

### 3

## **As Fases do Desenvolvimento da Empresa e a Crise da Adolescência**

Este capítulo tratará das fases de desenvolvimento das empresas, caracterizando-as por meio de uma comparação com as fases de amadurecimento dos seres humanos. As fases aqui identificadas foram: Infância, adolescência, adulta e velhice. A infância abrangeria os primeiros anos de existência da empresa. É importante ressaltar que o que determina a fase da empresa não é o tempo de existência, mas sim suas características. Assim como os seres humanos, algumas empresas podem levar mais ou menos tempo para se desenvolver, mesmo quando expostos ao mesmo ambiente.

A adolescência, tema central dessa dissertação, seria a segunda fase, a do descobrimento e consolidação do posicionamento no mercado. A adulta seria a fase de recompensa, que a empresa já tem sua marca consolidada no mercado. E a velhice seria a fase final que trataria das empresas que já não são tão mais lembradas em seus mercados, cujos produtos já estão obsoletos para as novas demandas.

#### **3.1.**

##### **A Mortalidade Infantil**

De acordo com o relatório emitido pelo SEBRAE e FUBRA no ano de 2004, a taxa de mortalidade das pequenas empresas no Brasil gira em torno de cinquenta por cento. Ainda segundo essa pesquisa, os principais motivos para falência das empresas estão descritos na tabela 2.

Além dos motivos explicitados pela pesquisa, um outro motivo de falência das empresas nos seus primeiros anos de vida, não citado, mas relevante principalmente para as empresas nascidas em incubadoras, segundo o Diretor do Instituto Gênesis, é a dificuldade para concepção de um produto com uma boa aceitação pelo mercado. Esse motivo pode ter como consequência algumas das causas citadas na pesquisa, como falta de mercado ou capital de giro. Na realidade, com o produto ainda não aceito

pelo mercado, a empresa precisa continuar com um alto investimento até que o produto seja consolidado.

Tabela 2 – Principais motivos para falência das pequenas empresas Fonte: SEBRAE e FUBRA, 2004

Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas			
Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	Percentual de Empresários que Responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra ualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Ainda de acordo com a pesquisa citada, é possível se observar que as seis primeiras causas de mortalidade das empresas estão relacionadas com problemas com capital. Por isso a importância da incubadora e do governo nessa fase da empresa.

A incubadora tem o papel de facilitadora dos custos fixos com infra-estrutura. Por exemplo, no caso da Incubadora da PUC-Rio, a empresa enquanto residente paga apenas metade de seus custos com infra-estrutura e a metade restante só começa a pagar depois que não está mais residente na incubadora, partindo da premissa que a empresa só sai da incubadora quando está preparada para resistir as pressões do mercado.

O papel do governo é investir em pesquisa e desenvolvimento nas empresas nascentes, por meio de financiamento a fundo perdido. Com o auxílio desses dois agentes, incubadora e Governo, o índice de mortalidade diminuiu bastante nas empresas incubadas. Em 2004, segundo o panorama de 2004 da ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, a taxa de sucesso das empresas incubadas é de 93%.

Outro aspecto importante da incubadora está relacionado à definição do futuro da empresa. A incubadora propicia à empresa um ambiente de troca, de parcerias, de cooperação, favorável à troca de conhecimentos, ou seja, o ambiente propício para o nascimento de gestores jovens, dinâmicos, flexíveis, com uma preocupação especial com seus funcionários e com o meio ambiente também.

A Incubadora de Empresas existe, principalmente, para atuar na fase da “Infância” das empresas, segundo o Panorama 2004 da ANPROTEC, reduzindo a taxa de “mortalidade infantil”. Essa diminuição dá-se por meio de auxílios relacionados a infra-estrutura, a gestão da organização e na geração de oportunidades comerciais, até que a empresa fique robusta e tenha condições de enfrentar o mercado sem o auxílio próximo da incubadora. A incubadora colabora não só para aquele momento em que ela está incubada mas solidificando valores que perdurarão por toda a existência da empresa.

### **3.2.**

#### **A Adolescência**

Vencida a etapa da “infância”, vem a “adolescência”, ênfase desta dissertação. Segundo Debesse, (1946), “a adolescência não é uma simples transição entre a infância e a idade adulta, mas ela (a adolescente) possui uma mentalidade própria com um psiquismo característico dessa fase”.

Nos seres humanos a transição da infância para a adolescência dá-se de forma gradativa, isso é, no início da fase da adolescência o indivíduo ainda pode apresentar características da infância, assim como na infância ele também pode apresentar características da adolescência. Nas organizações,

não acontece de forma diferente. As mudanças de comportamento são lentas, e, por várias vezes, as atitudes tomadas ainda são características do começo da caminhada.

### **3.2.1.**

#### **Instabilidade**

Deixa-se a administração caótica da “infância”, buscando-se um mínimo de organização. Conhece-se já um pouco melhor as dinâmicas do mercado, fora da incubadora, com um posicionamento mais reflexivo, não respondendo apenas aos estímulos do mercado, mas se colocando mais como um agente questionador e influenciador. Estratégias explícitas e deliberadamente definidas começam a substituir estratégias emergentes.

As pequenas empresas de base tecnológica têm, na sua maioria, como seus principais gestores os desenvolvedores da tecnologia da empresa. Esses gestores são, normalmente, jovens, com pouca experiência de mercado para assumir esse papel. Essa inexperiência dos gestores em uma fase de crescente responsabilidade gera uma instabilidade muito grande na instituição, pois, assim como os outros funcionários, o gestor também está aprendendo.

O processo de aprendizado deve ser claro e transparente e o gestor ter habilidade para ouvir e saber trocar conhecimento com seus funcionários, para que o processo de aprendizado não seja confundido pela falta de rumo por parte do gestor, prejudicando sua credibilidade.

Como consequência da instabilidade do gestor, vem a insegurança dos colaboradores em esperar qualquer tipo de atitude dele, e ainda a desmotivação associada. Essa situação torna-se mais tensa quando o poder decisório é centralizado e a influência dos demais indivíduos é limitada.

A instabilidade do gestor está geralmente associada à sua inexperiência frente ao novo posicionamento da empresa. Quando o gestor se sente inseguro, normalmente ele se fecha, reforçando ainda mais a insegurança da equipe.

### 3.2.2.

#### Posicionamento

Para Aberastury (1980 p.15), a adolescência é “um momento crucial na vida do homem e constitui a etapa decisiva de um processo de desprendimento”. Ele afirma ainda que “a adolescência é o momento mais difícil da vida do homem ...”.(1980 p. 29).

A adolescência é a fase em que o indivíduo deixa de ser dependente emocionalmente de seus pais e começa a formar sua própria opinião sobre as coisas. Questiona a si e a outros para maior entendimento do que acontece ao seu redor.

Utilizando a analogia entre as fases do desenvolvimento do ser humano e das empresas, pode-se dizer que a “adolescência organizacional” é a fase do desprendimento e a mais crítica também, principalmente para a definição da longevidade da empresa, por ser um período de formatação de idéias e de grandes decisões.

Para as empresas, é nessa fase que ocorre a definição de seu posicionamento e foco no mercado. A PipeWay, durante sua infância, só oferecia dois produtos para o mercado: os *pigs* de limpeza e geométrico. Chegada a sua adolescência, com o conhecimento de muitas outras tecnologias e com um potencial de mercado favorável, é hora de decidir em que segmentos atuar. É o momento de fazer escolhas estratégicas.

Durante essa fase de definições, principalmente nas pequenas empresas, nas quais todos os funcionários sabem de quase tudo o que acontece, é importante o cuidado redobrado para que os funcionários da operação não entendam as atitudes do gestor como “perdidas” ou “sem alternativas”.

Um aspecto muito importante para o comprometimento dos funcionários é o compartilhamento da visão de futuro. Caso o gestor não esteja seguro com relação a essa visão, o comprometimento da equipe cai e a desmotivação cresce.

Planejamento estratégico pode ser útil, nesse momento, por permitir a expressão de perspectivas e definir, de maneira clara, as metas a serem alcançadas e os principais caminhos a serem seguidos.

Segundo Ozbekhan (1971), o principal objetivo do planejamento é introduzir modificações controladas em um sistema ou no seu ambiente. Em se tratando de um ambiente dinâmico, a teoria de Ozbekhan auxilia a empresa a se adaptar as novas situações, aumentando assim suas chances de sobrevivência.

O ambiente vivido hoje pela maior parte das empresas de base tecnológica é um ambiente repleto de incertezas. Segundo Friend e Jessop (in Melo, 1986, pág 1387), existem os seguintes grupos de incertezas:

1. “Incertezas quanto às características ambientais e sua evolução;
2. Incertezas relativas aos valores daqueles afetados pelo planejamento, e;
3. Incertezas em relação às ações a serem realizadas por outros agentes”.

Uma organização, para gerir essas incertezas do ambiente, necessita estar apta a refletir sobre as novas situações, aprender com elas e se adaptar ao novo cenário, revendo constantemente seus objetivos. Segundo Melo (1986, pág 1387):

“ A estratégia de planejamento aqui discutida enfatiza a necessidade de se manter a flexibilidade de opções numa organização, tornando-a apta a adaptar-se a variações ambientais não previstas, ao mesmo tempo em que preconiza o estabelecimento de uma direção geral de desenvolvimento, que possibilite a apreciação”.

Planejamento Adaptativo, de acordo com Melo (1988 pág 37):

“... é concernente com a criação de organizações sociais adaptativas capazes de aprendizado contínuo.” E ainda “.. enfatiza a necessidade de que a discussão em torno de valores sirva de base ao estabelecimento de objetivos a serem atingidos ...”

A “adolescência” das empresas de base tecnológica é um período de muitas definições e de intensas mudanças logo à previsão no longo prazo se torna muito difícil. O planejamento adaptativo sugerido por Melo (1988) é flexível e permite a organização a adequar-se às novas situações que o mercado apresenta.

Nas pequenas empresas, a principal base para retenção dos funcionários é o comprometimento com a causa. Ou seja, todos os funcionários sonham com o mesmo objetivo e trabalham para que a empresa chegue até lá. Muitas vezes esse sonho compartilhado vale mais que um salário melhor, pois o sonho deixa de ser do gestor da empresa para ser do funcionário também.

Outro fator que dificulta o foco das empresas de base tecnológica é o desafio de descobrir novas tecnologias. O anseio por mais conhecimento faz com que a empresa esteja sempre querendo desenvolver algo novo e assim não consegue optar por apenas uma alternativa, dificultando sua atuação no mercado.

Nessas horas, muitas empresas vão a falência, de acordo com o Diretor do Instituto Gênesis, pois as empresas ficam “encantadas” com o número de oportunidades que lhes são oferecidas e querem aproveitar todas. Esse “encantamento” também é observado na adolescência dos humanos. Outro ponto citado pelo Diretor do Instituto Gênesis foi com relação aos relacionamentos e influências com o gestor da empresa. Quando a empresa atinge um tamanho e uma visibilidade para o mercado, aparecem alguns empresários, que vêm várias oportunidades para aquela empresa. Alguns querem parcerias, outros o desenvolvimento em conjunto de apenas um serviço específico. Enfim, várias propostas surgem e é nesse momento que o gestor deve tomar muito cuidado para não perder o foco e tudo já conquistado até aquele momento, tal qual um adolescente deve escolher seus amigos e parceiros.

### 3.2.3.

#### **Responsabilidades**

A adolescência também é vista como a idade de rupturas. No caso da PipeWay, pode-se citar a implementação do centro de custos como uma ruptura, pois a empresa assume uma gestão mais racional, em que cada investimento é analisado.

Pode-se fazer um paralelo da implementação da metodologia de centro de custo com a conquista das responsabilidades por parte dos adolescentes. A PipeWay tem a responsabilidade de ter mais consciência de suas ações e dos impactos de cada uma delas, assim como um adolescente quando ganha o cartão de crédito ou o celular. Ele não pode usá-los irresponsavelmente, pois no final do mês deverá prestar contas a seus pais.

A PipeWay não é uma empresa que tenha dificuldade na geração da informação ou até mesmo no acesso a ela. A maior dificuldade para a PipeWay é a transformação dessas informações em conhecimento. É a gestão dessa informação que se torna fundamental para que se estabeleçam indicadores que facilitem a administração da empresa.

A PipeWay têm registros de quase tudo o que é relevante para sua gestão, principalmente depois da implementação do centro de custo. Grande parte desses registros, porém, estão em papel ou em arquivos que não permitem uma consulta rápida, nem o tratamento dos dados necessários para a geração de um relatório que auxilie nas tomadas de decisões.

Com as informações disponíveis, o indivíduo reflexivo tem condições de obter respostas para seus questionamentos, às vezes por falta de tempo seus questionamentos ficam sem resposta. Mas se as informações além de disponíveis estivessem também consolidadas, provavelmente o número de questionamentos seria menor, assim como o tempo de obtenção das respostas seria minimizado.



### 3.2.4.

#### **A crise da Adolescência**

Em ambiente turbulento, em que as mudanças de cenários são muito dinâmicas, o tempo destinado à reflexão, por sua vez, também é pequeno. A necessidade de a informação estar disponível e consolidada é muito grande. A reflexão sem respostas, principalmente nas empresas de base tecnológica, potencializa ainda mais a “crise da adolescência”, pois a responsabilidade exige que as decisões sejam tomadas dentro do prazo estabelecido pelo mercado. Dificultando-se o acesso a tais informações, as decisões, na maior parte das vezes será tomada precipitadamente.

“Precipitadamente” está ligado a duas variáveis: uma de tempo e a outra de falta de informação. A de tempo, como mencionada anteriormente, está ligada a “tempo para análise” do volume de informação. A falta de informação está relacionada ao “tempo curto para tomada de decisão” que não é suficiente para a coleta das informações necessárias. No longo prazo, essas duas variáveis acarretam em decisões precipitadas.

O criticismo é uma característica na crise da adolescência, quando os filhos contestam as atitudes e decisões dos pais. Transpondo esses papéis para as organizações, os pais seriam representados pelos gestores e os filhos pelos funcionários. Os funcionários, na fase da infância organizacional, praticamente não questionam os gestores, pois, como a equipe é muito pequena, as decisões são tomadas com o auxílio do grupo, fazendo com que todos conheçam as razões pelas quais as decisões foram tomadas.

Quando a empresa entra na adolescência, com o número de funcionários já maior, nem todos os motivos pelos quais o gestor foi levado a tomar certo tipo de decisão pode ou deve ser compartilhado com toda a empresa, gerando assim um ambiente de trabalho não muito agradável, devido, principalmente, à reflexividade dos indivíduos que formam a equipe e questionando as decisões dos colegas de trabalho, sejam superiores a ele ou não.

### **Rebeldia**

Um outro ponto, que já não seria tão caracterizado como criticismo, mas sim como a “rebeldia da adolescência”, seria a contestação sem ao menos tentar entender os motivos da tomada de decisão. Aquelas pessoas que contestam tudo, independentemente se tem motivos ou não, passam a ser encontradas com mais freqüência em empresas na fase da adolescência.

Indivíduos com o perfil de “rebeldes” são muito importantes para o crescimento da organização, principalmente no que diz respeito ao exercício de pensar e de contra-argumentar, pois esses estão sempre apontando um ponto de vista diferente que completaria a análise da questão. O problema está no comportamento e no número desses indivíduos na organização, eles podem gerar um ambiente resistente a mudança, isso é, só aceitaram as condições desde que sejam as sugeridas por eles.

Osório (1992) ainda destaca como uma marca da adolescência a rebeldia, que não deixa de ser uma consequência dos questionamentos causados pela reflexividade, do processo do aprendizado e do amadurecimento do ser humano. Conhecer para amadurecer. Essa rebeldia também pode estar associada ao idealismo. O jovem é muito sonhador. Acredita com muito fervor nas suas convicções e é capaz de lutar por elas até alcançar a vitória.

Ainda de acordo com Osório, uma outra característica da adolescência associada à rebeldia é a sensação de saber tudo e da auto-suficiência. O jovem muito questionador por vezes não consegue ter uma resposta que o convence ou nem ao menos tenta entender o porque daquelas respostas. Então, não convencido, ele acha que sua opinião é certa, e ele se julga auto-suficiente.

Os gestores na fase da “adolescência organizacional” comportam-se da mesma forma. O ponto positivo dessas características é a ousadia, ou seja, não ter medo de inovar, de acreditar e investir e colher os frutos por ser uma empresa pioneira, inovadora, e arrojada. O ponto negativo é a miopia organizacional, ou seja, o empreendedor principal se julga tão acima de tudo e de todos que acaba atrapalhando seus relacionamentos e negociações com as outras empresas.

Ao invés de ousada, inovadora e arrojada, a empresa passa a comportar-se como suicida, isto é, acredita que não precisa se relacionar para sobreviver, que sozinha ela é melhor que com as outras. Com esse posicionamento a empresa passa a ter uma imagem de imatura no mercado e a perder boas oportunidades comerciais e alianças estratégicas.

### **Idealismo**

Uma dificuldade, bastante específica da PipeWay, é com relação à escolha e utilização de programas com licenças pagas. A PipeWay tem em sua cultura a utilização de *softwares* gratuitos e sistemas operacionais abertos, como o Linux em vez do *Windows*. O grande problema não está na escolha pela utilização desses tipos de programa, mas sim na forma como essa política foi implementada e é gerida até hoje.

A rebeldia, o idealismo, o radicalismo são características muito comuns em adolescentes. Por exemplo, quem brigou pelas diretas já, pela saída do governo do Presidente Collor, dentre outros episódios, na grande maioria eram jovens líderes.

Essa característica da PipeWay, com relação a utilização de *softwares* gratuitos, pode ser comparada ao idealismo dos jovens. Idealismo aqui associado à certeza de que a escolha correta a fazer é utilização da versão gratuita da Office, mesmo que todos os seus clientes e fornecedores não consigam ler, a não ser que o arquivo seja gravado de forma especial.

Outra conseqüência do idealismo está ligada à necessidade de parte da empresa utilizar o Office. Com isso, uma parte da empresa usa versão gratuita e a outra parte versão paga de *softwares*. Essa mistura de conceitos gera uma incompatibilidade dos sistemas operacionais, isto é, coisas simples que poderiam ser resolvidas em minutos, às vezes demoram horas. Um exemplo seria a impressão simples de uma folha. Nem todos os usuários conseguem imprimir nas impressoras da rede e, então, para que a impressão aconteça, inúmeras tentativas são realizadas, ocupando pessoas que não deveriam se incomodar com isso, ou fazer com que o funcionário pegue a impressão em um impressora afastada de seu posto de trabalho, dentre outras soluções.

Além do problema da impressora, outro problema comum é perda de formatação dos documentos quando eles são gerados em um sistema e lidos em outro. Esses dois problemas gastam muito tempo da equipe da PipeWay por dia, tempo que poderia ser investido em outras tarefas muito mais importantes.

### **Autonomia**

Assim como os adolescentes querem a liberdade para fazer de suas vidas o que bem quiserem, os funcionários das empresas de base tecnológica desejam autonomia para a tomada de decisão.

Em uma empresa com o ambiente informal e propenso ao pensamento reflexivo é comum que os funcionários anseiem por autonomia. Eles têm acesso facilitado ao chefe, o conhecem bem, almoçam juntos, conversam sobre a organização de igual para igual. “Se ele é uma pessoa como eu, por que não posso tomar decisão como ele?” O padrão de relações tende a tornar-se mais simétrico. Da mesma forma que os adolescentes questionam seus pais, quem é o você para saber o que é melhor para mim?

As pequenas empresas, em especial as de base tecnológica, passam por algumas fases interessantes durante o seu amadurecimento. Por exemplo, na infância, a delegação assim como a autonomia é muito comum. Os colaboradores participam das tomadas de decisão, têm o poder de negociar, comprar, sonhar e errar.

Com o passar do tempo, o grau de delegação continua aumentando, mas a autonomia diminui. O grau de delegação cresce, pois com o aumento do volume de trabalho fica impossível que uma pessoa sozinha consiga realizar.

Quando a empresa chega à sua adolescência organizacional, o número de colaboradores que pertencem à equipe, usualmente, é muito maior do que na infância, assim como o espaço físico ocupado. Esses dois requisitos, número de pessoas e tamanho do espaço físico, são os grandes colaboradores para a perda de informação, quando essa ainda não está estruturada.

Os funcionários trabalham mais afastados uns dos outros, dificultando o fluxo de informação, principalmente quando esse dá-se informalmente. O número

de pessoas, pelas quais a informação tem que passar é muito maior. Devido à informalidade, há grandes chances de a informação chegar distorcida ou simplesmente não chegar à pessoa que poderia se utilizar dela.

### **Sexualidade**

Stanley Hall (2001 p. 164), referindo-se à adolescência, afirmam: “este momento da vida do homem passou a ser identificado como uma etapa marcada por tormentos e conturbações vinculadas à emergência da sexualidade”, uma visão naturalista da adolescência e reafirmada pela Psicologia tradicional.

É na adolescência que o indivíduo descobre sua sexualidade, vaidade e inicia seus relacionamentos. É quando surge o interesse por parecer mais bonito, em investir nos acessórios que o tornem mais atraente. A adolescência é um turbilhão de novas situações que alteram o comportamento do indivíduo.

Fazendo uma comparação com o ambiente empresarial, a sexualidade seria a fase na qual a empresa começa a ficar mais atraente aos olhos dos outros empresários. É quando ela começa a ser convidada e a participar dos eventos mais importantes da área, a ser assediada por outras empresas e empresários. Surgem infinitas oportunidades para parcerias. É quando os “Holofotes” estão focados na empresa.

Assim como nos seres humanos, estabelecer relacionamentos leais e duradouros entre organizações também não é nada fácil. Saber decidir por qual oportunidade e ou com qual empresário se aliar não é trivial para um gestor cuja maior preocupação até então era com o desenvolvimento de seu produto.

Para escolher as melhores oportunidades é importante que o gestor tome cuidado e não tenha muita pressa na tomada de decisão. Da mesma forma que instituições sérias desejam a construção de uma oportunidade em conjunto para o crescimento de ambas, existem também as organizações que querem se aproveitar das outras para a alavancarem seus negócios. Há também empresários com mentes brilhantes que geram várias boas idéias para a organização, que resolvem abraçar todas para não deixar que nada

escape e acabam por perder o foco e assim o “holofote” é virado para outra “adolescente”.

Empresas de base tecnológica, nos últimos tempos, têm sido bastante assediadas pelas grandes empresas que procuram o conhecimento e, por vezes, o produto dessas empresas. Essas ofertas são tentadoras para os sócios. Um acontecimento comum nessas fusões é que, pouco tempo depois, tanto os sócios quanto os principais funcionários afastam-se da organização. Isso se dá por vários motivos, dentre eles: perfis diferentes dos outros funcionários; dificuldade de relacionamento com o modelo da nova empresa, acarretando problemas de relacionamentos e negociações; perda da liberdade para criar, desenvolver, apostar em novas oportunidades, enfim a liberdade de sonhar e de pelo menos tentar transformar o sonho em realidade.

Ou seja, o até então “sócio” passa a ser mais um “funcionário” dentro de uma empresa com mais de uma centena deles. Para que essas aquisições sejam realizadas com sucesso, alguns cuidados devem ser tomados para que esse conhecimento não se perca e a sociedade não perca com isso também.

### **Vaidade**

Osório (1992) afirma que todo adolescente passa pela crise de identidade, desde que não necessite lutar pela sobrevivência, ou seja, que as suas necessidades básicas estejam garantidas. Em resumo, os jovens com maior poder aquisitivo têm mais probabilidade de passar pela crise da adolescência.

O adolescente, por estar no período de auto-afirmação, fica muito vaidoso. Faz questão de usar as roupas mais caras que estão na moda, freqüentar os lugares mais badalados para ser visto e reparado e tudo isso requer uma condição financeira que possibilite esses gastos excessivos. Contudo, se o adolescente tiver que trabalhar para ajudar a pagar as contas em casa a preocupação com a vaidade se torna menor. Tende a tornar-se menos vaidoso e menos atraente aos olhos das meninas mais bonitas do colégio.

O mesmo pode ocorrer com as empresas. Se elas tiverem a preocupação de aceitar qualquer tipo de trabalho para conseguir acertar as contas no final do

mês, provavelmente não terão tempo e recurso necessário para investir no desenvolvimento do diferencial de seu produto que seria o aspecto atraente da empresa.

Com produtos comuns no mercado, a empresa não tem seu “encanto de princesa” e, com isso, o estabelecimento de relacionamentos duradouros e interessantes para as duas partes fica muito mais raro e difícil. Além de não ter liberdade para escolher quais caminhos seguir, e que estratégias adotar, as escolhidas serão sempre a de retorno financeiro mais breve.

### **3.2.5.**

#### **O Amadurecimento**

O sistema mais “perfeito”, se é que existe sistema perfeito, conhecido pelos seres humanos é a natureza, com as mais diferentes espécies de vida e de riquezas. Alguns exemplos da natureza mostram a sua simplicidade e brilhantismo na resolução dos problemas, como por exemplo, a organização das gaivotas durante os vôos.

As gaivotas organizarem-se em “V”, por instinto, para facilitar o vôo, diminuindo o atrito com o ar. Mas além da organização física, as gaivotas também revezam a posição do bico do “V” para que nenhuma se canse muito mais que a outra e não consiga chegar ao local de destino.

Assim como as gaivotas, muitos outros sistemas na natureza estão em equilíbrio harmonioso com o meio ao qual pertencem. Os homens até alcançarem a maturidade têm que passar por uma série de fases, de períodos de adaptação com o meio onde estão inseridos. Na infância com uma maior proteção dos pais, na adolescência estabelecendo seus próprios valores, na fase adulta desafiando a independência e na velhice colhendo os frutos de todo o conhecimento adquirido ao longo da vida.

Assim como os seres humanos, as empresas também têm fases a serem vencidas. A analogia entre os seres humanos e as organizações foi escolhida devido a enorme semelhança entre as fases e desafios vividos por eles.

A adolescência é a fase crítica da vida, seja de um ser humano ou de uma organização, pois é quando os valores do indivíduo são solidificados. É quando as idéias em que se acredita consolidadas e quando a interação com o meio fica mais explícita, fragilizando a sobrevivência.

Por esses aspectos, é importante reconhecer as fases em que se encontram as organizações e os desafios que ainda estão por vir. Com o auto-conhecimento as organizações podem entender melhor as dificuldades pelas quais estão passando e se estruturar para os desafios que ainda estão por vir.

Quando a empresa reconhece suas dificuldades nas outras, seu potencial de aprendizado aumenta significativamente, pois assim ela pode utilizar a experiência de outra organização como fonte de aprendizado e adaptar a sua realidade, minimizando seu risco em passar pelos desafios.

Das características identificadas ao longo do estudo realizado, algumas eram diretamente relacionadas as fases do amadurecimento enquanto que outras estavam mais ligadas a formação da empresa, ou seja, a base tecnológica. O próximo capítulo tratará justamente dessas características ligadas a formação da PipeWay.