

CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS À EFICÁCIA DA AÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ABORDAGEM SOB OS PRESSUPOSTOS DO MODELO FUNCIONAL DE SCOTT E BRUCE

Janduhy Camilo Passos¹

Alexandre Meira de Vasconcelos²

Luciana Carvalho³

Maria Clarice Silva Patriarca⁴

Marco Aurélio Afonso Abreu⁵

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar os conhecimentos fundamentais para que os empreendedores concebam ações eficazes, tendo em vista as características e problemáticas inerentes as etapas evolutivas do ciclo de vida das organizações sob o seu comando. Para tanto, como enfoque de análise foi utilizado o Modelo Funcional de Scott e Bruce e as suas respectivas fases de evolução: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Nesse sentido, os resultados apontam que os diferentes estágios do ciclo de vida organizacional demandam conhecimentos específicos dos empreendedores, abrangendo desde os aspectos mercadológicos, operacionais, financeiros, humanos, como também os conhecimentos relativos à qualidade das relações interpessoais estabelecidas pelo empreendedor e as suas vivências relacionadas às variáveis presentes nos ambientes internos e externos da sua organização.

Palavras-chave: Conhecimento; Empreendedorismo; Modelo Funcional.

1. INTRODUÇÃO

Para as empresas atuais o conhecimento se constituiu em um diferencial competitivo, dado que hoje as informações são disseminadas e acessadas numa velocidade crescente, repercutindo em questões como: clientes mais conscientes dos seus direitos; customização de produtos e serviços; a necessidade de uma mão-de-obra mais competente para agir frente às novas tecnologias, além de prover um atendimento personalizado à clientela; produtos com existência mais curta devido às inovações constantes; concorrência globalizada e não mais restrita ao âmbito local, dentre outros fatores. Tais constatações são significativas para os empreendedores, pois a inicialização de qualquer tipo de

¹ Doutorando em Administração (FGV/EAESP); mestre em Engenharia de Produção (UFPB); professor da Universidade Federal de Uberlândia.

² Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); professor da Faculdade de Tecnologia Tupy (SOCIESC).

³ Doutoranda em Economia (UFU); mestre em economia (UFU); professora da Universidade Federal de Goiás (UFG).

⁴ Doutoranda em Administração (FGV/EAESP); mestre em economia (UFU); professora da Universidade Federal de Goiás (UFG).

⁵ Graduado em Pedagogia, atuando junto a Prefeitura Municipal de Uberlândia.

empreendimento traz consigo uma série de dificuldades, haja vista que grande parte dos novos empresários fracassa antes mesmo de completar o primeiro ano do seu negócio.

Dentro deste aspecto, uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), abrangendo 1200 empreendimentos de pequeno porte, constatou que entre as causas que favorecem o insucesso e mortalidade destas organizações estão, por exemplo, a falta de capital de giro e/ou de clientes; uma alta carga tributária, e até mesmo a ausência de conhecimentos gerenciais dificultando o desenvolvimento das ações dos empreendedores em relação aos processos de gestão da empresa (CRUZ, FORNER e LIBERMANN, 2006).

De acordo com Fialho et al (2006), o conhecimento se constitui em um agrupamento de dados e informações que permitem aos indivíduos tomar decisões, realizar tarefas e criar novas informações ou outros conhecimentos. Trata-se de uma mistura de experiências, valores e informações contextualizadas que possibilitam avaliar e agregar novas experiências e informações. Destaca-se que este processo é originado e tem a sua aplicação na própria mente dos empreendedores, portanto, depende-se que seja uma elaboração particular, oriunda da vivência de cada indivíduo, de suas percepções e domínio cognitivo.

Em termos empresariais, os dados referentes ao mercado ou ao negócio, por si só, não possuem notabilidade para o empreendedor no campo organizacional. Todavia, considerando que a informação é o elemento que apóia a tomada de decisão do gestor (seja qual for seu ramo de atividade ou negócio) é necessário que o mesmo aprenda a transformar os elementos disponíveis no seu ambiente em informações representativas e que agreguem valor ao seu empreendimento, favorecendo a questão da competitividade da empresa (FIALHO et al, 2006).

Assim sendo, possuir conhecimentos torna-se imprescindível para a efetividade do processo empreendedor, considerando que indivíduos capacitados aprendem a interpretar informações que os auxiliam na sua capacidade de avaliação quanto às informações recebidas. Isto favorece o desenvolvimento dos processos decisórios no âmbito do empreendimento, contribuindo para a elaboração de estratégias que visam superar as possíveis dificuldades impostas pelo contexto ambiental no qual empresa esteja inserida, e que embarcem ou impeçam a sua expansão.

Partindo desta perspectiva, o presente trabalho tem como propósito identificar os conhecimentos que contribuem para que os empreendedores determinem os recursos,

meios e estratégias que favorecem o desenvolvimento das suas organizações. Neste sentido, o estudo foi desenvolvido a partir dos pressupostos do Modelo Funcional, idealizado pelos autores Scott e Bruce para compreensão do ciclo de vida das organizações, através das etapas de início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma revisão da literatura, enfatizando a questão do conhecimento como elemento imprescindível para que os empreendedores superem os problemas característicos de cada fase ou estágio pertinentes ao Modelo Funcional de ciclo de vida das organizações.

O material consultado constituiu-se de livros, periódicos e dissertações, na forma impressa ou eletrônica, os quais foram submetidos ao que Cervo e Bervian (2002) denominam de Método de Leitura Científica, efetuado através das seguintes etapas cronológicas:

(i) **visão sincrética**: realizada por meio de leitura de reconhecimento e leitura seletiva. A primeira intentou localizar as fontes e estabelecer um contato preliminar sobre o tema; já a segunda possibilitou encontrar as informações em consonância com os propósitos do estudo.

(ii) **visão analítica**: abrangeu a leitura de caráter crítico-reflexivo relativa aos textos selecionados, seguido de reflexões em torno de definições, significados, permitindo a seleção das idéias centrais.

(iii) **visão sintética**: como etapa final do método utilizado, foi concretizada através da leitura interpretativa dos dados obtidos, permitindo que se estabelecesse uma interpretação e síntese quanto à efetividade do conhecimento para a ação empreendedora, tendo em vista os problemas característicos em cada uma das suas etapas componentes do Modelo Funcional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Empreendedorismo e conhecimento.

Segundo Ferreira (2000, pg. 514) entende-se por empreendedor “aquele que empreende; ativo; arrojado”; e são ações empreendedoras “deliberar-se a praticar; propor-se, tentar; pôr em execução”. De acordo com Santos, Almeida e Vasconcelos (2002), o vocábulo empreendedor originou-se na França, sendo utilizado, inicialmente, no século V para denominar aqueles que gerenciavam brigas. Todavia, já no século VII, e ainda na França, o vocábulo passou a ser empregado para designar as pessoas que assumiam os riscos inerentes a um negócio.

Morgan (2005) destaca que na atualidade o termo empreendedor assume definições variadas em consonância com as técnicas e métodos de pesquisa delineados, tendo em vista as suposições pelas quais o pesquisador atua. Segundo Fillion (1999), não existe um consenso quanto à definição do termo empreendedor, porquanto os estudiosos costumam definir empreendedores segundo a conotação possuída por sua área de pesquisa. Assim, os economistas associam os empreendedores à inovação, considerando-os como forças direcionadoras de desenvolvimento. Já os teóricos comportamentalistas visualizam os empreendedores através de características como criatividade, persistência, intuição e liderança.

Em 1950 o economista austríaco Joseph Schumpeter definiu o empreendedor como sendo o indivíduo (ou grupo de indivíduos) responsável por iniciar, manter e consolidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, através da produção ou distribuição de bens e serviços econômicos. Na visão de Schumpeter, é empreendedor aquele que desenvolve uma atividade que pode ser vista como sinônimo de aventura e pioneirismo, pois ao combinar capital e trabalho realiza algo inovador. Por conseguinte, o que move o empreendedor não é a questão da lucratividade, mas elementos como o sonho, o desejo de conquistar, a alegria de criar, de fazer coisas, o impulso de lutar para se mostrar superior aos outros (SANTOS, ALMEIDA e VASCONCELOS, 2002).

Como comportamentalista, o posicionamento do psicólogo norte-americano David Mcllland é de que o empreendedor se configura como alguém que exerce certo controle sobre os meios de distribuição, e produz mais do que pode, com o objetivo de vendê-lo (ou trocá-lo), para obter uma renda individual (ou doméstica). Para ele o empreendedor aceita moderadamente o risco, desenvolve uma atividade instrumental vigorosa e tem uma grande responsabilidade individual, além disso, a principal força que o guia é a necessidade de realização (SANTOS, ALMEIDA e VASCONCELOS, 2002).

O entendimento de Peter Drucker denota o empreendedor como alguém que está num negócio por conta própria, que organiza, administra e assume o risco da gestão do empreendimento. Um indivíduo que efetua aplicações monetárias tendo capacidade de produzir riqueza. Drucker valoriza a inovação e considera que o empreendedorismo é uma prática administrativa podendo ser aprendido. Já para o professor canadense Louis Jacques Fillion, o empreendedor é uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetivos (SANTOS, ALMEIDA e VASCONCELOS, 2002).

Corroborando as afirmativas realizadas, Lezana e Tonelli (2004) asseveram que empreendedores são pessoas que buscam o benefício, trabalhando sozinhos ou em grupo, sendo inovadores, identificando e criando oportunidades de negócios, montando e coordenando novas combinações de recursos (funções de produção) visando propiciar os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Fillion (1999) destaca que empreender é um termo pertinente a origem de novas empresas, as quais podem ser iniciadas pequenas e sofrer transformações que as conduzam ao sucesso. Portanto, significa buscar novas oportunidades de negócios, visando sempre à inovação e a criação de valor.

Fialho et al (2006) também afirmam que o empreendedorismo é um processo que promove o início e o desenvolvimento de um negócio ou um conjunto de atividades que permitem a criação de um novo empreendimento de êxito. Na verdade, “é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os da forma produtiva” (FIALHO et al, pg. 26, 2006). Logo, a ação de empreender está diretamente relacionada à utilização de recursos com criatividade e a inovação, a questão de assumir riscos calculados e a busca de novas oportunidades.

Em resumo, verifica-se que apesar do termo empreendedor sempre designar o indivíduo e sua relação transformadora com os recursos que possui, mesmo que os objetivos que o movam sejam diferentes (em conformidade com as pressuposições do autor que formule a conceituação), as várias definições de empreendedorismo assinalam aspectos semelhantes referentes ao empreendedor, como por exemplo, a iniciativa para originar um novo negócio e paixão pelo que faz; a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa transformando, o ambiente social e econômico onde vive; o consentimento de riscos calculados e a possibilidade do fracasso (DORNELAS, 2005).

Nestas circunstâncias, verifica-se que o conhecimento torna-se indispensável, pois os empreendedores são pessoas que necessitam de um aprendizado contínuo para pensar estrategicamente, visualizar novas oportunidades de negócios e agir de modo contingencial ajustando a sua organização as demandas ambientais de forma inovadora.

Ao versarem sobre o conhecimento Morgan e Smircich (1980), afirmam que o termo não pode ser tratado de forma generalista, pois há inúmeras suposições acerca da natureza e dos métodos como este pode ser obtido. Assim, neste trabalho considerou-se que “o conhecimento representa aquilo que os empreendedores sabem, percebem ou discernem a respeito de si mesmos e sobre o ambiente que os rodeia” (FIALHO et al, 2006). Então, sendo uma representação, está impregnado da interpretação relativa e específica do contexto atual e do *background* do empreendedor: vivências, valores, experiências, aprendizados, entre outros.

Uma descoberta básica na pesquisa sobre o empreendedorismo é que quanto mais experiências as pessoas tiverem em determinada área, maior será a probabilidade de uma identificação por oportunidades. O que explica esta maior aproximação é o fato do empreendedor durante sua vida ter absorvido uma gama de informações práticas e úteis onde as pessoas armazenam e as usam quando na criação ou no reconhecimento de algo novo (SHEPHERD e DETIENNE *apud* BARON e SHANE, 2007). Estas informações estão armazenadas na memória, permitindo o resgate do passado, na retenção de novas e valiosas informações, na resolução de problemas e do planejamento do futuro. Com base neste modelo interpretativo, conclui-se que o conhecimento é resultado da construção subjetiva humana, originada na interpretação de símbolos já aprendidos, com o intuito de perceber e se apropriar da realidade.

Lezana e Tonelli (2004) afirmam que para se empreender com eficácia, o empreendedor necessita possuir conhecimentos diferenciados que o habilite a lidar com as demandas da empresa nas diversas fases que ela deverá transpor ao longo da sua existência. Apesar do imperativo de conhecimentos específicos, os autores supracitados postulam que alguns conhecimentos são de cunho genérico, porém, essenciais ao bom desenvolvimento do negócio. Dentro desta perspectiva, eles dividem em seis categorias o conhecimento necessário para se empreender, as quais acontecem em maior ou menor grau durante a existência de uma organização, como visto a seguir:

- a) Conhecimentos relativos aos aspectos técnicos do produto e a tecnologia de produção, sistema produtivo, qualidade e controle de processos, etc.;

- b) Conhecimentos pertinentes a comercialização e marketing, representado pela ênfase na clientela e no atendimento das suas necessidades;
- c) Conhecimentos advindos da escolaridade formal adequada ao tipo de negócio, consistindo num fator importante e diferenciador, posto que permita ao empreendedor lidar melhor com as pessoas;
- d) Conhecimentos obtidos através de experiência em outras empresas, pois os trabalhos anteriores darão ao empreendedor um entendimento preliminar de alguns setores ou funções de sua empresa futura, incluindo a compreensão dos aspectos organizacionais e a visão sistematizada dos processos;
- e) Conhecimentos obtidos através de formação complementar à escolaridade formal, que possibilite a aquisição de novo conhecimentos ou a atualização dos já possuídos, a partir de uma necessidade particular ou emanados da empresa.
- f) Conhecimentos oriundos da vivência com situações novas que implicam em mudanças na vida do empreendedor, pois assim ele estará apto a enfrentar as mudanças ou fatores inesperados com maior segurança e consciência da realidade.

Conforme aponta Kirton *apud* Buttner e Gyskiewicz (1993), os conhecimentos e a forma como são usados caracterizam o empreendedor como adaptador ou inovador. Para o autor, os estilos adaptadores e inovadores são distintos e vantajosos, ou desvantajosos, dependendo das circunstâncias (ver quadro 1). O mesmo estudo confirma que os empreendedores são significativamente mais inovadores que adaptadores, embora necessitem no dia-a-dia de considerável capacidade de adaptação.

	Adaptadores	Inovadores
Solução de problemas	Toma o problema conforme é dado e gera formas de desenvolver melhores soluções para eficiência alta e imediata	Redefine o problema, desconsiderando barreiras pré-determinadas, aponta soluções do tipo “fazer as coisas melhor”
Soluções	Gera soluções bem pensadas e ao ponto que são suficientes para resolver o problema, mas às vezes falha em quebra de restrições de padrões existentes	Produzem múltiplas idéias não óbvias e freqüentemente inaceitáveis para outros, mas que contem abordagens que resolvem previamente problemas intratáveis
Políticas	Preferem situações bem estruturadas e são melhores na incorporação de novos elementos em uma política existente	Preferem situações não estruturadas para usar novos dados para reestruturar políticas e são pretensos a aceitar risco elevado
Adaptação organizacional	Melhora continuamente, mas tem dificuldade de sair do papel definido em momentos de mudança	Maior flexibilidade em tempos de mudança, mas tem dificuldade em trabalhar dentro das demandas organizacionais em curso
Percepção pelos opostos	Vistos pelos inovadores como prudentes, conformes, previsíveis e limitados pelo sistema	Vistos pelos adaptadores como imprudentes, impraticáveis, gostam de arriscar, criadores de dissonância

Quadro 01: Características de adaptadores e inovadores
Fonte: adaptado de Buttner e Gryskiewicz (1993)

A questão de ser inovador ou adaptador implica na forma como o empreendedor se comporta, ou usa os recursos disponíveis para solucionar os problemas surgidos. Tal aspecto é discernido a partir da compreensão de fatores como: solução de problemas; soluções; políticas; adaptação organizacional; percepção pelos opostos. Neste caso, a solução de problemas (ou estratégia) é a forma utilizada para perceber e enfrentar o problema. Trata-se do modo como o empreendedor delinea os mecanismos para resolução de problemas, utilizando os seus conhecimentos e as suas habilidades, tendo as soluções como os resultados originados em decorrência das estratégias assumidas.

Por sua vez, as políticas dizem respeito às preferências ou tipo de situações em que os empreendedores estão mais motivados a se envolverem. Já a questão da adaptação é relativa ao modo como o empreendedor se desenvolve numa dada situação, considerando as normas e os procedimentos estabelecidos. Por fim, a percepção se refere à imagem que um indivíduo, que foi classificado num estilo, possui do outro de estilo oposto.

3.1.2 A estratégia no processo empreendedor

Estabelecendo-se uma relação com os aspectos anteriormente discutidos, é possível observar que a elaboração das ações pelos empreendedores pressupõe que estes ajustem as suas empresas às demandas requeridas pelo seu ambiente de atuação, em um processo sistêmico e contingencial. Refere-se, portanto, a concepção de estratégias, ou caminhos alternativos, que possibilitem aos empreendimentos terem eficiência e eficácia no desenvolvimento das suas atividades devido aos imperativos ambientais.

A palavra estratégia é de origem grega, *strategos*, e está relacionada ao militarismo, significando um general em comando de um exército. Apenas no final da década de 1940 as organizações incorporaram o conceito de estratégia, porquanto a temática começou a ser discutida em âmbito acadêmico (OLIVEIRA e KUYVEN, 2004).

Segundo Fialho et al (2006), a literatura sobre estratégia foi influenciada por várias abordagens teóricas, com predominância para as de caráter econômico que enfocam o negócio e o ambiente externo da empresa; também existem as abordagens que recaem sobre a natureza empreendedora, abrangendo a importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégias

organizacionais, associando as características pessoais do dirigente ou empreendedor ao processo de administração estratégica das empresas.

Uma das teorias aludidas é a denominada Escola Empreendedora, identificada por Mintzberg et al (2000), e que trata a formação da estratégia como um processo baseado na visão do gestor. Nesta abordagem a criação de estratégias é fundamentada pela ativa busca de novas oportunidades, estando o poder centralizado nas mãos do gestor principal; além disso, a geração da estratégia é caracterizada por saltos dramáticos à frente da incerteza, com o crescimento se configurando como a meta dominante deste tipo de organização (OLIVEIRA e KUYVEN, 2004). Salienta-se que em muitos empreendimentos as decisões são tomadas a partir da visão que seus empreendedores possuem do ambiente no qual a empresa está inserida. Portanto, o aspecto cognitivo do tomador de decisões assume relevância como um dos fatores que exercem influencia no processo decisório.

Fialho et al (2006) destacam que muitos empreendedores não implementam procedimentos formais de planejamento estratégico, conduzindo as suas análises externas com base em sinais do ambiente, os quais podem ser ameaça ou oportunidades, constituindo-se esta percepção na base para a decisão estratégica. Corroborando com esta idéia, Mintzberg et al (2000) assinala que em muitas empresas o processo de formulação estratégica surge sem um planejamento prévio em virtude das mudanças ambientais. Deste modo, o empreendedor, motivado por suas características pessoais, efetua decisões arriscadas em ambientes com grande instabilidade (MINTZBERG et al, 2000).

Neste processo visionário desenvolvido pelos gestores para constituírem a estratégia organizacional, Mintzberg et al (2000) também destaca que: (i) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização; (ii) a formação da estratégia se dá de modo semi-consciente, baseado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento; (iii) o líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de formular aspectos específicos, caso necessário.

Esta perspectiva introduzida por Mintzberg et al (2000) denota que na formação de estratégias empresarias o conhecimento é fator determinante para o êxito das mesmas, pois contribui com a cognição do empreendedor, favorecendo a percepção correta que este deva ter quanto às oportunidades e/ou ameaças ambientais. Este conhecimento adquirido pelo gestor através das suas vivências possibilita que ele tenha maior segurança no uso da sua

razão e intuição durante o diagnóstico do ambiente, influenciando, deliberadamente, na eficácia dos processos e das ações empresariais.

3.2 Ciclo de vida das organizações.

De acordo com Morgan (1996), a metáfora do ciclo de vida como representação da evolução organizacional segue uma prática iniciada a partir da metade do século passado que se inspira na biologia dos organismos vivos para buscar entender as organizações como entidades abertas, que interagem e buscam adaptações com os ambientes internos e externos. Esta representação intenta traduzir e minimizar o grau de complexidade do estudo organizacional para torná-lo factível, porém com forte apelo intuitivo (BHIDÉ, 2000).

Entende-se por ciclo de vida organizacional a evolução sofrida por uma empresa, caracterizada por diferentes etapas, as quais devem ser transpostas desde a origem do empreendimento até a sua consolidação. O ciclo de vida pode ser caracterizado como um conjunto de fases ou etapas vivenciadas durante a existência da organização: nascimento; desenvolvimento; estabilização e decadência. A transposição de uma fase para a outra caracteriza a sobrevivência da empresa e esta transição deverá ser continuamente assinalada pelo melhor desempenho organizacional, tendo relação direta com a satisfação das necessidades dos clientes internos ou externos a empresa (BORINELLI, 1998).

Cabe destacar que cada estágio de desenvolvimento de uma organização é marcado pela predominância de um perfil em relação ao processo de gestão, no que diz respeito a elementos como a estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade, dentre outros. Devido a estas circunstâncias, em cada etapa são requeridas diferentes conhecimentos, habilidades e capacidades do empreendedor para que ele possa enfrentar com êxito os desafios impostos em cada uma das fases vivenciadas pela empresa (KAUFMANN *apud* ANDRADE e AMBONI, 2007).

Independente do enfoque sobre o ciclo de vida empresarial, algumas características estão presentes em qualquer análise teórica realizada: (i) a nova fase será caracterizada por um avanço e complexidade maiores do que a fase anterior; (ii) cada fase requer sempre uma postura gerencial inovadora. Neste sentido, Roberts (1999) postula que a atividade de gerenciamento se transforma com o crescimento da organização, pois há operações mais complexas, mais decisões a tomar, mais pessoas a gerenciar; (iii) as estratégias utilizadas para a obtenção do êxito na fase anterior dificilmente poderão ser aplicadas na nova fase,

uma vez que a mesma requererá do empreendedor a habilidade de lidar e aprender com os problemas surgidos nos diferentes estágios organizacionais (DEAKINS, 2005).

A identificação do estágio vivenciado por uma dada empresa é significativo, pois se a mesma conhecer a situação em que se encontra, bem como possuir a noção de que este fato é transitório, poderá atravessar este período sem o confronto com as chamadas "crises de passagem" (BORINELLI, 1998). Ainda, o conhecimento relativo à conjuntura da organização no ciclo de vida permite que os seus gestores se antecipem, tomando medidas preventivas para enfrentar ou evitar os problemas futuros. Por conseguinte, estudar o ciclo de vida organizacional torna-se importante, pois com a evolução da empresa os impactos e as demandas que esta produz no seu meio sofrem mudanças substanciais. Isto faz com que o empreendedor que, inicialmente, se ocupava apenas com a sobrevivência, passe a lidar com cenários e estratégias diversas, quando a empresa alcançar um patamar mais elevado (LEZANA *apud* ANDRADE e AMBONI, 2007).

3.2.1 O Modelo Funcional das organizações segundo Scott & Bruce.

Em um contexto direcionado para as pequenas empresas, na década de 80, os autores Scott e Bruce afirmaram que os pequenos empreendimentos se desenvolvem através de cinco diferentes etapas de crescimento possuindo, cada uma delas, características distintas. Para os referidos autores, a empresa pode permanecer em um mesmo estágio por um período considerável de tempo. No entanto, em virtude das diferentes particularidades de cada fase, a transição de uma etapa para outra solicita mudanças que geralmente surgem acompanhadas por uma crise deflagrada por elementos externos ou internos à empresa. Estas crises tendem a originar rupturas, exigindo que os gestores ajam de modo proativo. Logo, o empreendedor se depara com duas principais inquietações: a primeira diz respeito a gerenciar a própria crise; a segunda, por sua vez, consiste na gestão da “nova empresa” que emerge após o conflito (PASCOTTO, 2005).

A fase de **Início** é a concepção do processo empresarial, equivalendo ao período que engloba desde a origem da idéia até a resolução de criar uma nova empresa. Em função destas características, esta etapa inclui todas as operações fundamentais para o funcionamento da organização, como as decisões relacionadas à instalação, registro etc. Esta fase também contempla o dimensionamento dos recursos necessários para o investimento no novo empreendimento, abrangendo desde a questão das instalações e

equipamentos, bem como a definição do capital exigido para o início das atividades (PASCOTTO, 2005).

Borinelli (1998) destaca a importância do planejamento neste estágio inicial, caracterizado pela elaboração de um plano de negócios detalhado, com o intuito de possibilitar ao empreendedor uma compreensão real da sua futura organização; salienta-se que a ausência de planejamento, ou uma deficiência no mesmo, poderá trazer sérias conseqüências as demais etapas da empresa.

A segunda fase, denominada de **Sobrevivência**, equivale aos primeiros anos de vida da empresa. Conseqüentemente, é comum que os esforços estejam centralizados na ocupação do mercado. Nesse contexto, também são efetuados testes dos produtos e/ou serviços ofertados pela empresa e averiguações dos processos de fabricação. Os objetivos concentram-se no alcance de uma estabilidade relativa que possibilite o planejamento que repercute em crescimento dos negócios (PASCOTTO, 2005).

Uma vez que o desejo é de fomentar a sobrevivência da empresa, este estágio do ciclo de vida volta-se para o cotidiano organizacional no qual a atenção do empreendedor orienta-se para a qualidade do processo produtivo e do produto, visando à conquista e manutenção da clientela. Assim, é comum que o gestor atente para todos os assuntos da empresa e persiga o equilíbrio financeiro do empreendimento, considerando a importância de se gerar receitas que cubram os custos dos produtos e da empresa. A finalização do estágio de sobrevivência ocorre quando a empresa alcança o equilíbrio financeiro e adota sistemas organizacionais que lhe possibilitem lidar com um futuro crescimento (BORINELLI, 1998).

A fase de **Crescimento** corresponde a um período de desenvolvimento dos negócios, mas em que não há modificações substanciais na estrutura do processo de produção e dos produtos ou serviços oferecidos. Uma das características desse estágio está na atenção que a empresa despende para o alcance das vendas previstas e planejada na etapa inicial. Quando o volume de vendas atingirem a capacidade de produção instalada, a fase de crescimento sinaliza o seu fim e requisita da empresa uma das duas possíveis alternativas: optar pelo crescimento contínuo ou permanecer no estágio atual em que o negócio se encontra (BORINELLI, 1998).

Optando por crescer, então, faz-se necessário a elaboração de um planejamento detalhado, com o estabelecimento de estratégias de crescimento que poderão estar norteadas pela diversificação dos produtos ou na expansão dos mercados pelo aumento da

competitividade. Também, é fundamental que o empreendedor preveja os recursos e uma estrutura organizacional que permita o crescimento almejado (BORINELLI, 1998).

Já a fase de **Expansão** é caracterizada por uma reorganização profunda da estrutura inicial, tendo a empresa que oferecer suporte à introdução de novos produtos e ao aumento dos volumes de venda ou à integração da cadeia produtiva, em conformidade com a estratégia a ser seguida. Assim, é necessária uma constante atualização mercadológica e tecnológica dos produtos/ou serviços ofertados visando à sustentação e a competitividade do empreendimento, além da redefinição do futuro almejado para a empresa (PASCOTTO, 2005).

A etapa de **Maturidade**, por fim, está relacionada à consolidação da estrutura da empresa e da sua atuação no mercado. Aqui a organização obtém uma relativa tranquilidade que lhe possibilita planejar o seu futuro ordenadamente. Todavia, em conformidade com as políticas instituídas, a evolução da empresa neste estágio poderá se encaminhar para o declínio, a estabilização ou uma nova etapa de crescimento, haja vista que os empreendimentos que atingem a maturidade estão deixando (ou já deixaram) de ser pequenos (BORINELLI, 1998).

É válido destacar que em cada estágio do Modelo Funcional é comum o gestor assumir um comportamento para condução das atividades. Este comportamento transita entre o individualista e, paulatinamente, migra para administrativo e o de coordenação, quando a empresa cresce e requer um novo padrão para a efetividade do seu gerenciamento. Em consonância, o papel preponderante do gestor também evolui de uma supervisão direta e incisiva para a delegação e, posteriormente, para a descentralização.

Sob esse enfoque, a falta de conhecimentos especializados quanto ao ramo do negócio; ou mesmo conhecimentos genéricos, aplicáveis e desejáveis a condução de qualquer empreendimento, como os já assinalados por Lezana e Tonelli (2004), podem comprometer a evolução da organização, estagnando-a em um estágio específico devido a elementos ou fatores como os elencados a seguir, e também visualizados no quadro 2:

- O comportamento do empreendedor e a sua falta de compromisso com o desenvolvimento do negócio por desconhecimento ou falta de habilidade administrativa em relação às demandas do negócio;
- O estilo de administração adotado para a condução das atividades diárias através da gestão de pessoas, pois é comum o empreendedor possuir dificuldades para delegação, centralizando as decisões em momentos

- inapropriados, podendo comprometer a transposição da fase em que a empresa esteja inserida naquela conjuntura;
- Insuficiência de recursos, principalmente, capital de giro;
- Ausência ou precariedade dos sistemas de informação, comprometendo o desempenho de áreas específicas da empresa;
- Desconhecimento ou não mapeamento da concorrência;
- Funções administrativas desenvolvidas de modo precário, como por exemplo, planejamento e controles incipientes;
- Grandes instabilidades ambientais e o despreparo dos gestores para atuarem frente às contingências.

Quadro 02: Características e possíveis problemas em cada estágio de desenvolvimento do Modelo funcional.

Estágio	Atribuições do estágio	Problemas característicos
Início	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da empresa: determinação das necessidades de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento; - Captação de recursos e execução de atividades relativas ao funcionamento da empresa: registro, instalações, contratações, etc.; - Elaboração do plano de negócios visando estabelecer o perfil da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O compromisso do fundador não é equivalente às demandas do negócio, além da presença de falta de capital de giro; ▪ Não consciência ou inapetência do fundador para com as demandas administrativas existentes no final desse estágio; ▪ Crise de estilo de administração por excesso de atribuições do fundador x habilidade para delegar tarefas à supervisoría.
Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> - Penetrar, conquistar e ocupar um espaço no mercado; - Realizar, através das atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, com vistas a um conceito de qualidade aceito pelos clientes; - Buscar estabilidade de mercado e financeira, no intuito de cobrir todos os gastos e custos e poder se vislumbrar o futuro crescimento; - O empreendedor cuida de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade capital de giro para financiar o crescimento do negócio; ▪ Mudança nas bases de competição devido à entrada de novos concorrentes no mercado de atuação da empresa; ▪ Crescimento descontrolado e inadequação do estilo gerencial: problemas na delegação e coordenação à distância; ▪ Sistemas de informação inadequados.
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Esforços dedicados ao atingimento das vendas planejadas no primeiro estágio; - Fazer com que a capacidade de produção instalada seja toda ocupada com o volume de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de grandes competidores no mercado em que a empresa atua (economia de escala/volume x base de diferenciação/margem); ▪ Resistência do proprietário em descentralizar e consolidar um perfil de administração mais profissional do que empreendedor; ▪ Crescimento descontrolado (falta de liquidez); ▪ Falta de recursos para financiar o crescimento.
Expansão	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganização profunda da estrutura inicial; - Oferecimento de suporte capaz de contribuir para a introdução de novos produtos ou serviços, para o crescimento no volume de vendas e à integração da cadeia produtiva; - Implementação das estratégias definidas na etapa de crescimento; - Constante atualização em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços, entre outros, com vistas à manutenção da empresa no mercado; e - Redefinição do futuro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comprometimento dos gerentes profissionais com o negócio, podendo causar uma crise de cultura; ▪ Planejamento estratégico, sistemas operacionais e controles inadequados; ▪ Escolha errada dos gerentes-chave e determinação de políticas organizacionais inadequadas; ▪ Instabilidade no ambiente de atuação da companhia e inapetência ou incompetência gerencial.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de tranquilidade relativa; - Replanejamento ordenado do futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de impulso inovativo e Escassez de pessoal bem treinado.

Fonte: adaptado de Borinelli (1998) e Pascotto (2005)

Avaliando as atribuições do empreendedor, as necessidades demandadas por cada etapa do Modelo Funcional, como também as problemáticas passíveis de existir, o quadro 03 relaciona os conhecimentos fundamentais ao gestor para a eficiência e a eficácia da sua atuação em virtude das particularidades de cada estágio de desenvolvimento de uma organização.

Estágio	Conhecimentos necessários
Início	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing: necessidades x produto/serviços a oferecer; ▪ Operacionais para obtenção dos recursos; dimensionamento do processo produtivo; ▪ Financeiros: para captação e aplicação das finanças; ▪ Mercado: clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais; ▪ Tecnologias: processos de fabricação do produto, características técnicas dos produtos / serviços; requisitos de operação e funcionamento; ▪ Vivências: contato direto com o cliente; fabricação do produto, venda dos produtos, compra de insumos, operação de equipamentos, contratação e demissão de funcionários, atendimento ao público, entre outras.
Sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadológicos: para ganho e expansão; formas de comunicação, etc.; ▪ Relações interpessoais para empatia na formação da clientela; ▪ Técnicos para operacionalização eficaz do sistema produtivo; ▪ Financeiros para dimensionamento das necessidades de captação e aplicação de capital; fluxo de caixa, operações bancárias, cobrança; ▪ Qualidade: conceitos básicos sobre Qualidade, atendimento ao cliente; ▪ Vivências: Negociação com clientes e fornecedores, aplicação em bancos; melhoria de processos; busca de clientes potenciais.
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração da produção: planejamento, controle dos processos, controle de custos, etc.; ▪ Qualidade dos produtos e operações: ênfase na eficiência; ▪ Administração de vendas: planejamento de vendas: dimensionamento do mercado; ▪ Estratégia organizacional: planejamento; ▪ Direção da organização: futuro almejado; ▪ Gestão de pessoas; ▪ Vivências: Administração de conflitos, Visão de Futuro, Construção de Cenários, Delegação, participação em associações de classe; busca de formação complementar; entre outras.
Expansão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização, sistemas e métodos: estrutura e departamentalização; ▪ Estudos mercadológicos: P & D; novos mercados; ▪ Planejamento estratégico; ▪ Conhecimento sistêmico relativo à organização e a sua inter-relação com o ambiente; responsabilidade social; ▪ Gestão de pessoas: liderança, motivação, ênfase no trabalho em equipe; ▪ Gestão financeira: aplicação de recursos; ▪ Vivências: Gestão do negócio; participação em eventos setoriais e sociais; contato com a comunidade do entorno da empresa; Visibilidade Social.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento estratégico; ▪ Conhecimento sistêmico: empresa x ambiente; ▪ Vivências: Desligamento gradual do negócio; participação em conselhos diretores, conselheiro organizacional.

Quadro 03: Conhecimentos necessários ao empreendedor em cada estágio do Modelo Funcional.

Fonte: adaptado de Lezana e Lanza (1996) *apud* Borinelli (1998)

Salienta-se que, por se tratar de uma contribuição à luz da teoria apresentada, não se pretende, sob hipótese alguma, torná-la definitiva e tampouco esgotar o assunto; mas sim contribuir com as discussões já realizadas, permitindo um ângulo de análise sobre o ciclo de vida organizacional, enfocando a questão do conhecimento. Entretanto, este trabalho se propõe a fazer uma análise qualitativa ainda do Quadro 3, evidenciando alguns aspectos importantes da evolução ao longo das fases do Modelo Funcional.

Neste sentido, percebe-se que o conhecimento sobre o negócio aumenta ao longo das etapas do ciclo de vida, pois o empreendedor inicialmente está envolvido de forma direta com os fatores técnicos do negócio e a eles se dedica quase que exclusivamente. Por esse motivo, Dolabela (1999) alerta que a educação básica, voltada ao empreendedorismo, não pode se limitar aos conteúdos científicos e técnicos; assim, deve considerar que o conhecimento também se manifesta nas propostas de solução ou melhoria para os problemas que encontra e que, sobretudo, não se aprendem na educação formal. O aprendizado com a experiência do cotidiano consolida ou refuta os conhecimentos técnicos aprendidos nas fases iniciais e sustentam as fases futuras.

Paralelamente, também aumenta ao longo das fases a necessidade de formação complementar para superar as falhas na educação formal do empreendedor, principalmente, em relação à gestão do negócio. Para gerir, o empreendedor deve adquirir conhecimentos que o capacite a compreender a dimensão da sua empresa, os fatores ambientais internos e externos que intervêm no desenvolvimento da sua organização e a administrá-los competentemente.

Deste modo, recomenda-se que o gestor elabore um plano de negócios visando facilitar o seu direcionamento nas fases posteriores do negócio. Além disso, conhecer os fundamentos de marketing, principalmente, no que se refere aos produtos e/ou serviços a serem ofertados, em consonância com as necessidades do mercado, é fundamental. Também, é forçoso que o empreendedor demonstre ou possua um mínimo de organização para lidar diretamente com os elementos operacionais da sua empresa, com destaque para o dimensionamento correto do seu sistema produtivo e dos recursos humanos e financeiros. Observa-se, a partir desta exposição, que a necessidade de educação formal decresce vertiginosamente ao longo da existência da organização, sendo importante somente nas fases iniciais.

Os conhecimentos advindos das vivências do empreendedor são acompanhados também por uma crescente visibilidade social. O empreendedor, nas fases iniciais, centra-

se em ações focadas, majoritariamente, no ambiente interno ou na relação direta com os clientes. À medida que o empreendimento se desenvolve, o empreendedor é chamado a mostrar-se socialmente, participar de associações patronais, representar a empresa na sociedade, ter representatividade social, entre outras atividades que extrapolam a produção e venda de produtos. Assim, conhecimentos complementares, como saber falar em público, se vestir, portar-se socialmente, usar mídias de comunicação diversas, são alguns dentre os quais ele deve adquirir ao longo do ciclo de vida.

A presença dos fatores subjetivos já pode ser percebida nas fases iniciais, porém, torna-se mais importante e evidente nas fases posteriores. Inicialmente, o empreendedor preocupa-se em produzir e vender e à medida que evolui passa a gerir pessoas, avaliar cenários, negociar espaços, influenciar a sociedade, entre outros.

Adizes (2002) preconiza que a passagem pelas etapas do ciclo de vida representa evolução tanto para a organização quanto para o empreendedor e que esta advém da influência do meio físico e social, dos processos fisiológicos de amadurecimento e envelhecimento, das alterações nas necessidades dos empreendedores e nas próprias experiências vivenciadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste trabalho consistiu no exame da estrutura de conhecimentos essenciais para sedimentar as ações dos empreendedores, visando à eficácia do seu processo de gestão e contribuindo para que os seus empreendimentos obtenham êxito na transposição das fases que integram o seu ciclo de vida, em conformidade com os pressupostos do Modelo Funcional preconizado por Scott e Bruce.

Por conseguinte, verificou-se que cada estágio do modelo citado é caracterizado por demandas diferentes, em consonância com o momento vivido pela organização. Em uma fase inicial as atribuições do empreendedor estão circunscritas em torno de possibilitar a organização do empreendimento no que se refere a sua correta estruturação e dimensionamento quanto aos recursos materiais, financeiros, humanos. Além disso, é comum que o empreendedor se envolva com questões atinentes a captação de fundos que

auxiliem no desenvolvimento da empresa e na elaboração de um plano de negócios que determine o perfil da empresa.

As fases posteriores, de sobrevivência, crescimento e expansão, são integradas por atribuições diversas que, de modo ascendente (ou evolutivo), orientam-se para a busca e consolidação da empresa no seu mercado consumidor; a eficiência das várias atividades operacionais e dos processos de fabricação, aliados à consecução das previsões de vendas; a melhoria da estrutura organizacional, e o redirecionamento da mesma, em função dos imperativos e contingências ambientais; a atualização permanente em relação aos concorrentes, introduzindo novos produtos, melhorias organizacionais, implementando estratégias traçadas e redefinindo o futuro da organização.

Na fase de maturidade é comum que o empreendimento tenha alcançado uma tranquilidade relativa, permitindo que as questões estratégicas para o futuro assumam uma nova ordem e requerendo maior impulso quanto aos aspectos de inovação que beneficiem a permanência da empresa no mercado. Destarte, espera-se que o empreendedor possua uma visão sistêmica da sua organização e das relações que a mesma estabelece com o ambiente para o delineamento de estratégias empresariais.

De modo geral, observa-se que os conhecimentos necessários ao empreendedor estão circunscritos aos aspectos mercadológicos, operacionais, financeiros e humanos da empresa, bem como das vivências que o gestor possui no que concerne aos elementos presente nos ambientes internos e externos da sua organização. Estes conhecimentos favorecem a formação das estratégias empresariais, proporcionando maior segurança ao empreendedor na ausculta do ambiente e das suas demandas, possibilitando que este elabore respostas em consonância com as necessidades percebidas.

Ressalta-se, portanto, que a experiência vivencial do empreendedor, aliada aos seus conhecimentos formais e informais, são fundamentais para o êxito da ação empreendedora ao possibilitar que a seu empreendimento transponha com maior segurança as etapas do seu ciclo organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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 Thomson, 2002.

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

BARON, R. J; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998. (Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção). Disponível em:< <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/borinelli/index.html>>. Acesso em: 21.11.2009.

BHIDÉ, A. **The Origin and Evolution of new Business**. New York: Oxford University Press, 2000.

BUTTNER, E. H., GRYSKIEWICZ, N. Entrepreneurs' problem-solving styles: an empirical study using the Kirton adaption/innovation theory. **Journal of Small Business Management**, v.31, p. 22-31, 1993.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRUZ, R; FORNER, C; LIBERMANN, N.M.L. Perfil de pequenas empresas brasileiras atendidas pelo Programa Empretec do Sebrae e seus empreendedores. In: **Empreendedorismo educação empreendedora**. Maringá: UNICORPORE, 2006.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and Small Firms**, Mc Graw Hill: London, 1996.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados. 1999

DORNELLAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, A. B. H.. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000.

FIALHO, F. P; MONTIBELLER, F. G.; MACEDO, M.; MITIDIARI, T. C.. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: visual books, 2006.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999. Disponível em: <<https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf>>. Acesso 01.12.2009.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio – De Mori, F. (Org.) – Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

MEDEIROS, M. F. **“Entrepreneurship”**: a contribuição da Escola Empreendedora. Disponível em: < http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad_discente>. Acesso em 11.12.2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.45, n.1, p.58-71, 2005.

MORGAN, G. e SMIRCICH, L. **The Case for Qualitative Research**. Academy of Management Review, v.5, n.4, 1980.

OLIVEIRA, L.C. P; KUYVEN, A. **Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso**. Anais do XXIV Encontro de Engenharia de Produção, 2004. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0702_0224.pdf>. Acesso em 05.12.2009.

PASCOTTO, H. **Desenvolvimento de pequenas empresas no estágio inicial do ciclo de vida: um estudo multicaso no setor de serviços no noroeste do Paraná**. Maringá. Universidade Estadual de Maringá-PR, 2005. (Dissertação de mestrado em Administração). Disponível em: < <http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis075.pdf>>. Acesso em: 18.11.2009.

ROBERTS, Michael. The Challenge of Growth. In Sahlman, William A. **The Entrepreneurial Venture: readings selected**. USA: Library of Congress, 1999.

SANTOS, M J.; ALMEIDA, Y. M. B.; VASCONCELOS, I. E. **O ensino do intra-empendedorismo em cursos de graduação em engenharia de produção**. Anais do XXII Encontro de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR111_1225.pdf>. Acesso em 05.12.2009.