

# Um Diagnóstico Organizacional com Base no Ciclo de Vida das Empresas e Características dos Empreendedores



**Emílio Della Bruna Junior**

Whirlpool S/A - Unidade Embraco  
Mestrando pela Universidade Federal de Santa Catarina  
emiliodbj@gmail.com

**Sandra Rolim Ensslin**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Doutora pela Universidade Federal de Santa Catarina  
senssln@gmail.com

**Leonardo Ensslin**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Doutor pela University of Southern California  
leonardoenssln@gmail.com

**Álvaro Guillermo Rojas Lezana**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Doutor pela Escuela Téc.Superior de Ingenieros Industriales pelo  
Universidad Politécnica de Madrid  
lezana@deps.ufsc.br

**Janaina Renata Garcia**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina  
janaina@deps.ufsc.br

**Resumo:** Ao longo do seu ciclo de vida, os empreendimentos proporcionam diferentes desafios e oportunidades aos seus administradores. A forma com que estes lidam com tais situações são influenciadas pelas suas características comportamentais. Por consequência, o resultado dos negócios é impactado. Sendo assim, este artigo propõe um processo metodológico para avaliar o estágio evolutivo das empresas, associando-o às características comportamentais de seus empreendedores e construindo um maior entendimento de seus negócios e de si próprios. Para atingir tal objetivo, o presente artigo inicia utilizando as teorias de Ciclo de Vida Organizacional e também estudos sobre o comportamento dos empreendedores para propor um processo capaz de expandir o conhecimento dos gestores a respeito do negócio e gerar uma série de recomendações para ações futuras. Por fim, apresenta-se um Estudo de Caso onde o processo é aplicado a uma companhia do setor frutícola do Litoral Sul Catarinense. Dessa maneira, decisões como investir na expansão ou vender a empresa, estabelecer novos processos e sistemas de gestão ou, até mesmo, contratar gestores profissionais podem ser tomadas com maior chance de acerto. Os resultados e constatações obtidos ao fim do trabalho comprovam a eficácia do processo e também indicam as limitações e desafios a serem superados em estudos futuros.

**Palavras-chave:** Ciclo de Vida Organizacional, Empreendedor, Decisão, Agronegócio, Fruticultura.

## An Organizational Diagnosis Based on the Business Life Cycle and the Entrepreneurs' Characteristics

**Abstract:** Along their life cycles, the enterprises provide different challenges and opportunities to their administrators. The way they deal with such situations are influenced by their behavioral characteristics. As a consequence, the business results are impacted by this fact. Thus, this paper proposes a methodological process to assess the evolutionary stage of the companies, associating it with the behavioral characteristics of their owners and building such a greater understanding of their business and themselves. To achieve this goal, the paper starts by using the theory of Organizational Life Cycle and Entrepreneurial Behavior to present a process that is able to expand the entrepreneur's knowledge about his own company and elaborate recommendations of future actions. Finally, it presents a case study where the process is applied to a fruit-growing business located in the south coast of the Santa Catarina state. In this way, decisions like expanding or selling the business, implementing new processes and systems or even hire expert managers can be taken with more chances of success. The results and findings obtained at the end of work prove the effectiveness of the process and also indicate the limitations and challenges to be overcome in future studies.

**Keywords:** Organizational Life Cycle, Entrepreneur, Decision, Agribusiness, Fruticulture.

## 1. Introdução

Diversos estudiosos das organizações desenvolveram ao longo dos anos modelos que buscam identificar os estágios pelos quais passam as empresas durante sua existência, denominados Ciclos de Vida das Organizações (CVO). Dentre eles, pode-se citar o de Larry Greiner (1972), Churchill; Lewis (1983), Scott; Bruce (1987) e Adizes (1988).

Ao longo de cada um dos seus estágios evolutivos, as empresas deparam-se com diferentes desafios. A superação de cada uma deles exige dos empreendedores um conjunto específico de conhecimentos e habilidades. Além disso, seus aspectos de personalidade influenciam a maneira com que eles lidam com tais situações. A combinação destes fatores pode determinar o sucesso ou fracasso do empreendimento (LEZANA; GRAREGGIA, 2006).

No que diz respeito aos negócios de fruticultura, alguns desafios devem ser superados, por exemplo: barreiras inerentes ao agronegócio brasileiro, como ineficiências na infraestrutura produtiva e um capital humano ainda carente

de maior nível educacional e grau de profissionalização (JANK, 1998). Este é o caso de fruticultores estabelecidos no Litoral Sul de Santa Catarina, que buscaram inovar o modelo de negócios vigente para fazer frente à concorrência de outras regiões e até mesmo ganhar novos mercados.

Neste contexto, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: como proporcionar aos empreendedores uma forma de construir um maior entendimento dos fatores críticos de gestão do empreendimento e de suas competências pessoais para alcançar os objetivos de sua empresa e de si próprios?

A literatura apresenta alguns modelos capazes de suportar a construção de tal entendimento, como é o caso dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional, já citados anteriormente, e também dos trabalhos sobre o Comportamento Empreendedor (TONELLI, 1997).

Tais modelos são utilizados por estudos que desenvolvem instrumentos para avaliar as organizações de acordo com o CVO (LEZANA; GRAPEGGIA, 2006) e ainda por outros que visam a aplicação prática de tais conhecimentos e ferramentas na sociedade (GRAPEGGIA; LEZANA, 2006). Além disso, pode-se citar trabalhos que buscam construir o conhecimento sobre um determinado contexto nos decisores envolvidos, os que utilizam processos de desenvolvimento de modelos de apoio à decisão. (ENSSLIN; VIANNA, 2008; BORTOLUZZI *et al.*, 2009).

De acordo com o exposto, define-se como objetivo do artigo elaborar um processo metodológico que auxilie a identificação dos aspectos a serem desenvolvidos pelas empresas e empreendedores do agronegócio para estimular a evolução dos negócios na direção desejada, seja esta o seu crescimento, sua estabilização ou mesmo a sua venda.

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica 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.

No entanto, por se tratar de pesquisa exploratória cujo processo metodológico foi testado em apenas um caso específico, é importante ressaltar que existem limitações nas constatações extraídas deste trabalho. Aplicações mais extensivas e a verificação dos resultados efetivos podem vir a complementar este estudo no futuro.

Espera-se que, deste modo, o artigo sirva de referência para os empreendedores dos mais diversos ramos, tornando-os capazes de gerar, de maneira relativamente simples, um melhor entendimento sobre o contexto de seu negócio e como ele próprio se relaciona com este.

Também existe a expectativa de que o trabalho sirva como material complementar para os estudiosos do Empreendedorismo e CVO, representando mais uma alternativa de aplicação prática das teorias existentes.

O artigo apresenta a seguir a fundamentação teórica a respeito dos Ciclos de Vida Organizacionais – com foco no

modelo de Churchill e Lewis – e também das Características do Comportamento Empreendedor. Na sequência, a metodologia proposta é apresentada através de um modelo conceitual, o qual é aplicado na sequência em uma empresa de fruticultura catarinense. Por fim, são feitas as considerações a respeito dos resultados e constatações obtidas ao final do trabalho.

## 2. Ciclos de Vida das Organizações (CVO)

Os modelos de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) 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 são descritas de forma semelhante à evolução dos seres vivos (FAYET, 2009). Dentre os modelos propostos, citam-se os de Larry Greiner (1972), Churchill; Lewis (1983), Scott; Bruce (1987) e Adizes (1988).

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 donos 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. 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: (1) Existência, (2) Sobrevivência, (3) Lucratividade, (4) Decolagem e (5) Maturidade, conforme pode ser observado na Figura 1.



Figura 1 – Modelo de Churchill e Lewis

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

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 de informação formais, diretrizes estratégicas e envolvimento do dono no negócio. A seguir, os estágios do CVO são apresentados em maiores detalhes.

### **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 de informação 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 dono para realizar as atividades operacionais e a disponibilidade de caixa. Por outro lado, a capacidade do dono para delegar, a gestão de pessoas, a prática do planejamento e uso de sistemas de informação são menos vitais. (FAYET, 2009).

### **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 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 de informação 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, num certo momento, ser vendida com pequena perda sobre seu valor ou, simplesmente, fechar as portas.

### **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 subestágio 3A – Estabilização, ou então reinvestir os lucros para continuar a expansão da companhia, levando-a ao subestágio 3B – Crescimento.

O subestágio 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 subestágio 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 de informação 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.

### **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 de informação a se tornar mais refinados e extensos. Além disso, ambos os planejamentos operacionais e estratégicos recebem maior influência dos gerentes. A presença do dono 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.

### **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 de Informação 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 por Churchill; Lewis (1987) 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 de Informação 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.

### 3. 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 determinantes do comportamento são: necessidades, valores, habilidades e conhecimentos (TONELLI, 1997), conforme mostra a Figura 2.

#### 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; Silva; Lezana (2008) fazem um paralelo da evolução das necessidades do empreendedor ao longo do CVO. Para isso, eles se baseiam nas principais necessidades dos empreendedores propostas por Birley e Westhead, em 1992:

- *Necessidade de Aprovação:* o empreendedor vê o novo negócio como uma oportunidade para obter sucesso e ser reconhecido pela família, amigos e sociedade;

- *Necessidade de Independência:* relacionada à expectativa de aumento de controle sobre a vida pessoal e profissional, com maior liberdade e flexibilidade de normas e de horários;

- *Necessidade de Desenvolvimento Pessoal:* associada ao desenvolvimento dos potenciais e habilidades, busca de conhecimentos, ser referência no que faz;

- *Necessidade de Segurança:* Necessidade de proteção das e ameaças advindas do meio. Para os empreendedores, pode ser associada à questão da estabilidade financeira;

- *Necessidade de Autorrealização:* o empreendedor sente-se realizado ao conseguir trabalhar com o que lhe dá prazer, desenvolve seu potencial, supera limites e ainda obtém receita e reconhecimento com isso.

#### Valores

Segundo Empinotti (1994), os valores são constituídos pelas crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que moldam a visão de mundo de um indivíduo. 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:* considerados entre os mais influentes devido à sua abrangência, referem-se a aspectos relacionados à vida, como nível de saúde e lazer, alimentação, trabalho, economia, etc. Para o empreendedor, a empresa fornece o dinheiro que permite acesso aos padrões de preferência direcionados por estes valores.

- *Valores estéticos:* relacionados à percepção e interpretação dos estímulos aos órgãos sensoriais. Para o empreendedor, tais valores são percebidos na organização, limpeza e aparência do seu empreendimento.

- *Valores intelectuais:* relacionados ao uso das faculdades intelectuais no reconhecimento e modificação da realidade, contribuem no modo com que o empreendedor posiciona a inovação e a criatividade em seu negócio.

- *Valores morais:* ligados aos princípios, normas e padrões orientadores de conduta da sociedade. Influenciam o empreendedor quanto ao nível com que ele exige de sua empresa uma conduta dentro de tais preceitos.

- *Valores religiosos:* associados às questões religiosas, influenciam algumas normas e rituais estabelecidas pelo empreendedor em sua companhia.

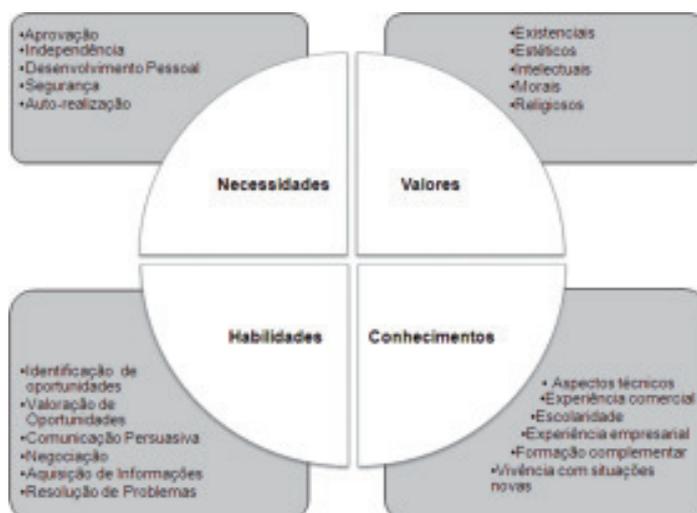


Figura 2 - Características condicionantes do Comportamento Empreendedor.

Fonte: Adaptado de Longen (1997)

## 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*: está relacionada à capacidade de pensar de forma inovadora e perceber oportunidades de negócio que a maioria das pessoas não enxergaria. É fundamental para que o empreendedor inicie seu negócio e também o mantenha competitivo à medida que ele cresce.

- *Valoração de Oportunidades*: é a habilidade de atribuir valor às oportunidades identificadas e diferenciar uma simples idéia de um novo negócio com sucesso em potencial.

- *Comunicação Persuasiva*: diz respeito à capacidade de persuasão com relação à viabilidade de uma idéia. Um empreendedor se utiliza desta habilidade para convencer a família, amigos, investidores e clientes a apoiarem as suas idéias. Além disso, conforme a empresa desenvolve esta habilidade torna-se importante para outras atividades, como vendas, obtenção de financiamentos, estabelecimento de parcerias, etc.

- *Negociação*: está associada à facilidade em conduzir uma negociação para que esta resulte em bons resultados para o indivíduo. Um empreendedor que tenha esta habilidade desenvolvida terá maior sucesso em suas relações comerciais com clientes, fornecedores, etc.

- *Aquisição de Informações*: ligada ao processo de identificar, coletar e organizar informações relevantes ao negócio. Com elas, o empreendedor poderá direcionar suas ações para manter a posição competitiva da empresa no mercado.

- *Resolução de Problemas*: 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 a ser vendido pela empresa, como o processo de produção, qualidade e

materiais. Caso o empreendedor não domine tais aspectos, deve buscar ajuda para obtê-lo.

- *Experiência na área comercial*: ligada aos conhecimentos de atendimento às necessidades dos clientes, como publicidade, distribuição e criação de novos produtos. Conhecimento valorizado devido à tendência de maior foco na satisfação dos clientes.

- *Escolaridade*: diz respeito aos conhecimentos formais obtidos nas instituições de ensino. O nível de escolaridade do empreendedor deve ser adequado ao ramo em que atua, pois tanto o seu excesso quanto a sua falta podem prejudicar o andamento dos negócios.

- *Experiência empresarial*: é obtida através da vivência de situações dentro da empresa. Proporciona ao empreendedor uma visão global do funcionamento da empresa, auxiliando na resolução de eventuais problemas.

- *Formação complementar*: tem a ver com a aquisição de novos conhecimentos, complementares aos que já possui e geralmente está diretamente relacionada ao negócio. Porém, ocorre de não ser diretamente relacionada ao negócio e tornar-se decisiva em determinadas situações.

- *Vivência com situações novas*: é o conhecimento obtido através da resolução de desafios surgidos na vida pessoal e profissional do empreendedor. Situações estas que proporcionam conhecimentos para enfrentar novos problemas de maneira mais equilibrada e eficiente.

## 4. Metodologia proposta

Neste artigo, os conceitos teóricos de CVO e de Comportamento Empreendedor são consorciados para promoverem 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. Na seção seguinte, apresenta-se uma aplicação do processo elaborado em uma empresa de fruticultura, localizada no Sul do Estado de Santa Catarina.

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. 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, construir-se 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, bem como dos aspectos comportamentais a serem desenvolvidos pelos proprietários.

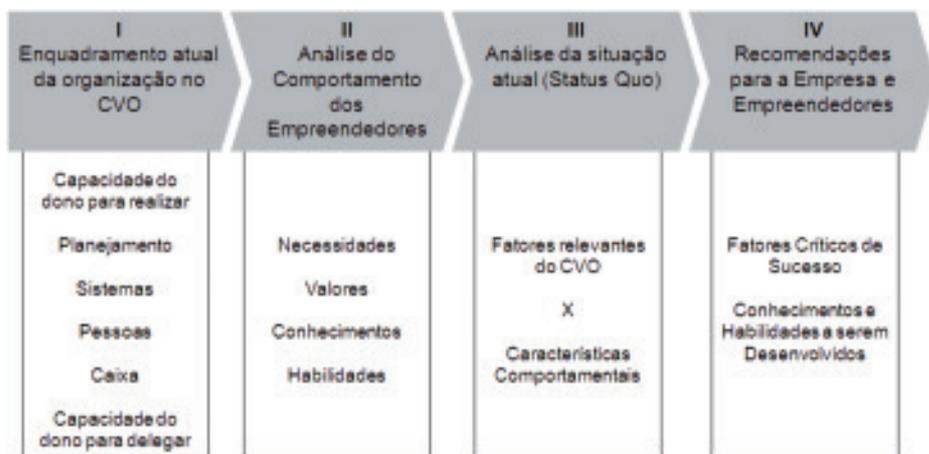


Figura 3 - Etapas para análise da empresa e seus empreendedores.

Fonte: O autor

## 5. Estudo de Caso

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 é o dono do próprio negócio. Ele é quem 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.

Sonego et al. (1993), em se tratando de 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; infraestrutura de produção e distribuição deficientes; despreparo técnico-comercial dos agricultores; baixa competitividade com relação a produtores de outras regiões.

A Frutovida 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. O empreendimento abastece atualmente grandes supermercados e atacadistas do litoral catarinense com frutas como uva, ameixa, pêssego e nectarina.

A seguir, são apresentados a evolução e os resultados da aplicação da metodologia proposta, na seção anterior, ao caso da Frutovida. Espera-se, assim, testar a validade do

modelo elaborado e, ao mesmo tempo, gerar um material útil de suporte gerencial aos empreendedores analisados.

### 5.1. 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.

### 5.2. 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.

### 5.3. Diagnóstico da situação atual (*status quo*)

Tendo em vista a análise de caráter qualitativo apresentada nas seções 5.1 e 5.2, elaborou-se uma matriz que possibilita o diagnóstico geral da situação atual do contexto estudado de uma forma objetiva, conforme apresentado pelo Quadro 1.

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 infraestrutura, o empresário precisa delegar as atividades de forma mais eficiente e organizada. Além disso, a empresa necessita evoluir em questão de planejamento, sistemas de informação 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 Frutovida no CVO.

Na direção horizontal do Quadro 1, 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.

Enquanto que o sócio B mostra-se insatisfeito no que tange suas necessidades de desenvolvimento pessoal e autorrealização, 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 do autor e dos empreendedores avaliados.

		Fatores críticos do CVO											
		Estágio Atual		3A	2	3A	2	3A	2				
		Tendência Próximo Estágio		↓	↑	↑	↑	↑	↑				
Características Comportamentais	Critérios	Nível evidenciado		Impacto CVO x Características Comportamentais						Diagnóstico			
		Sócio A	Sócio B	Capacidade do dono de realizar		Capacidade do dono de delegar		Disponibilidade de Caixa		Planejamento		Sistemas	
Insatisfação das Necessidades	Aprovação	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	→
	Independência	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	→
	Desenvolvimento Pessoal	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	↓
	Segurança	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	→
Conhecimentos	Auto-realização	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	↓
	Aspectos técnicos	█	█	✓								→	→
	Experiência comercial	█	█	✓								→	→
	Escolaridade	█	█	✓			✓	✓	✓	✓	✓	→	→
	Experiência empresarial	█	█	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	→	→
Habilidades	Formação complementar	█	█	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	↑	↑
	Vivência com situações novas	█	█	✓	✓							→	↑
	Identificação de oportunidades	█	█	✓			✓					→	→
	Valoração de Oportunidades	█	█	✓			✓					→	→
	Comunicação Persuasiva	█	█	✓	✓							→	↑
	Negociação	█	█	✓			✓					→	↑
Compatibilidade com Valores	Aquisição de Informações	█	█	✓			✓					→	→
	Resolução de Problemas	█	█	✓			✓	✓				→	→
	Existenciais	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	→
	Estéticos	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	↑
	Intelectuais	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	↑
	Morais	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	→
	Religiosos	█	█	-	-	-	-	-	-	-	-	→	→

Quadro 1 - Matriz de análise da situação atual

Fonte: O autor.

Legenda:					
█	Deficiente	✓	Impacto relevante	↓	Reduzir
█	Suficiente	-	Impacto indireto	→	Manter
█	Excedente		Impacto fraco ou irrelevante	↑	Aumentar

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 contemplar mais à frente e procurar 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 do Quadro 1, 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.

Desse 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 autorrealização 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.

#### 5.4. 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 (Quadro 1) 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 Frutovida 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 Frutovida. 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 à Frutovida.

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

### 6. Resultados obtidos

A aplicação do processo metodológico proposto neste trabalho ao caso da empresa Frutovida teve como principal resultado a criação de um maior entendimento dos empreendedores a respeito de sua empresa e de si próprios. Desse 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 da Frutovida 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.

### 7. 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 sequência.

Dentre as principais constatações extraídas deste processo, está a 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.

Ademais, 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 sobre 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 de objetivos pessoais e de negócio.

No entanto, existem alguns pontos que se mostraram falhos no decorrer da elaboração do trabalho descrito neste artigo. Eles estão ligados principalmente à 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 ficasse, 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 e padronizados. Destarte, é importante que se continue acompanhando os resultados obtidos com as aplicações já realizadas do modelo por meio de uma pesquisa longitudinal.

### Referências

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: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 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 Muticritério 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.
- DRUCKER, Peter. **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.; VIANNA, W. B. O Design na Pesquisa Quali-Quantitativa em Engenharia de Produção – Questões Epistemológicas. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 1, 2008.
- FAYET, E. A. **Marco Teórico para um Modelo de Gestão à Luz do Ciclo de Vida das Organizações**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GRAPEGGIA, M., LEZANA, A.G.R. O papel das universidades no desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas. **CAP Accounting and Management**, v. 1, n. 1, 2006.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- JANK, M. S., GARBARINO, P.; NASSAR, A. M. Estratégias para o agronegócio no Mercosul ampliado. **Gestão & Produção [online]**, v.6, n.3, p. 170-184, 1999.
- 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.
- LEZANA, A.G.R., GRAPEGGIA, M., Diagnóstico da Fase do Ciclo de Vida Organizacional. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 3, 2006.
- LONGEN, M.T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- RAY, D.M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development**, UK, v.4, n.5, p. 345-357, 1993.
- RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Vozes, 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.
- TONELLI, A. **Elaboração de uma Metodologia de Capacitação Aplicada ao Estudo das Características Comportamentais dos Empreendedores**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.