

AREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO

FATORES DE SUCESSO DA AÇÃO EMPREENDEDORA CONFORME O CICLO DE  
VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

**AUTORA**

**KAROLYNE RUBIA ZANINI REBONATTO**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

kazinharb@yahoo.com.br

**RESUMO**

Neste trabalho foi estudado o fenômeno empreendedorismo, sendo o objetivo analisar o ciclo de vida de duas organizações, aqui denominadas por empresa A e empresa B, avaliando suas ações empreendedoras como fator diferencial de sucesso. Para tanto, foram estudadas as principais características empreendedoras dos seus proprietários, o que motivou a abertura da empresa (oportunidade ou necessidade), o ciclo de vida das empresas, utilizando como base os estágios do ciclo de vida organizacional proposto por Ichak Adizes e por fim, quais são os fatores de sucesso destas. É uma pesquisa de ordem qualitativa, cujo método de estudo é o estudo multicase que é uma ramificação do estudo de caso que não requer natureza comparativa. Utiliza-se de entrevista e de documentos para coleta de dados.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Ciclo de Vida Organizacional, Sucesso.

*ABSTRACT*

This paper studied the phenomenon of entrepreneurship, with the objective to analyze the life cycle of two organizations: Organization A and Organization B, assessing their entrepreneurial activities as a differential factor for success. Thus, we studied the main characteristics of their entrepreneurial owners, which led to the opening of business (opportunity or necessity), the life cycle of enterprises, building on the stages of organizational life cycle proposed by Ichak Adizes and finally what are the success factors of these. It is a qualitative research agenda, which method of study is the study multicases which is a branch of the case study that does not require a comparative nature. Used interviews and documents for data collection.

**Keywords:** Entrepreneurship, Organizational Life Cycle, Success.

## INTRODUÇÃO

A sociedade moderna passou por várias transformações que resultaram em novos comportamentos no contexto empresarial para que as empresas sobrevivessem e se destacassem.

Estas atitudes passaram a ser fator indispensável nas organizações, para que fossem capazes de viabilizar soluções para as novas necessidades, coincidem com as características encontradas nos empreendedores.

Durante muito tempo, o comportamento empreendedor foi entendido como aquele que fugia dos padrões impostos pela sociedade, ou seja, como um desestruturador social. Contudo, neste momento, é dado um novo conceito para o empreendedor, que é visto como indivíduo que possui características e habilidades diferenciadas.

No Brasil, atualmente, existem muitas oportunidades para empreender, tais como a descoberta de petróleo no pré-sal, a realização da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016. Mas, não são apenas em novos feitos e descobertas que se pode empreender, nos setores tradicionais também estão abertos nichos de mercado em potencial, pode-se citar aqui o mercado das embalagens que está se adequando às exigências ambientais.

Pode-se observar também que os brasileiros estão empreendendo mais e de melhor, ou seja empreendendo de forma genuína que é o chamado empreendedorismo por oportunidade. De acordo com o relatório da pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de 2008, que apresenta dados relevantes sobre a questão do empreendedorismo no país, tais como o aumento do empreendedorismo por oportunidade, este foi o primeiro ano desde que a pesquisa surgiu que para cada dois empreendedores de oportunidade existe um empreendedor por necessidade no país. No mesmo estudo no ano de 2009, a razão é de 1,6 empreendedores por oportunidade para cada um empreendedor por necessidade. Esta baixa dos empreendedores por oportunidade pode ser explicada pelo fato da crise econômica mundial, que acarretou muitos desempregos, levando as pessoas a empreenderem pela necessidade de subsistência.

Depois do negócio formado, da sobrevivência para o desenvolvimento, o empresário se depara com duas possibilidades, a primeira é continuar administrando o negócio da mesma maneira e se acomodar, o que pode ocasionar resultados negativos. A segunda é continuar inovando, arriscando, aprimorando, modificando, e mantendo-se em constante aprendizado, que são características peculiares aos empreendedores, levará a empresa ao crescimento.

O questionamento sobre quão importante são essas características para o desenvolvimento da organização motivou a elaboração deste estudo multicase no qual foram analisadas as características, habilidades, capacidade de interação com o meio, ousadia, resolução de problemas, capacidade visionária, busca constante de informações, adaptação rápida, dentre outros fatores aliados ao ciclo de vida de duas organizações.

O estudo tem o objetivo de analisar o ciclo de vida de duas organizações: a empresa A do ramo moveleiro, que empreendeu por oportunidade e a empresa B do ramo alimentício que iniciou suas atividades empreendedoras por necessidade, com o propósito de verificar suas ações empreendedoras e constatar se estas podem ser destacadas como fator diferencial de sucesso resultando no constante crescimento das empresas estudadas.

Neste estudo, utilizo a palavra sucesso com o significado de evolução e crescimento da organização e em busca e permanência do estágio da Plenitude que Adizes define como aquele em que a empresa é capaz de equilibrar a flexibilidade e a controlabilidade.

Na sequência, será apresentada a revisão teórica que dará base para a sustentação deste estudo, a metodologia explicará como o presente estudo foi realizado. Em seguida, a análise dos resultados obtidos e por fim as conclusões.

## 2 EMPREENDEDORISMO E SUAS CARACTERÍSTICAS

A origem do termo empreendedorismo vem do francês *entrepreneur* que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Uma definição preliminar do empreendedor é creditada a Marco Polo que tentou estabelecer uma rota para o ocidente e como empreendedor assinou um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste. No século XVII, o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos.

O termo empreendedor foi utilizado também por volta de 1800 por J. B. Say, se referindo àquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. (DRUCKER, 2002).

No final do século XIX e XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os administradores, o que ocorre até nos dias atuais. (DORNELAS, 2005). Entretanto, o empreendedor e o administrador, diferem sob muitos aspectos. Dentre estes pode-se citar: planejamento, visão, sucesso, plano de negócios, modo de gerenciar, entre outros. Destes, o mais expressivo é referente ao sucesso. Para o administrador, sucesso é quantificável, constituído de lucro, participação no mercado, retornos de ações, investimentos e de ativos. Logo, para o administrador o interesse não está em desenvolver algo novo, pois enquanto o lucro continua a crescer é considerado bem sucedido. Já para o empreendedor sucesso significa engajar-se em um processo de “destruição criativa”, ou seja, modificar os padrões existentes pela introdução de um novo produto, novos processos com o objetivo de melhorar os métodos e produtos já existentes. Portanto, para o empreendedor, sucesso está relacionado ao fato de inovar e não somente com a *performance* da organização. (FERNANDES e SANTOS, 2008).

Este processo de destruição criativa é referenciado por Schumpeter e associado ao empreendedor:

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, é o impulso fundamental que aciona o motor e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se antigos métodos menos eficientes e mais caros. (SCHUMPETER, 1949 apud DEGEN, 1989, p.01).

Dolabela (1999) também compartilha desta opinião expressando que os empreendedores acreditam em uma oportunidade, estabelecem objetivos, concentram seu trabalho em planejamento, implicam inovação e criatividade a fim de provocar mudanças.

Segundo Filion, o empreendedor “visa ao crescimento e cresce progressivamente com sua organização. Desse modo, precisa aprender continuamente, porque exerce um ofício complexo, de múltiplas facetas e em constante evolução.” (FILION, 2000, p. 25).

Drucker (2002), visualiza o empreendedor como aquele que está sempre em busca da mudança, reagindo a ela e a explorando como uma oportunidade. E que para isso precisam buscar as fontes de inovação, as mudanças e os sintomas que indiquem que esta inovação tenha êxito.

Este estudo a que se refere Drucker (2002) é essencial para a empresa, pois como complementa Mauad, Martinelli e Liboni, 2009, p. 14: “existem algumas limitações quanto ao aspecto inovação, não adianta desenvolver rápido (um produto ou serviço) e o mercado não estar preparado para aceitar o novo conceito”. Portanto, é importante conhecer bem o mercado onde atua, reconhecer estes sintomas, criar necessidades e se antecipar as mudanças para que

não desperdiçar o tempo produzindo produtos e serviços sem atratividade perante os consumidores.

Entretanto, a importância do empreendedorismo, não está relacionada só no desenvolvimento de novos produtos e processos, mas na prática empreendedora tanto para proprietários ou colaboradores de uma organização, visto que antigamente os empregos eram estáveis e hoje a realidade é diferente. Atualmente, as pessoas precisam aprender rapidamente a se adaptar às mudanças, e acima de tudo a estarem preparadas para aprender, inovar, criar e tirar o melhor do que cada situação possa lhe oferecer. (CRUZ, 2005).

O proprietário tanto quanto o colaborador precisa ser responsável pelo desenvolvimento econômico da sua organização o que ocorre em um ambiente que se modificada a todo momento:

Atualmente, a dinâmica da economia mundial é altamente competitiva, marcada por intensas disputas de mercados e pela busca para superar os concorrentes. Deve-se ressaltar, também, que ocorre num ambiente turbulento e mutante, no qual se destacam as inovações de produtos e processos. (SANTOS, et al., 2007a, p. 01).

Diante do exposto, o desenvolvimento econômico está atrelado à constante satisfação das necessidades da sociedade, provocando mudanças capazes de gerar novos produtos, serviços, métodos de produção e mercados (inovações), revolucionando a estrutura econômica.

## 2.1. EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O conceito empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos e intensificou-se no final da década de 1990. Um dos fatores que explicam este interesse é que nos Estados Unidos, país caracterizado pelo capitalismo, o empreendedorismo já é popular há muito tempo. (DORNELAS, 2005).

O movimento do empreendedorismo no Brasil iniciou quando organizações como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares) foram criadas. Antes disso, os ambientes econômicos e políticos do país não eram propícios e não havia auxílio e informações suficientes para os empresários da micro e pequena empresa. (DORNELAS, 2005).

O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do empresário da micro e pequena empresa brasileira que busca suporte, informações e consultoria. E o SOFTEX foi criado com o intuito de levar as pequenas empresas de software do país ao mercado externo por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. Desta forma, foi com programas criados pelo SOFTEX e pelas incubadoras de empresas, que o empreendedorismo começou a aparecer na sociedade brasileira, pois até aquele momento palavras como “plano de negócios” eram desconhecidas do empresário de pequena empresa. (DORNELAS, 2005).

O antigo CEFET/PR, atual UTFPR/Campus Pato Branco, visando desenvolver uma visão crítica, inovadora e empreendedora em seus acadêmicos procuraram formas de incentivar o empreendedorismo. Muitas possibilidades foram vistas até que se tomou conhecimento de um órgão que apoiava a criação e desenvolvimento de incubadoras de software, o SOFTEX. Diante disto, a proposta foi estruturada pelos professores do Campus e submetida à aprovação pelo SOFTEX. Após sua aprovação em 1998, foi criado o CSG

Empreender – Centro Softex Genesis Empreender, e desde então o CSG Empreender vem desenvolvendo ações conjuntas com o “Projeto Pato Tecnópole”, a fim de tornar a região um pólo produtor de software com inserção no mercado nacional e internacional. (CHIOCHETTA, 2004).

Alguns programas de incentivo ao empreendedor destacaram-se, tais como o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, que vigorou de 1999 até 2002 e foi dirigido à capacitação de mais de seis milhões de empreendedores em todo o país, que teve um investimento de R\$ 8 bilhões. Há também, ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE, que são líderes em procura por parte dos empreendedores e com boa avaliação. (DORNELAS, 2005).

Projeto de muita revelância no ramo do empreendedorismo, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é o maior projeto de pesquisa sobre a atividade empreendedora, cobrindo mais de 60 países consorciados com indiscutível representatividade em termos econômicos (aproximadamente 95% do PIB mundial) e demográficos (mais de dois terços da população mundial). Os resultados que o GEM proporciona têm repercutido e influenciado de modo positivo na formulação de políticas, programas e ações institucionais que visam apoiar o desenvolvimento da atividade empreendedora nos países. (GEM, 2008).

O Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), como instituição executora do Projeto GEM Brasil, tem se esforçado para que a pesquisa ganhe maior reconhecimento das organizações públicas e privadas e tem recebido apoios crescentes.

O ponto mais marcante da edição de pesquisa GEM de 2008 foi que para cada dois empreendedores de oportunidade existe um por necessidade, um ponto excelente para o desenvolvimento do país. Já na edição de 2009 esta razão diminuiu, ou seja, para cada 1,6 empreendedores por oportunidade existe um por necessidade. (GEM 2008 e 2009).

Empreendedores por oportunidade são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial., buscam os recursos necessários, estabelecem estratégia empreendedora, organizam o processo (plano de negócios) e o executam. Esta porção de empreendedores é aquela que iniciou sua atividade para melhorar sua condição de vida ao observar uma oportunidade para empreender. (SANTOS, 2007b). Já empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam negócios motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. (GEM, 2008).

## 2.2. FATORES DE SUCESSO DA AÇÃO EMPREENDEDORA

A importância do empreendedor no processo de inovação e no contexto dos negócios já era de grande relevância na década de 30. E desde então cresce o interesse sobre o empreendedorismo em dois pilares: o empreendedor e seu negócio. (CAMILOTTI e PINTO, 2008). Por isso, a pertinência deste estudo para a compreensão dos fatores de sucesso das organizações conduzidas por empreendedores.

O empreendedor raramente soluciona suas dúvidas com a literatura, sendo que na maioria das vezes o real conhecimento está a sua volta, nas pessoas, no mercado e no mundo. E, esta interpretação do conhecimento é que irá decidir se o empreendimento terá sucesso ou não. Esta leitura do mundo é um dos principais fatores de sucesso do empreendedor. (DOLABELA, 1999).

Com base nos estudos de Degen (1989), o empreendedor de sucesso além de todas as características que lhe são peculiares, é aquele que não se cansa de observar negócios na procura de novas oportunidades. Esta sempre atento a novas oportunidades e sabe que suas chances de sucesso aumentam com esta curiosidade.

Para as empresas, fator de sucesso de suma importância segundo Dias (2007) são os indicadores de desempenho. Os indicadores precisam estar orientados para enxergar o mercado ou o cliente e qual o risco de se perder mercado e/ou clientes, o resultado operacional da empresa e o tempo de processamento dos produtos e serviços. Além disso, o sucesso da empresa não depende apenas da escolha dos indicadores, mas de reuniões periódicas para análise e melhoria destes.

Fernandes e Santos (2008) fizeram um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações, sendo o principal objetivo destes investigar o papel do empreendedorismo na *performance* dos negócios. Para eles, os efeitos da orientação empreendedora, o sucesso das inovações e da orientação ao mercado evidencia a importância do desenvolvimento do pensamento empreendedor na organização como primordial ao sucesso das organizações e também vantagem competitiva das mesmas.

Contudo para Drucker (1998), não existem padrões que possam garantir que, a partir das circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso. O que determina se os empreendedores terão sucesso não é um tipo de personalidade, mas o compromisso que terão com a prática da inovação, e esta é função específica do espírito inovador.

Entretanto, estudos na área de conhecimentos, habilidades e competências do empreendedor são muito recentes. Mas, pesquisas na área estão possibilitando uma maior identificação e compreensão dos comportamentos, habilidades e atitudes que podem levar o empreendedor ao sucesso. (CRUZ, 2005).

### 2.3 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações não são estáticas, são dinâmicas comparando-se assim aos seres vivos. Portanto seus proprietários também terão que ir modificando sua postura em relação ao negócio a fim de se adaptarem ao ambiente e provocarem mudanças. (LEZANA e GRAPEGGIA, 2006)

Segundo Maud et al, 2009, vários trabalhos têm se preocupado com os estudos dos ciclos de vida das organizações: o primeiro a estudar o ciclo de vida das empresas, enfatizando o crescimento organizacional foi Greiner em 1972. Depois Churchil e Lewis em 1983 propuseram um modelo com cinco estágios para caracterizar o padrão de desenvolvimento de pequenas companhias. Em 1984, Mintzberg apresentou seu modelo com quatro fases: formação, desenvolvimento, maturidade e declínio. Em 1987, Scott e Bruce apresentaram outro modelo de comportamento da organização de acordo com o tempo e as fases por que passam as empresas. E, também em 1987 Cameron et al desenvolveram um modelo de ciclo de vida organizacional baseado em fenômenos organizacionais que sugeriam alterações nos padrões relativos aos estágios do ciclo de vida.

A visão de Gerber (2004 apud CRUZ, 2005), no que tange ao ciclo de vida organizacional é que todo empreendedor deve estar consciente de que não basta ter uma visão de negócio, uma oportunidade, um sonho e apenas concretizá-lo, é preciso mantê-lo. E para mantê-lo são necessárias três grandes forças motrizes: o técnico, o administrador e o empreendedor. O técnico é bom naquilo que faz e gosta do que faz; mas também é preciso o administrador para controlar, planejar e organizar a empresa. O importante é que cada um tem um pouco de técnico, de administrador e de empreendedor dentro de si, e em algum ponto do ciclo de vida da organização ela será gerenciada por um técnico, ora por um administrador e ora por um empreendedor. Neste sentido para Gerber, o limite do técnico é determinado por quanto ele pode fazer sozinho, o do administrador por quantos gerentes ele pode supervisionar

sozinho, e o do empreendedor são quantos gerentes ele consegue comprometer em seguir sua visão.

De acordo com Bernardi (2007), os estágios de desenvolvimento das empresas são: nascimento, existência, decolagem, maturidade, petrificação e crescimento. A cada etapa, planos, táticas, cronogramas são desenvolvidas em conformidade com os objetivos da organização. Neste modelo de ciclo de vida cada etapa esta intimamente ligada à capacidade de renovação da empresa.

Para Adizes (1998), as organizações podem ser comparadas aos seres vivos, pois ambos estão submetidos a um fenômeno chamado de Ciclo de Vida. O natural dos organismos é que nasçam, cresçam, envelheçam e morram, mas sujeitos a mudanças ao longo desta trajetória. É dividida em dois grandes segmentos: o crescimento e o envelhecimento. E estes segmentos são subdivididos em etapas ou fases pelas quais as empresas passam no decorrer da sua história, identificando como é o empreendedor em cada fase do ciclo de vida e o que o fará crescer ou envelhecer. A cada enfrentamento de embate e dificuldades comuns a cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional, e de problemas típicos de transição as empresas ingressam em uma nova fase de seu desenvolvimento. Cabe a elas, e aos seus gestores e/ou empreendedores encontrarem soluções para estes problemas e decidirem se a empresa irá estagnar ou inovar para crescer. Para a pesquisadora, esta visão foi entendida como a mais coerente com os objetivos do estudo e foi escolhida como parâmetro para a análise das organizações.

### 3. METODOLOGIA

O método utilizado para esta pesquisa é o qualitativo, por ser este o método adequado para entender a natureza do fenômeno social do empreendedorismo, em particular nas empresas em estudo.

Para Triviños (1987, p. 120), “a pesquisa qualitativa compreende atividades de investigações que podem ser denominadas específicas. E, por outro lado, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns.”

Portanto, a utilização da pesquisa qualitativa possibilitou a obtenção de dados aprofundados e específicos para compreender os fatores de sucesso da ação empreendedora nas empresas pesquisadas que possuem como fator comum as características inovadoras.

A pesquisa foi um estudo multicase de duas empresas situadas na cidade de Chopinzinho, estado do Paraná, sendo uma do ramo moveleiro e a outra do ramo alimentício.

Para Triviños (1987), estudos multicase permitem estudar dois ou mais sujeitos, organizações, sem a necessidade de estabelecer objetivos de natureza comparativa.

Para Yin (2005, p. 69), “a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual. Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: prever resultados semelhantes ou produzir resultados constantes apenas por razões previsíveis.”

A escolha destas empresas se deu pelo fato da acessibilidade que a pesquisadora possui por conhecer os proprietários das empresas estudadas. No caso da empresa A, o filho dos proprietários é colega de faculdade e no caso a empresa B, os proprietários viabilizaram uma palestra no ano anterior na UTFPR- Pato Branco, no dia do Administrador e após isso com a ajuda da professora que contatou esta empresa para a palestra e enfatizando sobre o tema a ser estudado que era semelhante ao abordado no dia do Administrador, a empresa respondeu positivamente ao convite.

Também outro motivo determinante na escolha destas empresas foi pelo fato de que a empresa A iniciou por oportunidade e a B por necessidade e por apresentarem evoluções constantes, ou que podem ser consideradas empresas de sucesso.

Para o levantamento de dados, foi utilizada a técnica entrevista. O instrumento de pesquisa foi elaborado com perguntas abertas, utilizando como base as seguintes pesquisas: 1. Dolabela (1999, p. 88 e 89), que apresenta questões importantes quando se entrevista um empreendedor; 2. Cruz (2005), que utiliza questões sobre empreendedorismo, características empreendedoras e forma de gestão; 3. Santos, et al. (2007a), que sugere indicadores para a medida do sucesso das empresas incubadas; 4. Etapas do ciclo organizacional de Adizes (1998).

A entrevista foi realizada com os proprietários das duas organizações no período de junho a julho de 2010, visto que são estes que administram os negócios desde o nascimento até a fase atual.

Para a análise dos dados foi utilizada a abordagem de natureza predominantemente qualitativa. Para Yin (2005, p. 137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo.”

A pesquisa é norteada por três objetivos: primeiro, identificar em que etapa do ciclo de vida cada uma das empresas se encontra atualmente, segundo relatar as ações empreendedoras destas empresas como fator diferencial do negócio e o terceiro confrontar a hipótese de ciclo de vida proposto por Ichak Adizes, no que tange ao tipo de gestão em cada ciclo de vida, com a realidade encontrada nas empresas em estudo. Para atender ao primeiro e segundo objetivo foram analisadas as respostas obtidas pelas entrevistas de forma qualitativa. Para o terceiro objetivo foi utilizada análise descritiva dos elementos empíricos situados no conteúdo da entrevista.

#### 4. ANALISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 EMPRESA “A”

A empresa “A” surgiu de uma oportunidade de negócio. Os proprietários eram presidentes da associação de moradores da comunidade e precisavam comprar cadeiras. No entanto procuraram na região e não encontraram. Portanto, como o proprietário já havia trabalhado em serraria juntamente com os conhecimentos que sua esposa possuía, pois trabalhava em banco, decidiram abrir a empresa.

Eles se consideram empreendedores pela abertura da empresa e pelas características pessoais que são responsáveis pelo sucesso da organização com destaque para persistência e inovação.

Outro fator característica de empreendedores é o fato dos proprietários não se imaginam aposentados, ou melhor, não se imaginam sem trabalhar. Este fato é afirmado pelos autores Timmons (1994) e Hornaday (1982) apud Dolabela (1999), quando realizaram pesquisa com os próprios empreendedores sobre sua opinião sobre o que é ser empreendedor de sucesso e neste quesito aposentadoria conclui-se que de cada três empreendedores apenas um pensa em se aposentar.

Com as informações obtidas sobre a organização é apresentado abaixo quadro para demonstrar as características do ciclo de vida organizacional proposto por Adizes nos estágios de crescimento e as características da empresa “A”:



ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL CONFORME ADIZES	CARACTERÍSTICA DA EMPRESA “A”
Namoro	-paixão pela idéia; -assumido o risco pelo negócio;	-oportunidade de empreender pela observação de nicho de mercado em potencial; -experiência no ramo;
Infância	- empresa em operação; -dedicação do proprietário; -foco para vendas; -organização centralizada;	-aberta a Indústria de cadeiras; -foco da empresa direcionado para vendas; -na empresa apenas os proprietários e um funcionário; -muitas horas de trabalho, no início trabalhavam quase sem descanso, vendiam e voltavam para produzir e hoje em média nove horas; - início das atividades com brinquedos de madeira e as primeiras cozinhas;
Toca-toca	- aumento significativo das vendas; -foco no mercado; -descentralização das tarefas;	-entrada dos filhos na empresa; -desistência da produção de cadeiras e brinquedos e o foco voltou-se apenas nas cozinhas; -aumento da procura pelas cozinhas;
Adolescência	-delegação de responsabilidades; -organização das atividades; -desenvolvimento de sistemas administrativos;	-delegação de autoridade para os filhos, mas sem formalização; -crescimento das vendas e ampliação do mercado para o Rio Grande do Sul; -o surgimento de duas linhas de produção: a linha popular e a planejada; -auxílio do sistema administrativo para desenvolvimento das atividades;
Plenitude	-sistema e estruturas organizacional funcional; -orientação para resultados; -satisfação das necessidades do cliente; -mantém o crescimento e das vendas e aumento da lucratividade; -planeja e segue planos; -equilíbrio entre controlabilidade	A empresa ainda não se encontra neste estágio.

e flexibilidade.
------------------

Reafirmando os estágios que Adizes propôs sobre o ciclo de vida organizacional, foi possível observar que a empresa “A” está na fase de crescimento. Iniciou pela oportunidade de negócio, mudou o foco da empresa por duas vezes até então direcionar seus esforços nas cozinhas. O investimento na empresa permanece constante, caracterizando assim a empresa como inovadora e preocupada em atender as exigências do mercado.

As vendas permanecerem crescentes caracterizando a empresa no segundo estágio de crescimento que é a Infância. A entrada dos filhos na empresa foi de grande importância para o crescimento da mesma, pois a partir deste momento, a empresa focou seus negócios e investiu cada vez mais nas cozinhas, caracterizando o próximo estágio Toca-toca.

Atualmente, a empresa se encontra no quarto estágio de crescimento, Adolescência. Este estágio é caracterizado por Adizes(1998), pela fase em que a empresa precisa de liderança e sistemas administrativos bem estruturados para que possa ingressar na Plenitude. A empresa “A” já possui sistema administrativo que controla todas as operações rotineiras, tais como: preço que serão vendidas as cozinhas tendo como base o lucro esperado pela empresa, cálculos do ponto de equilíbrio da organização, valor pago de impostos mensalmente, entre outras.

Outro ponto positivo da empresa é a viabilidade de duas linhas de produção, a fim de atender cada vez mais o mercado em que atuam.

A delegação de autoridade pode ser vista na empresa de forma eficiente, embora não seja formalizada. E, as vendas continuam se mantendo, tendo em vista a ampliação do mercado para o Rio Grande do Sul e no litoral paranaense.

Porém, para a empresa alcançar o estágio da Plenitude é possível afirmar que falta tornar a marca mais difundida nos mercados em que atuam, proporcionar treinamentos de vendas e atendimento para seus representantes afim de que estes se tornem capazes de coletar todas as informações necessários para o bom relacionamento com o cliente, talvez até fornecer a eles maior autonomia nas tomadas de decisões, ou seja, fazer com que estes se sintam como parte da empresa, orientar seus clientes dos benefícios do produto, demonstrar seus diferenciais como esta sendo feito com a linha de móveis planejados, formalizar o organograma da empresa para que todos os colaboradores tenham conhecimento da responsabilidade de cada líder, procurar auxílio de outras fontes, dentre outras medidas.

A empresa gera atualmente trinta e oito postos de trabalho. Sendo cinco postos de trabalho ocupados pela família e os trinta e três contratados.

Concluindo, a empresa se considera uma empresa forte e preparada. Pois mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, as crises que passaram, as mudanças de foco, seus gestores persistiram e a empresa continua em fase de crescimento e rumo a plenitude.

#### 4.1. EMPRESA B

A empresa B surgiu de uma necessidade financeira. A mulher começou a fazer doces e salgados em casa para vender, principalmente para a vizinhança. Com o passar do tempo esta necessidade se tornou uma oportunidade de negócio. Hoje a empresa conta com duas padarias e a indústria.

O empreendedor é considerado por muitos autores como o capital humano mais importante para a organização, visto que este espírito empreendedor é capaz de transformar a empresa pela suas virtudes pessoais.

Os proprietários da empresa afirmam que a principal característica da empresa e seus gestores é o comprometimento com a empresa, com o cliente e com o produto.

O empreendedor é aquele que não se cansa de observar, de estar em constante busca de informações sobre novos clientes e opiniões destes, pontos de venda favoráveis, produtos diferenciados, matérias prima inovadoras, maquinários modernos, etc. Na empresa em questão, as informações são obtidas diretamente dos clientes. A empresa também realiza pesquisa anual com a finalidade de medir a satisfação dos clientes. Outra fonte de informações é através de feiras nacionais e internacionais. As feiras internacionais acontecem todo ano em Munique ou em Düsseldorf na Alemanha.

Com as informações obtidas sobre a organização é apresentado abaixo quadro para demonstrar as características do ciclo de vida organizacional proposto por Adizes nos estágios de crescimento e as características da empresa B:

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL CONFORME ADIZES	CARACTERÍSTICA DA “B”
Namoro	-paixão pela idéia; -assumido o risco pelo negócio;	-necessidade de fazer salgados para aumentar a renda da família; -a venda era principalmente para vizinhos; -aberta a empresa na casa dos proprietários;
Infância	- empresa em operação; -dedicação do proprietário; -foco para vendas; -organização centralizada;	-aberta a padaria em uma sala comercial da cidade de Chopinzinho; -suporte do SEBRAE; -entrada do esposo na empresa; -vendas em ascensão; -reinvestimentos na empresa; -muitas horas de trabalho por parte dos proprietários, que em média trabalham 12 horas;
Toca-toca	- aumento significativo das vendas; -foco no mercado; -descentralização das tarefas;	-decisão pela abertura da indústria; -contratação de funcionários; -busca de informações e suporte principalmente do SEBRAE e SENAI.
Adolescência	-delegação de responsabilidades; -organização das atividades; -desenvolvimento de sistemas administrativos;	-delegação de autoridade para os funcionários; -desenvolvimento do organograma da empresa; -crescimento das vendas; -auxílio do sistema administrativo para desenvolvimento das atividades;
Plenitude	-sistema e estruturas organizacional funcional; -orientação para resultados; -satisfação das necessidades do	-planejamento na organização; -ampliação da fábrica para dobrar a capacidade produtiva; -expansão para novos mercados;

	<p>cliente; -mantém o crescimento e das vendas e aumento da lucratividade; -planeja e segue planos; -equilíbrio entre controlabilidade e flexibilidade.</p>	<p>-auxílio do consultor financeiro, com a utilização de indicadores de desempenho; -preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes e também orientá-los para seu crescimento; -fidelização dos clientes; -abertura de outra padaria em Francisco Beltrão; -desenvolvimento de nova marca; -parcerias com entidades como SEBRAE, SENAI, universidades; -colaboradores satisfeitos com seu trabalho e empenhados no crescimento da empresa.</p>
--	---	--

Reafirmando os estágios que Adizes propôs sobre o ciclo de vida organizacional, foi possível observar que a empresa passou por todos os estágios de crescimento. Começando pela necessidade de ganhar dinheiro, a primeira padaria, ainda como uma necessidade. Mas, logo depois esta necessidade se transformou em uma oportunidade de negócio. A dedicação desempenhada por eles à empresa é de 12 horas diárias em média. E o reinvestimento na empresa sempre foi e permanece constante, caracterizando assim a empresa como inovadora.

No terceiro estágio, Toca-toca, as vendas não são mais problema e a empresa cresce rapidamente. Neste momento, a empresa busca ajuda de entidades parceiras, contrata funcionários e decide pela abertura da indústria.

No próximo estágio, Adolescência, a empresa constrói com a ajuda do SENAI, o organograma da empresa, delega autoridades para seus colaboradores e estes acatam de forma satisfatória. O crescimento das vendas continua aumentando. E, ainda estão contam com o sistema administrativo que proporciona a empresa facilidade e o melhor controle das operações.

Com base nos textos pesquisados, é possível afirmar que a empresa em questão encontra-se na Plenitude, pois a empresa é capaz de equilibrar a flexibilidade e a controlabilidade, pois controla toda a organização de acordo com o sistema utilizado e as reuniões semanais, sempre fazendo o melhor para satisfazer seus clientes e aumentar as vendas, sem perder o espírito empreendedor e a capacidade de inovação. E, o melhor de tudo difundindo este espírito empreendedor nos seus colaboradores líderes e proporcionando a eles a oportunidade de estar em contato com as inovações disponíveis no mundo corporativo.

Outra questão que define a empresa neste estágio é o constante planejamento, a orientação para resultados com o auxílio do consultor financeiro, a abertura de outros pontos de venda como é o caso de Francisco Beltrão, a ampliação da capacidade produtiva, abertura de novos mercados em outras regiões, desenvolvimento de nova marca e a fidelização dos clientes resultado da satisfação de suas necessidades e o auxílio para o crescimento destes.

Portanto, com as informações obtidas pelos proprietários da organização conduziram à interpretação de que a empresa se encontra no estágio de plenitude, que é o melhor estágio definido por Adizes para uma empresa estar. Sendo o maior desafio agora, permanecer na Plenitude.

A empresa oferece 148 empregos diretos, incluindo a indústria e as duas padarias. Possui as duas marcas registradas. A empresa possui as certificações: Domínio Ambiental; APPC (Análise de Pontos Críticos da Empresa) e o PAS (Programa de Alimento Seguro).

Concluindo, a empresa se considera preparada para enfrentar todas as dificuldades que possam surgir, pois as características pessoais dos empreendedores de ousadia, comprometimento, coragem, honestidade, juntamente com as parcerias e com os seus colaboradores eficientes e eficazes apontam que a empresa está disposta a estar em constante inovação e crescimento.

## 5. CONCLUSÃO

O empreendedor é visualizado por estudiosos como o principal capital humano que a empresa possui. Este é dotado de características que lhe são peculiares, tais como: criatividade, inovação, flexibilidade, confiança, ousadia, persistência, entre outras. E, estas características pessoais são capazes de transformar a forma de gestão nas organizações.

O empreendedorismo é tema atual no cenário brasileiro, e atrelado a isso, têm se estudado muito o empreendedor e seu negócio. Visto que tem se estudado frequentemente grandes empresas e/ou melhores empresas para se trabalhar que são administradas por empreendedores.

Com este trabalho foi possível considerar que as características pessoais dos gestores das duas empresas estudadas são essenciais para a atual situação de crescimento das mesmas. Em paralelo com as características estudadas foi abordado o ciclo de vida organizacional tendo como base o proposto por Ichak Adizes que revelou a capacidade de inovação das duas organizações como diferencial para a evolução destas conforme os estágios propostos pelo autor.

No caso da empresa “B” já se encontra no último estágio de crescimento, denominado por Adizes como Plenitude. Este estágio é assim chamado pelo fato da organização ser capaz de equilibrar a controlabilidade da empresa adulta e a flexibilidade da nova. O próximo desafio para a empresa será promover ações para permanecer nesta fase, ou seja, continuar inovando e provocando mudanças sem perder o controle.

Já no caso da empresa “A” também está na fase de crescimento, porém um estágio anterior, na Adolescência. Este fato pode ser justificado pela mudança de foco do produto que passou de cadeiras para cozinhas. Afim de continuar crescendo, a empresa está expandindo o mercado para outras regiões, planejando de forma mais adequada suas metas e utilizando mecanismos mais apropriados para o efetivo alcance destas metas.

Nos dois casos, seus gestores afirmam que suas empresas estão na fase de crescimento, porque possuem características empreendedoras e suas formas de gestão estão acordadas com estas características.

Portanto, este trabalho tem como principal objetivo contribuir para os estudos sobre os empreendedores e sua forma diferenciada de gestão para que cada vez mais esta forma de administração seja difundida e adequada ao mundo empresarial.

Contudo, a pesquisadora tem conhecimento de que este estudo abrange apenas duas organizações e não é capaz de refletir a realidade empresarial em sua totalidade.

## BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, Ichack. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BERNARDI, Luiz A. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2007.

- CAMILOTTI, Luciane. PINTO, Marli Dias de Souza. Um Estudo sobre a Qualidade de Vida dos Empreendedores. CAP Accounting and Management: Número 02 – Ano 02 – Volume 02 – 2008.
- CHIOCHETTA, João Carlos. Gene Empreender – A experiência de implantação da incubadora de software na unidade de Pato Branco do CEFET/PR. Gestão – Revista Científica de Administração – Unidade de Ensino Superior Exponente. Curitiba, v.2 n.2, fev/mar 2004. Disponível em: <<http://www.faculdadeexponente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1204057579.PDF>>. Acesso em 09/03/2010.
- CRUZ, Carlos F. Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações. Um estudo de caso: Pramp's lanchonete. 2005. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4644.pdf>>. Acesso em: 10 set 2009.
- DEGEN, R. O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DIAS, Sérgio, L. V. Indicadores de desempenho e gestão eficaz. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.
- DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, João C. A. Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- DRUCKER, Peter F. A Profissão de Administrador. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 2002.
- FERNANDES, Daniel Von Der Heyde. SANTOS, Cristiane Pizzuti dos. RAE-eletrônica, v.7, n.1, Art. 6, jan/jun. 2008. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4435&Secao=ARTIGO&Volume=7&Numero1&Ano=2008>. Acesso em: 24 de junho de 2010.
- FILION, Louis J.; DOLABELA, Fernando. Boa Idéia! E Agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- LEZANA, A. G. R; GRAPEGGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. Revista Produção Online, v. 6, n. 3, 2006. Disponível em: <http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/635/672> Acesso em: 17 de agosto de 2010.
- MAUAD, Talita Marum. MARTINELLI, Dante Pinheiro. LIBONI, Lara Bartocci. A Dinâmica da Inovação no Desenvolvimento do Ciclo de Vida das Organizações: um Estudo de Caso. Disponível em: [http://www.ead.fae.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/39.pdf](http://www.ead.fae.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/39.pdf) Acesso em: 18 de junho de 2010.
- PESQUISA GEM 2008. Disponível em: [www.sebraepr.com.br/FCKeditor/userfiles/.../PESQUISAS/Gem%202008.pdf](http://www.sebraepr.com.br/FCKeditor/userfiles/.../PESQUISAS/Gem%202008.pdf) Acesso em: 10 de julho de 2009.
- PESQUISA GEM 2009.
- SANTOS, G. D. ; et al .Um estudo sobre indicadores de avaliação de incubadoras de base tecnológica no Brasil. In: XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion de Tecnologia, 2007, Buenos Aires. XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion de Tecnologia. Buenos Aires: Altec, 2007a.
- SANTOS, Paulo, C. F, dos, et al. Empreender por Oportunidade Versus Necessidade: Um estudo com empreendedores catarinenses. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de

Produção: A energia que move a produção: um diálogo sobre a integração, projeto e sustentabilidade. 09 a 11 de outubro, 2007b, Foz do Iguaçu. Disponível em : <[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630470\\_9378.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630470_9378.pdf)> Acessado em: 08 set. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.