

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**META-MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA PEQUENAS EMPRESAS**

**Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Doutor em Engenharia de  
Produção.**

**Florianópolis**

**2001**

Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima

## **META-MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 19 de novembro de 2001

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.  
Coordenador do Curso

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

---

Prof. Antônio Artur de Souza, Ph. D.

---

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

---

Profa. Célia Cristina Zago, Dra.

---

Prof. Edson Pinheiro de Lima, Dr.

Os esforços para a  
realização deste trabalho  
e o crescimento deles  
decorrente são dedicados,  
principalmente, à minha  
querida Norma, pelo  
companheirismo, paciência,  
determinação, apoio e,  
sobretudo, AMOR.

*Minhas filhas, Cyntia e  
Ana Luíza, seres  
iluminados e fontes de  
alegria e orgulho. Dedico  
a elas este trabalho pelo*

*sentido que dão à minha  
existência.*

*Maria de Lourdes e Silvio,  
Pai e Mãe. Minha origem,  
minha formação como homem,  
indicadores do caminho do  
bem. Este trabalho é  
dedicado a eles pelo  
exemplo de vida e pelas  
mãos firmes, mas  
carinhosas, que me  
conduziram até aqui.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador, Prof. Álvaro Lezana, mestre e amigo que soube transcender o conhecimento acadêmico e ajudar na busca do ideal da construção de um homem e um profissional melhores.

À equipe do Laboratório de Projetos Especiais – NASA, Gilmara, Andréia e Lú, que tornaram possível superar os muitos obstáculos e tornaram a jornada mais amena com sua alegria e atenção.

À Universidade Federal de Viçosa, especialmente a Margarida e Perpétua, apoio zeloso e competente, sem o qual não há resultados.

Ao Departamento de Administração da UFV, nas pessoas dos colegas docentes, pela oportunidade, confiança e apoio durante a longa ausência.

Aos colegas, alguns dos quais tornaram-se amigos leais, pela convivência e pela força nas horas difíceis.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

	Pg.
Lista de Figuras .....	vii
Lista de Quadros .....	viii
Lista de Tabelas .....	ix
Resumo .....	x
Abstract .....	xi
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 Os Modelos de Mudança Organizacional .....	05
1.2 Uma Base Teórica Para o Meta-Modelo .....	07
1.3 O Problema de Pesquisa e a Diretriz Básica .....	12
1.4 Objetivos Geral e Específicos .....	12
<b>2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>14</b>
2.1 O Método .....	14
2.2 A Coleta de Dados .....	15
2.3 A Construção do Modelo .....	18
2.4 A Validação do Modelo .....	20
2.5 Representação Esquemática das Etapas de Execução .....	23
2.6 Limitações da Pesquisa .....	25
2.7 Definição de Termos e Conceitos .....	25
<b>3 O CONTEXTO DAS EMPRESAS MENORES .....</b>	<b>27</b>
3.1 A Importância no Contexto Brasileiro .....	28
3.2 O Quadro Desfavorável ao Segmento .....	33
3.3 Critérios de Classificação .....	36
3.3.1 Critérios Quantitativos .....	38

3.3.2 Critérios Qualitativos .....	42
<b>4 EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR ..</b>	<b>45</b>
<b>4.1 As “Escolas” do Empreendedorismo .....</b>	<b>47</b>
4.1.1 A Escola da “Pessoa Especial” .....	48
4.1.2 A Escola das “Características Psicológicas” .....	51
4.1.3 A chamada “Escola Clássica” do empreendedorismo .....	52
4.1.4 A Escola do Gerenciamento .....	54
4.1.5 A Escola da Liderança .....	55
4.1.6 a Escola do Intrapreneurship .....	55
<b>4.2. O Modelo das Características do Comportamento do Empreendedor ..</b>	<b>57</b>
4.2.1 Necessidades .....	59
4.2.2 Valores .....	59
4.2.3 Conhecimentos .....	60
4.2.4 Habilidades .....	61
<b>5 OS MODELOS DE CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>65</b>
5.1 O Modelo de Mount, Zinger e Forsyth .....	79
<b>6 A CONSULTORIA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>83</b>
6.1 Os Modelos de Consultoria Organizacional .....	85
<b>7 ARTICULAÇÃO DAS BASES DE UM META-MODELO .....</b>	<b>93</b>
7.1 A Abordagem Para a Articulação do Meta-Modelo .....	93
7.2 CVO e Diagnóstico .....	96
7.3 Integrando os Princípios da Consultoria de Processos ao Meta-Modelo	100
7.4 Os Elementos do Meta-Modelo .....	107
7.4.1 O Posicionamento da Empresa no CVO .....	107
7.4.2 O Elenco de Problemas Típicos das Crises de Transição .....	114
7.4.2.1 Elenco de problemas centrados na fase 2 .....	116
7.4.2.2 Elenco de problemas centrados na fase 4 .....	143
7.4.3 Um Instrumento Para o Diagnóstico .....	154
<b>8 DESCRIÇÃO DOS CASOS .....</b>	<b>159</b>
<b>8.1 Caso 1 .....</b>	<b>159</b>
8.1.1 O Posicionamento no CVO .....	163
8.1.2 O Diagnóstico de Problemas Comportamentais .....	167
<b>8.2 Caso 2 .....</b>	<b>173</b>
8.2.1 O Posicionamento no CVO .....	177
8.2.2 O Diagnóstico de Problemas Comportamentais .....	181
<b>8.3 Caso 3 .....</b>	<b>186</b>
8.3.1 O Posicionamento no CVO .....	189
8.3.2 O Diagnóstico de Problemas Comportamentais .....	192
<b>8.4 Caso 4 .....</b>	<b>197</b>

8.4.1 O Posicionamento no CVO .....	200
8.4.2 O Diagnóstico de Problemas Comportamentais .....	204
8.5 Alguns Resultados Complementares .....	209
9 CONCLUSÕES .....	212
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	222
11 BIBLIOGRAFIA .....	230
ANEXO .....	236

## LISTA DE FIGURAS

	Pg.
Figura 1: Representação esquemática das fases de execução .....	24
Figura 2: As características condicionantes do comportamento do empreendedor .....	58
Figura 3: O CVO segundo Adizes .....	67
Figura 4: O CVO segundo Scott e Bruce .....	74
Figura 5: Os subsistemas de análise organizacional .....	95
Figura 6: Intervenção durante o Ciclo de Vida .....	97
Figura 7: Intervenção focada no empreendedor .....	98
Figura 8: Modelo de intervenção adaptado .....	99
Figura 9: Fase I da consultoria .....	104
Figura 10: Fase II da Consultoria .....	105
Figura 11: Dificuldade e complexidade na intervenção .....	107
Figura 12: Ocorrência dos problemas-empendedor 1 .....	171
Figura 13: Problemas identificados-empresa 1 .....	172
Figura 14: Ocorrência dos problemas-empendedor 2 .....	184
Figura 15: Problemas identificados-empresa 2 .....	185

<b>Figura 16: Ocorrência dos problemas-empendedor 3 .....</b>	<b>196</b>
<b>Figura 17: Problemas identificados-empresa 3 .....</b>	<b>196</b>
<b>Figura 18: Problemas admitidos-empendedor 3 .....</b>	<b>198</b>
<b>Figura 19: Ocorrência dos problemas-empendedor 4 .....</b>	<b>208</b>
<b>Figura 20: Problemas identificados-empresa 4 .....</b>	<b>208</b>
<b>Figura 21: O posicionamento da empresas no CVO .....</b>	<b>209</b>
<b>Figura 22: Problemas identificados-na realidade .....</b>	<b>214</b>

### **LISTA DE QUADROS**

	<b>Pg.</b>
<b>Quadro 1: A evolução dos modelos de mudança organizacional .....</b>	<b>06</b>
<b>Quadro 2: O “pacote” governamental de estímulo às pequenas empresas .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 3: As “escolas” do empreendedorismo .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 4: As diferenças entre gerentes e empreendedores .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 5: Comparação entre alguns modelos de CVO .....</b>	<b>76</b>
<b>Quadro 6: Características das fases do CVO .....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 7: Os três subsistemas como unidades de análise .....</b>	<b>94</b>
<b>Quadro 8: Algumas características gerais das fases do Modelo Gerencial .....</b>	<b>109</b>
<b>Quadro 9: Transição da empresa operada pelo empendedor para empresa gerida pelo empendedor .....</b>	<b>116</b>
<b>Quadro 10: Transição da empresa gerida pelo empendedor para empresa gerida profissionalmente .....</b>	<b>144</b>
<b>Quadro 11: Modelo do formulário para diagnóstico .....</b>	<b>155</b>
<b>Quadro 12: Exemplo de conteúdo do instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>157</b>
<b>Quadro 13: Características da empresa n 1 no Modelo Gerencial .....</b>	<b>164</b>
<b>Quadro 14: Formulário de Diagnóstico da Empresa n 1 .....</b>	<b>168</b>
<b>Quadro 15: Características da empresa n 2 no Modelo Gerencial .....</b>	<b>179</b>



<b>Quadro 16: Formulário de diagnóstico da empresa n 2 .....</b>	<b>181</b>
<b>Quadro 17 - Características da Empresa n 3 no Modelo Gerencial .....</b>	<b>191</b>
<b>Quadro 18: Formulário de diagnóstico da empresa n 3 .....</b>	<b>193</b>
<b>Quadro 19: Características da empresa n 4 no Modelo Gerencial .....</b>	<b>202</b>
<b>Quadro 20: Formulário de diagnóstico da empresa n 4 .....</b>	<b>205</b>
<b>Quadro 21: Número de autores, número de empresas com o problema e a opinião dos empreendedores .....</b>	<b>212</b>

### **LISTA DE TABELAS**

	<b>Pg.</b>
<b>Tabela 1: Classificação de empresas por tamanho (MERCOSUL) .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 2: Classificação de empresas por número de empregados .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 3: Comparação de alguns resultados .....</b>	<b>210</b>

## RESUMO

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. 205 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A crescente importância das empresas menores no contexto sócio-econômico, aliada ao grande número de problemas que as afetam gerando um elevado índice de fracasso dos novos negócios justifica a busca de soluções inovadoras para diagnosticar e planejar a intervenção nesse tipo de empresa. Buscou-se neste trabalho conceber e desenvolver um Meta-Modelo de diagnóstico que possibilita a identificação e análise de problemas comportamentais do empreendedor que podem afetar a capacidade da empresa em cumprir seus objetivos. Para isso, utilizou-se a base conceitual dos modelos de Ciclo de Vida das Organizações e da Consultoria de Processos, a partir de uma perspectiva de intervenção não prescritiva, cujo objetivo é a realização de um diagnóstico a partir do conhecimento que o empreendedor possui da cultura e da realidade da empresa. O Meta-Modelo prevê um elenco de problemas comportamentais por parte do empreendedor que podem afetar a efetividade do negócio, e foi aplicado em casos reais para avaliar a sua pertinência e seu potencial em situações não acadêmicas. Os resultados foram considerados satisfatórios, o que indica a necessidade de novas pesquisas para expandir seu conteúdo.

**Palavras-chave:** pequenas empresas, empreendedorismo, diagnóstico organizacional

## ABSTRACT

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima. **Diagnostic meta-model for small businesses**. 2001. 205 pp. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Post-Graduate Programme in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The growing importance of small businesses within the socio-economic context, combined with the large number of problems which affect such companies, leading many of them to an early failure, justifies the search for innovative solutions to diagnose and plan the intervention in small businesses. This work aimed at devising and developing a diagnostic Meta-Model to enable the identification and analysis of behavioural problems presented by entrepreneurs which can affect the company's ability to fulfil its goals. In order to do that, this work made use of the conceptual framework of the Organizations' Life Cycle and Process Consulting models, from the perspective of non-prescriptive intervention, which aims to achieve a diagnosis based on the entrepreneur's knowledge of the company's culture and reality. The Meta-Model predicts a host of behavioural problems experienced by the entrepreneur which can compromise the company's effectiveness. The model was applied to real cases to evaluate its relevance and potential in non-academic situations. The results were considered satisfactory, which indicates the need of new research studies to expand the model's content.

**Key words:** small businesses; entrepreneurship; organizational diagnosis.

# 1 INTRODUÇÃO

O crescente interesse pelas empresas de menor porte têm ganhado forte impulso como resultado da busca pela compreensão dos fenômenos relacionados ao Empreendedorismo.

À luz das pesquisas cada vez mais freqüentes que abordam questões afeitas a esse campo do conhecimento, fica-se sabendo que um número muito grande de empresas é criado a cada ano, mas também que as que logram sobreviver por um prazo maior que um ou dois anos está longe de qualquer marca que se possa considerar como aceitável do ponto de vista do desenvolvimento sócio-econômico, como se discutirá no capítulo 3.

Inúmeras proposições para análise e intervenção nos processos de gestão nesse tipo de empresa têm sido desenvolvidas e são facilmente encontráveis na literatura especializada. No entanto, a persistência dos elevados índices de fracasso dos novos negócios indica a oportunidade de se continuar buscando soluções inovadoras, que considerem recursos teóricos cujo estágio de desenvolvimento apresente perspectivas promissoras.

Considerando esse contexto, este trabalho objetiva refletir a realização de uma pesquisa a respeito do processo gerencial em empresas de pequeno porte, que resulta na proposição de um meta-modelo de diagnóstico para orientar ações de intervenção e mudança da realidade daquelas empresas, com o intuito de contribuir para a busca da efetividade<sup>1</sup> organizacional.

Para o escopo deste trabalho define-se “modelo” como um conjunto de hipóteses sobre a estrutura e o relacionamento entre as variáveis de um sistema.

<sup>1</sup> O termo é empregado como o resultado da integração dos conceitos de *eficiência* e *eficácia*.

Considerando esse conjunto de hipóteses, buscam-se elementos de explicabilidade e/ou previsibilidade das propriedades do sistema em questão, no todo ou em parte.

Já o termo “meta-modelo” é aqui empregado no mesmo sentido utilizado por FILION (1993:52), ou seja, “um modelo com elevado nível de abstração, que transforma as propriedades dos sistemas de nível inferior em proposições do modelo de maior nível de abstração.” Tal denominação parece apropriada porque, como se verá adiante, o modelo resultante pretende sistematizar elementos contidos em diversos outros modelos baseados em pesquisas empíricas e, em tese, pode constituir a base para a construção de modelos específicos para cada aplicação.

Assim, partindo-se das especificidades dos problemas das empresas de menor dimensão, integram-se em um modelo genérico alguns conceitos que, normalmente, não são tratados de forma conjunta na literatura: o Ciclo de Vida das Organizações (CVO); o Comportamento do Empreendedor; a Intervenção e Mudança Organizacional em pequenas empresas a partir da óptica da Consultoria.

Para contextualizar o problema, faz-se necessário estabelecer algumas premissas básicas, elaboradas a partir de constatações extraídas da interpretação de fontes diversas da literatura:

1. O segmento das empresas de pequeno porte, independentemente do critério adotado para delimitá-lo, tem importância capital para o contexto do desenvolvimento sócio-econômico do país (discutido no cap 3);
2. Devido a exigências de organização empresarial impostas por uma nova configuração dos mercados em escala mundial, a presença e a importância das empresas de pequeno porte tende a aumentar consideravelmente nos próximos anos. Além disso, parece ser um ponto

pacífico entre os autores da área que a absoluta maioria dos novos negócios são iniciados como pequenas empresas (discutido no cap. 3);

3. A despeito dessa importância, o percentual de empresas que sobrevivem aos primeiros anos de existência é pequeno, redundando no desperdício de recursos críticos, públicos e privados, constituindo óbice ao desenvolvimento sócio-econômico (discutido no cap. 3);
4. Mesmo entre aquelas empresas que logram a sobrevivência por um prazo maior, a solução de continuidade em função de problemas de relacionamento com os ambientes interno (problemas gerenciais, por definição) e externo (problemas estratégicos, por definição) parece ser uma ameaça importante e, em muitos casos, perene (discutido no cap. 3);
5. Explicações as mais variadas são invocadas para elucidar os problemas no segmento das empresas de pequeno porte. Algumas delas são bastante objetivas como falta de acesso a fontes de financiamento, incapacidade gerencial, inexistência de uma política de fomento eficaz ou mesmo injunções relacionadas a planos econômicos. Parte-se do pressuposto que centrar o foco no processo decisório, ou seja, em quem está a frente do negócio, o empreendedor e seu comportamento, pode ser uma via produtiva para suprimir ou, pelo menos, minorar muitos dos problemas freqüentemente detectados. Isto porque, segundo MOUNT *et al.* (1993) a maior parte das empresas é e, provavelmente, continuará sendo pequena empresa operada pelo proprietário (discutido no cap. 3);
6. As abordagens tradicionais para diagnosticar os problemas organizacionais parecem propiciar uma visão estática e limitada a poucas

dimensões do ambiente organizacional. Já o conceito de Ciclo de Vida das Organizações, quando aplicado aos pequenos negócios, parece oferecer uma abordagem de espectro amplo, dinâmica e multidimensional, que pode ser apropriada para o objetivo de considerar os problemas do processo gerencial do ponto de vista do empreendedor (discutido no cap. 5);

7. Os modelos tradicionais de consultoria em geral, particularmente quando aplicados a pequenas empresas, centram o foco nos problemas da empresa em si, diagnosticando-os e prescrevendo soluções, parecendo considerar a empresa como uma máquina na qual, substituindo-se os componentes que funcionam mal, tudo acontecerá rigorosamente de acordo com o projeto (discutido no cap. 6);
8. Embora existam modelos formalizados de intervenção em empresas pequenas, utilizados por entidades como o SEBRAE e consultores independentes, um modelo genérico que permita um certo grau de previsibilidade sobre os problemas gerenciais dessas empresas e suas condições de ocorrência pode configurar um avanço significativo na área (discutido no cap. 6).

Embora as premissas acima, tal como apresentadas, não constituam objeto de verificação direta na pesquisa, seus elementos estarão presentes na articulação dos argumentos teóricos, sempre que necessário.

Como o objetivo deste trabalho é concretizar uma proposta para diagnosticar e orientar a mudança organizacional em pequenas empresas, cabe abordar resumidamente o assunto.

## 1.1 Os Modelos de Mudança Organizacional

Foco de atenção desde que a Teoria Organizacional começou a tomar forma como disciplina, a mudança nas organizações vem sendo crescentemente discutida e enfatizada, adquirindo caráter cada vez mais atual em função do substancial incremento na taxa das mudanças ambientais.

Como consequência, continuam a ser criados modelos que preconizam, sob as mais diferentes ópticas, técnicas e métodos facilitadores de mudança com o intuito de ajudar as organizações a viabilizar estratégias modernizadoras. A seguir, o quadro um demonstra uma síntese da evolução dos modelos mais conhecidos, acompanhando algumas das principais tendências da Teoria Organizacional.

TEMPO	TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	MODELO	ABORDAGEM	AUTORES PRINCIPAIS	ÊNFASE
1911 - 1935	CLÁSSICA ESTRUTURAL BUROCRÁTICA	Racionalização do Trabalho, Reforma Administrativa	RACIONAL	Taylor Fayol Weber	Tempos e Movimentos Estrutura Organizacional Hierarquia Impessoalidade e Especialização
1935 - 1960	RELAÇÕES HUMANAS	Treinamento Gerencial Dinâmica de Grupo	SOCIAL	Mayo Barnard Lewin	Estilo Gerencial Relacionamento Interpessoal
ANOS 60	MUDANÇA DE PARADIGMA		SÓCIO-TÉCNICA	Simon Parsons Emery – Trist	Processo Decisório Sistema Sociotécnico



1970 – 1990	NEOWEBERIANA	Modernização Administrativa Desburocratizaç ão	RACIONAL	Blau, Scott Thompson Druker, Ansoff	Organização Funcionalidad e Descentraliza ção Planejamento
	CONTINGENCIAL	Plan.Estratégico Administração Por Objetivos Desenvolvimento Organizacional	SOCIAL	Bennis, Beckard Blake e Mouton Reddin Hersey	Processos Psicossociais Redes de Poder Influência
	INSTITUCIONAL	<i>Research-Ação</i> <i>Institution Building</i>		Katz e Khan Cyert e March Selznick	Transferência de Tecnologia
1990 - ?	MERCADOLÓGIC A	Reengenharia <i>Benchmarking</i> <i>Qualidade Total</i>	RACIONAL	Hammer Peters Deming Juran Ishikawa	Estratégia/ Estrutura Mercado/Clien te Competitivida de Automação Qualidade
	CULTURAL	Programação Neuro- Linguística Aprendizagem Organizacional <i>Endomarketing</i>	SOCIAL	Robbins Knowles Schon Senge Möller	Comunicação Participação Melhoria Contínua Consciência Individual Clima e Cultura

Quadro 1 - A evolução dos modelos de mudança organizacional

Fonte: Adaptado de PEREIRA (1999:15)

Alguns desses modelos granjearam fama e adeptos, outros foram taxados de meros modismos ou de não possuir base teórica consistente, mas todos são proclamados como tentativas de compreender e propiciar um certo grau de controle sobre o processo organizacional.

De maneira geral os modelos citados, bem como as teorias que os suportam, estão voltados para a realidade das grandes corporações, tornando sua abordagem inadequada, total ou parcialmente, para o contexto dos pequenos negócios.

Assim, neste trabalho não se buscou relacionar os conceitos que o embasam especificamente a alguma corrente ou modelo do pensamento administrativo. Privilegiou-se uma abordagem multidimensional, enquanto essas correntes, dependendo do foco predominante de análise, enfatizam elementos como estilo gerencial, relacionamento interpessoal, processo decisório, processos psicossociais etc.

Nesse sentido, GREINER (1998) afirma que os modelos baseados no conceito de Ciclo de Vida das Organizações, juntamente com os Modelos Econômicos de Crescimento, têm sido considerados os principais instrumentos para tentar de compreender e explicar o crescimento e o desenvolvimento de pequenos negócios.

*A estrutura conceitual deste trabalho está focada na abordagem dinâmica e multidimensional que o conceito de Ciclo de Vida das Organizações propicia, e que parece apropriada para tratar os problemas do processo gerencial do ponto de vista do empreendedor.*

## **1.2 Uma Base Teórica Para o Meta-Modelo**

Por que as organizações crescem? Segundo GEROSKI (1999), as tentativas realizadas pelos estudiosos das organizações não têm respondido a esta pergunta convincentemente.

*Segundo aquele autor, uma explicação tradicional, no campo da economia, é que elas crescem para obter escala e aumentar seu poder sobre o mercado. A partir dessa visão, o crescimento é interrompido quando a organização alcança o tamanho ótimo, seja lá qual for, ou quando esgotam-se as oportunidades rentáveis de investimento. Pode-se acrescentar ainda a possibilidade de elas tornarem-se muito grandes e burocráticas para serem geridas com efetividade.*

Entre os anos 70 e 80, popularizaram-se as teorias baseadas no conceito de Ciclo de Vida, numa tentativa de atribuir às organizações algumas características próprias dos organismos vivos. Da utilização da metáfora orgânica (MORGAN: 1996; KATZ e KAHN: 1987) resultam variadas etapas de crescimento, incluindo as fases empreendedora, de maturidade e de declínio.

Uma terceira visão, muito em voga nos anos 90, atribui o crescimento das organizações às suas *core competences* (HAMEL e PRAHALAD: 1995). Em essência, isso significa que a performance organizacional é determinada pela construção de um conjunto de “habilidades-chave”, ou “competências-essenciais”, que diferenciam positivamente a empresa de seus concorrentes. Isso pode incluir melhor tecnologia, uma marca confiável ou a experiência de seus empregados.

**EMBORA, EM FUNÇÃO DA ABORDAGEM METAFÓRICA, NÃO SEJA UMA ELABORAÇÃO TEÓRICA UNIVERSALMENTE ACEITA (KATZ e KAHN: 1987; GEROSKI: 1999), O CONCEITO DE CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

**(CVO), POR SUAS CARACTERÍSTICAS, PARECE PRESTAR-SE BASTANTE BEM PARA A COMPREENSÃO DOS PROCESSOS DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS MENORES.**

**ESSE CONCEITO BASEIA-SE NO PRESSUPOSTO QUE, ASSIM COMO OS SERES VIVOS, AS ORGANIZAÇÕES PERCORREM UM CICLO VITAL PADRÃO E RELATIVAMENTE PREVISÍVEL QUE VAI DO NASCIMENTO À MORTE, PASSANDO POR ETAPAS EVOLUTIVAS COM CARACTERÍSTICAS BEM DEFINIDAS.**

**NO ENTANTO, AO CONTRÁRIO DO QUE ACONTECE COM O CICLO DE VIDA TÍPICO DOS ORGANISMOS BIOLÓGICOS, AS ORGANIZAÇÕES NÃO ESTÃO SUJEITAS A CUMPRIR INEXORAVELMENTE O CICLO DO INÍCIO À DECADÊNCIA EM UM TEMPO MAIS OU MENOS ESTABELECIDO. DIVERSAS RAZÕES, INTERNAS E EXTERNAS, PODEM FAZER COM QUE A EMPRESA AVANCE DE UMA FASE PARA A OUTRA, OU MESMO REGRIDA SEM, NECESSARIAMENTE, APRESENTAR RELAÇÃO ESTRITA COM O FATOR CRONOLÓGICO.**

Do ponto de vista gerencial, o que importa no conceito de CVO, é que ele permite, entre outros aspectos, estruturar um meta-padrão típico de gerência e de ocorrência de problemas em cada fase da existência organizacional (GREINER, 1998).

Genericamente, todos os modelos de CVO buscam representar o processo de crescimento e desenvolvimento<sup>2</sup> das empresas descrevendo os eventos

---

<sup>2</sup> Em termos organizacionais, crescimento é diferente de desenvolvimento. O crescimento ocorre em função do aumento da capacidade interna e o desenvolvimento implica transformações significativas nos negócios (como

característicos de cada etapa ou fase. Independentemente do número de fases, dos elementos organizacionais descritos ou da nomenclatura adotada, nos modelos ditos tradicionais as fases podem ser representadas em cinco grandes categorias: início, crescimento, expansão, maturidade e decadência (SCOTT e BRUCE, 1987).

Já o modelo proposto por MOUNT *et al.* (1993), denominado Gerencial pelos autores, considera preponderante o papel desempenhado pelo proprietário durante cinco fases do processo de desenvolvimento da empresa. Este modelo parece constituir a melhor opção para integrar os conceitos de CVO e do Comportamento Empreendedor, pois privilegia o foco sobre o proprietário que é, por definição, a fonte da força empreendedora que ADIZES (1999: xvi) considera fator-chave para entender o conceito de CVO: "... continua verdadeiro o fato que a presença do ímpeto empreendedor leva ao crescimento, assim como a sua ausência resulta em envelhecimento ...".

MOUNT *et al.* (1993) consideram que a maior parte das empresas existentes tem características de pequenas empresas operadas pelo proprietário, isto é, ele executa tarefas em todos os níveis, indistintamente. Assim, entre as empresas em operação, pode-se inferir que um número significativo delas ainda seja conduzido pelo seu fundador, o empreendedor.

É possível encontrar na literatura diversas abordagens sobre os elementos que caracterizam o empreendedor como por exemplo, CUNNINGHAM e LISCHERON (1991), AMIT (1993), RAY (1993), SCHILLER e CREWSON (1997), FILION (1999), BIRLEY e MUZYCA (2001), entre outros.

A esse respeito, LEZANA e CAMILOTTI (1999) propuseram um modelo de capacitação agrupando as características do comportamento empreendedor, considerando necessidades, habilidades, experiência e valores, ao modelo de MOUNT *et al.* (1993). Isto parece permitir que se conceba um modelo abrangente e genérico, um meta-modelo, prevendo eventos e possibilitando que um eventual agente-de-mudança prepare-se para realizar intervenções adequadas no sentido de atuar junto ao empreendedor com o intuito de ajudá-lo a cumprir efetivamente seu papel na empresa de acordo com a fase do Ciclo de Vida em que ela se encontra.

**COMO O PROPRIETÁRIO DE PEQUENAS EMPRESAS, POR DEFINIÇÃO, TENDE A TER POUCA DISPONIBILIDADE PARA FREQUENTAR CURSOS OU PROGRAMAS FORMAIS DE APOIO GERENCIAL, O META-MODELO DE DIAGNÓSTICO PROPÕE UMA INTERVENÇÃO DO TIPO CONSULTORIA, O QUE PODE ASSEGURAR MAIOR FLEXIBILIDADE DE ADAPTAÇÃO À REALIDADE DE CADA EMPRESA. NÃO SE TRATA, NO ENTANTO, DE UMA METODOLOGIA GENÉRICA DE INTERVENÇÃO POR CONSULTORIA. O MODELO DE CONSULTORIA QUE PARECE MAIS INDICADO PARA OS OBJETIVOS DESSE ESCOPO É A CONSULTORIA DE PROCESSOS<sup>3</sup> (SCHEIN:1990; PEREIRA:1999).**

**ESTE TIPO DE CONSULTORIA NÃO-PRESCRITIVA, ADAPTADOS SEUS PRESSUPOSTOS AO AMBIENTE E ÀS ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS, PODE PERMITIR A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA A PARTIR DA PERSPECTIVA DE QUEM TOMA AS DECISÕES, NESTE CASO O EMPREENDEDOR. SEU MÉTODO OBJETIVA**

---

<sup>3</sup> Tradução livre do original em inglês *Process Consultation*. Na bibliografia existem trabalhos que utilizam a tradução *Consultoria de Procedimentos*.

**MAIOR RAPIDEZ E EFICÁCIA QUANDO POSSIBILITA O APROVEITAMENTO DA VIVÊNCIA DO EMPREENDEDOR COM OS PROBLEMAS QUE EXISTEM NA PRÓPRIA EMPRESA, E ESTIMULA O COMPROMETIMENTO COM AS AÇÕES PREVISTAS COMO DECORRÊNCIA DO DIAGNÓSTICO.**

### **1.3 O Problema de Pesquisa e a Diretriz Básica**

**CONFORME O EXPOSTO, FOI ARTICULADO O SEGUINTE PROBLEMA DE PESQUISA, QUE CONSTITUIU A DIRETRIZ BÁSICA PARA ORIENTAR A EXECUÇÃO DO TRABALHO:**

“É POSSÍVEL ELABORAR UM MODELO QUE, CONSIDERANDO OS CONCEITOS “CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES”, “COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR” E “CONSULTORIA DE PROCESSOS”, PERMITA ORIENTAR A INTERVENÇÃO E MUDANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS?”

### **1.4 Objetivos Geral e Específicos**

O objetivo geral deste trabalho foi construir um Meta-Modelo de diagnóstico que promova a integração dos conceitos “Ciclo de Vida das Organizações”, “Comportamento do Empreendedor” e “Consultoria de Processos”, e que discrimine as bases de um modelo de intervenção em empresas de pequeno porte por meio da antecipação de alguns dos principais problemas relativos ao comportamento do empreendedor.

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- 1- Realizar uma prospecção na literatura sobre os problemas gerenciais das pequenas empresas relacionados com o comportamento de seus empreendedores/proprietários;

- 2- Sistematizar os elementos encontrados na literatura, estabelecendo categorias genéricas que representem conhecimento sobre problemas comportamentais dos proprietários/empreendedores;
- 3- Articular as categorias ao modelo de Ciclo de Vida das Organizações;
- 4- Conceber e desenvolver um Meta-Modelo de diagnóstico que, a partir da consideração dos princípios da Consultoria de Processos, possa ser utilizado para propiciar algum grau de previsibilidade dos problemas comportamentais do proprietário/empreendedor;
- 5- Buscar e selecionar empresas e empreendedores com características adequadas e disponibilidade para participar da aplicação do Meta-Modelo em casos reais;
- 6- Aplicar, em linhas gerais, o Meta-Modelo de diagnóstico nas empresas selecionadas, analisar os resultados da aplicação, validando-o ou reformulando suas bases, conforme a realidade encontrada;

Justificada a importância do estudo sobre o tema, explicitado o problema de pesquisa, estabelecidos os objetivos geral e específicos, o capítulo subsequente discorre sobre os parâmetros metodológicos adotados para a execução do trabalho.



## 2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Esta parte do trabalho destina-se a discutir os parâmetros metodológicos observados para garantir aos resultados obtidos a indispensável cientificidade.

### 2.1 O Método

Este trabalho utiliza-se de uma abordagem eminentemente qualitativa com apoio de técnicas quantitativas, quando necessário. Justifica-se a escolha pela pretensão de estudar-se fenômenos que, genericamente, envolvem os seres humanos e suas relações sociais.

Inicialmente, em busca de dados secundários, o trabalho desenvolveu-se como Pesquisa Documental por meio da Análise de Conteúdo, tal como a entende BARDIN (1994), na qual o pesquisador objetiva a compreensão das características, estruturas ou modelos subjacentes ao texto analisado.

Por definição, para efeito deste trabalho, entende-se o termo “documento” em seu sentido amplo, incluindo todo tipo de material escrito, como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios etc. (GODOY, 1995:22)

A seguir, realizou-se uma análise em profundidade do material utilizando-se a técnica da categorização, objetivando o delineamento de grandes categorias representativas dos elementos fundamentais dos fenômenos pesquisados. Essas categorias foram, a seguir, relacionadas ao escopo conceitual do trabalho, emprestando forma e sentido presumido a um meta-modelo teórico.

Em seguida, pretendeu-se buscar na realidade das empresas-alvo da pesquisa, evidências da consistência do modelo teórico elaborado na fase anterior.

Em atendimento às restrições que um estudo dessa natureza apresenta, foram selecionados quatro casos, cujos proprietários/gerentes constituíram os sujeitos sociais da pesquisa.

A seleção dos casos deu-se em função do atendimento às premissas básicas que caracterizam uma pequena empresa, mas principalmente, pela disposição e disponibilidade do empreendedor para participar de uma pesquisa em que a utilização dos princípios da metodologia da Consultoria de Processos proposta por SCHEIN (1990) não comporta cortes transversais, sendo necessária a utilização de uma perspectiva longitudinal, com interações freqüentes entre pesquisador e sujeito de pesquisa.

## **2.2 A coleta de Dados**

Foi realizada uma minuciosa prospecção na literatura, visando levantar os principais modelos de Ciclo de Vida das Organizações existentes, bem como as pesquisas já realizadas e relacionadas ao conceito. Ampliou-se, depois, a abrangência da procura para textos relacionados aos conceitos “Empreendedorismo”, “Proprietários/Gerentes de Pequenos Negócios”, “Gestão de Pequenos Negócios” e outros, em domínios conexos aos objetivos deste trabalho.

Para selecionar o material utilizado efetivamente na pesquisa, procedeu-se a uma leitura preliminar (pré-análise) dos textos obtidos visando avaliar o grau de pertinência em relação aos objetivos do trabalho. Além de livros e anais de congressos, seminários e encontros, optou-se por utilizar preferencialmente bases de dados eletrônicas que contém alguns dos principais periódicos nacionais e internacionais da área.

Foram pesquisadas as seguintes bases de dados internacionais:

- Academic Search Elite – EBSCO
- Business Elite - EBSCO
- PRO QUEST – General Periodicals on Line, Bell/Howell
- Expanded Academic
- Social Science Full-Text
- BABSON – Frontiers For Entrepreneurship Research

([www.edu/entrep/fer/papers99/index99/index99\\_text.htm](http://www.edu/entrep/fer/papers99/index99/index99_text.htm))

As principais palavras-chave, isoladamente e combinadas, utilizadas na pesquisa foram “entrepreneurship”, “entrepreneur”, “small business”, “owners/managers”, “entrepreneurial behavior”, “organizational behavior”, “managerial problems”, “new enterprises”, “new business”, “organizations life-cycle”, “mortality”, “death rates”, “development”, “growth”, “increase”, “life cycle” e “organic metaphor”.

Os principais periódicos da área consultados, virtual ou fisicamente, foram os seguintes:

- Academy of Management Journal
- Academy of Management Review
- Administrative Science Quarterly
- Atlanta Business Chronicle
- Business Horizons

- Business Quarterly
- Economic Inquiry
  - Entrepreneur
- Entrepreneurship & Regional Development
  - Entrepreneurship: Theory and Practice
- European Management Journal
- Frontiers of Entrepreneurship Research
- Harvard Business Review
- International Small Business Journal
- Journal of Business Strategy
- Journal of Business Venturing
- Journal of Entrepreneurial & Small Firm Management
- Journal of Management Studies
- Journal of Small Business Management
- Long Range Planning
- Management Science
- Management Today
- Nation's Business
- Review of Business and Economic Research
- Revista de Administração

- Revista da Administração Contemporânea
- Revista de Administração de Empresas
- Sloan Management Review

Concluída a coleta de material, foi realizada Análise de Conteúdo nos textos selecionados, buscando identificar, interpretar, recortar, registrar e categorizar os elementos, explícitos ou não, referentes ao objeto e ao contexto da pesquisa.

Na Análise de Conteúdo não se busca a análise da expressão, mas privilegia-se a busca do significado de cada elemento componente do texto. Assim, para efeito deste trabalho, determinado o tema “*problemas afetos ao comportamento do empreendedor relacionados ao CVO*”, este passou a ser a “unidade de significação”, cuja presença, explícita ou não, determinou análise em profundidade e “recorte”, ou seja, a interpretação e registro dos conteúdos pertinentes de cada texto (BARDIN, 1994:95).

### **2.3 A construção do Modelo**

Realizada a etapa de coleta dos dados, estes foram agrupados em elementos categoriais, ou “unidades de registro”, sob um título genérico em função de características comuns. Segundo BARDIN (1994:117), é recomendável iniciar o processo sem um sistema de categorias pré-definido, pois este resulta da própria classificação analógica e progressiva dos elementos. Assim, o título de cada categoria surgiu ao final do procedimento.

Após a categorização, os elementos categoriais foram referenciados ao modelo de CVO proposto por MOUNT *et al.* (1993), escolhido como estrutura básica

para o meta-modelo pela característica de considerar o Ciclo de Vida a partir de uma perspectiva gerencial, ou seja, do papel do empreendedor.

No entanto, decidiu-se que seria um procedimento complexo, e de pouca utilidade, tentar atribuir as categorias a cada uma das cinco etapas do modelo, focando-se as duas categorias intermediárias de baixa estabilidade que representam as crises evolucionárias: a fase de transição da Empresa Operada Pelo Empreendedor para Empresa Administrada pelo Empreendedor, e a fase de transição desta última para Empresa Administrada por Profissionais.

Dois fatores levaram a essa opção. Em primeiro lugar, constatou-se que a descrição dos elementos obtida em muitos textos, por si só, não fornecia indicadores suficientemente consistentes para que se estabelecesse com alguma precisão o estágio em que se encontrava(m) a(s) empresa(s) analisada(s) naquele momento.

Em segundo lugar, e mais importante, é que esse enquadramento rigoroso não parece relevante para os objetivos deste trabalho porque, como em todo modelo conceitual, a divisão em fases ou etapas é meramente analítica, sendo caracterizada por uma maior presença de elementos pertinentes, não sendo possível estabelecer, no mundo real, limites claros e precisos entre elas.

Assim, no caso do modelo de CVO de Mount *et al.*(1993), os problemas comportamentais podem estar presentes em uma ou outra fase, mas são mais propriamente pertinentes às fases de transição. Embora a atenção ao contexto seja importante para fins de planejamento de uma intervenção, parece conveniente considerar aqueles problemas como elementos típicos dessas fases.

Na seqüência, procedeu-se a articulação e a sistematização os elementos categoriais (conforme BARDIN, 1994) referenciados em relação aos modelos

integrados em protótipo de um meta-modelo no formato de instrumento de diagnóstico para orientar a intervenção organizacional em pequenas empresas, aplicável por meio da Consultoria de Processos (SCHEIN, 1990).

## 2.4 A Validação do Modelo

A opção pelo uso da Consultoria de Processos, cujas características são descritas no capítulo 6, adaptados seus pressupostos ao contexto das pequenas empresas, deu-se pela similaridade de suas características com alguns dos pressupostos da pesquisa empírica qualitativa pois, segundo ALVES (1991:77), “a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado”.

Segundo SCHEIN (1990) o único objetivo inicial legítimo neste modelo de consultoria é um diagnóstico realizado em conjunto com o(s) dirigente(s) da empresa-cliente, pois o consultor não conhece a cultura da empresa o suficiente para realizar sozinho um diagnóstico útil.

A *priori*, essa escolha não compromete os resultados obtidos, ao contrário, “Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador ‘colocar-se no papel do outro’, vendo o mundo pela visão dos pesquisados.” (GODOY, 1995, p. 61).

Para atingir o objetivo, as interações entre pesquisador e empreendedor foram freqüentes, tanto em ambiente de trabalho quanto em situações sociais provocadas para facilitar a abordagem em profundidade de alguns temas que

pudessem envolver elaborações complexas ou alguma dose de constrangimento. Os contatos variaram em número e duração, dependendo da disponibilidade, disposição e, principalmente da qualidade da contribuição que o empreendedor podia oferecer.

Por se tratar de um processo cujo objetivo era a coleta de dados, e não de mudança da realidade, optou-se pela não realização de um diagnóstico completo, com análises minuciosas das características de cada problema, estabelecimento de cursos de ação e definição de metas, embora isso seja ponto importante da metodologia e deva estar prevista em situações de aplicação prática do modelo.

Essa opção se deve, principalmente, ao fato de os sujeitos de pesquisa terem sido selecionados por conveniência, e não porque tivessem solicitado qualquer ajuda externa para solucionar problemas em suas empresas.

*Isso não significa que eles não tenham obtido benefícios, pois no decorrer da pesquisa, foram instados reiteradamente a refletir sobre sua história, seus sucessos e insucessos, o ambiente e sua interação com a empresa e, fundamentalmente, sobre seu comportamento. Ocorreram algumas manifestações de satisfação pelos resultados do processo. Notou-se, também, um certo receio de que um diagnóstico formal constituísse uma espécie de exposição de suas forças e fraquezas, e que fossem identificados pelos leitores deste trabalho.*

*Um outro ponto a ser considerado é que as quatro empresas pesquisadas encontravam-se, em maior*



*ou menor grau, na fase de transição entre operação e administração pelo proprietário. Assim, toda a parte de análise restringiu-se à primeira parte do modelo, referente à primeira crise de transição.*

Durante a última etapa da pesquisa, optou-se pela elaboração de um instrumento formal de coleta de dados, com a descrição sucinta de cada um dos problemas constantes da primeira parte do modelo e a solicitação de que o empreendedor opinasse sobre o grau em que esses problemas podem ser encontrados na realidade que ele conhece. Para isso foi utilizada uma escala de cinco pontos, tipo Lickert, onde constavam as opções de ocorrência: Nunca, Às Vezes, Com Freqüência, Com Muita Freqüência e Sempre. Não somente foi oferecido espaço para comentários opcionais como os respondentes foram instados a fazê-lo, enriquecendo sua contribuição.

Embora esse tipo de instrumento favoreça a coleta de dados na forma adequada para análise estatística, o pequeno número de respondentes e a não aleatoriedade na composição da amostra não justificam tal tratamento, permanecendo o instrumento como sugestão para a continuidade da pesquisa e como informação adicional sobre a percepção dos empreendedores sobre os fenômenos pesquisados.

O principal critério para avaliação do meta-modelo foi a comparação dos elementos nele descritos com a realidade encontrada nos casos estudados, tendo sido incorporados os elementos adicionais encontrados e considerados relevantes pelo pesquisador.

## **2.5 Representação Esquemática das Etapas de Execução**

A realização da pesquisa foi concebida para ser executada em seis etapas (Figura 1). A primeira delas, a articulação de uma base conceitual, foi concluída com a aprovação do projeto em exame de qualificação.

Na seqüência imediata realizou-se uma imersão em profundidade na literatura em busca dos conhecimentos mais importantes e também os mais atualizados na área da pesquisa. Foram consultadas bibliotecas em centros de excelência, periódicos indexados, bases de dados internacionais e internet.

Consolidado o conhecimento a respeito do objeto da pesquisa, iniciou-se a construção das bases de um Meta-Modelo de diagnóstico. Concomitantemente, foi concebida a estratégia e preparada a pesquisa-de-campo. Assim que foram selecionados os casos de aplicação, tiveram início os trabalhos de transposição e aplicação do Meta-Modelo para a realidade dos casos em estudo.

A seguir, a avaliação da consistência da proposta teórica foi realizada por meio da constatação de coincidência de seus elementos com o que foi encontrado nas unidades de estudo, e também a partir dos resultados do processo sobre o conhecimento do empreendedor sobre os problemas.

A fase final foi a de articulação dos elementos teóricos e empíricos em um relatório final, submetido aos critérios acadêmicos de avaliação.

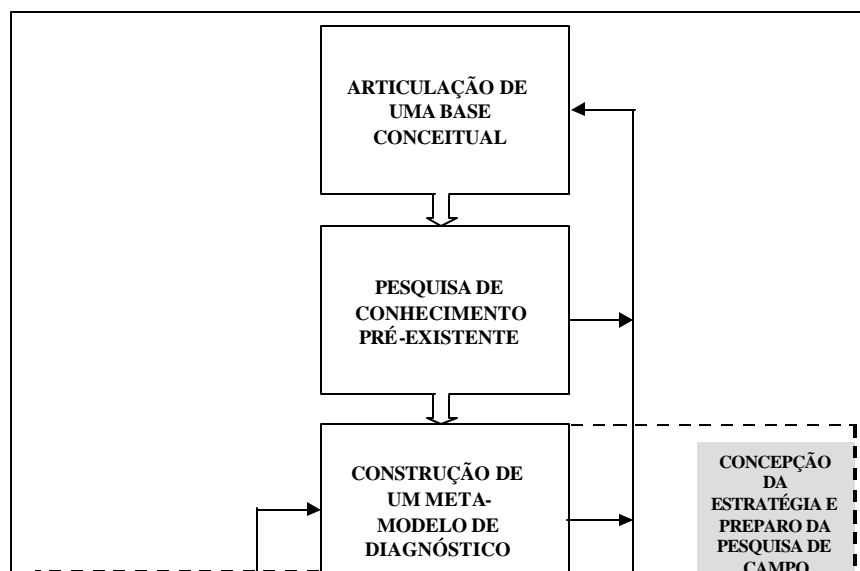


Figura1 – Representação esquemática das fases de execução

## **2.6 Limitações da Pesquisa**

A capacidade de generalização característica dos modelos teóricos deve ser encarada com restrições devido ao estado de maturação em que se encontra o desenvolvimento deste Meta-Modelo específico.

Os dados secundários utilizados foram, em sua grande maioria, oriundos de fontes estrangeiras. Embora muito úteis, esses dados precisam de uma adaptação à realidade brasileira. Iniciou-se esse processo por meio de uma perspectiva multi-casos, estudando-se em profundidade quatro empresas, na tentativa de identificar e compreender os principais elementos dos fenômenos de interesse.

Embora se tenha constatado um bom grau de aderência da realidade encontrada nos casos estudados ao conteúdo do modelo proposto, entende-se que se faz necessária uma nova fase de estudos. Compreendida a base dos fenômenos, parece viável conceber e executar uma pesquisa em uma base territorial ampla, que permita incorporar ao modelo elementos cuja incidência permita um grau de generalização consistente com a realidade das pequenas empresas brasileiras.

## **2.7 Definição de Termos e Conceitos**

Para o escopo deste trabalho, os termos abaixo assumem o seguinte significado:

**CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES (CVO):** conceito metafórico baseado no ciclo de vida dos organismos biológicos que busca descrever as etapas de crescimento e desenvolvimento organizacional, atribuindo a elas características e dinâmica próprias.

**COMPORTAMENTO:** mecanismo que um indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento, na busca de satisfazer necessidades.

**CONSULTORIA:** instrumento de intervenção e mudança organizacional mediante interação entre um agente de mudança e um sistema-cliente.

EMPREENDEDOR: indivíduo com capacidades, habilidades e comportamentos geralmente associados à identificação e aproveitamento de oportunidades de negócios. Para efeito deste trabalho, serão considerados empreendedores proprietários/dirigentes de empresas.

META-MODELO: modelo com elevado nível de abstração que contém os elementos básicos de modelos mais específicos.

PEQUENA EMPRESA: intencionalmente, são empresas com até 100 empregados em que o proprietário esteja a frente do processo decisório.

Estabelecidos os parâmetros metodológicos considerados e explicitadas as fases operacionais realizadas, cabe apresentar o referencial teórico/conceitual em que se baseou a proposta deste trabalho, o que é feito nos capítulos subseqüentes. O primeiro deles, a seguir, procura traçar um panorama sobre o ambiente das pequenas empresas, suas características e alguns problemas típicos.

### **3 O CONTEXTO DAS EMPRESAS MENORES**

Atualmente, é possível encontrar na literatura análises das grandes tendências da economia mundial que visualizam, em função do fenômeno da globalização, o crescimento da importância das empresas de menor porte para a competitividade dos países. NAISBITT (1994) chega a propor um paradoxo que retrata, segundo o autor, o que está ocorrendo no final do século XX:

**“Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores ...** As grandes empresas e a ‘economia de escala’ tiveram sucesso no mundo comparativamente estável das quatro décadas que precederam os meados dos anos oitenta. Agora, porém, apenas as

pequenas e médias empresas – ou as grandes empresas que se reestruturaram como redes de empreendedores – sobreviverão a ponto de serem viáveis na virada para o próximo século. Já 50% das exportações norte-americanas são geradas por empresas com 19 ou menos empregados; o mesmo acontece na Alemanha.

Somente 7% das exportações norte-americanas são criadas por empresas com 500 ou mais empregados. As 500 maiores empresas norte-americanas segundo a revista Fortune correspondem, agora, a apenas 10% da economia norte-americana, uma queda em relação aos 20% em 1970. Um total de 90% da economia norte-americana está em outra parte: nas empresas pequenas e de porte médio. Os empreendedores individuais estão criando a grande economia global ... Nos anos vindouros, será cada vez mais difícil para as grandes empresas competir com as empresas menores, mais ágeis e mais inovadoras – e, em geral essas grandes empresas terão um desempenho mais sofrível do que as menores.” NAISBITT (1994, p. 6)

De acordo com PASSOS (1996), a importância de pequenas empresas em nível mundial, em relação à geração de empregos, é evidenciada pelos seguintes exemplos: na Inglaterra 34%, na Alemanha 40%, nos Estados Unidos 50 %, na França 51%, no Japão 67%, em Portugal 68%, Espanha 69%.

### **3.1 A Importância no Contexto Brasileiro**

No contexto brasileiro, os empreendimentos de menor porte representam papel de significativa importância no ambiente sócio-econômico. Estima-se que responderiam por cerca de 21% do PIB e pela absorção de aproximadamente 70% da mão-de-obra formalmente ocupada no país.

Do ponto de vista macroeconômico constituem instrumento de desconcentração de mercado e de renda, favorecendo a manutenção da estabilidade social e política. A existência de um número significativo de empresas menores pode contribuir até mesmo para com o controle dos processos

inflacionários, via redução dos setores oligopolizados na economia (KRUGLIANSKAS, 1996).

Além disso, o segmento das empresas menores que participam das cadeias produtivas dos grandes empreendimentos representa um fator estratégico para o país nestes tempos de mercados globalizados. Isto porque, se apenas uma empresa envolvida, por pequena que seja, não apresentar níveis aceitáveis de competitividade, toda a cadeia produtiva será afetada.

No ambiente brasileiro, embora o discurso político não constitua novidade, chamam a atenção recentes ações concretas voltadas para o setor. Entre elas o propalado “pacote” lançado pelo Governo Federal que propõe o reescalonamento das dívidas fiscais e previdenciárias das 4,5 milhões de pequenas empresas brasileiras e o aporte de 8 bilhões de reais a juros subsidiados e com burocracia reduzida para financiá-las (Revista VEJA, 13/10/99). Destacam-se também iniciativas como a do SEBRAE, buscando adaptar à realidade brasileira o bem-sucedido sistema italiano de consórcios de pequenas empresas voltadas para a exportação que, naquele país, já exportam mais do que as empresas de grande porte (Jornal do Comércio, 20/04/99).

<b>EXPECTATIVA DE GERAÇÃO DE EMPREGOS</b>	<b>3 milhões de vagas até novembro de 2000</b>
<b>EMPRÉSTIMOS OFICIAIS</b>	<b>8 bilhões de reais a taxas subsidiadas</b>
<b>BUROCRACIA</b>	<b>Redução do número de documentos para pleitear empréstimos e do prazo de liberação dos recursos de 60 para 21 dias</b>
<b>PARCELAMENTO DE DÉBITOS</b>	<b>Dívidas fiscais e previdenciárias parceladas em trinta anos ou mais, com redução nas taxas de juros</b>

Quadro 2 – O “pacote” governamental de estímulo às pequenas empresas

Fonte: Revista VEJA, n. 41, 13/10/99

De maneira abrangente, BATALHA e DEMORI (1990) apresentam uma série de considerações que retratam a importância desse segmento empresarial e justificam a atenção que o assunto tem despertado em estudiosos e nos formuladores de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento econômico e social. Os autores lograram reunir um elenco de vantagens e benefícios que as empresas de menor porte podem ocasionar:

1. as empresas de menor porte absorvem mais mão-de-obra por capital investido, muito em função do uso de tecnologia pouco sofisticada que demanda uso mais intensivo de mão-de-obra, muitas vezes com pouco ou nenhum nível de qualificação;
2. essas empresas funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra, pois os empregados são mais solicitados em atividades diferentes, tendo a oportunidade de desenvolver-se profissionalmente de forma mais eclética;
3. a produção por capital investido é maior nas empresas de menor porte;
4. as pequenas empresas possuem importante papel complementar em relação aos grandes empreendimentos. Isto se dá em função da existência de eventuais nichos de mercado onde o potencial de demanda não é atraente aos grandes grupos que precisam de economia de escala para cobrir os custos das grandes plantas industriais. Deve-se considerar, também, a tendência à concentração de empresas menores em torno dos grandes empreendimentos, seja fornecendo insumos, realizando atividades terceirizadas ou atendendo às necessidades da comunidade próxima;
5. as empresas de menor porte podem minimizar a tendência da concentração de atividades industriais em algumas poucas regiões do país. A relativa



facilidade de implementação frente aos grandes empreendimentos propicia a descentralização do desenvolvimento, inclusive ajudando a equacionar o problema dos fluxos migratórios em direção aos superpopulosos centros urbanos;

6. o surgimento de um número significativo de novos empresários propicia o desenvolvimento de uma cultura empresarial própria, com técnicas e soluções mais adequadas às necessidades das empresas nacionais;
7. a expansão do segmento das empresas de menor porte provoca uma democratização do capital;
8. em um segmento específico pode ser estimulada, geralmente via instituições de ensino superior e pesquisa, a criação de empresas de tecnologia de ponta, numa associação entre pequenos investidores e técnicos responsáveis pela geração de tecnologia;
9. de maneira geral, em função de estruturas menores, pouco formalizadas e do uso de equipamentos menos especializados, as empresas de menor porte são mais flexíveis e rápidas para tomar e implementar decisões que lhes permitam adaptar-se a novas condições de mercado, o que DEAKINS (1996) chama de "*flexible specialization*";
10. as relações de trabalho pouco formalizadas características das empresas de menor porte, em que são freqüentes os contatos diretos entre patrões e empregados, pode resultar num ambiente de trabalho mais agradável e potencialmente mais produtivo;

11. sob a perspectiva macroeconômica, ocorre uma divisão e, conseqüentemente, redução do risco empresarial.

Parece interessante observar, além da perspectiva da economia nacional, as razões pelas quais as empresas de menor porte tendem a desenvolver crescentes vantagens competitivas no mercado global, segundo NAISBITT (1994):

- a) o acelerado desmonte das barreiras comerciais ao redor do mundo aparentou, em princípio, uma ampliação das oportunidades para as grandes empresas. Na realidade, este fenômeno abriu as portas do comércio internacional às pequenas empresas. Foi-lhes dado acesso a mercados aos quais apenas as grandes podiam operar, por serem capazes de arcar com os muitos problemas e elevados custos de superar barreiras burocráticas e legais;
- b) os computadores e os avanços nas telecomunicações revelaram-se armas formidáveis na conquista, pelas pequenas empresas, de algumas vantagens em relação às empresas maiores. Antes, apenas as grandes tinham condições de adquirir novas tecnologias. Atualmente, desde que disponha de recursos, qualquer microempresa, em qualquer parte do mundo, pode adquirir a mesma tecnologia de ponta disponibilizada pela IBM ou pela AT&T. Além disso, as pequenas empresas não estão sobrecarregadas por entraves burocráticos e pelo peso do gigantismo. Elas podem se desconstruir e reorganizar muito mais rapidamente do que as grandes empresas. Assim, elas podem inovar mais rapidamente, não apenas nos produtos, mas também nas operações internas, de modo a melhor aproveitar o potencial das tecnologias novas. Dessa forma, não constitui surpresa que boa parte das

iniciativas revolucionárias na área de software e biotecnologia esteja sendo realizada por empresas de pequeno porte;

- c) A globalização e a progressiva desregulamentação dos mercados financeiros abriram às pequenas e médias empresas o acesso a fontes de capital antes inacessíveis. É possível às pequenas empresas contratar empréstimos de capital por todo o mundo;
- d) As preferências dos consumidores têm convergido através das fronteiras. Os canais de televisão global e o crescimento do *e-commerce*, via internet, oferecem cada vez mais produtos e opções sofisticadas. Quanto mais opções, maior a discriminação na escolha e maior o apetite para opções adicionais. Quanto maior a integração, maior a diferenciação. Esse fenômeno explode nichos e mercados inteiros;
- e) Atualmente, a qualidade pode ser encontrada e reproduzida em qualquer lugar, o que está ferindo de morte as marcas consagradas. As vantagens agora consistem em inovação e rapidez de colocação no mercado;
- f) Na área de pessoal as pequenas empresas também têm vantagens comparativas. Trabalhar para uma grande empresa já não tem o mesmo prestígio de antigamente. Hoje, é mais estimulante e gratificante trabalhar para uma empresa pequena, onde se tem mais responsabilidade e controle e se está muito mais engajado na missão da organização. Elas conseguem cumprir melhor todas as regulamentações da área trabalhista, e até estão isentas de algumas exigências. As pessoas mais brilhantes estão, cada vez mais, sendo contratadas por empresas menores – ou iniciando seus próprios negócios.

### 3.2 O Quadro Desfavorável ao Segmento

Inúmeros indicativos de fontes diversas podem ser utilizados para demonstrar que, a despeito de sua importância e potencial, o segmento das empresas menores enfrenta um ambiente desfavorável. Alguns indicativos apontavam, em período relativamente recente, uma situação preocupante.

No final de 1995, o Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo afirmava que, nesse setor, 52% das empresas estavam com impostos atrasados, 50% não pagavam em dia suas obrigações financeiras, 26,6% estavam inadimplentes com seus fornecedores e 15% não pagavam outros tipos de dívidas (KRUGLIANSKAS, 1996).

O reflexo concreto desse quadro está espelhado em estatísticas comumente encontradas na literatura, que dão conta de um índice de mortalidade de pequenas empresas em torno de 70% até o final do primeiro ano, chegando a mais de 95% no quinto ano de existência.

A esse respeito, DEAKINS (1996) afiança que a elevada taxa de mortalidade das pequenas empresas no Reino Unido deve-se, em grande parte, à preocupação dos formuladores de políticas públicas em fomentar o surgimento de novas pequenas empresas em quantidade durante os anos 80, relegando a segundo plano os cuidados com a qualidade desses novos empreendimentos, que teriam nascido condenados ao fracasso. Entre 1987 e 1989, a taxa de mortalidade de pequenas empresas no Reino Unido teria sido próximo de 95%.

A elevada taxa de mortalidade de pequenos negócios foi uma das dimensões examinadas em extensa pesquisa sobre o tema levada a cabo DEAKINS (1996), que logrou obter uma relação de fatores considerados importantes:

- ⇒ falta de conhecimentos de *marketing*;
- ⇒ competição entre as atividades na empresa e as demandas da família do proprietário;
- ⇒ problemas de implementação de estratégias;
- ⇒ falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados;
- ⇒ os elevados custos das instalações e equipamentos;
- ⇒ uso instalações e equipamentos impróprios;
- ⇒ margens de lucro insuficientes;
- ⇒ riscos inaceitáveis;
- ⇒ mudanças nas condições internas de operação;
- ⇒ tamanho inadequado das instalações.

Retornando o foco para a realidade brasileira, pode-se afirmar que uma gama de fatores subjacentes certamente contribui para a manutenção ou agravamento da situação. No entanto, um deles chama a atenção: o panorama gerencial dessas empresas aparenta ser crítico no que se refere à capacidade de obtenção e uso de instrumentos de gestão. Segundo duas pesquisas sobre competitividade industrial realizadas pelo Sistema SEBRAE entre novembro de 1990 e julho de 1993 (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995), envolvendo aproximadamente 1.000

empresas de todos os estados brasileiros cada uma, constatou-se o seguinte quadro:

- ⇒ 35% não utilizavam planejamento de produção;
- ⇒ 37% não realizavam apuração de custos;
- ⇒ 39% não utilizavam controle de estoques;
- ⇒ 41% não faziam fluxo de caixa;
- ⇒ 43% não utilizavam planejamento de vendas;
- ⇒ 50% não buscavam informações sobre processos produtivos e tecnologia;
- ⇒ 53% não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade;
- ⇒ 72% não tinham *lay-out* planejado;
- ⇒ 75% não programavam investimentos;
- ⇒ 77% não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro;
- ⇒ 80% não faziam treinamento de recursos humanos;
- ⇒ 83% não utilizavam técnicas de *Marketing*;

Parece pertinente imaginar que por detrás desses números reveladores está uma das causas primordiais do elevadíssimo índice de mortalidade de empresas no Brasil.

### **3.3 Critérios de Classificação**

Segundo LEONE (1991), a definição sobre a classificação do tamanho das empresas, principalmente quando o foco está centrado nas pequenas e médias,

sempre constitui problema, tanto na realização de estudos acadêmicos sobre o assunto como para desenvolver e implementar políticas públicas de fomento nessa área. Isto porque parece existir pouca dificuldade no reconhecimento de grandes empresas, com seus grandes números e características bem demarcadas.

No entanto, o que é uma empresa de pequeno porte? Ou melhor, como operacionalizar, quando conveniente, as classificações de micro, pequenas e médias empresas?

A primeira dificuldade em se obter uma definição universalmente aceita consiste no fato que os fatores geográfico, mercadológico e tecnológico fazem com que características iguais tenham significados e importâncias diferenciadas em ambientes distintos. Exemplificando, empresas com o mesmo número de empregados ou faturamento aproximado podem ser consideradas de porte diferente se uma atuar na área comercial e a outra na área industrial.

DEAKINS (1996), analisando o contexto no Reino Unido, ressalta a dificuldade de se formular definições genéricas válidas sobre pequenas empresas. Mesmo utilizando-se critérios objetivos, eles poderão ter significados diferentes em setores empresariais distintos. Assim, considerando uma recomendação do *Committee of Inquiry on Small Firms*, em vez de uma definição única, o autor indica o uso de alguns critérios, a serem aplicados de acordo com o que as especificidades de cada caso requirem:

⇒ Número de Empregados: as empresas poderão ser classificadas como pequenas estabelecendo-se um número máximo de empregados, respeitando-se as peculiaridades de cada setor empresarial. Por exemplo, na indústria 200

empregados é um bom parâmetro, enquanto que na construção civil o número apropriado pode ser 25 empregados;

⇒ Giro Financeiro (*turnover*): o volume de recursos que o negócio movimentava em suas operações pode servir de parâmetro, desde que guardadas as devidas proporções entre os diferentes setores. Além disso, o autor chama a atenção para o fato que os números podem perder representatividade ao longo do tempo, em função da inflação;

⇒ Características das Pequenas Empresas: três características essenciais devem estar presentes.

⇒ a empresa detém uma pequena fatia do mercado;

⇒ a empresa é gerida por seu(s) proprietário(s) de maneira personalística;

⇒ a empresa opera independentemente.

Ainda segundo o mesmo autor, nos EUA é utilizado com muita frequência o critério do número de empregados, estando estabelecido que, de 0 a 10 empregados trata-se de uma micro empresa, de 11 a 100 empregados é uma pequena empresa, de 101 a 500 empregados é uma empresa média e, finalmente, ter mais de 500 empregados significa tratar-se de uma grande empresa.

Numa tentativa de subsidiar a reflexão sobre essas questões, LEONE (1991) enumera alguns dos principais critérios utilizados para classificar empresas segundo seu porte, diferenciando-os entre qualitativos e quantitativos, afirmando que estes últimos predominam.



### 3.3.1 Critérios Quantitativos

Os critérios quantitativos são bastante mais fáceis de serem definidos e coletados do que os qualitativos, sendo esta a principal razão de sua predominância.

⇒ Valor do Ativo Imobilizado: apropriado para dimensionar fisicamente as empresas, é um critério muito utilizado por instituições bancárias e agências de fomento para analisar as condições de crédito. Além de ser um bom termo de comparação entre empresas similares, este critério permite avaliar as condições de garantias reais para os financiamentos pleiteados;

⇒ Número de Empregados: é o critério mais difundido, principalmente no meio acadêmico. Sua escolha freqüente deve-se, principalmente, à relativa facilidade em obter este tipo de informação, ainda mais quando há necessidade de classificar previamente as empresas, como num grande número de pesquisas acadêmicas. Alguns outros tipos de dados não são fornecidos de bom grado pelos empresários e, num grande número de vezes, são baseados em demonstrações contábeis de pouca confiabilidade. Já o número de empregados não constitui segredo e pode ser obtido até mesmo em documentos oficiais. Além disso, combinando-se este critério com outros, pode-se obter medidas de comparação mais sofisticadas;

⇒ Faturamento ou Volume de Vendas: é um critério amplamente utilizado no mercado financeiro e por órgãos governamentais para concessão de financiamentos. Tem a grande vantagem de permitir avaliar a empresa do ponto de vista de seu mercado. No entanto, é vulnerável às flutuações da moeda e a eventuais mudanças nos critérios contábeis, o que fragiliza as conclusões da análise de uma série histórica;

⇒ Cálculo do Valor Adicionado: utilizado apenas em empresas industriais, é um critério puramente contábil, que apura o valor das vendas menos o valor dos insumos adquiridos de terceiros. Embora se atribua a este critério a vantagem de se poder fazer considerações comparativas sobre produtividade, permanece a fragilidade em relação á confiabilidade dos critérios contábeis;

⇒ Valor e Estrutura do Capital Social: também utilizado com freqüência nos meios financeiros e órgãos governamentais, oferece possibilidade de análises de risco para concessão de financiamentos, juntamente com dados sobre o patrimônio líquido e o passivo;

⇒ Número de Dirigentes: trata-se de uma forte generalização considerar que uma empresa só é pequena quando dirigida por uma só pessoa. No entanto, LEONE (1991) alerta que esta é, realmente, uma característica de um grande número de pequenas empresas;

⇒ Consumo de Energia: este critério tem limitações sérias ao se considerar que o fator tecnológico (uso intensivo ou não de mão-de-obra) pode mascarar o porte real da empresa;

⇒ Número de Centros de Lucro: por definição, uma empresa com múltiplas atividades (centros de lucro) não pode ser pequena. Embora este critério tenha a vantagem de permitir considerações sobre a estrutura das empresas, a autora visualiza problemas conceituais e de operacionalização.

Podem ser realizadas diversas combinações entre os critérios quantitativos como tentativa de minimizar a unidimensionalidade que os mesmos proporcionam. É o caso do que estabeleceu, a partir de 1993, a Comissão de Micro, Pequenas e Médias Empresas do MERCOSUL (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995).

Considerando que o uso de critérios isoladamente podem causar distorções, a comissão desenvolveu e adotou o Índice de Tamanho da Empresa:

$$C = 10 \times \left( \frac{PO}{POm} \times \frac{V}{Vm} \right)^{1/2}$$

Onde:  
 C = coeficiente de tamanho da empresa  
 PO = número de funcionários da empresa  
 POm = número referencial de funcionários  
 V = faturamento anual da empresa  
 Vm = faturamento anual de referência

Assim, uma classificação legalmente válida para os países integrantes do MERCOSUL ficou configurada conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Classificação de empresas por tamanho (MERCOSUL)

<b>CATEGORIA</b>	<b>Pom</b>	<b>Vm</b>	<b>COEFICIENTE</b>
Micro Empresa	até 20 empregados	até US\$ 400.000	até 0,52
Pequena Empresa	até 100 empregados	até US\$ 2.000.000	até 2,58
Média Empresa	até 300 empregados	até US\$ 10.000.000	até 10,00

Fonte: (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995)

No entanto, como já comentado anteriormente, o critério do número de empregados é o mais utilizado devido a sua praticidade, apesar das previsíveis distorções que pode acarretar. O conteúdo da tabela 2 pode ser considerado como um padrão genérico freqüentemente adotado, inclusive na literatura internacional (DEAKINS, 1996). No Brasil, essa classificação, com eventuais adaptações, é utilizada por instituições como o SEBRAE e a Associação Comercial de São Paulo.

Tabela 2 – Classificação de empresas por número de empregados

<b>CATEGORIA</b>	<b>Nr. De Empregados</b>
Microempresa	0 até 9
Pequena Empresa	10 até 99
Média Empresa	100 até 499
Grande Empresa	500 ou mais

Fonte: (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995)

### **3.3.2 Critérios Qualitativos**

Embora possam fornecer uma visão multidimensional, os critérios qualitativos são menos utilizados em função de o tipo de dados que os subsidiam só poderem ser coletados pesquisando-se internamente, e antecipadamente, os processos da empresa.

Eles referem-se ao estilo de direção, ao perfil, às percepções e às atitudes dos dirigentes e, por consequência, da própria empresa. Os critérios qualitativos não podem ser aplicados isoladamente, visto que as características que os compõem apenas fazem sentido se analisadas em um determinado contexto. A seguir, são indicados alguns dos critérios qualitativos (para definir empresas de pequeno porte) mais freqüentemente encontrados na literatura:

- ⇒ usam predominantemente o trabalho dos proprietários ou de familiares;
- ⇒ o capital social pertence a um único proprietário ou está dividido entre poucas pessoas, geralmente da mesma família;
- ⇒ os dirigentes, geralmente uma ou duas pessoas, detém o monopólio do processo decisório, abarcando todas as áreas e atividades da empresa;

- ⇒ os dirigentes não planejam, geralmente alegando falta de tempo;
- ⇒ absorvem mão-de-obra não-qualificada;
- ⇒ constituem um espaço para treinamento de mão-de-obra especializada e para formação de novos empresários;
- ⇒ apresentam relacionamento pessoal estreito entre o proprietário, empregados, clientes e fornecedores e são fortemente integradas à comunidade local;
- ⇒ têm administração pouco ou nada especializada;
- ⇒ não pertencem a grupos empresariais, sendo livres de controle externo sobre o processo decisório;
- ⇒ não possuem capacidade para produzir em escala;
- ⇒ detêm um parcela pequena de seu mercado, muitas vezes local ou regional;
- ⇒ possuem organização rudimentar;
- ⇒ não primam pelo uso de tecnologia avançada, utilizando às vezes tecnologia defasada, descartada por empresas maiores, apresentando baixa relação investimento/mão-de-obra;
- ⇒ pouca dependência de fontes externas de tecnologia;
- ⇒ dependem de mercado e fontes de suprimentos próximos;
- ⇒ têm dificuldades em realizar operações de crédito;
- ⇒ têm pouco poder de barganha nas transações;

LEONE (1991) argumenta que os melhores resultados podem ser obtidos utilizando-se critérios mistos, com elementos quantitativos e qualitativos,

interdependentes entre si. Diz ainda que a combinação ideal vai depender dos objetivos específicos de cada iniciativa.

“... quaisquer que sejam os critérios para definir o tamanho das empresas, o que se deseja é tirar conclusões quanto ao comportamento dessas unidades empresariais. É claro que a definição dos estratos empresariais tem que estar ajustada a essa finalidade primordial.

Os critérios que forem adotados têm que ajudar a classificar as empresas, segundo seu porte, do melhor modo, para que os estratos resultantes possam ser melhor analisados tanto do ponto de vista econômico como do social e político.” (LEONE, 1991, p. 59)

Contextualizado o trabalho no ambiente das pequenas empresas, cabe agora introduzir a discussão sobre a força motriz dos pequenos negócios, o empreendedor. No próximo capítulo serão apresentados alguns pontos centrais sobre o campo de estudo do empreendedorismo, bem como serão introduzidos alguns elementos-chave para a realização do trabalho.

#### 4 EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

**Ao inserir o conceito de empreendedor na discussão sobre os problemas dos pequenos negócios, parece conveniente esclarecer uma questão semântica: a tradução literal do termo *entrepreneure* em seu sentido popular, tanto do inglês quanto do francês para o português, resulta na denominação “empresário” que, em português tem a conotação de “proprietário de empresa”. Os conceitos são diferentes, pois nem todo empresário é um empreendedor e um empreendedor não é, necessariamente, um empresário (SILVA, 1996), embora o arcabouço deste trabalho implique ambas as qualidades nos mesmos indivíduos.**

Etimologicamente o termo empreendedor é a tradução de *entrepreneur*, que provém originalmente do verbo *entreprendre* em francês, que significa “encarregar-se de”, dispor-se a realizar algo. Pode ser traduzido para o inglês como *to undertake*. No início do século XVI, eram chamados empreendedores os franceses que realizavam expedições militares. Mais tarde, a denominação foi estendida para os indivíduos contratados pelos militares para construir estradas, pontes, abrigos, fortificações etc. Com o decorrer do tempo, o termo passou a ser utilizado por economistas franceses para designar aqueles que se dispunham a correr riscos e enfrentar incertezas para realizar algum tipo de inovação, o que inclui a fundação de novos negócios.

Cientificamente, o campo de estudo do empreendedorismo é considerado relativamente recente. Uma evidência disso é que permanecem muitas dúvidas sobre o que é empreendedorismo e quem é o empreendedor. Dependendo da abordagem, uma pessoa que logrou o sustento pelo auto-emprego pode não se encaixar em algumas definições, assim como aquele indivíduo que possui uma pequena empresa que herdou de seu pai. Ambos poderiam ser considerados proprietários de pequenos negócios, e não empreendedores.

A definição mais comum na literatura contempla o fundador de um novo negócio, ou o indivíduo que inicia um negócio onde não havia nenhum similar GARTNER (1988). Um problema dessa definição é que pessoas como Antônio Ermírio de Moraes ou Eliezer Batista não se encaixam nela. O primeiro herdou e o segundo administrou empresas bem sucedidas que não eram suas. Na

mesma situação pode-se indicar exemplos de repercussão mundial como Henry Ford II ou Lee Iacocca.

Para SCHUMPETER (1994) o empreendedor é uma pessoa que realiza novas combinações que podem assumir a forma de novos produtos, processos, mercados, formas organizacionais ou fontes de suprimentos. Assim, os autores adeptos dessa perspectiva consideram a atividade criativa como elemento fundamental para compreender o fenômeno do empreendedorismo. Outros, ainda, enfatizam a identificação e aproveitamento de oportunidades, como o desenvolvimento de um nicho de mercado ou de uma estratégia para atender alguma necessidade.

Na verdade, não existe uma definição universalmente aceita pelos estudiosos, e cada grupo considera as dimensões que parecem mais apropriadas aos seus objetivos (BIRLEY e MUZYKA, 2001). Como alerta SHARMA (1999), o debate sobre o empreendedorismo, em vez de caminhar para uma conciliação, deverá recrudescer a despeito dos melhores argumentos dos estudiosos partidários das diferentes visões.

#### 4.1 As “Escolas” do Empreendedorismo

Na tentativa de facilitar a compreensão da base conceitual do empreendedorismo, CUNINGHAM e LISCHERON (1991) estabeleceram uma classificação de seis “escolas” de pensamento, cada qual com um conjunto próprio de pressupostos subjacentes. Essas “escolas” são categorizadas de acordo com o interesse em focar características pessoais, oportunidades, gestão ou adaptação organizacional.



CATEGORIA	“ESCOLA”	ÊNFASE
Avaliação de Características Pessoais	da “Pessoa Especial”	<b>Biografias; Histórias de Sucesso; Características e Atributos Individuais</b>
	<b>das Características Psicológicas</b>	<b>Necessidades, Valores e Comportamentos</b>
Reconhecimento de Oportunidades	<b>Clássica</b>	<b>Criatividade; Tomada de Decisão; Identificação de Oportunidades; Fundação do Negócio</b>
Ação e Gerência	<b>do Gerenciamento</b>	<b>Conhecimento e Formação Técnica</b>
	<b>da Liderança</b>	<b>Liderança; Visão; Motivação</b>
Reavaliação e Adaptação	<b>do <i>Intrapreneurship</i></b>	<b>Criatividade; Inovação; Trabalho em Equipe</b>

**Quadro 3 – As “escolas” do empreendedorismo**

#### 4.1.1 A Escola da “Pessoa Especial”

**“O que caracteriza um empreendedor? O que o distingue dos demais homens de negócios? Embora não seja fácil enquadrar este homem dentro de uma única categoria, existem certas características que são comuns a todos os empreendedores.**

**Os empreendedores parecem todos preocupados em atingir seus próprios objetivos, gostam de assumir suas responsabilidades na tomada de decisões, não apreciando trabalhos repetitivos e rotineiros. Os empreendedores criativos que possuem uma grande energia e um elevado grau de perseverança e imaginação, aliados à sua vontade de não assumir riscos que não sejam moderados e calculados, lhes permite transformar aquilo que freqüentemente se originou de uma idéia fixa e muito simples em algo concreto. Os empreendedores sabem também transmitir seu entusiasmo contagiante**

**a toda a empresa. Têm em si próprios a capacidade de decidir e, graças a isto, eles conseguem levar junto os outros, pois estão sempre lá onde existe a ação. Qualquer que seja a forma (sedução, arte de vencer ou carisma) estes empreendedores sabem efetivamente gerir uma empresa, dando-lhes a força de viver.”**

**(De VRIES:1997, p.174)**

McLELAND (1961) é um dos mais importantes autores desta escola de pensamento. Ele pesquisou os fatores relacionados ao apogeu e o declínio das grandes civilizações. Descobriu que as gerações que precediam o apogeu foram fortemente influenciadas por modelos, heróis que se tornaram populares na literatura e com os quais os jovens se identificavam. Segundo ele, os jovens tenderiam a emular o comportamento dos heróis, criando uma sensação generalizada de necessidade de conquistas e realizações.

**A questão fundamental é: os empreendedores (assim como os líderes ou bons gerentes), já nascem assim ou são “forjados” pelo ambiente? É comum encontrar-se na mídia biografias, histórias e estórias de pessoas notoriamente especiais que alcançaram grande sucesso no mundo dos negócios e granjearam prestígio em função disso. Note-se que o foco não é sobre o trabalho duro diário e a perseverança da elite empresarial, mas sobre cintilantes narrativas de poder, sucesso e riqueza.**

**Nesse tipo de narrativa, sugere-se que tais indivíduos são dotados de características ou qualidades inatas, sem as quais essas pessoas seriam iguais aos demais. As descrições das “pessoas especiais” freqüentemente enfatizam (FILION: 1999):**

- agressividade;

- alto nível de energia;
- autoconfiança;
- autoconsciência;
- auto-estima;
- auto-confiança.
- capacidade de aprendizagem;
- capacidade de correr riscos moderados;
- capacidade de inovação;
- capacidade de liderança;
- capacidade de reconhecer oportunidades e tomar as decisões corretas;
- criatividade;
- energia;
- flexibilidade;
- habilidade na utilização de recursos;
- habilidade para conduzir situações;
- independência;
- iniciativa;
- orientação para independência e o sucesso;
- orientação para resultados;
- originalidade;

- otimismo;
- persistência;
- sensibilidade a outros;
- tenacidade;
- tendência a confiar nas pessoas;
- tendência a considerar o dinheiro como medida de desempenho;
- tolerância à ambigüidade e à incerteza.

**Com certa freqüência são relacionados atributos físicos, popularidade, sociabilidade, inteligência, conhecimentos, fluência oral, capacidade diplomática e outros.**

**Assim como nos estudos que tentaram estabelecer um conjunto de características próprias para um líder (HERSEY e BLANCHARD:1986), as pesquisas sobre os grandes empreendedores não lograram estabelecer uma relação significativa entre as características inatas e a capacidade de se tornar um empreendedor de sucesso. As conclusões apontaram, na maioria das vezes, para um alto grau de influência de variáveis situacionais.**

**Apesar da carência de evidências científicas sobre a validade de seus pressupostos, a grande popularidade desse tipo de abordagem pode ser explicada pelo seguinte:**

- a teoria é simples e não depende de constructos complexos e definições muito elaboradas;

- a teoria define um empreendedor por meio de conceitos e traços muito valorizados socialmente;

- a teoria contém elementos do senso comum sobre as pessoas.

#### 4.1.2 A Escola das “Características Psicológicas”

Atendendo fundamentalmente aos pressupostos da psicologia, as pesquisas do empreendedorismo classificadas nessa escola partem do princípio que necessidades, tendências, crenças e valores são primariamente determinantes do comportamento. É largamente aceito que as pessoas comportam-se muito mais de acordo com seus valores do que contrariando-os, mesmo considerando as variantes situacionais.

Da mesma forma, os comportamentos são resultado das tentativas de satisfazer necessidades, sejam elas de poder, reconhecimento, realização, aceitação ou amor. As premissas básicas são que os empreendedores têm valores e atitudes voltados para o trabalho e a vida que, em junção com algumas necessidades dominantes, os impelem para um determinado tipo de comportamento. KOTEY e MEREDITH (1997: 38) afirmam:

**“Os valores pessoais dos proprietários/gerentes estão relacionados com suas estratégias de negócios e com o desempenho de suas empresas; e os proprietários/gerentes de empresas de desempenho superior apresentam valores pessoais diferentes dos proprietários/gerentes de empresas cujo desempenho se apresenta abaixo da média. “**

Nas pesquisas, sobressai a combinação de valores como honestidade, dever, responsabilidade e comportamento ético, tolerância ao risco e necessidade de

realização. No âmbito das necessidades, são mais citadas as de realização, o *locus* de controle e de correr riscos.

Os adeptos dessa linha de pensamento acreditam que o empreendedor não pode ser desenvolvido em situações de aprendizagem formal, em salas de aula, pois seus valores pessoais e necessidades são resultado da experiência pessoal, de sua interação com pessoas, situações e instituições ao longo da vida.

#### **4.1.3 A chamada “Escola Clássica” do empreendedorismo**

As referências pioneiras sobre as pessoas que se destacam das demais em função de sua capacidade de detectar e aproveitar oportunidades, os empreendedores, remontam ao século XVIII. Estudiosos da economia à época, Jean Baptiste Say e Richard Cantillon entre outros, interessaram-se pela compreensão do empreendedor como elemento propulsor do sistema econômico, relacionando-o sempre com o fator inovação. Existia, entre alguns deles, a noção de que o desenvolvimento econômico resultava da criação contínua de novos empreendimentos. Uma das características mais marcantes dessa abordagem é a distinção entre empreendedores e gerentes.

<b>GERENTES</b>	<b>EMPREENDEDORES</b>
<b>Trabalham na eficiência e no uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos</b>	<b>Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-la realidade</b>
<b>A chave é adaptar-se às mudanças</b>	<b>A chave é iniciar as mudanças</b>
<b>O padrão de trabalho implica análise racional</b>	<b>O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade</b>
<b>Operam dentro da estrutura de trabalho existente</b>	<b>Definem tarefas e funções que criam uma estrutura de trabalho</b>
<b>Trabalho centrado em processos que consideram o meio</b>	<b>Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio</b>

#### **Quadro 4 – As Diferenças entre gerentes e empreendedores**

**Uma definição que pode ser considerada representativa é dada por**

**FILION (1999:7): “Os empreendedores eram, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes”.**

Conforme expõe o autor, podem ser considerados representantes dessa linha de pensamento alguns dos autores pioneiros do campo do empreendedorismo, como Adam Smith, Jean-Baptiste Say, Richard Cantillon, e J. A. Schumpeter. Segundo SCHILLER e CREWSON (1997:523), Schumpeter descobriu o que faz o mercado capitalista funcionar.

“A mágica dos mercados não reside nos mecanismos de suprimento da demanda, mas no ‘espírito animal’ dos empreendedores que se mantém projetando novos produtos, expandindo os horizontes tecnológicos e reduzindo os custos de produção. Como disse Schumpeter, a implacável persistência do empreendedor para desenvolver uma ratoeira melhor é que faz os mercados capitalistas tão eficientes e dinâmicos.”

#### ***4.1.4 A Escola do Gerenciamento***

**Concebe o empreendedor como aquele que organiza ou gere um negócio, assumindo os riscos com o objetivo de lucro. Além disso, cabe ao empreendedor prover a empresa das funções de direção, supervisão e controle, a exemplo das teorias gerenciais.**

**A escola do gerenciamento lida com aspectos técnicos da gerência, e parece estar baseada na crença que empreendedores, desde que apresentem algum talento, podem ser desenvolvidos em salas de aula.**

**Assim, para essa escola, empreendedorismo consiste num conjunto de atividades aprendidas com foco nas funções centrais da gerência. O seu conteúdo é direcionado para melhorar a capacidade pessoal de gestão, por meio do desenvolvimento da orientação racional, analítica e do sentido de causa-e-efeito.**

Dessa forma, entende-se que empreendedorismo pode ser ensinado, com o objetivo central de identificar as funções específicas envolvidas e fornecer treinamento para empreendedores de fato ou potenciais. Treinamento nas funções gerenciais pode, e isto é desejável, ajudar a reduzir o número de fracassos nos negócios.

Referências pioneiras são encontradas em MILL (1984). Autores contemporâneos representativos dessa abordagem são ADIZES (1999), FLAMHOLTZ e RANDLE (2000) e KWESTEL *et al.* (1998).

#### ***4.1.5 A Escola da Liderança***

**Esta escola pode ser considerada como a versão não-técnica da escola do gerenciamento. Assim, um empreendedor de sucesso precisa ser, fundamentalmente, um “gestor de pessoas” ou um líder/mentor efetivo, cujo maior papel reside em motivar, dirigir e liderar pessoas.**

Nessa visão, o empreendedor precisa ser um líder, hábil para definir uma visão sobre o que é possível, atrair pessoas em torno dessa visão e transformá-la em realidade.



Liderança empreendedora envolve mais do que traços ou estilos relacionados às outras pessoas. O papel pode ser um ponto focal para mudar e inculcar valores. Esta escola descreve um líder como um “arquiteto social”, ou como alguém que é “primordialmente um *expert* na promoção e proteção de valores”.

Tem sido proposto que os líderes mais efetivos são aqueles que podem criar uma visão, desenvolver compromisso para com essa visão e institucionalizá-la.

#### 4.1.6 A Escola do *Intrapreneurship*

A Escola do *Intrapreneurship*, ou Intrapreendedorismo surgiu e desenvolveu-se como uma resposta a uma lacuna de inovação e competitividade nas organizações, qualquer que seja sua natureza. A idéia central é que os indivíduos podem agir como empreendedores e implementar suas idéias, mesmo com a limitada liberdade de ação de quem não é proprietário.

Uma definição que demonstra essa abordagem é que empreendedores são indivíduos ou grupos, agindo independentemente ou como parte de um sistema, que criam novas organizações ou promovem a renovação ou inovação dentro de organizações já existentes. (SHARMA:1999)

Ou ainda a definição de PINCHOT (1985:ix):

“Intraempreendedores são alguns dos ‘sonhadores que fazem’. São aqueles que tomam em suas mãos a responsabilidade de criar algum tipo de inovação dentro de uma organização. ... são sempre aqueles que descobrem como transformar uma idéia em realidade lucrativa.”

O objetivo é desenvolver nas pessoas a capacidade de estar alerta para as oportunidades, ou para a possibilidade de criá-las, o que é uma dimensão essencial da atividade empreendedora. Essa postura estratégica, se generalizada, pode criar

um grande potencial competitivo por meio do desenvolvimento das atividades já existentes e a diversificação.

Alcançar um estado de *intrapreneurship* envolve uma estrutura organizacional concebida como um conjunto de unidades semi-autônomas, projetadas para criar, distribuir e expandir serviços, produtos, tecnologias ou métodos inovadores.

Algumas críticas têm surgido, no sentido que atividades empreendedoras e administrativas, eminentemente burocráticas, têm sido tratadas historicamente como opostos. No entanto, desde as primeiras décadas do século XX (SCHUMPETER: 1994) encontram-se evidências de que a atividade empreendedora de sucesso conduz ao desenvolvimento organizacional e possibilita aos empreendedores tomarem-se gerentes.

Genericamente, pode-se dizer que a escola do *intrapreneurship* possibilita a criação de um modelo de trabalho em equipe, no qual as pessoas são instadas a trabalhar juntas de forma muito mais intensa do que os empreendedores o fazem. Nesse modelo, as pessoas vão criar e aproveitar a sinergia para resolver problemas e criar oportunidades como um “time”. Construir um ambiente desse tipo requer habilidade para utilizar as capacidades das pessoas em tarefas que exigem contribuições diferentes dos membros.

#### 4.2 O Modelo das Características do Comportamento do Empreendedor

**Considerando-se que, pelas características das pequenas empresas, num grande número de casos o empreendedor é a própria empresa, parece clara a relação entre o comportamento do empreendedor e seu impacto direto sobre as chances de sucesso ou insucesso do empreendimento.**

**Como afirmam KOTEY e MEREDITH (1997:41):**

“ ... proprietários/gerentes são fortes o suficiente para superar obstáculos para a realização bem sucedida de suas estratégias de negócios. Eles têm enorme impacto sobre suas empresas pelo poder da propriedade e pelo contato direto com os empregados. O proprietário/gerente é, então, o elemento central de todo o comportamento da empresa.”

**Assim, este trabalho parte das premissas básicas da “escola” das Características Psicológicas, mas apenas em parte. Ocorre que o modelo utilizado, embora enfatize a importância das necessidades e dos valores humanos como vetores comportamentais, considera determinantes também as habilidades e o conhecimento, que são elementos típicos da “escola” do Gerenciamento. Desta última, o modelo escolhido adota a premissa que é possível não apenas formar empreendedores, mas modificar seu comportamento com o objetivo de alcançar a efetividade.**

**No intuito de contribuir para um melhor entendimento deste processo, LONGEN (1997) propõe um modelo de características determinantes do comportamento (fig. 2) que, interagindo entre si, podem explicar o comportamento empreendedor e, em princípio, contingenciar o sucesso.**

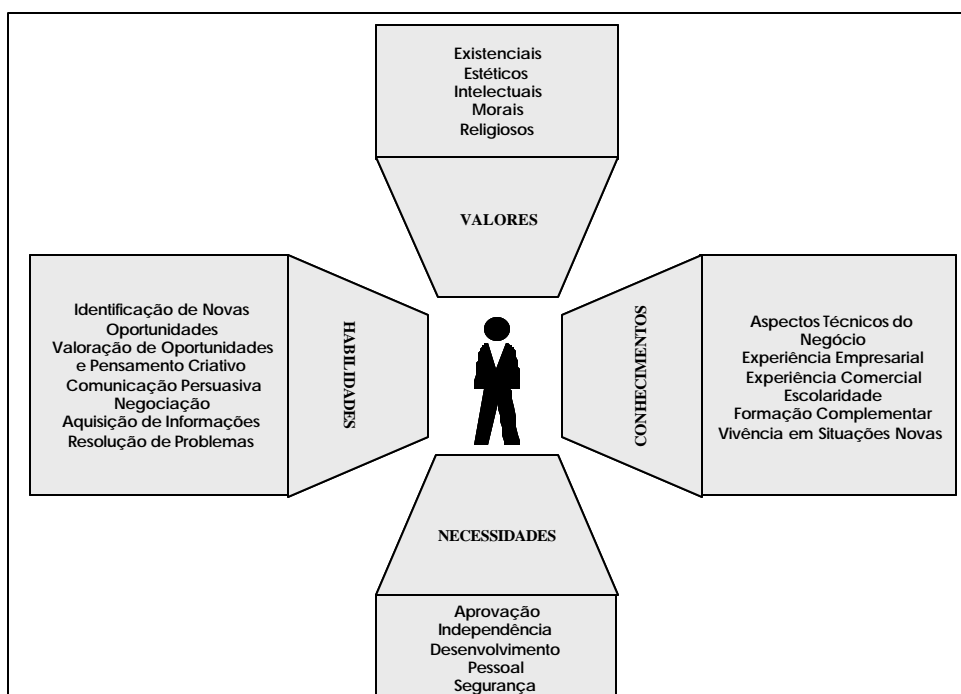


Figura 2 – As características condicionantes do comportamento empreendedor

Fonte: Adaptado de LONGEN (1997).

Para embasar sua formulação conceitual, a autora parte da premissa que o empreendimento (a empresa) é o meio pelo qual o empreendedor busca satisfazer suas necessidades, em consonância com seus valores, com o uso dos conhecimentos e habilidades, que são os elementos constitutivos do modelo e são descritos a seguir, tal como os concebe a autora.

#### 4.2.1 Necessidades

Surgem quando é rompido o estado de equilíbrio interno do indivíduo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto, influenciando o comportamento. As necessidades podem ser satisfeitas, frustradas ou compensadas (De MORI: 1998). Em relação ao empreendedor as necessidades relevantes são:

- Necessidade de Aprovação - conquistar posição social, respeito, *status*, prestígio, reconhecimento;
- Necessidade de Independência - autonomia, iniciativa e organização em relação à própria vida;
- Necessidade de Desenvolvimento Pessoal - desenvolver, testar e aperfeiçoar as capacidades pessoais;
- Necessidade de Segurança - proteção contra os perigos reais e imaginários, físicos ou psicológicos. Auto-preservação;

- Necessidade de Auto-Realização - maximizar o próprio potencial, realizar o que se é capaz, vencer desafios.

#### 4.2.2 Valores

São definidos como “conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo” (LONGEN, 1997:73). Eles constituem o grupo de elementos culturais que mais contribui para o desenvolvimento das características individuais.

Para TAMAYO (1998) o conceito de valores humanos faz referência entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante.

EMPINOTT (1984) sugere a seguinte tipologia

- Valores Existenciais – dizem respeito à vida nos aspectos referentes às dimensões de saúde, alimentação, lazer, trabalho, remuneração, economia etc.;
- Valores Estéticos – são aqueles relacionados com a sensibilidade, desde os elementos sensoriais ligados aos cinco sentidos até aspectos relacionados com a arte;
- Valores Intelectuais: são aqueles ligados ao intelecto, à inteligência. É através deles que se processa a leitura da realidade;
- Valores Morais: são os valores relacionados aos princípios, normas e padrões orientadores de conduta na vida em sociedade;
- Valores Religiosos: são os valores relacionados à profissão de fé.

#### 4.2.3 Conhecimentos

Segundo LONGEN (1997), são as representações do que o indivíduo sabe sobre si e sobre o ambiente em que está inserido. Resultam dos sucessivos processos de aprendizagem ao longo do tempo, modificando-se permanentemente e provocando mudanças no comportamento. Os conhecimentos pertinentes ao comportamento do empreendedor são:

- Conhecimento dos Aspectos Técnicos Relacionados ao Negócio - é o conhecimento relativo aos atributos dos produtos ou serviços que a empresa irá oferecer bem como aos processos relacionados;
- Conhecimentos adquiridos por meio da experiência na área comercial;
- Escolaridade - o nível educacional deve ser minimamente relacionado às exigências do empreendimento;
- Formação Complementar - atividade permanente para acompanhar a complexificação crescente das exigências do mercado e da sociedade;
- Vivências Com Situações Novas - realização de viagens, mudanças, desenvolvimento de novos projetos ou produtos etc.

#### *4.2.4 Habilidades*

São definidas, conforme LONGEN (1997), como o conjunto de facilidades para utilizar as capacidades e traduzem-se em ações realizadas a partir do conhecimento. São adquiridas quando, ao reviver situações similares, o indivíduo incorpora a resposta e um método para emití-la. Sua aquisição afeta diretamente o comportamento, e as principais habilidades relativas ao empreendedor são:

- Identificação de Novas Oportunidades – pensar de forma criativa e inovadora. Lograr a percepção de situações, potencialidades e nuances que a maioria das outras pessoas não percebe;
- Valoração de Oportunidades – habilidade de atribuir valor às oportunidades identificadas;
- Comunicação Persuasiva – habilidade de convencer aos outros sobre a pertinência de uma idéia;
- Negociação – habilidade de tornar produtivos os relacionamentos interpessoais pertinentes ao empreendimento;
- Aquisição de Informações: habilidade de coletar, reunir e agrupar de maneira produtiva as informações pertinentes ao empreendimento;
- Resolução de Problemas: habilidade para, utilizando sistematicamente a capacidade mental, encontrar respostas adequadas para os desafios e obstáculos característicos de um empreendimento.

Dentro da concepção adotada para o modelo, a interação dos elementos se dá tendo as necessidades como os motivos, os valores como filtros e os conhecimentos e habilidades como instrumentos do comportamento. Assim, simplificada, uma necessidade afeta o estado de equilíbrio do indivíduo que, ao determinar os cursos de ação para retomar o equilíbrio, sofre a restrição de seu elenco de valores, decide e utiliza seus conhecimentos e habilidades para a ação.

Na realidade não se trata de um processo linear, pois os conhecimentos e habilidades já estão presentes no desenvolvimento de alternativas, antes da

decisão, e o poder de restrição dos valores depende do tipo de necessidade e da intensidade da tensão por ela gerada.

Para os fins deste trabalho, a questão relevante é que parece não haver dúvidas que as pessoas comportam-se muito mais segundo seu sistema de valores do que o contrário (KOTEY e MEREDITH: 1997)

Partindo do pressuposto que as bases do modelo estão corretas, considera-se que é possível intervir em alguns desses elementos comportamentais, particularmente nos conhecimentos e habilidades para, de acordo com um diagnóstico integrado a outros elementos organizacionais (cultura, história, contexto), corrigir distorções do comportamento do empreendedor que afetem a efetividade da empresa, ou mesmo sua sobrevivência. LEZANA e CAMIOTTI (1999:322) afirmam: “É importante ressaltar que do conjunto de características comportamentais as habilidades podem ser desenvolvidas, o conhecimento e os valores podem ser adquiridos”.

Além disso, o comportamento das pessoas evolui à medida que acumulam experiências e apreendem, notadamente o do empreendedor, cujo comportamento deverá evoluir para adequar-se a cada etapa da evolução do seu negócio. Como afirma BHIDÉ (2001:79): “Embora eu esteja seguro de que as características pessoais dos que dirigem uma empresa sejam essenciais, penso também que as pessoas crescem e aprendem e podem evoluir junto com o empreendimento.”

Apresentadas as bases do conhecimento sobre empreendedorismo e os elementos do Comportamento do Empreendedor que consubstanciam a proposta teórica da presente pesquisa, o próximo capítulo discorrerá sobre o conceito de



Ciclo de Vida das Organizações e alguns dos principais modelos encontrados na literatura.

## **5 OS MODELOS DE CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

O uso de metáforas, embora constitua uma abordagem parcial, é comum quando se pretende entender e explicar como as organizações funcionam. As mais conhecidas são a metáfora orgânica, que relaciona similitudes entre as organizações e os organismos biológicos, e a metáfora mecânica, que equipara suas características básicas às das máquinas, esta última tratando-as como sistemas fechados e aquela concebendo-as como sistemas abertos (MORGAN: 1996; KATZ e KAHN: 1987).

O conceito de Ciclo de Vida das Organizações (CVO) baseia-se no pressuposto que, assim como os seres vivos, as organizações percorrem um ciclo vital padrão e relativamente previsível, que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas.

Embora essa comparação permita conceber modelos teóricos relativamente consistentes, deve-se ressaltar uma limitação fundamental: os seres vivos estão permanentemente presos a características básicas herdadas geneticamente e, por mais hábeis que sejam, não podem alterá-las. O limite para a duração da existência é uma destas características, e cada espécie convive com limites diferentes para sua vida.

Por outro lado, as organizações não estão presas a características herdadas. Teoricamente dotadas de todo o conhecimento e sabedoria que são capazes de mobilizar, elas podem mudar a si próprias, estrutural e comportamentalmente, de

forma tão rápida quanto as mudanças ambientais requererem, e podem continuar mudando indefinidamente. Assim, o elemento cronológico não é preponderante para situar as organizações em algum dos estágios predefinidos, embora muitos modelos considerem essa dimensão.

Assim, não ocorre necessariamente um paralelo organizacional com o ciclo de desenvolvimento biológico, no qual estruturas simples transformam-se em estruturas complexas apenas pela ação do tempo (KIMBERLY, 1987).

Do ponto de vista gerencial, o que é relevante no conceito de CVO, é que ele permite, entre outros aspectos, aprender um meta-padrão típico de gerência e de ocorrência de problemas em cada fase da existência organizacional. Isto torna-se possível porque, de maneira geral, as fases descritas nos diversos modelos de CVO encontrados na literatura apresentam, cada um a seu modo e com ênfases diferentes, uma configuração única entre elementos dos subsistemas contextual e estrutural das organizações. Isto é, cada fase consiste em uma configuração diferente entre elementos: idade; tamanho; taxa de crescimento; atividades críticas; desafios; estrutura organizacional; formalização; centralização e; diferenciação vertical.

A seguir, é apresentada uma síntese das características básicas de alguns dos principais modelos de CVO encontrados na literatura.

ADIZES (1999) 11 fases (fig. 3) – As organizações têm ciclo de vida composto de fases que se assemelham às dos seres humanos. Elas passam por conflitos e dificuldades que podem ser considerados normais e são característicos em cada fase do ciclo de vida organizacional e defrontam-se com os problemas transitivos de mudança para a próxima fase de desenvolvimento. As organizações aprendem a

lidar com estes problemas por si mesmas, ou então contraem doenças anormais que podem constituir obstáculo aos padrões normais de crescimento e que, de maneira geral, não podem ser solucionados sem ajuda. Os principais elementos enfatizados nas configurações das fases são: idade; tamanho; problemas normais; problemas transicionais; forma estrutural; formalização de políticas e procedimentos; tipos de liderança; profundidade gerencial; diversidade e; complexidade.

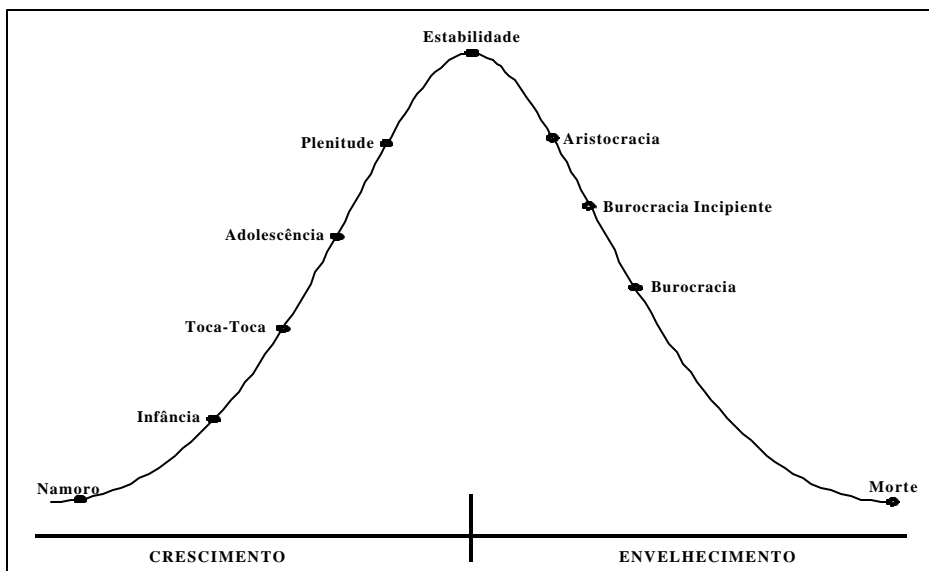


Figura 3 – O CVO segundo Adizes  
Fonte: ADIZES (1999)

BOBO (1997) 4 estágios – O autor apresenta um modelo de CVO não-convencional, no qual aborda o ímpeto para o crescimento por meio das vendas, a necessária formalização dos processos gerenciais, a consolidação do que a empresa já conquistou e a disfunção de um excesso de zelo que leva a uma atrofia do potencial de crescimento. Os principais elementos presentes no modelo são: busca dos mercados e processo de comercialização, lucratividade em curto prazo, criação de um modelo de negócios, formalização dos processos, conflitos interfuncionais, cultura de proteção, atrofia.

CHURCHILL e LEWIS (1983) 5 fases, 2 sub-fases - A concepção dos autores delinea cinco fases de desenvolvimento. Cada fase é caracterizada por um índice de tamanho, diversidade e complexidade e é descrita através de cinco fatores de gestão: estilo gerencial; forma organizacional; extensão dos sistemas formais; estratégias principais e; relacionamento negócio/ proprietário. Este modelo foi reapresentado recentemente por CHURCHILL (2001), com a nomenclatura um pouco alterada e enfatizando a capacidade empreendedora com a principal fonte de valor para a sociedade.

DOWNS (1967) 3 fases - Trata-se de uma das proposições teóricas pioneiras de ciclo de vida das organizações. O autor enfoca o ciclo de vida de agências governamentais, que se desenvolveriam a partir da busca pela legitimação, passando para a inovação e expansão até a ênfase na formalização e controle. Os elementos mais importantes no modelo são: idade; autonomia; legitimação; disponibilidade de recursos; sobrevivência; taxa de crescimento; inovação e criatividade; formalização; previsibilidade e; coordenação.

FLAMHOLTZ e RANDLE (2000) 7 fases - São sete as áreas de desenvolvimento organizacional ou tarefas críticas, determinando se uma organização obterá êxito em qualquer fase de crescimento. Uma organização enfrentará problemas significativos se seu desenvolvimento interno estiver em descompasso com seu tamanho. Quanto maior o grau de incongruência entre o tamanho de uma organização e o desenvolvimento de seus sistemas operacionais, maior a probabilidade de que venha a enfrentar problemas crescentes. Os elementos enfatizados são: idade; tamanho; taxa de crescimento; tarefas críticas; organização; formalização do

planejamento, do controle, do processo orçamentário, dos sistemas de operação e de gestão; liderança e; processo decisório.

GALBRAITH (1982) 5 fases - A etapa de desenvolvimento e a idéia do negócio determinam a tarefa básica a ser executada. Para tarefas diferentes, diferentes estruturas, processos decisórios e sistemas de recompensa. Cada uma destas dimensões é conectada às outras. Os elementos enfatizados são: idade; tamanho; taxa de crescimento; tarefas; forma estrutural; especialização; sistemas de recompensa; formalização dos processos; centralização e; estilo de liderança.

GREINER (1998) 5 fases - As organizações crescem evoluindo por cinco fases distintas de desenvolvimento, cada uma das quais contém um período relativamente estável de crescimento que termina com uma crise de gestão. Cada período evolucionário é caracterizado pelo estilo de administração dominante usado para alcançar o crescimento, enquanto cada período revolucionário é caracterizado por problemas de gestão que devem ser solucionados para que o crescimento possa continuar. “Embora os estudiosos diverjam sobre a natureza e a duração precisa das fases, todos concordam que cada fase possui sua própria estrutura, sistemas e liderança, que são únicos” (GREINER:1998, p. 64). O autor enfatiza os seguintes elementos: idade; tamanho; taxa de crescimento da indústria; foco gerencial; estrutura organizacional; formalização; estilo da alta administração; sistemas de controle e; recompensas relativas aos níveis gerenciais.

KAZANJIAN (1988) 4 fases - Os problemas gerenciais enfrentados pelas empresas em crescimento parecem ter um padrão seqüencial dominante. Fatores do modelo: idade; tamanho; taxa de crescimento; forma estrutural; formalização; centralização e; composição da administração superior.

KATZ e KAHN (1987) 3 fases - Este modelo aborda o desenvolvimento organizacional do ponto de vista da elaboração de estruturas, principalmente. As organizações partem de um estágio primitivo no qual se desenvolvem os rudimentos de um sistema de produção baseado no esforço cooperativo, até focar o desenvolvimento de mecanismos de adaptação visando lidar com as mudanças ambientais. Elementos principais: idade; estrutura organizacional (formal e informal); sistemas produtivos; cooperação; coordenação; controle; comportamento organizacional; autoridade; sistemas de manutenção e; adaptação.

KIMBERLY (1987) 4 fases – Assim como Adizes, o autor propõe que o ciclo de vida tem uma fase identificável antes mesmo de a organização ser formalmente criada, quando são alocados os recursos e é formada uma ideologia. O desenvolvimento continua até que a organização se configura como mais conservadora e previsível, conforme torna-se sensível às pressões do ambiente externo. Principais elementos: idade; disponibilidade de recursos; ideologia; fontes estratégicas de recursos; identidade organizacional; investimento físico e emocional nas pessoas; compromisso e coesão; missão; institucionalização; formalização; previsibilidade e; adaptação.

LIPPITT e SCHMIDT (1967) 3 fases - Os autores propuseram um dos primeiros modelos de ciclo de vida para o setor privado. A evolução em três fases vai da busca da sobrevivência até a diferenciação em relação aos concorrentes no atendimento das demandas do mercado. Elementos enfatizados: idade; aprendizado; estabilidade; reputação; singularidade; adaptabilidade; sobrevivência e; necessidades da sociedade.

LYDEN (1975) 4 fases - O autor apresenta um modelo no qual descreve a ênfase organizacional em problemas funcionais típicos de cada fase de desenvolvimento. De modo geral, as organizações evoluem da ênfase na inovação e “construção” de nichos ambientais para a estabilidade e institucionalização. Os elementos mais citados são: idade; problemas funcionais; adaptação; disponibilidade de recursos; objetivos organizacionais; inovação e; institucionalização de rotinas e estrutura.

MILLER e FRIESEN (1984) 5 fases – Os autores realizaram uma revisão de literatura sobre o ciclo de vida das organizações que revelou cinco fases comuns à maioria dos modelos pesquisados: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio. Os autores afirmam que cada fase manifesta complementaridades integrantes entre variáveis de ambiente, estratégia, estrutura e métodos de decisão, e que crescimento organizacional e incremento da complexidade ambiental resultam em que cada fase é significativamente diferente de todas as outras fases ao longo destas quatro classes de variáveis. Comparativamente aos outros modelos específicos, o número de fatores relevantes é elevado: idade; número de empregados; crescimento das vendas; tamanho (relativamente aos concorrentes); concentração da propriedade; influência dos *stakeholders*; dinamismo, hostilidade e heterogeneidade do ambiente; extensão e frequência da inovação; diversificação; expansão geográfica; orientação de *Marketing*; bases da organização; perspectiva gerencial; sofisticação dos sistemas de informação; avaliação de desempenho; planejamento da ação; prospecção ambiental; controles formais; comunicações internas centralização de poder; delegação das decisões rotineiras; tecnocratização; disponibilidade de recursos; diferenciação e; estilo de tomada de decisão.

QUINN e CAMERON (1983) 4 fases – Baseados no que escreveram autores como Adizes, Downs, Greinner, Kimberly, Lavoie e Culbert, Milles, Neal, Scott e Torbert, eles afirmam que as mudanças que acontecem em organizações seguem um padrão previsível que pode ser caracterizado por meio de fases de desenvolvimento. Essas fases, tipicamente são:

- seqüenciais por natureza
- acontecem em uma progressão hierárquica difícil de reverter
- envolvem um amplo espectro de atividades e estruturas organizacionais.

As características variáveis das organizações podem ser descritas de diversas formas. Elas variam das orientações cognitivas dos sócios até as estruturas organizacionais e relações ambientais. Os fatores mais importantes são: idade; tamanho; critérios de efetividade organizacional; dimensões estruturais; forma estrutural; formalização; centralização; liderança e; cultura.

SCHORI e GAREE (1998) 3 fases – Baseados em sua experiência acadêmica e profissional, os autores afirmam que as companhias, assim como os produtos, apresentam um ciclo de vida característico e, muitas vezes, previsível. O desenvolvimento de uma fase infantil até o declínio depende de como a empresa vai conseguir identificar e atender as necessidades do mercado e da visão que o empreendedor tem dos negócios e da empresa. Peculiarmente, o modelo não prevê um estágio de maturidade. Considera que, enquanto está em crescimento, a companhia tem características de adolescente. Se essas características desaparecem, vem o declínio. Os elementos mais importantes são: orientação empreendedora; diferenciação; necessidades do mercado e; visão do negócio.



SCOTT (1971) 3 fases - O modelo identifica três tipos de formas organizacionais que evoluem em seqüência histórica, transformando-se de “show-de-um-homem-só” para uma burocracia formal e, depois, para conglomerados diversificados. Os elementos mais importantes são: idade; taxa de crescimento; diversidade de produtos e mercados; adaptação; forma estrutural; formalização; controle; padrão de recompensas; especialização e; pesquisa e desenvolvimento.

SCOTT e BRUCE (1987) 5 fases (fig. 4) – A partir de uma perspectiva própria para as empresas menores, os autores afirmam que os pequenos negócios desenvolvem-se por meio de cinco etapas de crescimento, cada uma com suas próprias características distintivas. Em função de a transição de uma fase para a próxima requer mudança, ela é acompanhada por uma crise, de maior ou menor dimensão. Crises tendem a causar rupturas e os problemas da mudança podem ser minimizados se os gerentes agirem proativamente, em vez de reativamente. Fatores destacados: idade; tamanho; taxa de crescimento; estágio da indústria; formalização de sistemas e controles; centralização e; pontos-chave (recursos financeiros, geração de caixa, investimentos principais, produtos/mercados).

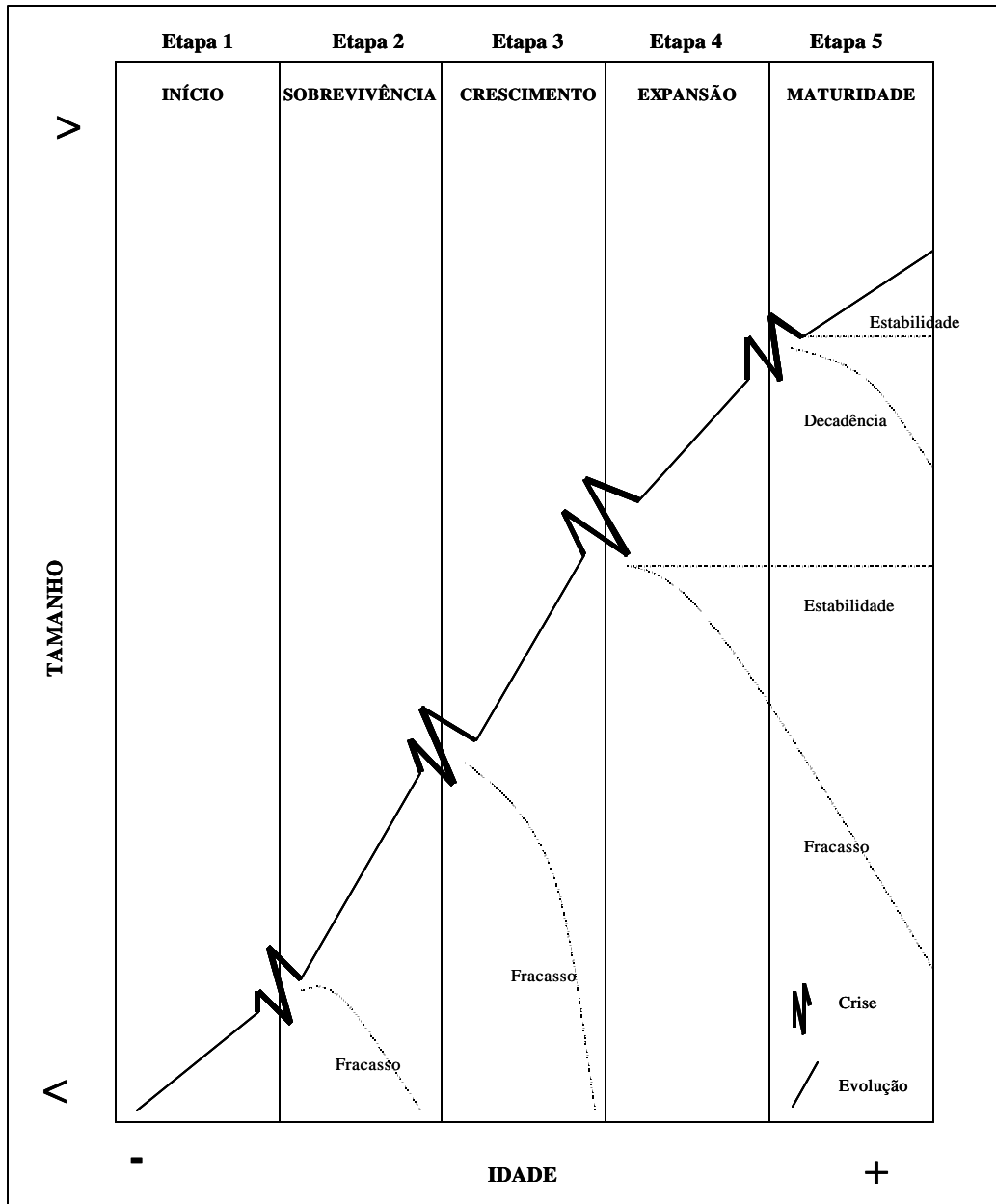


Figura 4 – As fases do CVO, segundo Scott e Bruce  
 FONTE: SCOTT e BRUCE (1987)

SMITH, MITCHELL e SUMMER (1985) 3 fases – Os autores entendem que modelos de ciclo de vida pressupõem a existência de regularidades no processo de desenvolvimento organizacional e que estas regularidades acontecem de tal modo que os processos se prestam à segmentação em fases ou períodos de tempo. Os

elementos mais enfatizados são: idade; volume de vendas; número de empregados; taxa de crescimento; prioridades da administração superior; forma estrutural; sistema de recompensas; centralização e; composição da administração superior.

TORBERT (1974) 8 fases - O autor propõe um modelo de desenvolvimento organizacional baseado nas mentalidades individuais dos membros. A passagem de uma fase para a outra se dá à medida que os membros tornam-se mais experientes e conscientes dos fatores causais da dinâmica operacional da organização, desenvolvendo sua capacidade para atingir a efetividade pessoal e interpessoal. O modelo prescreve fases que vão de um estágio de informalidade, individualidade e difusão para a unidade do grupo e um senso de coletividade. Os elementos mais enfatizados são: idade; dinâmica organizacional; desenvolvimento pessoal e interpessoal; formalização; forma estrutural; renovação e adaptação; liderança; objetivos individuais/grupais/organizacionais; processo decisório; criatividade e inovação e; flexibilidade.

Nos modelos pesquisados, o número de fases (ou estágios ou etapas, de crescimento ou desenvolvimento, dependendo do autor) é diferente, bem como sua nomenclatura. No entanto, é possível comparar seus elementos básicos sob uma tipologia genérica proposta por HANKS (1993), conforme ilustrado no quadro 5.

MODELO	ETAPAS DO CICLO DE VIDA				
	<b>Início</b>	<b>Expansão</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Diversificação</b>	<b>Declínio</b>

<b>ADIZES</b>	1. Namoro 2. Infância	3. Toca-Toca 4. Adolescência	5. Plenitude 6. Estabilidade		7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte
<b>BOBO</b>	1. Estágio das Vendas	2. Período Organizacional	3. Era de Proteção		4. Atrofia
<b>CHURCHILL E LEWIS</b>	1. Existência 2. Sobrevivência 3. Sucesso Descompromissado	4. Sucesso com Crescimento 5. Desenvolvimento Auto – Sustentado	6. Maturidade		
<b>DOWNS</b>	1. Luta Pela Autonomia	2. Crescimento Rápido	3. Desaceleração		
<b>FLAMHOLIZ</b>	1. Empreendimento Novo	2. Expansão	3. Profissionalização 4. Consolidação	5. Diversificação 6. Integração	7. Declínio e Revitalização
<b>GALBRAITH</b>	1. Prova Inicial/protótipo 2. Modelo Inicial	3. Início/Produção em Volume	4. Crescimento Natural	5. Manobra Estratégica	
<b>GREINER</b>	<i>1. Criatividade</i>	<i>2. Direção</i>	3. Delegação	<i>4. Colaboração 5. Coordenação</i>	
<b>KANZANJIAN</b>	<i>1. Concepção e Desenvolvimento 2. Comercialização</i>	<i>3. Crescimento</i>	4. Estabilidade		
<b>KATZE KAHN</b>		<i>1. Sistema Primitivo</i>	2. Organização Estável	<i>3. Elaboração de Estruturas de Apoio</i>	
<b>KIMBERLY</b>	<i>1. Primeiro Estágio</i>	<i>2. Segundo Estágio 3. Terceiro Estágio</i>	4. Quarto Estágio		
<b>LIPPIT E SCHIMDT</b>	<i>1. Nascimento</i>		2. Juventude	<i>3. Maturidade</i>	
<b>LYDEN</b>	<i>1. Primeiro Estágio 2. Segundo Estágio</i>		3. Terceiro Estágio  4. Quarto Estágio		

<b>Continuação ...</b>					
	<b>Início</b>	<b>Expansão</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Diversificação</b>	<b>Declínio</b>
<b>MILLERE FRIESEN</b>	1. <i>Nascimento</i>	2. <i>Crescimento</i>	3. Maturidade	4. <i>Renascimento</i>	5. Declínio
<b>QUINNE CAMERON</b>	1. <i>Empreendedor</i>	2. <i>Coletividade</i>	3. Formalização e Controle	4. <i>Elaboração da Estrutura</i>	
<b>SCHORIE GAREE</b>	1. <i>Criança</i>	2. <i>Adolescente</i>			3. O “Velho Gêiser”
<b>SCOTT</b>	1. <i>Estágio 1</i>		2. Estágio 2	3. <i>estágio 3</i>	
<b>SCOTTE BRUCE</b>	1. <i>Início</i> 2. <i>Sobrevivência</i>	3. <i>Crescimento</i> 4. <i>Expansão</i>	5. Maturidade		
<b>SMITH, MITCHELLE SUMMER</b>	1. <i>Início</i>	2. <i>Forte Crescimento</i>	3. Maturidade		
<b>TORBERT</b>	1. <i>Fantasia</i>	2. <i>Investimento</i> 3. <i>Determinação</i>	1. Experiências 5. Produtividade Pré-definida	6. <i>Estrutura Aberta</i> 7. <i>Comunidade</i> 8. <i>Auto Renovação</i>	

Quadro 5- Comparação entre alguns modelos de CVO

Fonte: HANKS *et al.* (1993)

Considerando os modelos descritos e relacionando em uma matriz os elementos dimensionais e as fases genéricas (Quadro 6), obtém-se uma síntese da configuração típica de cada uma delas.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INÍCIO</b>	<b>EXPANSÃO</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b>DIVERSIFI- CAÇÃO</b>	<b>DECLÍNIO</b>
<b>IDADE</b>	Jovem			Mais Velha	Qualquer Idade
<b>TAMANHO</b>	Pequeno		Considerável	Maior	Decaindo
<b>TAXA DE CRESCIMENTO</b>	Inconsistente	Rápida	Lenta	Rápido	Decaindo
<b>FORMA ESTRUTURAL</b>	Indiferenciada, Simples	Departamenta- lizada, Funcional	Departamentali- zada, Funcional	Divisional	Geralmente Funcional
<b>FORMALIZAÇÃO</b>	Informal, Pessoal, Flexível, Poucas Políticas	Sistemas Formais Começam a Surgir, Mas a Execução é Negligente	Formal, Burocrática, Sistemas de Planejamento e Controle São Impostos	Formal, Burocrática	Excesso de Burocracia
<b>CENTRALIZAÇÃO</b>	Centralizada no Empreendedor	Centralizada, Delegação Limitada	Moderada	Descentrali- zada	Moderada
<b>TAREFAS DE NEGÓCIOS</b>	Identificar Nicho, Obter Recursos, Fazer Protótipo, Montar Estrutura de Trabalho	Volume de Produção e Distribuição, Montar Sistemas Operacionais	Tornar o Negócio Rentável, Controlar Custos, Estabelecer Sistemas Gerenciais	Diversificação Expansão do Escopo Produto - Mercado	Revitalização, Redefinição da Missão e Estratégia

Quadro 6 - Características das fases do CVO

Fonte: HANKS *et al.* (1993)

Os modelos de CVO apresentados podem ser cognominados de tradicionais e enfatizam as dimensões contextuais e estruturais da empresa. Embora pelo menos dois deles, o de Scott e Bruce e o de Churchill e Lewis sejam direcionados para os pequenos negócios, a abordagem tradicional de CVO não parece ser a mais adequada para a concepção conceitual deste trabalho, visto que, como já argumentado antes (cap. 3), num grande número de pequenas empresas o

empreendedor é a própria empresa, sendo conveniente o foco no seu papel e seu comportamento, o que não ocorre com os modelos apresentados.

A alternativa seria um enfoque gerencial. Nesse sentido, MOUNT *et al.* (1993) propõem um modelo que enfoca justamente os aspectos administrativos relacionados ao proprietário/empreendedor, considerando os problemas na transição de uma etapa para a outra.

### 5.1 O Modelo de Mount, Zinger e Forsyth

Revisitando os modelos existentes para representar o crescimento e o desenvolvimento de pequenos negócios, MOUNT *et al.* (1993) indicam que várias propostas teóricas baseiam-se em descontinuidades ou “revoluções”, mas notam a ausência de uma discussão mais aprofundada a respeito dos problemas gerenciais decorrentes da transição de uma fase para a seguinte que podem se revelar típicos.

Os autores desenvolveram, então, um modelo em cinco etapas, três delas com características de “estados estáveis” e duas transicionais, que podem implicar elevado grau de instabilidade, centrando o foco na figura do proprietário em relação à empresa. Cada uma das etapas possui características específicas e uma combinação própria de atividades empreendedoras e gerenciais.

ETAPA 1 – EMPRESA OPERADA PELO PROPRIETÁRIO (*the owner-operated organization*): a capacidade gerencial do proprietário não é o principal fator de desempenho. Suas habilidades como técnico e vendedor e sua experiência pessoal são mais importantes. Geralmente, a empresa atua em um nicho de mercado, com um número limitado de produtos e clientes, e o foco está na ação, na eficiência e na atenção para os detalhes. Não existe uma separação de funções bem definida, e a

flexibilidade é característica de uma estrutura simplificada, resultando na capacidade de responder prontamente às demandas ambientais. A transição inicia quando o crescimento e as oportunidades de crescimento passam a exigir uma estrutura mais complexa.

ETAPA 2 – TRANSIÇÃO PARA UMA EMPRESA ADMINISTRADA PELO PROPRIETÁRIO (*transition to an owner-managed organization*): o crescimento do volume de vendas exige a incorporação de atividades e funções à estrutura. A partir desse ponto, o proprietário vai gradativamente abandonando a posição de aplicar habilidades técnicas para aprender e exercer habilidades gerenciais, o que pode gerar alguma resistência. Esta etapa é tensa e pode se estender por bastante tempo. Podem ocorrer perdas de negócios por falta de planejamento, perda de pessoal etc.

ETAPA 3 – EMPRESA ADMINISTRADA PELO PROPRIETÁRIO (*the owner-managed organization*): a descentralização é a tônica, com clara tendência ao compartilhamento de decisões por parte do proprietário, que não pode mais atentar para os detalhes e confiar apenas em sua experiência pessoal. O ambiente em constante mutação poderá requerer a incorporação de novas tecnologias, serviços para os clientes e uma ênfase na informação para manter a competitividade. É característico desta fase o foco na reorganização das atividades em busca da eficiência.

ETAPA 4 – TRANSIÇÃO PARA UMA EMPRESA ADMINISTRADA POR PROFISSIONAIS (*transition to emergent functional management*): as dificuldades podem se agravar pela maior necessidade de delegação decorrente da incorporação de especialistas e gerentes intermediários, tirando do proprietário a primazia de toda



a autoridade e responsabilidade. O aporte e uso adequado de informações passa a ser prioridade e passa a existir uma maior sistematização do processo decisório. A situação demanda mudanças estruturais, maior ênfase nos processos administrativos e investimento em sistemas de apoio à gestão. Ainda que a situação esteja apontando para a necessidade de uma administração profissionalizada, o ímpeto empreendedor ainda é necessário para impulsionar o crescimento da empresa e fazer frente às ameaças típicas de um período de transição.

ETAPA 5 – EMPRESA ADMINISTRADA POR PROFISSIONAIS (*emergent functional management*): a característica principal desta etapa é a presença de um administrador-geral assistido por uma equipe de especialistas em suas respectivas áreas funcionais, que participam das decisões. A autoridade e a responsabilidade são compartilhadas, existe um efetivo intercâmbio de informações e uma equipe efetiva de planejamento. O papel destinado ao proprietário, que antes detinha o poder absoluto, deve diferir do papel dos administradores, o que pode não ser aceito por alguns empreendedores mais resistentes.

Assim, este último modelo, pelas suas características peculiares, será adotado para fins de elaboração conceitual deste trabalho, embora se pretenda extrair contribuições de outros modelos, quando considerado pertinente. Algumas das características apontadas pelos autores como típicas de cada fase são relacionadas no Capítulo 7. Esquemáticamente, essas características podem fornecer parâmetros para enquadrar as empresas pesquisadas segundo a fase do ciclo de vida em que se encontram.

Explicitados os elementos conceituais sobre o Comportamento do Empreendedor e sobre o Ciclo de Vida das organizações, cabe discutir o terceiro

suporte teórico deste trabalho, a intervenção nas empresas por meio da atividade de Consultoria, o que é realizado no próximo capítulo. No entanto, deve-se ressaltar que o processo de intervenção deve ser visualizado, sempre, através do conhecimento que o CVO oferece, ou seja, se as empresas passam por fases com características bem determinadas, a intervenção terá que considerá-las, respeitando as necessidades típicas de cada fase.

## **6 CONSULTORIA ORGANIZACIONAL**

Embora a atividade de consultoria seja largamente conhecida e o seu conceito esteja em uso corrente no jargão de executivos e empresários, parece não existir consenso quanto às suas características, seus objetivos e, principalmente, quanto à expectativa de resultados.

BARCUS III e WILKINSON (1986) relatam que um comitê de consultores organizacionais formado pela *Arizona Society of Certified Public Accountants* concluiu que o termo não pode ser definido. Tal dificuldade é mencionada por TURNER (1982:134) quando afirma que consultoria “compreende uma ampla gama de atividades e pode ocorrer que cada empresa as defina de maneira bastante diferente”.

KUBR (1986) prefere alertar, antes de tudo, para o que a consultoria não é. O autor afirma que a consultoria não é uma solução miraculosa para problema algum, principalmente para aqueles que ninguém ainda conseguiu resolver. Ela não é útil onde grassa a passividade gerencial ou funcional. Enfim, a consultoria não pode ser considerada um sucedâneo para a ação gerencial.

GREINNER e METZGER (1983:6) afirmam que consultoria organizacional “é um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas

especialmente treinadas e qualificadas que assistem de uma forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas”.

SCHEIN (1990) entende consultoria como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas. A proposta que consiste no eixo central deste trabalho adota este conceito como base.

OLIVEIRA (1996:21) considera que “Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Neste ponto, parece conveniente estabelecer uma diferença entre os conceitos de consultoria e assessoria, comumente utilizados de maneira inapropriada. Entre as características mais comuns atribuídas à consultoria por diversos autores, é constante a afirmação que a consultoria é temporária e envolve uma tarefa ou um projeto específico e mensurável.

Já a assessoria (OLIVEIRA, 1996) refere-se a uma atividade sistemática, realizada com o intuito de ajudar a organização, ou um setor específico, em assuntos gerais ou não. Para BENNIS (1976), a atividade de assessoria consiste em prover uma fonte de inteligência dentro do sistema-cliente para que a inteligência apropriada esteja disponível quando for necessário.

## 6.1 Os Modelos de Consultoria Organizacional

Existem diversas maneiras de abordar o processo de consultoria, levando em consideração o tipo de intervenção, o tipo do serviço proposto ou o tipo de problema a ser equacionado. Segundo PEREIRA (1999), os modelos de consultoria têm a mesma dimensão da mudança a que se pretende submeter a organização, e podem focalizar: a estratégia; a estrutura; a cultura; o modelo de gestão; o produto e; os processos.

Revisitando a extensa literatura a respeito, é possível propor uma classificação geral com três categorias genéricas que contemplam o papel do consultor, o relacionamento entre cliente e consultor e os objetivos da consultoria.

O MODELO PRESCRITIVO (Médico-Paciente): é a forma de consultoria mais antiga e mais utilizada (PEREIRA, 1999). Nesta modalidade, a direção da empresa decide contratar uma consultoria para examinar a organização, ou parte dela, fazer um *check-up*, verificar o que está errado e propor um tratamento. O consultor é o elemento ativo e o cliente, o passivo. Embora se possa constatar a popularidade deste tipo de consultoria, existem dificuldades que SCHEIN (1990) considera óbvias, e que geralmente comprometem o êxito do processo. São elas:

1. um levantamento apressado de informações, utilizando questionários e entrevistas, pode causar distorções no diagnóstico que deveria refletir

o clima organizacional. Raramente, nestes casos, o consultor tem oportunidade de observar durante tempo suficiente o objeto de análise para corroborar ou não a manifestação dos depoentes;

2. a falta de envolvimento do cliente no diagnóstico dos problemas e no desenvolvimento das soluções, característica do relacionamento médico-paciente, não permite a criação de um quadro de referência comum entre o cliente e o consultor, aumentando a probabilidade de o cliente não acreditar nos resultados, redundando em falta de empenho na implantação das soluções propostas.

MODELO DA COMPRA DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS (Alocação de Recursos): este é o tipo de consultoria em que o consultor assume o papel de especialista, é o que prevalece na prática e que pode ser entendido como compra de informações ou de serviços de pessoas qualificadas. Neste caso, o cliente estabelece claramente uma necessidade da organização, em termos de informação ou serviços especializados, e avalia que a empresa não dispõe de tempo ou pessoal especializado para tanto, buscando um consultor para resolver o problema. Neste modelo, o êxito da consultoria depende das seguintes premissas:

1. o cliente deve ter diagnosticado corretamente as necessidades de sua empresa;
2. o cliente deve ter comunicado eficazmente essas necessidades ao consultor;
3. o cliente deve ter avaliado de maneira correta a capacidade do consultor de desincumbir-se da tarefa convenientemente;

4. o cliente deve ter avaliado corretamente as conseqüências de resolver os problemas da empresa por meio de um consultor.

SCHEIN (1990) argumenta que, a despeito de este tipo de consultoria ser um dos mais utilizados, é freqüente a manifestação de contrariedade dos clientes com relação à má qualidade dos serviços que eles consideram ter recebido dos consultores. Isto é explicado quando se leva em conta o elevado número de eventos que devem correr bem para que o modelo seja bem-sucedido.

MODELO DA CONSULTORIA DE PROCESSOS (ou de Procedimentos): é das dificuldades de identificação dos problemas organizacionais que trata a Consultoria de Processos. Ela não pressupõe que o cliente conheça com profundidade os problemas de sua empresa, mas que basta a intenção de tornar as coisas melhores do que estão no momento. O próprio processo de consultoria vai ajudar o cliente a definir os passos do diagnóstico que irá conduzir a programas de ação ou a transformações concretas.

Os pressupostos básicos da Consultoria de Processos:

1. os clientes geralmente não sabem o que está errado e necessitam de ajuda especial para diagnosticar seus problemas atuais;
2. os clientes geralmente não sabem que tipo de ajuda os consultores podem lhes oferecer. Eles precisam ser ajudados para descobrir que tipo de ajuda procurar;
3. muitos clientes têm intenção construtiva de melhorar as coisas, porém, necessitam de ajuda na identificação de o que melhorar, e como;

4. a maior parte das organizações pode ser mais eficiente se aprender a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas. Nenhuma forma organizacional é perfeita. Daí, cada forma de organização apresentará alguns pontos fracos para os quais mecanismos compensatórios têm de ser encontrados;
5. a menos que se realize um estudo exaustivo e muito demorado, é pouco provável que um consultor possa aprender o suficiente sobre a cultura da organização cliente para sugerir, com segurança, novos cursos de ação. Portanto, ele deve trabalhar em conjunto com os membros da organização, que realmente conhecem a cultura intimamente, por terem vivido dentro dela;
6. o cliente tem de aprender a ver os problemas por si próprio, a participar do diagnóstico e a sentir-se ativamente envolvido na elaboração de uma solução. Um dos papéis do consultor de processos é oferecer novas alternativas a serem consideradas pelo cliente. Contudo, a tomada de decisão sobre essas alternativas deve ser do cliente;
7. é muito importante que o consultor de processos seja especializado no desenvolvimento de diagnósticos e no estabelecimento de um relacionamento que possa efetivamente ajudar os clientes. Uma Consultoria de Processos pressupõe um bom desempenho dessas duas atividades.

As etapas de uma Consultoria de Processos não são facilmente definíveis em termos de tempo. Frequentemente, algumas delas são desenvolvidas de forma

simultânea, interação entre si ou se sobrepõem. De maneira geral, a Consultoria de Processos obedece aos seguintes estágios (SCHEIN: 1987):

- a) contato inicial com a organização do cliente;
- b) definição da relação, contrato formal e contrato psicológico;
- c) seleção de um ambiente e de um método de trabalho;
- d) reunião de informações e diagnóstico;
- e) intervenção;
- f) retração do envolvimento;
- g) conclusão e desligamento.

Embora enfatize fortemente as vantagens do modelo de Consultoria de Processos, SCHEIN (1990) afirma que o consultor, com bastante frequência, tem necessidade de mudar de um modelo para outro, de acordo com o que a situação exige. O maior problema, segundo o autor, é saber quando usar qual modelo.

No entanto, o autor afiança que, de qualquer forma, o consultor deve sempre começar os trabalhos levando em consideração os pressupostos da Consultoria de Processos, realizando uma intervenção exploratória, cuja meta estratégica é simultaneamente fornecer ajuda e fornecer algumas percepções para o diagnóstico, assegurando que o cliente vai continuar com o próprio problema e começar a sentir que ele e o consultor são uma equipe trabalhando conjuntamente.

Esta intervenção inicial é a mais importante: ela comunica os intentos estratégicos e cria uma espécie de contrato psicológico entre o consultor e o cliente. O autor afirma que o cliente está, geralmente, preparado para que o consultor



desempenhe um papel de especialista ou médico, especialmente se ele é pago para ajudar. Assim, o consultor tem de, simultaneamente, ser útil e também corrigir o estereótipo. Ele pode saber depois se deve assumir o papel de especialista ou de médico, mas não pode sabê-lo até ter explorado completamente a situação.

Algumas outras classificações são possíveis. PEREIRA (1999) acrescenta, entre outras, as seguintes categorias: Consultoria de Risco, quando o consultor aposta em uma melhoria do desempenho da empresa e faz juz a uma percentagem dos ganhos auferidos em decorrência de seu trabalho; Consultoria de Alocação de Recursos, quando o consultor é contratado para facilitar o ingresso na empresa de recursos de qualquer natureza; Educação Continuada, na perspectiva das *Learning Organizations*, quando o consultor projeta as necessidades futuras da organização e estabelece um programa para prover capacidades e habilidades que facilitem a auto-renovação continuada; Catarse, quando o consultor trabalha com os aspectos emocionais dos integrantes, removendo sentimentos e tensões que bloqueiam o bom andamento dos trabalhos.

OLIVEIRA (1996) propõe uma tipologia baseada na estrutura e na amplitude da consultoria: se considerar-se a consultoria quanto à estrutura, ter-se-á a consultoria de pacote e a consultoria artesanal. No primeiro tipo, as soluções são padronizadas e pré-definidas, não existindo a preocupação de ajustá-las às especificidades do cliente. No segundo tipo, ao contrário, parte-se da premissa que cada caso é um caso diferente, e que as organizações, pela sua própria natureza, têm demandas diferenciadas. Adaptam-se, portanto, as técnicas e ferramentas da consultoria à realidade do cliente.

KUBR (1986) estabelece uma dicotomia entre Consultoria de Recursos e Consultoria de Processos. O primeiro tipo refere-se ao fornecimento de informação e serviços técnicos ou recomendação de um programa de ação. Já o segundo tipo considera o consultor como agente de mudança, que busca ajudar a organização a resolver, ela mesma, seus próprios problemas, sensibilizando-a e tornando-a consciente dos processos organizacionais, de suas conseqüências e das técnicas apropriadas para realizar as mudanças necessárias.

Segundo LARA (1993), o que existe de mais comum na literatura sobre o assunto é que a consultoria organizacional está cada vez mais presente nas pequenas empresas, e que tem contribuído significativamente para seu crescimento planejado ou, no mínimo, para a redução do índice de mortalidade. As referências indicam que as pequenas empresas com potencial de crescimento sentem, e sentirão cada vez mais, a necessidade de consultores organizacionais para ajudar na resolução de seus problemas, especialmente para orientar o desenvolvimento de seus planos operacionais e estratégicos.

Dado o exposto, parece clara a opção pela Consultoria de Processos considerando a convergência de seus pressupostos com os objetivos deste trabalho, cujo eixo central reside na busca da mudança comportamental do empreendedor. A própria definição de Consultoria de Processos parece corroborar a escolha: “consultoria de processos é um conjunto de atividades por parte do consultor que ajuda o cliente a perceber, entender e agir sobre os processos que ocorrem no seu ambiente” (SCHEIN, 1987:34).

Com a explanação sobre a Consultoria de Processos e seus pressupostos, foram apresentados os principais elementos teóricos que emprestam consistência à

proposta deste trabalho. Desta forma, cabe apresentar a articulação desses elementos para a construção do Meta-Modelo que é o principal objetivo, o que é discutido no próximo capítulo.

## **7 ARTICULAÇÃO DAS BASES DE UM META-MODELO**

**Neste ponto cabe integrar os elementos conceituais para compor as bases de um meta-modelo de diagnóstico em pequenas empresas considerando a fase do Ciclo de Vida em que se situa a empresa, o Comportamento do Empreendedor e os princípios básicos da Consultoria de Processos.**

### **7.1 A Abordagem Para a Articulação do Meta-Modelo**

O instrumento por excelência para planejar a intervenção em organizações é o Diagnóstico Organizacional e a literatura oferece as mais diversas metodologias, indicadas para as mais variadas situações e contextos. Algumas delas já utilizaram o conceito de CVO como base para a elaboração de diagnósticos em empresas de menor porte como por exemplo, PADULA e VADON (1996) e CÂNDIDO *et al.* (1999).

Tomando por base o trabalho de PADULA e VADON (1996), é necessário delimitar os subsistemas organizacionais para planejar a intervenção (fig. 5). Propõem-se então, adaptando o modelo utilizado por aqueles autores, três níveis de análise organizacional, os subsistemas contextual, estrutural e integrativo.

<b>SUBSISTEMA</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>
<b>CONTEXTUAL</b>	<b>Estratégia e Planejamento</b>
<b>ESTRUTURAL</b>	<b>Órgãos, Procedimentos, Papéis e Relacionamentos</b>
<b>INTEGRATIVO</b>	<b>Direção</b>

Quadro 7 – Os três subsistemas como unidades de análise

O subsistema contextual engloba as definições organizacionais em relação aos ambientes interno e externo: missão, objetivos, estratégias, políticas e todos os sistemas de planejamento, formais ou não.

O subsistema estrutural é composto de todos os elementos que suportam a existência organizacional: os órgãos, os procedimentos operacionais, os papéis a serem desempenhados pelas pessoas e os relacionamentos entre eles.

O subsistema integrativo reúne as funções relacionadas ao elemento catalisador do sistema organizacional, a direção, a coordenação ou integração de esforços, individuais e coletivos, para torná-los convergentes em relação aos objetivos organizacionais. Este subsistema atua para integrar as pessoas na organização buscando a otimização das eficácias individuais por meio da ação sobre a capacidade e a vontade de cada um para atuar segundo as finalidades e as restrições organizacionais. Dessa forma, os conceitos-chave no subsistema integrativo são: as eficácias organizacional e individual, a competência e a motivação.

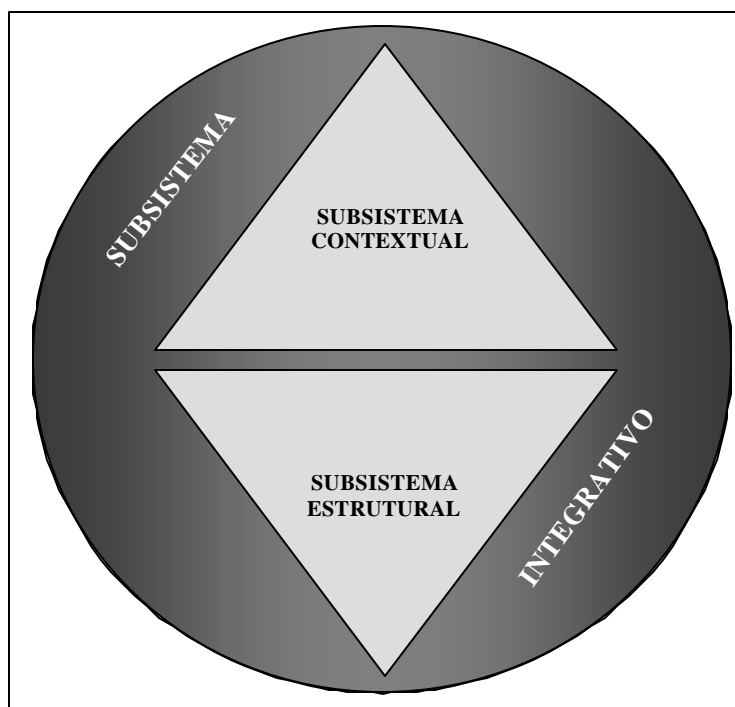


Figura 5 – Os subsistemas de análise organizacional

Neste trabalho o foco recai sobre o subsistema integrativo, não porque seja mais importante do que os outros dois, mas porque nele está situada a atuação do empreendedor e porque o diagnóstico para intervenção naqueles subsistemas já dispõe de diversos modelos. Também não se pode dizer que o diagnóstico ao nível de direção tenha sido negligenciado nos modelos existentes, mas o que se propõe é focalizar os problemas do subsistema integrativo do ponto de vista do comportamento do empreendedor.

Pode-se acrescentar que, embora organizações de qualquer tamanho ou natureza tenham no fator empreendedorismo a sua força propulsora (ADIZES:1999), é nas pequenas empresas que a atuação do empreendedor, ou seu comportamento, assume importância crítica pela sua repercussão direta e imediata

em todas as dimensões, sem a mediação de sistemas gerenciais mais desenvolvidos.

O modelo gerencial de CVO permite analisar pequenas empresas justamente a partir da perspectiva do proprietário, ou empreendedor como convencionou-se chamá-lo, ainda que eventualmente não manifeste um comportamento empreendedor relacionado ao sucesso.

Além do modelo gerencial, outros modelos de CVO descrevem problemas, ou situações problemáticas, relacionadas ao empreendedor. Parece conveniente considerar uma prospecção desses problemas e sistematizá-los à luz do modelo gerencial, obtendo uma espécie de roteiro para diagnóstico.

## **7.2 CVO e Diagnóstico**

A aplicação do conceito de CVO resulta, basicamente, em modelos de diagnóstico que pretendem um certo grau de previsibilidade quando se planeja uma eventual intervenção.

Como afirma LEZANA (1995), as diferenças que existem em cada uma das etapas condicionam a forma de intervenção (fig. 6), podendo-se atuar em qualquer uma delas, desde que respeitadas suas particularidades. Com o intuito de simplificar a abordagem da intervenção em empresas de pequeno porte, aquele autor propõe um modelo que reúne algumas vantagens em relação aos objetivos deste estudo:

- o modelo integra os enfoques tradicional e gerencial de CVO, considerando fases relativamente estáveis com características bem definidas, bem como fases transicionais, contemplando crises no âmbito gerencial em pequenas empresas;

- o modelo considera que as intervenções devem ser realizadas sobre fatores de sucesso/fracasso de pequenas empresas: fatores relativos ao empreendedor (personalidade, habilidades e experiência); fatores internos (subsistemas administrativo, de produção, finanças, recursos humanos e marketing); e externos (oferta, demanda, fatores de produção etc.);
- o modelo reconhece que, embora os fatores permaneçam os mesmos nas diferentes fases, a intervenção se dará de forma diferente em cada uma delas.

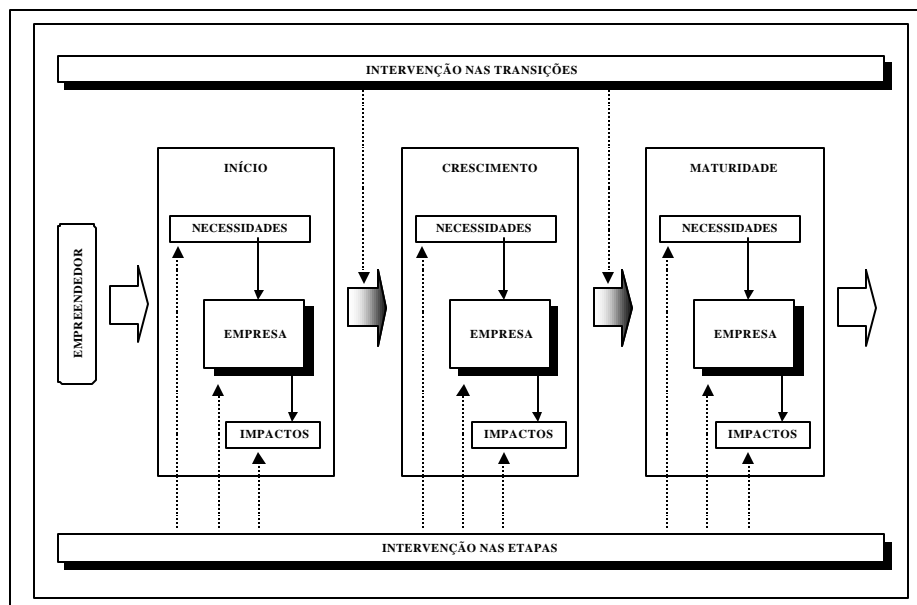


Figura 6 – Intervenção durante o ciclo de vida

Fonte: LEZANA (1995:159)

Embora conceitualmente adequado para o que se pretende, o modelo pré-existente precisaria sofrer alguns ajustes para adequar-se aos objetivos específicos deste estudo. Por exemplo, pretende-se centrar o foco em apenas um dos fatores de sucesso/fracasso de pequenas empresas, o empreendedor (fig. 6), ainda que se possa argumentar que a intervenção se dará para que ele melhore sua capacidade

de atuar sobre os fatores internos e adaptar-se para suportar os fatores externos. Ou seja, a diferença entre esses dois tipos de fatores reside na possibilidade de o empreendedor atuar, ou não, sobre eles.

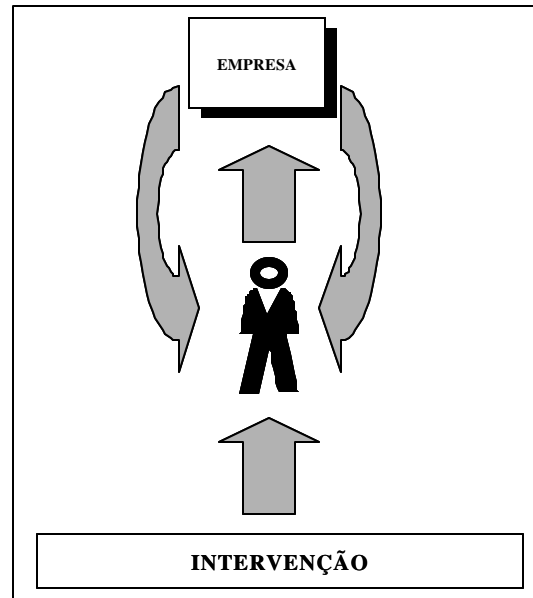


Figura 7: Intervenção focada no empreendedor

Assim sendo, parece mais adequado adotar as denominações do modelo gerencial de MOUNT *et al.* (1993), contemplando a trajetória do empreendedor/proprietário durante o desenvolvimento da empresa, como demonstrado na fig. 8.



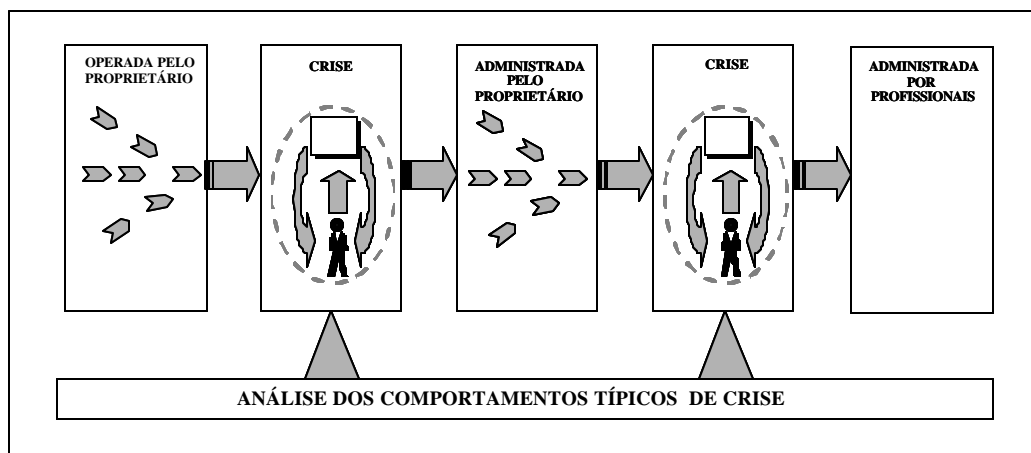


Figura 8 – Modelo de intervenção adaptado

A *priori*, a idéia da intervenção nas fases, baseada no mapeamento das características de cada uma delas, permanece inalterada. A mudança que se propõe reside no enfoque da intervenção nos períodos de transição, ou crise, trasladando a ênfase: das propostas para a solução dos problemas específicos para o diagnóstico, conscientização e posterior mudança de comportamento do empreendedor/proprietário.

Não se deve esperar, no entanto, encontrar empresas que se encaixem com precisão no modelo. Este, como qualquer tentativa de representação da realidade servirá para determinar uma tendência, uma posição relativa em relação às características predominantes em uma fase ou outra. O que importa é que o modelo demonstre que as empresas estão evoluindo de uma fase para a outra ou não.

A opção pelos períodos de crise deve-se à maior probabilidade que empreendedores cujas empresas estão passando por períodos de turbulência estejam mais propensos a buscar ajuda externa, portanto, mais inclinados a

participar de um processo de diagnóstico cujo foco reside no seu próprio comportamento.

Adicionalmente, a prospecção na literatura revela uma preferência pela identificação e descrição de problemas de comportamento do empreendedor que, ou aceleram o aparecimento das crises, representadas pelas fases de transição, ou têm características de patologia que podem aprofundar e prolongar as crises, quando não ameaçar a sobrevivência do negócio.

### **7.3 Integrando os Princípios da Consultoria de Processos ao Meta-Modelo**

**Quando se buscam soluções operacionais quanto ao tipo de intervenção, surge pelo menos uma diferença a respeito da posição do empreendedor/proprietário no modelo de CVO. Se existe apenas a idéia do negócio, o *locus* da ação está centralizado no próprio empreendedor.**

**Nas fases seguintes, a empresa já existe, formal e fisicamente, e as necessidades e os problemas e seus impactos adquirem uma dimensão concreta, com um nível muito maior de especificidade.**

**No primeiro caso, parece conveniente supor que a melhor forma de intervir seja um processo tradicional de capacitação, disponibilizando programas estruturados e operacionalizados através de cursos formais, buscando desenvolver habilidades, capacidades e comportamentos associados com empreendedores de sucesso, como os cursos de formação de novos empreendedores e similares.**

**No segundo caso, quando o empreendedor já se tornou proprietário de uma empresa real, a adoção de programas formais, estruturados e padronizados que exigem o afastamento do empreendedor/proprietário de suas atividades normais parece ser apenas parte de uma solução mais abrangente.**

**Por exemplo, pelas características que o modelo de CVO atribui à atuação do empreendedor/proprietário nesta fase, ele executa atividades em quase todas as áreas, inclusive produção e atendimento ao público.**

**Desta forma, parece ser necessário um tipo de intervenção que:**

- **partindo de um modelo geral, permita a adequação das possíveis soluções à realidade encontrada em cada empresa, caso a caso;**
- **permita que as soluções utilizem meios múltiplos, inclusive cursos formais, quando o diagnóstico recomendar seu uso;**
- **possibilite que o empreendedor/proprietário apreenda novos conhecimentos, habilidades e comportamentos, sempre que possível, no próprio ambiente, utilizando como instrumento pedagógico a sua própria realidade empresarial;**
- **redunde aplicação do modelo, sempre que possível num horizonte temporal relativamente curto, com benefício concreto em termos de melhoria do desempenho empresarial.**

Assim, a Consultoria, enquanto meio de intervenção organizacional, parece poder atender aos requisitos estabelecidos. Não se trata, no entanto, de uma

consultoria comum, do tipo prescritiva. Este tipo de consultoria, assim como outros tantos modelos, não objetiva explicitamente que a organização e, no presente caso o empreendedor/proprietário, aumente sua capacidade de resolver problemas no futuro.

A apropriação dos preceitos da Consultoria de Processos parece adequar-se aos intentos deste trabalho, desde que feitas adaptações às características das empresas de pequeno porte e que o meta-modelo proposto faça parte do *background* do consultor.

Integrando os pressupostos da Consultoria de Processos aos objetivos do meta-modelo e considerando o empreendedor como cliente, obtêm-se o seguinte:

1. os clientes geralmente não sabem o que está errado. Melhor dizendo, eles percebem os sintomas dos problemas, mas dificilmente suas causas, o que os impede de estabelecer linhas de ação efetivas. O meta-modelo de intervenção baseado no CVO e no comportamento do empreendedor pode oferecer um método eficiente de diagnóstico conjunto;
2. os clientes geralmente não sabem que tipo de ajuda os consultores podem lhes oferecer. O meta-modelo deverá prever o consultor muito mais como agente-catalisador do que propriamente como agente-de-mudança, embora possa, eventualmente, orientar ações em áreas de seu domínio, sempre com o objetivo maior de estimular a mudança do comportamento do empreendedor/proprietário e, como consequência, intervir na realidade organizacional;
3. muitos clientes têm intenção construtiva de melhorar as coisas, porém, necessitam de ajuda na identificação de o que melhorar, e como. O diagnóstico resultante da aplicação do meta-modelo, ainda que de baixa estruturação, pode

permitir não só que o empreendedor/proprietário visualize o que o modelo descreve, mas também convencer-se da necessidade de mudar seu comportamento para solucionar os problemas apontados;

4. a maior parte das organizações pode ser mais eficiente se aprender a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas. Este ponto é o ponto focal do meta-modelo, transpondo a aprendizagem do nível organizacional para o nível do empreendedor/proprietário;

5. a menos que se realize um estudo exaustivo e muito demorado, é pouco provável que um consultor possa aprender o suficiente sobre a cultura da organização cliente para sugerir, com segurança, novos cursos de ação. Portanto, ele deve trabalhar em conjunto com os membros da organização, que realmente conhecem a cultura intimamente. O meta-modelo deverá basear suas proposições justamente na perspectiva do empreendedor/proprietário a respeito dos problemas da sua realidade empresarial;

6. o cliente tem que aprender a ver os problemas por si próprio, a participar do diagnóstico e a sentir-se ativamente envolvido na elaboração de uma solução. Um dos papéis do consultor de processos é oferecer novas alternativas a serem consideradas pelo cliente. Contudo, a tomada de decisão sobre essas alternativas deve ser do cliente.

Desta forma, pode-se prever uma consultoria em duas fases. Na primeira, consultor e cliente interagem e estabelecem claramente os objetivos do relacionamento e, com base no que propõe o meta-modelo, será produzido um diagnóstico que, na realidade, constituirá um modelo adequado às particularidades

do empreendedor/empresário e sua empresa. A própria elaboração do diagnóstico já constitui, *de per se*, uma atividade de mudança de comportamento.

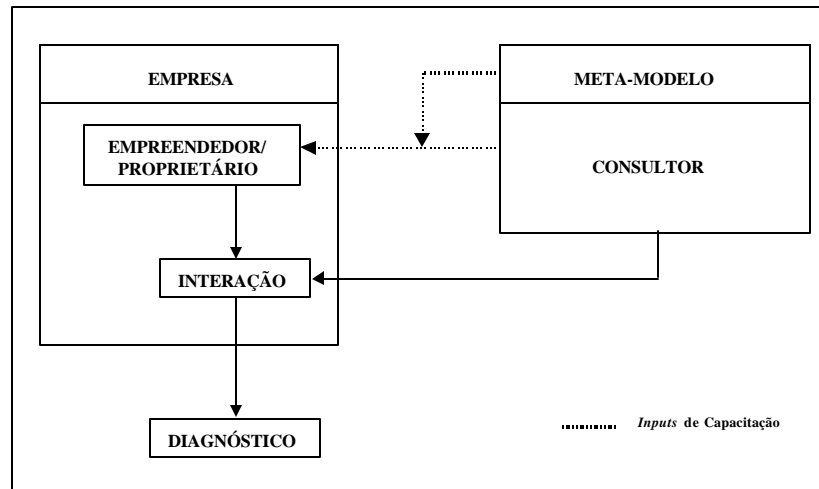
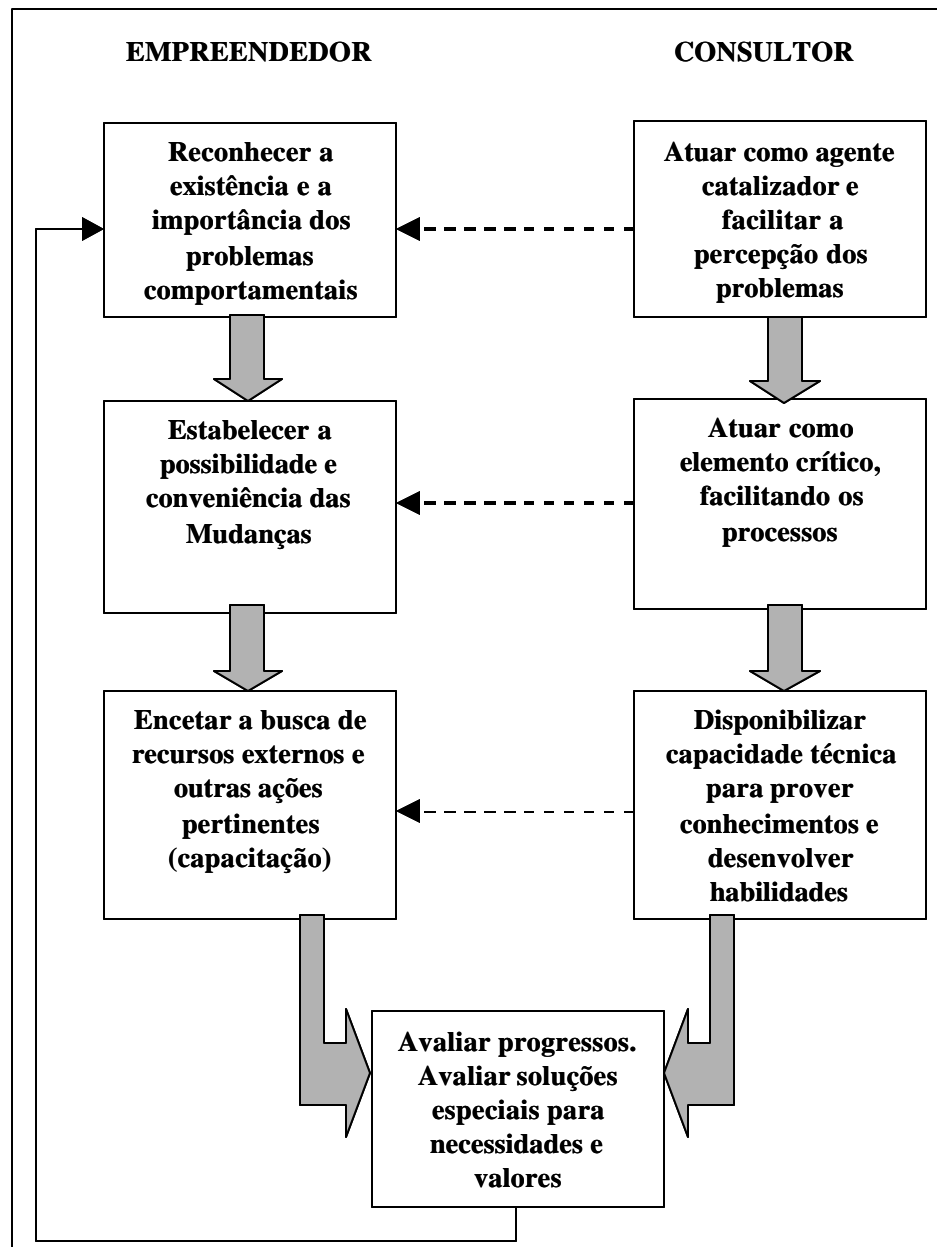


Figura 9 – Fase I da consultoria

Na Segunda fase, estabelecido o modelo de intervenção, são executadas as tarefas críticas para capacitar o empreendedor a auto-promover as mudanças comportamentais com supervisão e participação do consultor.



**Figura 10 – Fase II da Consultoria**

Cabe salientar que, neste trabalho, a aplicação restringe-se à fase I, por limitações de escopo e tempo para realização da pesquisa, permanecendo a fase II como proposta a ser avaliada em situações de aplicação do modelo em parceria com uma instituição atuante no

**segmento das pequenas empresas, provavelmente o SEBRAE. A importância da parceria deve-se à conveniência, se não à necessidade, que o modelo seja aplicado em empresas que tenham solicitado ajuda externa, apresentando, em tese, maior predisposição e interesse pela mudança. Além disso, prevê-se a necessidade de um treinamento dos consultores na área comportamental, fornecendo-lhes a proficiência para permitir o uso dos princípios da Consultoria de Processos.**

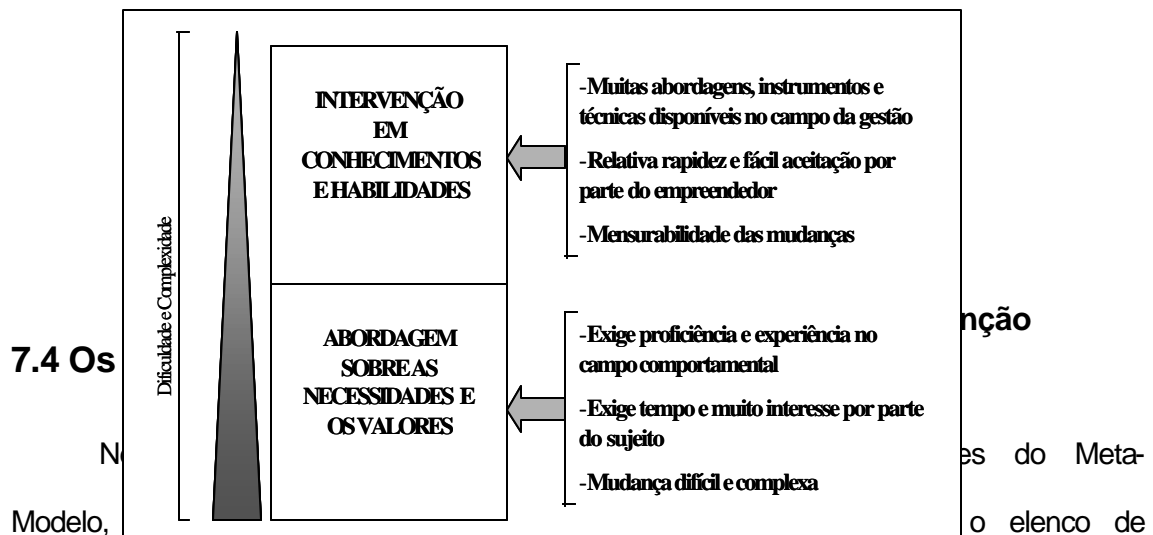
**Existe, também, a dificuldade adicional de estabelecer ações que objetivem mudança de comportamentos diagnosticados como tendo suas causas nos elementos necessidades e valores. Parece claro que a maior utilidade do diagnóstico será indicar os problemas cujas causas residem nos elementos conhecimentos e habilidades. Não só sua delimitação é mais fácil e rápida, como as soluções estão razoavelmente ao alcance do empreendedor, bastando disposição e ajuda do consultor para colocá-las em prática.**

Já a solução dos problemas remanescentes, referentes a necessidades e valores, exige tempo e especialização do consultor, isso se houver possibilidade de mudança (fig. 11). No entanto, considerara-se que já é de grande utilidade identificar e agir sobre os problemas de comportamento cujas causas preponderantes residem no campo da aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades, o que, presumivelmente, já proporcionaria uma melhora considerável no desempenho do empreendedor.



Como afirma LONGEN (1997:28): “..todos os empreendedores são aptos e especialmente capazes de melhorar suas vantagens frente ao sucesso de maneira significativa, concentrando seus comportamentos e ações em certos aspectos, educando-se, praticando, eliminando, ou pelo menos ignorando os atributos que dificultam.”

De qualquer forma, pode-se dizer que, quando bem sucedido, o próprio processo de diagnóstico baseado nos princípios da consultoria de processos já é, *de per se*, um instrumento de mudança comportamental potencialmente importante, já que o primeiro passo para mudar é a tomada de consciência do problema. Se o consultor logra que o empreendedor reconheça o seu comportamento como problema, pode-se esperar que, com alguma ajuda, ele deseje mudá-lo.



problemas comportamentais encontrados na literatura e julgados pertinentes às fases de crises de transição preconizadas por MOUNT *et al.* (1993).

#### 7.4.1 O Posicionamento da Empresa no CVO

O primeiro elemento a ser explicitado é o posicionamento da empresa em relação ao Modelo Gerencial de Ciclo de Vida proposto por MOUNT *et al.* (1993). O quadro n.º 6 apresenta as características básicas de cada fase segundo os autores, o que permite ao consultor comparar cada uma delas com a realidade da empresa. A utilidade reside na condição de avaliar um suposto posicionamento da empresa em relação ao modelo, e centrar a análise nos problemas relativos a cada um dos períodos de transição.



<b>ALGUMAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS FASES DO MODELO GERENCIAL</b>				
<b>Fase 1</b> <b>Empresa Operada Pelo</b> <b>Empreendedor</b>	<b>Fase 2</b> <b>Crise de Transição</b>	<b>Fase 3</b> <b>Empresa Gerenciada</b> <b>Pelo Empreendedor</b>	<b>Fase 4</b> <b>Crise de Transição</b>	<b>Fase 5</b> <b>Empresa Gerida</b> <b>Profissionalmente</b>
-1 produto/nicho de mercado principal	- Aumento no volume de vendas	- As operações passam a depender bem menos da presença do empreendedor	- Começam a ser contratados especialistas ou gerentes intermediários	- O empreendedor desempenha um papel diferente, que não o de principal executivo. Portanto, ele não detém o controle absoluto da situação.
- Poucos empregados	- Os clientes passam a solicitar maior variedade de produtos e serviços	- O processo decisório tem um formato mais deliberado	- O processo decisório passa a ser forçosamente compartilhado e envolve esforços sistemáticos	- Existe um executivo principal que coordena uma equipe de gerentes especialistas nas áreas funcionais que compartilham o processo decisório
- O Funcionamento do negócio depende das habilidades técnicas ou de vendas do empreendedor	- O empreendedor começa a ter que realizar tarefas especializadas de áreas funcionais	- Tendência para o compartilhamento da autoridade	- Os conflitos passam a ser negociados sistematicamente	- Além da coordenação da equipe gerencial, o executivo -chefe trata de atribuições do tipo: programas de motivação para os empregados; avaliação sistemática do ambiente de negócios e formulação de estratégia

Quadro 8 - ALGUMAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS FASES DO MODELO GERENCIAL

Continuação...				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p><b>- O foco está na ação, eficiência e atenção aos detalhes</b></p>	<p>- Na ausência do empreendedor, os empregados começam a tomar decisões operacionais</p>	<p><b>- Tendência a superar a predileção pelos detalhes e a confiança na experiência</b></p>	<p><b>- Começam a ocorrer mudanças estruturais de vulto</b></p>	<p>Três requisitos básicos condicionam esta fase: a efetiva divisão de autoridade e responsabilidade na alta administração; um fluxo efetivo de informação, tanto descendente como ascendente e; a existência de uma equipe efetiva de planejamento que permita ao corpo gerencial sincronizar e coordenar esforços de maneira a alcançar metas compartilhadas.</p>
<p><b>- A experiência pessoal desempenha um papel-chave nas decisões operacionais</b></p>	<p><b>- Começam a aparecer os primeiros sistemas de controle</b></p>	<p>- Tendência a agregar novas tecnologias, serviços ao cliente ou a iniciar procedimentos de investigação sistemática sobre o mercado</p>	<p><b>- O processo gerencial passa a ser enfatizado</b></p>	<p><b>- Os sistemas vão enfatizar a eficiência interna, para compensar a flexibilidade perdida e dar suporte às operações multidimensionais: controles orçamentários; relatórios gerenciais regulares; sistemas formais de contabilidade</b></p>

Continuação...				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
- Existe pouca consideração sistemática de marketing, produção, pessoal, finanças e contabilidade como funções separadas/Estrutura organizacional muito simples	- Serviços que eram fornecidos por terceiros passam a ser incorporados ao dia-a-dia da empresa através da criação de cargos permanentes	- Tendência à formalização das atividades e à avaliação de desempenho	- Passam a ser realizados investimentos significativos em sistemas de suporte	- Busca da diversificação de produtos ou enfoque de mercado
- Grande flexibilidade operacional e agilidade		- A empresa desenvolve uma extensa rede de contatos no mercado		
- Grande energia é dispensada à adequação das instalações, à obtenção dos recursos financeiros e aquisição de equipamentos		- A rede de fornecedores expande-se significativamente		
		- A empresa passa a recrutar e contratar pessoal de apoio		

Em princípio, visualmente já se poderia ter uma noção do posicionamento das empresas, pela concentração de características em torno de uma fase de transição e pela extensão para as fases subseqüentes, indicando uma tendência. Por exemplo, se uma empresa apresenta uma concentração de características nas fases 1 e 2, mas também começa a assumir características das fases 3 e até

4, parece conveniente imaginar que está ocorrendo um deslocamento para a direita, indicando uma evolução, particularmente se o consultor puder constatar que as características da fase primária estão perdendo força.

No entanto, como neste trabalho são analisados quatro casos, pode ser útil a possibilidade de comparação do posicionamento entre uma e outra empresa no modelo de ciclo de vida. Assim, buscou-se um instrumento para prestar um caráter quantitativo à alocação das empresas no modelo, considerando a concentração de características em cada fase. Deve-se acrescentar que o resultado obtido não tem outra contribuição a prestar a não ser pela possibilidade de comparação entre empresas, não considerando outros fatores, como por exemplo, o tempo.

Como as fases têm número diferente de elementos e é preciso garantir que os elementos das fases mais avançadas contribuam mais com a contagem, decidiu-se atribuir um peso a cada fase que corresponde ao seu próprio número elevado ao quadrado. No

sentido de obter equidade entre o número de características, o resultado da elevação ao quadrado foi dividido pelo número de características em cada fase, ponderando a contribuição individual de cada uma.

Fase:	1	2	3	4	5
	↓				
Fase <sup>2</sup> :	1 <sup>2</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>2</sup>	4 <sup>2</sup>	5 <sup>2</sup>
	↓				
Número de Elementos:	8	6	9	6	6
Peso:	1	4	9	16	25

**Contribuição Específica de cada elemento:**

**Fase 1:  $1/8 = 0,125$**

**Fase 2:  $4/6 = 0,667$**

**Fase 3:  $9/9 = 1,000$**

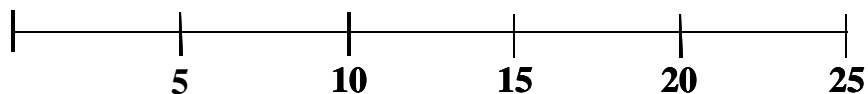
**Fase 4:  $16/6 = 2,667$**

**Fase 5:  $25/6 = 4,167$**

Assim, o posicionamento da empresa no modelo se dá pela seguinte fórmula:

$$P = (n_1 \cdot 0,125) + (n_2 \cdot 0,667) + (n_3 \cdot 1) + (n_4 \cdot 2,667) + (n_5 \cdot 4,167)$$

Ou seja, multiplica-se o número de elementos encontrados em cada fase pela contribuição específica, e o somatório representa uma posição relativa na escala.





Hipoteticamente, uma empresa que concentrasse todas as suas características na fase 1 (Empresa Operada Pelo Empreendedor) alcançaria também 1 ponto na escala. Todas as características na fase 2 (transição da Empresa Operada Pelo Empreendedor para Empresa Gerida Pelo Empreendedor) representariam 4 pontos na escala. Exclusividade na fase 3 (Empresa Gerida Pelo Empreendedor) significaria 9 pontos, assim como na fase 4 (transição da Empresa Gerida Pelo Empreendedor Para Empresa Gerida Por Profissionais) a pontuação seria 16, e na fase 5 (Empresa Gerida por profissionais), a empresa alcançaria 25 pontos.

Tendo uma idéia da posição no CVO, é possível definir a fase de transição à qual a configuração da empresa apresenta maior aderência, e utilizar o conjunto de problemas pré-definido como ponto de partida para o processo de diagnóstico o que, supõem-se, pode facilitar sobremaneira o trabalho do consultor.

#### ***7.4.2 O Elenco de Problemas Típicos das Crises de Transição***

A seguir, são apresentadas as categorias da pesquisa que representam os problemas comportamentais do empreendedor, relativos às crises de transição preconizadas no modelo de CVO.

É conveniente explicar que a descrição dos problemas é intencionalmente curta, apresentando apenas os elementos principais que permitem categorizá-los. Uma descrição mais detalhada, embora aparentemente de maior utilidade para entender a dinâmica do problema, faria com que ela se aproximasse das especificidades da abordagem deste ou daquele autor, dificultando o trabalho de categorização e a construção do Meta-Modelo. Reconhece-se que cada um dos problemas apontados merece estudos detalhados e aprofundados, particularmente se existir pretensão de sugerir ou prescrever ações ou soluções para cada uma delas.

Da mesma forma, o título, ou rótulo, atribuído à descrição dos problemas não tem importância intrínseca, servindo apenas como identificador. Isso quer dizer que poderá ser encontrada, com o tempo, nomenclatura mais adequada a cada problema tratado. Não há, também, nenhuma ordem de importância para a descrição. Essa importância é conferida, posteriormente, pelos diagnósticos e pela percepção dos empreendedores.

Neste trabalho de pesquisa, embora elementos da realidade dos casos estudados tenham sido utilizados para melhor compreender e descrever os problemas, ou seus sintomas, optou-se por não acrescentar problemas novos constatados a partir do convívio com os empreendedores. Acredita-se que isso será

possível numa fase posterior, com o uso de metodologia apropriada e sujeitos de pesquisa adequados a essa finalidade.

#### **7.4.2.1 Elenco de problemas centrados na fase 2**

Neste tópico são explicitados os problemas considerados típicos da fase de transição de Empresa Operada Pelo Empreendedor para Empresa Gerida Pelo Empreendedor.

<b>TRANSIÇÃO DA EMPRESA OPERADA PELO EMPREENDEDOR PARA EMPRESA GERIDA PELO EMPREENDEDOR</b>		
<b>Problema</b>	<b>Elementos Fundamentais</b>	<b>Referências em:</b>
<b>Ambiente de Crise Permanente</b>	Ausência de sistemas, normas e procedimentos; crises recorrentes; agitação em vez de ação.	ADIZES (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000); HUANG e BROWN (1999); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); SCOTT e BRUCE (1987)
<b>Arrogância/Mudanças na Base do “Rolo Compressor”</b>	Sensação de onipotência empresarial; decisões impulsivas; concentração de poder; resistência generalizada.	ADIZES (1999); CHURCHIL e LEWIS (1983); BARRIER (1998); LAYNE (1995); TIMMONS (1985); McGARVEY (1996); MOUNT <i>et al.</i> (1993); GASKILL <i>et al.</i> (1993); OSBORNE (1991); POLLAN e LEVINE (1995); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000);
<b>Conflitos Com a Família</b>	Elevada dedicação; resistência familiar; conflitos.	ADIZES (1999); POLLAN e LEVINE (1995); BARTOLOMÉ (2001)
<b>Crescimento Malsucedido</b>	Crescimento inconsistente; futuro comprometido; necessidade de	CHURCHIL e LEWIS (1983)

	recuar.	
<b>Culpar Fatores Externos</b>	Atingimento do “limite gerencial”; atribui problemas a causas externas e não ataca os problemas verdadeiros.	GREINER (1998); POLLAN e LEVINE (1995); ROWLAND (1995); ZACHARAKIS e MEYER (1999)

Continuação...		
<b>Problema</b>	<b>Elementos Fundamentais</b>	<b>Identificado Em:</b>
<b>Descaso Com a Seleção de Pessoal</b>	Contratação por impressão; perfil inadequado para as tarefas.	ADIZES (1999); HUANG e BROWN (1999); KWESTEL <i>et al.</i> (1997)
<b>Descaso Com o Planejamento</b>	Crescimento fácil; ausência de prioridades; concentração no “fazer”.	ADIZES (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000); GASKILL <i>et al.</i> (1993); HUANG e BROWN (1999); MOUNT <i>et al.</i> (1993); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); POLLAN e LEVINE (1995); ROWLAND (1995); SCOTT e BRUCE (1987); KRIECK e TONTINI (1999); EL NAMAKI (1990)
<b>Descaso Com os Custos</b>	Quanto mais vendas, melhor; ninguém conhece os custos dos produtos; orientação para o fluxo de caixa.	FLAMHOLTZ e HANDLE (2000); GASKILL <i>et al.</i> (1993); POLLAN e LEVINE (1995); SCOTT e BRUCE (1987)
<b>Descentralização em Vez de Delegação</b>	Transferência não intencional do processo decisório; turbulência constante.	ADIZES (1999); GREINER (1998)
<b>Desprezo Pelo Treinamento</b>	Treinamento é considerado despesa, não investimento; comprometimento da competitividade.	EL NAMAKI (1990); KWESTEL <i>et al.</i> (1997)
<b>Divergência de Expectativas</b>	Mais de um empreendedor; envolvimento e	ADIZES (1999); POLLAN e LEVINE (1995); ROWLAND (1995)

	percepção diferentes	
<b>Diversificação Compulsiva</b>	Disponibilidade de caixa; sensação de auto-suficiência gerencial; descapitalização do negócio original.	ADIZES (1999); SCOTT e BRUCE (1987) (1987); OSBORNE (1991)

Continuação...		
Problema	Elementos Fundamentais	Identificado Em:
<b>Domínio Absoluto Sobre as Informações</b>	Só o empreendedor tem informações importantes; a empresa só funciona na presença dele; a delegação falha.	ADIZES (1999); HART (1999); HUANG e BROWN (1999); LAYNE (1995); SCOTT e BRUCE (1987) (1987); ZACHARAKIS e MEYER (1999); EL NAMAQUI (1990); OSBORNE (1991); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)
<b>Falta de Conhecimento do Negócio</b>	O empreendedor não sabe que conhece pouco do negócio ou é displicente.	DODGE e ROBBINS (1992); GASKILL <i>et al.</i> (1993); HART (1999); HUANG e BROWN (1999); TERPSTRA e OLSON (1993); ZACHARAKIS e MEYER (1999)
<b>Falta de Consistência na Ação Gerencial</b>	Visão do negócio desatualizada; o empreendedor não compreende a complexidade do conjunto; crescimento desconexo e crise.	ADIZES (1999); HART (1999); HUANG e BROWN (1999); LAYNE (1995); McGARVEY (1996); MOUNT <i>et al.</i> (1993); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); POLLAN e LEVINE (1995); SCOTT e BRUCE (1987); KRIECK e TONTINI (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)
<b>Relacionamentos Inter-Pessoais Improdutivos</b>	Ambiente competitivo; falta de percepção da importância do bom relacionamento com os <i>stakeholders</i> ; conflitos.	LAYNE (1995); McGARVEY (1996); TIMMONS (1985); REEB (1999); ZACHARAKIS e MEYER (1999); KRIECK e TONTINI (1999); MITRA e PINGALI (1999); EL NAMAQUI (1990)
<b>Falta de Estratégia e</b>	Inércia gerencial;	HART (1999); LAYNE

<b>Direção</b>	trajetória inconsistente.	(1995); McGARVEY (1996); MOUNT <i>et al.</i> (1993); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); POLLAN e LEVINE (1995); ZACHARAKIS e MEYER (1999); KRIECK e TONTINI (1999); CHANDLER e HANKS (1994); SCHORI e GAREE (1998); EL NAMAKI (1990); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)
----------------	---------------------------	---

Continuação...		
Problema	Elementos Fundamentais	Identificado Em:
<b>Foco Exclusivamente no Ambiente Interno/ Aprendizado Lento/ Inovação Limitada</b>	Hesitação em promover mudanças; absorção lenta das novidades; crise de competitividade.	DODGE e ROBBINS (1992); HART (1999); MOUNT <i>et al.</i> (1993); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); FLAMHOLTZ e HANDEL (2000); EL NAMAKI (1990), POLLAN e LEVINE (1995); TERPSTRA e OLSON (1993)
<b>Inapetência Para Delegação</b>	Compulsão de fazer pessoalmente as coisas, não deixando que outras pessoas realizem algumas tarefas; abdicação em vez de delegação; incompetência decisória generalizada.	ADIZES (1999); BERMAN (1999); CHURCHIL e LEWIS (1983); GREINER (1998); HART (1999); HUANG e BROWN (1999); LAYNE (1995); MOUNT <i>et al.</i> (1993); POLLAN e LEVINE (1995); TIMMONS (1985); REEB (1999); SCOTT e BRUCE (1987) (1987); ZACHARAKIS e MEYER (1999); KRIECK e TONTINI (1999); McGARVEY (1996); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000); MITRA e PINGALI (1999); EL NAMAKI (1990); BIRLEY e MUZYKA (2001)
<b>Incapacidade de Separar a Vida Financeira Pessoal da Empresarial</b>	Confusão entre o dinheiro pessoal e o capital de giro da empresa.	KRIECK e TONTINI (1999)
<b>Inexistência de Um Canal de</b>	Inadequação do processo de	ADIZES (1999); BARRIER (1998); HART (1999);

<b>Comunicação Com os Empregados</b>	comunicação ao tamanho da empresa; resistência às mudanças; desconhecimento dos objetivos e políticas; ninguém sabe o que os outros estão fazendo.	HUANG e BROWN (1999); LAYNE (1995); McGARVEY (1996); MOUNT <i>et al.</i> (1993); KRIECK e TONTINI (1999); EL NAMAKI (1990); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000); BIRLEY e MUZYKA (2001)
--------------------------------------	--	---

Continuação...		
Problema	Elementos Fundamentais	Identificado Em:
<b>Manutenção da Informalidade Excessiva Por Descuido ou Desprezo à Atividade Gerencial</b>	Divergência de entendimentos; promessas não cumpridas; relacionamentos comprometidos	BRUNO <i>et al.</i> (1987); GREINER (1998); HUANG e BROWN (1999); McGARVEY (1996); EL NAMAKI (1990); ROWLAND (1995); KRIECK e TONTINI (1999); ZACHARAKIS e MEYER (1999); SCOTT e BRUCE (1987) (1987); MOUNT <i>et al.</i> (1993); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)
<b>Medo da Concorrência Interna</b>	Falta de proficiência gerencial; o empreendedor evita contratar pessoas que ameacem o seu poder.	MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); POLLAN e LEVINE (1995); SCOTT e BRUCE (1987)
<b>Medo do Crescimento</b>	Potencial para crescer x segurança; ambiente competitivo e ameaça.	ARONOFF E ASTRACHAN (1996); BERMAN (1999); BRUNO <i>et al.</i> (1987); HART (1999); MOUNT <i>et al.</i> (1993); KRIECK e TONTINI (1999)
<b>Orientação Para Vendas e Não Para Marketing</b>	Ênfase em produzir e vender; não prioriza atendimento e serviços ao cliente; desempenho comprometido perante a concorrência.	ADIZES (1999); POLLAN e LEVINE (1995); ZACHARAKIS e MEYER (1999); KRIECK e TONTINI (1999); SCHORI; GAREE (1998); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)

<b>Perfil Financeiro Equivocado</b>	Crescimento das necessidades de recursos; contratação de empréstimos de curto prazo para investimentos de retorno a longo prazo.	ADIZES (1999); CHURCHIL e LEWIS (1983); SCOTT e BRUCE (1987) (1987); TERPSTRA e OLSON (1993)
-------------------------------------	--	--

Continuação...		
Problema	Elementos Fundamentais	Identificado Em:
<b>Perfil Inadequado dos Conselheiros</b>	Relação de confiança é o único critério para obtenção de conselhos e orientações.	MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990)
<b>Perspectiva Inadequada do Planejamento</b>  <b>Reatividade Excessiva ao Que o Empreendedor Pensa Representar o Mercado</b>	Ênfase nos prazos mais longos; frustração e abandono do planejamento.  Sensibilidade extrema ao feedback dos clientes; mudanças frequentes de rumo e inconsistência.	ADIZES (1999); GASKILL <i>et al.</i> (1993); HUANG e BROWN (1999); POLLAN e LEVINE (1995)  GREINER (1998).
<b>Relações Improdutivas Com Pessoal de Vendas, Distribuidores, Representantes etc.</b>	Falta de proficiência em negociação; conflitos.	GASKILL <i>et al.</i> (1993); LAYNE (1995)
<b>Resistência à Ajuda Externa</b>	Necessidade de aporte gerencial; resistência às mudanças sugeridas.	ADIZES (1999); GASKILL <i>et al.</i> (1993); OSBORNE (1991)
<b>Resistência à Alavancagem Financeira</b>	Atitude refratária ao capital de terceiros; subcapitalização.	ARONOFF E ASTRACHAN (1996); BERMAN (1999)
<b>Seleção de Novos Sócios Com Perfil</b>	Necessidade de capital: ingresso de	(ADIZES (1999); ROWLAND (1995);



<b>Inadequado</b>	sócios não afinados ideologicamente; descaracterização do negócio.	POLLAN e LEVINE (1995)
<b>Sistema Gerencial de Tentativa e Erro</b>	Aprendizado pela correção dos erros; evolução gerencial lenta; tumultuo.	ADIZES (1999); HART (1999); HUANG e BROWN (1999); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); SCOTT e BRUCE (1987) (1987); KRIECK e TONTINI (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)

Continuação...		
Problema	Elementos Fundamentais	Identificado Em:
<b>Tendência a Julgar os Empregados Muito Severamente</b>	O empreendedor não reconhece diferenças pessoais entre ele e os empregados; julga os erros com severidade.	McGARVEY (1996); KWESTEL <i>et al.</i> (1997); BIRLEY e MUZYKA (2001)

**Quadro 9 - TRANSIÇÃO DA EMPRESA OPERADA PELO EMPREENDEDOR PARA EMPRESA GERIDA PELO EMPREENDEDOR**

**A seguir, é apresentada uma descrição sucinta dos problemas**

**referenciados na tabela acima.**

**Ambiente de Crise Permanente**

**Uma situação potencialmente mais grave do que a utilização do sistema de gestão por tentativa e erro, é que o empreendedor não aprendeu a aprender. Ou seja, o crescimento anterior e o tempo não foram suficientes para que ele se sensibilizasse para a organização racional do trabalho pela experiência.**

**Embora a demanda por seus produtos ou serviços esteja aumentando, a ausência de sistemas, normas ou diretrizes, faz com que problemas recorrentes tornem-se crises a todo o momento. A**

sobreposição de uma crise à outra agrava a incapacidade de se aprender com os erros, as atividades tornam-se agitação e toda a energia crítica é consumida nesse processo.

Pode-se acrescentar que nesses casos, freqüentemente, o empreendedor busca ajuda externa para organizar alguns procedimentos. O que acontece, em boa parte dos casos, é que os sistemas são implantados sem que se saiba para que, e tornam-se um elemento a mais na confusão.

#### Conflitos Com a Família

Mesmo com o crescimento, ou por causa dele, a necessidade de dedicação do empreendedor permanece muito elevada em termos de tempo, esforço e recursos de toda ordem, como nos tempos pioneiros.

Essa situação pode vir a comprometer o atendimento às demandas da vida pessoal. Se o empreendedor não conseguir “vender” à família a importância de sua dedicação a o negócio e a necessidade do seu apoio nesse momento crítico, poderão surgir conflitos sérios em que a família disputa com a empresa, exigindo a atenção do empreendedor.

Isso pode, inclusive, redundar em oposição aberta e explícita à continuidade do empreendedor na empresa, já que o simples fechamento não é mais uma possibilidade.

## **Crescimento Malsucedido**

**É comum acontecer que o crescimento da empresa se dê de forma inconsistente, em bases não muito sólidas, talvez em decorrência de alguns dos outros problemas descritos para a crise de transição entre a fase de empresa operada pelo proprietário e empresa gerida pelo proprietário.**

É provável que o empreendedor não tenha percebido isso, e continue fomentando um crescimento que vai comprometendo o futuro da empresa cada vez mais. Se ele for alertado e se convencer disso, dependendo da situação da empresa, pode ser realizado um recuo estratégico, retraindo os negócios e fazendo a empresa retornar ao estágio de sobrevivência. Assim, no futuro, pode ser aproveitada uma outra oportunidade de crescimento, desta vez com mais experiência e segurança.

### **Culpar Fatores Externos**

**Com o crescimento do volume das operações, o empreendedor desavisado atinge o que se convencionou chamar “limite gerencial”. Ele já não pode mais executar e controlar as coisas ao mesmo tempo, o que é absolutamente normal.**

**O problema ocorre quando o empreendedor não reconhece isto. Ele racionaliza o tempo todo, procurando culpados e atribuindo a causas externas os motivos de seus problemas. Ele despende muita energia desviando o foco e postergando providências urgentes.**

**Por exemplo, quando o crescimento traz consigo a necessidade de capitais de terceiros, o empreendedor poderá obter sucesso na obtenção do capital, mas freqüentemente, ocorrem problemas de relacionamento porque o empreendedor não dispõe de conhecimento ou controles formais suficientes para gerir adequadamente esse capital.**

**Além disso, é notória a disparidade de perspectiva, enquanto os empreendedores tendem a atribuir os problemas a fatores externos, os investidores tendem a visualizar os mesmos problemas como sendo causados por problemas de gerenciamento, ou seja, causas internas.**

#### **Descaso com a Seleção de Pessoal**

**Parece fato que as empresas jovens têm uma notória dificuldade para obter novos empregados com capacidade e motivação para a dura tarefa de fazê-las crescer, fazendo com que a escolha se dê entre candidatos com baixa diferenciação, sendo adotado como principal critério a impressão pessoal do empreendedor.**

**Dentre as razões mais citadas estão a urgência provocada pelo excesso de atividades, a incapacidade de oferecer remuneração adequada e a impossibilidade de o empregado vislumbrar uma carreira. Pode-se acrescentar a isso que o empreendedor não têm muita noção sobre que atributos devem ser**

**exigidos de um candidato a emprego que, a seu exemplo, deverá realizar tarefas as mais diversas em todas as áreas da empresa, muitas das quais o próprio empreendedor ainda não sabe quais são.**

**Os problemas mais sérios nesta área ocorrem quando o crescimento já provocou uma forte especialização de áreas e funções, mas o empreendedor não percebe a necessidade de refinar os métodos de recrutamento e seleção. Ele permanece contratando pelo seu julgamento subjetivo, o que pode trazer problemas futuros de inadequação do perfil das pessoas para o tipo de trabalho a ser realizado.**

#### **Descaso com o Planejamento**

**Para o empreendedor, a facilidade com que as vendas crescem parece tornar o planejamento desnecessário porque os resultados aparecem sem que seja necessário estabelecer metas e persegui-las.**

**Isto pode resultar na ausência de prioridades e dispersão de esforços no momento de investir os lucros crescentes. Também pode ocorrer que, tanto pela falta de tempo quanto pela noção de que as situações sempre novas e instáveis tornariam o esforço de planejamento obsoleto em pouquíssimo tempo, o empreendedor tem convicção de que a sobrevivência do negócio depende de concentrar energia no “fazer”.**

#### **Descaso com os Custos**

**Na fase inicial, o empreendedor estava preocupado em produzir e vender, e a contabilidade de custos era simples, se existia, prevendo uma margem de lucro sobre os custos, que o empreendedor procurava controlar pessoalmente.**

**Com a expansão das atividades, é muito freqüente que nem o empreendedor nem ninguém na empresa consigam saber ao certo o custo dos produtos. Como a orientação é *quanto mais melhor*, há um esforço permanente de vendas com descontos crescentes por volume. Como não se sabe o custo, não é improvável que o aumento nas vendas gere prejuízos cada vez maiores. Como as atenções estão exclusivamente voltadas para o fluxo de caixa, pode-se estar alimentando uma “bomba de efeito retardado”.**

### **Descentralização Em Vez de Delegação**

Muitas vezes, quando finalmente admite que a empresa já está grande demais para ser operada e gerida apenas por ele, o empreendedor tenta delegar e acaba descentralizando<sup>4</sup>, o que não corresponde à sua intenção.

Como ainda não existe um sistema de controle efetivo, a descentralização não funciona e o empreendedor reage a isto buscando retomar o controle. Este ciclo é recorrente, mantendo a empresa em um estado de turbulência constante.

---

<sup>4</sup> Convenciona-se que o conceito de *delegação* refere-se a atribuição a outrem da *execução* de tarefas. Já o conceito de *descentralização* é pertinente a atribuir às pessoas o poder de *decidir* sobre o que deve ser feito.

**Desprezo Pelo Treinamento**

Um bom número de empreendedores é cético quanto aos treinamentos formais. Acrescente-se que, nos primeiros tempos não havia tempo nem recursos para esses “luxos”. Isso é tanto mais comum quanto menor a empresa, onde a contribuição proporcional de cada pessoa em relação aos resultados totais é maior.

Além de não confiar nos resultados, o empreendedor permanece considerando os custos do treinamento, tanto seu próprio, como dos empregados, muito mais como uma despesa do que como investimento.

**Essa postura, mantida na nova situação, tende a comprometer o desempenho geral, justamente quando passa a se tornar cada vez mais importante a busca da competitividade.**

**Divergência de Expectativas**

**Quando o negócio está crescendo e existe mais de um empreendedor envolvido com o negócio, a disposição e a percepção da necessidade de energia, envolvimento, dedicação e pragmatismo pode ocorrer em níveis diferentes em cada um dos sócios.**

**Isso pode fazer com que as atividades sejam realizadas em ritmo, empenho e resultados diferentes. Nesse caso, fatalmente ocorrerão conflitos que poderão tornar-se graves.**

## **Diversificação Compulsiva**

O sucesso na gestão do negócio original e a disponibilidade de recursos decorrente de um fluxo de caixa insistentemente positivo, e ainda a sensação de que é pessoalmente capaz de gerir bem e fazer dar lucro qualquer negócio, pode levar o empreendedor a realizar aquisições, ou iniciar novos empreendimentos, simplesmente porque lhe parece uma boa oportunidade, esquecendo-se das dificuldades do início, quando lutava diuturnamente para aprender sobre o negócio e mantê-lo vivo.

Não é incomum que o empreendedor perca a medida do ponto seguro até onde se pode utilizar os recursos da empresa original para alavancar sua nova paixão, pois os novos negócios tornam-se naturalmente prioritários. Assim, seja em função da falta de proficiência do novo negócio, ou mesmo de necessidades normais de investimento, pode ocorrer uma descapitalização perigosa e a situação se deteriora antes que o novo negócio possa dar retorno, sem mencionar que este último pode simplesmente fracassar, botando a perder os recursos desviados precocemente da empresa original que ainda não está consolidada.

## **Domínio Absoluto Sobre as Informações**

**Não é incomum que o excesso de atividades, a ausência de delegação, a falta de tradição e a ausência de sistemas formais de registro tornem o empreendedor o único a deter as informações necessárias para que o negócio funcione. Sua ausência, seja temporária ou permanente, pode implicar solução de continuidade.**



**Existe, também, a ocorrência deste problema causada pelo excesso de centralização por falta de confiança nos funcionários.**

**Se o empreendedor não confia neles, sonega-lhes informações relevantes. Essa é uma causa importante para o fracasso do processo de delegação. Embora o empreendedor comece a deixar para outros a execução de algumas tarefas, muitas vezes não lhes fornece a informação suficiente para desincumbirem-se a contento delas.**

#### **Falta de Conhecimento do Negócio**

**Esta é uma das mais conhecidas fontes de problemas nas empresas em crescimento. No entanto, é comum que o empreendedor seja surpreendido pela falta de conhecimento das diversas dimensões do negócio. Até o momento em que percebe isso, acreditava que o domínio do processo produtivo ou apenas da atividade comercial fosse suficiente para garantir o crescimento constante. Se a atitude não mudar rapidamente, o desenvolvimento do negócio fica comprometido.**

#### **Falta de Consistência na Ação Gerencial**

**Particularmente quando o crescimento se dá em ritmo acelerado, não é incomum que o empreendedor traga para a nova fase da empresa a mesma visão do negócio típica das fases primárias. Com os novos volumes das operações, ele passa a ter dificuldades para compreender o funcionamento da empresa como**

**conjunto e se ressentido de não conseguir tratar as funções gerenciais básicas como áreas separadas, sujeitas a princípios e procedimentos próprios.**

**O resultado é que o crescimento se dá de uma forma desconexa, desarmoniosa, que pode impedir a evolução para a fase seguinte, perpetuando a crise ou comprometendo a sobrevivência da empresa.**

#### Relacionamentos Inter-Pessoais Improdutivos

**Tendo se acostumado com um negócio pequeno, em que o relacionamento humano produtivo não requer grandes esforços, o empreendedor não desenvolve a perspectiva que o relacionamento produtivo com os *stakeholders* é essencial para a sobrevivência de um negócio que está crescendo e buscando seu lugar em um ambiente que se revela cada vez mais competitivo.**

**Em muitos casos, sua conduta é interpretada simplificadoramente como mera falta de educação. Mesmo sendo informado da percepção que os outros têm de seu comportamento, ele prefere continuar concentrando-se nas operações e tudo o mais não é importante. Deixar de conquistar adeptos é uma causa de fracasso apontada como muito mais importante do que *marketing*, produção ou finanças.**

Falta de Estratégia e Direção

**Como que por inércia, o empreendedor não desenvolve uma perspectiva do negócio, não sabe para onde dirigi-lo e o que quer dele. Passa todo o tempo realizando, ou achando que o faz, e não pensa no crescimento do negócio, que já é uma realidade.**

**Dessa forma, o crescimento ocorre de maneira desordenada, e não é possível visualizar qualquer consistência na trajetória da empresa.**

**Foco Exclusivamente no Ambiente Interno/Aprendizado Lento/Inovação Limitada**

**Tendo sido bem sucedidos na superação das dificuldades iniciais e no aproveitamento de oportunidades para o crescimento, muitos empreendedores hesitam em realizar as mudanças dramáticas necessárias para refletir a direção, a intensidade e o ritmo da mudança ambiental.**

**Talvez limitações pessoais, talvez falta de informação sobre o mercado e o ambiente em geral, levam o empreendedor a não se empenhar na absorção rápida das novidades. Isso se reflete numa fatal inadequação do produto para necessidades alteradas, lentidão no desenvolvimento de novos produtos e na absorção de tecnologias de produção ou métodos gerenciais que poderiam propiciar competitividade e alavancar o crescimento.**

**Mais do que aceitar o desafio de trabalhar em condições de incerteza e tomar uma atitude proativa na gestão de suas empresas, esses empreendedores parecem assemelhar-se a uma “avestruz com a cabeça na areia”. Eles tendem a se concentrar no trabalho interno, e em como a organização é no presente, mais do que focar as mudanças, as condições competitivas, pressupostos e práticas necessários para permitir crescimento e sobrevivência.**

**Um exemplo desse tipo de comportamento é a ênfase exagerada nos custos, quando o empreendedor adota uma postura extremamente conservadora quanto à precificação, confiando muito mais nos custos do que nos sinais que o mercado emite.**

#### **Inapetência Para Delegação**

**Grande parte das vezes, o empreendedor demora muito a admitir que não pode continuar a fazer tudo sozinho, como nos tempos pioneiros da empresa. Mesmo quando ele consegue enxergar a necessidade de delegar, ele não consegue fazê-lo, impedindo que a empresa cresça de maneira minimamente consistente.**

**Pode-se relacionar um elenco de motivos para que a delegação seja sempre adiada, mas os mais freqüentes são:**

- **a personalidade do empreendedor, que prefere fazer ele mesmo para que os resultados sejam o que espera.**

**Embora a divisão formal de tarefas já tenha alguma ênfase, o empreendedor ainda se encarrega, no todo ou com freqüência, de tarefas as mais diversas, mesmo aquelas das quais não gosta;**

- **a tradição de sempre fazer o que é preciso, pois a empresa chegou até aqui dessa forma;**
- **o excesso de atividades provocado pelo crescimento rápido faz com que o empreendedor não tenha tempo de ensinar os empregados a realizar as tarefas a contento.**

**Quando o crescimento faz a empresa atingir uma complexidade organizacional que torna indispensável uma delegação efetiva, é comum que o empreendedor, em vez de desenvolver instrumentos de controle de desempenho, caia em um processo de frustração e acabe apenas praticando a abdicação.**

**Uma decorrência natural da incompetência do empreendedor para delegar, é que os empregados também não se tornam proficientes em tomar decisões adequadas para cada situação. A maioria deles não desenvolve capacidade analítica para tanto. Naqueles raros meios onde a capacidade decisória sobrevive, vai existir uma tendência à generalização do hábito de não delegar, com um sentimento de “se eu quiser as coisas bem feitas, tenho que fazê-las eu mesmo”**

### **Incapacidade de Separar a Vida Financeira Pessoal da Empresarial**

**Habitado aos primeiros tempos, em que operava quase sozinho e o dinheiro da empresa era o seu, o empreendedor não consegue diferenciar o capital de giro da empresa, utilizando-o para outros fins, alheios ao negócio. Fatalmente, essa confusão vai redundar em problemas no futuro.**

### **Inexistência de um Canal de Comunicação Com os Empregados**

**Nos primeiros tempos da empresa, a proximidade física constante e a similaridade no desempenho das funções entre o empreendedor e seus empregados, redundava em uma comunicação muito eficaz e em tempo real, bastando aos empregados, muitas vezes, apenas observar o que ocorria a sua volta para entender o que se passava, quais os objetivos das ações e inserir-se no contexto com relativa segurança.**

**Com o crescimento, a especialização e o distanciamento físico, é comum que o empreendedor esqueça-se de abrir, ou utilizar, um canal efetivo de comunicação com os empregados. Eles apenas percebem que as coisas estão mudando, mas não são capazes de entender o que a mudança realmente significa para eles, no presente e no futuro. Certamente, em vez de enxergar benefícios, eles se sentirão ameaçados.**

**Nesse caso a resistência é certa, com todos os problemas potenciais que pode acarretar. Ainda, deve-se considerar que existe**

**a possibilidade de o empreendedor não possibilitar aos empregados o conhecimento dos objetivos, políticas e procedimentos básicos que, muitas vezes nessa fase de transição, estão apenas em sua cabeça. Se as pessoas não sabem qual o seu próprio papel no conjunto, como exigir que realizem esforços em prol dos objetivos organizacionais se eles nem ao menos sabem quais são?**

**Num quadro grave desse tipo de situação, dissemina-se uma sensação de que ninguém sabe o que os outros estão fazendo, sejam indivíduos ou áreas funcionais inteiras.**

**Um resultado bastante previsível deste tipo de situação é o potencial de inconsistência nas operações.**

#### **Manutenção da Informalidade Excessiva Por Descuido ou Desprezo à Atividade Gerencial**

Embora seja presumível, e até certo ponto desejável, que uma empresa jovem tenha um baixo grau de burocratização, a permanência desta situação depois de um período de crescimento pode redundar em problemas graves, particularmente se esta é uma opção consciente do empreendedor. Podem ocorrer comprometimentos sérios no relacionamento com clientes, fornecedores e investidores.

Como no princípio, o empreendedor permanece orientado para as dimensões técnicas ou para a consolidação de seus ideais, menosprezando atividades administrativas. Suas energias físicas e mentais são absorvidas inteiramente por produzir e vender seus produtos.

De maneira geral, a mesma flexibilidade que o baixo grau de formalização proporciona pode se tornar uma ameaça pelos acordos verbais não cumpridos ou mal documentados, gerando crises. Alguns desentendimentos podem ser decorrentes da desistência de alguns termos do acordo verbal, mas provavelmente, a maioria deles vai decorrer de interpretações errôneas, expectativas díspares ou esquecimento puro e simples.

#### Medo da Concorrência Interna

**Não é incomum que o empreendedor reconheça sua falta de proficiência em assuntos de gerência. No entanto, conscientemente ou não, o empreendedor pode desenvolver um certo receio de cercar-se de pessoas com conhecimentos e habilidades que próprio empreendedor não possui.**

**Isso pode gerar uma situação paradoxal, pois embora a situação de crescimento acelerado da empresa exija pessoas que possam realizar tarefas cada vez mais complexas a contento, o empreendedor contrata apenas aquelas a quem ele, subjetivamente, não julga como uma ameaça ao seu poder.**

#### Medo do Crescimento

**Particularmente nas empresas familiares, pode ocorrer que o empreendedor, conscientemente ou não, evite ultrapassar o**



**crescimento além de um determinado ponto que ele julga seguro, embora reconheça que o negócio tem potencial para expandir-se. É possível que a empresa passe a ter problemas de relacionamento com o mercado, que exige uma postura mais atuante.**

**Esse comportamento, eventualmente, pode ter os efeitos esperados pelo empreendedor em nichos de mercado em que a competição permanece baixa durante longo tempo ou o diferencial da empresa seja muito forte. No entanto, se as condições ambientais se alterarem, os clientes poderão migrar para a concorrência em níveis que comprometem a sobrevivência da empresa, que a essa altura já perdeu a capacidade de reação.**

**A principal razão para esse comportamento potencialmente perigoso é o receio de perder o controle sobre um negócio que o empreendedor julga território seu. Também pode ocorrer o receio de que o crescimento acarrete dívidas e riscos que desestabilizem as relações familiares.**

#### **Arrogância/Mudanças na Base do “Rolo Compressor”**

O sucesso obtido com o crescimento da empresa e a superação do fluxo de caixa negativo pode fazer com que o empreendedor adquira uma sensação de onipotência, relacionando o sucesso diretamente às suas qualidades como empresário e administrador. Ele torna-se surdo às ponderações alheias, por mais sensatas que possam parecer, e passa a tomar decisões impulsivamente, utilizando a chamada “abordagem do rolo compressor”. A uma certa altura, o

empreendedor tende a concentrar o poder de tal forma, que qualquer discordância de suas posições passa a ser encarada como deslealdade.

**Como efeito colateral, pode se disseminar uma resistência generalizada a contribuir com sugestões. As pessoas resistem a perder tempo e energia fazendo sugestões ou participando de reuniões, pois sabem que o empreendedor irá decidir tudo a seu modo, independentemente do que quer que digam ou façam.**

**A mudança desse tipo de atitude pode encontrar, também, resistência por parte do empreendedor, que acredita que a sua posição de mando é inabalável, e justifica tudo.**

#### **Orientação Para Vendas e Não Para *Marketing***

Comumente, encontra-se na literatura que a trajetória de uma empresa bem sucedida passa pela ênfase em produzir e vender, caminho único para assegurar os recursos que podem garantir a sobrevivência nos primeiros tempos. Superada essa etapa, estando a empresa envolvida com o crescimento, enraíza-se a convicção que o objetivo é conseguir cada vez mais vendas, e que os números cada vez mais expressivos vão assegurar o sucesso no futuro.

Em casos graves, o empreendedor não desenvolve a noção que a empresa, em última análise, é um instrumento para satisfazer as necessidades de um mercado com um produto específico, com um preço adequado e com um sistema eficiente de distribuição. Isso faz com que ele não priorize o

atendimento e a prestação de serviços adicionais, comprometendo o desempenho da empresa diante da concorrência.

Este é um problema que, embora possa não ser uma ameaça visível aos olhos do empreendedor, acumula grande potencial de ameaça para as fases posteriores da evolução da empresa, pois os sistemas de gestão que começam agora a se delineados ou desenvolvidos vão repercutir e perenizar essa atitude.

#### Perfil Financeiro Equivocado

**Embora o crescimento significativo nas vendas gere recursos em volumes maiores do que a empresa estava habituada no início, os investimentos para a expansão constante da produção e as necessidades crescentes de investimentos e capital de giro podem pressionar o empreendedor a perder de vista a construção de um perfil financeiro saudável.**

**É comum que o empreendedor, inadvertidamente, passe a contratar financiamentos de curto ou médio prazo para realizar investimentos com retorno de longo prazo. Esse comportamento representa uma bomba de efeito retardado que torna o fracasso uma ocorrência previsível.**

#### Perfil Inadequado de Conselheiros

**Na fase em que a empresa está em franco crescimento, muitos dos problemas podem advir do círculo de relações pessoais do empreendedor. Como não tem o hábito de planejar, ou às vezes nem**

mesmo tem idéia de como fazê-lo, ele procura aconselhar-se com pessoas de sua confiança, principalmente no que tange a questões estratégicas e financeiras.

Pode ocorrer, no entanto, que as pessoas a quem recorre tenham menos preparo e experiência do que ele próprio, o que pode leva-lo a tomar decisões errôneas e comprometer o futuro da empresa.

#### Perspectiva Inadequada do Planejamento

Tendo a realidade da empresa convencido o empreendedor da necessidade de planejar, ou instado a fazê-lo, é comum que ele comece a partir de uma perspectiva de médio e longo prazo.

Isto, certamente, provoca no empreendedor um sentimento de frustração, pois ainda não possui experiência suficiente com o produto e o mercado e nem há memória organizacional. Embora a empresa esteja crescendo e se transformando rapidamente, boa parte dela ainda faz parte de uma visão, um sonho, uma intenção, e isto não constitui base para formular planos e estabelecer metas e estratégias realistas num prazo mais dilatado.

O empreendedor precisa ser convencido que o planejamento de curto prazo é o melhor caminho para gerir idéias e adquirir experiência.

Reatividade Excessiva ao que o empreendedor pensa representar o Mercado

Pensando estar seguindo a risca os preceitos do bom *marketing*, o empreendedor desenvolve uma postura de extrema sensibilidade a todo tipo de manifestação sobre o seu negócio. Tanto a motivação quanto as decisões do empreendedor são altamente sensíveis ao *feedback* dos clientes.

Embora, em algum grau, isto propicie flexibilidade e rapidez desejáveis em princípio, a falta de reflexão sobre a propriedade e as conseqüências das manifestações do mercado pode minar a força propulsora, mudando o curso a toda hora e impedindo um nível mínimo de consistência na ação.

Relações Improdutivas Com Pessoal de Vendas, Distribuidores,  
Representantes etc.

**Nos primeiros tempos da empresa, particularmente no ramo industrial, o tamanho reduzido e o baixo volume das operações permitiam que os problemas com o mercado fossem resolvidos rápida e objetivamente pelo próprio empreendedor, sem danos maiores. Com o crescimento, adicionam-se pessoas e níveis que passam a se relacionar com o mercado em nome da empresa. Essas pessoas têm que negociar o tempo todo, fazendo concessões e ajustando preços e condições, para viabilizar a colocação dos produtos.**

**É muito comum que o empreendedor não esteja afeito ao ambiente em que a negociação é uma prática permanente. Assim, a falta de conhecimentos e experiência na área comercial, pode**

**redundar em problemas de comunicação ou conflito de interesses com funcionários ou parceiros comerciais.**

Resistência à Ajuda Externa

**Mesmo com o crescimento, o estreito envolvimento do empreendedor com o negócio faz com que ele o sinta como uma obra sua, uma cria que depende de sua atuação direta.**

**No processo de desenvolvimento o empreendedor poderá sentir a necessidade de ajuda externa, seja para desenvolver e implantar sistemas de gestão ou solucionar algum problema em área específica. No entanto, embora eventualmente possa ter solicitado ajuda, o empreendedor resiste às propostas e soluções apresentadas que, a seu ver, descaracterizarão a sua obra.**

**A ajuda, embora possa ter consumido recursos críticos, não é aproveitada e os problemas permanecem.**

### **Resistência a Alavancagem Financeira**

Um grande número entre os pequenos empresários tem uma atitude refratária a permitir o ingresso de capital de terceiros, tanto em relação à composição do capital quanto ao simples endividamento. As histórias sobre como outros empresários perderam tudo pela exploração dos bancos e dos agiotas, ou como sócios capitalistas tiraram o empreendedor do negócio tornam-se folclóricas em seu meio.

Com o passar do tempo e o crescimento, essa postura somente se torna uma ameaça quando fica evidente a subcapitalização, o que pode

comprometer o desenvolvimento da empresa, ou mesmo sua sobrevivência, visto que as operações, somente, têm pouca chance de gerar os recursos necessários para investimento.

#### Seleção de Novos Sócios Com Perfil Inadequado

**Com o crescimento, pode surgir a necessidade de capitalizar o empreendimento. Em busca de soluções alternativas ao simples endividamento, o empreendedor pode associar-se a pessoas que não participaram das fases de concepção, nascimento e crescimento da empresa.**

**Esses elementos externos, sócios capitalistas de risco, notoriamente, estão comprometidos somente com a remuneração de seu capital e não com a empresa ou com os sonhos do empreendedor.**

**Na defesa de seus interesses, podem intervir de maneira a descaracterizar a empresa tal como a concebe o empreendedor, que não se identifica mais com ela e se desmotiva, diminuindo seu envolvimento e minando a energia crítica que a sustenta. Nesses casos, o fracasso iminente é uma boa aposta.**

#### Sistema Gerencial de Tentativa e Erro

Até o ponto em que chegou, taxas relativamente modestas de crescimento permitiram que o empreendedor reagisse às necessidades e fosse desenvolvendo paulatinamente os elementos de um sistema de gestão ainda incipiente. O desenvolvimento se deu de tentativa e erro, ou seja, a curva de

aprendizado evolui pela correção dos erros cometidos. No entanto, um crescimento mais vigoroso e constante no volume das operações passa a evidenciar que os sistemas gerenciais existentes não evoluem na mesma velocidade e têm uma abrangência inadequada para o momento da empresa.

O atropelo na execução das tarefas faz com que as operações com procedimentos ou escala ainda não experimentados causem tumulto e descompasso entre as diversas áreas de interesse, freqüentemente atingindo os clientes.

**Tendência a Julgar os Empregados Muito Severamente**

**Embora, muitas vezes, possa ter alguma preocupação com seu desempenho no relacionamento humano, pode ocorrer que o empreendedor não tenha consciência que ele criou e desenvolveu um negócio porque possui características excepcionais que lhe permitiram chegar até onde está.**

**Ele tem dificuldade de compreender que as pessoas não estão, em princípio, aptas a fazer as coisas exatamente como ele faria. Pior ainda, às vezes o empreendedor não compreende que o seu jeito de fazer uma determinada coisa já não é mais adequada para a situação atual, e que os empregados já perceberam isso.**

**Ambas as situações são potencialmente perigosas para o desenvolvimento do negócio.**



### 7.4.2.2 Elenco de problemas centrados na fase 4

Neste tópico são explicitados os problemas considerados típicos da fase de transição de Empresa Gerida Pelo Empreendedor para Empresa Gerida por Profissionais

TRANSIÇÃO DA EMPRESA GERIDA PELO EMPREENDEDOR PARA EMPRESA GERIDA PROFISSIONALMENTE		
Problema	Elementos Fundamentais	Referências em:
<b>Alocação Inefetiva de Recursos Humanos</b>	Aparecimento das funções gerenciais especializadas; obrigação de fidelidade aos antigos funcionários; estrutura inadequada.	KWESTEL <i>et al.</i> (1997)
<b>Crise da Divisão do Poder/ Elevado <i>Turn-Over</i> Gerencial</b>	O empreendedor não muda estilo e habilidades; conflitos generalizados. Equipe gerencial instável e sem profissionalização	ADIZES (1999); GREINER (1998); MOUNT <i>et al.</i> (1993); POLLAN e LEVINE (1995); SCOTT e BRUCE (1987); OSBORNE (1991); KWESTEL <i>et al.</i> (1997); BIRLEY e MUZYKA (2001)
<b>Desmoralização das Novas Regras</b>	Ênfase no subsistema administrativo; regras são estabelecidas, mas o empreendedor não se julga obrigado a cumpri-las.	ADIZES (1999); DeVRIES (1997)
<b>Relacionamentos</b>	Os relacionamentos	LAYNE (1995); McGARVEY (1996);

<b>Inter-Pessoais Improdutivos</b>	crescem muito e o empreendedor não sabe como lidar com eles; conflitos afetam a efetividade organizacional.	MOUNT <i>et al.</i> (1993); ZACHARAKIS e MEYER (1999); EL NAMAKI (1990); KWESTEL <i>et al.</i> (1997); BARTOLOMÉ (2001)
<b>Falta de Uma Cultura de Avaliação</b>	O empreendedor não percebe a necessidade de avaliar desempenho; pessoas passam a agir segundo seu próprio julgamento.	KWESTEL <i>et al.</i> (1997)

Continuação...		
Problema	Elementos Fundamentais	Referências em:
<b>Falta de Visão Estratégica e Direção</b>	Falta de uma visão clara do negócio; os funcionários não sabem a direção.	HART (1999); LAYNE (1995); McGARVEY (1996); MOUNT <i>et al.</i> (1993); POLLAN e LEVINE (1995); SCOTT e BRUCE (1987); TERPSTRA e OLSON (1993); ZACHARAKIS e MEYER (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)
<b>Generalização do Hábito de Não Delegar/ Incompetência Decisória</b>	Os gerentes imitam o empreendedor e ninguém delega. Os empregados não pensam no que estão fazendo; os gerentes não sabem tomar decisões	ADIZES (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000); HART (1999)
<b>Paralisia Por Avanços e Retrocessos Constantes</b>	Fluxo e refluxo constante de autoridade; a empresa perde vitalidade.	ADIZES (1999); CHURCHIL e LEWIS (1983); GREINER (1998) (1998); SCOTT e BRUCE (1987); KWESTEL <i>et al.</i> (1997)
<b>Perspectiva Inadequada do Planejamento</b>	Empreendedor reacionário; planejamento de	GASKILL <i>et al.</i> (1993); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); POLLAN e LEVINE (1995); ROWLAND (1995).

	curto prazo, somente, é inadequado.	EL NAMAKI (1990); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)
<b>Planejamento Irreal</b>	Postura do empreendedor não corresponde à realidade; desejar equivale a acontecer.	ADIZES (1999); MYLLYNIEMI <i>et al.</i> (1990); POLLAN e LEVINE (1995); KWESTEL <i>et al.</i> (1997)
<b>Planejamento Não-Executado</b>	Falta de cultura e excesso de atividades fazem o planejamento ser esquecido.	HART (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000)

Continuação...		
Problema	Elementos Fundamentais	Referências em:
<b>Relações Improdutivas Com Pessoal de Vendas, Distribuidores, Representantes etc.</b>	Falta de profissionalização das operações; conflitos pelo não atendimento de expectativas.	GASKILL <i>et al.</i> (1993)
<b>Resistência às Pressões Pelo Afastamento</b>	Empresa profissionalizada; Empreendedor resiste deixar o comando direto das operações.	(CHURCHIL e LEWIS (1983); FROST (1991); GASKILL <i>et al.</i> (1993); GREINER (1998); ROWLAND (1995); SCOTT e BRUCE (1987); <a href="#">ZACHARAKIS e MEYER</a> (1999)
<b>Sensação de Perda do Controle/Resistência à profissionalização</b>	O empreendedor teme perder o controle com a profissionalização; fluxo de informação ascendente.	ADIZES (1999); BERMAN (1999); HUANG e BROWN (1999); LAYNE (1995); REEB (1999); SCOTT e BRUCE (1987); EL NAMAKI (1990); KWESTEL <i>et al.</i> (1997); DeVRIES (1997); BIRLEY e MUZYKA (2001)
<b>Sentimento Geral de que Ninguém Sabe Quais os Objetivos ou o Que os Outros Estão Fazendo</b>	Sistemas inadequados ao novo tamanho da empresa; falta de coordenação	ADIZES (1999); FLAMHOLTZ e HANDLE (2000); HART (1999); LAYNE (1995); BARRIER (1998); McGARVEY

	e comunicação efetiva; relacionamento deteriorado.	(1996); MOUNT <i>et al.</i> (1993); EL NAMAKI (1990); OSBORNE (1991)
--	--	--

**Quadro 10 - TRANSIÇÃO DA EMPRESA GERIDA PELO EMPREENDEDOR PARA EMPRESA GERIDA PROFISSIONALMENTE**

Da mesma forma que o conjunto de problemas anterior, segue uma breve descrição dos problemas encontrados nesta fase de transição.

Alocação Inefetiva de Recursos Humanos

**Com o crescimento das operações, a especialização de funções e a necessidade de departamentalizar as atividades leva à demanda por gerentes intermediários. Por lealdade aos companheiros que o acompanharam fielmente desde os tempos difíceis do início e o ajudaram a fazer da empresa o que é hoje, o empreendedor acaba promovendo-os a funções de gerência que estão além de sua experiência e/ou habilidade, recusando-se a formar uma equipe profissional.**

**Isso também se reflete em uma grande resistência a mudar a estrutura organizacional para adequá-la a uma empresa que não tem mais o tamanho de antes.**

**Crise da Divisão do Poder/ Elevado *Turn-Over* Gerencial**

Não estando o empreendedor preparado para abdicar do poder absoluto, não entende que é necessário um novo conjunto de estilo e habilidades para esta nova fase, o que implica ser substituído, ou complementado, por pessoas diferentes dele.

A certa altura, o empreendedor surpreende-se pelo fato de não estar conseguindo estruturar uma equipe gerencial estável. É comum um quadro no qual os gerentes que não se enquadram são demitidos, e aqueles que se adaptam à cultura da casa, ou seja, do empreendedor, não fazem o que deve ser feito.

Ocorrem conflitos entre a velha e a nova guarda, entre o empreendedor e os gerentes profissionais e entre as metas da empresa e as metas individuais. As disputas poderão gerar problemas (perda da confiança e do respeito) de relacionamento entre sócios ou na família, se a empresa for uma sociedade familiar.

### **Desmoralização das Novas Regras**

Com o crescimento e a contratação de profissionais especializados é natural que o empreendedor passe a enfatizar o subsistema administrativo. O problema ocorre quando ele faz isso para reagir à sensação de perda de controle, e passa a desenhar sistemas que permitam controlar aos outros e não a ele que, em princípio, não deve prestar contas a ninguém. Afinal, boa parte dos empreendedores abriu seu próprio negócio justamente por não se sentir confortável em situações de subordinação.

Assim, é comum que o empreendedor exija o cumprimento das novas normas, mas seja o primeiro a desrespeitá-las. O exemplo negativo mina a efetividade dos novos sistemas e a organização passa a comportar-se de maneira imprevisível.

### **Relacionamentos Inter-Pessoais Improdutivos**

Com o crescimento da empresa, os relacionamentos do empreendedor com os públicos interno e externo multiplicam-se muitas vezes. Se ele não tem habilidades para conquistar adeptos para a sua visão do negócio, os conflitos podem assumir proporções perigosas.

Muitos empreendedores não estão aptos a perceber as necessidades das pessoas e os benefícios de algumas práticas motivacionais. Às vezes, apenas o uso de palavras gentis pode evitar grandes problemas.

Pode-se acrescentar que, às vezes, o empreendedor busca ajuda técnica para resolver esse problema, mas ele rapidamente descobre que os instrumentos e a maneira de abordar os problemas propostos pelos especialistas não dão resultados satisfatórios, porque foram concebidas para gerentes e não se ajustam bem à personalidade empreendedora.

### **Falta de Uma Cultura de Avaliação**

Muitas vezes, por inúmeros motivos, o empreendedor toma decisões acertadas e realiza as ações corretamente, mas não percebe a necessidade de controlar e avaliar o desempenho das pessoas. Na falta de feedback, as pessoas não sabem o que está errado ou certo, e passam a agir conforme seu próprio entendimento, o que fatalmente acaba em problemas.

### Falta de Visão, Estratégia e Direção

**Embora a empresa esteja se profissionalizando, o empreendedor tenta manter o controle a todo custo, mas não tem mais uma visão clara do negócio, o que é e aonde quer chegar. Sua visão é muito voltada para o passado da empresa. O empreendedor**

**não consegue passar aos gerentes e funcionários a visão consistente da qual derivariam as estratégias e a direção a ser seguida.**

#### **Generalização do Hábito de Não Delegar**

**A resistência do empreendedor a delegar efetivamente acaba disseminando entre os gerentes o sentimento de “se eu quiser as coisas bem feitas, tenho que fazê-las eu mesmo”, e criam-se “feudos” onde apenas uma pessoa domina as informações e o conjunto de procedimentos.**

**Em decorrência da incompetência do empreendedor para estimular os empregados a pensar sobre suas atividades, os empregados também não se tornam proficientes em tomar decisões adequadas para cada situação.**

**Esta situação é potencialmente mais grave nesta fase de crise de crescimento do que na crise anterior, porque está sendo incorporado à empresa o pessoal de nível gerencial. Gerentes que não sabem decidir têm um potencial de problemas muito grande.**

#### **Paralisia Por Avanços e Retrocessos Constantes**

Com o crescimento da empresa e as tentativas frustradas de delegação, desenvolve-se uma sensação de fluxo e refluxo constante da autoridade. Existe uma percepção generalizada de que a atuação do empreendedor cerceia o desenvolvimento da empresa e ele próprio fica descontente com a instabilidade.

Nesta fase é comum que o empreendedor sinta-se traído pelas pessoas a quem confiou as tarefas de direção da empresa, pois constata que elas não estão agindo como ele agiria, ou não estão sendo tão eficientes como ele seria, ou não estão obtendo tanto lucro como ele obteria. Ele intervém e centraliza tudo novamente, até que o excesso de atividades o leve na direção inversa. Até que as coisas se estabilizem o ciclo pode se repetir algumas vezes.

A essa altura, ele gostaria de dedicar parte de seu tempo a outras atividades, mas freqüentemente sente-se obrigado a retomar por completo os rumos da empresa. Nesse meio tempo, as decisões ou não são tomadas ou são reparadas pelo empreendedor, e a empresa perde energia.

### **Perspectiva Inadequada do Planejamento**

O declínio organizacional freqüentemente é causado por dirigentes que se tornaram reacionários. O resultado é planejamento inadequado ou inexistente e tomada de decisão ineficiente. As características são: falta de percepção (insight), inflexibilidade, ênfase exagerada nas habilidades técnicas etc.

Pode-se acrescentar que o empreendedor pode trazer dos tempos da empresa menor, a noção que o planejamento de curto-prazo apresenta melhores resultados. Só que a empresa agora não pode reproduzir o modelo de sucesso antigo, e precisa planejar em um prazo mais dilatado.

### **Planejamento Irreal**

A admissão da necessidade de desenvolver e implantar sistemas gerenciais mais sofisticados leva naturalmente à adoção do planejamento como meio de



orientar o crescimento desconexo. No entanto, o empreendedor ainda arrogante dirige o processo de planejamento para uma postura de “como nós gostaríamos que as coisas fossem”, desvinculada da realidade, acreditando que desejar equivale a acontecer.

A preparação da empresa para a realidade descrita no planejamento inconsistente pode ser muito onerosa e difícil de ser corrigida, talvez comprometendo a sobrevivência da empresa.

### **Planejamento Não-Executado**

Com o crescimento, a necessidade de planejamento tornou-se evidente. Tempo e recursos são dependidos para realizá-lo. No entanto, a falta de cultura e as necessidades do dia-a-dia fazem com que o planejamento logo seja esquecido, deixado de lado, postergado como uma coisa de importância menor.

No entanto, deixar de executar o planejamento pode ser tão fatal nesta fase quanto não ter nenhum planejamento.

Relações Improdutivas Com Pessoal de Vendas, Distribuidores,  
Representantes etc.

**O crescimento acelerado sem a profissionalização das operações pode criar descompasso entre a área comercial e a capacidade de atender aos pedidos em conformidade com o que foi negociado. Isso pode gerar tensões entre o empreendedor e seus gerentes com o pessoal que está sujeito às pressões dos clientes.**

Resistência à Pressões Pelo Afastamento

**Quando a empresa está desenvolvida ao ponto em que os postos-chave já estão ocupados por gerentes profissionais, não é incomum que investidores ou credores pressionem para que o empreendedor se afaste do comando das operações, pelo menos em algumas funções consideradas críticas.**

**Muitas vezes o empreendedor reluta em fazê-lo, pois seria admitir sua dispensabilidade. Além disso, geralmente eles procrastinam o planejamento para a retirada e, quando chega o momento, por qualquer motivo, eles não estão preparados, financeira e logisticamente, para separar-se do dia-a-dia da sua empresa.**

#### **Sensação de Perda do Controle/Resistência à Profissionalização**

É o que sentem alguns empreendedores quando percebem que as pessoas que assumiram parte do processo decisório não procedem exatamente como eles procederiam. Sentem que a empresa se descaracteriza como extensão de sua própria personalidade, e o empreendedor reluta em aceitar uma maneira de gerir a empresa que não seja a sua, podendo criar a sua volta uma atmosfera que torna qualquer evolução penosa e demorada.

**A tentativa de retomar o controle só funcionará se forem desenvolvidos sistemas de controle que permitam uma descentralização posterior efetiva. Pode acontecer de o empreendedor, ao invés de desenvolver e implementar sistemas de controle ágeis e objetivos, queira manter um fluxo de informação**

**ascendente em que possa ter acesso permanente aos mínimos detalhes, de todas as operações, em todas as áreas.**

Essa predileção pelo detalhe, útil nos tempos pioneiros, vai comprometer o fluxo eficiente das informações, atrapalhar a tomada de decisões e empurrar os profissionais competentes para fora da empresa.

Falta de Comunicação/Ninguém Sabe Quais São os Objetivos ou o Que

Os Outros Estão Fazendo

**A falta de sistemas efetivos de gestão adequados ao novo tamanho leva à sobrecarga do empreendedor, que ainda está aprendendo a delegar e tem na cabeça todas as diretrizes para fazer a empresa funcionar. Ele não consegue coordenar as atividades nem estabelecer comunicação efetiva entre os novos gerentes ou áreas funcionais. De qualquer forma, o empreendedor resiste em deixar de ser o único depositário de informações importantes, e a empresa perde em sinergia.**

**Da mesma maneira, o empreendedor não tem tempo e/ou habilidade para comunicar aos funcionários os principais objetivos e políticas da empresa como base para tomada de decisão, portanto, as pessoas não sabem qual o seu próprio papel no conjunto. Como exigir que as pessoas realizem esforços em prol dos objetivos organizacionais se eles nem ao menos sabem quais são?**

**O resultado é que tanto o empreendedor como os gerentes ficam insatisfeitos e o relacionamento se deteriora.**

#### *7.4.3 Um Instrumento Para o Diagnóstico*

Já se afirmou anteriormente que, para efeito deste trabalho, o diagnóstico formal não é parte essencial. O que mais contribui para o alcance dos objetivos é o processo pelo qual se busca validar o modelo. Ou seja, o trabalho com o empreendedor em seu próprio ambiente, a empresa.

No entanto, embora não se preconize uma forte estruturação no diagnóstico a ser realizado pelo consultor numa situação de aplicação prática, sugere-se aqui um formulário (Quadro 11) para registro de alguns pontos importantes, inclusive a percepção do empreendedor sobre a incidência de cada um dos problemas nas empresas em geral, a partir da percepção de uma realidade mais ampla do que a sua própria.

<b>PROBLEMA</b>	<b>O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:</b>	<b>PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?</b>	<b>EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?</b>
Ambiente de Crise Permanente			
Arrogância/ Mudanças na Base do “Rolo Compressor”			
Conflitos Com a Família			
Crescimento Malsucedido			
Culpar Fatores Externos			
...			
...			
...			
...			
...			
...			

Quadro 11 – Modelo do formulário de diagnóstico

**A importância de solicitar aos sujeitos de pesquisa que opinassem sobre a realidade das outras empresas e empreendedores que conhece (segunda coluna do Quadro 11) reside na constatação, surgida durante a pesquisa, que as pessoas têm dificuldade e receio de falar sobre seus comportamentos e os problemas deles decorrentes, às vezes surgindo situações delicadas entre o pesquisador e o empreendedor.**

**Decidiu-se, então, proporcionar maior familiaridade aos sujeitos com o teor da pesquisa. A maneira julgada conveniente para fazer isso foi organizar um instrumento de coleta de dados contendo o rótulo do problema, a descrição sucinta e uma escala do tipo Lickert, para que o empreendedor opinasse sobre a ocorrência**

desses problemas na realidade empresarial de sua esfera (quadro 12). O resultado (Anexo) foi avaliado pelo pesquisador como satisfatório, como se discute no cap. 8. A conversa entre pesquisador e empreendedor ficou mais fácil e objetiva e boa parte dos receios foi diluída.

Não se concebeu o instrumento com o objetivo específico de propiciar uma análise quantitativa dos dados, embora isso possa ser possível e conveniente numa situação em que se consiga uma amostra aleatória e representativa de determinado universo. Na realidade, essa é uma pretensão futura.

PROBLEMA	DESCRIÇÃO	OCORRE:	
<p>AMBIENTE DE CRISE PERMANENTE</p>	<p><b>Uma situação potencialmente mais grave do que a utilização do sistema de gestão por tentativa e erro, é que o empreendedor não aprendeu a aprender. Ou seja, o crescimento anterior e o tempo não foram suficientes para que ele se sensibilizasse para a organização racional do trabalho pela experiência. Embora a demanda por seus produtos ou serviços esteja aumentando, a ausência de sistemas, normas ou diretrizes, faz com que problemas recorrentes tornem-se crises a todo momento. A sobreposição de uma crise à outra agrava a incapacidade de se aprender com os erros, as atividades tornam-se agitação e toda a energia crítica é consumida nesse processo.</b></p> <p>Pode-se acrescentar que nesses casos, freqüentemente, o empreendedor busca ajuda externa para organizar alguns procedimentos. O que acontece, em boa parte dos casos, é que os sistemas são implantados sem que se saiba para que, e tornam-se um elemento a mais na confusão.</p>		Nunca
			Às Vezes
			Com Freqüência
			Com Muita Freqüência
			Sempre
<p>CONFLITOS COM A FAMÍLIA</p>	<p><b>Mesmo com o crescimento, ou por causa dele, a necessidade de dedicação do empreendedor permanece muito elevada em termos de tempo, esforço e recursos de toda ordem, como nos tempos pioneiros. Essa situação pode vir a comprometer o atendimento às demandas da vida pessoal. Se o empreendedor não conseguir “vender” à família a importância de sua dedicação ao negócio e a necessidade do seu apoio nesse momento crítico, poderão surgir conflitos sérios em que a família disputa com a empresa, exigindo a atenção do empreendedor.</b></p> <p>Isso pode, inclusive, redundar em oposição aberta e explícita à continuidade do empreendedor na empresa, já que o simples fechamento não é mais uma possibilidade.</p>		Nunca
			Às Vezes
			Com Freqüência
			Com Muita Freqüência
			Sempre

Quadro 12– Exemplo de conteúdo do instrumento de coleta de dados

Ao utilizá-lo, percebeu-se que o instrumento de coleta de dados conferiu respeitabilidade e confiabilidade à pesquisa, pois ela assumiu um formato conhecido dos empreendedores, posto que todos já foram alvo de diversas pesquisas no formato tradicional de questionário ou entrevista.

Da mesma forma, parece relevante salientar que a iniciativa possibilitou aos empreendedores abordar questões que eles gostariam de discutir, mas não estavam dispostos a assumir como pertinentes a si ou a sua empresa. Ou seja, não se admite que isto ou aquilo tenha acontecido ou esteja acontecendo, mas existe disposição de narrar e discutir fatos que aconteceram com este ou aquele empresário, e que mereceriam atenção por serem pertinentes ao assunto da pesquisa.

Tendo sido demonstrada a articulação dos elementos conceituais e operacionais do Meta-Modelo, cabe relatar sua aplicação nos casos selecionados e apresentar os resultados obtidos, o que é realizado no capítulo seguinte.

## **8 DESCRIÇÃO DOS CASOS**

O presente capítulo tem por objetivos explicitar os resultados da pesquisa, caracterizada como “multi-casos” ou de “casos múltiplos”, na qual se analisam profundamente várias unidades (GODOY: 1995). Neste trabalho foram estudadas quatro empresas e seus empreendedores/proprietários, que constituíram os sujeitos sociais da pesquisa.



Como primeiro passo foram levantados o histórico da vida pessoal do empreendedor e alguns elementos da trajetória da empresa, procedimento essencial na pesquisa qualitativa, pois não se pode separar o sujeito de seu contexto. Como afirma YIN (1990: 23) sobre a técnica do estudo de casos:

“... é uma forma de fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”.

**Assim, relatados os elementos básicos do contexto em que se deu a análise de cada caso, são mostrados alguns resultados obtidos em cada um.**

## **8.1 Caso N 1**

**O negócio é uma representação comercial de insumos para a indústria de esquadrias de alumínio. Seu portfólio compreende mais de 1000 itens, desde acessórios de tamanho mínimo e baixo valor até perfis de alumínio anodizado, de alto valor agregado e grande necessidade de espaço físico para estocagem. A empresa hoje conta com quatro empregados e três representantes autônomos, além do proprietário e um filho, que o auxilia, e às vezes substitui, nas tarefas administrativas, totalizando nove pessoas envolvidas nas operações. O empreendedor está no ramo a mais de vinte anos, e este é o seu segundo empreendimento.**

**Ele possui o Segundo Grau completo e seus pais não eram empresários, embora o pai trabalhasse por conta própria. Negociante, na família, era seu avô materno. Embora não tenha convivido com ele por muito tempo, são fortes as lembranças da agitação presente quando o avô realizava um negócio de monta, notadamente envolvendo gado.**

Iniciou sua carreira profissional como funcionário de uma organização representativa de uma categoria desportiva. Numa trajetória bem sucedida de 12 anos, chegou ao cargo de principal executivo da entidade, desfrutando de um bom salário e de uma vida materialmente confortável. No entanto, inquietava-se com a percepção que qualquer empresário, ainda que com um negócio modesto, alcançava ascensão econômica mais rápida e num nível mais elevado do que o trabalho assalariado lhe permitia almejar.

Com essa motivação, desvinculou-se do emprego e aplicou suas reservas financeiras em um negócio no ramo de alimentação. A falta de *background* na área específica foi superada com uma associação a familiares que dominavam os “segredos” da parte operacional, porém, não eram proficientes nas especificidades da economia do ramo de atividade. O negócio prosperou e, em alguns meses, afloraram divergências entre os sócios sobre a condução dos negócios.

Desfez-se a sociedade mas o empreendedor, observador interessado, já dominava o *métier* suficientemente para tocar o negócio adiante com sucesso. Após quatro anos de boas vendas, o proprietário do imóvel, provavelmente almejando o ponto comercial que se formara, requisitou-o, e o estabelecimento foi fechado.

A essa altura, o empreendedor havia acumulado algum capital que, bem administrado, permitiu-lhe com certa tranquilidade a busca de uma nova oportunidade, visto que fizera da atividade empresarial um objetivo de vida. Esta surgiu algum tempo depois, quando um empresário industrial, um conparente, convidou-o a representar seu produto no Estado. Tratava-se das chapas plásticas para confecção de boxes para banheiro. A indústria era

pequena, mas o produto apresentava qualidade que lhe conferia um diferencial no mercado.

O empreendedor aceitou a oferta, comprou um automóvel e pôs-se a percorrer o estado em busca de clientes. Constatando que o produto era vendável e, com um talento peculiar para vendas e muita dedicação, não lhe foi penoso transformar o trabalho numa atividade rentável em prazo relativamente curto. Ele considera que a qualidade do atendimento aos clientes foi o seu diferencial nessa época.

Depois de algum tempo, ele percebeu que seus clientes utilizavam, portanto compravam, um sem-número de itens de acessórios que compunham o produto-final. Selecionou alguns itens mais utilizados, fez um pequeno estoque e passou a oferecê-los a seus clientes. Em curto espaço de tempo a venda dos acessórios já cobria com folga todos os custos operacionais, sendo que a comissão do produto principal ingressava líquida, o que lhe permitia um sucesso financeiro crescente.

Ao mesmo tempo, o estoque que havia crescido para atender a demanda das viagens havia se tornado quase que uma pequena loja, na qual sua esposa e seu filho atendiam clientes locais. A partir de um determinado ponto, o empreendedor sentiu-se capaz de adquirir um imóvel comercial, sem financiamento, pois a atitude de não endividar-se representa uma de suas convicções mais arraigadas. Com frequência repete enfaticamente que sua empresa jamais pagou uma promissória em cartório.

O empreendedor, então, deixou de ter a visita a clientes como sua principal atividade e estabeleceu-se formalmente. O negócio foi crescendo

paulatinamente e, com o passar do tempo, a empresa tornou-se referência no estado para o ramo de comércio em que atua.

A trajetória da empresa foi sempre sólida e ascendente, com alguns percalços provocados por fatores ambientais, como por exemplo em 1995, quando a euforia de consumo provocada pelo Plano Real resultou em um nível de inadimplência e em níveis nunca antes vistos no setor, segundo depoimento do empreendedor. A empresa perdeu muito dinheiro, mas sua sólida estrutura econômico-financeira e sua boa imagem no mercado resguardaram-na de sobressaltos maiores.

O mercado é muito competitivo, mas os concorrentes novos não se mantêm por mais de dois anos e alguns concorrentes antigos fecharam por acomodação. O empreendedor considera que sua principal vantagem competitiva é a maneira como o negócio foi constituído, acrescentando-se ainda na justificativa de longevidade o fato que, até cinco anos atrás, sua configuração era considerada novidade. Atualmente, a empresa está se adaptando a uma nova realidade do mercado e ampliou seu portfólio para incorporar os perfis de alumínio anodizado, além das chapas e acessórios que sempre constituíram sua base comercial.

Os planos para o futuro resumem-se em consolidar a nova linha de perfis, que exige grandes investimentos e, principalmente, preparar a empresa para a sucessão. O filho sucessor tem sido instado a assumir cada vez mais responsabilidades e o empreendedor, propositalmente, já ensaia algumas ausências em períodos não-críticos. Além das práticas gerenciais e operacionais, o empreendedor espera que o sucessor assimile as premissas básicas dos valores que ele considera as chaves do seu sucesso: a solidez

econômico-financeira por meio da não utilização de capital de terceiros; a imagem de honestidade a ser mantida mesmo às custas de perdas financeiras e; ter sempre em mente que o cliente é a razão de ser da empresa e o atendimento de suas necessidades deve estar sempre em primeiro lugar.

### ***8.1.1 O Posicionamento no CVO***

A empresa, depois de quase vinte anos de existência, evolui lentamente para a transição de Empresa Operada Pelo Empreendedor para Empresa Gerida Pelo Empreendedor, apresentando ainda todas as características da fase 1 preconizadas no modelo. Comparando o seu posicionamento no Modelo Gerencial de CVO com o da empresa 3, por exemplo, constata-se que as posições são muito próximas, mas percebe-se que esta última é mais nova e que já apresenta sinais mais evidentes de que o crescimento se aproxima.

Também, deve-se considerar que uma das necessidades mais fortes manifestada pelo empreendedor é a segurança, repercutindo na recusa à alavancagem financeira e na relutância a assumir posições arriscadas no mercado, o que ajuda a explicar a evolução lenta e parcimoniosa.

Provavelmente, a sucessão se dará antes que a empresa atinja plenamente a fase 3 e, se o empreendedor tiver sucesso em cooptar o sucessor para o seu modelo empresarial, pode ocorrer uma estagnação. No entanto isso não constitui necessariamente uma desvantagem, como se denota pela satisfação do empreendedor com a situação atual e com as perspectivas da empresa. Além disso, as empresas não precisam estar constantemente mudando com caráter de obrigatoriedade. É perfeitamente viável que algumas delas cheguem a ocupar nichos ecológicos relativamente

estáveis, conseguindo sobreviver, e até mesmo se desenvolver, sem alterar substancialmente suas práticas ou estrutura administrativa. Existem casos, inclusive, nos quais a mudança pode ser prejudicial, senão fatal.

Os sinais percebidos pelo pesquisador confirmam isso. Por exemplo, mesmo com a sucessão, dificilmente a característica de as operações dependerem fortemente da presença do empreendedor deixará de se apresentar no futuro visível. O modelo de empresa concebido pelo empreendedor não prevê a necessidade de delegação além das funções operacionais, assim mesmo sob forte supervisão.

Da mesma forma, o foco na ação e a atenção aos detalhes não são somente enfatizados, mas são enaltecidos como uma vantagem comparativa muito importante.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N 1 NO MODELO GERENCIAL				
Fase 1 Empresa Operada Pelo Empreendedor	Fase 2 Crise de Transição	Fase 3 Empresa Gerenciada Pelo Empreendedor	Fase 4 Crise de Transição	Fase 5 Empresa Gerida Profissionalmente
- 1 produto/nicho de mercado principal	- Aumento no volume de vendas <b>(discreto mas constante)</b>	- Tendência a agregar novas tecnologias e serviços ao cliente		
- Poucos empregados	- Os clientes passam a solicitar maior variedade de produtos e serviços	- A empresa desenvolve uma extensa rede de contatos no mercado		
- O Funcionamento do negócio depende das habilidades técnicas ou de vendas do empreendedor	- Começam a aparecer os primeiros sistemas de controle			
- O foco está na ação, eficiência e atenção aos detalhes  <b>(muito forte)</b>				
- A experiência pessoal desempenha um				

papel-chave nas  
 decisões  
 operacionais  
 (muito forte)

Continuação...				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5

- Existe pouca consideração sistemática de marketing, produção, pessoal, finanças e contabilidade como funções separadas/Estrutura organizacional muito simples
- Grande flexibilidade operacional e agilidade
- Grande energia é dispensada à adequação das instalações, à obtenção dos recursos financeiros e aquisição de equipamentos (em ciclos)

Quadro 13 - CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N° 1 NO MODELO GERENCIAL

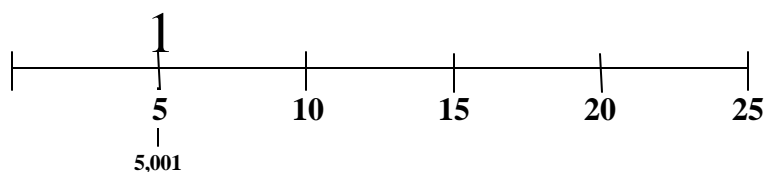




Aparentemente, as características das fases 2 e 3 referem-se muito mais a fatores relacionados à competitividade, representando quesitos mínimos para acompanhar a concorrência, como por exemplo as demandas dos clientes por novas tecnologias e serviços e a disposição da empresa em atendê-los.

Aplicando o indicador de posicionamento obtemos:

$$P = (8 \times 0,125) + (3 \times 0,667) + (2 \times 1,000) = 5,001$$



#### ***8.1.2 O Diagnóstico de Problemas Comportamentais***

Esta empresa foi a primeira a ser contatada, e serviu como piloto

para que o pesquisador pudesse por em prática os princípios da

Consultoria de Processos e avaliar os procedimentos da pesquisa. A falta de proficiência redundou em aproveitamento abaixo das expectativas, não tendo sido possível obter o envolvimento do empreendedor com o processo como seria desejável. Isso não quer dizer que não houve colaboração.

O empreendedor foi indicado por um amigo comum para participar da pesquisa, justamente por sua disponibilidade e boa vontade para opinar sobre assuntos que versam sobre pequenas empresas. No entanto, percebeu-se um grande esforço para demonstrar a solidez da empresa, sua trajetória impecável e o sucesso do modelo de gestão adotado. Ressalte-se que, em grande parte, tem-se a impressão que o discurso corresponde à realidade.

Com as dificuldades encontradas para a coleta de dados e a sensação que, talvez, o empreendedor não representasse o caso típico para compor o conjunto de sujeitos de pesquisa, desenvolveu-se o instrumento de coleta de dados (Quadro 12) para colher a valiosa opinião do empreendedor, que demonstrou ser profundo conhecedor da realidade das pequenas empresas em sua região. Esse instrumento possibilitou que os contatos entre o pesquisador e o empreendedor continuassem, para discutir as nuances de cada problema e a narrativa de histórias diversas que o empreendedor acumulou em anos vivência e observação.

No caso da empresa 1 o diagnóstico deve ser analisado com reservas, tanto pelas particularidades da empresa e do empreendedor quanto pelo fato de o pesquisador ainda estar aprendendo a operar segundo os princípios da Consultoria de Processos.

<b>PROBLEMA</b>	<b>O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:</b>	<b>PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?</b>	<b>EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?</b>
Ambiente de Crise Permanente	Às Vezes	Não	-
Arrogância/ Mudanças na Base do “Rolo Compressor”	Com Muita Frequência	Não	-
Conflitos Com a Família	Às Vezes	Não	-
Crescimento Malsucedido	Com Frequência	Não	-
Culpar Fatores Externos	Com Frequência	Não	-
Descaso Com a Seleção de Pessoal	Com Frequência	Sim	Sim
Descaso Com o Planejamento	Com Muita Frequência	Não	-
Descaso Com os Custos	Com Muita Frequência	Não	-

Descentralização em Vez de Delegação	Com Muita Frequência	Não	-
--------------------------------------	----------------------	-----	---

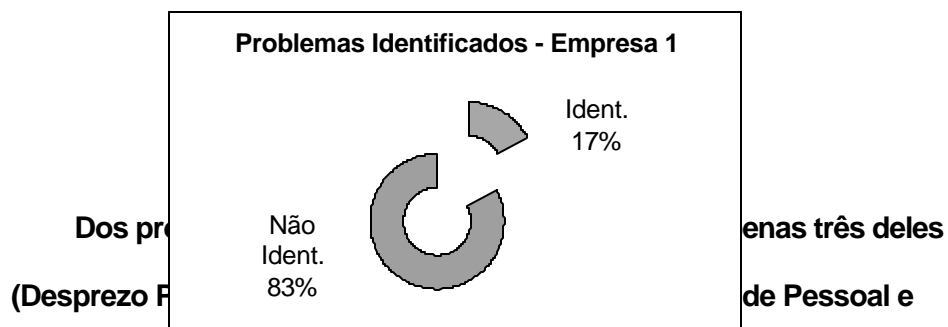
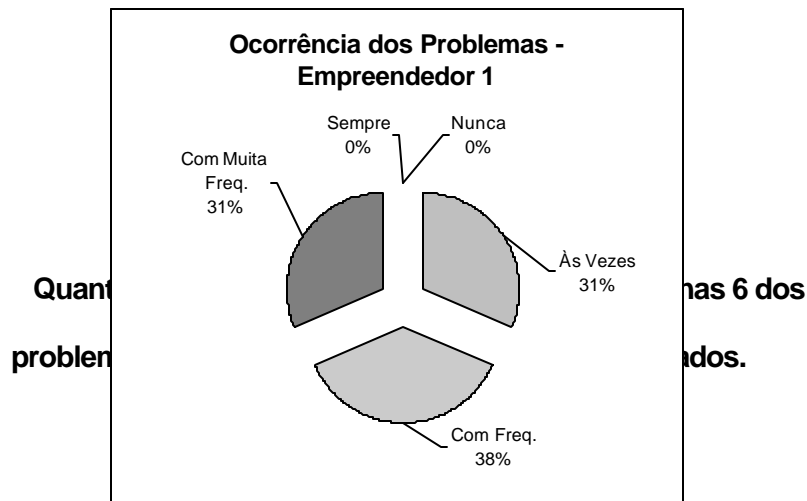
Continuação ...			
PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Desprezo Pelo Treinamento	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Divergência de Expectativas	Com Frequência	Não	-
Diversificação Compulsiva	Às Vezes	Não	-
Domínio Absoluto Sobre as Informações	Com Frequência	Sim	Sim
Falta de Conhecimento do Negócio	Com Muita Frequência	Não	-
Falta de Consistência na Ação Gerencial	Com Frequência	Não	-
Relacionamentos Inter-Pessoais Improdutivos	Às Vezes	Não	-
Falta de Estratégia e Direção	Às Vezes	Não	-
Foco Exclusivamente no Ambiente Interno/ Aprendizado Lento/ Inovação Limitada	Às Vezes	Não	-
Inapetência Para Delegação	Com Muita Frequência	Não	-
Incapacidade de Separar a Vida Financeira Pessoal da Empresarial	Com Muita Frequência	Não	-
Inexistência de Um Canal de Comunicação Com os Empregados	Com Frequência	Não	-
Manutenção da Informalidade Excessiva Por Descuido ou	Com Muita Frequência	Não	-

Desprezo à Atividade Gerencial		
--------------------------------	--	--

Continuação ...			
PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Medo da Concorrência Interna	Às Vezes	Não	-
Medo do Crescimento	Com Frequência	Sim	Não
Orientação Para Vendas e Não Para <i>Marketing</i>	Com Frequência	Não	-
Perfil Financeiro Equivocado	Às Vezes	Não	-
Perfil Inadequado dos Conselheiros	Às Vezes	Não	-
Perspectiva Inadequada do Planejamento	Às Vezes	Não	-
Reatividade Excessiva ao Que o Empreendedor Pensa Representar o Mercado	Com Frequência	Não	-
Relações Improdutivas Com Pessoal de Vendas, Distribuidores, Representantes etc.	Com Frequência	Não	-
Resistência à Ajuda Externa	Com Muita Frequência	Sim	Não
Resistência à Alavancagem Financeira	Com Frequência	Sim	Não
Seleção de Novos Sócios Com Perfil Inadequado	Às Vezes	Não	-
Sistema Gerencial de Tentativa e Erro	Com Frequência	Não	-
Tendência a Julgar os Empregados Muito Severamente	Com Muita Frequência	Não	-

**Quadro 14 - Formulário de diagnóstico da empresa n 1**  
**O empreendedor manifestou-se sobre os problemas preconizados**

no modelo sem recorrer a extremos (fig. 12). Não assinalou nenhuma vez as opções Nunca e Sempre. A mais assinalada foi a opção Com Frequência, com 13 indicações, Às vezes e Com Muita Frequência tiveram 11 indicações cada. A soma das opções Com frequência e Com Muita frequência totaliza aproximadamente 69% do total de problemas, o que parece indicar uma boa aderência do modelo à realidade, segundo o empreendedor. Note-se que o empreendedor justificou cada opinião, geralmente fazendo considerações baseadas na experiência.



Domínio Absoluto das Informações) são admitidos pelo empreendedor e,

mesmo assim, são considerados secundários no contexto atual da empresa. Ou seja, o empreendedor não deseja planejar ou executar ações para saná-los. Da mesma forma, os outros três (Medo do Crescimento, Resistência à Ajuda Externa e Resistência à Alavancagem Financeira) são considerados muito mais como elementos integrantes do modelo de gestão concebido pelo empreendedor e, como já foi dito, até fazem parte da receita pessoal de sucesso.

As informações obtidas não ensejam a continuidade do diagnóstico, visto que não houve mudança de atitude do empreendedor frente aos problemas depois do processo. No entanto, ele afirmou ter apreciado muito a experiência, pois ajudou-o a refletir sobre os seus métodos de gestão e adquirir mais convicção ainda de sua propriedade.

Também afirmou que discutir e aprender mais sobre questões de administração é sempre desejável.

Do ponto de vista do pesquisador, embora os resultados não tenham sido os esperados, foi possível avaliar a abordagem junto ao empreendedor, melhorar a seleção dos novos casos e aprimorar os métodos de coleta, registro e análise das informações, o que parece justificar a utilização do caso.

## **8.2 Caso N 2**

O negócio é caracterizado pelo empreendedor como sendo um “mercado de bairro”, pois pretende atender a uma região com grande concentração de condomínios e oferece um atendimento diferenciado em relação aos supermercados. A empresa, tal como se apresenta hoje, existe há

aproximadamente sete anos e conta com 14 pessoas na operação e administração: 12 empregados mais o proprietário e sua esposa.

No âmbito familiar, a mãe foi comerciante durante alguns anos e o pai funcionário graduado da empresa representante no Brasil de uma grande multinacional. Embora desempenhasse funções administrativas em geral, é marcante a lembrança por parte do empreendedor de que o pai era extremamente hábil em vendas. Frequentemente na infância, o pai o levava quando visitava clientes.

Aos 11 anos, lembra-se que passava férias na casa de um irmão que estava se iniciando no mundo dos negócios enquanto cursava a faculdade. Aos 13, mudou-se para a cidade onde morava o irmão e passou a trabalhar com ele na comercialização de jornais, revista e afins. O negócio era movimentado, e o empreendedor começou a aprender paulatinamente as funções básicas de um negócio, desde limpeza, organização do estoque e exposição dos produtos até o atendimento aos clientes e controles financeiros.

Aos 17, tendo mudado de cidade, sentiu necessidade de encontrar uma atividade para custear seus estudos de segundo grau. A oportunidade surgiu quando associou-se a uma irmã professora para vender roupas em escolas aproveitando sua extensa rede de relacionamentos pessoais e profissionais.

Algum tempo depois, retornou à cidade onde morava o irmão empresário para cursar a faculdade de Ciências Contábeis. A essa altura, o irmão já havia expandido o negócio para três pontos de venda, e o negócio ia muito bem. Trabalhou cerca de dois anos na administração da empresa.



Aos 21 anos, foi contratado para abrir e organizar a filial de uma grande distribuidora de jornais e revistas. Na percepção do empreendedor, essa experiência constituiu um aprendizado fundamental na sua formação empresarial. Nesse ponto, a faculdade já tinha sido relegada a segundo plano, tendo sido abandonada de vez logo depois.

Inspirado no sucesso do irmão passou a sentir necessidade de realizar alguma coisa para si, um negócio próprio. Deixou o emprego e descobriu um talento para negociar carros que, comprados em cidade não litorânea, tinham grande valor no mercado local. Depois de algum tempo, associou-se a dois irmãos e o negócio de carros cresceu, embora permanecesse na informalidade. Um plano econômico fez com que o estoque de carros ficasse encalhado e foi necessário buscar outra atividade.

Junto com os irmãos, passou a comprar nas editoras em São Paulo, exemplares de edições antigas de revistas de todos os gêneros. As revistas eram plastificadas juntando algumas unidades e etiquetadas como promoção do tipo “pague 2, leve 3” e oferecidas nas bancas em consignação. Ao entregar as revistas, ofereciam ao comerciante doces e chicletes pelo mesmo sistema. Essa atividade garantiu lucro por algum tempo, mas foi abandonada com o crescimento da inadimplência.

Nessa época o irmão já contava com quatro pontos de venda e mais uma distribuidora de jornais que estava crescendo. Voltou a trabalhar na empresa do irmão, mas agora como gerente de todas as atividades, inclusive expansão dos negócios. Surgiu a oportunidade de adquirir seu próprio negócio, uma banca muito bem equipada e localizada, e por um preço convidativo.

No entanto, por pressões familiares, a banca foi comprada e incorporada ao negócio do irmão, ficando o empreendedor com uma pequena participação no negócio total. Depois de algum tempo e algum desgaste no relacionamento com o irmão, o empreendedor saiu da sociedade com um pequeno capital.

Em busca de oportunidades, utilizava o tempo livre para perambular pela cidade observando e imaginando maneiras de aplicar produtivamente seu capital. Disso resultou a compra de uma lanchonete, aparentemente bem localizada e com bom potencial de crescimento. Em cerca de um ano de funcionamento, o empreendedor expandiu as atividades da lanchonete, transformando-a num pequeno restaurante à hora do almoço.

Ele, sua esposa e três empregados cobriam o funcionamento de manhã à noite. Com o tempo, embora a rentabilidade do negócio fosse razoável, o empreendedor desiluiu-se com a falta de perspectivas de crescimento e com o perfil dos clientes que, em boa parte, não eram do tipo que havia imaginado. Passou a procurar então uma nova oportunidade e, nesse ínterim, vendeu a lanchonete com excelente lucro.

Em suas andanças e conversas conjecturando sobre oportunidades de negócios, percebeu o potencial do local onde hoje está a empresa. O local não estava disponível para atividades comerciais e nem dispunha o empreendedor do montante disponível para adquirir o imóvel. Ele aventurou-se, correu riscos, investiu e, depois de muito trabalho e negociação, obteve sucesso: adquiriu o imóvel, reformou-o, cumpriu as exigências burocráticas e inaugurou o novo negócio.

*Com o sucesso e a ocorrência de períodos de fluxo de caixa positivo, há algum tempo vêm sendo adquiridos imóveis comerciais nas proximidades do negócio original, com o intuito explícito de oferecer outros tipos de comércio e serviços ao mesmo público que já atende.*

No entanto, o ímpeto para a diversificação diminuiu, e esses imóveis têm sido encarados mais como oportunidade de consolidação de patrimônio familiar. Ao mesmo tempo, emergiu a percepção que o empreendimento original está atingindo seu limite de expansão, tanto fisicamente como em termos de modelo de negócio. Por detrás de uma aparentemente racional e bem preparada argumentação justificando a situação atual, percebe-se um certo receio de crescer e perder o controle das operações. Para ilustrar, o empreendedor narrou alguns casos empresariais nos quais, na sua avaliação, a causa de fracasso foi a diversificação ou o crescimento mal concebidos ou administrados.

**Assim, o empreendedor deixa transparecer sua preocupação com a construção de uma visão mais concreta do futuro do negócio, tendo dirigido as conversas com o pesquisador, sempre que possível, para assuntos correlacionados.**

### ***8.2.1 O Posicionamento no CVO***

**A empresa ainda apresenta todas as características previstas para a fase 1, mas diversas delas em declínio, podendo desaparecer em futuro próximo. Também apresenta cinco características da fase 2, de transição, e começa a apresentar sinais em três características da fase 3, o que evidencia um ímpeto forte de evolução no modelo gerencial,**

particularmente se considerarmos que a empresa é significativamente mais jovem que as anteriores.

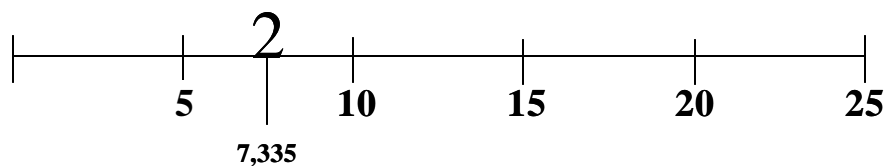
Embora o empreendedor manifeste preocupação com o esgotamento do potencial de crescimento, ainda parece haver muito espaço para a evolução, em especial imaginando-se que o empreendedor provavelmente vai se afastar paulatinamente do dia-a-dia do negócio para planejar e dirigir a diversificação ou a abertura de um novo empreendimento, o que parece inevitável. Isso abriria espaço para a descentralização do processo decisório e todas as suas conseqüências em termos de processos e estrutura.

Algumas evidências reforçam essa interpretação. Embora considere prematura a contratação de profissionais especializados, o empreendedor já está promovendo uma especialização forçada entre os funcionários, atribuindo-lhes responsabilidades de coordenação em áreas específicas, embora ainda todos façam um pouco de quase tudo.

A questão gerencial também está sendo considerada, senão encaminhada. Embora o empreendedor não cogite a contratação de pessoal de gerência ou supervisão, contratou um novo auxiliar para começar nas funções mais elementares, e pretende treiná-lo, como seu irmão fez com ele.

Ao aplicarmos o indicador apresentado no capítulo 7 para esta empresa obtemos:

$$P = (8 \times 0,125) + (5 \times 0,667) + (3 \times 1,000) = 7,335$$





CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N 2 NO MODELO GERENCIAL				
Fase 1 Empresa Operada Pelo Empreendedor	Fase 2 Crise de Transição	Fase 3 Empresa Gerenciada Pelo Empreendedor	Fase 4 Crise de Transição	Fase 5 Empresa Gerida Profissionalmente
- 1 nicho de mercado principal	- Aumento no volume de vendas <b>(significativo nos últimos tempos)</b>	- Tendência para o compartilhamento da autoridade <b>(incipiente)</b>		
- Poucos empregados <b>(em expansão)</b>	- Os clientes passam a solicitar maior variedade de produtos e serviços	- A empresa desenvolve uma extensa rede de contatos no mercado <b>(em formação)</b>		
- O Funcionamento do negócio depende das habilidades técnicas ou de vendas do empreendedor <b>(forte, mas diminuindo)</b> - O foco está na ação, eficiência e atenção aos detalhes	- O empreendedor começa a ter que realizar tarefas especializadas de áreas funcionais  - Na ausência do empreendedor, os empregados começam a tomar decisões operacionais	- A rede de fornecedores expande-se significativamente		
- A experiência pessoal desempenha um papel-	- Começam a aparecer os primeiros			

chave nas decisões operacionais	aparecer os primeiros sistemas de controle
---------------------------------	--

Continuação...				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>- Existe pouca consideração sistemática de marketing, produção, pessoal, finanças e contabilidade como funções separadas/Estrutura organizacional muito simples</p>				
<p>- Grande flexibilidade operacional e agilidade <b>(diminuindo)</b></p>				
<p>- Grande energia é dispensada à adequação das instalações, à obtenção dos recursos financeiros e aquisição de equipamentos <b>(ímpeto bem menor)</b></p>				

Quadro 15 - CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N 2 NO MODELO GERENCIAL





### **8.2.2 O Diagnóstico de Problemas Comportamentais**

Depois das dificuldades com a empresa-piloto, já se sabia alguma coisa a mais sobre o tipo de empresa a ser procurada, e a empresa 2 parece bem mais representativa do que a anterior.

Desde os primeiros contatos, quando estava sendo sondado para participar da pesquisa, o empreendedor foi extremamente colaborativo, falando com entusiasmo sobre a empresa e sua história pessoal. Nesse caso, não houve indicação de terceiros, mas uma aproximação proposital por parte do pesquisador, que já conhecia a empresa como cliente.

Esse caso foi o mais completo em termos da aplicação dos princípios da Consultoria de Processos, com uma convivência estreita entre pesquisador e empreendedor durante alguns meses, tanto na empresa ou em entrevistas convocadas para discutir um assunto específico, como em situações sociais que terminavam, invariavelmente, em conversas sobre o tema.

Ao final do processo, obteve-se o seguinte diagnóstico:

<b>PROBLEMA</b>	<b>O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:</b>	<b>PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?</b>	<b>EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?</b>
Ambiente de Crise Permanente	Às Vezes	Sim	Sim
Arrogância/ Mudanças na Base do “Rolo Compressor”	Com Frequência	Não	-
Conflitos Com a Família	Às Vezes	Não	-
Crescimento Malsucedido	Com Frequência	Não	-

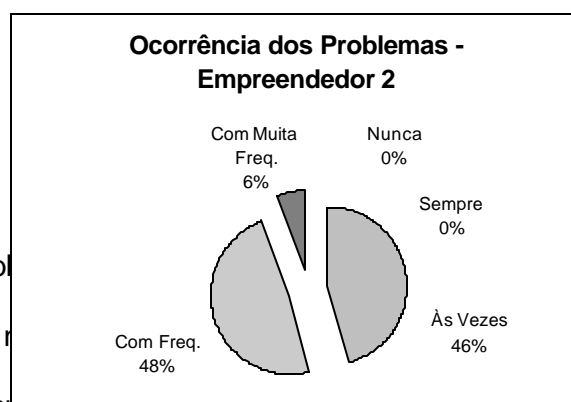
Continuação ...			
PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Culpar Fatores Externos	Às Vezes	Não	-
Descaso Com a Seleção de Pessoal	Com Frequência	Sim	Sim
Descaso Com o Planejamento	Com Frequência	Não	-
Descaso Com os Custos	Com Frequência	Sim	Sim
Descentralização em Vez de Delegação	Às Vezes	Sim	Sim
Desprezo Pelo Treinamento	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Divergência de Expectativas	Às Vezes	Não	-
Diversificação Compulsiva	Com Frequência	Sim	Não
Domínio Absoluto Sobre as Informações	Com Frequência	Não	-
Falta de Conhecimento do Negócio	Às Vezes	Não	-
Falta de Consistência na Ação Gerencial	Com Frequência	Não	-
Relacionamentos Inter-Pessoais Improdutivos	Às Vezes	Não	-
Falta de Estratégia e Direção	Com Frequência	Não	-
Foco Exclusivamente no Ambiente Interno/ Aprendizado Lento/ Inovação Limitada	Com Frequência	Não	-
Inapetência Para Delegação	Com Muita Frequência	Não	-
Incapacidade de Separar a Vida Financeira Pessoal da Empresarial	Com Frequência	Sim	Sim

Continuação ...			
PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Inexistência de Um Canal de Comunicação Com os Empregados	Às Vezes	Não	-
Manutenção da Informalidade Excessiva Por Descuido ou Desprezo à Atividade Gerencial	Com Frequência	Não	-
Medo da Concorrência Interna	Com Frequência	Sim	Não
Medo do Crescimento	Com Frequência	Sim	Sim
Orientação Para Vendas e Não Para <i>Marketing</i>	Às Vezes	Não	-
Perfil Financeiro Equivocado	Com Frequência	Sim	Não
Perfil Inadequado dos Conselheiros	Às Vezes	Não	-
Perspectiva Inadequada do Planejamento	Às Vezes	Sim	Sim
Reatividade Excessiva ao Que o Emp. Pensa Representar o Mercado	Às Vezes	Não	-
Relações Improd. Com Pessoal de Vendas, Distrib. Repres. etc.	Com Frequência	Não	-
Resistência à Ajuda Externa	Às Vezes	Não	-
Resistência à Alavancagem Financeira	Às Vezes	Não	-
Seleção de Novos Sócios Com Perfil Inadequado	Às Vezes	Não	-

Continuação ...			
PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Sistema Gerencial de Tentativa e Erro	Às Vezes	Sim	Sim
Tendência a Julgar os Empregados Muito Severamente	Com Frequência	Não	-

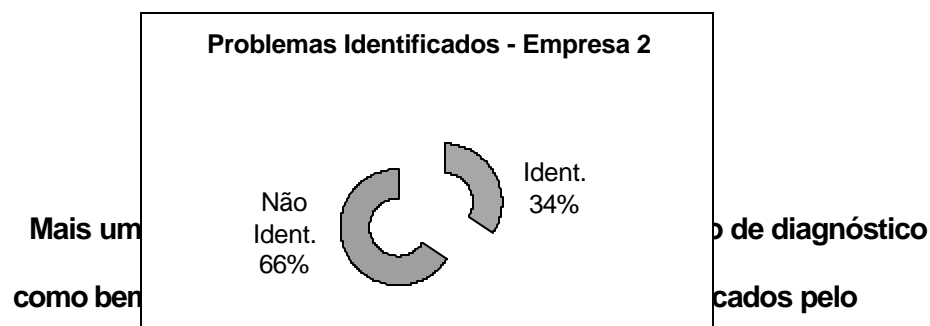
Quadro 16 – Formulário de diagnóstico da empresa n.º 2

Quanto à sua opinião sobre a ocorrência dos problemas constantes no modelo, o empreendedor foi bastante cauteloso (fig. 14) visto que não assinalou nenhuma vez as opções Nunca e Sempre, e que Com Frequência foi sua opção mais assinalada, com 17 indicações. Às Vezes recebeu 16 indicações e Com Muita Frequência, 2. Somando-se as opções Com Frequência e Com Muita Frequência obtêm-se 54% do total.



Dos 35 problemas identificados no modelo, cerca de 35% foram identificados no modelo, visto que o número obtido se não houvesse o bom nível de receptividade do processo. Na realidade, os contatos freqüentes e as discussões específicas permitiram um diagnóstico mais apurado, expurgado de impressões erradas e apressadas que, a princípio, tinham sido diagnosticadas como problemas.

Exemplificando, diversos elementos aparentes sugeriam que o problema Manutenção da Informalidade Excessiva estava presente. No entanto, embora o empreendedor acusasse preocupação com essa questão, um aprofundamento da análise permitiu a conclusão que se tratava, ainda, de resquícios da informalidade característica das empresas muito jovens, e que sua superação é uma questão de tempo, pois alguns sistemas de controle já estão sendo implementados, e outros planejados.



pesquisador, o empreendedor não reconhece a existência de apenas 3 (fig. 15). Mesmo assim, se o processo tivesse seqüência, a percepção do pesquisador é que as discussões sobre os problemas remanescentes não seriam evitadas, e que o empreendedor responderia a estímulos para refletir mais profundamente sobre as causas desses problemas.

Nos últimos contatos, o empreendedor manifestou satisfação por ter participado da pesquisa e afirmou que, embora sua disponibilidade de tempo seja muito pequena e foi necessário esforço para colaborar, ele aprendeu a refletir de maneira diferente sobre a empresa e seu relacionamento com ela.

### 8.3 Caso N 3

O núcleo principal do negócio é uma locadora de vídeos e DVDs instalada em local privilegiado no centro da capital, oferecendo cerca de 3.500 títulos. A loja também comercializa fitas e oferece serviços como reprodução e limpeza de fitas. Foi implantada recentemente, por sugestão da clientela, uma pequena cantina que oferece café, refrigerantes e salgadinhos. Na operação dos negócios estão envolvidas oito pessoas, sendo quatro empregados, três parentes e o próprio empreendedor.

Há algum tempo, está em desenvolvimento um complexo esportivo em outra cidade, composto de quadras de futebol e dependências, bar e uma pequena locadora de vídeos que utiliza principalmente as fitas já consideradas de segunda linha na loja principal. Está prevista a utilização de fontes de água existentes na propriedade para oferecer serviços de pesque-e-pague e piscinas. Em estado adiantado estão as negociações para iniciar a construção de imóveis em uma localidade balneária, em sociedade com um parente, com a finalidade de venda.

O empreendedor nasceu e cresceu na zona rural, tendo pai lavrador e mãe dona-de-casa. Na infância e adolescência trabalhava na lavoura ajudando o pai, assim como os numerosos irmãos. Acompanhava o pai que precisava negociar a produção e, aos oito anos, por iniciativa própria, começou a vender frutas, produzidas no sítio da família ou comprando a produção alheia para revenda. Esta atividade permitia-lhe prestar significativa contribuição ao sustento da família enquanto progredia nos estudos.

Questionado sobre a motivação para os negócios, afirmou que sempre sentiu vontade de progredir, de ter mais do que tinha, enquanto os garotos da mesma idade almejavam apenas um emprego.

Aos 18 anos, já com o segundo grau completo, foi aprovado em concurso para um cobiçado emprego em um banco estatal, o que lhe permitiu mudar-se para a capital. Rapidamente ascendeu a um cargo de chefia e como bancário permanece até hoje em uma função especializada e relativamente bem remunerada.

Algum tempo depois, prestou vestibular, e foi aprovado nos cursos de engenharia civil e ciências contábeis. Como a primeira opção exigiria mudança de cidade, escolheu ciências contábeis, tendo concluído o curso. O empreendedor atribui à sua formação um diferencial como empresário, pois isso lhe permite chegar facilmente a soluções gerenciais que não seriam tão fáceis para pessoas com formação diversa.

Aos vinte e seis anos, a necessidade de empreender manifestava-se com vigor. Inspirou-se em amigos próximos que estavam obtendo sucesso empresarial com locadoras de vídeo e deles obteve apoio técnico e logístico para iniciar seu próprio negócio. Era a época do auge desse tipo de empreendimento.

Então, formou um pequeno capital com dois colegas bancários e abriram uma locadora no centro da cidade. O cônjuge de um dos sócios, então desempregado, passou a gerenciar o negócio.

Depois de um ano, o baixo retorno, a necessidade de novas inversões de capital e, principalmente, a dedicação díspar entre os sócios provocou desentendimentos. Rapidamente, um dos sócios e seu cônjuge-

gerente deixaram a sociedade mediante pagamento de sua cota. Em pouco tempo o empreendedor comprou a parte do sócio remanescente e assumiu o controle do negócio, que prosperou e hoje é lucrativo.

Percebendo uma oportunidade, o empreendedor abriu uma segunda unidade em outra cidade, que sustentou-se por cerca de três anos, dando ocupação principalmente a parentes. Essa loja foi vendida para a concorrência, que estava inviabilizando a lucratividade.

Nessa época, o empreendedor adquiriu parte do sítio da família e, ao contrário do que ditava a tradição local, em vez de fazer loteamentos, passou a explorar comercialmente um campo de futebol que já existia no local, e constituiu a origem do novo negócio que hoje está a caminho da consolidação.

Analisando sua própria situação, o empreendedor atribui, não o seu relativo sucesso, mas a sua sobrevivência como empresário, ao fato de não precisar retirar o sustento da família do negócio. Isso teria sido fundamental em momentos de crise e de realizar inversões que, aliás, foram e algumas vezes ainda são, realizados com recursos provenientes da unidade familiar.

Ele tem uma perspectiva estratégica do desenvolvimento dos negócios. Avalia que a locação de fitas encerra seu ciclo como atividade lucrativa em no máximo cinco anos, e que sua substituição por DVDs não será suficiente para manter o nível de retorno. Ainda não visualiza como poderá substituir esta atividade, da qual pretende auferir os maiores lucros possíveis nos próximos anos.



O empreendedor visualiza o negócio de lazer como o futuro, e pretende que, até lá, desenvolva a proficiência gerencial para torná-lo lucrativo, embora ainda não considere seriamente a possibilidade de dedicar-se exclusivamente, ou principalmente a essa atividade. Enquanto isso vai tentando envolver produtivamente alguns parentes no negócio, para ver se obtém êxito e, ao mesmo tempo, pretende estar atento às novas oportunidades que, eventualmente, se apresentem.

### ***8.3.1 O Posicionamento no CVO***

No que diz respeito ao seu posicionamento no modelo gerencial de CVO, a empresa está claramente ancorada na fase primária, operada pelo empreendedor, com firme tendência a evoluir para a apresentação de características próprias da crise de transição para empresa gerida pelo empreendedor, já apresentando algumas características da fase de empresa gerida pelo empreendedor.

Embora o negócio original ainda constitua a principal fonte de receita, não se pode dizer que o foco esteja predominantemente em um produto/nicho de mercado. No que diz respeito ao número de empregados, este deve crescer significativamente com o desenvolvimento do complexo de lazer e das atividades de construção civil, complexificando a gestão do empreendimento e forçando o empreendedor a assumir novas funções especializadas.

Embora o empreendedor ainda seja o pivô do processo decisório, sua opção por não se dedicar exclusivamente ao negócio torna sua presença inviável a maior parte do tempo útil, até pela distância física das

**iniciativas mais novas. Isso força a que os empregados, ou parentes encarregados, tenham que operar o negócio sem a presença constante do empreendedor. Isso se relaciona a uma outra característica típica da crise, que é a necessidade da concepção e implantação dos primeiros sistemas de controle, particularmente os financeiros.**



CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N 3 NO MODELO GERENCIAL				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
- Poucos empregados <b>(em crescimento)</b>	Aumento no volume de vendas <b>(irregular)</b>	- As operações passam a depender bem menos da presença do empreendedor <b>(paulatinamente)</b>		
- A experiência pessoal desempenha um papel-chave nas decisões operacionais	- Os clientes passam a solicitar maior variedade de produtos e serviços	- <b>Tendência a agregar novas tecnologias, serviços ao cliente</b>		
- Existe pouca consideração sistemática de marketing, produção, pessoal, finanças e contabilidade como funções separadas/Estrutura organizacional muito simples	- <b>Na ausência do empreendedor, os empregados começam a tomar decisões operacionais (já é comum)</b>			

<b>(começa a despertar atenção)</b>	
- Grande flexibilidade operacional e agilidade	<b>- Começam a aparecer os primeiros sistemas de controle</b>
- Grande energia é dispensada à adequação das instalações, à obtenção dos recursos financeiros e aquisição de equipamentos	

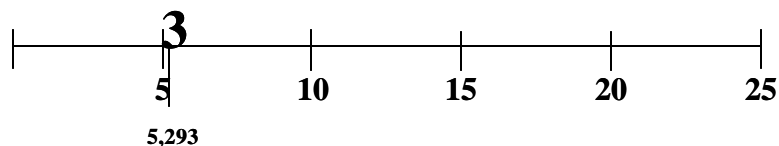
Quadro 17 - CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N 3 NO MODELO GERENCIAL

Também denota-se uma forte tendência a sofisticar os serviços de acordo com a demanda percebida pelo empreendedor, principalmente por meio da manifestação da clientela.

Percebe-se claramente que, a continuar a evolução, surgirão em breve outras características das fases de transição e de gestão, como a substituição de prestadores de serviços pela criação de cargos permanentes e a tendência à uma maior formalização das atividades.

Ao aplicarmos o indicador apresentado no capítulo 7 para esta empresa obtemos:

$$P = (5 \times 0,125) + (4 \times 0,667) + (2 \times 1,000) = 5,293$$



### ***8.3.2 O diagnóstico de Problemas Comportamentais***

O empreendedor n 3 foi, desde os primeiros contatos, extremamente receptivo à solicitação para colaborar com a pesquisa. Em nenhum momento parece ter sido assaltado por dúvidas sobre a conveniência de participar do trabalho ou sobre eventuais ameaças que o processo pudesse acarretar.

Tanto nas freqüentes visitas à empresa como em situações sociais que oportunizaram a discussão dos assuntos da pesquisa, o empreendedor demonstrou interesse em explanar seus pontos de vista, seus erros e acertos, e ainda procurava extrair da conversa elementos que lhe permitissem construir a sua visão do negócio no futuro, o que

tem sido uma preocupação importante dada a perspectiva de declínio no negócio principal e da falta, ainda, de consistência econômica do novo empreendimento.

Da aplicação dos princípios da Consultoria de Processos resultou o seguinte quadro:

PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Ambiente de Crise Permanente	Com Frequência	Sim	Sim
Arrogância/ Mudanças na Base do “Rolo Compressor”	Com Frequência	Não	-
Conflitos Com a Família	Com Frequência	Sim	Sim
Crescimento Malsucedido	Com Frequência	Não	-
Culpar Fatores Externos	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Descaso Com a Seleção de Pessoal	Sempre	Sim	Sim
Descaso Com o Planejamento	Sempre	Sim	Sim
Descaso Com os Custos	Com Frequência	Não	-
Descentralização em Vez de Delegação	Com Frequência	Sim	Sim
Desprezo Pelo Treinamento	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Divergência de Expectativas	Sempre	Sim	Sim
Diversificação Compulsiva	Com Frequência	Sim	Não
Domínio Absoluto Sobre as Informações	Às Vezes	Sim	Não
Falta de Conhecimento do Negócio	Sempre	Sim	Sim
Falta de Consistência na Ação Gerencial	Com Frequência	Sim	Sim

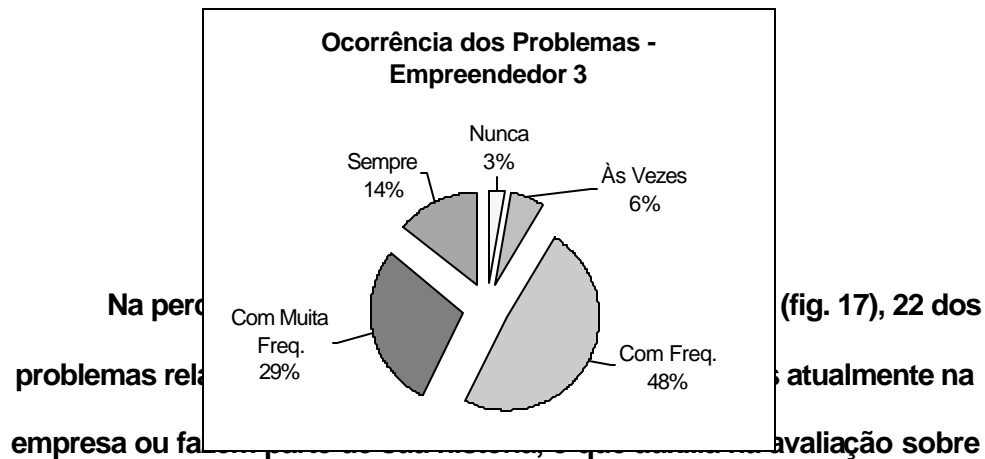
Continuação ...			
PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Relacionamentos Inter-Pessoais Improdutivos	Com Muita Frequência	Não	-
Falta de Estratégia e Direção	Com Frequência	Não	-
Foco Exclusivamente no Ambiente Interno/ Aprendizado Lento/ Inovação Limitada	Com Muita Frequência	Não	-
Inapetência Para Delegação	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Incapacidade de Separar a Vida Financeira Pessoal da Empresarial	Com Frequência	Sim	Não
Inexistência de Um Canal de Comunicação Com os Empregados	Às Vezes	Sim	Não
Manut. da Inform. Excessiva Por Descuido ou Desprezo à Ativ. Gerencial	Com Frequência	Sim	Sim
Medo da Concorrência Interna	Com Frequência	Não	-
Medo do Crescimento	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Orientação Para Vendas e Não Para <i>Marketing</i>	Com Frequência	Não	-
Perfil Financeiro Equivocado	Com Frequência	Não	-
Perfil Inadequado dos Conselheiros	Nunca	Não	-
Perspectiva Inadequada do Planejamento	Com Muita Frequência	Não	-



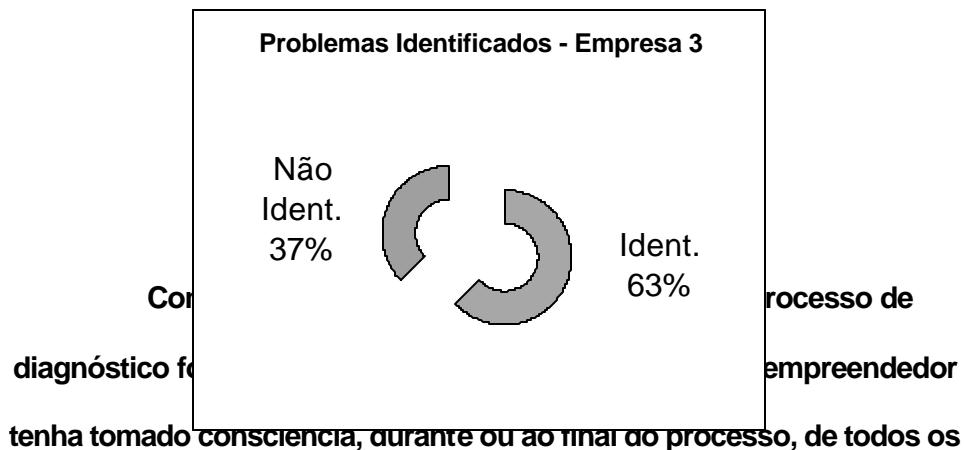
Continuação ...			
PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Reatividade Excessiva ao Que o Empreendedor Pensa Representar o Mercado	Com Frequência	Não	-
Rel. Improdutivas Com Pessoal de Vendas, Distribuidores, Representantes etc.	Com Frequência	Não	-
Resistência à Ajuda Externa	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Resistência à Alavancagem Financeira	Com Muita Frequência	Não	-
Seleção de Novos Sócios Com Perfil Inadequado	Com Frequência	Não	-
Sistema Gerencial de Tentativa e Erro	Sempre	Sim	Sim
Tendência a Julgar os Empregados Muito Severamente	Com Muita Frequência	Sim	Sim

**Quadro 18 – Formulário de diagnóstico da empresa n 3**  
**A julgar pela opinião manifesta do empreendedor (fig. 16), o modelo**

**apresenta uma relação significativa com a realidade empresarial conhecida (outras empresas, outros empreendedores), pois a soma das opções Com Frequência, Com Muita Frequência e Sempre totalizam cerca de 91% das respostas. Em relação à ocorrência dos 35 problemas relatados, a distribuição foi a seguinte: Nunca – 1; Às Vezes – 2; Com Frequência – 17; Com Muita Frequência – 10; Sempre – 5.**



a pertinência do modelo sobre a realidade.



problemas que admite existirem (fig. 18). No entanto, parece lícito

acreditar que o processo forçou uma reflexão, solidificando o

conhecimento do empreendedor sobre alguns elementos que ele

conhecia, mas não tinha, provavelmente, refletido sobre eles de forma

sistemática.

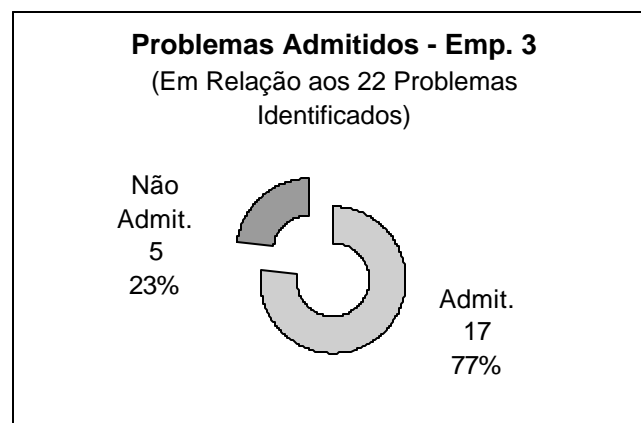


Figura 18

**O bom índice de reconhecimento da existência dos problemas por parte do empreendedor, primeiro passo para a mudança, parece autorizar a conclusão que o detalhamento do diagnóstico e o estabelecimento de ações que ensejem a mudança de comportamento têm uma boa perspectiva de sucesso. No caso daqueles problemas cuja origem se identifique estar principalmente na aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades, pode-se estabelecer ações e metas de prazo reduzido.**

Uma boa medida do estado de espírito do empreendedor ao final do processo de diagnóstico pode ser dado pela manifestação registrada no último contato entre pesquisador e empreendedor. Ele afirmou literalmente: “agora eu pude ver realmente como eu estou despreparado para ser empresário”.

#### **8.4 Caso N 4**

Originalmente, o negócio era uma oficina mecânica que vem se expandindo significativamente ao longo do tempo, oferecendo hoje serviços de mecânica em geral, auto-elétrica, estoque de peças de reposição, lanternagem e pintura e socorro 24 horas com caminhão próprio. A empresa opera em uma área construída de quase 1000 m<sup>2</sup>, havendo ainda bastante espaço para a ampliação da estrutura física. Chama atenção a existência de uma política de atualização tecnológica, constantemente renovando o ferramental e os equipamentos eletrônicos de *check-up* para os veículos mais modernos.

Dando continuidade a uma fase de franca expansão, estão previstas a ampliação da área de lanternagem e pintura com aquisição de equipamentos de última geração, a implantação de um serviço de geometria e balanceamento e a abertura de loja de varejo de peças automotivas. Aos poucos, o negócio vai assumindo as feições de um *Auto-Center*.

A empresa conta atualmente com 12 empregados e estão envolvidos além do empreendedor, sua esposa que encarrega-se de todos os serviços administrativos e dois dos filhos, totalizando 16 pessoas. Esses últimos, incorporados recentemente ao dia-a-dia da empresa, estão estudando Administração e, instados pelos pais, vem exercendo alguma influência na ampliação e modernização da empresa. Está em fase de contratação um Gerente de Atendimento que deverá centralizar as funções de contato com os clientes, orçamentos e algumas funções administrativas relacionadas.

Oriundo de uma pequena cidade do interior, o empreendedor tinha pai comerciante mal-sucedido e saiu de casa muito cedo para trabalhar. Iniciou sua vida profissional como lavador de carros em um posto de serviços e aos 17 anos foi ser aprendiz de mecânica.

Interessado e de aprendizado fácil, em pouco mais de um ano não via mais novidade naquele trabalho e mudou-se para uma cidade maior para poder estudar. Lá, não encontrou trabalho que lhe financiasse os estudos, e mudou-se para a capital onde rapidamente foi convidado a trabalhar numa concessionária como ajudante de mecânico.

Talentoso e diligente, em um ano foi promovido a chefe da oficina, passando a comandar profissionais com mais de vinte anos de experiência.

Ficou nesse posto por quatro anos. Julgando que seu potencial superava o modesto salário que ganhava, demitiu-se, tomou ferramentas emprestadas com amigos e, no terreno de um amigo que virou sócio, construiu um galpão para trabalhar por conta própria.

Depois de alguns anos o empreendedor julgou que suas expectativas não eram as mesmas do sócio, que cuidava apenas da parte financeira. Desfez a sociedade recebendo em troca apenas uma parte das ferramentas e equipamentos para começar do zero novamente. Desta vez, começou a trabalhar no quintal de sua própria casa, atendendo aos poucos clientes que apareciam, pois a localização era por ele considerada pouco privilegiada, assim como as instalações.

No entanto, o talento, a honestidade e o bom atendimento foram sendo reconhecidos pelos clientes, que se multiplicaram. Esta foi a fase mais dura da vida do empreendedor. Trabalhava sozinho, muitas vezes até de madrugada, comendo e dormindo pouco, para desincumbir-se do trabalho.

O empreendedor considera-se um homem de sucesso, pois julga que está conseguindo conciliar as vidas profissional e familiar, além de lograr o progresso material que, na sua perspectiva, deve crescer bastante nos próximos anos.

O empreendedor orgulha-se de sua origem humilde e do trabalho duro para vencer, mas considera-se agora um empresário, muito mais do que um mecânico.

Instado a falar sobre os “segredos” do sucesso, ele considera a tríade “trabalho duro, honestidade e bom atendimento ao cliente” como a base de

tudo mas, sempre que tem oportunidade, jacta-se de que sempre teve como ideal não ser empregado e não pagar aluguel.

O futuro parece muito bem planejado e a solidez econômico-financeira da empresa permite acreditar que as expansões deverão se concretizar em tempo reduzido. Embora esteja treinando e experimentando os filhos no trabalho, o empreendedor considera que tem, pelo menos, vinte anos de trabalho produtivo pela frente, e que a sucessão ainda não está em um horizonte visível. Ele acredita que a expansão dos negócios e a conseqüente contratação de mais pessoal deverá absorver um eventual talento gerencial dos filhos.

#### ***8.4.1 O Posicionamento no CVO***

Esta empresa está mais claramente tipificada na primeira fase de transição do modelo do que as outras estudadas. São visíveis a efervescência decorrente do acúmulo de atividades e o *stress* causado pela sensação ocasional de perda de controle.

O número de clientes está aumentando dia-a-dia e o empreendedor tenta afastar-se da execução de tarefas para supervisionar, embora nem sempre o consiga. Várias tentativas de implantar sistemas computadorizados foram relatadas, mas com um índice de sucesso que está longe do considerado ideal por eles mesmos.

Embora ainda estejam presentes algumas das características da fase primária, todas elas apresentam sinais de enfraquecimento ou de evolução para configurações mais complexas. Foram detectadas todas as

**características da fase 2, de transição, e já estão começando a se consolidar quatro das seis características da fase 3.**

**Das quatro empresas estudadas, esta é a única que apresentou uma característica da fase 4, da segunda crise de transição, o que foi interpretado pelo pesquisador como um claro sinal de ímpeto na evolução da trajetória preconizada no Modelo Gerencial.**





CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N 4 NO MODELO GERENCIAL				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
- Poucos empregados (em expansão)	- Aumento no volume de vendas  (incremento firme)	- Tendência para o compartilhamento da autoridade (incipiente)	- Começam a ser contratados especialistas (em experiência)	
- O Funcionamento do negócio depende das habilidades técnicas do empreendedor  (diminuindo) - O foco está na ação, eficiência e atenção aos detalhes (ainda é o diferencial, embora diminuindo)	- Os clientes passam a solicitar maior variedade de produtos e serviços (constantemente)  - O empreendedor começa a ter que supervisionar e realizar tarefas especializadas de áreas funcionais (visivelmente)	- Tendência a agregar novas tecnologias, serviços ao cliente (atenção constante)  - Tendência à formalização das atividades e à avaliação de desempenho  (é uma aspiração)		

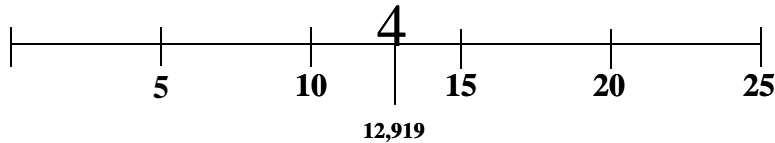
<p>- A experiência pessoal desempenha um papel-chave nas decisões operacionais (ainda é forte)</p>	<p>- Na ausência do empreendedor, os empregados começam a tomar decisões operacionais (já ocorre)</p>	<p>- A rede de fornecedores expande-se significativamente e (iniciando o processo)</p>
<p>- Existe pouca consideração sistemática de mkt., prod., RH, fin. e cont. como funções separadas/Estrutura organizacional muito simples (em evolução)</p>	<p>- Começam a aparecer os primeiros sistemas de controle (tentativas)</p>	

Continuação...				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
- Grande flexibilidade operacional e agilidade <b>(ainda é forte, mas diminuindo)</b>	Serviços que eram fornecidos por terceiros passam a ser incorporados ao dia-a-dia da empresa através da criação de cargos permanentes <b>(é uma tendência)</b>			

Quadro 19 - CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA N 4 NO MODELO GERENCIAL

Ao aplicar-se o indicador apresentado no capítulo 7 para esta empresa  
obtem-se:

$$P = (6 \times 0,125) + (6 \times 0,667) + (4 \times 1,000) + (1 \times 4,167) = 12,919$$



O índice obtido confirma a percepção do pesquisador que essa empresa não só está bem mais evoluída do que as outras como reúne elementos que permitem acreditar que a evolução continuará nos próximos anos.

#### ***8.4.2 O diagnóstico de Problemas Comportamentais***

Desde que foi contatado para sondagem sobre a participação na pesquisa, o empreendedor dispôs-se a colaborar, embora não pudesse compreender claramente os objetivos e as práticas propostas. O pesquisador percebeu, nos momentos iniciais, até uma certa desconfiança sobre o que deveria ser revelado para utilização em uma pesquisa a ser publicada.

Ajudou bastante o fato de a indicação ter sido feita por um outro empresário de prestígio, o que emprestou uma certa respeitabilidade e confiabilidade às garantias que o pesquisador ofereceu de sigilo para informações confidenciais e de não interferência no dia-a-dia da empresa, a não ser pela via da discussão com o empreendedor dos assuntos considerados relevantes por ambos.

<b>PROBLEMA</b>	<b>O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:</b>	<b>PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?</b>	<b>EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?</b>
Ambiente de Crise Permanente	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Arrogância/ Mudanças na Base do “Rolo Compressor”	Com Muita Frequência	Não	-
Conflitos Com a Família	Às Vezes	Não	-
Crescimento Malsucedido	Sempre	Sim	Sim
Culpar Fatores Externos	Com Frequência	Não	-
Descaso Com a Seleção de Pessoal	Com Frequência	Sim	Sim
Descaso Com o Planejamento	Com Frequência	Sim	Sim
Descaso Com os Custos	Às Vezes	Não	-
Descentralização em Vez de Delegação	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Desprezo Pelo Treinamento	Sempre	Sim	Sim
Divergência de Expectativas	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Diversificação Compulsiva	Nunca	Não	-
Domínio Absoluto Sobre as Informações	Às Vezes	Não	-
Falta de Conhecimento do Negócio	Sempre	Não	-
Falta de Consistência na Ação Gerencial	Às Vezes	Não	-
Relacionamentos Inter-Pessoais Improdutivos	Às Vezes	Não	-
Falta de Estratégia e Direção	Com Frequência	Não	-

Continuação ...
-----------------

PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Foco Exclusivamente no Ambiente Interno/ Aprendizado Lento/ Inovação Limitada Inapetência Para Delegação	Com Frequência  Sempre	Não  Sim	-  Sim
Incapacidade de Separar a Vida Financeira Pessoal da Empresarial	Com Frequência	Sim	Não
Inexistência de Um Canal de Comunicação Com os Empregados	Com Frequência	Não	-
Manutenção da Informalidade Excessiva Por Descuido ou Desprezo à Atividade Gerencial	Às Vezes	Sim	Sim
Medo da Concorrência Interna	Às Vezes	Sim	Sim
Medo do Crescimento	Às Vezes	Não	-
Orientação Para Vendas e Não Para <i>Marketing</i>	Com Frequência	Não	-
Perfil Financeiro Equivocado	Nunca	Não	-
Perfil Inadequado dos Conselheiros	Às Vezes	Não	-
Perspectiva Inadequada do Planejamento	Sempre	Não	-
Reatividade Excessiva ao Que o Empreendedor Pensa Representar o Mercado	Nunca	Não	-

Continuação ...

PROBLEMA	O EMPREENDEDOR ENTENDE QUE O PROBLEMA OCORRE:	PROBLEMA DETECTADO NA EMPRESA?	EMPREENDEDOR RECONHECEU A EXISTÊNCIA DO PROBLEMA?
Relações Improdutivas Com Pessoal de Vendas, Distribuidores, Representantes etc.	Nunca	Não	-
Resistência à Ajuda Externa	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Resistência à Alavancagem Financeira	Nunca	Sim	Não
Seleção de Novos Sócios Com Perfil Inadequado	Às Vezes	Não	-
Sistema Gerencial de Tentativa e Erro	Com Muita Frequência	Sim	Sim
Tendência a Julgar os Empregados Muito Severamente	Às Vezes	Não	-

Quadro 20 – Formulário de diagnóstico da empresa n 4

Neste caso (fig. 19), as respostas tiveram maior dispersão do que nos anteriores, com 5 respostas Nunca, 11 Às Vezes, 8 Com Frequência, 6 Com Muita Frequência e 5 Sempre. A soma das respostas Sempre, Com Muita frequência e Às Vezes atinge 54%, o que parece ser uma boa indicação sobre a propriedade do modelo.

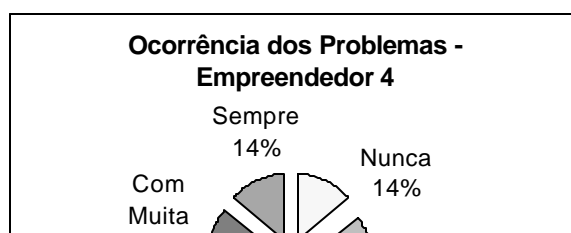


Figura 19

Dos problemas preconizados originalmente no modelo, 15, ou cerca de 43% foram identificados na empresa (fig. 20) no decorrer do processo, sendo que pelo menos um deles, a divergência de expectativas entre os sócios faz parte da história da empresa.

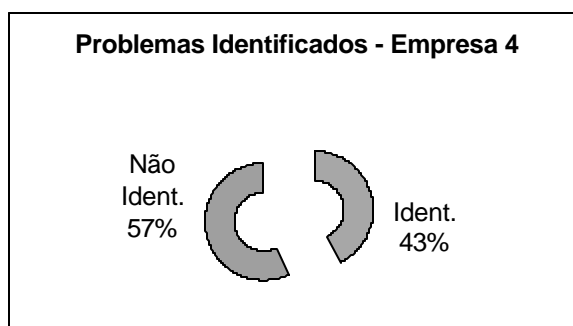


Figura 20

Uma boa medida do sucesso da aplicação da Consultoria de Processos é que, dos 15 problemas identificados, apenas dois, a Resistência à Alavancagem Financeira e a Incapacidade de Separar a Vida Financeira Pessoal da Empresarial, não são abertamente reconhecidos pelo empresário. No Primeiro caso, o empreendedor julga que isso não é um problema, mas uma vantagem que lhe assegura a sobrevivência. No segundo caso, parece ser mais um traço cultural, que somente seria solucionado com a profissionalização.



No caso da empresa 4, não é possível fazer considerações sobre a disposição do empreendedor de dar seqüência ao processo, dado que a colaboração para a pesquisa deu-se exclusivamente a partir da garantia de que não haveria interferência por parte do pesquisador. No entanto, o empreendedor parece ter gostado bastante da participação, pois afirma que com as discussões ele aprendeu muito, e que aprender é sempre muito bom.

## 8.5 Alguns Resultados Complementares

Embora não seja essencial para os objetivos deste trabalho comparar os resultados entre as empresas, dadas as suas particularidades, a comparação pode revelar alguns dados interessantes.

A figura 21 mostra o posicionamento das empresas no modelo de CVO, o que ajuda a identificar o grau relativo de desenvolvimento de cada uma.

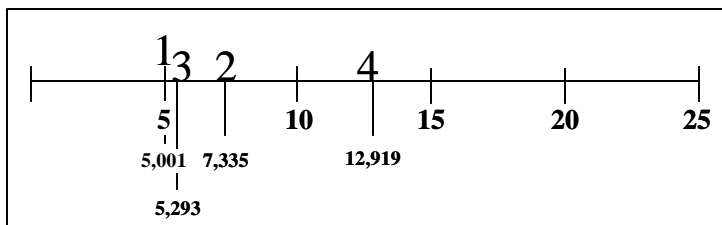


Figura 21: O posicionamento das empresas no CVO

Vê-se pela posição muito próxima a que as empresas 1 e 3 têm, aparentemente, similaridades. No entanto, adicionando-se elementos de análise da história de cada uma, conclui-se que a empresa 3 está em desenvolvimento mais rápido do que a 1, até porque é mais nova. Se acrescentarmos ainda o fato que a empresa 3 está buscando a diversificação e a 1 apenas está ampliando seu portfólio, provavelmente a empresa 3 irá avançar mais rapidamente na escala.

A empresa 2 diferencia-se um pouco das outras, estando numa posição intermediária. Ela cresceu bastante nos últimos anos e está passando pelo que se pode chamar de “dilema estratégico”. Visualiza-se limitações na sua configuração atual e ainda não há uma direção clara, definida para seguir.

O destaque é a empresa 4. É a mais dinâmica de todas e percebe-se uma agitação típica da presença de um forte ímpeto empreendedor, embora seja a mais antiga delas. A perspectiva de uma sucessão bem encaminhada no futuro pode ser um fator importante em um elenco que a diferencia claramente das demais empresas estudadas.

Analisando outras dimensões da pesquisa, a tabela 3 relaciona a soma das respostas Com Frequência, Com Muita Frequência e Sempre dadas pelos empreendedores (primeira coluna) a cada questão, o número de problemas do elenco identificados na empresa e o número de problemas que o empreendedor não reconhece como pertinentes a si ou à sua empresa.

Tabela 3: Comparação de alguns resultados

<b>Emprendedor</b>	<b>Soma CF,CNF,S</b>	<b>Identificados</b>	<b>Não Admitidos</b>
E1	24 (69%)	6 (17%)	3 (50%)
E2	19 (54%)	12 (34%)	3 (25%)
E3	33 (91%)	22 (63%)	5 (23%)
E4	19 (54%)	15 (43%)	2 (13%)

**Já o quadro 21 relaciona o elenco de problemas ao número de autores em cujas obras estão mencionados, o número de empresas estudadas nas quais cada problema foi identificado pelo pesquisador e as respostas dos empreendedores sobre a importância desses**

problemas em termos de ocorrência. Neste caso, foi considerada a soma das respostas Com Frequência (CF), Com Muita Frequência (CMF) e Sempre (S). A relação está em ordem decrescente do número de autores.

Parece não existir relação entre o número de autores que reconhecem o problema, sua incidência nas empresas e a opinião dos empreendedores sobre a ocorrência no ambiente empresarial. Tome-se, por exemplo, o problema INCAPACIDADE DE SEPARAR A VIDA FINANCEIRA PESSOAL DA EMPRESARIAL, Ele foi citado por apenas 1 autor, foi identificado em 3 empresas e todos os empreendedores o consideram como de elevado índice de ocorrência.

Outro exemplo interessante é do problema DESCASO COM A SELEÇÃO DE PESSOAL. Ele foi citado por apenas três autores. No entanto, foi identificado nas 4 empresas e todos os empreendedores o consideram como de elevado índice de ocorrência.

<b>Problema</b>	<b>AUTORES</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>EMPREENDEDORES</b>
INAPETÊNCIA PARA DELEGAÇÃO	20	2	4
FALTA DE ESTRATÉGIA E DIREÇÃO	13	-	3
MANUTENÇÃO DA	13	2	3

INFORMALIDADE EXCESSIVA POR DESCUIDO OU DESPREZO À ATIVIDADE GERENCIAL			
INEXISTÊNCIA DE UM CANAL DE COMUNICAÇÃO COM OS EMPREGADOS	12	1	2
ARROGÂNCIA /MUDANÇAS NA BASE DO “ROLO COMPRESSOR”	11	-	3
FALTA DE CONSISTÊNCIA NA AÇÃO GERENCIAL	11	1	3
DESCASO COM PLANEJAMENTO	11	2	4
DOMÍNIO ABSOLUTO SOBRE AS INFORMAÇÕES	9	2	2
FOCO EXCLUSIVAMENTE NO AMBIENTE INTERNO/ APRENDIZADO LENTO/INOVAÇÃO LIMITADA	9	-	3
ORIENTAÇÃO PARA VENDAS E NÃO PARA <i>MARKETING</i>	7	-	3
SISTEMA GERENCIAL É DE TENTATIVA E ERRO	7	3	3
FALTA DE CONHECIMENTO DO NEGÓCIO	6	1	3
MEDO DO CRESCIMENTO	6	3	3
AMBIENTE DE CRISE PERMANENTE	5	3	2
CULPAR FATORES EXTERNOS	4	1	3
DESCASO COM OS CUSTOS	4	1	3
PERSPECTIVA INADEQUADA DO PLANEJAMENTO	4	1	2
DIVERSIFICAÇÃO COMPULSIVA	3	2	2
DESCASO COM A SELEÇÃO DE PESSOAL	3	4	4
<b>Continuação ...</b>			
<b>Problema</b>	<b>AUTORES</b>	<b>EMPRESAS EMPREENDEDORES</b>	
DIVERGÊNCIA DE EXPECTATIVAS	3	2	3
MEDO DA CONCORRÊNCIA INTERNA	3	2	2
RESISTÊNCIA A AJUDA EXTERNA	3	3	3

TENDÊNCIA A JULGAR OS EMPREGADOS MUITO SEVERAMENTE	3	1	3
DESCENTRALIZAÇÃO EM VEZ DE DELEGAÇÃO	2	3	3
DESPREZO PELO TREINAMENTO	2	4	4
RELAÇÕES IMPRODUTIVAS COM PESSOAL DE VENDAS, DISTRIBUIDORES, REPRESENTANTES ETC.	2	-	3
RESISTÊNCIA À ALAVANCAGEM FINANCEIRA	2	2	2
CRESCIMENTO MALSUCEDIDO	1	1	4
INCAPACIDADE DE SEPARAR A VIDA FINANCEIRA PESSOAL DA EMPRESARIAL	1	3	4
REATIVIDADE EXCESSIVA AO QUE O EMPREENDEDOR PENSA REPRESENTAR O MERCADO	1	-	2

*Quadro 21: Número de autores, número de empresas com o problema e a opinião dos empreendedores.*

**Dos 35 problemas elencados, 24, cerca de 69% foram, de alguma forma, detectados na realidade de pelo menos uma empresa estudada (fig. 21).**



**Dos 24 problemas encontrados 8 foram identificados em 1 empresa, 6 foram identificados em 2 empresas, 8 foram identificados em 3 empresas e apenas 2 foram identificados em todas as 4 empresas.**

**Explicitados os principais resultados exarados dos casos estudados, cabe apresentar as conclusões relativas à realização da pesquisa e aos objetivos inicialmente propostos para este trabalho, o que é realizado no próximo e último capítulo.**

## **9 CONCLUSÕES**

**Neste capítulo, cabe analisar a contribuição deste trabalho à consecução dos objetivos propostos no tópico 1.4 e tecer alguns comentários sobre a conveniência da continuidade do desenvolvimento do Meta-Modelo.**

Assim, à luz do exposto ao longo do trabalho, considera-se que a pesquisa realizada representa uma contribuição à articulação de um corpo teórico consolidado no campo das pequenas empresas, particularmente no que diz respeito ao contexto brasileiro.

Além disso, pode-se vislumbrar que:

- a) o trabalho privilegia uma abordagem sistemática de mudança da realidade no ambiente gerencial das empresas menores o que, se realizado com sucesso, tem potencial para contribuir com elementos importantes no desenvolvimento sócio-econômico;

- b) a possibilidade de diminuir os riscos de fracasso das empresas em função de problemas recorrentes durante o Ciclo de Vida parece, *de per se*, uma contribuição de considerável valor ao campo de conhecimento da gerência e;
- c) a possibilidade de desenvolvimento de um instrumento efetivo para análise organizacional que possa facilitar a atuação dos agentes-de-mudança parece oportuno, na medida que constitui um recurso adicional a serviço dos esforços públicos e privados para reverter ou minorar os elevados índices de fracasso empresarial.

Conceitualmente, a originalidade do presente trabalho reside na integração, por meio da elaboração de um modelo teórico, de elementos que são tratados separadamente no corpo da teoria organizacional: o Ciclo de Vida das Organizações e as Características do Comportamento do Empreendedor.

Esta integração apresenta a possibilidade de uma visão multidimensional do processo de desenvolvimento das pequenas empresas e dos problemas atrelados a esse processo, bem como suas conseqüências e soluções possíveis.

Do ponto de vista da realidade da intervenção nos sistemas organizacionais, este trabalho propõe, a partir da utilização dos pressupostos da Consultoria de Processos, a mudança do paradigma de diagnóstico e prescrição de soluções tão comum nos modelos já existentes.

Embora o Meta-Modelo desenvolvido busque um certo grau de previsibilidade na ocorrência de eventos, o conhecimento nele sistematizado constitui um instrumento de ajuda na fase inicial do processo, mas a mudança efetiva pretende-se que seja comportamental, e não operacional, realizada conscientemente pelo próprio empreendedor com o apoio de um agente-de-mudança (consultor).

A medida de não-trivialidade deste trabalho reside:

- a) na importância de seus objetivos para a melhoria das chances de sobrevivência das empresas menores, particularmente nas fases primárias do Ciclo de Vida;
- b) na utilização e integração de construtos complexos que abrangem a compreensão da dinâmica dos sistemas de gestão;
- c) na utilização da metodologia científica para tratar dados primários e secundários e produzir conhecimento.

Analisando os resultados do trabalho quanto aos objetivos específicos:

1 – realizar uma prospecção na literatura sobre os problemas gerenciais das pequenas empresas relacionados com o comportamento de seus empreendedores/proprietários.

Considera-se que este objetivo foi atingido, embora de modo algum se possa afirmar que toda a literatura sobre o assunto foi esgotada. Pelo contrário, nas obras consultadas é possível encontrar inúmeras referências a outros autores e outras pesquisas que, por motivo de escopo e restrições operacionais da pesquisa, não foi possível consultar. Espera-se que a ampliação da base bibliográfica, principalmente com as pesquisas mais recentes, permita adicionar elementos conceituais e operacionais relevantes ao conhecimento produzido neste trabalho.

**2 – sistematizar os elementos encontrados na literatura estabelecendo categorias genéricas que representem conhecimento sobre problemas comportamentais dos proprietários/empreendedores;**



Considera-se que o esforço de sistematizar o conhecimento existente na literatura foi bastante produtivo. Ficaram estabelecidas, ao final do trabalho, 50 categorias que representam problemas relacionados ao comportamento do empreendedor.

Os problemas representados pelas categorias foram extraídos de pesquisas realizadas, em sua grande maioria, em outros países. A continuidade das pesquisas permitirá que os problemas adquiram uma descrição mais próxima das especificidades da realidade empresarial brasileira, bem como a adição de novos elementos úteis à compreensão dos impactos do comportamento do empreendedor sobre as pequenas empresas.

### **3 – articular as categorias ao modelo de Ciclo de Vida das Organizações.**

A opção pela utilização do conceito de Ciclo de Vida das Organizações permitiu dar à proposta uma consistência teórica e metodológica significativa. O simples levantamento e descrição dos problemas sem o arcabouço que permite situar as empresas em fases bem caracterizadas de evolução, provavelmente reduziria bastante sua utilidade.

Realizar o diagnóstico e planejar a intervenção respeitando as necessidades já descritas nos modelos de CVO potencializa a probabilidade de obtenção de resultados positivos, inclusive em termos de tempo.

Quanto à seleção do modelo específico de CVO para a elaboração da proposta, considera-se que a propriedade e a operacionalidade do modelo escolhido permitiu que o foco fosse centrado nos períodos de crise, o que facilitou significativamente a concepção e construção do Meta-Modelo.

Este objetivo específico foi atingido com sucesso, tendo-se, inclusive, desenvolvido neste trabalho um instrumento em forma de escala, para ajudar a posicionar as empresas no modelo de Ciclo de Vida. Os resultados desta escala, mostrada no cap. 7, analisados em conjunto com elementos históricos e contextuais das empresas estudadas, pode ajudar significativamente o pesquisador, ou consultor, a compreender com mais clareza a trajetória e as tendências de evolução das empresas no modelo de CVO.

**4 – conceber e desenvolver um Meta-Modelo de diagnóstico que, a partir da consideração dos princípios da Consultoria de Processos, possa ser utilizado para propiciar algum grau de previsibilidade dos problemas comportamentais do proprietário/empreendedor;**

As 50 categorias representativas dos problemas comportamentais, relacionadas ao CVO, resultaram em dois elencos referentes aos dois períodos de crises de transição preconizados no modelo.

Esses dois grupos representam os elementos iniciais de um conteúdo do Meta-Modelo que deverá abranger muitos outros problemas de natureza e características diferentes daqueles já apresentados e exarados da literatura. Isso deverá ocorrer, principalmente, em função da coleta de dados em larga escala na realidade brasileira, o que irá, espera-se, aumentar progressivamente a utilidade do modelo para consultores e pesquisadores da área.

Assim, embora o conteúdo do Meta-Modelo ainda seja pequeno em relação ao que se pretende, considera-se que este objetivo foi atingido satisfatoriamente, pois a estrutura conceitual desenvolvida e ainda alguns instrumentos operacionais decorrentes revelaram-se apropriados para os fins a que se destinam.

**5 – buscar e selecionar empresas e empreendedores com características adequadas e disponibilidade para participar da aplicação do Meta-Modelo em casos reais;**

No conjunto, o objetivo foi atingido com sucesso, pois os sujeitos de pesquisa contribuíram significativamente para a realização do trabalho. Pode-se considerar que a empresa 1 não seria uma representante típica das empresas que se beneficiariam, em princípio, de uma intervenção baseada no Meta-Modelo aqui desenvolvido.

No entanto, sua participação na pesquisa foi extremamente útil para revelar ao pesquisador as dificuldades de se obter dados referentes ao comportamento dos empreendedores e, principalmente, da proficiência necessária para estabelecer um relacionamento produtivo que levasse ao atingimento dos objetivos finais da pesquisa. Pode-se dizer que, como piloto, o caso foi produtivo.

Dadas as dificuldades no caso 1, os demais casos foram selecionados com mais apuro, o que redundou em um relacionamento colaborativo entre pesquisador e empreendedor que resultou em aumento das chances de sucesso.

**6 – aplicar, em linhas gerais, o Meta-Modelo de diagnóstico nas empresas selecionadas, analisar os resultados da aplicação, validando-o ou reformulando suas bases, conforme a realidade encontrada;**

O Meta-Modelo foi aplicado nos quatro casos selecionados, com graus diferentes de impacto sobre os empreendedores e, conseqüentemente, sobre as empresas. Dessa aplicação, é possível extrair algumas conclusões:

- a partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que o Meta-Modelo, embora ainda em seu primeiro estágio de desenvolvimento, apresenta potencial de ajuda para as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas e que podem ser abordadas a partir da perspectiva do Comportamento do Empreendedor. Esta afirmação baseia-se no fato que todos os empreendedores, ao final dos trabalhos, manifestaram satisfação pelos resultados do processo. O principal argumento utilizado por eles é que esse tipo de atividade ajuda a pensar, a conhecer melhor a empresa e a si mesmo como empresário. Como a reflexão e o auto-conhecimento são os principais ingredientes para a mudança de comportamento, considera-se que o objetivo foi atingido;
- do ponto de vista do relacionamento colaborativo entre consultor e cliente (empreendedor), os resultados da aplicação do Meta-Modelo poderão ser melhores se as empresas forem selecionadas entre as postulantes à ajuda externa em uma instituição especializada. Isso, provavelmente, aumentará o interesse e o envolvimento durante o processo;
- é pouco provável, pelo menos no estágio de desenvolvimento atual, que o Meta-Modelo possa ser aplicado integralmente sem a combinação com métodos tradicionais de resolução de problemas por meio de ajuda externa (consultoria). Isso porque, ao pleitear ajuda, os empreendedores certamente terão tendência em amenizar alguns dos sintomas que os problemas comportamentais podem causar às suas empresas. Portanto, soluções técnicas “tradicionais” deverão ser prescritas rapidamente em áreas críticas,

enquanto se avalia a possibilidade de aplicar o Meta-Modelo de Diagnóstico a partir de uma perspectiva de tempo maior;

- pelos resultados obtidos, pode-se concluir que o modelo da Consultoria de Processos, adaptados seus pressupostos às empresas menores, constitui um instrumento eficiente para a realização de diagnóstico e planejamento da intervenção em problemas comportamentais do empreendedor.

Considerando-se a consecução satisfatória dos objetivos específicos pode-se concluir pelo atingimento do objetivo geral:

**“Construir um Meta-Modelo de diagnóstico que promova a integração do conceito de Ciclo de Vida das Organizações, o Comportamento do Empreendedor e o modelo de intervenção da Consultoria de Processos, que discrimine as bases de um tipo de intervenção em empresas de pequeno porte por meio da antecipação de alguns dos principais problemas relativos ao comportamento do empreendedor que, potencialmente, podem comprometer a efetividade da empresa.”**

Considera-se que todos os elementos presentes no objetivo geral foram abordados e devidamente trabalhados: a construção do Meta-Modelo de diagnóstico; o Ciclo de Vida das Organizações, o Comportamento do Empreendedor e a antecipação de problemas comportamentais e, ainda, a intervenção com base na Consultoria de Processos.

Finalizando, considera-se que este estudo constitui apenas o marco inicial de uma linha de pesquisa em longo prazo, pois apenas a ampliação do número de casos e a avaliação das empresas estudadas a partir de uma perspectiva

longitudinal, podem incorporar ao modelo teórico elementos de generalização passíveis de aceitação mais ampla pela intersubjetividade científica.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. **Managing corporate lifecycles**. Paramus, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n.77, 1991, p.53-61.

AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. **Journal of Management Studies**, n.30, v.5, p. 815-834, 1993.

[ARONOFF, C. E; ASTRACHAN, J. H.](#) Reducing the risks of family-business growth. **Nation's Business**, Vol.84, Issue 3, p.52, Mar. 1996.

BARCUS III, S. M., WILKINSON, J. W. **Handbook of management consulting services**. New York: McGraw Hill, 1986.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARRIER, M. Managing workers in times of change. **Nation's Business**, Vol. 86, n. 5, p. 31-33, May 1998.

BARTOLOMÉ, F. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, p. 212-218, 2001.

BATALHA, M. O.; DEMORI F., **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.

BENNIS, W. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1976.

BERMAN, D. Growing danger - relentless prosperity is forcing a choice on many small companies: expand or die. **Business Week**, November 8, 1999.

BHIDÉ, A. Origem e evolução do empreendedor. **HSM Management**, p.78-82, março-abril 2001.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOBO, J. The business life cycle. [National Underwriter/Life&Health Financial Services](#), Vol. 101, Issue 19, p. 23, 05/12/1997.

BRUNO, A. V.; LEIDECKER, J. K.; HARDER, J. W. Why firms fail. **Business Horizons**. V. 30, n. 2, 1987.

CÂNDIDO, A. P.; GAUTHIER, F. A. O.; HERMENEGILDO, J. L. S. Proposta de um modelo de diagnóstico institucional baseado em teoria sobre o ciclo de vida das organizações. In: **Anais do V Congresso Internacional de Engenharia Industrial & XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção** (1999: Rio de Janeiro). CD-Room.

CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. Founder competence, the environment and venture performance. [Entrepreneurship: Theory & Practice](#). Vol.18, Issue 3, p.77-90, Spring 1994.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth, **Harvard Business Review**, n. 61, p. 30-50, 1983.

\_\_\_\_\_. As seis fases fundamentais do crescimento empresarial. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, p. 181-186, 2001.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Vol. 29, Issue 1, p. 45-62, Jan. 1991

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.

De MORI, F. (Org.) **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DeVRIES, M. F. R. K. Os problemas pessoais do empreendedor. In BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, p. 173-186, 1997.

DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. **Journal of Small Business Management**, v. 30, issue 1, p. 27-38, jan. 1992.

DOWNS, A. The life cycle of bureaus. In: Downs, A. **Inside bureaucracy**. San Francisco, California: Little, Brown and Company and Rand Corporation. P. 296-309, 1967.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

EL NAMAKI, M. S. S. Small Business: the myths and the reality. **Long Range Planning**, Vol.23, n.4, p.78-87, 1990.

EMPINOTT, M. **Os valores a serviço da pessoa humana**. Porto Alegre: Ed. PUC/RS, 1984.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. Abr./Jun. 1999, p. 5-28.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**. Nov./Dez. 1993, p. 50-61.

FISKE, S.T.; TAYLOR, S.E.. **Social cognition**. New York: McGraw-Hill, 1991.

FLAMHOLTZ, E. G. **How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm**. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 1987.

\_\_\_\_\_; RANDLE; Y. **Growing Pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2000.

[FROST; T. S.](#) Retirement Planning for Small-Business Owners. **Dun and Bradstreet, Inc. D & B Reports**, Vol.39, Issue 2, p. 46, Mar/Apr 1991.

GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, n.3, p. 70-79, 1982.

GARTNER, W.B. Who is an entrepreneur? is the wrong question. **American Journal of Small Business**, Vol.12, Issue 4, p.11-32, 1988.

GASKILL, L. A. R.; Van AUKEN, H. E.; *et al.* A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. **Journal of Small Business Management**, vol. 31, Issue 4, p. 18-32, Oct. 1993.

GEROSKI, P. The corporate growth puzzle. **Economist**, Vol. 352, Issue 8.128, p. 70, 17/07/1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Mar./Abr. 1995, p. 57-63.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. Mai./Jun.1995, p. 20-29.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. May./June. 1998, p. 55-67

\_\_\_\_\_, METZGER, R.. **Consulting to management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1995.

HANKS, S. H.; WATSON, C. J.; JANSEN, E.; CHANDLER, G. N. Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology



organizations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Winter, 1993, v.18, n 2, p. 5-25

HART, L. What can small-business owners learn from failure? [Atlanta Business Chronicle](#), Vol.22, Issue 18, p. 4B, 10/08/1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification of problems in small business. **International Small Business Journal**, Vol. 8, issue 1, p. 73-86, Oct.-Dec. 1999.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000** : como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KAZANJIAN, R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. **Academy of Management Journal**. n..31, p. 257-279, 1988.

KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KIMBERLY, J. R. **The organizational life cycle**: issues in the creation, transformation and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

\_\_\_\_\_. Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization. **Academy Management Journal**, vol. 22, p. 437-457, 1979.

KOTEY B.; MEREDITH G. G. Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance **Journal of Small Business Management**. Vol. 35, Issue 2, p.37-64, Apr. 1997.

KRIECK, M.; TONTINI, G. Qualidade da Gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência. **Revista de Negócios (FURB)** Vol. 4, n. 1, 1999.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1980 e 1986.

KWESTEL, M.; PRESTON, M.; PLASTER, G. **The road to success**: how to manage growth. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997.

LARA, J. E. **Estado de la consultoria organizacional externa en PYMES en São Paulo, Brasil**. Barcelona, 1993. 403 p. Tese (Doutorado), Universidad Autònoma de Barcelona.

LAYNE, D. Beating the odds: even in *small* businesses, leadership is the key to success. **Business Quarterly**, Vol. 59, Issue 4, p. 89-94, summer 1995.

LEONE, N. M. C. P. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homegeneizador. **Revista de Administração de Empresas**. Nov./Dec. 1991, p. 53-59.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollo Regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una puesta en práctica de programas de promoción**. Madrid – Espanha, 1995. 197 p. Tese (Doutorado) Universidad Politécnica de Madrid..

\_\_\_\_\_; LANZA, N. S. A.. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: **Anais do 2º Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção** (1996 : Piracicaba). CD-Room.

\_\_\_\_\_; CAMILOTTI, L. Elementos para um programa de capacitação de empreendedores. In: **Anais do 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo** (1999 : Florianópolis).

LIMA, A. A. T. de F. de C. **Consultoria organizacional para pequenas empresas: um estudo na região metropolitana de Florianópolis, SC**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998, 155 págs.

LIMA, M. A. A. A estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 1991, p. 21-30

LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crisis in a developing organization. **Harvard Business Review**. v. 45, p. 102-112, 1967.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1997, 116 págs.

LYDEN, F. J. Using Parsons: functional analysis in the study os public organizations. **Administrative Science Quarterly**, vol. 20, p. 59-70, 1975.

McGARVEY, R. Mirror, mirror: public relations for entrepreneurs. **Entrepreneur**, Vol..24, n.12, p. 91-94, Nov.1996.

\_\_\_\_\_. Culture clash: learning to recognize the warning signs of a business on the verge of collapse.. **Entrepreneur**, Vol. 25. n. 12, p.83-86, Nov. 1997.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.

MILL, John Stuart. **Principles of political economy with some applications to social philosophy**. London: John W. Parker, 1984.

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1.161-1.183, 1984.

MITRA, R.; PINGALI, V. Analysis of growth stages in small firms: A case study of automobile ancillaries in India. **Journal of Small Business Management**, Vol. 37, Issue 3, p. 62-75, Jul. 1999.

MOUNT, J., ZINGER, J. T., FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, 26(5), 1993, p. 111-120.

MYLLYNIEMI, T.; KAURANEN, I.; AUTIO, E.; KAILA, M. M. **The growth of new technology-based companies**. Helsinki: Sitra, 1990.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAISBITT, J. **Paradoxo Global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

OSBORNE, R. L. The dark side of the entrepreneur. **Long Range Planning**, Vol.24, n.3, p.26-31, 1991.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n.1. p. 32-43, Jan./Mar. 1996.

PASSOS, C. de F. Desafios para as pequenas e médias empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 17 julho 1996, caderno 2.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. Taking your business to the next level. **U.S. News & World Report**, Vol.119, n.15, p.81-87, Oct 16, 1995.

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

RAY, D. M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development**, n.5, v.4, p. 345-357, 1993.

REEB, W. L. Small business consulting forum: global functions as an investigative checklist. **Accounting Today**, July 26, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROWLAND, M. If an entrepreneur could do it all over again. **Nation's Business**, Vol. 83, Issue 7, p.73, Jul. 1995.

SCHEIN, E. H. A general philosophy of helping: process consultation. **Sloan Management Review**. Vol. 31, n. 3, p. 57-64, Spring 1990.

\_\_\_\_\_. **Process consultation:** lessons for managers and consultants. Mass.: Addison-Wesley, vol. 2, 1987.

SCHILLER, B. R.; CREWSON, P. E. Entrepreneurial origins: A longitudinal inquiry. **Economic Inquiry**, v. 35, Issue 3, p. 523-531, Jul/1997.

[SCHORI, T. R.](#); [GAREE, M. L.](#) Like Products, companies have life cycle. **Marketing News**, Vol. 32, Issue 13, p.4, 06/22/1998.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.

SCOTT, B. R. **Stages of corporate development**-Part 1, Case n. 9-371-294. Boston, Massachusetts: Intercollegiate Case Clearing House, 1971.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, Vol. 20, n.3, p. 45-52, 1987.

[SHARMA, P.](#) Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship [Entrepreneurship: Theory & Practice](#), [Vol.23, Issue 3, p11-28](#), Spring 1999.

SHAVER; K.G., SCOTT; L.R. Person, process, choice: the psychology of new venture creation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol.16, n.2, p.23-45, 1991.

SILVA, H. E. Programa de empreendedores da UCB: bases conceituais e estratégia de desenvolvimento. **Estudos Empresariais**. 1996.

SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R.; SUMMER, C. E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. **Academy of Management Journal**. n. 28, vol. 4, p. 799-820, 1985.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 33, n. 3, Jul-Set 1998.

TERPSTRA, D. E.; OLSON, P. D. Entrepreneurial start-up and growth: a classification of problems. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol.17, n.3, p.5-21, Spring 1993.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TIMMONS, J. A. **New venture creation:** a guide to entrepreneurship. Illinois: Irwin, 1985.

TONELLI, A. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina.

TORBERT, W. R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. **Interpersonal Development**, vol. 5 p. 1-25, 1974.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.

TURNER, A. N. Consulting is more than giving advice. **Harvard Business Review**, Sep./Oct. 1982.

WEINER, B. A Theory of motivation for some classroom experience. **Journal of Educational Psychology**. Vol. 71, n.1, p. 3-25, 1979.

YIN, Robert K. **Case study research: designs and methods**. Newbury: Sage Publications, 1990.

WILTSHIRE COMMITTEE. **Report of Committee on Small Business**. The Government Printer of Australia, 1971.

[ZACHARAKIS, A. L.](#); [MEYER, G. D.](#) Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, Vol.37, Issue 3, p.1-14, Jul.1999.

## 11 BIBLIOGRAFIA

ADAMS, G.; HALL, G. Influences on the growth of SMEs: an international comparison. **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol. 5, n. 1, p. 73-84, Jan-Mar 1993.

AMBURGEY, T. L.; KELLY, D.; BARNETT, W. P. Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, n. 1, p. 51-74, 1993.

AUDRETSCH, D. B.; PRINCE, Y. M.; THURIK, A. R. Do small firms compete with large firms? **Atlantic Economic Journal**, Vol.27, Issue 2, p.201-210, Jun.1999.

[BANKS, McRae C.](#); [TAYLOR, S.](#) Developing an entrepreneur and small business owner-defined research agenda. **Journal of Small Business Management**, Vol. 29, Issue 2, p. 10-19, Apr. 1991.

BARRIER, M. Can you stay small forever?: getting bigger can mean losing what you like about being *small*. But can you deliberately curtail your *business's* growth without jeopardizing its survival? **Nation's Business**, Vol. 84, Issue 10, p.34-36, Oct. 1996.

BEATTY, R. W.; ULRICH D. O. Re-energizing the mature organization. **Organizational Dynamics**. Vol.20, Issue 1, p.16-31, Summer 1991.

BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small business presidents. **Journal of Small Business Management**, Vol. 37 Issue 1, p. 28-37, Jan. 1999.

BRIGGS, D. H.; McLENNAN, D. A. The prediction of private company failure. **European Management Journal**. V. 2, n. 1, 1983.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. *Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles*. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, n. 4, p. 525-544, 1981.

[CLARK, S.](#) Reasons for business failure come in three broad groups. [Puget Sound Business Journal](#), Vol.18, Issue 10, p13, 07/18/1997.

CUNHA, C. J. A.; FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.

DAVIDSSON, P. Growth willingness in small firms: entrepreneurship – and after? Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics. **Studies in Economic Psychology**, n 244, 1987.

DAWIT, K. Myths of small business failure. **The CPA Journal**, n. 53, p. 73-4, september 1983.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOUTRIAUX, J. Growth pattern of academic entrepreneurial firms. **Journal of Business Venturing**. V. 2, n. 4, 1987.

[DYER, S. C.](#) Public relations strategies for small business growth. **Public Relations Quarterly**, Vol.41, Issue 3, p. 43-46, Fall 1996.

[ENZ, C. A.](#); [DOLLINGER, M. J.](#) The value orientations of minority and non-minority small business owners. [Entrepreneurship: Theory & Practice](#), Vol.15, Issue 1, p23-37, Fall 1990.

EVANS, D. S. Tests of alternative theories of firm growth. **Journal of Political Economy**. V. 95, n. 4, 1987.

\_\_\_\_\_. The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. **The Journal of Industrial Economics**. V. 35, n. 4, 1987.

FELSENSTEIN, D.; SCHWARTZ, D. Constraints to small business development across the life cycle: some evidence from peripheral areas in Israel. **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol.5, n.3, p. 227-245, 1993.

FOCKINK, H. G. **Liderança**: o poder e a perversão nas empresas familiares. Porto Alegre: Ed. Sulina, 1998.

GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, 3, 70-79 (1982).

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1990.

GRATES, G. F. Creating momentum: a precursor to **business growth**. **Public Relations Quarterly**, Vol. 41, Issue 4, p. 12-15; Winter 1996-1997.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. Vol.35, n.4, Jul./Ago. 1995, p. 65-71.

HALEBLIAN, J.; FINKELSTEIN, S. The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral perspective. **Administrative Science Quarterly**, Vol.44, Issue 1, p. 29-26, Mar 1999.

HANKS, S. H. The organization life cycle: integrating content and process. **Journal of Small Business Strategy**, n. 1, p. 1-12, february 1990.

HELLER, R. Stop the **life cycle** in its tracks. **Management Today**, p. 17, Jan. 1999.

[HINE, D. \(POLC\): implications for small business assistance programs. \*\*International Small Business Journal\*\*, Vol.15, Issue 3, p.30-42, Apr-Jun/1997.](#)

[HYRSKY, K. Entrepreneurial metaphors and concepts: an exploratory study. \*\*International Small Business Journal\*\*, Vol. 18, Issue 1, p.13-35, Oct.-Dec.1999.](#)

KAZANJIAN, R. K. Operationalizing stage of growth: an empirical assessment of dominant problems. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Babson College, p. 144-158, 1984.

\_\_\_\_\_. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures, **Academy of Management Journal**, 31, 257-279 (1988).

LIMA, E. O. de O. A formalização burocrática no contexto do ciclo de vida organizacional. **Revista de Negócios (FURB)** Vol. 2, n. 4, 1997.

LEONARD, D.; SWAP, W. O guru dos iniciantes. **HSM Management**, p.58-63, março-abril 2001.

LIPPIT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crisis in a developing organization. **Harvard Business Review**, 45, 102-112 (1967).

MacMILLAN, I. A incerteza como oportunidade. **HSM Management**, p.66-69, março-abril 2001.

MAGNUSEN, K. O. The legacy of leadership revisited. **Business Horizons**. Vol. 38, Issue 6, p. 3-8, Nov/Dec 1995.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

[MERZ, G R.](#); [WEBER, P. B.](#); [LAETZ V. B.](#) Linking small business management with entrepreneurial growth. **Journal of Small Business Management**, Vol. 32, Issue 4, p. 48-; Oct. 1994.

MEYER, M. W. Forever failing firms. **Chief Executive**. Issue 60, p. 68-71, jul-ago 1990.

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1.161-1.183, 1984.

O'RAND, A.; KRECKER, M. Z. Concepts of the life cycle: their history, meanings and use in the social sciences. **Annual Review of Sociology**, v. 16, p. 241-262, 1990.

PETERSON, R. A.; KOZMETSKY, G.; RIDGWAY, N. M. Perceived causes of small business failures: a research note. **American Journal of Small Business**, n. 8, summer, p. 15-19, 1983.

[POSNER, B. G.](#); [BURLINGHAM, B.](#) Getting to Prime. Inc. Boston, Vol.13, Issue 1, p.26- .Jan. 1991.

[REZNICK, M. P.](#) You've changed, man'—compensation in growing companies: compensation evolves as a *business* grows.. [Compensation & Benefits Review](#), Vol. 31, Issue 5, p.27-31, Sep/Oct 1999.

ROBERTS, M. J. Making the transition from entrepreneurial to professional management. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p. 74-86, 1987.

ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A.; VOZIKIS, G. S.; MESCON, T. S. The relationship between stage of development and small firm planning performance, **Journal of Small Business Management**, 22, 45-52 (1984).

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SEVERINO, J. **Metodologia do trabalho científico**. São paulo: Cortêz, 2000.

SCHILLER, B. R.; CREWSON, P. E. Entrepreneurial origins: A longitudinal inquiry. **Economic Inquiry**, Vol.35, Issue 3, p. 523-531, Jul. 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper, 1942.

STEINMETZ, L. L. Critical stages of small business growth: when they occur and how to survive them. **Business Horizons**, February, 32 (1969).

STEVENSON, H. O compromisso é conseguir. **HSM Management**, p.71-76, março-abril 2001.



[TAYLOR, M](#) The small firm as a temporary coalition. [Entrepreneurship & Regional Development](#), Vol.11 Issue 1, p.1-19, Jan.-Mar. 1999.

THORNTON, [P. H.](#) The sociology of entrepreneurship. **Annual Review of Sociology**. Vol.25, p.19-46, 1999.

[USRY, M. L.](#); [MOSIER, G. C.](#) Negligent hiring: headaches for the small businessperson. [Journal of Small Business Management](#), Vol. 29, Issue 1, p.72-77, Jan.1991.

VAN de VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v20, n3 p. 510-541, 1995.

[VINNEL, R.](#); [HAMILTON, R. T.](#) A historical perspective on small firm development. [Entrepreneurship: Theory & Practice](#), Vol. 23, issue 4, p. 5-19, Summer 1999.

VOZIKIS, G. S. A strategic disadvantage profile of the stages of development of small business, **Review of Business and Economic Research**, 20, 96-109 (1984).

WALSH, J. P.; DEWAR, R. D. Formalization and the organizational life cycle. **Journal of Management Studies**. V. 24, n. 3, p. 215-231, 1987.

[WATSON, J.](#); [EVERETT, J.](#) Small business failure rates: choice of definition and the size effect. [Journal of Entrepreneurial & Small Firm Management](#), Vol. 5, Issue 3, p. 271- 286, 1996.

\_\_\_\_\_. Small business failure rates: choice of definition and industry effects. **International Small Business Journal**. Vol. 17, issue 2, p. 31-48, jan-mar 1999.

[WELLES, E. O.](#) There are no simple businesses anymore. **Inc**; Boston, Vol.17, Issue 7, p. 66-, May 16, 1995.

## ANEXO – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS