

Um diagnóstico empresarial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional e comportamento do empreendedor

Emílio Della Bruna Junior (UFSC – SC/Brasil) - emiliodbj@gmail.com
• Campus Universitário, Trindade, Florianópolis-SC, Caixa Postal 476, 88040-900
Leonardo Ensslin (UFSC – SC/Brasil) - leonardoensslin@gmail.com
Sandra Rolim Ensslin (UFSC – SC/Brasil) - sensslin@gmail.com
Álvaro Guillermo Rojas Lezana (UFSC – SC/Brasil) - lezana@deps.ufsc.br
Janaína Renata Garcia (UFSC – SC/Brasil) - janaina@deps.ufsc.br

RESUMO O objetivo deste artigo é elaborar um processo metodológico que auxilie a identificação dos aspectos a serem desenvolvidos pelas empresas e empreendedores para estimular a evolução dos negócios na direção desejada, seja esta o seu crescimento, sua estabilização ou até mesmo a sua venda. Para isto utiliza-se da metodologia de pesquisa exploratória, abordando-se inicialmente a teoria sobre Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e Comportamento dos Empreendedores. A seguir, propõe-se um processo que enquadra o negócio no CVO de Churchill e Lewis e analisam-se as características comportamentais de seus empreendedores para, assim, realizar-se um diagnóstico completo da organização e gerar-se uma série de recomendações para ações futuras. Por fim, o processo é aplicado a uma companhia produtora de frutas localizada no sul de Santa Catarina e os resultados obtidos são apresentados. Com isto, constata-se que o conhecimento construído nos empreendedores pelo processo metodológico proposto mostra-se eficaz na identificação de ações potenciais que levem o empreendimento à situação futura desejada. No entanto, é importante ressaltar que tais constatações são limitadas pelo fato de serem provenientes de uma única aplicação prática.

Palavras-chave Ciclo de vida Organizacional; Empreendedor; Decisão; Avaliação; Agronegócio; Fruticultura.

ABSTRACT *The aim of this paper is to elaborate a methodological process that is capable of identifying the aspects to be developed by companies and entrepreneurs to stimulate the development of business in a desired direction, whether it is for growth, for stability or even for their sales. In order to achieve this, an exploratory research was developed, starting with a theoretical review on the Organizational Life Cycles (OLC) and Behavior of Entrepreneurs. Next, the paper proposes a process that fits the business within Churchill and Lewis' OLC and analyzes the behavioral characteristics of its entrepreneurs in order to prepare a complete diagnosis of the organization and create a series of recommendations for future initiatives. Finally, the process is applied to a fruit producing company located in southern Santa Catarina and the results are presented. In this way, it's possible to conclude that the knowledge obtained by the entrepreneurs through the proposed methodology was effective in identifying potential initiatives capable of leading the organization to the desired situation. However, it is important to emphasize that such findings are limited by a single implementation.*

Keywords Organizational Life Cycle; Entrepreneurship; Decision; Evaluation; Agribusiness; Fruits.

1. INTRODUÇÃO

Ao conduzir o negócio desde a criação até etapas mais evoluídas em termos de tamanho e complexidade, os empreendedores se deparam com desafios característicos a cada um dos estágios alcançados. A maneira com que eles os enfrentam é influenciada pelas características de personalidade individuais e pode ser crucial para o sucesso e sobrevivência da empresa.

As organizações do setor agrícola também fazem parte deste contexto. É o caso de um grupo de fruticultores localizados nos Sul de Santa Catarina, que desejam inovar a sua forma de fazer negócio e tornarem-se competitivos frente a agricultores de outras regiões do Brasil e até mesmo de outros países.

Sob esta perspectiva, apresenta-se o desafio de construir de maneira estruturada o conhecimento necessário aos empreendedores sobre os fatores críticos de sucesso para se alcançar os objetivos de sua empresa e também os pessoais.

Pode-se encontrar na literatura alguns modelos que permitem a construção de tal entendimento. É o caso dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional (GREINER, 1972; CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT ; BRUCE, 1987; ADIZES, 1993) e também dos trabalhos sobre o Comportamento Empreendedor (TONELLI, 1997; LISONDO, 2006).

Além disso, existem estudos que se utilizam dos trabalhos mencionados no parágrafo anterior para desenvolver instrumentos para avaliar as organizações de acordo com o CVO (FAYET, 2009). Assim como construir o conhecimento sobre um determinado contexto nos decisores envolvidos, como é o caso dos modelos de apoio à decisão (ENSSLIN; VIANNA, 2007; BORTOLUZZI *et al.*, 2009; DE MORAES *et al.*, 2010; DELLA BRUNA *et al.*, 2011; DA ROSA *et al.*, 2012; DELLA BRUNA *et al.*, 2012).

Desta maneira, define-se como objetivo do artigo elaborar um processo metodológico que auxilie a identificação dos aspectos a serem desenvolvidos por uma empresa e empreendedores para estimular a evolução dos negócios na direção desejada, seja esta o seu crescimento, sua estabilização ou até mesmo a sua venda. Tal objetivo denota por si só a relevância do presente trabalho (TASCA *et al.*, 2010; ENSSLIN *et al.*, 2012).

Trata-se de uma pesquisa teórica a respeito dos temas relacionados e, com base nesta, elabora-se um modelo conceitual de análise das empresas e seus empreendedores. Por fim, utilizam-se apresentações elucidativas e entrevistas abertas para aplicar a proposta a um caso real do setor de fruticultura.

Partindo do raciocínio já mencionado, o artigo apresenta a seguir uma revisão da literatura a respeito dos Ciclos de Vida Organizacionais – com foco no modelo de Churchill e Lewis – e também das Características do Comportamento Empreendedor. Depois, a metodologia proposta é apresentada através de um modelo conceitual, que é aplicado na seqüência a uma empresa de fruticultura catarinense. Por fim, são feitas as considerações a respeito dos resultados e constatações obtidos ao final do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Ciclos de vida das organizações

Os modelos de Ciclo de Vida Organizacional buscam fornecer subsídios para entender o processo de desenvolvimento das empresas, que ocorre através das diversas mudanças a que estas e seus gestores são submetidos ao longo do tempo. Em geral, as fases dos CVO's são descritas de forma semelhante à evolução dos seres vivos (FAYET, 2009). Dentre eles, pode-se citar o de Larry Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987), e Adizes (1993).

Tais modelos aumentam o entendimento sobre a natureza, características e problemas dos negócios, permitindo que as pessoas envolvidas em sua gestão possam estar mais preparadas para enfrentar os atuais e futuros desafios. Isto se aplica tanto aos proprietários e gerentes das organizações, quanto a consultores e instituições governamentais relacionados às mesmas (CHURCHILL; LEWIS, 1987).

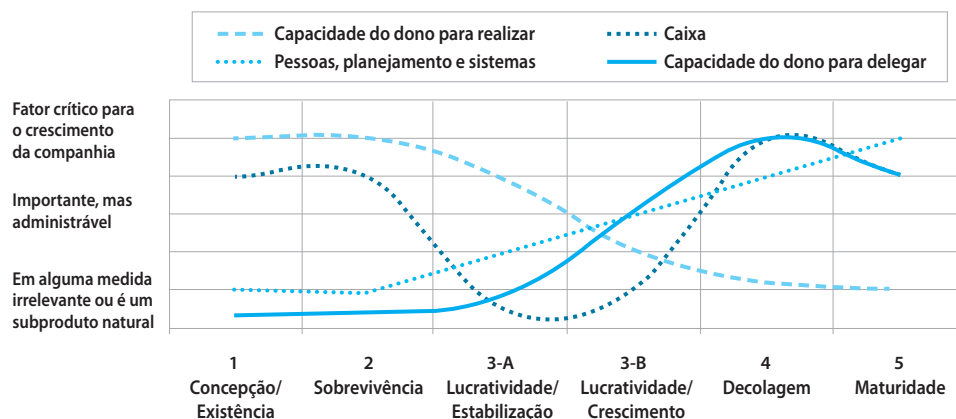
Por ter uma abordagem voltada às pequenas empresas, o modelo de Churchill e Lewis foi escolhido como base para as proposições feitas no presente artigo. Apresenta-se a seguir uma descrição do modelo.

2.1.1. Modelo de Churchill e Lewis

Em 1987, Neil C. Churchill e Virginia L. Lewis propuseram um modelo que visa identificar as semelhanças entre os problemas normalmente enfrentados durante os estágios de desenvolvimento das pequenas empresas, apesar da grande diversidade de estilos gerenciais, ações e estruturas apresentados por cada uma delas.

O modelo de Ciclo de Vida Organizacional em questão define cinco estágios de desenvolvimento: Existência, Sobrevivência, Lucratividade, Decolagem e Maturidade, conforme pode ser observado na Figura 1. Cada estágio é qualificado de acordo com o tamanho, diversidade e complexidade da organização. Além disso, descreve-se a evolução de fatores como estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão de sistemas formais, diretrizes estratégicas e envolvimento do proprietário no negócio. A seguir os estágios do CVO são apresentados em maiores detalhes.

Figura 1 – Modelo de Churchill e Lewis.



Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983, p 42).

2.1.1.1. Estágio 1 – Existência

Neste estágio, o foco da companhia está em conseguir os primeiros clientes e garantir o atendimento dos pedidos. Sua estrutura é simples e seus proprietários realizam praticamente todas as atividades. Os sistemas e planejamento formais são quase inexistentes e a estratégia da empresa é simplesmente manter-se viva, buscando faturamento suficiente para pagar suas despesas básicas. As empresas que alcançam sucesso nesta etapa avançam para o estágio de Sobrevivência (CHURCHILL; LEWIS, 1987). Os fatores mais críticos são a capacidade do proprietário em realizar as atividades operacionais e a disponibilidade de caixa. Por outro lado, a capacidade do proprietário para delegar, a gestão de pessoas, a prática do planejamento e uso de sistemas são menos vitais (FAYET, 2009).

2.1.1.2. Estágio 2 – Sobrevivência

A manutenção de um número de clientes capaz de sustentar as atividades da empresa caracteriza o estágio de Sobrevivência. Neste período, a organização passa a ter uma receita capaz de equalizar suas despesas e ainda permitir novos investimentos (FAYET, 2009).

A organização ainda é bastante simples, o número de funcionários limitado e estes geralmente são supervisionados por um encarregado geral. Os sistemas ainda estão minimamente desenvolvidos e o planejamento, quando existente, limita-se à projeção financeira da empresa. Ao passar pelo estágio de Sobrevivência, a companhia pode crescer, passando ao Estágio 3. Ou então, ela pode permanecer nesta etapa obtendo lucros marginais e, em um certo momento, ser vendida com pequena perda sobre seu valor ou, simplesmente, fechar as portas.

2.1.1.3. Estágio 3 – Sucesso

Rentável e estável, no estágio de Sucesso a organização permite ao empreendedor manter o status alcançado e dedicar-se a outras atividades, seguindo o sub-estágio 3A – Estabilização, ou então reinvestir os lucros para continuar a expansão da companhia, levando-a ao sub-estágio 3B – Crescimento.

O sub-estágio 3A – Estabilização – é marcado pelo afastamento entre o empreendedor e a empresa. Este passa a se dedicar a outras atividades como criação de novas empresas, política ou *hobbies*. Em seu lugar, assumem gestores profissionais que têm a missão de manter o *status quo* da companhia. Além disso, sistemas financeiros, de planejamento, de controle de produção e *marketing* são implantados e passam a operar em processos formais.

O fluxo de caixa já não é mais uma restrição e os lucros estão na média ou acima da concorrência. A organização pode permanecer por anos nesta condição. Por fim, ela pode ser vendida com algum lucro, ser conduzida a crescer ou caso não se adapte às novas condições ambientais, fechar as portas.

Já o sub-estágio 3B – Crescimento – é marcado pela busca intensiva de capital para financiar a expansão da companhia, seja por recursos próprios ou pela capacidade de tomada de empréstimos adquirida pela empresa. Ao mesmo tempo, o empreendedor tem duas tarefas importantes: manter a lucratividade do negócio e desenvolver gestores que atenderão às necessidades advindas do crescimento. Esta última atividade exige o aumento da capacidade de delegação do empreendedor.

A implementação de Sistemas é necessária para contemplar a expansão da companhia. O planejamento estratégico, a exemplo do financeiro, adquire grande importância dentro da empresa e conta com participação intensiva do proprietário. Se bem sucedida, a companhia passa ao estágio 4 – Decolagem. Caso contrário, ela regride aos estágios anteriores, mantendo-se nestes ainda por um bom tempo ou indo à falência.

2.1.1.4. Estágio 4 – Decolagem

Os principais problemas a serem resolvidos neste estágio são como crescer rapidamente e como financiar tal crescimento. Assim, os fatores críticos de sucesso estão relacionados à capacidade de delegação de responsabilidades aos gerentes com o intuito de tornar a gestão mais eficiente e à capacidade de captar e utilizar bem os recursos financeiros.

A descentralização e complexidade forçam os sistemas a se tornar mais refinados e extensos. Além disso, ambos os planejamentos operacionais e estratégicos recebem maior influência dos gerentes. A presença do proprietário ainda é marcante na companhia, mas sua separação é crescente.

Se superados os desafios advindos do crescimento, o proprietário pode fazer de seu negócio uma grande empresa, atingindo o estágio 5, da Maturidade. Caso contrário, a companhia pode ainda manter o tamanho ou diminuir e continuar sendo um sucesso ou então ser vendida com lucro.

2.1.1.5. Estágio 5 – Maturidade

Neste estágio, o foco da empresa está em consolidar e controlar os ganhos financeiros decorrentes do grande crescimento e, ao mesmo tempo, manter o espírito empreendedor e a flexibilidade de adaptação a novas condições de mercado. A eliminação de desperdícios que podem ter surgido do crescimento e uso mais eficiente dos recursos são objetivos prioritários dos gestores.

Sistemas bem desenvolvidos e processos detalhados de planejamento fornecem informações que suportam a tomada de decisão. A gestão é descentralizada e formada por profissionais experientes e bem capacitados. Caso consiga manter-se competitiva frente às mudanças e oportunidades de mercado, a empresa continuará lucrativa e vista como referência em sua área de atuação. Já a falta de capacidade empreendedora e adaptativa pode levá-la a um sexto tipo de estágio, chamado pelo autor de “Ossificação”, caracterizado por uma inabilidade da companhia em fazer frente a novos competidores, que normalmente percebem as mudanças ambientais com maior rapidez.

Segundo o autor, os fatores que podem determinar o sucesso da empresa em seus estágios de evolução estão associados a características do empreendedor e da própria empresa. Estes podem ser identificados na Figura 1, sendo as capacidades de delegar e realizar associadas ao proprietário e as demais – Planejamento, Pessoas, Sistemas e Caixa – à organização.

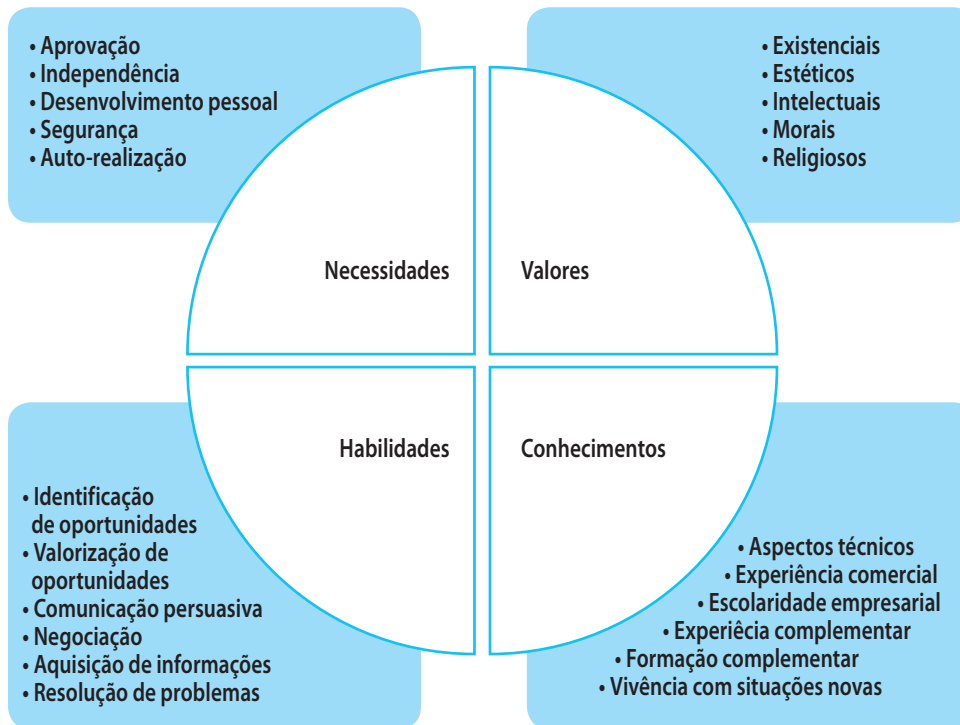
A seguir, detalham-se as características do empreendedor, buscando entender as ações e decisões tomadas por este com relação ao negócio.

2.2. Características do empreendedor

Segundo Peter Drucker (1987, p.25), os empreendedores são indivíduos que utilizam a inovação como um “meio pelo qual eles exploram as mudanças como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”. É esta a definição adotada para este artigo, que relaciona o indivíduo empreendedor àquele que cria seu próprio negócio.

Algumas pesquisas conseguiram identificar certas características comuns aos empreendedores de sucesso e algumas destas são abordadas neste trabalho. Elas partem da premissa de que os aspectos mais relevantes do comportamento são: necessidades, valores, habilidades e conhecimentos (TONELLI, 1997), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Características condicionantes do Comportamento Empreendedor.



Fonte: Adaptado de Longen, 1997.

Necessidades: para Tonelli (1997), a necessidade representa “uma percepção de *déficit*, uma manifestação de desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto)”. A busca pelo restabelecimento do equilíbrio interno faz com que o indivíduo tente satisfazer suas necessidades, sendo a atuação no meio profissional um meio de fazê-lo.

Baron *et al.* (2008) fazem um paralelo da evolução das necessidades do empreendedor ao longo do CVO. Para isso, eles baseiam-se nas principais necessidades dos empreendedores propostas por Birley e Westhead em 1992: Necessidade de Aprovação pela família, amigos e sociedade; Necessidade de Independência da vida pessoal e profissional; Necessidade de Desenvolvimento dos potenciais e habilidades pessoais; Necessidade de Segurança às ameaças advindas do meio; Necessidade de Auto-realização.

Valores: os valores são constituídos pelas crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que moldam a visão de mundo de um indivíduo (EMPINOTTI, 1994; ZAMCOPÉ *et al.*, 2010; LACERDA *et al.*, 2011). Influenciam a maneira como um empreendedor toma suas decisões e reage aos estímulos do meio em sua atividade empresarial. Empinotti (1994) classifica os valores em: Valores existenciais, relacionados à vida, saúde, lazer, alimentação, trabalho, economia, etc.; Valores estéticos, relacionados à organização, limpeza e aparência do empreendimento; Valores intelectuais, relacionados ao modo como o empreendedor posiciona a inovação e a criatividade em seu negócio. Valores morais, ligados à conduta que o empresário exige de sua empresa dentro de tais preceitos. Valores religiosos, que influenciam algumas normas e rituais estabelecidas pelo empreendedor em sua companhia.

Habilidades: o sucesso de um novo negócio é altamente dependente das habilidades apresentadas pelo seu empreendedor no exercício profissional. Elas são associadas à facilidade com que um indivíduo utiliza suas capacidades físicas e intelectuais (RODRIGUES, 1992).

Ray (1993) realizou um estudo acerca das habilidades dos empreendedores e as classificou da seguinte forma: Identificação de Novas Oportunidades, fundamental para que o empreendedor inicie seu negócio e também o mantenha competitivo à medida que ele cresce; Valoração de Oportunidades, relacionada à habilidade de diferenciar uma simples ideia de um novo negócio com sucesso em potencial; Comunicação Persuasiva, utilizada para convencer a família, amigos, investidores e clientes a apoiarem as suas ideias; Negociação, fundamental para as relações comerciais com clientes, fornecedores, etc.; Aquisição de Informações, ligada ao processo de identificar, coletar e organizar informações relevantes ao negócio; Resolução de Problemas, que é a utilização sistemática de operações mentais para encontrar respostas e superar os obstáculos que se interpuserem aos objetivos do empreendedor.

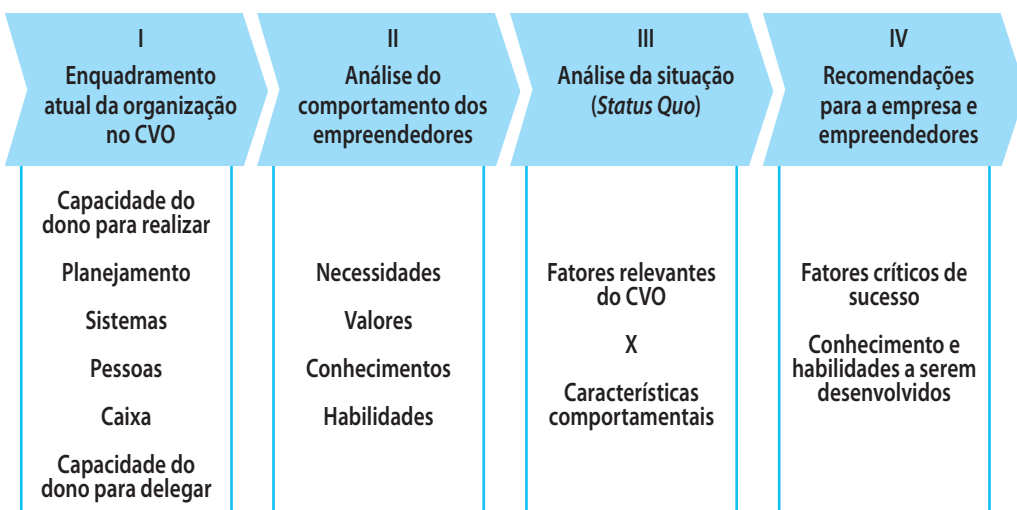
Conhecimentos: representa aquilo que as pessoas sabem de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O conjunto de conhecimentos de um indivíduo provém de processos organizados de aprendizagem ocorridos ao longo da sua vida. Tais processos criam novas estruturas cognitivas e emocionais que modificam o comportamento individual (LEZANA, 1995).

Lezana (1995) conceitua e descreve os tipos de conhecimentos relevantes aos empreendedores: Aspectos técnicos do negócio, associados aos conhecimentos sobre o produto e o processo de produção; Experiência na área comercial, ligada aos conhecimentos de atendimento às necessidades dos clientes, como publicidade, distribuição e criação de novos produtos; Escolaridade, que diz respeito aos conhecimentos formais obtidos nas instituições de ensino; Experiência empresarial, que proporciona ao empreendedor uma visão global do funcionamento da empresa, auxiliando na resolução de eventuais problemas; Formação complementar, que tem a ver com a aquisição de novos conhecimentos, complementares aos que já possui e geralmente relacionada ao negócio; Vivência com situações novas, conhecimento obtido através da resolução de desafios surgidos na vida pessoal e profissional do empreendedor.

3. METODOLOGIA PROPOSTA

Neste artigo, os conceitos teóricos de CVO e de Comportamento Empreendedor são consorciados para promover o desenvolvimento de um processo de análise da situação atual de uma empresa e seus empreendedores e geração de recomendações que visam incrementar as chances de sobrevivência do negócio. Conforme apresentado na Figura 3, inicia-se o processo de análise com o enquadramento de determinados aspectos da companhia nos estágios do modelo de CVO de Churchill e Lewis.

Figura 3 – Etapas para análise da empresa e seus empreendedores.



Fonte: Os autores.

Em seguida, faz-se uma investigação do conjunto de necessidades, valores, conhecimentos e habilidades dos empreendedores da empresa em questão.

O cruzamento das informações geradas pelas duas análises iniciais permitirá a Análise da Situação Atual (*Status Quo*) da empresa e empreendedores. Assim, se construirá o conhecimento necessário para a recomendação e assimilação por parte dos empreendedores, de um caminho de evolução para a organização, dos fatores críticos de sucesso para a mesma e dos aspectos comportamentais a serem desenvolvidos pelos proprietários.

3.1. Enquadramento Atual da organização no CVO

Nesta primeira etapa, é feito o enquadramento da organização dentro do CVO de Churchill e Lewis. É importante ressaltar que uma empresa dificilmente estará completamente dentro de um determinado estágio do CVO. Haverá aspectos mais e menos evoluídos e a análise conjunta destes é que indicará certa predominância em algum estágio específico.

Deste modo, os aspectos já levantados pelo modelo de Churchill e Lewis serão tidos em conta para a avaliação de enquadramento no CVO, citam-se: capacidade do dono para realizar, planejamento estratégico, sistemas de gerenciamento e controle, gestão de pessoas, disponibilidade de caixa e capacidade do dono para delegar. Além disso, outras informações do ambiente interno e externo da empresa complementarão a análise.

As ferramentas utilizadas para realizar esta atividade são entrevistas com os proprietários e pesquisas documentais. Estas constituem a base para o preenchimento de uma matriz de enquadramento de cada aspecto no CVO.

3.2. Análise do Comportamento dos Empreendedores

Nesta etapa, as características da personalidade – necessidades, valores, habilidades e conhecimentos – dos empreendedores da empresa são levantadas para suportar análises futuras. Isto se dará através de entrevistas com os mesmos e criação de uma planilha com as informações das características comportamentais do perfil de cada um.

3.3. Análise da Situação Atual (*Status Quo*)

Consiste no cruzamento dos dados extraídos das duas análises anteriores em uma matriz que permite a visualização da situação atual de uma forma completa e objetiva. Com base nisto, faz-se um diagnóstico da situação atual dos fatores relevantes do CVO da empresa e das características comportamentais dos empreendedores, apresentando a tendência evolutiva de cada um destes critérios.

3.4. Recomendações para a empresa e empreendedores

Esta etapa está dividida em duas partes, a primeira tange as recomendações para a evolução do negócio em si, já a segunda diz respeito à evolução das características comportamentais dos empreendedores.

Deste modo, se propõe inicialmente qual o caminho de evolução da empresa que mais se adequaria ao conjunto de necessidades e valores do empreendedor à luz do CVO de Churchill e Lewis.

A definição da trilha de evolução do negócio depende da legitimação de seus proprietários. Portanto, a participação direta deles neste processo é fundamental para que se chegue a um resultado condizente aos seus objetivos pessoais. Além disso, é preciso ter em conta o contexto em que a organização está inserida, com destaque para as tendências de mercado, atuação da concorrência e influência dos demais *stakeholders*.

Uma vez identificado o caminho de evolução desejado para a empresa, é possível recorrer novamente ao CVO para investigar quais serão os fatores críticos de sucesso para que a empresa alcance seus objetivos.

Para buscar a superação destes fatores, o empreendedor precisará estar preparado. Isto significa que precisará de um conjunto de habilidades e conhecimentos que, se não os domina ainda, terá que desenvolvê-los. Caso estes não tenham interesse em fazê-lo, contam ainda com a opção de contratar profissionais que possuam tais características.

Na seção seguinte, se apresenta uma aplicação do processo elaborado em uma empresa de fruticultura localizada no Sul do Estado de Santa Catarina.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Caracterização da empresa estudada

Favorecida pelas condições naturais e culturais, a fruticultura é uma importante atividade econômica para a região do Litoral Sul de Santa Catarina. A produção é predominantemente feita por pequenos empreendimentos familiares, onde o agricultor tem seu próprio negócio e executa ou delega diretamente a maioria das atividades.

Localizada próximo a centros urbanos maiores como Florianópolis, Porto Alegre e Curitiba, a região possui um potencial de expansão do volume de produção e aumento de competitividade no mercado nacional. Para isso, é preciso superar alguns pontos fracos do modelo de negócios vigente na quase totalidade das propriedades agrícolas na região.

Segundo Sonego *et al.* (1993), profissionais que atuam no suporte aos agricultores da região, listam alguns destes problemas: produtos comercializados em embalagens inadequadas; comercialização feita por intermediários, reduzindo os ganhos dos produtores; desorganização dos produtores; falta de crédito para investimento e na época oportuna; infra-estrutura de produção e distribuição deficientes; despreparo técnico-comercial dos agricultores; baixa competitividade com relação a produtores de outras regiões.

A empresa estudada neste artigo destaca-se por ter contornado alguns destes obstáculos e atingir um volume de produção e faturamento acima da média do setor. Fundada em 1996 por dois sócios irmãos na cidade de Urussanga-SC, conta atualmente com cerca de 60 hectares plantados, 3 caminhões, 1 centro de distribuição e é operada por aproximadamente 20 colaboradores. Abastece atualmente grandes supermercados e atacadistas do litoral catarinense com frutas como uva, ameixa, pêssego e nectarina.

A seguir, apresentam-se a evolução e os resultados da aplicação da metodologia proposta na seção anterior ao presente estudo de caso. Espera-se assim testar a validade do modelo elaborado e, ao mesmo tempo, gerar um material útil de suporte gerencial aos empreendedores analisados.

4.2. Enquadramento Atual da organização no CVO

Para a realização da análise prevista nesta etapa, foram realizadas apresentações elucidativas e entrevistas com os proprietários do negócio, além de pesquisa à documentação disponibilizada. Ao final da etapa, foi definido e legitimado pelos empreendedores um quadro de posicionamento da companhia dentro do CVO, conforme apresentado pela Tabela 1.

Tabela 1 – Enquadramento da Empresa no CVO.

Critério de análise	Estágio Predominante	Características Observadas
Capacidade do dono de realizar	3A - Lucratividade - Estabilização	Ambos os sócios já demonstraram a capacidade de realização ao conduzir a empresa do estágio de concepção ao atual. Conhecem a fundo todas as operações realizadas na organização e conseguem obter resultados acima da média do setor.
Capacidade do dono de delegar	2 - Sobrevivência	Um dos sócios, que atua no suporte técnico e gestão estratégica e financeira, apresenta uma maior capacidade de delegação de responsabilidades. Entretanto, o outro sócio, responsável pela operação da empresa, ainda se envolve constantemente na execução de atividades, o que o limita quanto à capacidade de delegação.
Disponibilidade de Caixa	3A - Lucratividade - Estabilização	O negócio apresenta um fluxo de entrada de receita estável, acima da média do setor. Tais recursos são suficientes para pagar os custos de operações, investimentos de expansão incremental e ainda retornar lucro para os proprietários. Entretanto, caso a empresa deseje partir para o estágio de Lucratividade-Crescimento precisará de um aporte de capitais adicional ao proporcionado pela operação normal.
Planejamento	2 - Sobrevivência	É realizado um planejamento financeiro anual para previsão de receitas e despesas da próxima safra, mas não existe uma formalização deste processo. Além disso, não existe um planejamento estratégico estruturado na companhia. As decisões de investimento são tomadas com o sentido de expansão, mas não existe um direcionamento estratégico definido.
Sistemas	3A - Lucratividade - Estabilização	Existem bancos de dados, desenvolvidos por um dos sócios, com informações sobre horas trabalhadas, atividades realizadas, custos, despesas e vendas realizadas. Apesar de ter alguns problemas de robustez e integração, permite um gerenciamento mais efetivo dos recursos da companhia.
Pessoas	2 - Sobrevivência	Conta com uma média de 20 colaboradores, número que aumenta durante a safra e reduz durante a entre-safra. A estrutura possui 3 níveis hierárquicos: Proprietários, Supervisores e Operadores. A quase totalidade dos funcionários possui um baixo nível de escolaridade e preparo técnico, inclusive os supervisores de time. Todo o suporte técnico e gerencial é executado pelos próprios donos.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3. Análise do Comportamento dos Empreendedores

A exemplo da anterior, nesta etapa também foram realizadas entrevistas com os empreendedores envolvidos. Para diferenciar os empreendedores sem a necessidade de identificá-los, utilizou-se a nomenclatura “Sócio A” e “Sócio B”.

Durante a realização das entrevistas, eles tiveram a oportunidade de falar a respeito de si próprios e também sobre o seu sócio, o que resultou na elaboração de uma planilha de análise das necessidades, valores, conhecimentos e habilidades evidenciados, conforme apresentado pela Tabela 2.

Tabela 2 – Análise do Comportamento dos Empreendedores.

Critério de análise	Sócio A	Sócio B
Necessidades	O estágio atual da empresa já permite ao empreendedor satisfazer em grande parte suas necessidades. Assim, não demonstra expectativa de inovação e crescimento da companhia.	Apesar de ter satisfeito necessidades como a de segurança, aprovação e independência, ainda apresenta-se insatisfeito quanto às necessidades de desenvolvimento pessoal e auto-realização. Por isso, busca inovar o modelo de negócios da empresa para que este lhe apresente novos desafios que lhe permitam desenvolver seu potencial, trazer novos aprendizados e realização pessoal.
Valores	A situação atual da empresa está de acordo com os valores do empreendedor, de modo que este não demonstre alguma insatisfação maior quanto à maneira com que os negócios são conduzidos.	O empreendedor mostra-se desconfortável com alguns aspectos da empresa relacionados aos valores estéticos e intelectuais. Por isso, desenvolve iniciativas que visam a aumentar a organização do empreendimento e também obter maior retorno sobre o uso de suas capacidades intelectuais.
Habilidades	Seus pontos fortes são a Negociação com clientes e fornecedores, a Aquisição de Informações de mercado e a Resolução de Problemas rotineiros. A identificação e valoração de oportunidades não ocorre com muita frequência. O desenvolvimento Comunicação Persuasiva poderia lhe facilitar a delegação de atividades e contato com clientes.	Identifica e valora novas oportunidades com frequência e um bom grau de acertividade. A comunicação persuasiva com o time interno e aquisição de informações técnicas do negócio também são pontos fortes. Consegue resolver problemas com certa habilidade. Um ponto de melhoria seria aumentar as habilidades de negociação e comunicação persuasiva com potenciais parceiros e investidores.
Conhecimentos	Conhece com profundidade os aspectos técnicos do processo produtivo, mas o desconhecimento técnico sobre o produto o faz tomar algumas decisões ineficazes. Tem experiência comercial adequada para o atual estágio da companhia. Assim como o é a sua experiência empresarial e escolaridade, desenvolvidos através de vivência com situações de trabalho. Entretanto, um possível crescimento da companhia exigiria que buscasse formação complementar, principalmente com relação à área de gestão e comercial, mas não demonstra iniciativa natural para buscá-las.	Sua formação escolar de Mestre em Agronomia confere conhecimentos diferenciados com relação aos aspectos técnicos dos processos e produtos. Demonstra vontade de intensificar o uso deste diferencial e, assim, obter maior retorno sobre suas atividades. Por trabalhar também em uma instituição de pesquisa e extensão agropecuária, possui experiência empresarial bem desenvolvida e tem contato com práticas de gestão até mais avançadas do que as utilizadas no próprio negócio. Por não atuar diretamente em vendas, sua experiência comercial é mais limitada. Procura constantemente formação complementar através de cursos e seminários.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4. Diagnóstico da situação atual (Status Quo)

Tendo em vista a análise de caráter qualitativo apresentada nas seções 4.2 e 4.3, elaborou-se uma matriz que possibilita o diagnóstico geral da situação atual do contexto estudado de uma forma objetiva, conforme apresentado pela Tabela 3.

Tabela 3 – Matriz de análise da situação atual.

Características comportamentais	Critérios	Nível evidenciado		Impacto CVO x características comportamentais						Diagnóstico		
		Sócio A	Sócio B							Sócio A	Sócio B	
		Estágio atual Tendência próximo estágio		3A ↓	2 ↑	3A ↑	2 ↑	3A ↑	2 ↑			
Insatisfação das necessidades	Aprovação			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
	Independência			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
	Desenvolvimento pessoal			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
	Segurança			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
	Auto-realização			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
Conhecimentos	Aspectos técnicos			✓							⇒	⇒
	Experiência comercial			✓							⇒	⇒
	Escolaridade						✓	✓	✓	✓	⇒	⇒
	Experiência empresarial			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⇒	⇒
	Formação complementar			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⇒	⇒
Habilidades	Vivência com situações novas			✓	✓						⇒	⇒
	Identificação de oportunidades			✓	✓		✓	✓			⇒	⇒
	Valorização de oportunidades			✓	✓		✓	✓			⇒	⇒
	Comunicação persuasiva			✓	✓	✓				✓	⇒	⇒
	Negociação			✓	✓	✓	✓	✓			⇒	⇒
Compatibilidade com valores	Aquisição de informações			✓	✓	✓	✓	✓			⇒	⇒
	Resolução de problemas			✓	✓	✓	✓	✓			⇒	⇒
	Existenciais			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
	Estéticos			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
	Intelectuais			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
Compatibilidade com valores	Morais			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒
	Religiosos			-	-	-	-	-	-	-	⇒	⇒

Legendas:	Deficiente	✓ Impacto relevante	↓ Reduzir
	Suficiente	- Impacto indireto	⇒ Manter
	Excedente	Impato fraco ou irrelevante	↑ Aumentar

Fonte: Dados da pesquisa.

Na direção vertical foram dispostos os fatores relevantes para a interpretação do CVO de Churchill e Lewis, o estágio atual diagnosticado para cada um deles e a tendência de sua relevância no próximo estágio da empresa no ciclo.

Uma vez que cresce em número de colaboradores e infra-estrutura, o empresário precisa delegar as atividades de forma mais eficiente e organizada. Além disso, a empresa necessita evoluir em questão de planejamento, sistemas e gestão de pessoas. Deste modo, percebe-se que apenas o fator “Capacidade do dono de realizar” tende a perder relevância no próximo estágio da empresa no CVO.

Na direção horizontal da Tabela 3, apresentam-se as características comportamentais dos empreendedores, assim como o nível atual de satisfação/adequação destas à situação pessoal e profissional de cada um dos sócios.

De modo geral, constata-se que o sócio A possui um nível suficiente de satisfação de suas necessidades, o que denota uma tendência de acomodação ao estágio alcançado pelo seu empreendimento. Seu nível de conhecimentos e habilidades está majoritariamente de acordo com o que precisa para exercer suas funções atuais, com exceção da formação complementar para garantir a melhoria contínua e manutenção da competitividade da companhia.

Já o sócio B mostra-se insatisfeito no que tange suas necessidades de desenvolvimento pessoal e auto-realização, assim como seus valores estéticos e intelectuais, fato que denota uma tendência do mesmo a buscar mudanças que supram o *déficit* apresentado, podendo vir a utilizar sua empresa como meio para tal.

O cruzamento dos eixos vertical e horizontal apresenta a relação de impacto das características comportamentais em cada um dos fatores do CVO. Tais relações foram fundamentadas nos referenciais teóricos do artigo e também no conhecimento empírico dos autores e dos empreendedores avaliados.

Como o sócio A tende a manter o negócio em sua situação atual, a análise de impacto citada no parágrafo anterior não é tão relevante para ele quanto o é para o sócio B, que está em busca de novos desafios. Assim, o primeiro poderá focar seu desenvolvimento no sentido de suprir algumas deficiências específicas apresentadas pela companhia, enquanto o segundo terá que olhar mais à frente e buscar mais intensamente o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para enfrentar os novos obstáculos.

É com base nesta última afirmação que se desenvolveu a seção mais à direita da Tabela 3, onde se faz um diagnóstico completo das características de cada empreendedor no que diz respeito à redução, manutenção ou aumento de cada uma delas em sua vida.

Deste modo, foi possível avaliar que o sócio A apresenta uma tendência de manter suas características atuais, precisando aumentar sua atenção para a formação complementar em quesitos ainda deficientes na companhia dado o seu estágio atual predominante (3A – Lucratividade/Estabilização), como é o caso da capacidade de delegar, planejamento e gestão de pessoas.

Quanto ao sócio B, percebeu-se que terá uma tendência em reduzir a insatisfação das necessidades de desenvolvimento pessoal e auto-realização e aumentar a compatibilidade do negócio com seus valores estéticos e intelectuais. Para isso, poderá dedicar-se a conduzir seu empreendimento a estágios mais evoluídos do CVO. No entanto, a conseqüente maior exigência de disponibilização de caixa fará com que o desenvolvimento de sua habilidade de negociação seja um ponto crítico para o sucesso de suas novas iniciativas. Isto porque precisará conquistar novas fontes de investimento e parceiros de negócio.

4.5. Recomendações para a empresa e empreendedores

Uma vez discutidas e legitimadas as análises anteriores em conjunto com os próprios empreendedores, o caminho de evolução de Churchill e Lewis e a Matriz de Análise da Situação Atual (Tabela 3) serviram como base para discutir a direção dos próximos passos a serem dados pela empresa.

Após a análise das diferentes alternativas, os gestores decidiram manter a empresa estudada no estágio de 3A e fazer um planejamento estratégico com foco no aumento da eficiência na utilização dos recursos para aumento da sua rentabilidade, corrigindo também os fatores que ainda não atingiram tal nível. Além disso, os supervisores receberão treinamento adequado para assumir maiores responsabilidades gerenciais e assim reduzir a carga de trabalho dos proprietários.

Com isto, o sócio A poderá continuar se dedicando à execução de atividades específicas - projetos especiais - na própria empresa. Enquanto isso, o sócio B terá tempo e capital para desenvolver um novo empreendimento, sozinho ou com outros sócios, na busca da satisfação de suas necessidades e valores.

O novo empreendimento teria um modelo de negócios diferenciado, capaz de superar as barreiras atuais do setor, já citadas anteriormente, e assim atingir estágios de evolução superiores.

A seguir, destacam-se alguns dos resultados obtidos após a aplicação do estudo de caso.

5. RESULTADOS OBTIDOS

A aplicação do processo metodológico proposto neste trabalho ao caso da empresa estudada teve como principal resultado a criação de um maior entendimento dos empreendedores a respeito de sua empresa e de si próprios. Deste modo, foi possível construir alternativas condizentes com suas características de personalidade e a situação atual da organização, tendo em conta também o ambiente em que está inserida.

A partir da assimilação e validação da análise pelos empreendedores, iniciou-se um trabalho de planejamento estratégico, com o principal objetivo de aumentar a eficiência e rentabilidade da estrutura atual da companhia e fortalecer ainda mais sua posição competitiva.

Além disso, o sócio B está desenvolvendo iniciativas de negócios com novos parceiros e fazendo visitas de *benchmark* a empresas de fruticultura referência no mercado. Também realizou um curso sobre Gestão Estratégica. Com isso, busca estabelecer as bases para a concepção de um negócio diferenciado no setor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pelo entendimento dos fatores da empresa e dos empreendedores a serem desenvolvidos para o alcance dos seus objetivos, o presente artigo elaborou um processo metodológico estruturado para analisar tais aspectos. Com isso, pode-se considerar que o objetivo principal do trabalho foi alcançando, dadas algumas limitações detalhadas na seqüência.

Dentre as principais constatações extraídas deste processo, está a grande contribuição dada pelos modelos de CVO e comportamento empreendedor ao possibilitar uma análise estruturada a respeito de empresas e empresários que atuam nos mais diversos ambientes de negócio.

Além disso, notou-se a importância da participação constante dos empreendedores ao se realizar uma análise deste tipo. Isto porque as constatações e recomendações elaboradas só mantêm sua validade se forem legitimadas pelos envolvidos no processo.

Ainda vale ressaltar a contribuição dada pelo presente artigo aos fruticultores do Litoral Sul Catarinense e até mesmo a empreendedores de outros setores. Eles agora contam com mais um exemplo de como aumentar sua compreensão dos aspectos referentes à evolução de seu empreendimento e do seu próprio comportamento. Partindo de uma análise deste tipo, podem melhor direcionar suas ações para o atendimento dos objetivos pessoais e de negócio.

No entanto, deve-se levar em conta algumas limitações deste estudo. Uma delas concerne às referências bibliográficas utilizadas que, apesar de ainda válidas ao atual contexto empresarial, foram em sua maior parte publicadas há mais de 10 anos atrás. Ademais, cita-se a falta de um método mais detalhado para o enquadramento da organização no CVO e também para a análise de perfil empreendedor. Isto fez com que os resultados das análises fiquem por vezes em um campo bastante macro e subjetivo, dificultando a geração de ações diretamente relacionadas a estes.

Por isso, recomenda-se que futuras aplicações da mesma metodologia busquem sanar tais deficiências e assim gerar modelos ainda mais eficientes, atuais e padronizados. Além disso, é importante que se continue acompanhando os resultados obtidos com as aplicações já realizadas do modelo por meio de uma pesquisa longitudinal.

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**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- BARON, G. D.; SILVA G. D. D.; LEZANA, A. G. R.. Manifestação das Necessidades do Empreendedor no Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner. *In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, 2008,.
- BIRLEY, S; WESTHEAD, P. A. Comparison of new firms in “assisted” and “nonassisted” areas in Great Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, v.4, p. 299-338, 1993.
- BORTOLUZZI, S.C., ENSSLIN, S.R., LYRIO, M.V.L., ENSSLIN, L. Proposta de um Modelo Multi-critério de Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro para Apoiar Decisões de Investimentos em Empresas de Capital Aberto. *CAP Accounting and Management*, v. 3, n. 3, 2009.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, n. 61, p. 30-50, 1983.
- DA ROSA, F.S.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R.J. Environmental Disclosure Management: A Constructivist Case. *Management Decision*, v. 50, n. 6, p. 1117-1136, 2012.
- DELLA BRUNA JR.; E., ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Supply chain performance evaluation: A case study in a company of equipment for refrigeration. *In: Technology Management Conference (ITMC)*, IEEE International, San Jose, EUA, p. 969-978, 2011.
- DELLA BRUNA JR., E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 7, n. 1, p. 113-125, 2012.
- DE MORAES, L.; GARCIA, R.; ENSSLIN, L.; DA CONCEIÇÃO, M.; DE CARVALHO, S. The multicriteria analysis for construction of bench markers to support the Clinical Engineering in the Healthcare Technology Management. *European Journal of Operational Research*, v. 200, p. 607-615, 2010.
- DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- EMPINOTTI, M. **Os Valores a Serviço da Pessoa Humana**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R.; PACHECO, G.C.; Um Estudo Sobre Segurança em Estádios de Futebol Baseado na Análise da Literatura Internacional. *Perspectivas em Ciências da Informação*, v.17, n. 2, p. 71-91, 2012.
- ENSSLIN, L.; VIANNA, W.B. A utilização de ferramentas gerenciais na gestão do terceiro setor: relevância do BSC – uma aplicação. *GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, n. 2, 2007.
- FAYET, E. A. **Marco Teórico para um Modelo de Gestão à Luz do Ciclo de Vida das Organizações**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A Performance Measurement View Of IT Project Management. **The International Journal of Productivity and Performance Management**, n. 60, p. 132-151, 2011.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollo Regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión**. Una puesta en práctica de programas de promoción. 1995. Tese (Doutorado) - Universidad Politécnica de Madrid, Espanha.

LISONDO, H. Psicologia do processo de decisão numa crise organizacional. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 2, 2006.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

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

RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. Ed.Vozes: Rio de Janeiro, 1992.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Rang Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52. 1987.

SONEGO, M. *et al.* A Fruticultura no Litoral Sul de Santa Catarina. **Agropecuária Catarinense**, Florianópolis, SC, v.16, n.3, p. 44-49, nov. 2003.

TASCA, J.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; ALVES, M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, p. 631-655, 2010.

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

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 4, 2010.

