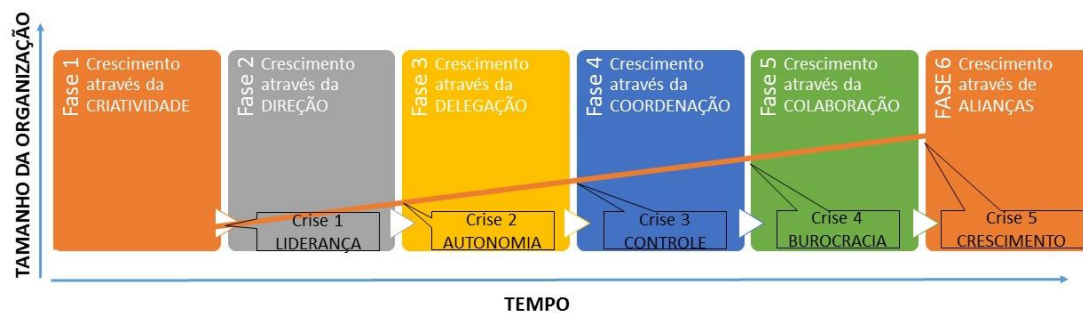


Os desafios do crescimento dos negócios (a Curva de Greiner)

por Flávio Paim Rodrigues

O desejo de qualquer empreendedor é ver o seu negócio prosperar e crescer. À medida em que o negócio vai tomando corpo, vão surgindo desafios conceituais que necessitam ser superados. Larry Greiner identificou (em 1972 e revisou em 1998) as cinco crises de crescimento dos negócios, que acontecem através de seis fases.

O professor de Gestão norte-americano percebeu que empresas de todos os tipos e segmentos passam por fases de crescimento e estabilidade seguidas de crises inevitáveis, onde transformações e revoluções organizacionais são necessárias para garantir a motivação inicial do negócio e a manutenção do seu crescimento. O modelo de Greiner auxilia na identificação das causas das dificuldades que a organização enfrenta para que seja possível agir antecipadamente, e é composto pelas fases descritas a seguir:



Fase 1: Crescimento através da criatividade: nesse estágio, a empresa ainda é pequena e o seu crescimento é impulsionado pela motivação de seus fundadores, que normalmente tem uma atuação marcante no negócio. As interações e relações com clientes, colaboradores, prestadores de serviço e colaboradores costumam ser informais. Com o tempo e crescimento, os fundadores já não conseguem gerir o negócio e manter a informalidade e fluidez de comunicação do começo. Surge aí a primeira crise: a da **Liderança**.

Fase 2: Crescimento através da direção: com a resolução da crise de Liderança, através da adoção de controles mais formalizados e identificação de um profissional específico para a gestão. O negócio segue em um novo período de estabilidade e crescimento. Esse crescimento traz ao negócio uma **crise de Autonomia**, pois os controles da organização já não conseguem controlar toda a sua operação com apenas um Gestor.

Fase 3: Crescimento através da delegação: a crise de autonomia é resolvida através da descentralização e da distribuição

de responsabilidades através da estrutura da organização, com a delegação de tarefas, papéis e níveis de autonomia hierárquicos. Porém, à medida que o negócio cresce a própria estrutura vai exigindo mais independência, ocasionando uma nova **crise**, a **de controle**. Durante a crise de controle, os controladores do negócio devem tomar uma importante decisão estratégica: continuar crescendo ou limitar o crescimento nesse estágio.

Fase 4: Crescimento através da coordenação: com o crescimento acentuado e empresas relativamente grandes, as organizações tendem ao retorno da centralização das atividades, criando procedimentos altamente padronizados para todos os seus processos. Essas práticas conduzem a empresa à uma nova **crise**, a da **burocracia**.

Fase 5: Crescimento através da colaboração: com a organização aumentando de tamanho no meio da burocracia, a resolução da crise burocrática acontece por meio da reorganização das equipes de trabalho, tornando-as mais eficientes e produzindo informações, que começam a ser recolhidas e tratadas por sistemas de informação. Grupos de trabalho multifuncionais surgem através de uma estrutura matricial, onde os mecanismos de controle são simplificados, com incentivos para as equipes e maior espontaneidade. Há um retorno da informalidade encontrada no início do empreendimento. A colaboração e o desafio constante que a fase de colaboração proporciona faz com que a empresa desafie os seus próprios limites, é a **crise de crescimento**.

Fase 6: Crescimento através de alianças: em um alto grau de maturidade, a empresa permanece crescendo por meio de parcerias, fusões, terceirizações, *joint ventures* com outras organizações. Os desafios dessa fase são os de manter a identidade e cultura corporativa da empresa com o passar do tempo.

Como as crises de crescimento são inevitáveis, o conhecimento da Curva de Greiner permite aos proprietários e acionistas de negócios a previsão e o gerenciamento das crises, permitindo que a empresa as compreenda, gerencie e revolucione o negócio no momento certo. Afinal, como já disse Calvin Coolidge, advogado e presidente dos Estados Unidos entre 1923 e 1929: “todo crescimento depende da atividade. Não existe desenvolvimento físico ou intelectual sem esforço, e esforço quer dizer trabalho.”