

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

Elisa Mazocco Pereira da Silva

Caraterísticas empreendedoras e estágios do ciclo de vida das organizações:
um estudo de caso em uma indústria têxtil

São Carlos
2022

ELISA MAZOCCO PEREIRA DA SILVA

**Caraterísticas empreendedoras e estágios do ciclo de vida das organizações:
um estudo de caso em uma indústria têxtil**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Quando pronto, fazer a ficha catalográfica na Biblioteca

DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente aos meus pais, Fabiana e Danilo, que não pouparam esforços para me proporcionar as melhores oportunidades, me deram os melhores e mais essenciais ensinamentos e são a base de tudo que sou hoje, essa conquista é de vocês.

Aos meus irmãos, Gabriela e Davi, que são meus companheiros de vidas e estão sempre por perto para multiplicar as alegrias e dividir os momentos difíceis.

Ao Murilo, que esteve ao meu lado em todos esses anos, me ajudando a alcançar meus objetivos e me motivando a ser uma pessoa melhor a cada dia.

À minha família em geral, que vibra com cada conquista e está sempre torcendo pelo meu sucesso.

À todos os amigos que tornaram essa jornada mais tranquila e divertida, sempre auxiliando e mostrando que juntos conseguimos o que quisermos.

Ao professor, Edmundo Escrivão Filho, pela orientação e toda sabedoria compartilhada durante o desenvolvimento desse trabalho.

EPÍGRAFE

*“A teoria sem a prática vira “verbalismo”, assim como
a prática sem teoria vira ativismo.*

*No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se
a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.”*

- Paulo Freire

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

M586c Mazocco Pereira da Silva, Elisa
 Características empreendedoras e estágios do ciclo
 de vida das organizações: um estudo de caso em uma
 indústria têxtil / Elisa Mazocco Pereira da Silva;
 orientador Edmundo Escrivão Filho. São Carlos, 2022.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2022.

1. características empreendedoras. 2. ciclo de
vida. 3. pequena empresa. 4. indústria têxtil. I.
Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Elisa Mazocco Pereira da Silva
Título do TCC: Características empreendedoras e estágios do ciclo de vida das organizações: um estudo de caso em uma indústria têxtil
Data de defesa: 12/07/2022

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Edmundo Escrivão Filho (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Fernando César Almada Santos	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Júnior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Edmundo Escrivão Filho

RESUMO

SILVA, ELISA MAZOCCHI PEREIRA DA. **Características empreendedoras e estágios do ciclo de vida das organizações: um estudo de caso em uma indústria têxtil.** Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção)

O objetivo da pesquisa consiste em analisar as características empreendedoras relacionando-as ao momento do ciclo de vida das organizações. Desta forma, foram analisadas as características dos empreendedores relacionando-as ao momento do ciclo de vida das organizações a partir de habilidades, valores e necessidades do empreendedor requeridas para o sucesso de cada estágio do ciclo de vida da organização. O estudo visou a identificar se há uma homogeneidade de demanda de características durante todo CVO ou se cada uma delas apresenta diferente grau de importância em cada fase. O tema da pesquisa é características empreendedoras e sua influência no momento de desenvolvimento da empresa. Quanto aos métodos de pesquisa, esta teve as características de uma abordagem qualitativa, sendo uma pesquisa aplicada, descritiva em relação aos seus fins e com procedimento de estudo de caso, desenvolvendo um estudo de caso em uma indústria têxtil no qual foi levado em consideração as características do dia a dia da organização, culminando em resultados interessantes diante do objetivo original da pesquisa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista com questões semiestruturadas com os proprietários da empresa. A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo. Os resultados permitem definir e separar diferentes fases do ciclo de vida da organização, relacionando-as às características empreendedoras presentes na gestão, e identificar que a empresa está inserida majoritariamente em uma fase de Direção, mas apresenta características de outros estágios. Foi constatado que cada fase demanda diferentes características empreendedoras para obtenção de estabilidade e preparação para o próximo estágio. Tais resultados evidenciaram que cada estágio do ciclo de vida da organização demanda diferentes habilidades, necessidades e valores do empreendedor, determinando assim a correlação entre fases e características, permitindo a antecipação e preparação para os próximos estágios e desafios, evitando o declínio e uma possível morte prematura da organização.

Palavras-chave: características empreendedoras, ciclo de vida, pequena empresa, indústria têxtil

ABSTRACT

SILVA, ELISA MAZOCCO PEREIRA DA **Entrepreneurial characteristics and stages of life cycle: a case study of a cloth manufacturer.** Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção)

The objective of the research is to analyze the entrepreneurial characteristics relating them to the moment of the life cycle of organizations. In this way, the characteristics of entrepreneurs were analyzed relating them to the moment of the life cycle of the organizations based on the skills, values and needs of the entrepreneur required for the success of each stage of the life cycle of organization. The study aimed to identify if there is a homogeneity of demand for characteristics throughout the life cycle or if each one of them has a different degree of importance in each phase. The research theme is entrepreneurial characteristics and their influence on the company's development moment. As for the research methods, this one had the characteristics of a qualitative approach, being an applied research, descriptive in relation to its purposes and with a case study procedure, developing a case study in a cloth manufacturer in which the day-to-day characteristics of the organization, culminating in interesting results in view of the original objective of the research. The data collection technique used was the interview with semi-structured questions with the company's owners. The data analysis technique was content analysis. The results make it possible to define and separate different phases of the organization's life cycle, relating them to the entrepreneurial characteristics present in management, and to identify that the company is mostly inserted in a management phase, but presents characteristics of other stages. It was found that each phase demands different entrepreneurial characteristics to obtain stability and preparation for the next stage. These results showed that each stage of the organization's life cycle demands different skills, needs and values of the entrepreneur, thus determining the correlation between phases and characteristics, allowing anticipation and preparation for the next stages and challenges, avoiding decline and possible death. organization prematurely.

Keywords: entrepreneurial characteristics, life cycle, small business, cloth manufacturer

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos qualitativos característicos das pequenas empresas.....	16
Quadro 2 - Especificidades das pequenas empresas.....	18
Quadro 3 - Práticas organizacionais durante as cinco fases de evolução no crescimento.....	26
Quadro 4 - Práticas de gestão e fases de desenvolvimento do ciclo de vida do modelo proposto.....	36
Quadro 5 – Estágios evolutivos da empresa e características de gestão.....	41
Quadro 6 - Relação entre os estágios e as características empreendedoras.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco fases do crescimento.....	23
Figura 2 - Modelo ciclo de vida organizacional.....	27
Figura 3 - Características de um pequeno negócio em cada estágio de desenvolvimento.....	30
Figura 4 – Evolução de pequenos negócios.....	30
Figura 5 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Churchill e Lewis.....	31
Figura 6 - Relação entre os diferentes estudos do CVO.....	35
Figura 7 - Organograma da empresa estudada.....	38

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização da pesquisa.....	11
1.2 Tema da pesquisa	11
1.3 Problematização da pesquisa	12
1.4 Objetivo da pesquisa	13
1.5 Estrutura do texto	14
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Pequena empresa.....	15
2.1.1 Classificação qualitativa da pequena empresa.....	15
2.1.2 Especificidade de gestão da pequena empresa.....	17
2.2 Empreendedorismo.....	18
2.2.1 Definição de empreendedorismo.....	18
2.2.2 Características do empreendedor.....	19
2.3 Ciclo de vida das organizações (CVO)	21
2.3.1 Estágios segundo Greiner.....	22
2.3.2 Estágios segundo Adizes	27
2.3.3 Estágios segundo Churchill e Lewis.....	29
3 - MÉTODOS DE PESQUISA.....	32
3.1 Caracterização da pesquisa.....	32
3.1.1 Com relação à abordagem da pesquisa: qualitativa.....	32
3.1.2 Com relação aos fins da pesquisa: descritiva.....	32
3.1.3 Com relação aos procedimentos da pesquisa: estudo de caso.....	33
3.1.4 Técnica de coleta de dados.....	33
3.1.5 Técnica de análise de dados.....	34
3.2 Modelo proposto	34
4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.1 Descrição e história da empresa estudada.....	37
4.2 Identificação dos estágios evolutivos da empresa.....	39
4.3 Identificação das características empreendedoras nos estágios.....	41
4.4 Diagnóstico dos estágios do CVO	45
4.5 Análise das características empreendedoras.....	46
4.6 Interpretação das características empreendedoras.....	48
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6 - REFERÊNCIAS.....	50

1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da pesquisa

Apesar das tentativas de estabelecimento de um modelo específico para inserir as pequenas empresas, percebe-se que dentro deste grupo existem muitas particularidades que não permitem essa unificação de análise. Apesar disto, existem características semelhantes que possibilitam estudá-las comparativamente e observar tendências no modelo de gestão e crescimento.

Outro erro comum, deve-se ao fato de parte dos pesquisadores enxergarem as pequenas empresas como grandes empresas de tamanho reduzido, não levando em consideração as diferenças principalmente na forma de gestão, disponibilidade de recursos, objetivos de seus dirigentes, oportunidades e estágios de desenvolvimento.

Sendo assim, a pequena empresa passou a ser estudada levando em consideração suas especificidades, tanto organizacionais quanto decisionais e individuais, trazendo hipóteses e planos de ação que correspondiam com suas realidades menos burocráticas e mais voláteis. A partir dessa definição, foi possível identificar as particularidades de gestão da pequena empresa, o que é um fator decisivo para seu desenvolvimento saudável.

1.2 Tema da pesquisa

A capacidade de superar os desafios e promover ações que resultem em crescimento está intimamente conectada com a habilidade e as características dos empreendedores que estão à frente do negócio. Seus conhecimentos, habilidades e até traços de personalidade influenciam sua tomada de decisão e consequentemente, o futuro do negócio, determinando o sucesso ou fracasso do empreendimento. O tema da pesquisa são as características empreendedoras.

A ação dos empreendedores faz com que todos os dias novos pequenos negócios sejam criados no Brasil e no mundo, trazendo empresas com níveis de maturidade diferentes das já estabelecidas no mercado, com formas de gestão pouco estruturadas e capital disponível limitado. Um fator decisivo para o sucesso da empresa são as características de seu dirigente, muitas vezes, representado pelo próprio proprietário, que com o passar do tempo pratica diferentes papéis, agregando e delegando diferentes responsabilidades, a fim de possibilitar o crescimento do seu negócio assim como a perspectiva de sucesso do futuro.

Para Tonelli (1997) empreendedores de sucesso apresentam características em comum e, por isso, suas características e atitudes podem ser estudadas como parte importante do

crescimento dos negócios. Este pontua que alguns aspectos mais relevantes e determinantes do comportamento desses indivíduos são suas necessidades, valores, habilidades e conhecimentos. Analisando essas dimensões presentes na gestão do negócio é possível identificar pontos satisfatórios e de melhoria para o crescimento e sucesso do negócio.

1.3 Problematização da pesquisa

Nas últimas décadas do século XX diversos pesquisadores se aprofundaram no estudo de organizações, fazendo análises comparativos entre empresas, sobre seu crescimento e mortalidade, e propuseram modelos que visam definir estágios pelos quais as empresas passam durante sua existência, denominados Ciclo de Vida das Organizações (CVO). Alguns exemplos são Churchill e Lewis (1983), Adizes (1990) e Greiner (1972).

Durante seu desenvolvimento, a empresa se depara com diferentes desafios, sendo cada estágio caracterizado por novas demandas e riscos, que se gerenciados com estratégia, fazem com que a empresa cresça e atinja um novo patamar. Entretanto, caso haja grandes dificuldades de gestão, a empresa enfrenta risco eminente de morte.

Durante o desenvolvimento dos mais diversos tipos de organizações pode-se observar etapas semelhantes durante seus ciclos de vida, principalmente quando são analisadas a estrutura organizacional e suas práticas de gestão. As etapas do CVO definidas pelos autores estudados têm diferença em sua denominação, mas convergem ao pontuar fases de crescimento delimitadas por crises que definem a mudança de patamar ou a morte prematura da empresa. A observação e análise do comportamento ao longo do tempo permite a identificação das transições e mudanças nas práticas organizacionais, permitindo assim a previsão de possíveis estágios futuros e consequente possibilidade de planejamento de ações que permitam o crescimento da empresa.

Sendo assim, entende-se que a consciência sobre o estágio do ciclo de vida organizacional que a empresa se encontra e o impacto das características empreendedoras no sucesso do negócio podem ser determinantes para aumentar a probabilidade de crescimento e consolidação, principalmente quando se trata de pequenas empresas, que além dos desafios tradicionais, podem enfrentar déficits nas áreas de gestão e financeira. Por isso, nesses casos a tomada de decisão ágil e assertiva torna-se ainda mais imprescindível e decisiva para que o negócio alcance novos patamares.

Outra análise importante é o diagnóstico da etapa do ciclo de vida das organizações em que a empresa se encontra. Apesar de existir diversas teorias e, consequente, denominações para essas etapas, vê-se que esta teoria pode ser aplicada para pequenas empresas, que são de

propriedade de uma pessoa ou pequeno grupo, utilizam capital próprio e possuem influência no mercado local. Seus cinco estágios são delimitados por crises de transição que podem determinar o crescimento ou a morte da organização, e a consciência de qual fase a empresa se encontra e a capacidade de resposta rápida podem evitar a falência e auxiliar o processo de crescimento.

Apesar das características empreendedoras serem essenciais para o negócio, em cada estágio do Ciclo de Vida da Organização um fator é essencial para o sucesso da empresa, possivelmente tornando alguns aspectos e ações mais importantes que outros naquele momento específico. Do nascimento a estabilização do negócio, este passa por diversas fases na qual os desafios são completamente diferentes, requerendo assim habilidades e conhecimentos novos. Dessa forma, é importante entender quanta energia e recurso deve ser desprendido para o desenvolvimento de certas características durante o crescimento da organização.

Esse estudo irá se aprofundar na análise em uma empresa de pequeno porte do ramo têxtil, identificando o momento do CVO em que esta se encontra, relacionando com as características empreendedoras praticadas no dia a dia, estudando assim suas formas de gestão e as especificidades da pequena empresa. Deseja-se realizar a identificação do momento atual, tanto da empresa no Ciclo de Vida das Organizações quanto da postura empreendedora da equipe, analisando se esse estudo tornará o processo de tomada de decisão estratégica mais simples e alinhada com o objetivo de crescer e evitar a mortalidade da empresa.

Dessa forma, busca-se responder ao seguinte questionamento: **Quando o dia a dia da empresa é analisado e confrontado com a teoria, pode-se afirmar que as características do empreendedor permanecem constantes durante a evolução no ciclo de vida da organização?**

1.4 Objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa consiste em **analisar as características empreendedoras relacionando-as ao momento do ciclo de vida das organizações.**

O esperado é que a partir do estudo das referências bibliográficas e análise da pequena empresa na área de indústria têxtil haja uma contribuição futura para novos estudos a respeito de empresas de pequeno porte. Assim será possível observar a validação do benefício de relacionar os assuntos propostos, a fim de caracterizar consistentemente a empresa e fazer um diagnóstico que permita a identificação do ciclo de vida, como características relevantes a serem trabalhadas para o crescimento da empresa. Com esse estudo será possível uma reação ágil e

efetiva na estrutura organizacional e comportamento do empreendedor, possibilitando o planejamento de ações futuras, evitando possíveis declínios e possibilidades de mortalidade.

1.5 Estrutura do texto

A fim de alcançar o objetivo proposto pelo trabalho, a estruturação do texto foi desenvolvida da seguinte forma: breve descrição sobre empreendedorismo, pequenas empresas e modelos explicativos do ciclo de vida das organizações; apresentação de estudo de caso em uma indústria têxtil, desenvolvimento de diagnósticos da situação atual conforme tais teorias e conclusão sobre as práticas desenvolvidas na empresa relacionada aos temas propostos.

O Capítulo 1 trouxe a contextualização, apresentando o tema e os problemas a serem discutidos, assim como uma introdução ao método a ser utilizado e o objetivo do trabalho.

O Capítulo 2 será composto pela referência bibliográfica dos principais estudos relacionados as áreas discutidas no trabalho, trazendo a base teórica e os principais conceitos utilizados para o desenvolvimento do estudo de caso.

No Capítulo 3 estarão descritos os métodos e procedimentos utilizados para a coleta de dados e realização da pesquisa de campo.

No Capítulo 4 serão descritos os principais resultados obtidos, trazendo a relação das informações coletadas com a teoria estudada, fazendo a análise e interpretação dessas conexões.

O Capítulo 5 será composto pelas considerações finais do trabalho, analisando os resultados obtidos a partir das teorias apresentadas, do caso estudado e da metodologia proposta.

O Capítulo 6 trará as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento deste estudo.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pequena empresa

Durante décadas pequenas empresas foram estudadas como uma organização que ainda não cresceu, porém, alguns pesquisadores como Dandridge, Welsh e White, Leone e tantos outros perceberam que este tipo de avaliação se tornava equivocada, uma vez que a própria estrutura e a forma de gestão se comparada à de grandes organizações se mostrava amplamente divergente.

A passagem de pequena empresa para grande empresa encontra na literatura várias formas de classificação, tanto quantitativa quanto qualitativa. Nos indicadores quantitativos, pode-se citar receita anual e número de funcionários, por exemplo. Já a análise qualitativa é realizada a partir de características que são inerentes das pequenas empresas, tendo essas mais pessoalidade e informalidade na gestão, tornando-se uma avaliação mais precisa de comportamentos, porém ainda subjetiva.

2.1.1 Classificação qualitativa de pequena empresa

Para avaliar a dimensão da empresa conforme suas características de gestão foram utilizadas como referência o quadro desenvolvido por Escrivão Filho (2006), no qual estão resumidos os principais aspectos qualitativos característicos das pequenas empresas, elaborados a partir das pesquisas de Dutra e Guagliard (1984), Rattner (1985) e Tafner (1995), disponíveis no Quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos qualitativos característicos das pequenas empresas

Fonte: Escrivão Filho (2006)

DUTRA & GUAGLIARD (1984)	RATTNER (1985)	TAFNER (1995)
<ul style="list-style-type: none"> • Usam trabalho próprio ou de familiares; • Não possuem administração especializada fora da empresa; • Não pertencem a grupos financeiros e econômicos; • Não têm produção em escala; • Apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exiguidade do negócio; • Têm organizações rudimentares; • Apresentam menos complexidade do equipamento produtivo; • São receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural; • São um campo de treinamento de mão-de-obra e da formação de empresários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de organização e administração tradicionais, concentrados nas funções do proprietário-administrador e dos membros da família; • Pouca especialização dos diversos cargos administrativos; • Relações internas e externas da empresa do tipo essencialmente pessoal; • Pouca qualificação do elemento humano; • Dificuldades para obtenção de financiamentos; • Escassez de recursos próprios; • Inserção de subordinação e dependência nos mercados de insumos e produtos acabados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade entre a propriedade e a gestão diária e cotidiana da empresa; • Vínculo estreito entre a família e a empresa; • Independência em relação às grandes empresas; • Posição central do empresário, responsável pela condução das atividades da empresa, em todos os seus aspectos; • Disponibilidade reduzida de recursos financeiros; • Dificuldade de acesso ao mercado financeiro; • Alta dependência ante os fornecedores, correntes e clientes; • Caráter pessoal das relações com o cliente; • Procedimentos, em geral, intensivos em mão-de-obra; • Trabalhadores não qualificados e em número reduzido.

Essas características permitem enquadrar empresas de diversos tamanhos, quando considerado faturamento, número de funcionários e até mesmo a idade na categoria de pequenas empresas, uma vez que seu modelo de gestão, contato com os stakeholders e disponibilidade de recursos financeiros se assemelham ao descrito no quadro. Dessa forma, é possível mudar a abordagem de resolução dos problemas, tendo a pequena empresa particularidades que não são encontradas em grandes empresas, permitindo decisões mais assertivas que sejam alinhadas a rotina do negócio.

Entendendo também que pequena empresa é toda aquela que não é grande, para o desenvolvimento desse estudo de caso será possível seguir a classificação da lei federal, que prevê que as empresas grandes são aquelas que faturam mais de doze milhões de reais por ano, confirmando assim a categorização realizada.

2.1.2 Especificidade de gestão da pequena empresa

O estudo da pequena empresa tem tido avanços significativos nas últimas décadas por um grande desafio característico desses negócios: a heterogeneidade. Essa característica dificultou a proposição de teorias e conclusões adequadas que são divergentes das aplicadas nas grandes empresas (Leone, 1991).

Sendo as pequenas e médias empresas as principais geradoras de empregos no Brasil, essas ganharam mais atenção nas pesquisas, principalmente para trazer consciência do negócio e conhecimentos necessários aos empreendedores, evitando a mortalidade precoce e todas as consequências que esse evento causa para a vida dos próprios empresários e todas as pessoas relacionadas ao negócio, sejam fornecedores, funcionários e clientes.

Fazendo o reconhecimento do ambiente econômico na qual está inserida, da forma de gestão que é praticada e como o produto é produzido e oferecido, o dirigente da organização consegue compreender melhor seus problemas e antecipar estratégias e soluções que venham a acabar ou mitigar as consequências.

Segundo Leone (1999) as especificidades da pequena empresa, isto é “suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte”, podem ser divididas em três vias:

- Especificidades organizacionais;
- Especificidades decisionais;
- Especificidades individuais.

Em seu trabalho, a pesquisadora identificou algumas delas as quais estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 –Especificidades das pequenas empresas

Fonte: Leone (1999, p.4)

Especificidades organizacionais	Especificidades decisionais	Especificidades individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Pobreza de recursos • Gestão centralizada • Situação extra organizacional incontrolável • Fraca maturidade organizacional • Fraqueza das partes no mercado • Estrutura simples e leve • Ausência de atividade de planejamento formal • Fraca especialização • Estratégia intuitiva e pouco formalizada • Sistema de informações simples 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão intuitiva • Horizonte temporal de curto prazo • Inexistência de dados quantitativos • Alto grau de autonomia decisional • Racionalidade econômica, política e familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Onipotência do proprietário-dirigente • Identidade entre pessoa física e jurídica • Dependência ante certos empregados • Influência pessoal do proprietário dirigente • Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal • Propriedade dos capitais • Propensão a riscos calculados

Apesar da heterogeneidade das pequenas empresas, grande parte das especificidades podem ser observadas ao analisá-las, fazendo com que essa identificação possibilite tomadas de ação que façam a empresa crescer e eliminar problemas que a falta de maturidade apresenta.

2.2 Empreendedorismo

2.2.1 Definição de empreendedorismo

O empreendedorismo foi amplamente estudado por diversos pesquisadores, uma vez que a necessidade de buscar uma tendência na criação de novos negócios se mostrou cada vez mais importante para então estudar seu desenvolvimento. Atualmente, uma das definições que mais se destaca afirma que “Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (HISRISH; PETERS, 2004, p. 29).

Essa definição levanta os principais aspectos básicos apontados por diversos estudiosos como o processo de criação, dedicação de tempo, inovação, operacionalização do negócio, além

de evidenciar o principal objetivo de quem empreende, que é ter retorno financeiro e satisfação pessoal, sendo representada nas conquistas e poder perante a sociedade.

2.2.2 Características do empreendedor

Alguns pesquisadores desenvolveram suas pesquisas a fim de identificar características comuns aos empreendedores de sucesso, trazendo uma tendência de comportamentos do empreendedor que influenciam na evolução de seu negócio. Para Tonelli (1997), os aspectos mais relevantes que determinam o comportamento do empreendedor são suas necessidades, valores, habilidades e conhecimentos.

Birley e Whesthead (1992) levantaram e descreveram as principais necessidades dos empreendedores, sendo elas:

- Necessidade de aprovação: oportunidade de ter sucesso e ser reconhecido pela sociedade ao redor, como família e amigos;
- Necessidade de independência: expectativa quanto ao aumento de controle sobre a vida pessoal e profissional, tendo liberdade nas decisões, além de uma maior flexibilidade de horários;
- Necessidade de desenvolvimento pessoal: busca de um maior grau de desenvolvimento dos potenciais e habilidades, aprofundamento de conhecimentos e ser referência em sua área de atuação;
- Necessidade de segurança: relacionada a proteção das ameaças advindas do meio, principalmente a segurança financeira neste caso;
- Necessidade de autorrealização: realização ao trabalhar com o que se deseja, desenvolver seus conhecimentos e potenciais, superar seus limites, além de obter reconhecimento e retorno financeiro com seu negócio.

Já os valores, segundo Empimotti (1994), são o conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamento que formam a visão de mundo do indivíduo. Sendo assim, essas percepções do mundo influenciam na forma como o empreendedor gera sua empresa, tendo reflexo em suas decisões e reações. O pesquisador então classificou e descreveu os valores em:

- Valores existenciais: são os aspectos relacionados a vida, como saúde e lazer, alimentação, trabalho, economia e alguns outros, fazendo com que o recurso gerado pela empresa permita o acesso e escolha desses fatores;

- Valores estéticos: percepção e estímulos dos órgãos sensoriais, refletidos na organização, limpeza e aparência geral do empreendimento;
- Valores intelectuais: uso de conhecimentos intelectuais no reconhecimento e modificação da realidade, trazendo inovação e criatividade para o negócio;
- Valores morais: princípios, normas e padrões que orientam os comportamentos da sociedade. Influenciam a forma como o empreendedor exige um comportamento considerado por ele adequado dentro da organização;
- Valores religiosos: ligados as questões religiosas, influenciam normas e rituais do negócio.

A probabilidade de um negócio obter sucesso durante sua vida é altamente relacionada as habilidades do empreendedor que o gera, tendo relação com a facilidade com que este utiliza suas capacidades físicas e intelectuais (RODRIGUES, 1992). Ray (1993) realizou um estudo sobre as habilidades dos empreendedores, fazendo a seguinte classificação:

- Identificação de novas oportunidades: capacidade de perceber novas oportunidades de negócio de maneira inovadora, fazendo com que o empreendedor comece seu negócio e mantenha-o saudável durante seu ciclo de vida;
- Valoração de oportunidades: habilidade de diferenciar o potencial das oportunidades identificadas, conseguindo identificar claramente uma ideia de um novo negócio em potencial;
- Comunicação persuasiva: conseguir comunicar e convencer outros indivíduos quanto a viabilidade e importância de uma ideia. É uma habilidade importante para as vendas, obtenção de capital, fechamento de parcerias e diversas outras atividades;
- Negociação: está ligada a capacidade de negociar fatores importantes como preço e prazo com clientes e fornecedores, a fim de buscar o melhor resultado para o negócio;
- Aquisição de informações: tem a ver com a capacidade de identificar, coletar e organizar as informações essenciais para o negócio, as quais auxiliarão nos processos de tomada de decisão e manterão a empresa competitiva em seu mercado;
- Resolução de problemas: utilização sistemáticas de operações mentais para encontrar respostas e resolver problemas que afastam o empreendedor de seu objetivo.

Por fim, os conhecimentos do indivíduo representam o conjunto de informações que este sabe sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. Durante sua vida, informações são aprendidas a partir de processos organizados de aprendizagem, criando novas estruturas

cognitivas e emocionais que influenciam nas decisões e comportamentos individuais (LEZANA, 1995).

Lezana (1995) fez um levantamento e descreveu os principais tipos de conhecimentos necessários aos empreendedores, sendo eles:

- Aspectos técnicos do negócio: o empreendedor deve saber as principais informações sobre seu negócio, destacando-se processo de produção, qualidade e materiais do produto vendido por seu negócio.
- Experiência na área comercial: para que haja uma compreensão e esforços para garantir a satisfação do cliente, é importante que o empreendedor tenha conhecimentos básicos sobre atendimento, publicidade, distribuição e criação de novos produtos;
- Escolaridade: são os conhecimentos formais obtidos a partir de instituições de ensino. É importante que o empreendedor tenha o nível de escolaridade adequado para seu empreendimento, conhecimento suficiente para poder desenvolver seu negócio;
- Experiência empresarial: *know how* adquirido através da vivência no dia a dia da empresa, tendo uma visão global de seu funcionamento e facilitando a resolução de problemas;
- Formação complementar: busca por conhecimentos complementares, relacionados ao negócio ou não. Muitas vezes conhecimentos inicialmente não relacionados ao negócio tem serventia em experiências futuras;
- Vivência em situações novas: conhecimento gerado a partir do enfrentamento de novos desafios tanto na vida pessoal quanto profissional, trazendo experiência e resiliência para viver novas situações de maneira mais equilibrada e eficiente.

2.3 Ciclo de vida das organizações (CVO)

Analisando organizações por anos, alguns pesquisadores foram capazes de fazer uma analogia entre seu ciclo de desenvolvimento e o ciclo de vida de organismos vivos. Há sempre o nascimento, crescimento, envelhecimento e morte, cada uma com suas características e tempos, sendo assim esse fenômeno é conhecido como Ciclo de Vidas das Organizações (CVO).

Segundo Adizes (1990) esse desenvolvimento é baseado em padrões comportamentais, em que cada fase possui suas próprias características, dificuldades e riscos. Para a passagem para a próxima fase, a empresa deve agir de forma a superar as barreiras e crises, permitindo sua evolução. Esse mesmo estudo indica que ao ter a consciência da fase em que se encontra, as medidas tomadas tornam-se mais assertivas, tornando a morte um risco menor e o sucesso uma possibilidade mais próxima.

Conforme as etapas vão avançando as políticas produtivas, gerenciais, de gestão da informação e até mesmo as estratégias de tomada de decisão vão se alterando para se adequar ao novo momento da vida da empresa. Alguns pesquisadores como Churchill e Lewis (1983), Adizes (1990) e Greiner (1972) descreveram as diferentes etapas e crises tornando esse estudo e as fases algo mais concreto.

2.3.1 Estágios segundo Greiner

Greiner (1972), em seu artigo “Evolução e Revolução: como as organizações crescem”, propõe uma nova perspectiva de estudo para o Ciclo de Vida das Organizações. Para o pesquisador, durante o ciclo de vida de uma empresa pode-se distinguir cinco fases de desenvolvimento, nos quais ocorre um crescimento estável e contínuo com fim em crises de gestão, indicando a necessidade de evolução para a próxima fase ou risco de mortalidade precoce.

Apesar de fatores externos influenciarem nas estratégias e futuro do negócio, esses podem ser menos determinantes do que o entendimento da própria história e funcionamento para a obtenção do sucesso. A falta de habilidade dos gestores e gerentes de entender a organização como um todo e a dificuldade de enxergar os pontos a serem melhorados pode gerar uma estagnação no crescimento e, consequentemente, fazer com que a empresa perca oportunidades de mercado.

Para o autor, cada fase de evolução da empresa apresenta suas revoluções, ou seja, o desenvolvimento positivo encontra barreiras, principalmente em gestão, que devem ser superadas para que a próxima etapa seja atingida. Sendo assim, todas as cinco fases levantadas serão caracterizadas por suas evoluções e revoluções.

Foram levantadas algumas dimensões que definem a empresa estudada a partir dessa visão, trazendo características importantes que explicam sua história e momento atual. Cinco delas são consideradas essenciais no estudo do Ciclo de Vida Organizacional, sendo elas:

- A idade da organização, uma vez que as práticas gerenciais são alteradas ao longo do tempo e seus problemas e princípios mudam também com esse fator;
- O tamanho, indiscutivelmente um fator que influencia na estrutura da organização, uma vez que ao ter mais funcionários e clientes é necessária a criação de mais níveis gerenciais e dispositivos de comunicação e controle para que a coordenação do trabalho não falhe;
- Estágios de evolução, em que o crescimento prolongado permite uma certa constância de gestão, com apenas pequenas alterações para a continuidade do sucesso;

- Estágios de revolução, em que crises severas de gestão são identificadas, fazendo com que mudanças sejam necessárias e desafiadoras, visando a assegurar o crescimento do negócio;
- O crescimento do segmento da indústria que reflete a demanda do mercado consumidor no setor e, portanto, afeta o desenvolvimento da organização, uma vez que sua estagnação pode dificultar as fases de ajuste e solução de problemas.

Como visto na Figura 1, do início até a maturidade da organização, pode-se identificar cinco fases: Início, Sobrevivência, Sucesso, Expansão e Maturidade. Cada uma delas é afetada pela fase anterior e a crise instaurada no momento atual é a causa da próxima etapa.

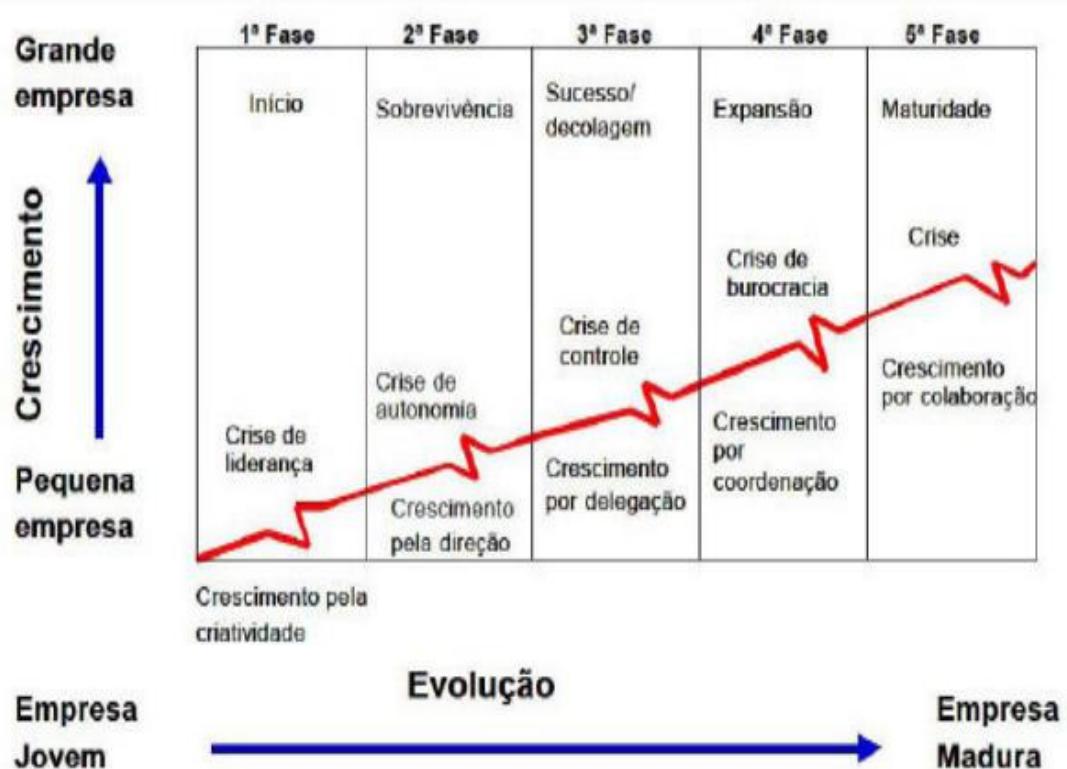


Figura 1: As cinco fases do crescimento.

Fonte Greiner (1972)

As cinco etapas do ciclo de vida propostas por Greiner (1972) são:

- **Fase 1: Criatividade**

Nessa fase o empreendedor está focado em produzir e encontrar seu mercado consumidor. A preocupação com gestão não existe, uma vez que o proprietário tem acesso direto a todos os elos da cadeia, ficando ciente e, muitas vezes, realizando as atividades comerciais e operacionais. A comunicação entre os funcionários é realizada informalmente, há

uma grande jornada de trabalho com salários modestos e as características da empresa são alteradas rapidamente de acordo com a reação e *feedback* dos clientes.

Conforme a empresa ganha mercado, a crise de liderança é instaurada uma vez que os esforços do empreendedor já não são mais suficientes para gerir toda a equipe. Com demandas administrativas emergindo, a necessidade de contratação de mão de obra qualificada mostra-se essencial e há uma certa resistência em trazer pessoas de fora para gerenciar atividades essenciais como compras, entrega, armazenagem, contratação e finanças. Essa crise é superada e o próximo degrau é alcançado quando uma nova gestão é instalada e aceita pelos fundadores para organizar e estruturar o negócio.

- Fase 2 : Direção

Depois de sobreviver às primeiras crises e avançar seu crescimento a organização passa por um período de crescimento sustentável gerido pelas novas lideranças capacitadas. Nessa etapa os postos de trabalho passam a ser mais especializados e é inicializado o processo de separação das áreas de produção e vendas. Surge a necessidade de usar um sistema de contabilidade, principalmente para o controle de compras e estoques, e a comunicação passa a ser mais formal e impessoal devido ao surgimento de mais níveis hierárquicos e importância da concentração de informações. Para incentivar os funcionários, incentivos e metas são estabelecidos de acordo com objetivo geral da empresa e os gestores operacionais tem a função de validar o trabalho de seus liderados e passam a ter menos poder de decisão, o que passa a ser responsabilidade da diretoria e supervisores.

A crise nessa etapa é gerada pela falta de autonomia. Enquanto os gerentes operacionais estão incomodados com o fato de terem ordens de gestores que têm menos experiência nas atividades que desempenham, os gestores estão ocupados em aplicar as melhores técnicas gerenciais para o crescimento da empresa, gerando um conflito entre as partes que determinam a coordenação do processo produtivo em geral. Nesse momento, as empresas passam por um processo em que os níveis operacionais começam a ter mais responsabilidade e poder de decisão e as posições estratégicas focam no planejamento do futuro, delegando as tarefas para cada responsável técnico.

- Fase 3: Delegação

Ao instaurar uma política mais descentralizada, a organização é capaz de se desenvolver e atingir uma nova etapa em seu crescimento. Na fase de Delegação, os gestores de plantas e regionais possuem muito mais responsabilidades que anteriormente, os centros de lucro e bônus

são usados como incentivo, os membros da diretoria passam a fazer uma gestão baseada nas exceções, controlando através de relatórios gerados pelos gerentes regionais e preocupando-se em novas aquisições, focando no crescimento da organização e criação de centros regionais independentes. Nessa etapa a comunicação com a diretoria passa a ser mais rara, realizada apenas por telefonemas ou visitas periódicas as plantas.

Como fruto dessa descentralização, os executivos tendem a acreditar que estão perdendo o controle sobre todas as unidades e os gerentes locais começam a tomar decisões focadas apenas em sua planta, sem coordenação com os objetivos, orçamento, tecnologia e até mão de obra de toda organização. Sendo assim, alguns diretores, na tentativa de ter a sensação de controle absoluto novamente, tentam retomar para uma rotina de decisões centralizadas, o que não condiz mais com o funcionamento da empresa. Para ter sucesso e seguir adiante, é necessário utilizar técnicas de coordenação para gerir o todo.

- Fase 4: Coordenação

A alta complexidade faz com que seja necessária a implementação de sistemas integrados de gestão para que aconteça uma coordenação alinhada das informações e objetivos. Nesse momento, os executivos têm a responsabilidade de implementar e administrar esses sistemas, tornando seu uso habitual e consistente. Nesse momento cada grupo de produto é desmembrado em unidades descentralizadas e procedimentos formais são criados e revisados periodicamente. Cada grupo de produto é tratado como um centro de investimento, no qual o capital é alocado de acordo com sua taxa de retorno, ficando algumas funções técnicas geridas pela organização e mantendo decisões do dia a dia nos gerentes locais. Para que a empresa ainda seja vista como um conjunto que deve ter objetivos e metas em comum é criado um escritório de “staff” e a participação nos lucros é usada como incentivo para as mais diversas áreas.

A formalidade e a burocracia de responder a um escritório centralizado para conseguir recursos escassos causa certa insatisfação e desmotivação em quem está sendo controlado. Além disso, passa a ser mais moroso e complexo o processo de resolução de problemas e inovação, fazendo com que certas lideranças se sintam “travadas” pelo sistema. Sendo assim, a colaboração mostra-se a chave para alcançar a próxima etapa.

- Fase 5: Colaboração

Nesse momento a empresa atinge seu maior nível de maturidade e seu rígido controle passa a dar espaço a flexibilidade e agilidade nas decisões. O foco agora é resolver os problemas rapidamente combinando as mais diversas áreas e profissionais, tornando a organização um

ambiente inovador e interdisciplinar. Ao invés da utilização de diversos sistemas de controle, apenas um sistema completo é utilizado para gerir tudo em uma só plataforma, tornando o acesso à informação simplificado e em tempo real, auxiliando o time na tomada de decisão. Surge a preocupação de capacitar e desenvolver os recursos humanos da empresa, garantindo cursos e capacitações para os gerentes, assim como reuniões estratégicas para discussão e resolução de problemas. Incentivados pelo crescimento e pela maturidade, os prêmios são conquistados por desempenho em grupo e não mais individual e as pessoas são encorajadas a sugerir novas práticas e métodos que possam trazer benefícios para o futuro da organização.

Na fase de colaboração a empresa possui uma estabilidade satisfatória e deve preocupar-se com a sobrecarga de responsabilidades de seus gerentes, trabalhando o fator psicológico e equilibrando as pressões e desgastes físicos e emocionais.

Cada fase é caracterizada por diferentes desafios e aprendizados que são essenciais para que a empresa passe para o próximo nível de crescimento. Algumas das práticas das empresas durante sua evolução podem ser vistas no Quadro 3 , as quais não são consequências naturais, mas sim medidas necessárias para garantir a sobrevivência.

Quadro 3 – Práticas organizacionais durante as cinco fases de evolução no crescimento

Fonte: Greiner (1972)

Categoria	1a. Fase	2a. Fase	3a. Fase	4a. Fase	5a. Fase
Gerenciamento Foco	Producir Vender	Eficiencia de operações	Expansão de market	Consolidação organização	Resolução problemas e inovação
Organização Estrutura	Informal	Centralizado	Descentralizado	Linear	Matricial
Liderança Estilo	Empresários individualistas	Diretiva	Delegativa	Protetiva	Participativa
Controle Sistema	Resultados de mercado	Centro de custo	Relatórios & centro lucros	Planos & Centros Investimentos	Estabelecimento Metas mutuas
Enfase Gestão	Propriedade	Salário Aumento mérito	Bonus Individuais	Divisão Lucros	Bonus equipe

2.3.2 Estágios segundo Adizes

Além de descrever o processo de crescimento no Ciclo de Vida das Organizações e identificar as possíveis crises, Adizes (1990) construiu um modelo que englobasse tanto o crescimento quanto o envelhecimento da empresa, pontuando possíveis características que indicam o fim de vida de uma organização.

Como pode-se observar na Figura 2 , do nascimento a morte as empresas podem percorrer 10 marcos em sua trajetória.



Figura 2: Modelo ciclo de vida organizacional.

Fonte: Adizes (1990)

Em sua pesquisa, Adizes(1990) ressalta que a cada etapa dessa curva, tanto de crescimento como de envelhecimento, a organização possui metas, objetivos, características gerenciais e de liderança e até processos diferentes. A evolução faz com que novas necessidades surjam e a adaptação mostra-se cada vez mais necessária. As principais mudanças ocorrem na implementação de sistemas de informação, controles de gestão, de responsabilidades e organizacionais e, por fim, demanda crescente por uma estratégia clara e bem determinada.

Sendo assim, ao conhecer esse modelo de ciclo de vida, a organização pode comparar sua realidade com a descrição das diversas fases e se encaixar nas que tem mais características parecidas com o seu dia a dia. Nesse momento, a teoria auxilia a identificar possíveis crises e tornar as tomadas de decisões mais conscientes e fundamentadas.

As fases de crescimento são Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência e Plenitude.

- Namoro é onde acontece a identificação de oportunidades e verificação de viabilidade do negócio. Nela são discutidas o produto que será vendido, assim como primeiras metas e quais são os recursos financeiros necessário para começar o negócio.
- Já na Infância, o negócio ainda é extremamente dependente do fundador, tendo uma estrutura de comunicação informal e a liderança geralmente é composta por pessoas de confiança do proprietário. As decisões são tomadas levando em consideração a intuição da equipe, sem demandar muitos argumentos ou estratégia. Nessa fase, o fluxo de caixa é determinante para o desempenho da organização, limitando seu crescimento.
- Quando a empresa atinge a fase Toca-toca há uma necessidade de crescimento em volume de vendas e expansão de *market-share*. A falta de foco em gestão, planejamento, controles administrativos e a interferência dos donos no negócio prejudicam o resultado e tornam-no inferiores aos esperados.
- Na Adolescência a empresa já toma forma de algo mais consolidado, tendo dimensão de seu posicionamento do mercado, sua capacidade produtiva e sua rentabilidade, as decisões passam a ser mais estratégicas e descentralizadas, fazendo com que cada área tenha seu especialista e informações condensadas, facilitando o controle e o crescimento.
- Por fim tem-se a Plenitude, nessa etapa o volume de vendas e a participação no mercado já estão bem definidas e alinhadas com a estrutura da empresa. O processo produtivo já está consolidado, gerando flexibilidade e resultados, tanto financeiros quanto operacionais. Nesse momento a alta administração se preocupa com o aumento das vendas e lucros, desenvolvendo estratégia que envolvam os principais *stakeholders* do negócio.

Já o envelhecimento é composto por quatro fases: Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente e Burocracia.

- Na primeira fase a administração descentralizada e controlada pelos diversos gestores faz com que a empresa se torne menos flexível devido o afastamento dos empreendedores das áreas chaves. No entanto, a empresa domina uma boa parcela do mercado e tem vendas e lucros acima da média do setor.
- Na aristocracia, o antigo foco em novas oportunidades do espaço a uma administração focada em redução de riscos, diminuindo a flexibilidade e baseando o desempenho em retorno sobre o investimento.
- Quando as fases burocráticas se iniciam o alerta de risco de mortalidade fica ainda mais claro, uma vez que nessas fases a empresa está excessivamente burocratizada, com rígidos controles administrativos e sem flexibilidade. Nesse momento, alguns interesses pessoais

de gestores passam a prevalecer os objetivos da empresa, comprometendo as metas da organização.

- Por último, na Burocracia, a empresa está rígida, o fluxo de caixa negativo e as metas tornam-se políticas, não sendo mais alinhadas com os objetivos da organização como negócio.

2.3.3 Estágios segundo Churchill e Lewis

Para Churchill e Lewis (1983) as organizações podem ser descritas durante seu ciclo de vida através de 5 estágios, sendo estes: Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade.

- Na fase denominada Existência, a organização tem suas operações concentradas na busca por clientes e entrega de produtos, em que o proprietário financia a maior parte da operação e é o realizador das atividades chaves da empresa.
- Já na Sobrevivência, a empresa já possui clientes suficientes para atender suas expectativas e necessidades, fazendo com que o sistema gerencial, ainda pouco desenvolvido, tenha foco em faturar o suficiente para cobrir as despesas e gerar lucro. A passagem para a próxima etapa do CVO depende principalmente da capacidade da organização de obter lucro suficiente para o desenvolvimento necessário para o próximo estágio.
- Na fase Sucesso alguns caminhos podem ser seguidos, como explorar o momento organizacional satisfatório e crescer, manter a lucratividade constante ou iniciar novas atividades. Essas opções mostram-se viáveis uma vez que nesse estágio a empresa apresenta saúde financeira, tem estabilidade na sua carteira de clientes, já está mais madura no seu sistema gerencial e apresenta estruturas formais de gestão.
- Na Decolagem o crescimento da empresa apresenta aceleração, buscando suprir os recursos, além de apresentar uma estrutura descentralizada com delegação de atividades para diversos níveis gerenciais e operacionais e controles refinados de atividades e resultados.
- Por fim, tem-se a fase de Maturidade, representada por crescimento rápido, flexibilidade na produção e ganhos de lucratividade expressivos.

Nas Figura 3, 4 e 5 pode-se verificar as características de pequenos negócios em cada estágio de desenvolvimento, a forma como pequenos negócios evoluem e o modelo de ciclo de vida de organizações de Churchill e Lewis (1983).

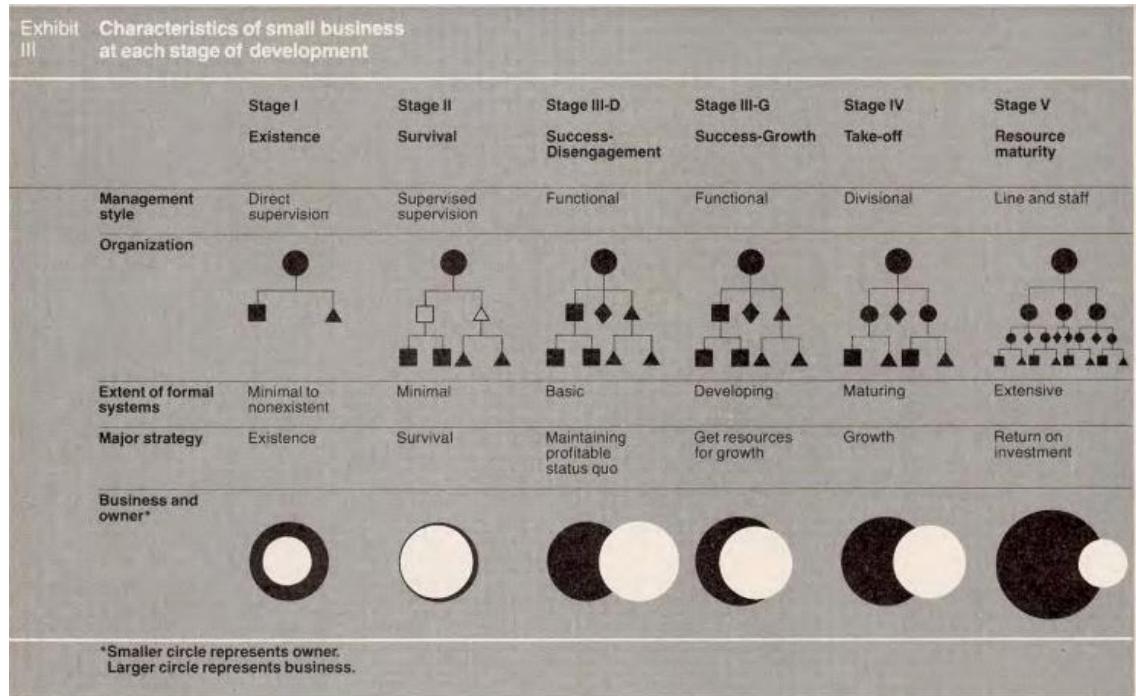


Figura 3 - Características de um pequeno negócio em cada estágio de desenvolvimento
Fonte: Churchill (1983)

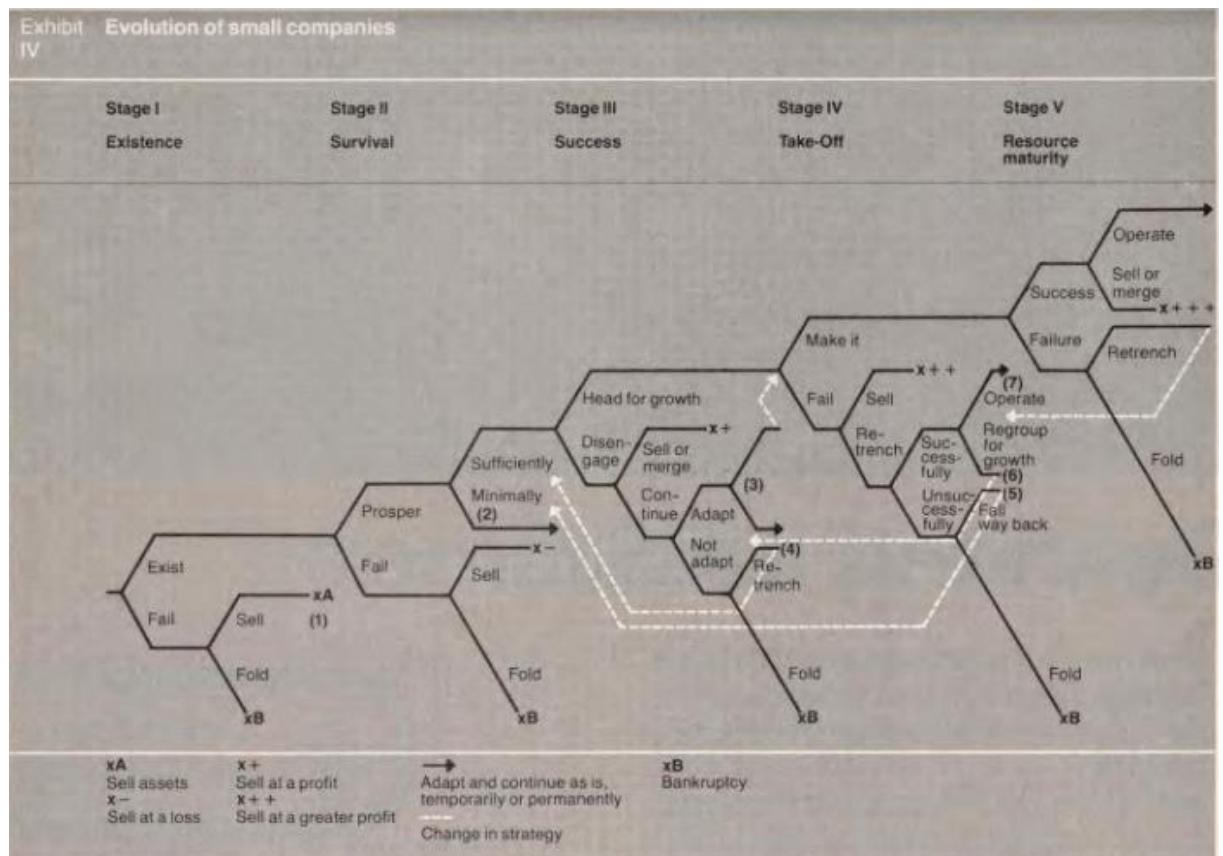


Figura 4 - Evolução de pequenos negócios

Fonte: Churchill (1983)

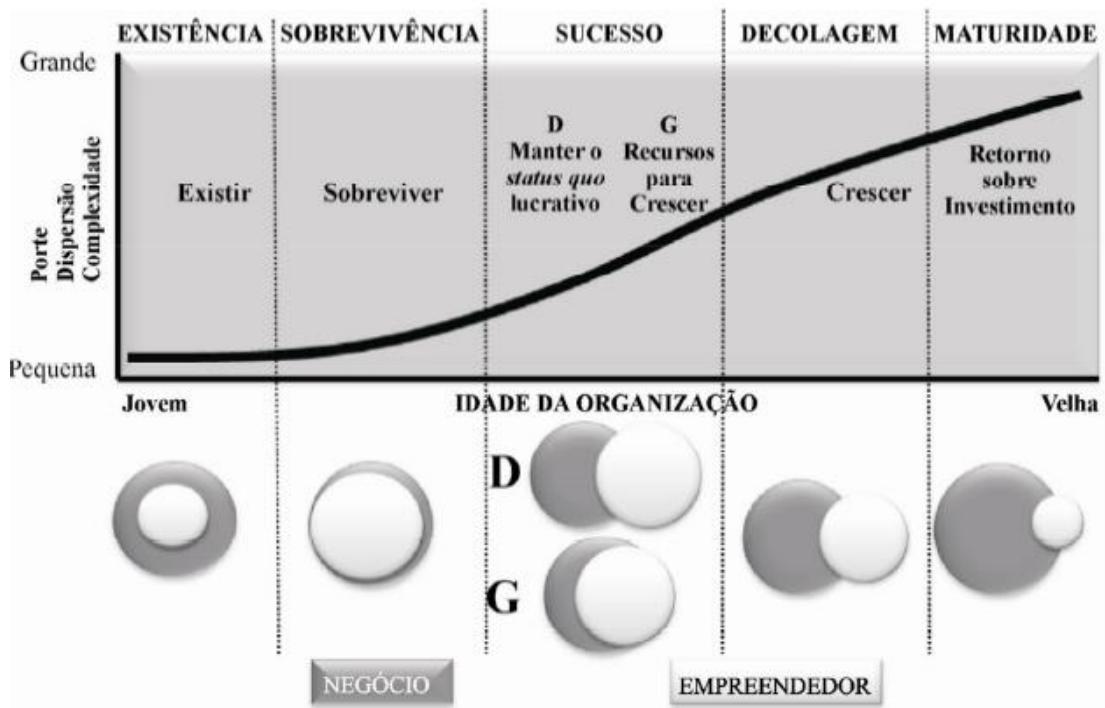


Figura 5 - Modelo de ciclo de vida de organizações de Churchill e Lewis

Fonte: Churchill e Lewis (1983)

As etapas podem ser diferenciadas a partir do tamanho, diversidade e complexidade do negócio, e também pelas características gerenciais relacionadas ao negócio e ao proprietário, sendo os primeiros recursos financeiros, recursos humanos, recursos de sistema e gerenciamento de informações e recursos do negócio, como visibilidade em seu meio, cadeia de suprimentos consolidada, bons processos organizacionais e uso de tecnologia de ponta. Já relacionado ao empreendedor tem-se os seus objetivos, habilidades operacionais relacionadas a tarefas essenciais para o negócio, habilidades gerenciais de coordenação e delegação e habilidades estratégicas, de análise e interpretação de resultados.

3 - MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

Nesse trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa/descritiva, realizando um estudo de caso em uma indústria têxtil de médio porte. O objetivo é apresentar as principais observações realizadas no dia a dia da empresa, comparando com a teoria e os dados existentes na literatura, fazendo uma análise momentânea da empresa, com local e espaço de tempo bem definidos. Segundo Godoy, nesse tipo de pesquisa o ambiente é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento, sendo este responsável por descrever o cenário observado.

Caracterizando a pesquisa, pode-se classificá-la como:

- **Aplicada**, uma vez que busca gerar conclusões sobre a convergência entre teoria e prática para tomada de decisões em pequenas empresas;
- **Qualitativa**, buscando relacionar os dados empíricos observados de relação entre empresa, ambiente e proprietários, sendo o ambiente a fonte direta de coleta de dados;
- **Descritiva**, visando descrever a relação entre as características empreendedoras e as fases do Ciclo de Vida das Organizações;
- **Estudo de caso**, aprofundando-se no estudo de uma organização, de forma que o desenvolvimento da pesquisa analisou o dia a dia da empresa e relacionou-o com o referencial teórico.

3.1.1 Com relação à abordagem da pesquisa: qualitativa

A obtenção de dados é realizada através do contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo, no qual este irá entender as práticas e analisá-las de acordo com a perspectiva dos principais envolvidos na situação estudada. Dessa forma, pode-se caracterizar a pesquisa como tendo abordagem qualitativa, uma vez que o foco é fazer descrições da realidade e comparações específicas com a literatura, não possuindo a dimensão quantitativa, em que comumente são utilizados estudos estatísticos, assim como um rigoroso plano com hipóteses previamente estabelecidas. Esse método de pesquisa tem sua utilização frequente no campo dos estudos organizacionais, facilitando e validando as características obtidas. (NEVES, 1996)

3.1.2 Com relação aos fins da pesquisa: descritiva

É importante ressaltar que a pesquisa qualitativa tem como referência um corte temporal-espacial de determinado fenômeno observado pelo pesquisador. Os dados obtidos são

frutos da parte descritiva do trabalho, fazendo com que estes sejam simbólicos e representem apenas uma parte da realidade, não podendo ser ampliado para qualquer local e espaço de tempo.

A pesquisa descritiva tem seu foco em observar, registrar e analisar, sem aprofundar-se no conteúdo em si. Em sua construção, o pesquisador mostra-se um elemento neutro dentro do fenômeno estudado e este desenvolve tabelas, quadros e questionários para obtenção de dados e sua análise posterior, podendo assim chegar as conclusões finais. (NEVES,1996)

3.1.3 Com relação aos procedimentos da pesquisa: estudo de caso

A escolha da empresa para o estudo foi intencional, devido a facilidade de acesso a informações e o pesquisador estar próximo ao contexto estudado, uma vez que este está presente no dia a dia da empresa a aproximadamente quatro meses e tem conhecimento sobre toda história do negócio obtida a partir das entrevistas e diversas conversas informais.

Sendo assim, foi realizado um estudo de caso devido ao grande volume de informações disponíveis e a necessidade de uma visão sistêmica da organização para desenvolvimento de um estudo onde serão conectadas características intrínsecas do negócio. O desenvolvimento do estudo de caso tem como objetivo compreender as especificidades de um caso, e não entender outros casos a partir desse estudo (STAKE,2009).

3.1.4 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados será usada a entrevista com roteiro semi-estruturado desenvolvido para levantamento das informações necessárias e diversas situações a serem estudadas. As questões feitas nas entrevistas foram do tipo abertas, deixando os entrevistados livres para responder da forma como desejassem sem condicioná-los a padronização e tornando o momento mais rico ao receber como resposta informações adicionais relevantes a pesquisa, porém possivelmente não tão conectadas a pergunta. (MANZINI, 1990/1991)

Nesse trabalho será abordada as questões propostas, assim como a conexão com os diferentes assuntos estudados, fazendo um diagnóstico quanto ao momento do ciclo de vida da organização e relacionando-o as características empreendedoras observadas na indústria têxtil analisada.

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista com os fundadores da empresa através de uma troca verbal de informações, reunindo fatos relevantes para a construção do estudo de caso. Esse momento foi estruturado através um quadro adaptado de modelos já consolidados, apresentando os tópicos que guiariam toda a coleta de dados e direcionando o

momento para obtenção de dados relevantes, porém mantendo a liberdade de questões pertinentes que pudessem surgir durante a entrevista, sendo essa focada em práticas de gestão da empresa.

3.1.5 Técnica de análise de dados

A análise do conteúdo foi realizada comparando os eventos empiricamente observados com os eventos previstos pelas teorias estudadas, observando seus estágios sequenciais conforme propõe Yin (2005, p.157).

Primeiramente foram identificados os principais marcos do desenvolvimento de ciclo da organização assim como as características empreendedoras dos gestores, obtidos a partir dos dados e informações coletadas. Depois dessa identificação, as informações foram organizadas de acordo com as diversas dimensões estudadas a fim de construir um arsenal de características observadas que pudessem auxiliar os diagnósticos e conclusões a serem desenvolvidos. Por fim, foram cruzadas as informações obtidas com o referencial teórico estudado, permitindo a conexão das fases do ciclo de vida da empresa e as características empreendedoras de seus gestores, identificando práticas gerenciais e possibilitando previsões para o futuro da organização pautados na teoria.

3.2 Modelo proposto

Para chegar ao objetivo pretendido nesse estudo foram estudadas as teorias do Ciclo de Vida das Organizações de três dos principais estudos relacionados a esse assunto: Greiner (1972), Adizes (1990) e Churchill e Lewis (1983). Foi possível identificar uma certa semelhança entre as pesquisas, em que cada autor dividiu o ciclo de desenvolvimento em cinco fases distintas que possuem conexão entre si. Todas têm como princípio básico uma fase inicial, uma fase de crescimento e uma fase de estabilidade.

Conhecendo o estudo, será possível analisar as características presentes no dia a dia da empresa a ser estudada e conectar com as diferentes fases dos CVO. É importante salientar que as empresas na realidade não se comportam totalmente delimitadas por uma fase teórica e, por isso, é percebido alguns desafios de fase anterior ou posterior, mesmo com a prevalência de um estágio específico.

No referencial teórico está descrita uma pesquisa realizada por estudiosos renomados que buscaram enxergar um certo padrão de características em pessoas que criavam seu próprio negócio e prosperaram a partir dele. Sendo assim, desenvolveram uma base de características

de empreendedores que tornam possível o sucesso do negócio e são importantes durante todo seu desenvolvimento.

Nesse trabalho serão feitas as relações entre as características empreendedoras e os diferentes estágios do ciclo de vida das organizações, trazendo um comparativo entre a fase em que a empresa se encontra e as características mais requeridas em cada estágio. É importante salientar que todas as características são importantes em todos os estágios e quanto mais experiência e conhecimento o empreendedor tiver, mais chances de suas decisões serem assertivas, porém cada estágio mostra a necessidade mais acentuada de algumas das características levantadas.

Além disso, será feito o diagnóstico do estágio de Ciclo de Vida que mais caracteriza a realidade atual da indústria têxtil estudada, trazendo a descrição das rotinas atuais e pontos de convergência com a fase identificada. Haverá também a pontuação de algumas características que são relacionadas a outros estágios do CVO, mostrando que apesar de estar predominantemente nessa fase, a empresa se desenvolve diferentemente nas diversas áreas.

A nomenclatura utilizada será principalmente a estabelecida por Greiner (1972), porém será realizada a relação entre os estudos de Adizes(1990) e Churchill e Lewis(1983), evidenciada na Figura 6, criando uma consolidação que trará, no Quadro 4 a síntese de cada dimensão analisada, assim como as principais características que marcam determinada fase do desenvolvimento. Serão analisadas as dimensões: foco gerencial, estrutura organizacional, estilo de liderança, experiência, cultura, aprendizagem e comunicação.

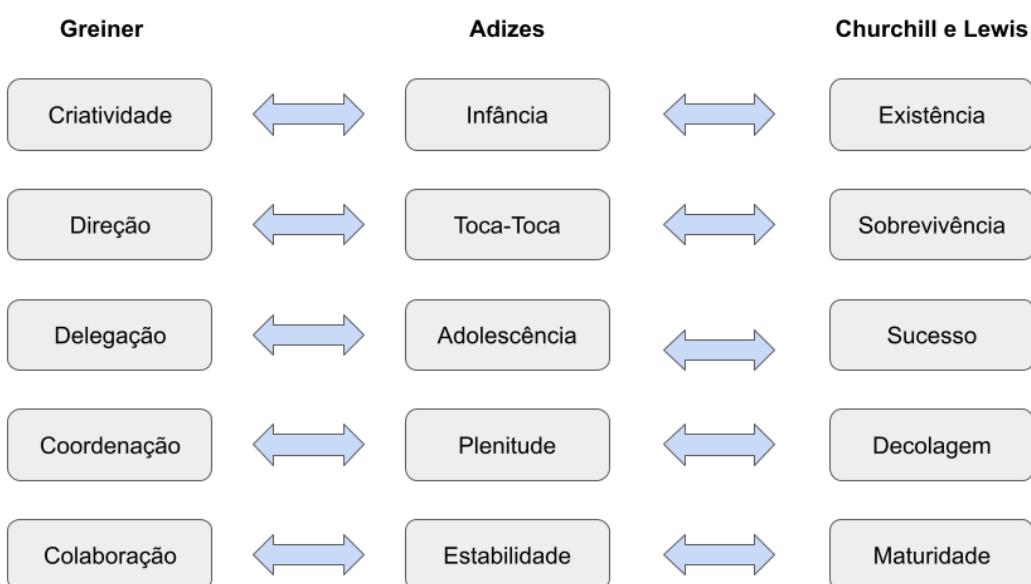


Figura 6: Relação entre os diferentes estudos do CVO

Quadro 4: Práticas de gestão e fases de desenvolvimento do ciclo de vida do modelo proposto

Fonte: Adaptado de Greiner (1972)

Fase	Criatividade	Direção	Delegação	Coordenação	Colaboração
Categoria					
Foco gerencial	Produção e venda	Aumento de eficiência	Expansão de mercado	Consolidação da organização	Resolução de problemas e Inovação
Estrutura Organizacional	Informal e formada pelos proprietários	Centralizada e funcional	Descentralizada Hierarquizada	Linear Unidade de negócios	Matricial Unidade de negócios
Estilo de liderança	Empresário individual	Diretiva Centralização de decisões no proprietário	Delegativa Autonomia na tomada de decisão	Protetiva Decisões importantes são feitas pela matriz	Participativa Maior relevância da opinião de todos
Experiência	Sem experiência	Empírico	Diversificada	Consolidada	Busca por novas fontes
Cultura	Sobrevivência	Construção	Consolidação	Aprimoramento	Institucionalizada
Aprendizagem	Básico	Estabelecimento de processos e melhoria em gestão	Foco em técnica, gestão e eficiência	Foco em gestão da informação e estratégia	Foco em criatividade e busca pelo novo
Comunicação	Informal e direta	Informal e indireta	Formal e desestruturada	Formal e estruturada	Comunicação formal e excesso de informações

Será feita também a análise das características empreendedoras, realizando uma discussão comparativa entre os dados empíricos com os conceitos estudados trazendo a relação entre teoria e prática. Por fim, será desenvolvida a interpretação das características empreendedoras, onde serão destacadas as diferenças entre o empírico e o conceito, trazendo as conclusões do estudo.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição e história da empresa

A empresa analisada é uma indústria têxtil do ramo de malharia. A *expertise* principal do negócio é a fabricação de camisas polos masculinas, desde produtos considerados simples até linhas *premium*. Além das polos, eventualmente, são produzidas camisetas, camisetas polo femininas, vestidos e moletons.

O modelo de negócio predominante é o *Private Label*, em que as marcas solicitam a produção de determinadas peças, fazem a aprovação da peça-piloto e encomendam a quantidade desejada. Nesse formato, as peças já saem da empresa com a marca do comprador, prontas para distribuição e venda final.

As peças são majoritariamente produzidas na planta da empresa, existindo terceirização de alguns processos intermediários, como o fechamento das peças, estamparia e lavanderia. Os outros processos, como corte, preparação, finalização da costura, acabamento e expedição são realizados na sede da empresa.

Pode-se caracterizar o negócio como sendo de natureza familiar e pequena empresa, em que há poucos níveis hierárquicos e os proprietários são o topo da cadeia. As decisões são tomadas levando em consideração suas opiniões e desejos, sem a formalização de um planejamento estratégico de longo prazo. Algumas tarefas chave ainda são de domínio exclusivo dos empreendedores, o que os tornam bastante presente na rotina operacional. Gerencialmente, a equipe conta com dois proprietários sendo diretores, um gerente de produção e 7 encarregados, que coordenam cada setor da indústria. O administrativo é composto por três funcionários que auxiliam um dos proprietários, que gerencia o setor, nas atividades de recursos humanos e setor financeiro. O organograma está representado na Figura 7.

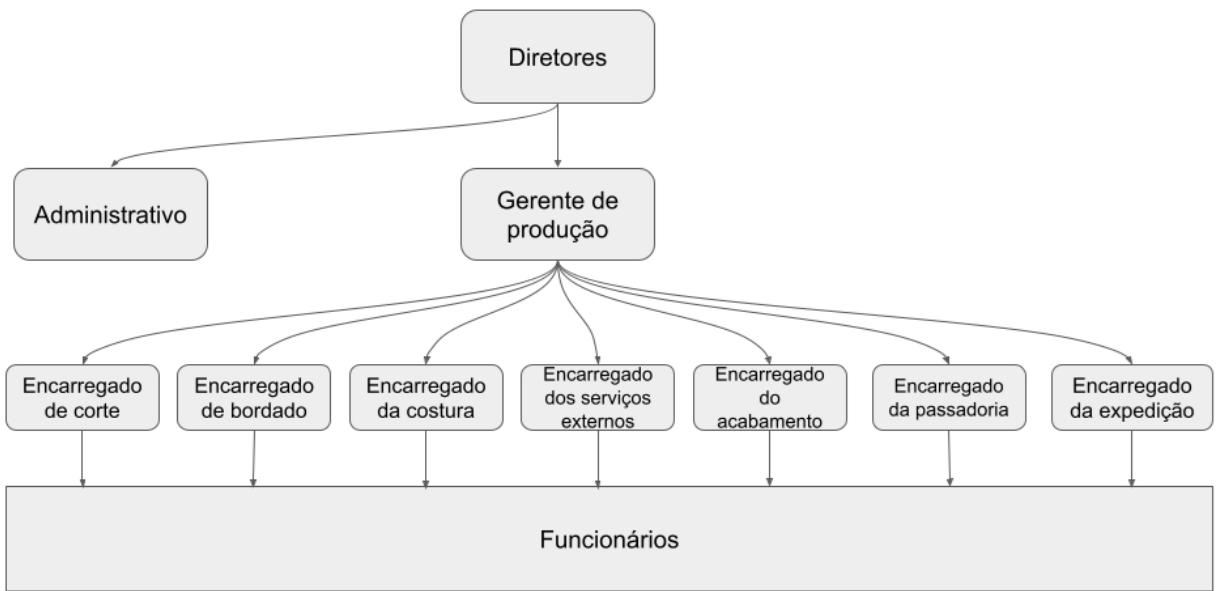


Figura 7 – Organograma da empresa estudada

Quanto a estrutura física, a empresa conta com o trabalho de aproximadamente 100 colaboradores diretos e, abrangendo a cadeia de terceirização, estima-se um total de 300 trabalhadores. Toda operação acontece em uma planta de aproximadamente 2000 m², onde a automatização do trabalho é bastante presente com grande investimento em máquinas que permitem uma maior agilidade e precisão no processo produtivo.

Em 1996 os proprietários iniciaram suas operações no mercado da malharia. No início do negócio o foco era a confecção de camisetas que eram vendidas diretamente ao consumidor final. Com alguns anos de experiência, perceberam uma grande lacuna na produção de camisas polos de qualidade, o que é seu principal produto atualmente. Em seus 26 anos, o empreendimento passou por diversas fases e modelos de negócio, como produção para o varejo, produção para atacado e *Private Label*.

Em sua história, houve um grande aprimoramento de experiências, trabalhando no mercado B2C, com a fabricação e venda como processos internos do negócio. Houve, posteriormente, a criação e operação de uma marca própria, no qual o foco era a venda para lojas multimarcas, marcando um período de vendas B2B. Desde então, a venda para empresas é o modelo principal de atuação, porém nos últimos anos focado em produzir para grandes marcas que utilizam a *expertise* de mão de obra da indústria, recebendo o produto pronto para a venda.

A empresa já atendeu mais de 13 marcas brasileiras, algumas de grande porte, entregando toda gama de produtos nos quais são especializados. Todo conhecimento de

processo e mercado da empresa foi construído a partir da busca e experiência dos fundadores, tornando o crescimento e os processos existentes pouco estruturados, gerando desafios adicionais ao atendimento da demanda.

Quanto as projeções, é esperado e observado o aumento da demanda por produtos, levando a indústria a um planejamento de expansão das operações, reestruturando as formas de gestão e manuseio de informações, além do aumento dos recursos ligados diretamente a produção, mão de obra e máquinas.

4.2 Identificação dos estágios evolutivos da empresa

Em entrevista com os diretores pode-se identificar os seguintes estágios que a empresa passou em seus 26 anos de existência.

a) 1996 – 2000 –Produção e venda para varejo

Nesse período a estratégia da empresa estava voltada para obtenção de conhecimento de processos e negócio. A empresa começou com os proprietários estruturando todo processo produtivo, cadeia de suprimentos e vendas dos itens de malharia que eram vendidos no varejo e com a identidade de uma marca própria.

A empresa obteve um crescimento acelerado e uma demanda crescente, o que tornou a venda no varejo menos vantajosa, uma vez que os proprietários perceberam que a produção de um mesmo item em maiores quantidades, diminuía o tempo de *setup* e desperdícios, fazendo com que o atacado se mostrasse um mercado mais atrativo.

b) 2000 – 2015 – Produção e venda Private Label

Com os produtos já conhecidos no mercado, conhecimento para produção de produtos de qualidade e uma cadeia de suprimentos estabelecidas, a venda no atacado foi estabelecida como estratégia principal. Além disso, houve a entrada no mercado Private Label, na qual a indústria produzia os artigos de malharia para diversas marcas já consolidadas no mercado e sob encomenda.

Esse modelo de negócio permitiu o aprimoramento dos produtos, o crescimento da empresa, uma vez que a cada novo cliente havia um aumento na produção e, consequentemente, no faturamento. A estratégia nesse momento era adquirir novos clientes e crescer a produção, enquanto estruturava uma equipe administrativa capaz de lidar com as demandas que o crescimento requeria. A produção finalizada era entregue em centros de distribuição das diferentes marcas, as quais se responsabilizavam pela posterior distribuição e entrega.

c) **2015 – 2020 – Entrada de um grande player**

A entrada de uma grande marca de roupas, que fornece a matéria prima a ser utilizada na produção das peças, foi um marco no desenvolvimento da empresa, pois a partir da sua entrada houve um aumento considerável da demanda durante os anos decorridos o que permitiu que a organização crescesse e se profissionalizasse. A menor necessidade de imobilização de capital em matéria prima permitiu que a empresa investisse no aumento da estrutura física, contratação de pessoal e, principalmente, automatização de processos.

Esse período é marcado estrategicamente pela maior eficiência na produção devido a máquinas dedicadas a diferentes processos que antes eram feitos manualmente, fazendo investimento em tecnologia. A empresa também passou a definir uma estrutura com diretores, gerente e encarregados o que permite uma distribuição de funções e responsabilidades, possibilitando um estruturamento inicial de processos e estratégias, apesar das decisões ainda serem consideravelmente controladas pelos diretores. Além disso, há um interesse e intenção de investir em um sistema de informação automatizado, permitindo assim decisões mais estratégicas e o alinhamento entre a vertente de Private Label e a produção da marca própria.

d) **2020 – 2022 – Estruturação marca própria e venda no varejo**

Devido a pandemia causada pela COVID 19 e consequente redução de demanda das marcas, que têm suas lojas majoritariamente localizadas em shoppings, houve a concentração de esforços no desenvolvimento e estruturação de uma marca própria. Além desse ser um sonho antigo dos proprietários, obter o domínio da cadeia completa, ou seja, da produção a venda, controlada pela empresa permite uma margem de lucro maior por item. Todo modelo de negócio, assim como aspectos de marketing e cultura foram desenvolvidos entre abril e agosto de 2020, logo após foi iniciada a produção e encomenda das peças e a primeira loja própria foi aberta em dezembro de 2020.

Nesse momento, a estratégia é tornar a marca conhecida no município e suas cidades vizinhas, aumentar o número de vendas gradualmente e se consolidar como referência em produtos de malharia. Também está sendo estruturado o processo de venda dos produtos da marca no atacado, o que deve ter início em breve, aumentando a escala desse ramo da produção.

Quadro 5 – Estágios evolutivos da empresa e características de gestão

Momento \ Categoria	1996 – 2000	2000 – 2015	2015 - 2020	2020 – 2022
Produção e venda para varejo	Produção e venda para varejo	Produção e venda Private Label	Entrada de um grande player	Estruturação marca própria e venda no varejo
Foco gerencial	Produção e venda	Produção e venda	Aumento da eficiência	Expansão de mercado
Estrutura organizacional	Informal e formada pelos proprietários	Centralizada e funcional	Centralizada e hierarquizada	Centralizada e hierarquizada
Estilo de liderança	Empresário individual	Diretiva Centralização de decisões no proprietário	Centralização de decisões no proprietário	Centralização de decisões no proprietário
Experiência	Sem experiência	Empírico	Empírico	Diversificada
Cultura	Sobrevivência	Construção	Construção/Consolidação	Construção/Consolidação
Aprendizagem	Básico	Estabelecimento de processos e melhoria em gestão	Foco em técnica, gestão e eficiência	Foco em técnica, gestão e eficiência
Comunicação	Informal e direta	Informal e direta	Informal e indireta	Informal e indireta

4.3 Identificação das características empreendedoras nos estágios

Através da análise dos dados obtidos foi possível determinar as características empreendedoras presentes em cada estágio de desenvolvimento da empresa, trazendo a cada nova fase novas necessidades, habilidades e conhecimentos, e observar a utilização de toda bagagem adquirida nas fases anteriores como suporte para o crescimento. As características do empreendedor influenciam diferentemente cada categoria do ciclo de vida analisada nesse

estudo, fazendo com que o conjunto de ações determine os traços presentes no foco gerencial, estrutura organizacional, estilo de liderança, experiência, cultura, aprendizagem e comunicação.

a) 1996 – 2000 – Produção e venda para varejo

- Necessidade de aprovação
- Necessidade de independência
- Identificar novas oportunidades
- Valoração de oportunidades
- Comunicação persuasiva
- Aspectos técnicos do negócio
- Valores morais
- Valores existenciais
- Valores religiosos

b) 2000 – 2015 – Produção e venda Private Label

- Necessidade de aprovação
- Necessidade de independência
- Aspectos técnicos do negócio
- Necessidade de segurança
- Negociação
- Experiência na área comercial

c) 2015 – 2020 – Entrada de um grande player

- Identificar novas oportunidades
- Valoração de oportunidades
- Aspectos técnicos do negócio
- Negociação
- Experiência na área comercial
- Resolução de problemas
- Experiência empresarial

d) 2020 – 2022 – Estruturação marca própria e venda no varejo

- Valoração de oportunidades
- Comunicação persuasiva
- Aspectos técnicos do negócio
- Experiência empresarial
- Necessidade de autorrealização
- Identificação de novas oportunidades

Ao analisar os estudos de Ciclo de Vidas das Organizações dos três autores referenciados nesse trabalho, pode-se constatar que apesar das diferenças de nomenclatura e foco em alguns aspectos, todos os estudos dividiram o que se pode chamar de fase de crescimento em cinco etapas, cada uma delas revela um estágio de maturidade similar em cada uma das abordagens, sendo possível relacionar os diferentes estudos como ilustrado na Quadro 6.

Detectada essa convergência entre os estudos, será utilizada a nomenclatura dada por Greiner (1972) para o desenvolvimento da análise, porém levando em consideração as características levantadas pelos outros estudos também.

Nas diferentes fases da vida de uma organização é necessário o desenvolvimento de ações e, portanto, o destaque de características do empreendedor para que o sucesso e o alcance do próximo estágio sejam possíveis. Sendo assim, é importante que a relação entre as características empreendedoras principais e os estágios do CVO sejam identificadas, tornando possível dar atenção a certos aspectos e até mesmo a busca por capacitações que farão com que todo o processo seja mais otimizado e menos árduo.

É válido ressaltar que as características importantes nas fases anteriores, continuam sendo válidas e utilizadas na próxima etapa, porém elas se tornam menos essenciais que o desenvolvimento de novas características que trarão resultados inéditos para o negócio.

Quando o foco é o início da vida de um negócio ou a fase “Criatividade”, onde o empreendedor é responsável pela maioria das atividades, principalmente por produzir e vender, vê-se uma grande presença de características como necessidades de aprovação e independência, capacidade de identificar novas oportunidades, valoração, comunicação persuasiva, negociação e conhecimento de aspectos técnicos do negócio. Com essa *expertise* os primeiros passos são dados, firmando o produto e/ou serviço a ser comercializado e conquistando um número de vendas que possibilite o alcance da próxima fase.

Na próxima fase, “Direção”, ocorre a necessidade das principais tarefas operacionais saírem do controle total do empreendedor e uma equipe de gestão mostra-se essencial para que haja avanço nos resultados, nesse momento a necessidade de segurança mostra-se muito presente, uma vez que é o momento de início da estabilização da empresa no mercado. A capacidade de resolução de problemas é uma habilidade extremamente demandada nessa fase, uma vez que a consolidação de uma gestão menos concentrada está acontecendo junto com o desenvolvimento dos negócios, não havendo ainda um alinhamento completo.

A “Delegação” é a fase em que a empresa já tem uma certa estabilidade com seus clientes e seu maior objetivo é crescer de maneira organizada, com flexibilidade e descentralização. Esse é o momento em que o empreendedor deve ter foco na habilidade aquisição de informações e começar a buscar formações complementares. Ao descentralizar o negócio, o proprietário passa a ter grande responsabilidade na área estratégica e de tomada de decisão, aspectos em que sua experiência empresarial será essencial para direcionar os demais gestores. Nesse estágio os valores começam a ter uma importância maior do que nos estágios anteriores, sendo que estes são aspectos quase que inerentes do negócio, uma vez que na empresa as vidas pessoais e profissionais tendem a se mesclar. Valores morais, existenciais e religiosos são relacionados ao empreendimento desde sua criação, mas nesse momento o empreendedor passa a utilizar abundantemente seus valores estéticos e intelectuais.

Já nos próximos dois estágios “Coordenação” e “Colaboração”, o empreendedor encontra-se em uma posição distante do nível operacional, em que sua principal função é analisar os resultados criados a partir de dados coletados e fazer parte das tomadas de decisão estratégicas, que decidirão principalmente quais serão os próximos passos a serem dados. Nesse estágio o empreendedor tem como necessidade principal a autorrealização, afirmado seu prazer, conhecimento e poder ao trabalhar em uma empresa que atingiu sua maturidade. Os valores do empreendedor se confundem com os da própria empresa que este comanda, sendo os satisfeitos. Por estar maduro o negócio, muitas vezes a identificação de novas oportunidades e a valoração ganham um espaço de destaque nas habilidades necessárias novamente e a experiência empresarial, a formação complementar e a vivência em situações novas apresentam-se como conhecimentos indispensáveis para a perpetuidade do negócio.

No Quadro 6 tem-se a relação entre os diferentes estágios e as características empreendedoras.

Quadro 6 – Relação entre os estágios e as características empreendedoras

Criatividade	Direção	Delegação	Coordenação e colaboração
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de aprovação • Necessidade de independência • Identificar novas oportunidades • Valoração • Comunicação persuasiva • Negociação • Aspectos técnicos do negócio • Valores morais, existenciais e religiosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de segurança • Resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de informações • Formações complementares • Experiência empresarial • Valores estéticos e intelectuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de autorrealização • Identificação de novas oportunidades • Valoração • Experiência empresarial • Formação complementar • Vivência em situações novas

4.4 Diagnóstico dos estágios do CVO

Ao vivenciar o dia a dia da indústria e observar os principais aspectos da rotina e da gestão é possível enxergar uma compatibilidade com a Fase 2 nomeada por Greiner (1972) de Direção. Apesar da empresa ter muitos anos de história, sua demanda cresceu exponencialmente nos últimos sete anos, o que a obrigou a fazer a transição do estágio inicial para uma organização mais madura.

Observando que a gestão centralizada não permitiria o crescimento sustentável do negócio, os diretores nomearam encarregados para cada setor, sendo estes responsáveis pelo controle e pelas decisões do próprio setor. A equipe administrativa também foi montada para que a parte de financeiro, recursos humanos e compras pudessem se desenvolver adequadamente. Passando assim para o estágio em que a empresa se encontra hoje.

É importante ressaltar que apesar da teoria trazer desenvolvimentos simultâneos de determinadas características, na realidade alguns aspectos podem estar mais desenvolvidos que outros e os diferentes estágios se mesclam no dia a dia do empreendimento.

A área de produção e vendas converge na figura do diretor, que é responsável por todas as comunicações e negociações com o cliente e é o principal decisor na área produtiva. Um

sistema de contabilidade já é utilizado para a realização das rotinas formais e a necessidade de gerir a cadeia como um todo já se mostra latente, estando nos planos a implementação de um ERP a fim de tornar o acesso às informações mais rápido e assertivo.

A comunicação é predominantemente pessoal, porém os encarregados têm a responsabilidade de repassar as comunicações para seus setores, assim como acompanhar a produção e cobrar sua equipe conforme os objetivos da empresa. Está em processo a implementação de metas de produtividade para premiar os funcionários que se destacam em suas operações no setor da costura, o mais desafiador de encontrar mão de obra em toda a cadeia produtiva. Como descrito por Greiner (1972), há uma certa resistência da liderança em aceitar a meta estabelecida pela gerência, uma vez que está traz o nível produtivo para um ritmo em que os operadores não estão habituados a trabalhar, além de necessitar do quadro completo de funcionários para acontecer. Vê-se uma certa resistência em se comprometer com resultados.

É percebida a necessidade dos líderes de setor começarem a tomar decisões cotidianas e ter mais autonomia para que o nível gerencial e diretores passem a se comprometer em criar estratégias e fazer planejamento para o futuro da organização. Apesar das tentativas de estabelecer essa autonomia, ainda se vê uma certa resistência da diretoria de aceitar as decisões e dificuldade de lidar com erros e desalinhamentos que são comuns ao longo desse processo.

Quando se relaciona esse momento da empresa com os estudos de Adizes (1988) e Churchill e Lewis (1983), pode-se verificar que os fatos relatados também se encaixam majoritariamente nas fases Toca-Toca e Sobrevivência, respectivamente, validando a relação observada na Quadro 4 . Com esse diagnóstico é possível antecipar alguns desafios que serão enfrentados, facilitando a busca por meios e conhecimentos que ajudarão a resolução dos problemas futuros. Além disso, essa análise é importante para verificar o quão alinhado a fase presente a empresa se encontra.

4.5 Análise das características empreendedoras

A empresa estudada foi majoritariamente construída a partir das experiências práticas dos proprietários, com forte presença de acertos e erros e inspiração em negócios de sucesso. O início do negócio foi estruturado em uma oportunidade de mercado, fazendo com que a história da empresa fosse construída principalmente nas vivências de toda equipe. Cada pessoa adicionada ao time traz sua bagagem de outras experiências e ajuda a construir os processos e rotina do negócio.

Fazendo a análise das características empreendedoras, vê-se que muitas delas são presentes e até intrínsecas à construção do negócio. No contato com os diretores foi possível

identificar fortemente as necessidades de segurança e autorrealização. Os frutos e o crescimento da empresa são o que garantem o padrão de vida e o conforto de toda a família, além da dedicação notável que o negócio demanda para que seja construído. Ao longo da trajetória diversos limites foram superados, muita dedicação foi necessária e pode-se enxergar o sucesso das operações com o volume produzido e o reconhecimento de qualidade do cliente.

Há também a presença de valores na rotina da empresa, que assim como mostra a teoria, mescla-se com os valores dos empreendedores, fazendo com que a empresa seja uma extensão de sua própria visão. Os valores morais são utilizados para conferir algumas regras de comportamento esperados dentro da organização, assim como boa educação, respeito e disciplina. Os valores intelectuais são bastante valorizados e cada nova ideia ganha espaço para ser discutida, principalmente entre os gestores. Quanto a inovação, há um grande foco em aquisição de máquinas, o que torna a empresa tecnologicamente mais desenvolvida e mais produtiva. Valores religiosos podem ser percebidos, respeitando a individualidade de cada pessoa, sendo um valor importante para os empreendedores, mas não discriminatório.

Há também as habilidades e conhecimentos que podem ser observados na gestão da empresa. O empreendedor tem habilidades satisfatórias de negociação e comunicação persuasiva, sendo o único responsável pelo fechamento de negócios, tendo assim uma forte experiência na área comercial. Ao longo dos 26 anos de história, os empreendedores foram capazes de desenvolver um amplo *know-how* adquirido a partir das vivências do dia a dia da empresa e de desafios, construindo assim facilidade em enxergar a empresa como um todo e aprimorando sua habilidade de resolução de problemas, a qual é requerida frequentemente no negócio.

Quanto aos aspectos técnicos do negócio, não há dúvidas que os empreendedores entendem desde os processos realizados na planta tanto das operações terceiradas. É a partir desse conhecimento que eles fazem a escolha dos profissionais que trabalharão para eles e fazem a conferência da qualidade dos produtos, entregando para o mercado apenas mercadoria que esteja dentro de seus padrões de qualidade.

Portanto, vê-se que as características empreendedoras estudadas pelos teóricos estão presentes na realidade observada e fazem com que o negócio se desenvolva de forma satisfatória, a partir dos esforços e do desenvolvimento dos próprios empreendedores. Tais particularidades pessoais foram construídas durante todo desenvolvimento do negócio, chegando a um patamar mais maduro nos dias de hoje.

4.6 Interpretação das características empreendedoras

Apesar de haver semelhanças entre o conceito e a prática, também é possível determinar algumas divergências. Quando analisamos a necessidade de independência, vê-se que quanto ao aumento do controle sobre vida pessoal e profissional há uma certa convergência, porém, ao verificar a disponibilidade de horários pode-se perceber que a vida do empreendedor muitas vezes acaba sendo a rotina de trabalho tanto dentro quanto fora do expediente. Por ter a responsabilidade sobre os resultados alcançados, os empreendedores estão sempre alertas com o negócio não havendo muitos momentos de folga e diversão, o que foi relatado pelos mesmos.

No caso estudado, pode-se perceber uma grande valorização da experiência prática, não sendo o foco principal o desenvolvimento pessoal dos empreendedores. Possivelmente pelo momento em que o negócio se encontra, ainda muito dependente de suas figuras e decisões, não é notado o interesse em realização de cursos tanto na área de gestão e manufatura têxtil quanto em áreas diversas, que poderiam estar ou não relacionadas a empresa. Sendo assim, não há a constatação de interesse por desenvolvimento pessoal nem por formações complementares. A empresa recentemente contratou um serviço de desenvolvimento pessoal que será aplicado a toda liderança e tem perspectiva de trazer uma diferente abordagem para o dia a dia, mas os resultados desse trabalho serão notados no futuro.

Por haver outras prioridades que são mais decisivas para o sucesso da empresa, não há grandes esforços em relação aos valores estéticos. A organização é feita de maneira prática e não intencional, faltando algumas medidas como planejamento de um layout que otimize as movimentações, assim como a instalação de uma equipe de 5S que tornariam a aparência geral da empresa algo mais visualmente agradável.

Sendo assim, pode-se concluir que as características mais valorizadas também dependem do ponto de vista dos empreendedores, que por serem sobre carregados com diversas responsabilidades concentram suas energias em aspectos que consideram ser mais essenciais para o negócio.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo de caso foi relacionar as características empreendedoras com os diferentes estágios de ciclo de vida das organizações, fazendo um diagnóstico de uma empresa do ramo têxtil e analisando as convergências e divergências observadas quanto as características identificadas no dia a dia.

A partir do referencial teórico foi possível enquadrar a empresa majoritariamente na fase de Direção do CVO, identificando assim qual será o próximo nível a ser alcançado assim como os desafios que estão por vir. Ao determinar o momento que a empresa está é possível que ações sejam tomadas previamente e a passagem pelos obstáculos seja mais simples quando estes forem identificados.

Além disso, foi realizado o estudo das principais características dos empreendedores, que segundo as pesquisas, ajudam o negócio a ter sucesso. Quando é feita a relação entre as características estudadas e as praticadas no dia a dia da empresa, é possível observar algumas lacunas, pois a visão e a experiência dos empreendedores influência quais aspectos serão mais desenvolvidos. A vantagem desse estudo e essa análise comparativa é que permite que os empreendedores busquem estudar e se capacitar nas outras áreas, trazendo ainda mais probabilidade de crescimento e sucesso para o negócio.

Apesar do estudo ter sido feito em uma empresa específica do setor têxtil, as características do empreendedor e o momento do ciclo de vida da organização estão presentes em todas as organizações, estando cada uma em um estágio de desenvolvimento e tendo necessidades, habilidades e valores compatíveis com seu proprietário. Sendo assim, trazer esse estudo mostra o quanto os conhecimentos dessas teorias podem auxiliar as pequenas empresas a prosperarem e terem uma rotina menos desafiadora, ao anteciparem as características necessárias para o enfrentamento do próximo estágio.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. Os ciclos de vida das Organizações. Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990
- BIRLEY, S; WESTHEAD, P. A. Comparison of new firms in “assisted” and “nonassisted” areas in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, v.4, p. 299-338, 1993.
- BRUNA JUNIOR, Emílio Della, et al. Um Diagnóstico Organizacional com Base no Ciclo de Vida das Empresas e Características Empreendedores. *Revista CAP.* V 4, n 4, p. 23-31, 2010.
- CHURCHILL N. C.; LEWIS V. L. **Growing concerns – The Five Stages of Small Business Growth.** *Harvard Business Review*, Vol. 62, May/June; pp.30-50, 1983
- DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, Ivan; GUAGLIARDI, José A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e critérios para caracterizá-las. *Revista Administração de Empresa.* V 24, n 4, Out/Dez 1984. p. 123-131
- EMPINOTTI, M. Os Valores a Serviço da Pessoa Humana. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. São Carlos (SP): USP, 2006.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organization Grow, Harvard, 1972**
- HISRICH, R. D.; Peters, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LEONE, Nilda. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 2, abr./jun. 1991
- LEONE, Nilda. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.
- LEZANA, A.G.R. Desarrollo Regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una puesta en práctica de programas de promoción. 1995. Tese (Doutorado) - Universidad Politécnica de Madrid, Espanha.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, pp. 149-158, 1990/1991.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, Vol. 1, No 3, 2o SEM./1996.

OLIVEIRA, J. e ESCRIVÃO FILHO, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. Gestão Industrial, vol. 5(1), p. 155-176.

RATTNER, Henrique; et al. *Introdução*. In: RATTNER, H; DURAND, J.C.G.; Vieira J.P.C.; FERRO, J.R.; VENOSA, R.; THORSTENSEN, V.H.. *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RAY, D.M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, expirience and skills. Entrepreneurship & Regional Development, UK, v.4, n.5, p. 345-357, 1993.

RODRIGUES, Aroldo. Psicologia Social. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005.

STAKE, R. E. A arte da investigação com estudos de caso. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

TAFNER, Paulo. *Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação*. São Paulo: IPEA, 1995. (*Texto para discussão nº386*)

TONELLI, A. Elaboração de uma Metodologia de Capacitação Aplicada ao Estudo das Características Comportamentais dos Empreendedores. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.