

# Estágios do Crescimento: O Modelo Greiner

Felipe M. Andrade  
Carlos Eduardo R. Costa



# Agenda

1. Autor
2. Conceito
3. Estágios de crescimento
4. Case 1 - Floripaseg
5. Case 2 - Softplan

Sobre o autor



# Larry E. Greiner

Nascido em 1933, atualmente é professor de “Management and Organization” na Universidade do Sul da Califórnia, nos Estados Unidos. É famoso por seu trabalho construído nos anos 70, que é tema deste seminário.

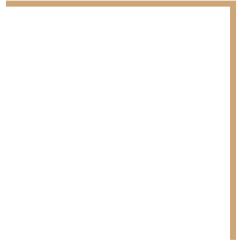
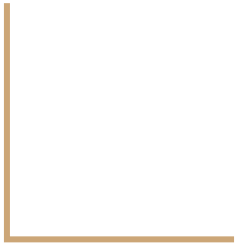


# Autor

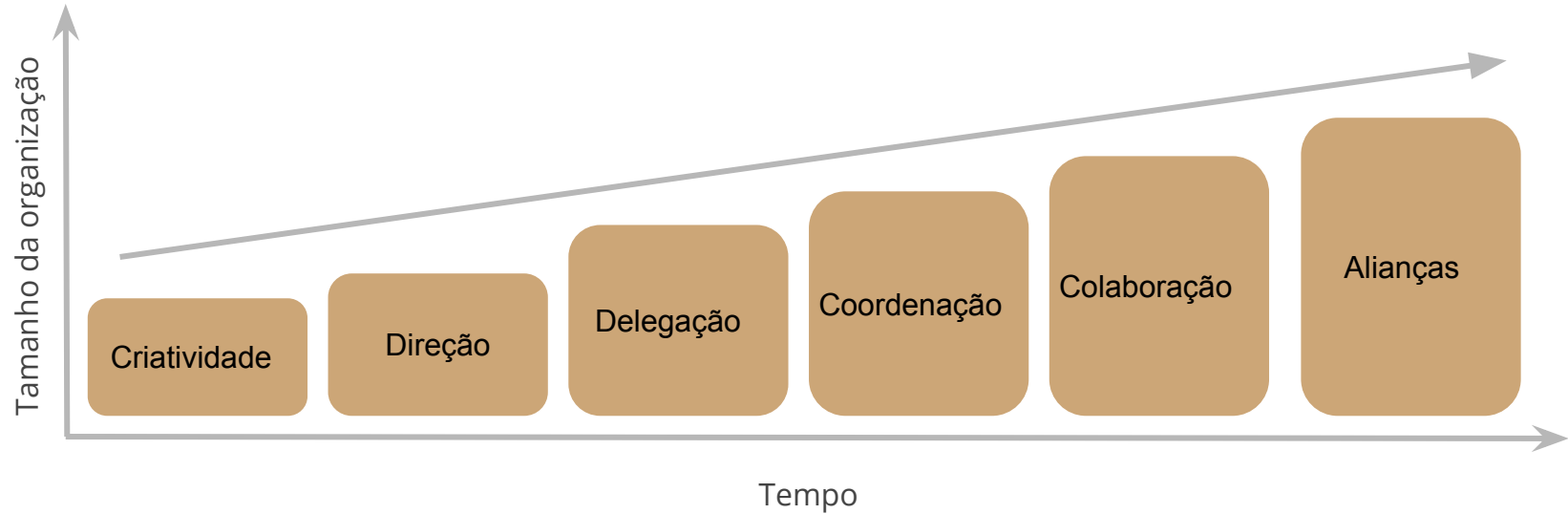
*“The critical task for management in each revolutionary period is to find a new set of organizational practices that will become the basis for managing the next period of evolutionary growth. Interestingly enough, those new practices eventually sow the seeds of their own decay and lead to another period of revolution. Managers, therefore, experience the irony of seeing a major solution in one period become a major problem in a later period.”*

- Larry Greiner

# Estágios de crescimento



# Estágios do crescimento



# 1 - Crescimento através da criatividade

- Gerência tem como foco **“fazer e vender”**
- Mantém uma estrutura organizacional **informal**
- Alta administração com características **individualistas**
- O controle é baseado no **resultado das vendas**.
- Crise relacionada a essa fase é baseado no quesito **liderança**



## 2 - Crescimento através da direção

- Gerência tem como foco manter a **eficiência nas operações**
- Mantém uma estrutura organizacional **centralizada e funcional**
- Alta administração começa a apresentar características de **gestor**.
- O controle é baseado na identificação de **padrões e centros de custos**
- Remuneração com base em **salário por meritocracia**.
- Essa fase tem por característica sofrer por crise de **autonomia**, ou seja, o gestor não consegue atender a toda demanda de operação

# 3 - Crescimento através da delegação

- Gerência tem por objetivo estratégico a **expansão do mercado**
- Mantém uma estrutura organizacional **descentralizada**
- Alta administração começa a apresentar características de **delegador**.
- O controle é baseado em **Relatórios** e **Centros de lucro**
- Faz parte da remuneração dos colaboradores a política de **bonificações individuais**
- Essa fase tem por característica sofrer por **crise de controle**

# 4 - Crescimento através da coordenação

- Gerência tem por característica a **Consolidação da organização**
- Alta administração começa a apresentar comportamento de **observador**
- **Grupos de produtos** passam a ter responsabilidades sobre o retorno de investimento.
- Procedimentos altamente padronizados para todos os seus **processos**
- O controle é baseado em **Planos** e **centros de investimento**
- Faz parte da remuneração dos colaboradores a política de **Divisão de lucros** e **opção de ações**.
- No estágio da coordenação, a empresa começa a sofrer por excesso de **burocracia**

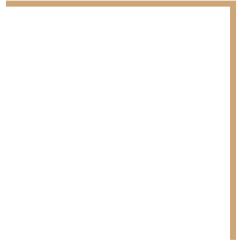
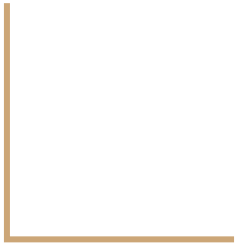
# 5 - Crescimento através da colaboração

- A Gerência tem por objetivo realizar **Alianças, Fusões e Parcerias**
- Mantém uma estrutura organizacional por **Matrizes** com grupos de trabalho multifuncionais.
- Alta administração começa a apresentar comportamento de **Participativo**
- O controle é baseado no estabelecimento de **múltiplos objetivos**.
- Faz parte da remuneração dos colaboradores a política de Divisão de lucros e opção de ações.
- A complexidade de gerir uma estrutura em matriz resulta numa **crise interna**.

# 6 - Crescimento através de alianças

- A Gerência tem por objetivo a **Solução de problemas** e **inovação**
- Mantém uma estrutura organizacional por **Matrizes de equipes**
- Alta administração começa a apresentar comportamento de **União**
- O controle é baseado no estabelecimento de **múltiplos objetivos**
- Faz parte da remuneração dos colaboradores a política de **Divisão de lucros** e **opção de ações**.
- No estágio de Alianças, a empresa começa a sofrer por crises de identidade

# Case 1 - Floripaseg



# Floripaseg

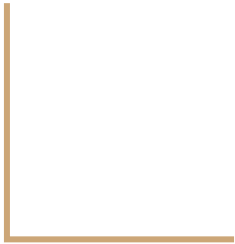
Empresa especializada em projetos, vendas e instalações de sistemas de video monitoramento, controle de acesso e vendas de produtos em geral para segurança.

características da empresa:

- busca expansão no mercado e no setor de segurança privada (**estágio 3**)
- Estrutura organizacional centralizada e funcional (**estágio 2**)
- O controle é baseado em Relatórios e Centros de lucro (**estágio 3**)
- Remuneração por salário, comissões e bonificações (**estágio 3**)
- Já passou pela crise de **autonomia**. (**estágio 2**)



# Case 2 - Softplan







# Softplan

- Mantém uma estrutura organizacional por **Matrizes** com grupos de trabalho multifuncionais.
- Alta administração com comportamento de **Participativo**
- O controle é baseado no estabelecimento de **múltiplos objetivos**.
- Remuneração baseada em salário, bônus e outros.
- Estágio 5 - Crescimento através da colaboração

# Referências

- <https://administradores.com.br/artigos/a-curva-de-greiner-e-os-desafios-do-crescimento-dos-negocios>
- [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr580440\\_9166.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr580440_9166.pdf)
- <https://www.toolshero.com/toolsheroes/larry-greiner/>
- <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91327/252760.pdf?sequence=1>
- <https://projectmentoring.wordpress.com/2015/10/09/curva-de-crescimento-de-greiner/>
- <http://marcusmarques.com.br/pequenas-e-medias-empresas/curva-de-greiner-fases-crescimento-do-negocio-e-suas-consequentes-criises/>
-

Dúvidas

