

Estágios de crescimento da empresa Cacau Show com base no Ciclo de Vida Organizacional

Josiane Minuzzi
Mariana Grapeggia

Resumo

O presente artigo considera o ciclo de vida das organizações, na ótica de Isaack Adizes, que estabelece uma analogia com o nascimento, desenvolvimento e morte do homem, em contraponto com o estudo de caso de uma empresa que tem obtido sucesso no mercado. Para tal o objetivo é relacionar o modelo de estágios de crescimento no Ciclo de Vida Organizacional (CVO) com o estudo de caso da empresa Cacau Show. Esta pesquisa tem caráter qualitativo e exploratório, realizada por meio de pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos demonstram que o empreendedor deve buscar conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades que o possibilite mudar suas ações com a agilidade que o mercado consumidor estabelece.

1. Introdução

Nas últimas décadas pôde-se observar um interesse crescente em estudos e pesquisas relacionados ao fenômeno empreendedorismo. As características dos empreendedores são estudadas sob o ponto de vista da criação de um negócio, das características do desenvolvimento organizacional e do sucesso destes empreendimentos.

A idealização de um empreendimento, e posteriormente sua implantação no mercado testam, constantemente, as habilidades, conhecimentos e atitudes do empreendedor. De acordo com as estatísticas do SEBRAE (2004), aventurar-se no mercado instável ao qual a nação está submetida, não apenas por desequilíbrios na economia nacional, mas também mundial, é sinônimo de grande ousadia.

Considera-se que os indivíduos ousados são empreendedores que podem obter êxito no crescimento e desenvolvimento de sua organização, tornam-se modelos de sucesso para estudiosos e outros indivíduos com capacidades empreendedoras. Neste sentido, captar, descrever e analisar o fenômeno empreendedor é, segundo o GEM (2006), fundamental para o desenho de ações futuras na promoção do desenvolvimento regional.

O empreendedor enfrenta o desafio de legitimar a viabilidade de seu sonho, criar a organização e colocar seus produtos no mercado; a empresa inicia um caminho conhecido como ciclo de vida organizacional.

Este artigo tem como objetivo relacionar o modelo de estágios de crescimento no Ciclo de Vida Organizacional (CVO), desenvolvido por Isaack Adizes (2002), com o estudo de caso da empresa Cacau Show.

A escolha do modelo proposto por Adizes deve-se ao fato de o autor considerar seu modelo “aplicável a organizações dos mais diversos tama-

nhos, seja medida em volume de vendas ou em número de empregados e que empregam as mais diversas tecnologias” (2002, p xvii). Neste modelo o CVO é comparado com a vida das pessoas e descrito em dez estágios, metade relacionada ao crescimento e metade relacionada ao declínio e morte das organizações. São eles: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte. O autor ressalta que todos os estágios são passíveis de crises, cuja intensidade depende das habilidades do indivíduo (empreendedor) para gerenciar desafios e superar mudanças.

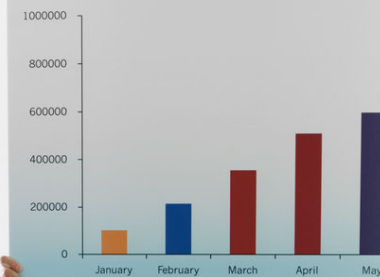
Quanto à metodologia deste estudo, utilizou-se uma pesquisa do tipo exploratória e qualitativa, cujos procedimentos utilizados na elaboração foram um levantamento bibliográfico e uma análise documental. Na seqüência, são apresentadas considerações sobre o modelo de CVO e a empresa Cacau Show para, finalmente relacionar os dois assuntos.

2. Noções e Conceitos sobre Ciclo de Vida das Organizações

Durante o processo de desenvolvimento e evolução de um empreendimento, diferentes habilidades serão requeridas do empreendedor, como por exemplo: habilidades de natureza técnica, conhecimentos dos processos de produção, habilidades e conhecimentos sobre gestão de pessoas, habilidades e conhecimentos conceituais que os auxiliem a entender e atuar na visão sistêmica necessária à gestão organizacional (SENGE, 1999; RAUSCH; FRESE, 2000; GOJATÁRBES, 2006).

As diferentes etapas do ciclo de vida de uma organização indicam a necessidade de se adaptar à dinâmica do mercado e diagnosticar ações específicas para cada fase evoluir no desenvolvimento do negócio. Ou seja, cada estágio caracteriza-se por situações próprias com as quais o empreendedor irá se deparar, sendo a velocidade com que desenvolva habilidades necessárias para enfrentar os novos desafios, fator condicionante do sucesso ou fracasso da empresa.

Neste tópico serão apresentadas as características do CVO, conforme o modelo desenvolvido por Adizes (2002) e o estudo de caso da empresa pesquisada, Cacau Show, conforme pesquisa bibliográfica.



2.1 O Ciclo de Vida Organizacional de Adizes

Nos estudos sobre CVO, os pesquisadores têm utilizado diferentes terminologias para descrever o crescimento e/ou desenvolvimento das organizações, tais como: fases, estágios ou etapas. O modelo desenvolvido por Adizes, representado na figura 1, abrange desde a concepção do empreendimento, passa pelo desenvolvimento, até sua morte (MINUZZI; GRAPEGGIA,

2004). No entanto, este estudo irá utilizar apenas os estágios de crescimento, os quais segundo Adizes (2002) são: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude.

No primeiro estágio de desenvolvimento, chamado de Namoro, o negócio é uma idéia pela qual o empreendedor está apaixonado. Seu compromisso com a idéia determinará

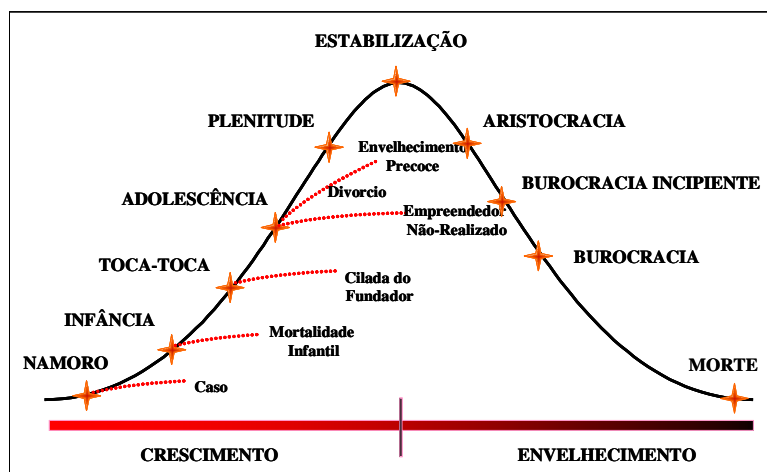


Figura 01 - O CVO segundo Adizes
Fonte: Adaptado de Adizes (2002, p. 97)

o início da organização. De forma similar, no namoro a paixão parece ser necessária para confirmar o compromisso com o casamento.

Uma organização sempre irá se deparar com certos riscos, por isso o compromisso firmado na fase do namoro é importante para enfrentá-los. A organização nasce quando o compromisso é testado, quando se assume o risco. A motivação do empreendedor tem que extrapolar o conceito de lucro. Antes de tudo, tem que ser um compromisso emocional com a idéia e com a funcionalidade dessa idéia no mercado. Se falhar, o namoro ao invés de transformar-se em casamento, passa a ser apenas um *affair* (caso amoroso).

A segunda fase é a Infância, na qual o negócio deixa de ser sonho e passa a operar e produzir resultados. Em analogia com uma criança, nesta fase a sobrevivência é determinada por duas coisas: fornecimento periódico de leite

(dinheiro), e o amor dos pais (o compromisso do fundador). Caso obtiverem em quantidade insuficiente falecerão.

Quanto à organização, nesta etapa, existem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos colaboradores. As decisões estão centralizadas na figura do empreendedor, que irá enfrentar muitos problemas, para os quais nem sempre está preparado, como por exemplo: reclamações de clientes, fornecedores insatisfeitos, gerentes de bancos desconfiados, funcionários descomprometidos. Segundo Adizes (2002), na infância não há delegação de autoridade ou responsabilidade, e a resolução das crises irá fornecer ao empreendedor o aprendizado necessário à evolução para a próxima fase.

Quando o empreendedor sentir tédio com as atividades empresariais ou perder o controle da organização, seguramente haverá um reflexo nos resultados, o que pode resultar em fracasso (mortalidade infantil). A empresa deixa o período da infância quando as suas atividades adquirem uma relativa estabilidade.

O terceiro estágio, denominado Toca-Toca, caracteriza uma organização com as vendas em ascensão, o que contribui para a impressão de que o negócio está dando certo e, provavelmente, fará com que o empreendedor adquira certo ar de arrogância. Seu comportamento nesta fase é similar ao de um bebê que começa a engatinhar, pensa que pode ir onde quiser, quebra e come tudo o que está ao seu alcance, só vê oportunidades. Neste estágio o foco da organização passa do produto para o mercado. No entanto este crescimento caracteriza-se pela desorganização, ou seja, aumentos salariais acontecem quando há dinheiro, inexistente descrição formal de funções, as remunerações são diferentes para cada colaborador. É possível afirmar que a organização reage ao invés de agir e, conseqüentemente, as tarefas são distribuídas de acordo com a disponibilidade e não pela competência.

Uma conseqüência destas atitudes é a necessidade de descentralização, outra é a busca por sistemas administrativos capazes de organizar as ações. O perigo neste estágio reside na possibilidade de o empreendedor perder o controle do negócio.

Na adolescência, a empresa buscará sua independência. Nesta fase é impossível não delegar, mas será preciso tomar cuidado para não perder o controle. A empresa terá que se tornar mais profissional, o que requer a contratação de um administrador externo.

Neste estágio, a maior fonte de problemas será o próprio empreendedor. É ele que estabelece as prioridades e, em geral, será o primeiro a descumprir as diretrizes e procedimentos instituídos pelo administrador. O foco volta-se para a organização das atividades e gerenciamento dos conflitos internos. Para superar esta fase, a empresa terá que conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e institucionalizar a liderança.

Embora não seja necessariamente o último estágio, a Plenitude corresponde ao período mais equilibrado do ciclo de vida de uma empresa. Segundo Adizes, as características de uma organização plena são: sistemas e estrutura organizacional funcionais; visão e criatividade

institucionalizadas; orientação para os resultados e a satisfação das necessidades dos clientes; realiza e segue os planejamentos; a organização supera suas expectativas de desempenho; o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade são mantidos; e a organização passa a gerar novas organizações.

Para se manter nesta fase a organização deve buscar o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle, de forma a adaptar-se às mudanças que o meio lhe impõe, sem perder o controle das suas atividades. O risco que correm as empresas que alcançam esta fase é o envelhecimento, decorrente da ineficiência em manter-se, ao mesmo tempo, flexível e controlável.

2.2 O Caso Cacau Show

Alexandre Tadeu da Costa é o filho mais novo de um casal empreendedor. Enquanto o menino era criança a mãe revendia produtos por catálogos (Avon e Tupperware), função na qual o caçula era seu auxiliar (MANO, 2005). Rapidamente sua mãe destacou-se na tarefa e foi promovida a supervisora, tornando-se responsável por outras revendedoras. Vislumbrando uma oportunidade de negócio ela expandiu as vendas para outras marcas de produtos a domicílio.

O negócio progrediu e a família montou um escritório, distribuindo produtos de diferentes empresas, além de desenvolver seus próprios catálogos de vendas, com produtos como lingerie, malhas e chocolates. Esse produto, porém, apresentou problemas com o fornecedor e a família o eliminou a lista de vendas.

Aos 17 anos, Alexandre pediu seu afastamento da atividade familiar por estar insatisfeito com a remuneração recebida e acreditar que seu potencial estava sendo mal explorado. Mesmo fora do pleito familiar, o jovem continuou a contar com o apoio dos seus, que lhe deixaram reativar o negócio das vendas de chocolates por catálogo (chamado de Cacau Show), para o qual seu tio emprestou-lhe dinheiro necessário à aquisição da matéria-prima. Era o início do sonho.

Em sua primeira incursão por conta própria visitou clientes de pequenos estabelecimentos comerciais e vendeu, em poucos dias, 2000 ovos de Páscoa (500gr, 200gr e 50gr conforme anunciado nos catálogos), que ainda não existiam. Alexandre tratou de fazer um acordo com um pequeno fabricante de chocolates para vender seus produtos, mas esqueceu de confirmar os tamanhos dos ovos. Ao retornar à fábrica de chocolates com o pedido descobriu que cometera um enorme engano, a empresa não fabricava ovos de 50g e não teria condições de fabricá-los (GRACIOSO, 1995).

Com receio de que isso comprometesse seu nome no ramo, saiu em busca de uma solução para o problema, praticamente às vésperas da Páscoa. Seu objetivo era encontrar alguém que pudesse fabricar esses ovos a tempo. Depois de muitas negativas, em uma distribuidora encontrou uma senhora, D. Cleuza, que comprava matéria-prima para fazer ovos de chocolate à sua família e ofereceu-lhe não só sua residência, mas também ajuda para fabricar os ovos de 50gr junto com Alexandre.

Após muitas horas de trabalho intenso, os pedidos foram entregues no prazo determinado. Esta primeira dificuldade do jovem o levou a concluir que havia um nicho de mercado

inexplorado: chocolates artesanais na cidade de São Paulo. Desta forma, em 1989 nasce oficialmente a empresa Cacau Show, com um investimento de 500 dólares (dinheiro que obteve das vendas iniciais) em uma área 12m² (anexo ao escritório dos pais). E assim, Alexandre deu início à sua empresa de chocolates recheados, a Cacau Show.

Desde então Alexandre amadureceu e aprendeu a enfrentar as dificuldades com muita imaginação e criatividade. Para ele, “numa pequena empresa sorte é substituída por muito trabalho, pois seu sucesso depende do dono” (COSTA, 2006).

Seu objetivo sempre foi continuar a crescer vendendo chocolates a um preço baixo. Sem buscar fórmulas mágicas ou receitas pré-fabricadas, ele trabalha entre doze e quatorze horas por dia. A escolha do tipo específico de produto, chocolates recheados, por Alexandre acreditar nos seguintes fatores:

- não era possível competir em custo, qualidade e distribuição com os grandes fabricantes de chocolate em barra;
- o maior custo da matéria-prima era com o chocolate em si, e assim os recheios diminuiriam a quantidade do produto a ser adquirida, e possibilitando manter qualidade com preço baixo.

Seis meses após o início da empresa, oficializada quando o jovem completou 18 anos e ganhou um fusca dos pais, que passou a ser o primeiro veículo próprio de entrega da empresa. Nesta altura, foi preciso mudar a estrutura de distribuição devido ao tipo do produto, chocolates recheados (bombons, trufas, etc.) cujo prazo de validade é menor que outros chocolates, Alexandre percebeu que era mais adequada à comercialização por empresas menores e mais ágeis no atendimento aos pontos-de-venda regionalizados (como bares e lanchonetes).

Ainda hoje o empreendedor considera a agilidade proporcionada pela venda direta um dos fatores fundamentais para o sucesso da Cacau Show. Outro fator relevante na história da empresa foi a experiência do fundador como vendedor, que frequentava todas as lojas que conseguia, e que lhe forneceu o conhecimento sobre como vender, como é o mercado e o perfil dos compradores de chocolates recheados, quais as dificuldades e oportunidades o negócio oferecia, e desta forma preparar seus vendedores da melhor maneira para o dia-a-dia nas ruas (COSTA, 2006).

Além da experiência com as vendas, também foi preciso buscar informações técnicas sobre o produto: como fabricar, conservar, embalar, e assim por diante. Nesta busca de aperfeiçoamento da qualidade, fez cursos de vários tipos, desde aqueles oferecidos por grandes fornecedores e revendedores de chocolate em barra, até cursos tipicamente voltados para donas de casa.

Alexandre planejou para 1996 aumentar a capacidade de produção, redução dos custos fixos, automatização da produção, padronização dos produtos, resultando em um aumento de faturamento. Sua postura pragmática fez com que percebesse as dificuldades e crises como fatos normais, pelos quais, qualquer empresa, independentemente de seu porte, passa. Neste mesmo ano, o empreendedor entendeu que embora soubesse onde queria chegar e como conseguiu

lo, deveria delegar tarefas rotineiras; o que resultou em uma estrutura administrativa ágil e enxuta.

Hoje a empresa conta com 300 franquias espalhadas por 97 cidades em 18 estados brasileiros. A empresa opera com uma nova unidade fabril com 17000m², um investimento de 13 milhões de reais (GREGHI, 2006). Com a nova fábrica um dos objetivos é atingir novos nichos de mercado, como por exemplo, produtos sem glúten e sem lactose.

Este empresário de sucesso quer continuar a crescer vendendo chocolates a um preço baixo. Em julho do ano passado, a Copenhagen, famosa por chocolates artesanais, resolveu trabalhar com uma linha de produtos mais acessíveis, atingindo as classes B e C, exatamente o público alvo da Cacau Show. Entretanto, Alexandre não se preocupa, na opinião do empresário mesmo os produtos mais baratos da concorrente custam o dobro dos similares da Cacau Show, que não perde por qualidade (COSTA, 2006).

Sem buscar fórmulas mágicas ou receitas pré-fabricadas, ele trabalha duro entre doze e quatorze horas por dia, tornando mais doce o dia-a-dia de muita gente, que fabri-

ca e distribui. “Acordar cedo ajuda bastante, quem fala em ‘sorte’ dorme aos sábados”, diz Alexandre. O empreendedor continua audacioso, a meta para 2010 é chegar com mil lojas e superar a maior rede mundial de vendas de chocolates, a norte-americana Rock Montain.

O caso de Alexandre mostra que numa pequena empresa sorte é substituída por muito trabalho e competência, pois seu sucesso depende do dono. A empresa reflete a sua personalidade, sonhos e ambições.

3. Apresentação e análise dos dados

Com base no tópico anterior as características do CVO, conforme o modelo de Adizes (2002), foram relacionadas com as características do empreendedor da empresa Cacau Show, conforme pesquisa bibliográfica. No início do empreendimento a paixão e o compromisso do jovem Alexandre Costa com seu empreendimento foram determinantes para a concretização do negócio, tanto que conseguiu despertar numa senhora desconhecida o desejo de ajudá-lo e ensiná-lo a confeccionar ovos de páscoa.

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICA DO CVO	CARACTERÍSTICA DA CACAU SHOW
Namoro	<ul style="list-style-type: none"> - paixão pela idéia; - compromisso com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - saída da empresa dos pais; - vendas de chocolates com catálogo; - fabricação de ovos que o fornecedor não entregaria para manter a boa imagem; - criação da empresa em 1989.
Infância	<ul style="list-style-type: none"> - empresa em operação; - dedicação do dono; - aporte financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - início em uma sala de 12m², anexo ao escritório dos pais; - capital inicial de US\$ 500,00 e constante reinvestimento dos lucros; - muitas horas de trabalho (12 a 14 horas em períodos normais, e até 17horas em épocas de páscoa).
Toca – toca	<ul style="list-style-type: none"> - vendas em ascensão; - foco no mercado; - descentralização das tarefas; - busca por sistemas administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - mudou o foco para pontos de vendas; - contato direto com clientes; - contratação de novos funcionários; - busca de informações técnicas.
Adolescência	<ul style="list-style-type: none"> - delegação de responsabilidades; - foco na organização das atividades; - desenvolvimento de sistemas administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - aumento da produção; - redução dos custos; - padronização; - automação da produção; - delegação de tarefas rotineiras.
Plenitude	<ul style="list-style-type: none"> - sistemas e estruturas organizacional funcional; - orientação para resultados; - satisfação das necessidades do cliente; - manutenção do crescimento e das vendas; - manutenção da lucratividade. 	Ainda não encontra-se neste estágio

Quadro 1. Relação entre as características do modelo de crescimento de Adizes e da Cacau Show

A dedicação extrema, chegando a trabalhar 17 horas diárias em épocas mais propícias às vendas, como páscoa e o re-investimento dos lucros no negócio, caracterizam o segundo estágio de crescimento da Cacau Show. Observouse que Alexandre Costa desempenhou avidamente todas as funções de um operador na sua empresa.

No terceiro estágio, toca-toca, Adizes aduz que as vendas não são mais problema e que o empreendedor deve concentrar seu foco no mercado e descentralizar algumas tarefas. A empresa de Alexandre apresentava bons resultados com as vendas por catálogos, mas o empreendedor percebe, ao considerar a baixa durabilidade dos produtos, que vender para lanchonetes e bares poderia aumentar as vendas e, conseqüentemente, a lucratividade da empresa. A busca de informações sobre máquinas, o contato com fornecedores de matéria-prima, a realização de cursos sobre fabricação de chocolates, o contato com os clientes, proporcionaram ao jovem empreendedor subsídios para mudar suas atitudes sua percepção do mercado, conduzindo a Cacau Show a avançar para a fase da Adolescência.

De acordo com os textos pesquisados é possível afirmar que a empresa pesquisada está no quarto estágio do CVO, conforme o modelo de Adizes, no qual é preciso desenvolver sistemas administrativos adequados à nova realidade do negócio, o que na Cacau Show se caracteriza pela padronização e automação do processo produtivo, resultando em aumento da produção e redução dos custos. Neste estágio o desenvolvimento da habilidade do empreendedor em delegar tarefas será importante para conduzi-lo ao estágio seguinte.

A relação entre o modelo de CVO e a história da Cacau Show, pode ser visualizada no quadro 1, que sintetiza as características dos estágios de crescimento e da empresa.

As informações obtidas conduzem a interpretação de que a empresa pesquisada ainda não atingiu o estágio da plenitude, embora suas a satisfação do cliente e o crescimento nas vendas sejam, desde o início, objetivos do seu fundador. Para atingir este estágio Adizes considera que a organização deve atingir o pleno equilíbrio entre flexibilidade e controlabilidade nos processos administrativos, no trato com as pessoas e nos processos produtivos e tecnológicos, sem perder sua capacidade de inovar e empreender.

4. Considerações finais

De acordo com a relação entre os estágios de crescimento e o histórico da empresa Cacau Show, pode-se observar que cada estágio do ciclo de vida organizacional, exige do empreendedor determinadas habilidades, conhecimentos e atitudes. O empreendedor irá impor à organização seu ritmo de crescimento, conforme as ações em cada fase.

Na história da empresa objeto de estudo deste artigo a dedicação e empenho do empreendedor revelaram-se atitudes importantes para o sucesso do negócio, ajudando-o a superar desafios e conquistar espaço não apenas no mercado produtor de chocolates artesanais na cidade de São Paulo, mas em outras cidades do território nacional.

Acredita-se que o conhecimento pelos empreendedores das características dos diferentes estágios do CVO, pode orientar suas decisões para desenvolver e aprimorar o estilo gerencial necessário a fases subseqüentes, além do cuidado para não desviar o foco do negócio.

Referências

ADIZES, Isaak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2002.

ADIZES, Isaak. A eterna juventude. **HSM Management**, v. 1, n. 4, p. 100-103, 1997.

COSTA, Alexandre. **Caso de sucesso:** A Cacau Show. Florianópolis: Feira do Empreendedor/SEBRAE-SC. Proferido em palestra, jul. 2006.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2005:** relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2006. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/\\$File/NT000AF176.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/$File/NT000AF176.pdf)>. Acesso em 29/maio/2006.

GOUATARBES, Benoit. **Why do people engage in start-up activities:** personality traits and cognitive processes. Paper presented at Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management - Institute of Strategy and International Business. Helsinki, 03/13/2006 - 04/27/2006. Disponível em: <http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2006/seminar_schedule.php>. Acesso em: 17 mai. 2006.

GRACIOSO, Francisco. **Grandes Sucessos da Pequena Empresa:** Histórias Reais. Brasília: edição SEBRAE, 1995.

GREGUI, Ana Paula. O império do chocolate. **Isto é Dinheiro**. Nº. 479, 22/11/2006.

MANO, Cristiane. Na prateleira e na sacola. **Exame PME**. Edição especial, outubro, 2005.

MINUZZI, Josiane; GRAPEGGIA, Mariana. As Habilidades do empreendedor no ciclo de vida organizacional. In: SEMINÁRIO REGIONAL DE ATUALIZAÇÃO EMPRESARIAL, 2., 2004, Pato Branco. Anais... Pato Branco, CEFET, 2004.

RAUSCH, Andreas; FRESE, Michal. Psychological approaches to entrepreneurial success: a general model and an overview of findings. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Ed.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. Chichester: Wiley, 2000. p. 101-142.

SEBRAE – NC. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.