dos últimos 7 anos investimento em projetos e estudos que permitam otimizar e melhorar a gestão das filiais, para assim garantir um desenvolvimento estruturado.

5.1 Limitações da pesquisa

Entre as limitações vivenciadas para a realização da pesquisa, a identificação dos estágios do ciclo de vida organizacional no quais as filiais encontravam apenas sob a ótica da unidade gestora, mostrou-se como a de maior impacto no trabalho.

Devido à limitação de tempo para a realização da pesquisa e a impossibilidade da autora em deslocar-se para as diversas cidades e regiões a fim de realizar a coleta de dados com o gestor de cada filial específica analisada, a coleta de informações restringiu-se a única fonte: o coordenador da área de performance comercial da rede de lojas.

Desse modo, a possibilidade de possuir limitações quanto à sua percepção, conhecimento, estrutura processar dados e informações mentalmente e à sua memória em relação a certos aspectos levantados na análise das variáveis para identificar os estágios do CVO, mostra-se, também, como uma limitação da pesquisa.

Além disso, o não conhecimento por parte da unidade gestora quanto à determinados aspectos financeiros, acarretou na necessidade de retirar da análise, alguns pontos elaborados para identificar os estágios conforme a variável financeira, base do modelo de Kaplan e Norton (1997).

No entanto, apesar dessas limitações, tentou-se, aqui, utilizar métodos de análise que pudessem minimizar o impacto dessas restrições, não prejudicando o estudo. O próprio modelo proposto com base em Kaplan e Norton (1997), Adizes (1998), Greiner (1972) e

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1997) elaborado para englobar outras variáveis já se apresentou como um balizador do impacto do não conhecimento de alguns aspectos financeiros, por parte da unidade gestora da rede de lojas.

5.2 Recomendações para estudos futuros

A pesquisa permitiu identificar como ocorre o processo de mudança organizacional na rede de lojas varejistas de móveis e eletrodomésticos por meio da identificação dos estágios do ciclo de vida nos quais as filiais encontravam-se, da comparação entre os resultados encontrados para verificar o alinhamento entre elas e da avaliação de como ocorre o processo de decisão e de definição de estratégias para as diferentes lojas, tudo isso em um contexto paraibano, de uma organização familiar, como mais de 50 anos de existência no mercado.

Para estudos futuros, recomenda-se avaliar, dentro desse mesmo contexto, como as filiais e os gestores avaliam as variáveis utilizadas para identificar o estágio do CVO das lojas, realizando essa identificação na visão de cada gerente de loja e comparando com a visão da unidade gestora.

Somando à mais uma pesquisa no mesmo contexto, podem ser também verificadas como as lojas percebem as estratégias que a elas são direcionadas, com base na realidade percebida em cada uma delas, na visão do seu gestor direto, o gerente da loja.

Além disso, pesquisas que analisam outras redes do mesmo setor ou em setores distintos, em diferentes regiões, com gestões não familiares, com diferentes tempos de mercado mostram-se interessantes, a fim de validar ou questionar o modelo utilizado para a identificação dos estágios do CVO e identificar se as mesmas variáveis podem ser analisadas e destacam-se como impactantes para a realidade de outras organizações, ou não.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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: Livraria Pioneira Editora, 1998.

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BASTOS, Virgílio B. et al. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

BATTILANA, Abramo Nicola; BERALDO, Valter. Aplicação do conceito do ciclo de vida organizacional na definição e determinação das fases de uma organização varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, p. 15-26, 2004.

BEUREN, Ilse Maria; RENGEL, Silene; HEIN, Nelson. Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 197-216, 2012.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS. Comércio Varejista. **Bradesco**, abr. 2017. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2017.

ESTENDER, Antonio Carlos. **O Novo Varejo**. 2005. Disponível em: <http://www.institutosiegen.com.br/artigos/ARTIGO_ESTENDER01.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2017.

GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, p. 37-46, jul./aug. 1972.

HERNANDES, Carlos AM; CRUZ, Cláudio S.; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LEZANA, A. G. R.; GRAPEGGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Produção On Line**, Florianópolis, v. 03, n. 06, p. 1-10, dez 2006. Disponível em: <www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 21. set. 2016.

LIMA, Afonso ATFC. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. 249 f. Tese de Doutorado.

LIMA, Suzana MV; BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: uma introdução**. In LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C. L. (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, p. 17-63, 2003.

MACHADO-da-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.

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

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 155-176, jan./mar. 2009.

OLIVEIRA, L. H. de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa. Mestrado/PPGA/FACECA: Varginha, 2005.

PINHEIRO, Ricardo William; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. **Revista de Negócios**, ISSN 1980- 4431, Blumenau, v. 18, n. 3, p. 37-57, jul./set. 2013.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública: RAP**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 43, p. 609-634, mai/jun. 2009.

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

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração pública e de Empresas, FGV, 2014. 94 f. Dissertação de Mestrado.

SILVA, José Roberto Gomes da. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

SILVA, Wendel Alex C.; JESUS, Daiana Kelle A. de; MELO, Alfredo Alves de O. Ciclo de Vida das Organizações: Sinais de Longevidade e Mortalidade de Micro e Pequenas Indústrias na Região de Contagem – MG. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010.

VAN DE VEN, A.H.; POOPLE, M.S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, Birmingham, v. 20, n. 3, p. 510-540, jul. 1995.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – AFIRMATIVAS QUE COMPÕEM O QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO DO CVO DAS FILIAIS

ESTÁGIO	QUESTÃO	VARIÁVEL	AFIRMATIVAS
Crescimento	A01	Aspectos Financeiros	Os investimentos em infraestrutura foram recém realizados
	A02	Aspectos Financeiros	Os investimentos em infraestrutura ainda estão sendo realizados
	A03	Aspectos Financeiros	A loja ainda não conseguiu retornar o capital investido
	A04	Aspectos Financeiros	Há crescimento constante no faturamento da filial, sendo esse crescimento com taxas superiores ao nível normal verificado em outras lojas
	A05	Processos	A equipe está em processo de aprendizagem quanto aos processos e rotinas da loja
	A09	Estratégia	O foco atual da loja é a criação de mercado
	A10	Clientes e Mercado	A carteira de clientes está em elevado crescimento
	A12	Clientes e Mercado	Há pouca interação e ações de manutenção do relacionamento com o cliente
	A13	Clientes e Mercado	As lideranças apenas possuem conhecimento do ambiente no qual está inserida a medida que é afetada diretamente por ele
	A14	Clientes e Mercado	As lideranças possuem conhecimento do ambiente no qual está inserida e executam ações reativas frente àquilo que lhe afeta positiva ou negativamente
	A15	Liderança	A liderança principal da loja possui o foco diretamente no desenvolvimento das vendas, na captação de clientes por meio quase exclusivo de ações de marketing
	A16	Liderança	A liderança principal da loja possui foco na integração da equipe para desempenho dos processos de loja
	A17	Controle Gerencial e centralização	A liderança principal da loja possui acesso a todos os sistemas de informações gerenciais e de acompanhamento dos resultados
	A18	Controle Gerencial e centralização	A liderança principal da loja controla o acesso de todos os sistemas de informações gerenciais e de acompanhamento dos resultados
Sustentação	B01	Aspectos Financeiros	Os principais investimentos são na melhoria e desenvolvimento dos processos internos
	B02	Aspectos Financeiros	A loja conseguiu retornar o capital investido, mesmo que fora do tempo estimado pela empresa
	B04	Aspectos Financeiros	A loja consegue faturar para cobrir todas as suas obrigações mensais
	B05	Aspectos Financeiros	O crescimento do faturamento da loja não é tão expressivo, sendo caracterizado como moderado
	B06	Aspectos Financeiros	A loja já consegue dar lucros para a empresa

	B07	Processos	Os processos e rotinas ainda não são desempenhados em sua plenitude pela loja
	B08	Estratégia	O foco atual é o aumento da lucratividade da loja com suas atividades e operações
	B09	Clientes e Mercado	A carteira de clientes possui um crescimento moderado
	B10	Clientes e Mercado	Há uma interação moderada e iniciativas para ações de relacionamento com o cliente
	B12	Clientes e Mercado	As lideranças possuem dados e informações do ambiente no qual a loja está inserida e utilizam técnicas próprias ou estabelecidas pela unidade gestora para monitorá-lo ativamente, estabelecendo ações conforme o que lhe afeta diretamente
	B13	Clientes e Mercado	As lideranças monitoram frequentemente os concorrentes e realizam ações frente a estratégias deles (as ações são reativas)
	B14	Liderança	A liderança principal da loja possui foco no desenvolvimento das vendas e na captação de clientes por meio de ações baseadas no acompanhamento das informações e dos indicadores disponíveis, além de ações de marketing
	B15	Controle Gerencial e centralização	A liderança principal da loja já entende bem todo o sistema de informações gerenciais e de monitoramento dos resultados
	B16	Controle Gerencial e centralização	As lideranças secundárias da loja acompanham rotineiramente os resultados disponíveis nos indicadores e sistemas de informações gerenciais
	B17	Liderança	As lideranças secundárias da loja empreendem esforços contínuos para desenvolver o resultado juntamente com a liderança principal, sem, no entanto, depender exclusivamente dele para todas suas ações
Colheita	C01	Aspectos Financeiros	Investimentos predominantes na adequação do mix de produtos e de manutenção de estoque
	C02	Aspectos Financeiros	Todo o capital investido em infraestrutura e desempenho efetivo de processos já foi retornado
	C03	Aspectos Financeiros	Há uma constante no faturamento da loja
	C04	Aspectos Financeiros	Os índices de lucratividade possuem resultados continuamente positivos
	C05	Estratégia	O foco é ampliar o share, o mix de produtos e a competitividade da loja, de modo a maximizar a lucratividade
	C06	Clientes e Mercado	Há uma constante na carteira de clientes (em quantidade)
	C07	Clientes e Mercado	Há uma alta interação e estratégias de relacionamento com o cliente
	C08	Clientes e Mercado	As lideranças possuem conhecimento do ambiente no qual a loja está inserida e processam estratégias frequentes com medidas preventivas em relação a eventos ambientais que podem afetá-la positiva ou negativamente

	C09	Clientes e Mercado	As lideranças se antecipam a ações e estratégias dos concorrentes
	C10	Liderança	A liderança principal da loja possui foco na sustentabilidade de seus resultados com base em indicadores e no desenvolvimento de lideranças secundárias capazes de gerar resultados integrados entre todas as áreas da loja
	C11	Liderança	A liderança principal da loja preocupa-se principalmente com a orientação, delegação, coordenação e gerenciamento das equipes para que elas gerem resultados por ações auto direcionadas
	C12	Controle Gerencial e centralização	As lideranças secundárias possuem total acesso e compreensão das informações e indicadores de suas respectivas áreas de responsabilidade
	C12	Liderança	As lideranças secundárias são plenamente responsáveis pelo acompanhamento, decisões, feedbacks e resultados de suas áreas
	C14	Processos	A loja desempenha grande parte de seus processos e rotinas de forma autônoma (sem o empreendimento de muito trabalho pela unidade gestora)
	C16	Clientes e Mercado	É de conhecimento da loja quem são seus clientes, no que tange a perfil e potencial de consumo
Não Sustentação	D01	Aspectos Financeiros	A loja não fatura mais o esperado
	D03	Aspectos Financeiros	A unidade gestora está costumeiramente dando saída de capital para cobrir despesas que a loja não cobre por si mesma
	D04	Aspectos Financeiros	A loja possui prejuízo financeiro
	D05	Controle Gerencial e centralização	A unidade gestora empreende esforços altíssimos para tentar sustentar a gestão da loja
	D06	Estratégia	O foco atual é retomar o faturamento e a fatia de mercado já atingida pela loja
	D07	Clientes e Mercado	A quantidade de clientes está em declínio
	D08	Clientes e Mercado	Baixa interação; ações de relacionamento com o cliente insuficientes para sustentar as vendas e os resultados da loja
	D09	Clientes e Mercado	As lideranças possuem conhecimento do ambiente no qual a loja está inserida, mas não conseguem lançar medidas ou tendências para acompanhá-lo e/ou antecipá-lo
	D10	Liderança	A liderança da loja foca em obter resultados em vendas e clientes, mas, no entanto, sem grandes sucessos
	D11	Liderança	A liderança principal não é mais bem vista pela equipe como gestor principal
	D12	Controle Gerencial e centralização	Os sistemas de informações gerenciais e de acompanhamento de resultados não dão o apoio esperado para garantir boas ações na recuperação do resultado

	D12	Liderança	As lideranças secundárias não conseguem lançar ações e estratégias efetivas para gerar resultados positivos para a loja
	D13	Liderança	As lideranças secundárias não reconhecem mais quais são as reais necessidades da loja
	D14	Liderança	As lideranças principais e secundárias possuem opiniões divergentes e tomam decisões de maneira desalinhada e com pouco potencial para surtir efeito sobre as reais necessidade da loja
	D16	Processos	A unidade gestora empreende muito trabalho e capital para direcionar a loja em todos os seus processos

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A UNIDADE GESTORA

O roteiro semi estruturado foi utilizado para nortear a entrevista com o Gerente Administrativo da unidade gestora da rede de lojas do varejo paraibano a fim de analisar como ocorre o processo de mudança organizacional por meio da avaliação de como são definidas as estratégias para as filiais. Ele aborda aspectos de perfil, conhecimento de negócio, história da empresa, criação de estratégias e processo de mudança organizacional.

Perfil do respondente

1. Cargo
2. Quanto tempo de empresa
3. Por quantos cargos passou na empresa

Conhecimento de Negócio

4. Conhecimento/visão sistêmica sobre o negócio da empresa e suas operações
5. Participação nas decisões estratégicas
6. Participação na formulação de estratégias para as lojas
7. Difusor e apoiador das estratégias lançadas
8. Proximidade com a execução, acompanhamento e resultados das ações estratégicas

Empresa

9. Tempo de mercado
10. Quantidade de lojas
11. Responsável pela criação da empresa
12. Da criação até a profissionalização da gestão, quanto tempo passou?

Criação de estratégias e mudança organizacional

13. Há um estudo para a abertura de novas unidades filiadas? Sempre teve? Se não, a partir de quando começou a ter?
14. Como é estruturado, atualmente, o organograma da loja?
15. Como é realizada a seleção da equipe e a escolha/recrutamento das lideranças de loja?
16. Todas as lojas possuem o mesmo padrão/formato de negócio e gestão?

17. Há um levantamento periódico das necessidades de cada loja para poder desenvolvê-las?
18. As lojas possuem classificações e acompanhamento semelhantes ou diferenciados?
19. Há algum tipo de foco/prioridade no desenvolvimento de alguma loja? Quais critérios são levados em conta?
20. Há respostas/ações padrões para desenvolver as filiais quanto a seus resultados/pessoas/investimentos operacionais?
21. Como ocorre o processo de criação/disseminação/execução e controle das ações estratégicas para o desenvolvimento das filiais?
22. O que é levado em conta no momento da criação das estratégias para as lojas?
No que tange a processos, manutenção de clientes e vendas, acompanhamento de equipes, liberação de informação.
23. Hoje, quem executa diretamente as ações para o desenvolvimento das filiais e o alcance das estratégias a elas lançadas?
24. A tomada de decisões estratégicas para esse desenvolvimento é realizada de maneira sistemática e adequada a determinado momento da vida da filial?
25. Há um estudo/conhecimento do estágio do ciclo de vida das filiais?
26. Há um planejamento da mudança organizacional a ser realizada com as ações de desenvolvimento das lojas? Como ocorre esse processo?
27. Que aspectos da cultura, estrutura, ambiente, processos e pessoas são impactados por esse processo de desenvolvimento das lojas?