

## CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PEQUENOS NEGÓCIOS, SEUS PROBLEMAS E A INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Afonso Augusto T. de F. de C. Lima, MsC. - [afonsoli@mbox1.ufsc.br](mailto:afonsoli@mbox1.ufsc.br)

Álvaro G. R. Lezana, Dr. - [alezana@eps.ufsc.br](mailto:alezana@eps.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina, Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas  
Campus Universitário da Trindade  
88.040-970 Florianópolis Santa Catarina  
Tel. 48-331-7024

***Resumo.** A importância dos pequenos negócios justifica, de per se, que se busquem novas soluções a fim de não só alavancar sua efetividade mas, principalmente, de melhorar suas chances de sobreviver nos primeiros anos de existência. Os estudos já realizados a respeito do Comportamento Empreendedor relacionado ao sucesso podem constituir uma base para o entendimento de diversos problemas relacionados à gestão desse tipo de empresa, já que parece ser possível intervir e atuar no sentido da obtenção de mudança comportamental que aproxime a atuação do empreendedor à de um modelo teórico ideal. Isto, aliado ao potencial de previsibilidade de algumas das ocorrências mais importantes no sistema gerencial que a abordagem do Ciclo de Vida das Organizações propicia, aparenta constituir um caminho promissor no sentido de desenvolver uma metodologia de diagnóstico e intervenção no sistema gerencial das pequenas empresas. Esta nova metodologia, oportunamente associada a modelos já existentes com bom potencial de resultados para intervenções tradicionais, se desenvolvida adequadamente, pode vir a contribuir não apenas para o conhecimento na área, mas constituir mais um elemento a integrar os esforços para intervir na realidade dos pequenos negócios.*

***Palavras-chave:** Empreendedorismo, Comportamento organizacional, Diagnóstico organizacional, Pequenas empresas*

### . Introdução

Muito se tem discutido e escrito sobre a importância dos pequenos negócios<sup>1</sup> para o desenvolvimento sócio-econômico. Da literatura<sup>2</sup>, podem ser extraídos alguns argumentos centrais, como grande capacidade de absorção de mão-de-obra menos qualificada, integração

---

<sup>1</sup> Ou Pequenas Empresas ou Empresas de Pequeno Porte.

<sup>2</sup> DEAKINS (1996); BATALHA e DEMORI (1990); PASSOS (1996); NAISBITT (1994); KRUGLIANSKAS (1996)

às grandes cadeias produtivas ou papel complementar a elas, prestam-se ao papel de instrumentos da descentralização econômica e democratização do capital, são mais flexíveis nas operações e mais ágeis no processo decisório.

Quadro1 – Importância das Pequenas Empresas em Relação ao Total de Empregos

|                     |
|---------------------|
| BRASIL 70%          |
| Espanha 69%         |
| Portugal 68%        |
| Japão 67%           |
| França 51%          |
| Estados Unidos 50 % |
| Alemanha 40%        |
| Inglaterra 34%      |

Fonte: PASSOS (1996); KRUGLIANSKAS (1996)

Além desses argumentos, bastante atuais parecem ser as análises referentes ao incremento do potencial competitivo dos pequenos negócios em relação às novas configurações daquilo que se convencionou chamar “mercados globalizados”: queda de barreiras comerciais tornando desnecessárias as pesadas estruturas de apoio burocrático para exportação; o avanço nas telecomunicações, bem como o cada vez mais fácil e barato acesso à tecnologia de ponta facilitam o melhor aproveitamento das vantagens da flexibilidade e agilidade; a crescente tendência à diferenciação, em contrapartida ao consumo de massa, multiplica o número de nichos de mercado ao redor do mundo; a qualidade pode ser facilmente obtida ou reproduzida, abalando o predomínio das marcas consagradas.

No ambiente brasileiro, embora o discurso político não constitua novidade, chamam a atenção recentes ações concretas voltadas para o setor. Entre elas o propalado “pacote” lançado pelo Governo Federal que propõe o reescalonamento das dívidas fiscais e previdenciárias das 4,5 milhões de pequenas empresas brasileiras e o aporte de 8 bilhões de reais a juros subsidiados e com burocracia reduzida para financiá-las (Revista VEJA, 13/10/99). Destacam-se também iniciativas como a do SEBRAE, buscando adaptar à realidade brasileira o bem-sucedido sistema italiano de consórcios de pequenas empresas voltadas para a exportação que, naquele país, já exportam mais do que as empresas de grande porte (Jornal do Comércio, 20/04/99).

Quadro 2 – O “Pacote” Governamental de Estímulo às Pequenas Empresas

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| EXPECTATIVA DE GERAÇÃO DE EMPREGOS | 3 milhões de vagas até novembro de 2000   |
| EMPRÉSTIMOS OFICIAIS               | 8 bilhões de reais a taxas subsidiadas  |
| BUROCRACIA                         | Redução do número de documentos para pleitear empréstimos e do prazo de liberação dos recursos de 60 para 21 dias |
| PARCELAMENTO DE DÉBITOS            | Dívidas fiscais e previdenciárias parceladas em trinta anos ou mais, com redução nas taxas de juros               |

Fonte: Revista VEJA, n. 41, 13/10/99

No entanto, apesar do reconhecimento que os pequenos negócios constituem um segmento importante para a vitalidade sócio-econômica e a despeito de esforços concretos envidados ao longo dos anos, os números a respeito do insucesso desse tipo de empreendimento são desalentadores. Encontram-se facilmente na literatura e na mídia estatísticas que indicam um índice de mortalidade de pequenas empresas em torno de 70% até o final do primeiro ano, chegando a mais de 95% ao final do quinto ano do início das atividades, o que parece vigorar também em economias mais desenvolvidas do que a brasileira (DEAKINS, 1996).

Inúmeras explicações são apresentadas para elucidar este quadro, algumas delas bastante objetivas como falta de acesso a fontes de financiamento, incapacidade gerencial, inexistência de uma política de fomento eficaz ou mesmo injunções relacionadas a planos econômicos. Por exemplo, GONÇALVES e KOPROWSKI (1995) relatam os resultados de uma pesquisa realizada em todo o território nacional para prospectar a realidade gerencial das pequenas empresas, tendo sido encontrado que 35% não utilizavam planejamento de produção, 37% não realizavam apuração de custos, 39% não utilizavam controle de estoques, 41% não faziam fluxo de caixa, 43% não utilizavam planejamento de vendas, 50% não buscavam informações sobre processos produtivos e tecnologia, 53% não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade, 72% não tinham *lay-out* planejado, 75% não programavam investimentos, 77% não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro, 80% não faziam treinamento de recursos humanos e 83% não utilizavam técnicas de *Marketing*.

Parece justificado, portanto, o interesse em desenvolver métodos e instrumentos para intervenção e mudança nos pequenos negócios. Na literatura, podem ser encontradas inúmeras propostas e modelos, sob diferentes perspectivas teóricas. Assim, o que se pretende neste artigo é tecer considerações sobre as bases da integração dos conceitos do Comportamento Empreendedor e do Ciclo de Vida das Organizações para melhor compreender a realidade das pequenas empresas e planejar intervenções que afetem sua eficácia.

## **2. O Comportamento Empreendedor**

Ao inserir o conceito de empreendedor na discussão sobre os problemas dos pequenos negócios, parece conveniente esclarecer uma questão semântica: a tradução literal do termo *entrepreneur* em seu sentido popular, tanto do inglês quanto do francês para o português, resulta na denominação “empresário” que, em português tem a conotação de “proprietário de empresa”. Os conceitos são diferentes, pois nem todo empresário é um empreendedor e um empreendedor não é, necessariamente, um empresário (SILVA, 1996), embora o arcabouço deste trabalho implique ambas as qualidades nos mesmos indivíduos.

As referências pioneiras sobre as pessoas que se destacam das demais em função de sua capacidade de detectar e aproveitar oportunidades, os empreendedores, remontam ao século XVIII. Alguns estudiosos da economia à época interessavam-se pela compreensão do empreendedor como elemento propulsor do sistema econômico, relacionando-o sempre com o fator inovação. Existia, entre alguns deles, a noção de que o desenvolvimento econômico resultava da criação contínua de novos empreendimentos (FILLION, 1999).

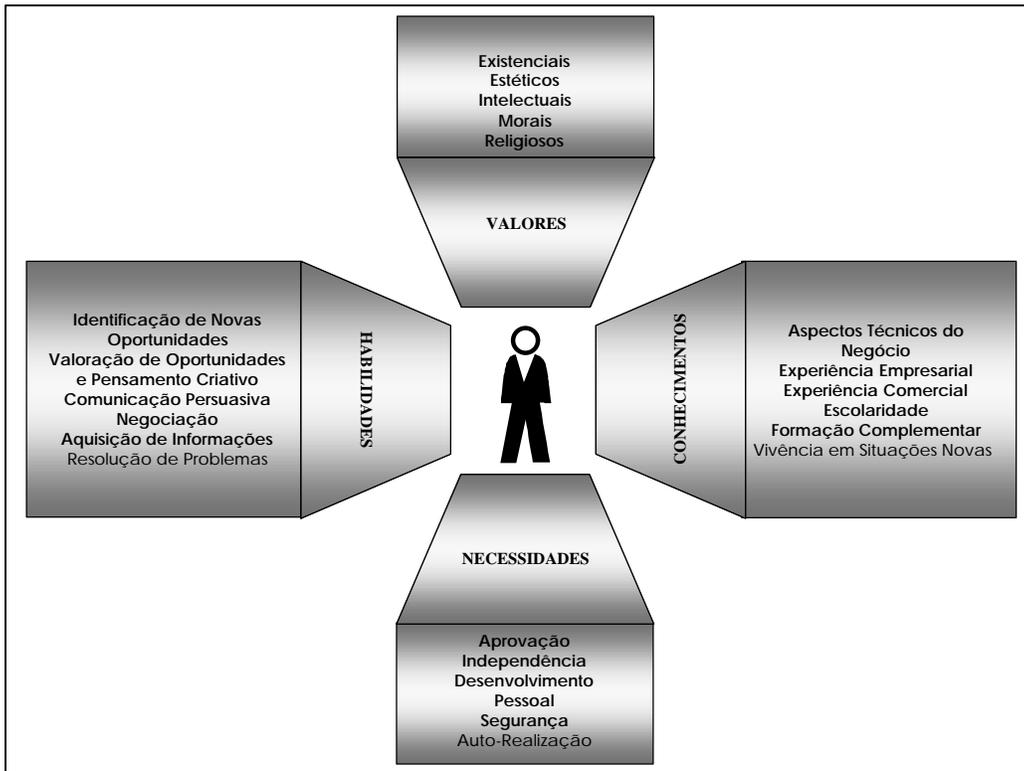
A economia, no entanto, com sua conhecida ênfase nos modelos quantificáveis, apresentava limitações para desenvolver adequadamente os conhecimentos na área e, já no século XX, o foco para compreender os fenômenos relacionados ao empreendedor voltaram-se para os aspectos de criatividade e intuição. Psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros estudiosos do comportamento humano passaram a analisar o empreendedor não como fenômeno econômico, mas como um indivíduo dotado de capacidades e habilidades especiais.

Um número significativo de pesquisas foi realizado a partir da década de 50 para, com enfoques diversos, dar caráter de cientificidade a um perfil mais ou menos homogêneo do empreendedor. A partir dos anos 80, já como um campo específico de estudos, o empreendedorismo passa a ser de interesse da maioria das ciências humanas e gerenciais.

Segundo DRUCKER (1986), os estudos a respeito mudaram a perspectiva de se buscar exaustivamente os traços de personalidade característicos dos indivíduos empreendedores, passando-se a enfatizar o comportamento empreendedor que, inclusive, pode ser aprendido.

Nesse sentido, LONGEN (1997) propõe um modelo de características de personalidade (fig. 1) que, interagindo entre si, podem explicar o comportamento empreendedor e, em princípio, contingencia o sucesso.

Figura 1 – As Características Condicionantes do Comportamento Empreendedor



Fonte: Adaptado de LONGEN (1997)

Dessa forma, parece lícito supor que é possível intervir em algumas dessas características para, de acordo com um diagnóstico estruturado e integrado a outros elementos organizacionais, corrigir distorções que afetem a efetividade da empresa, ou mesmo sua sobrevivência. LEZANA e CAMIOTTI (1999:322) afirmam: “É importante ressaltar que do conjunto de características comportamentais as habilidades podem ser desenvolvidas, o conhecimento e os valores podem ser adquiridos.”

### 3. O Conceito de Ciclo de Vida das Organizações

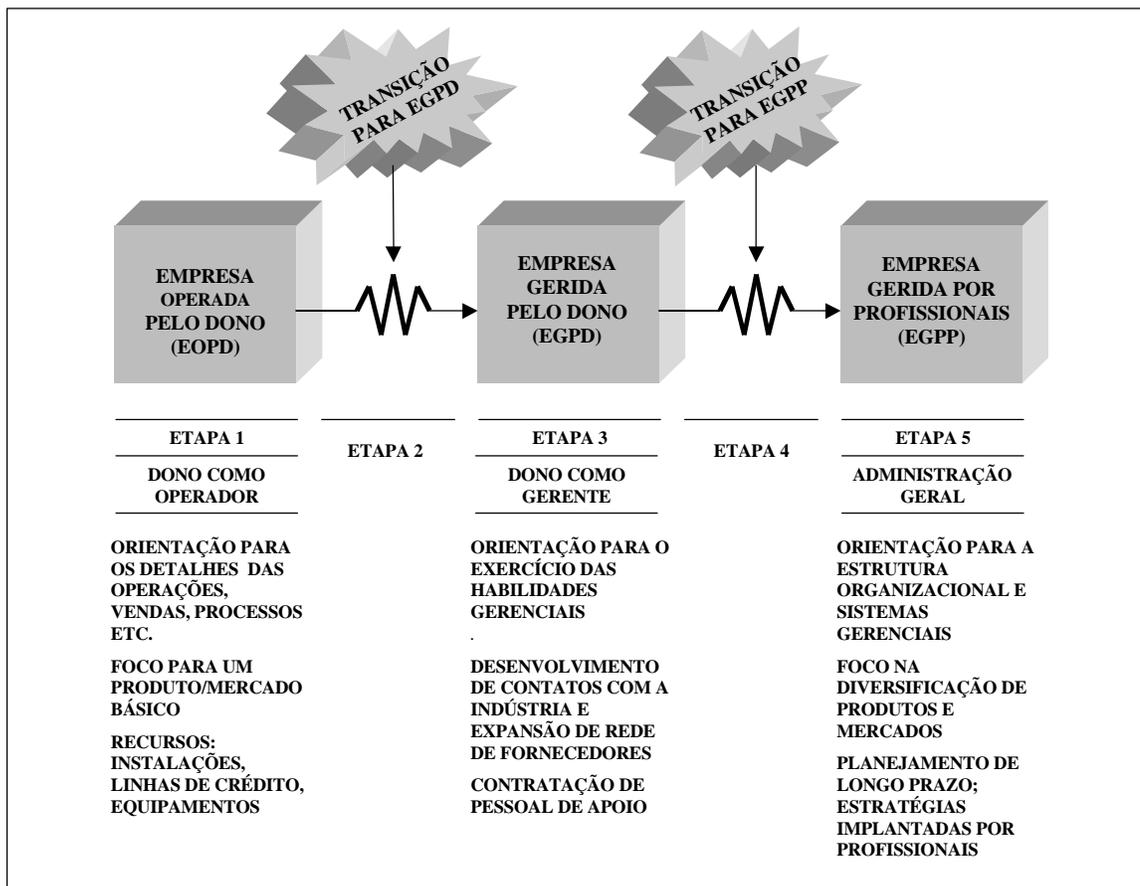
O conceito de Ciclo de Vida das Organizações (CVO) baseia-se no pressuposto que, assim como os seres vivos, aquelas percorrem um ciclo vital padrão e previsível que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas. Do ponto de vista gerencial, o que importa no conceito de CVO, é que ele permite, entre outros aspectos, aprender um meta-padrão típico de gerência e de ocorrência de problemas em cada fase da existência organizacional. É o que afirma GREINER (1998:56): “*Managerial problems and practices are rooted in time. They do not last throughout the life of an organization*”.

Os modelos de CVO auxiliam a compreensão do processo evolucionário dos negócios sob diversos aspectos. Os modelos de enfoque dito tradicional privilegiam a análise das fases evolutivas enfatizando aspectos como os produtos, as vendas e o crescimento da empresa. Já o enfoque gerencial enfoca os aspectos administrativos considerando os problemas na transição de uma etapa para a outra. (LEZANA e LANZA, 1996).

Em geral, os modelos tradicionais de CVO encontrados na literatura apresentam fases que refletem crescimento, maturidade e decadência, mas diferem principalmente quanto ao número de fases e aos elementos organizacionais descritos. O modelo gerencial proposto por MOUNT *et all.* (1993) considera preponderante o papel desempenhado pelo proprietário durante o processo de desenvolvimento da empresa.

O modelo gerencial (fig. 2) parece constituir a melhor opção para integrar os conceitos de CVO e do Comportamento Empreendedor, pois privilegia o foco sobre o proprietário que é, *a priori*, a fonte da força empreendedora que ADIZES (1999:xvi) considera como fator-chave para entender CVO: “... *it remains true that entrepreneurship causes growing and a lack of entrepreneurship causes aging ...*”.

Figura 2 – O Modelo Gerencial de CVO



Fonte: adaptado de Mount *et all.* (1993)

#### 4. A Integração dos Conceitos

O instrumento por excelência para planejar a intervenção em organizações é o Diagnóstico Organizacional e a literatura é pródiga em metodologias as mais diversas, indicadas para as mais variadas situações e contextos. Algumas delas já utilizaram o conceito

de CVO como base para a elaboração de diagnósticos em empresas de menor porte, como por exemplo PADULA e VADON (1996) e CÂNDIDO *et all.* (1999).

Tomando como exemplo o trabalho de PADULA e VADON (1996), é preciso delimitar os subsistemas organizacionais para planejar a intervenção. Propomos então, adaptando o modelo utilizado por aqueles autores, três níveis de análise organizacional, os subsistemas estratégico, organização e integrativo.

Quadro 3 – Os Três Subsistemas Como Unidades de Análise

| <b>SUBSISTEMA</b>  | <b>ABRANGÊNCIA</b>                                     |
|--------------------|--|
| <b>ESTRATÉGICO</b> | <b>Estratégia e Planejamento</b>                       |
| <b>ORGANIZAÇÃO</b> | <b>Órgãos, Procedimentos, Papéis e Relacionamentos</b> |
| <b>INTEGRATIVO</b> | <b>Direção</b>   |

Fonte: adaptado de PADULA e VADON (1996)

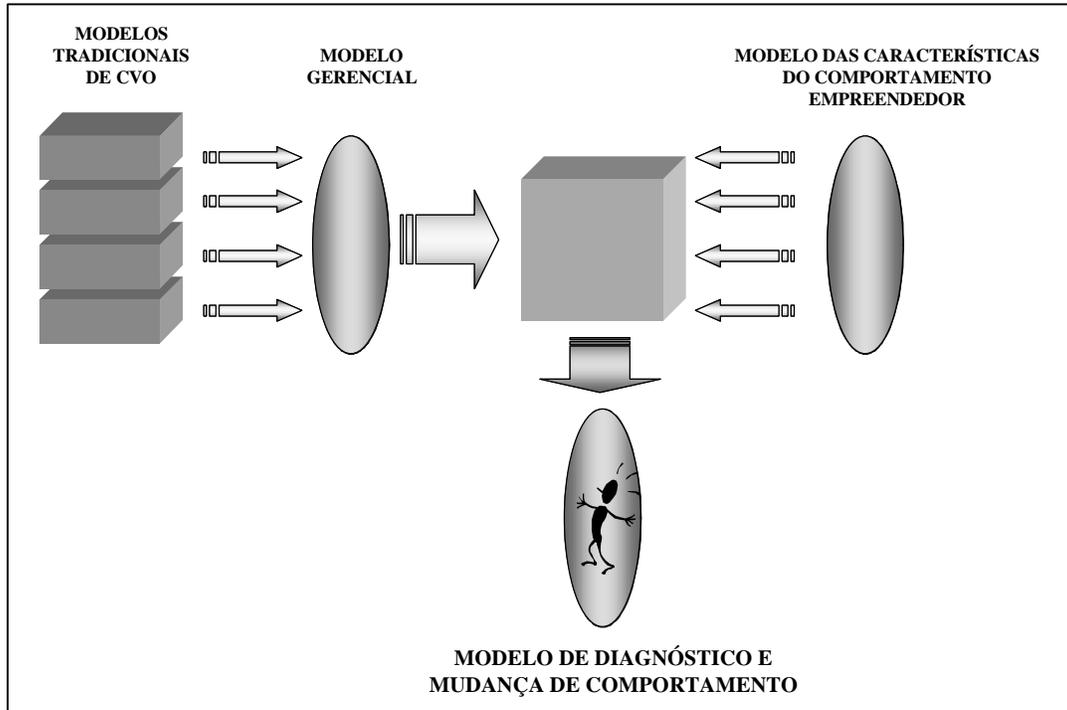
O subsistema estratégico engloba as definições organizacionais em relação aos ambientes interno e externo: missão, objetivos, estratégias, políticas e todos os sistemas de planejamento, formais ou não. O subsistema organização é composto de todos os elementos estruturais que suportam a existência organizacional: os órgãos, os procedimentos operacionais, os papéis a serem desempenhados pelas pessoas e os relacionamentos entre eles. O subsistema integrativo reúne as funções relacionadas ao elemento catalizador do sistema organizacional, a direção, a coordenação ou integração de esforços, individuais e coletivos, para torná-los convergentes em relação aos objetivos organizacionais.

Neste caso, o foco recai sobre o subsistema integrativo, não porque seja mais importante do que os outros dois, mas porque nele está situada a atuação do empreendedor, e porque o diagnóstico para intervenção naqueles subsistemas já dispõe de diversos modelos. Também não se pode dizer que o diagnóstico ao nível de direção tenha sido negligenciado nos modelos existentes, muito ao contrário, mas o que propomos é focalizar os problemas do subsistema integrativo do ponto de vista das características do Comportamento Empreendedor: as necessidades, o conhecimento, as habilidades e os valores. Pode-se acrescentar que, embora organizações de qualquer tamanho ou natureza tenham no fator empreendedorismo a sua força propulsora (ADIZES:1999), é nas pequenas empresas que a atuação do empreendedor, ou seu comportamento, assumem importância capital, pela sua repercussão direta e imediata, sem a mediação de sistemas gerenciais mais desenvolvidos.

O modelo gerencial de CVO de MOUNT *et all.* (1993) permite analisar pequenas empresas justamente a partir da perspectiva do proprietário, ou empreendedor como convencionalmente chamá-lo, ainda que eventualmente não manifeste um comportamento empreendedor relacionado ao sucesso. Além do modelo gerencial, outros modelos de CVO descrevem problemas, ou situações problemáticas, relacionadas ao empreendedor. Parece lícito considerar que é possível proceder a uma prospecção desses problemas e sistematizá-los à luz do modelo de MOUNT *et all.* (1993), obtendo uma espécie de roteiro para diagnóstico.

Julga-se possível, também, numa segunda fase, relacionar aqueles elementos obtidos inicialmente às características do Comportamento Empreendedor, buscando parâmetros para um modelo de diagnóstico e prescrição de soluções por meio da mudança comportamental, já que adotamos a premissa que o tipo de comportamento em questão, o Comportamento Empreendedor, pode ser aprendido (LEZANA e CAMILOTTI,1999).

Figura 3 – A Integração Resulta em Uma Nova Proposta



## 5. Conclusão

A importância dos pequenos negócios justifica, de *per se*, que se busquem novas soluções a fim de não só alavancar sua efetividade, mas principalmente de melhorar suas chances de sobreviver nos primeiros anos de existência.

Os estudos já realizados a respeito do Comportamento Empreendedor relacionado ao sucesso podem constituir uma base para o entendimento de diversos problemas relacionados à gestão desse tipo de empresa, já que parece ser possível intervir e atuar no sentido da obtenção de mudança comportamental que aproxime a atuação do empreendedor à de um modelo teórico ideal. Isto, aliado ao potencial de previsibilidade de algumas das ocorrências mais importantes no sistema gerencial que a abordagem do Ciclo de Vida das Organizações propicia, aparenta constituir um caminho promissor no sentido de desenvolver uma metodologia de diagnóstico e intervenção no sistema gerencial das pequenas empresas.

Esta nova metodologia, oportunamente associada a modelos já existentes com bom potencial de resultados para intervenções tradicionais, se desenvolvida adequadamente, pode vir a contribuir não apenas para o conhecimento na área, mas constituir mais um elemento a integrar os esforços para intervir na realidade dos pequenos negócios.

## 6. Referências Bibliográficas

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1993.
- BATALHA, Mário Otávio; DEMORI Flávio, **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.
- CÂNDIDO, Antônio Pereira; GAUTHIER, Fernando Álvaro Ostuni; HERMENEGILDO, Jorge Luiz Silva. Proposta de um modelo de diagnóstico institucional baseado em teoria sobre o ciclo de vida das organizações. In: **Anais do V Congresso Internacional de**

- Engenharia Industrial & XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção** (1999 : Rio de Janeiro). CD-Room.
- DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FILION, Louis Jaques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. Abr./Jun. 1999, p. 5-28.
- \_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**. Nov./Dez. 1993, p. 50-61.
- Fôlego às micro. **Revista VEJA**, ed.1619, ano 32, n. 41, p. 124, 13 de out. 1999.
- GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. May./June. 1998, p. 55-67
- Italianos dão dicas sobre exportações no SEBRAE. **Jornal do Comércio**. Recife, edição de 20/04/99.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.
- LEZANA, Alvaro Guillermo Rojas; CAMILOTTI, Luciane. Elementos para um programa de capacitação de empreendedores. In: **Anais do 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo** (1999 : Florianópolis).
- \_\_\_\_\_; LANZA, Nébel del Socorro A.. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: **Anais do 2º Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção** (1996 : Piracicaba). CD-Room.
- LIMA, Marcelo Alceu Amoroso. A estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 1991, p. 21-30
- LONGEN, Marcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 1997.
- MOUNT, Joan., ZINGER, J. Terence, FORSYTH, George. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, 26(5), 1993, p. 111-120.
- MYLLYNIEMI, Tuija; KAURANEN, Ilkka; AUTIO, Erkko; KAILA, Martti M. **The growth of new technology-based companies**. Helsinki: Sitra, 1990.
- NAISBITT, John. **Paradoxo Global: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PADULA, Antônio Domingos; VADON, Jaques. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n.1. p. 32-43, Jan./Mar. 1996.
- PASSOS, Carlos de Faro. Desafios para as pequenas e médias empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 17 julho 1996, caderno 2.
- SCOTT, M.; BRUCE, R. (1987) Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, 20(3), 1987.
- SILVA, Hélio Eduardo da. Programa de empreendedores da UCB: bases conceituais e estratégia de desenvolvimento. **Estudos Empresariais**. 1996.
- TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina.

**REFLECTIONS REGARDING THE IMPORTANCE OF SMALL BUSINESS, SOME OF ITS PROBLEMS AND THE INTEGRATION OF THE ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR AND ORGANIZATIONS LIFE CYCLES CONCEPTS.**

**Abstract:** *The importance of the small business justifies that new solutions are looked for in order to improve its effectiveness and, mainly, to improving its chances of surviving in the first years. The studies already accomplished regarding the Entrepreneurship Behavior well happened they can constitute a base for the understanding of several problems of management in these companies, since it seems to be possible to intervene and to act for obtaining a behavioral change that approaches the performance of the entrepreneur to the a model theoretical ideal. This, ally to the previsibility potential of some of the most important occurrences in the managerial system that the approach of the Life Cycle of Organizations propitiates, it pretends to constitute a promising way in for to developing a diagnosis and intervention methodology in the managerial system of the small firms.*

**Key Words:** *Entrepreneurship; Organizational Behavior; Organizational Diagnosis; Smal Firms*