

Características Comportamentais Empreendedoras: análise do Modelo do Processo Empreendedor e da Trajetória Empresarial

RENATO BATISTA FERNANDES

Faculdade ASA de Brumadinho
renatobatista2003@yahoo.com.br

VICTOR DO CARMO OLIVEIRA

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
cvictordocarmo@yahoo.com.br

WENDEL ALEX CASTRO SILVA

Faculdade Novos Horizontes
wendel.silva@unihorizontes.br

Características Comportamentais Empreendedoras: análise do Modelo do Processo Empreendedor e da Trajetória Empresarial

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar as características comportamentais empreendedoras por meio de estudo da trajetória empresarial através da análise do modelo do Processo Empreendedor. Para tanto, foi construído um referencial teórico desenvolvido a partir da evolução histórica e conceitual do empreendedorismo para que fosse possível serem expostas às características empreendedoras e o ciclo de vida das organizações que estariam presentes na trajetória empresarial tanto do empreendimento quanto da pessoa (o empreendedor) que serviriam de base para análise e adaptação de um modelo do processo empreendedor que foi um dos objetivos específicos do presente estudo. A metodologia utilizada para realização desta pesquisa foi de natureza qualitativa, sendo o método de análise de conteúdo o utilizado, para que se fosse possível extrair elementos das características comportamentais empreendedoras em relação ao processo empreendedor. A pesquisa foi dividida em duas partes, a primeira contempla os fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e ambientais que influenciam o processo empreendedor e ciclo de vida das organizações. A segunda contempla a síntese do modelo do processo empreendedor em que foram expostas as características pessoais empreendedoras que foram observadas nas comparações entre os modelos de Bygrave (2004) e Nassif *et. al.* (2010). Espera-se que este estudo possa contribuir para o âmbito social das pesquisas de natureza qualitativa que possibilitem trazer estímulo para outros pesquisadores da área do empreendedorismo.

Palavras- chave: Aspectos Afetivos e Cognitivos. Fatores Pessoais e Ambiente.

ABSTRACT

This article aims to analyze the entrepreneurial behavioral traits through study of the business trend by analyzing the model of the Entrepreneurial Process. Thus, a theoretical framework developed from the historical and conceptual development of entrepreneurship was built to make it possible are exposed to entrepreneurial characteristics and the life cycle of the organizations that would be present in the business trajectory both the enterprise as a person (entrepreneur) which serve as the basis for analysis and adaptation of a model of the entrepreneurial process which was one of the specific objectives of this study. The methodology used for this research was qualitative in nature, and content analysis method that used so that if it were possible to extract elements of entrepreneurial behavioral characteristics in relation to the entrepreneurial process. The research was divided into two parts, the first includes personal, sociological, organizational and environmental factors that influence the entrepreneurial process and life cycle of organizations. The second involves the synthesis of the entrepreneurial process model in which entrepreneurial personal characteristics were exposed that were observed in comparisons between models of Bygrave (2004) and Nassif *et. al.* (2010). It is hoped that this study may contribute to the social context of qualitative research that allow to bring encouragement to other researchers in the area of entrepreneurship.

Keywords: Affective and Cognitive Aspects. Personal factors and Environment.

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Contribuições Conceituais do Empreendedorismo nas PME's

Para Dolabela (2008), foi na década de 1920 que a maneira de empreender por intermédio das pequenas empresas foi percebida pela primeira vez. Esta forma se deu pelos ingleses que montaram grupos de pesquisas com o intuito de estudar a importância da pequena empresa na

economia pós Primeira Guerra Mundial. Para o autor, dentre as descobertas, uma de destaque foi que os pequenos negócios conseguiam empregar mais do que as grandes organizações, mostrando também que os pequenos negócios aparecem quando as circunstâncias não são propícias a produção em escala das grandes empresas.

Souza Neto (2001) revela que, no Brasil, o marco do início do estudo sobre o empreendedorismo se deu com a implantação da disciplina Novos Negócios, no Curso de Especialização em Administração da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas. Tempos mais tarde, a Universidade de São Paulo passou a ministrar a disciplina criação de empresas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em seu Departamento de Ciência da Computação, criou a disciplina de Ensino de Criação de Empresas.

O empreendedorismo passou a ser ofertado em várias universidades brasileiras e, no final dos anos 90, com o apoio de inúmeras instituições governamentais e não governamentais, foi criada em Minas Gerais a Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo, cuja essência foi mais tarde expandida para todo o país pelo Programa Reúne Brasil. Estima-se que mais de 18.000 alunos foram beneficiados pelo programa (SOUZA NETO, 2001).

Gimenez, Inácio e Sunsín (2001), citam que hoje há uma solidificação do empreendedorismo como uma área do conhecimento. Os autores exemplificam com a criação de uma divisão de estudos nessa área pela *Academy of Management*, em 1987, que definiu o empreendedorismo como:

O estudo e a administração de negócios novos, pequenos e familiares e das características e problemas especiais dos empreendedores. Os principais tópicos incluem idéias e estratégias de novas empresas, influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios, aquisição e gerenciamento entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico (GIMENEZ, INÁCIO E SUNSIN, 2001, p.10).

A Universidade de Harvard, desde 1946, possui linha de pesquisa e estudos específicos sobre o empreendedorismo, definindo o termo como a busca de oportunidades, além dos recursos tangíveis, correntemente controlados; descrevendo assim, uma maneira de gerenciar muito mais do que uma função econômica específica ou características de um indivíduo. (GIMENEZ, INÁCIO E SUNSIN, 2001).

Wortman (1987) encontrou uma fragilidade no campo do empreendedorismo, em adição à falta de integração e ao cultivo de um rumo distinto para as pesquisas. O autor constatou que os estudos do empreendedorismo estavam sofrendo por falta de questões de conteúdo, aplicações estatísticas confiáveis e falta de significância prática.

Por outro lado, a pesquisa Treinamento Empresarial e Fortalecimento do Desempenho Empresarial, da *Management Systems International* (1999) apresentou outra definição, trazendo a pessoa do empreendedor como o indivíduo que organiza e/ou administra recursos sob a forma de empresa responsável, ou seja, preza pela própria prestação de contas e que assume uma parcela considerável de risco em razão de sua participação no patrimônio líquido da referida empresa.

Para Brazeal e Herbert (2000), existe um número cada vez maior de contribuições conceituais significantes dos pesquisadores sobre o empreendedorismo, o conhecimento agregado nem sempre contribuiu para o desenvolvimento da disciplina na forma de pesquisa. Após a década de 80, segundo os autores, o empreendedorismo expandiu para outras áreas, tais como, corporativismo, ambientais, internacional e alternativas de carreira.

Segundo Wortman (1987) e Gartner (1989), a falta de sequência das pesquisas sobre empreendedorismo chama a atenção para a complexidade da disciplina. Os autores

consideram desafiantes as decisões relacionadas às formas estudadas, a forma de serem operacionalizadas e abordagens mais apropriadas para agrupar os dados e as técnicas que devem ser usadas para analisar os dados.

Destacam Brazeal e Herbert (2000) a unidade de análise e generalidade são questões que tornam mais difíceis os estudos sobre o empreendedorismo, embora esse campo de estudo tenha recentemente testemunhado o desenvolvimento de estruturas conceituais mais inclusivas e a utilização de técnicas de estatísticas mais substantivas. Para esses autores a pesquisa sobre empreendedorismo estaria sofrendo a amargura do crescimento.

Na percepção de Filion (1997) o desenvolvimento do empreendedorismo não segue o padrão de outras disciplinas. Esse autor comenta que um grande número de pesquisadores, cada um usando uma cultura, uma lógica e uma metodologia estabelecidas em graus variados em seus próprios campos, demonstram interesse em trabalhar no campo da disciplina.

A partir dos anos 80, os primeiros doutorados em empreendedorismo e pequenos negócios começaram a aparecer. Os interessados no estudo e pesquisa sobre o empreendedor são originários de outras disciplinas (FILION, 1997).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o termo empreendedorismo deve ser tratado em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Os autores traçaram uma evolução histórica das teorias do empreendedorismo e do significado do termo empreendedor ao longo do tempo, conforme quadro 1.

Figura 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

PERÍODO	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	(Richard Cantillon) Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	(Jean Baptiste Say) Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	(Francis Walker) Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	(Joseph Schumpeter) O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	(David McClelland) O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	(Peter Drucker) O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	(Albert Shapero) O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	(Karl Vesper) O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	(Gifford Pinchot) O intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
2006	(McMullen e Shepherd) Empreendedores esboçam uma reação e criam, modificam por meio de suas ações empreendedoras.
2009	(Robert Hisrich) O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich e Peters (1986, p. 96).

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Trajetória Empresarial

Drucker (1986) vincula o comportamento empreendedor ao cultural, ao psicológico, bem como ao tecnológico, onde a tendência ao empreendimento é maior do que em outros, o que faz com que a cultura e os valores tornem-se essenciais para a formação do empreendedor.

Já Dolabela (1999), classifica em três níveis de relações o comportamento empreendedor, que são o primário, o secundário e o terciário. Os familiares, amigos, conhecidos, ou seja, todos aqueles que os cercam e que mantêm ligações em torno de mais de uma atividade são classificados no nível primário. Por outro lado o secundário pertence às pessoas ligadas através uma única atividade, como se fossem uma rede de ligações. Por último, o nível terciário, que também é importante na formação dos empreendedores são aqueles ligados aos cursos, livros, viagens, feiras, congressos e etc.

Filion (1991) afirma que o meio social, ou seja, a família, a escola, os amigos com os quais a pessoa convive, contribui para a formação do seu autoconceito, um dos fatores fundamentais do processo visionário. O desenvolvimento de novos produtos/serviços está associado ao bom desempenho empresarial. Urban e Hauser (1993), identificaram vários fatores que são importantes quando do lançamento de novos produtos/serviços, como por exemplo os relacionados com o mercado, com a geração de idéias, com a gestão dos recursos e com a gestão da inovação tecnológica

Nesse âmbito, Filion (2001) acredita que os modelos de influência são de grade importância para explicar os comportamentos empreendedores, pois a maioria destes se tornaram empreendedores graças à influência de um modelo no meio familiar ou próximo, um modelo com o qual ele se identificou.

O empreendedor é fruto do meio em que frequenta segundo Dolabela (2006) o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se ele vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio. Percebe-se que se a pessoa tem uma convivência social em lugares por onde passam empreendedores, trará grandes chances de se tornar um empreendedor. As empresas incentivam que seus funcionários tragam para dentro de suas dependências as novas idéias, soluções, melhoramentos para práticas. Por outro lado, há também às empresas familiares que empregam os descendentes do fundador desde muito novos, fazendo destes profundos conhecedores dos negócios.

As pessoas buscam reproduzir os seus próprios modelos e a existência de um modelo torna-se fundamental na decisão de criar um novo negócio, estes adquirem uma cultura empreendedora através da prática, no seio da família. (FILION, 1999).

Muitas vezes o ser humano tende a culpar as circunstâncias, e não os próprios atos pelos fracassos, embora essa tendência seja perdoável, a auto-ilusão que se cria impede o ser humano de aprender com os erros.

O empreendedor, antes de iniciar um novo negócio, precisa ser estimulado a refletir sobre suas características pessoais, e impulsionando a desenvolvê-las na direção do perfil ideal para torna-se bem-sucedido, pois o empreendedor em si é o maior e melhor recurso que se tem para o sucesso. Ele deve avaliar as próprias características da forma mais objetiva possível, encarar suas limitações em vez de escondê-las e trabalhar seriamente no sentido de desenvolver ou aperfeiçoar aquelas características das quais necessita, pois para Pati (1995, p.65):

Somos ‘um produto’ em constante estado de aperfeiçoamento. Se hoje somos o que somos, amanhã seremos o que quisermos ser. Algumas características nossas não podem ser radicalmente alteradas, mas poderão variar em grau de

desenvolvimento, em qualidade, em importância e no espaço que ocupam em nossas vidas.

Sabe-se que o sucesso de qualquer empreendimento depende de três fatores básicos que são: recursos financeiros, idéias e indivíduos. Contudo, de todos os três, percebe-se que o maior responsável pelo sucesso do negócio é o indivíduo. O empreendedor de sucesso é aquele sujeito que tem um sonho, estabelece objetivos e busca alcançá-los. Assim, por meio da sensibilidade, da percepção e do pensamento, os objetivos são levados ao campo das idéias e, somente por meio da ação é possível tornar essas idéias uma realidade (BOUCHIKHI, 1993).

A capacidade empresarial está relacionada às habilidades específicas do sujeito que estão em constante transformação em função das necessidades ambientais. O empreendedor apresenta uma visão global de seus negócios e a partir das transformações do macroambiente, tais como regulamentações, mudanças tecnológicas e demanda de mercado, responde a tempo para se manter competitivo (PORTER, 1996)

A motivação e a dedicação dos empregados podem ser adquiridas pela ação do empreendedor, ou seja, daquele que fala e age. Criar uma cultura própria e mantê-la é o resultado de um trabalho árduo em que a manutenção do foco é o importante, bem como visualizar o que produzir e como vender. Priorizar o cliente e o produto, ter orgulho e satisfação daquilo que se faz e da satisfação proporcionada aos clientes é o caminho a ser perseguido (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Em relação à gestão empresarial, a perspectiva psicológica se coloca como um contraponto, abordando as atitudes, a personalidade e o comportamento. No que diz respeito às atitudes e ao comportamento, podem ser levantadas três dimensões, a saber: a dimensão da inovação, referindo-se à criatividade, ou seja, à capacidade do indivíduo para descobrir novas soluções para problemas e necessidades; a dimensão do risco, envolvendo a disposição do indivíduo em se lançar em situações desconhecidas e perigosas; e a dimensão da ação, concernente à perseverança, adaptabilidade e consciência/responsabilidade de assumir os fracassos (MORRIS *et al*, 1994).

Muitas dessas características acima descritas são percebidas no comportamento tanto de empreendedoras como de empreendedores. Entretanto, vários estudos apontam que existem habilidades gerenciais que podem ser observadas com maior frequência no comportamento feminino (BUTTNER, 2001). O trabalho de Mendell (1997), por exemplo, demonstra que enquanto as mulheres procuram considerar cada situação em seu contexto próprio, os homens tendem a perceber cada situação segundo as regras internalizadas por eles.

2.2. Características empreendedoras

Schumpeter (1997) compara o empreendedor com inovação, estando a essência do empreendedorismo na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no meio dos negócios. Ele descreve a trajetória econômica do capitalismo, como um fluxo circular cuja tendência é o equilíbrio.

Ocorre no momento em que há uma mudança espontânea e descontinua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca o estado de equilíbrio previamente existente, dando o equilíbrio estacionário, lugar ao desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor (SCHUMPETER, 1997, p. 72).

De acordo com a teoria de Schumpeter (1997), a ajuda dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista está diretamente relacionada à capacidade de promoção, capacidade esta denominada de destruição criativa, que nada mais é do que um

processo capaz de introduzir algo novo e gerar riquezas para um país. Para o autor, o empreendedor, é quem realiza o processo de destruição criativa que, por sua vez, é o impulso fundamental que dá a partida e mantém em movimento o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, métodos de produção, mercados, deixando de lado os antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Lezana e Tonelli (1998) destacam que uma das formas de identificar as características ou traços dos empreendedores é a partir do estabelecimento de um perfil empreendedor.

Para Schumpeter (1997) os espaços possíveis de atuação do empreendedor são: a produção, o produto, o mercado, a comercialização, os suprimentos e o espaço da gestão organizacional. O autor destaca que o produto, refere-se à descoberta de um novo bem, por outro lado a produção e a distribuição esta relacionam-se a alguma coisa capaz de promover uma maior aproximação dos consumidores em relação ao produto.

No entendimento de Thompson (1999), a sabedoria convencional mostra que muitos empreendedores sobrevivem e prosperam sem qualquer tipo de treinamento formal administrativo. Para o autor, os empreendedores são afiados para alcançar seus objetivos, são pessoas positivas e o seu estilo é pragmático, possuem independência, correm riscos calculados, são enérgicos, determinados e autoconfiantes.

Johnson (2001) em seus estudos também encontrou doze principais atitudes que envolvem o comportamento do empreendedor: motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; tolerar ambiguidade e incerteza; pensamento criativo e flexível; habilidade para ver e capturar oportunidades; ter consciência dos riscos, escolhas e ações; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação face ao desafio ou a falta de recompensa imediata; formular uma visão e ter capacidade para criar impacto.

Para Dolabela (2008), nos últimos anos as características dos empreendedores têm sido estudadas com mais intensidade. Porém, até o início dos anos 80, estes estudos na maioria das vezes eram feitos pelos comportamentalistas, que identificavam as características empreendedoras em variáveis, tais como: experiência de trabalho, origem das pessoas, nível de escolaridade, religião e cultura familiar. Os resultados encontrados nestas pesquisas apresentavam dados diferenciados e contraditórios, o que tornou impossível criar, até hoje, um padrão científico que definisse as características do empreendedor.

Dornelas (2001) relaciona as várias características de um empreendedor: a) são visionários: possuem a visão de como será o futuro para o seu negócio e sua vida e também possuem habilidade para programar seus sonhos; b) sabem tomar decisões: são seguros; c) são indivíduos que fazem a diferença: os empreendedores conseguem transformar algo de difícil definição, ou seja, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade; d) são determinados e dinâmicos: consegue implementar suas ações com total comprometimento, com raça para fazer acontecer; e) são líderes e formadores de equipes: possuem um senso de liderança ímpar; f) planejam, planejam, planejam: os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu empreendimento; g) assumem riscos calculados: talvez esta seja a característica mais conhecida dos empreendedores. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume e gerencia riscos calculados, mas sempre avaliando as reais chances de sucesso.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), quando a empresa é administrada pelos moldes do empreendedorismo, a mesma vai ao encontro do crescimento, acelerado. Por outro lado, as empresas que são administradas pelo modo tradicional que também querem crescer têm um crescimento mais lento e em ritmo pausado. Desta forma adotam um ritmo de crescimento que seja mais fácil de administrar, no sentido de não desestabilizar a empresa, pondo em risco os recursos controlados por ela, assim não arrisca os cargos e o poder da alta administração.

Para Souza Neto (2001), uma das características que merecem destaque é a inovação. Ao ressaltar a importância do desenvolvimento de uma consciência para a formação de pessoas disseminadoras da inovação, a autora considera básica esta característica para a formação do empreendedor. Para a autora, as pessoas que continuam aprendendo em decorrência das oportunidades de negócios e tomam decisões que objetivam a inovação desempenham um papel empreendedor.

Empreendedorismo está associado à inovação e empreendedor é o inovador com características, tais como criatividade, persistência, internalidade (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos (SOUZA, 2001, p.31).

Para Schumpeter (1997), o empreendedor possui uma característica que o torna apto para realizar novas fórmulas de produção, obtendo assim um novo resultado e formação de um novo empreendimento. O autor vê a capacidade de implantação de novas possibilidades de combinações como fator de destaque do empreendedor.

Os empreendedores não acumulam nenhum tipo de bem, não desenvolvem novas formas de produção, mas utilizam os meios de produção existentes de forma diferente, mais apropriado, mais vantajoso, fazem novos agrupamentos e a partir do momento que param de inovar eles deixam de ser empreendedores (SCHUMPETER, 1997, p. 76).

McClelland (1972) realizou uma pesquisa com o intuito de identificar quais competências ou traços parecem ter alguma relação com a atividade empreendedora bem sucedida na Índia, Malawi e Equador. Através desta pesquisa pode-se observar que existem dez características comportamentais do empreendedor que são: a busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

O empreendedorismo visto na pesquisa de Fillion (1997), voltado para o lado comportamental, revela que as características dos empreendedores tendem a refletir as características do período e do local onde eles vivem, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno regional e histórico. Segundo essa concepção, foram identificadas algumas características comportamentais comuns aos empreendedores que podem ser analisadas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Características comuns aos empreendedores

CARACTERÍSTICAS COMUNS AOS EMPREENDEDORES		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade para utilizar recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Agressividade

Energia	Autoconsciência	Tendência a confiar nas pessoas
Tenacidade	Autoconfiança	Sensibilidade a outros
Originalidade	Envolvimento a longo prazo.	Dinheiro como medida de desempenho.

Fonte: Filion (1997)

2.3 Ciclo de Vida das Organizações

Lester, Parnell e Carraher¹ (apud Correia 2010) identificaram que os vários modelos de ciclo de vida mostram como as organizações evoluem ao longo do tempo, passando por diversas etapas ou fases e, ainda, explicam o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Porém os mesmos autores constataram que nem todos os pesquisadores concordam com as atividades associadas a cada estágio de ciclo de vida e que existem diferenças entre os modelos no que diz respeito a quantidade, ao número de estágios e as atividades dentro de cada estágio, mas eles encontraram muitas semelhanças também.

Para os autores, o estágio da existência que também é conhecido como empreendedor ou fase de nascimento, pois se dá com o início das atividades da empresa, o desenvolvimento organizacional e o foco estão voltados para a viabilidade do negócio.

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações. (LEZANA, 1996, p. 10).

Para Kaufmann (1990), as empresas, seja qual for o seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, as quais são normalmente denominadas de ciclo de vida, a cada fase deste ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações.

De acordo com Adizes (1993), os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros ou evitando-os por completo.

Segundo Marques (1994), o ciclo de vida das organizações é denominado de estágios de desenvolvimento organizacional, isto porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento, crescimento está ligado à idéia de incrementos quantitativos no volume de atividade e transações de uma empresa; já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes.

A literatura apresenta algumas formas diferenciadas de se conhecer o ciclo de vida das organizações. Procurar-se-á abordar algumas delas através do quadro abaixo:

Quadro 3 - Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Modelo	Autores	Período	Etapas/Fases/Estágios
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1 – Início 2 – Sobrevivência 3 – Crescimento

¹ LESTER, L.D.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339- 354, 2003.

			4 – Expansão 5 – Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	1 – Nascimento 2 – Crescimento 3 – Maturação e Institucionalização 4 - Renovação
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1 – Empresa operada pelo dono. 2 – Transição para uma empresa administrada pelo dono. 3 – Empresa administrada pelo dono. 4 – Transição para uma administração profissional. 5 – Administração profissional.
Estágio de Crescimento	Adizes	1993	1 – Namoro 2 – Infância 3 – Toca-toca 4 – Adolescência 5 – Plenitude.
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1 – Concepção 2 – Gestação e Nascimento 3 – Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antonio Carlos F. Marques	1994	1 – Estágio conceptual 2 – Estágio organizativo 3 - Estágio produtivo 4 – Estágio caçador 5 – Estágio administrativo 6 – Estágio normativo 7 – Estágio participativo 8 – Estágio adaptativo 9 – Estágio inovativo
Desenvolvimento Organizacional	Lester, Parnell e Carraher	2003	1 – Existência 2 – Sobrevivência 3 – Sucesso 4 – Renovação 5 - Declínio

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para Katz; Kahan (1978), o CVO é um fenômeno circular e não se comporta em uma seqüência linear, o que leva uma organização a reiniciar o seu ciclo sem atingir à morte,

determinando a capacidade da empresa em se manter viva. A longevidade da empresa está ligada ao alto desempenho empresarial junto à persistência, em que a base está ligada às estratégias propostas pelas empresas, explicando a relação existente entre o sucesso e o fracasso organizacional (BRITO; VASCONCELOS, 2005).

3- METODOLOGIA

3.1 – Procedimentos Metodológicos

A pesquisa que foi desenvolvida para este estudo foi de natureza fenomenológica, alicerçada no paradigma qualitativo. Desta forma, a pesquisa de cunho qualitativo forneceu as variáveis necessárias para a investigação da relação existente entre a trajetória do empresarial e as conceituações sobre o empreendedorismo.

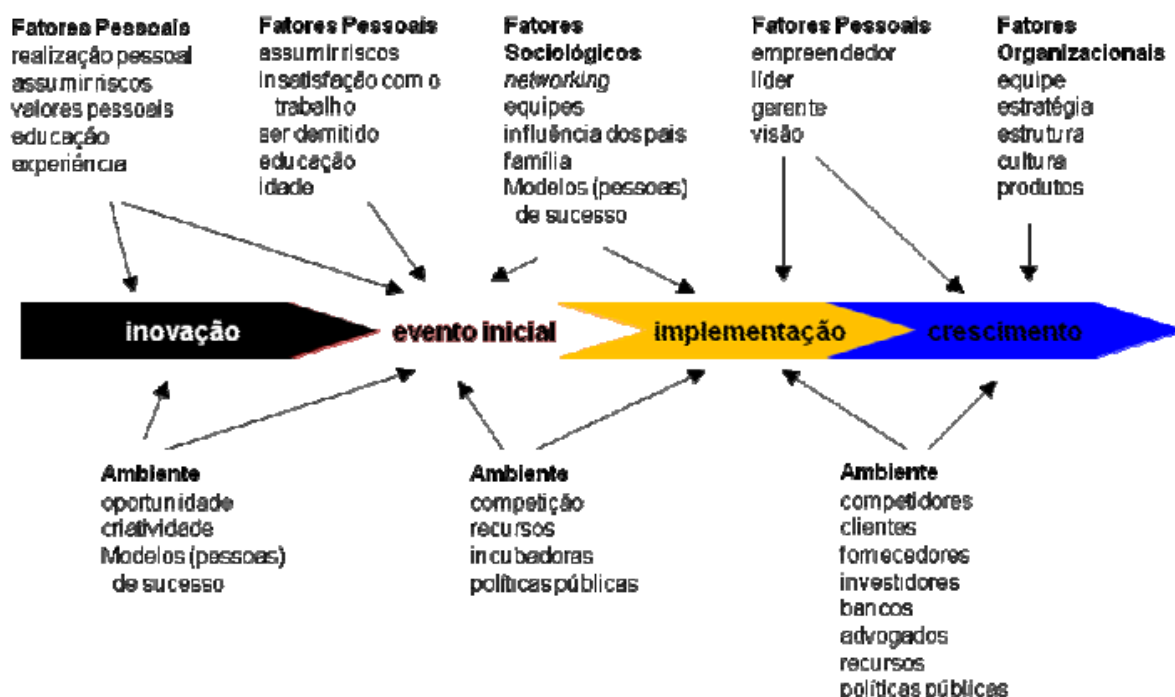
Pretende-se adotar como procedimentos metodológicos a comparação entre os modelos do processo empreendedor de Bygrave (2004) e Nassif *et. al.* (2010) e uma proposta de modelo apresentada pelos autores correlacionando os já existentes com as características comportamentais empreendedoras identificadas pelos autores da pesquisa não contempladas pelos modelos anteriores.

4 – MODELO DO PROCESSO EMPREENDEDOR

4.1 - Análise do modelo do processo empreendedor

Bygrave (2004) apresenta um modelo do processo empreendedor, no qual explica a criação de uma empresa através de fatores pessoais, sociológicos e ambientais. O modelo começa com a idéia do negócio, seguido por um evento que irá impulsionar seu início, a implementação e o crescimento. O processo empreendedor baseado no modelo de Bygrave (2004) apresenta como um jogo os estágios e os eventos que seguem: a ideia ou a concepção do negócio, o evento que provoca as operações, a execução e o crescimento.

Figura 1- Modelo do Processo Empreendedor



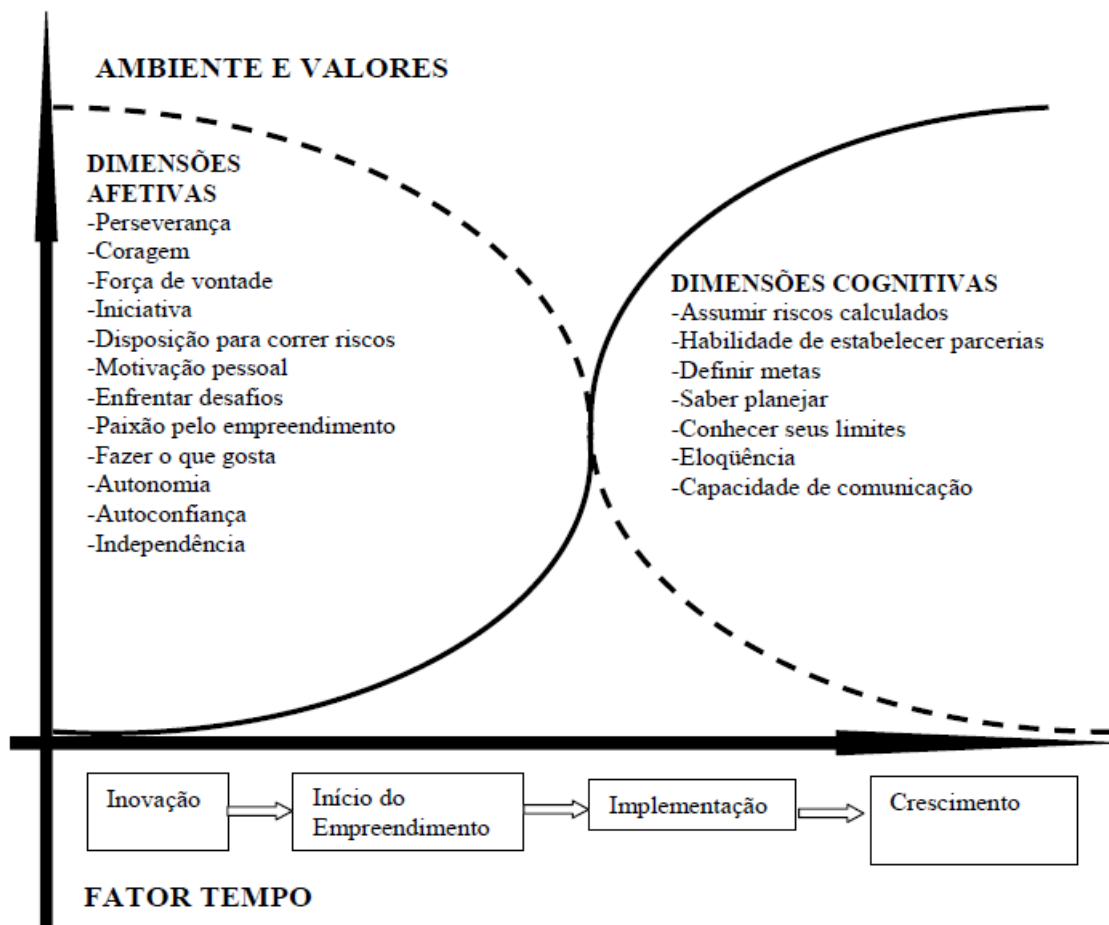
Fonte: Bygrave (2004)

Em seu modelo do processo empreendedor, Bygrave (2004) destaca os fatores críticos que conduzem ao desenvolvimento do negócio em cada estágio. De acordo com Bygrave (2004, P. 5), “como a maioria do comportamento humano, os traços empreendedores são formados por atributos pessoais e pelo ambiente”. Os atributos pessoais são as características dos empreendedores que os fazem diferentes dos não-empreendedores.

Neste modelo, na fase inovação, são primordiais os fatores individuais como a realização, ser tomador de riscos, valores, educação, experiência e fatores ambientais como oportunidades e criatividade. Na fase do evento que impulsiona a criação de um novo empreendimento, estão presentes os fatores individuais (os mesmos citados), os sociológicos como as redes e a família, e o ambiente é representado pela competição, recursos, incubadoras, políticas governamentais. Na fase de implementação também estão presentes os mesmos fatores sociológicos e ambientais e ainda fatores individuais como liderança e visão. Finalmente, na fase de crescimento estão presentes os mesmos fatores individuais, os fatores organizacionais como estratégia, cultura, produtos, e os fatores ambientais como competidores, clientes, fornecedores, investidores, bancos e políticas governamentais.

A história de uma comunidade ressalta Bygrave (2004), é também elemento de atração do nível de empreendedorismo na medida em que traços culturais são transmitidos. O autor reforça que a descoberta de novas oportunidades só é possível em ambientes no qual a atividade empreendedora é estimulada.

Figura 2 - Dinâmica do processo empreendedor



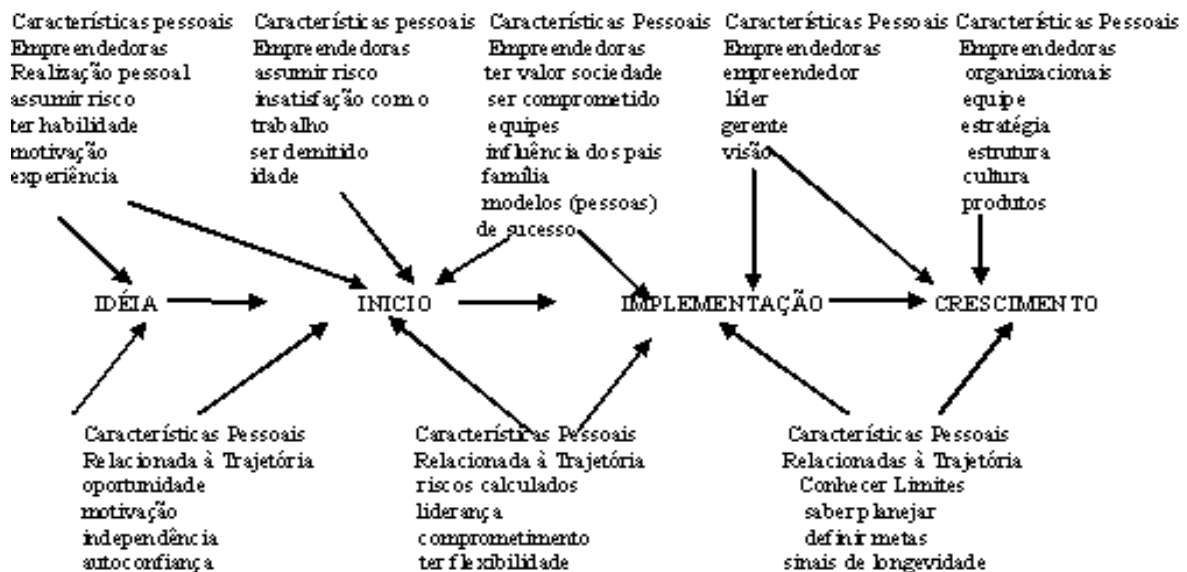
Fonte: Nassif *et al.* (2010)

Porém, um estudo mais atual traz uma abordagem com outro viés. Nassif *et al.* (2010) apresenta um estudo para compreensão do “processo empreendedor”, baseado no modelo proposto por Bygrave (2004), que sugere uma dinâmica evolutiva nos atributos do empreendedor, que modifica seu perfil de atuação e desenvolve capacidades adicionais na medida em que a organização cresce em tamanho e complexidade, ao passar do tempo.

Os estudos realizados por Nassif *et al.* (2010) concluíram através de relatos de empreendedores em pesquisas empíricas que a predominância dos aspectos afetivos, tais como, perseverança, coragem, motivação pessoal, disposição em correr risco, otimismo etc. surgem no início do empreendimento, principalmente na concepção do negócio.

Já para os estágios posteriores, a pesquisa de Nassif *et al.* (2010) indica que os empreendedores atribuem maior importância gradativamente aos aspectos cognitivos, tais como: assumir riscos calculados, realizar parcerias, planejar e definir metas, conhecer o mercado e capacidade de comunicação.

Figura 3– Modelo proposto contemplando Características Pessoais Empreendedoras e Características relacionadas à Trajetória Empresarial



Fonte: Bygrave (2004), adaptado pelos autores.

Partindo do pressuposto do modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004) que demonstra todas as fases de criação de uma empresa por meio dos fatores pessoais, sociais e ambientais, e do modelo proposto por Nassif (2010) que define a dinâmica do processo empreendedor por meio das dimensões afetivas e cognitivas, construiu-se o modelo apresentado na figura 3, que irá atender aos objetivos específicos que se pretende com esta pesquisa. Na percepção dos autores desta pesquisa o modelo apresentado por Bygrave (2004) considera Fatores Pessoais e Ambiente como ocasionadores do processo empreendedor. O modelo proposto contemplado nesta pesquisa revela a necessidade de correlacionar as Características Pessoais Empreendedoras à Trajetória Empresarial que faz uma distinção clara e objetiva entre os modelos de Bygrave (2004) e Nassif *et. al.* (2010). As dimensões afetivas e cognitivas apresentadas na figura 2 do modelo do processo empreendedor de Nassif *et. al.* (2010) podem ser correlacionados no modelo proposto pela pesquisa na figura 3, onde tais dimensões podem ser observadas nas características pessoais relacionadas à Trajetória Empresarial.

5 - CONCLUSÃO

A proposta do artigo permitiu uma ampliação ao ser apresentado uma nova estrutura conceitual de processo empreendedor adaptado a partir do modelo de Bygrave (2004) contemplando as características pessoais e ambientais que estão presentes tanto na trajetória do empreendimento quanto na trajetória do empreendedor. O modelo base exposto por Bygrave (2004) trabalhou a perspectiva das fases de ideia, início, implementação e crescimento para caracterizar o processo empreendedor. O modelo adaptado pelos pesquisadores, além das fases citadas no modelo de Bygrave (2004), introduziu mais duas fases que não foram contempladas pelo autor que são: a da maturidade e a da pós-maturidade. Como síntese do modelo do processo empreendedor, realizou-se uma leitura final do modelo em que foram expostas as características comportamentais empreendedoras que foram observadas por meio da análise de conteúdo correlacionando o modelo do processo empreendedor de Bygrave (2004) e Nassif *et. al.* (2010). As principais diferenças em relação ao modelo de Bygrave (2004) surgem a partir da concepção das fases da maturidade e da pós-

maturidade vividas pelo empreendimento e por seu empreendedor. O modelo contempla os fatores organizacionais definidos a partir das características comportamentais empreendedoras, tais como: a estratégia do empreendedor, a estrutura que o empreendedor adquiriu após o crescimento do seu empreendimento, a cultura organizacional que o empreendedor conseguiu adaptar ao seu empreendimento, aliados à estabilidade e à eficiência que o empreendimento possui no mercado em que atua. Todas essas características citadas podem ser alinhadas com os fatores do ambiente do empreendimento, tais como: competidores, clientes e fornecedores que o empreendimento possui, além das relações com instituições financeiras para a manutenção do crescimento do empreendimento para que o mesmo possa ser mantido em constante crescimento e permanência nas fases de maturidade e de pós-maturidade, conforme sugerido pelo modelo criado pelos pesquisadores em adaptação ao modelo de processo empreendedor de Bygrave (2004).

6 – 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: Ed. Pioneira, 1993.
- BOUCHIKHI, H. **A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance.** In: Organizations Studies, 1993.
- BRAZEAL, D.; HERBERT, T. **The Gênesis of Entrepreneurship.** Entrepreneurship Theory and Practice. Texas, v.23, nº 3. 2000.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F.C. **Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual.** RAC, 1ª Edição Especial 2005a: 65-85.
- BUTTNER, E.H. Examining female entrepreneurs' management style: an application of a relational frame. **Journal of Business Ethics.** v.29, feb. 2001. p.253-269.
- BYGRAVE, W.D. The entrepreneurial process. In: Bygrave, W.D.; Zacharakis, A. **The portable MBA in Entrepreneurship.** Hoboken, NJ; John Wiley and Sons. Capital-budgeting decisions, Contemporary Accounting Research, v8, n.3, 2004.
- CORREIA, R. B. **Ciclo de vida organizacional e instrumento de gestão:** uma investigação nas empresas baianas. 2010. Dissertação de Mestrado Acadêmico, Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia. (UFBA). Salvador, 2010.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa.** São Paulo: Cultura, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor:** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FILION, L.J. From Entrepreneurship to Entreprenology. In: USASBE ANNUAL NATIONAL CONFERENCE, 1997, California. Proceedings... Winsconsin: Usasbe, 1997.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração,** São Paulo, v.34 n.2, p. 05-28, 1999.
- FILION, L.J. Carreiras Empreendedoras do Futuro. **Revista SEBRAE,** Brasília, n2, p. 28-51, novembro, 2001.
- GARTNER, W. B. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Texas, v. 14 nº 1, p. 27-38. 1989.
- GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2001, Londrina. Anais... Londrina: Universidade estadual de Londrina/ Universidade estadual de Maringá. 2001.
- GIMENEZ, F.A.P.; INÁCIO, E.; SUNSIN, L.A.S.B. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor,** In: SOUZA, E.C.L.S. Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Anprotec, 2001, p. 09-27.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.; **Empreendedorismo**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOHNSON, D. **What is innovation and entrepreneurship?** Lessons for larger organizations, industrial and commercial training, v. 33, n. 4, p. 135-140, 2001.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000** : como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo : Makron: McGraw-Hill, 1990.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 527p.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. “**O comportamento do empreendedor**”. In: DE MORI, F. (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

McCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972.

MENDELLE, A. **Como os homens pensam**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

MORRIS, M.H. et al. Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective. In: **SAM Advanced Managements. Journal**. Winter, 1994.

NASSIF, V.M.J.; GHOBRI, A. N.; **Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach**. Brazilian Administration Review. V.7, n. 2, 2010.

PATI, V. **O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial**. In: Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SOUZA NETO, B. **Genealogia e especificidades acerca de um empreendedor popular: o artesão brasileiro**. In. II ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E THOMPSON, J. L. The word of the entrepreneurship a new perspective. **Journal of Workplacse Learning, Bradford**, v. 11, n. 6, p. 209, 1999.

URBAN, G.L.; HAUSER, J.R. **Design and marketing of new products**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

WORTMAN, M. Jr. Entrepreneurship: Na Integrating typology and evaluation of the empirical reserarch in the field. **Journal of Management, Georgia**, v. 13, n 2, p. 259-279, 1987.