

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL

HILSON PASCOTTO

**DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS NO ESTÁGIO
INICIAL DO CICLO DE VIDA:
Um Estudo Multicaso no Setor de Serviços no Noroeste do Paraná**

MARINGÁ
2005

HILSON PASCOTTO

**DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS NO ESTÁGIO
INICIAL DO CICLO DE VIDA:
Um Estudo Multicaso no Setor de Serviços no Noroeste do Paraná**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado.

MARINGÁ
2005

HILSON PASCOTTO

**DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS NO ESTÁGIO
INICIAL DO CICLO DE VIDA:
Um Estudo Multicaso no Setor de Serviços no Noroeste do Paraná**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, pela seguinte banca examinadora:

Aprovado em 02 de junho de 2005.

Prof^a. Dr^a. Hilka Pelizza Vier Machado
Presidente (UEM)

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima
Convidado (UFLA)

Prof^a. Dr^a. Elisa Yoshie Ichikawa
Membro (UEM)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, que me proporcionou a vida e a oportunidade de alcançar mais este objetivo, conduzindo-me e amparando-me nos momentos mais difíceis.

À minha esposa, que tanto me ajudou e me incentivou a alcançar este objetivo.

À professora Hilka Pelizza Vier Machado, pelo conhecimento compartilhado através da sua orientação; pela compreensão, competência e amizade demonstradas em todos os momentos.

Aos professores da Universidade Estadual de Maringá e da Universidade Estadual de Londrina, pelos ensinamentos, incentivos, críticas e contribuições para que a conclusão do mestrado fosse possível.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este objetivo fosse alcançado.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	16
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	PEQUENAS EMPRESAS	21
2.1.1	Critérios para definição de pequenas empresas	22
2.1.1.1	Heterogeneidade das pequenas empresas	25
2.1.2	Mortalidade de pequenas empresas	26
2.2	TEORIAS DE PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	28
2.2.1	Tipologia das teorias de processo de desenvolvimento	31
2.2.1.1	Unidade de mudança	33
2.2.1.2	Modo de mudança	33
2.3	MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	35
2.3.1	Modelo de Lippitt e Schmidt (1967)	38
2.3.2	Modelo de Greiner (1972)	43
2.3.3	Modelo de Adizes (1979)	55
2.3.4	Modelo de Churchill e Lewis (1983)	64
2.3.5	Modelo de Scott e Bruce (1987)	71
2.4	ESTÁGIO INICIAL DO CICLO DE VIDA	83

2.4.1	Forças ambientais	84
2.4.2	Recursos internos	87
2.4.3	Ação administrativa do dirigente	90
2.4.4	Estágio inicial: caracterização	91
3	METODOLOGIA	96
3.1	DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA	96
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	97
3.3	DEFINIÇÃO DO NÚMERO DE CASOS	98
3.4	SELEÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	99
3.5	COLETA DE DADOS	101
3.5.1	Dados primários	101
3.5.1.1	Entrevistas	102
3.5.1.2	Pesquisa documental	103
3.5.2	Dados secundários	104
3.5.2.1	Pesquisa bibliográfica	104
3.6	ANÁLISE DE DADOS	104
3.7	PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO	109
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	114
4.1	APRESENTAÇÃO DO SISTEMA NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS ...	114
4.2	APRESENTAÇÃO DOS CASOS	115
4.2.1	Processo de criação	116
4.3	ANÁLISE DOS CASOS	124
4.3.1	Processo de desenvolvimento	126
4.3.1.1	Escolha de fornecedores	127
4.3.1.2	Política de relacionamento com clientes	131

4.3.1.3	Políticas de administração da carteira	133
4.3.1.4	Operacionalização da concorrência	134
4.3.1.5	Mercado financeiro	138
4.3.1.6	Influências do poder público	138
4.3.1.7	Processo de gestão	139
4.3.1.8	Dificuldades encontradas	145
5	CONCLUSÃO	156
	REFERÊNCIAS	158
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista individual	163

RESUMO

Diversos modelos de ciclo de vida organizacional foram desenvolvidos para explicar o processo de crescimento das organizações. Em geral, eles tomam como parâmetro a trajetória de grandes empresas e pouco se conhece sobre os problemas que afetam o desenvolvimento de pequenas empresas. Estudos têm demonstrado que as taxas de mortalidade de pequenas empresas brasileiras são elevadas, sendo necessário um melhor entendimento das dificuldades que elas enfrentam no início de suas atividades, para que se possa promover o seu crescimento. Portanto, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar os problemas enfrentados pela pequena empresa do setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida, contribuindo para a compreensão do seu processo de desenvolvimento. Para atingir os objetivos foram realizados cinco estudos de caso com empresas do setor de serviços, ramo de seguros, constituídas no ano de 2001, na região noroeste do estado do Paraná e que se encontram ativas no mercado. A pesquisa documental e a entrevista semi-estruturada foram os métodos utilizados para a coleta de dados, sendo que os dados foram analisados mediante a utilização da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da análise qualitativa mostraram problemas específicos ainda não mencionados na literatura que abrange a teoria do ciclo de vida organizacional, como por exemplo, a concorrência com grandes organizações que atuam no mesmo segmento de mercado e a natureza do serviço prestado, requerendo alerta constante dos empreendedores.

Palavras-chave: Ciclo de vida organizacional; Pequenas empresas; Setor de serviços; Desenvolvimento de empresas.

ABSTRACT

Several models taken from the organizational life cycle have been developed to explain the growth process of organizations. As a rule they adopt the trajectory of big enterprises with scanty knowledge on the problems which concern the development of smaller ones. Since the mortality rate of small Brazilian enterprises is high, a better understanding of the difficulties they face at the start of their activities is needed so that their growth may be warranted. The identification of problems within the small insurance enterprise at the first stages of development is the aim of current research. It will be a contribution towards the understanding of the development process. Five case studies with insurance firms, still on the market, established in the north-western region of the state of Paraná, Brazil, in 2001, have been undertaken. The semi-structured interview and documental research have been the methods for data collection, whereas data were analyzed according to contents analysis techniques. Results of qualitative analysis showed specific problems still not mentioned in the literature on the theory of organizational life cycle. Competition with big organizations sharing the same market section and the type of the service given need the entrepreneurs' constant attention and solicitude.

Key words: organization's life cycle; small enterprises; service section; enterprises' development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais critérios quantitativos de classificação de pequenas empresas no Brasil.....	23
Quadro 2	Teorias Básicas de Mudança Organizacional	30
Quadro 3	Estágios de desenvolvimento organizacional e suas preocupações críticas	39
Quadro 4	Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Lippitt e Schmidt (1967).....	40
Quadro 5	Estágio de desenvolvimento e seus problemas segundo Lippitt Schmidt (1967)	42
Quadro 6	Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Greiner (1972)..	52
Quadro 7	Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Greiner (1972)	54
Quadro 8	Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Adizes (1990) ...	61
Quadro 9	Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Adizes (1990).....	63
Quadro 10	Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Churchill e Lewis (1983).....	68
Quadro 11	Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Churchill e Lewis (1983)	70
Quadro 12	Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Scott e Bruce (1987)	75
Quadro 13	Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Scott e Bruce (1987)	78
Quadro 14	Comparação dos estágios dos modelos de CVO segundo tipologia genérica proposta por HANKS <i>et al.</i> (1993).....	79

Quadro 15 Estágio inicial do CVO e suas características segundo tipologia genérica proposta por HANKS <i>at al.</i> (1993)	80
Quadro 16 Estágio inicial do CVO e seus problemas segundo tipologia genérica proposta por HANKS <i>at al.</i> (1993)	81
Quadro 17 Principais características do estágio inicial do CVO.....	92
Quadro 18 Problemas característicos do estágio inicial do CVO	94
Quadro 19 Unidades de análise da pesquisa.....	101
Quadro 20 Protocolo para a realização dos estudos de caso	109
Quadro 21 Sinopse da estratégia metodológica.....	110
Quadro 22 Algumas características das empresas pesquisadas no início de suas atividades: 2001	123
Quadro 23 Algumas características das empresas pesquisadas: 2005.....	150
Quadro 24 Síntese dos problemas encontrados no primeiro estágio do CVO	153

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1	Taxa de mortalidade de empresas brasileiras constituídas no período de 2000 a 2002 segundo o número de pessoas ocupadas	27
Figura 1	Processos Teóricos de Mudança e Desenvolvimento Organizacional	32
Figura 2	Cinco fases de crescimento organizacional	44
Figura 3	Estágios do ciclo de vida organizacional	56
Figura 4	Sistema nacional de seguros privados	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Taxa de mortalidade de empresas brasileiras constituídas no período de 2000 a 2002	17
Tabela 2	Empresas extintas no período de 2000 a 2004 por setor de atividade e número de pessoas ocupadas	28

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

A evolução recente da economia mundial é marcada por um conjunto de profundas transformações econômicas, tecnológicas e sociais, cujos limites ainda não estão perfeitamente definidos, mas algumas de suas características se evidenciam fortemente no intenso ritmo de mudanças tecnológicas, no acirramento da concorrência, nas crescentes flutuações dos mercados, na diluição das fronteiras e no aumento das condições de incerteza e de risco em que são tomadas as decisões dos agentes econômicos (SOUZA, 1995).

A velocidade em que se operam as transformações é exponencial e instável por natureza, no entanto, ela normalmente pode ser gerida. Há que se ter consciência de que os negócios não são eternos: nascem, crescem, desenvolvem-se e podem, eventualmente, morrer. Contudo, as organizações têm o poder e a oportunidade de prever e antecipar muitas das alterações que ocorrem no nicho de mercado em que atuam, gerindo o seu desenvolvimento. Por isso, é imprescindível que as empresas façam um acompanhamento contínuo desse mercado e do seu relacionamento com o mercado global, ponderando e buscando soluções de continuidade e de inovação organizacional.

Nesse contexto, a importância sócio-econômica das pequenas empresas é inestimável, uma vez que geram empregos, tecem redes de relações com médias e grandes empresas e estão presentes com grande capilaridade em todo o território nacional, contribuindo para o seu dinamismo. Elas constituem elos fundamentais de inúmeras cadeias produtivas, tanto no setor primário quanto nos setores industrial, comercial e de serviço, evidenciando a sua importância para a melhoria do perfil de distribuição de renda e das riquezas, numa economia marcada por desigualdades.

No entanto, ainda são consideráveis os desafios colocados à sobrevivência e ao desenvolvimento dessas empresas na fase inicial do ciclo de vida. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004), 60% das empresas que nascem, não sobrevivem aos primeiros quatro anos de existência. Esse fechamento precoce dos empreendimentos constitui-se uma preocupação por parte dos agentes econômicos, pois é significativo o volume de recursos desperdiçados e de patrimônio familiar dilapidado, além da queda na circulação de riquezas na economia, prejudicando a dinâmica econômico-social do país. Daí a importância de se reconhecer e tratar desses desafios, os quais incluem desde o fato de as pequenas empresas serem numerosas, heterogêneas e dispersas demais, até a falta de conceitos e indicadores que captem a realidade desse segmento empresarial.

Assim, explicar como e por quê as organizações se desenvolvem tem sido uma busca constante e central de pesquisadores em administração. Entretanto, a seqüência de eventos que se desdobram ao longo desse processo de crescimento tem se mostrado complexa e de difícil explicação. Nesse sentido, os pesquisadores têm emprestado muitos conceitos, metáforas e teorias de outras disciplinas. Dentre elas incluem-se, por exemplo: a instabilidade; os estágios de crescimento e os processos de declínio e morte; a ecologia populacional e os modelos funcionais de mudança e desenvolvimento; e a teoria do caos. Como resultado, essa interação entre diferentes perspectivas tem criado um pluralismo teórico, revelando novas maneiras de explicar alguns processos de desenvolvimento organizacional, e propiciando um maior entendimento acerca da vivência das empresas.

A partir do final da década de 60, autores como Lippitt e Schmidt (1967), Downs (1967), Scott (1971), Greiner (1972), Torbert (1974), Lyden (1975), Katz e Kahn (1978), Kimberly (1979), Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987), e Adizes (1990), têm sugerido que o desenho, o desenvolvimento e o comportamento das organizações podem ser previstos por meio de modelos de ciclo de vida. Esses autores também sugerem, com base

nesses modelos, que as mudanças que ocorrem nas organizações seguem um padrão previsível, que pode ser caracterizado por estágios, fases ou períodos de desenvolvimento.

Para Levie e Hay (1998 *apud* BEVERLAND, 2000), o melhor dos modelos de ciclo de vida pode obter algum sucesso em explicar o crescimento de um determinado setor, mas a existência de uma teoria geral é improvável. Nesse sentido, Scott e Bruce (1987) argumentam que apesar das diferenças de cada empresa, as pesquisas mostram que há similaridades suficientes nos problemas que elas enfrentam, para construir um modelo de crescimento geral para a administração de pequenas empresas. Porém, os autores esclarecem que o modelo de ciclo de vida não se apresenta como uma panacéia para a formulação estratégica das organizações. Ele é até certo ponto, uma ferramenta de diagnóstico que ajuda na análise da situação presente de uma empresa, podendo ser utilizado como um indicador de estratégias que parecem mais apropriadas em um determinado estágio de seu ciclo de vida.

Diante disso, com o crescimento contínuo do mercado segurador brasileiro, que somente no quadriênio 2000/2004 experimentou uma expansão de 82,6% na sua arrecadação anual (3,38% do PIB brasileiro), também se observou o crescimento do número de pequenas empresas prestadoras de serviço, que atuam no mercado promovendo contratos de seguro entre as sociedades seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, ou seja, são intermediários autorizados pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) para operacionalizar a comercialização dos produtos disponibilizados pelas sociedades seguradoras nos três segmentos do mercado segurador: ramos elementares, previdência privada complementar e capitalização. Atualmente, de acordo com a FENACOR (2005), existem 72.052 corretores cadastrados ativos, sendo 46.520 pessoas físicas e 25.532 pessoas jurídicas.

Nesse contexto, considerando a importância desse segmento de pequenas empresas, o problema desta pesquisa está relacionado à seguinte questão:

Quais são os problemas enfrentados por pequenas empresas no setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

As pequenas empresas são extremamente importantes no contexto sócio-econômico brasileiro por representarem poderoso fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada a sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologias (TERENCE, 2002).

De acordo com Souza (1995), existem muitas outras justificativas para o estudo das pequenas empresas, entre as quais estão: o estímulo a livre iniciativa e a capacidade empreendedora; a relação capital/trabalho mais harmoniosa; o efeito amortecedor dos impactos do desemprego e dos efeitos das flutuações na atividade econômica; a manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; a contribuição para a descentralização da atividade econômica, de modo especial no papel de complemento para as grandes empresas; e o potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Para Adizes (1990), apesar das restrições econômicas e financeiras a que essas empresas estão sujeitas no período inicial de seu desenvolvimento, elas são capazes de progredir, isto é, de agir ativamente em relação às transformações conjunturais do ambiente e às novas exigências do mercado; e que essa resposta normalmente é rápida, graças a uma proximidade maior com os clientes, em função de sua flexibilidade e simplicidade operacionais.

No Brasil, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), são constituídas 470 mil novas empresas por ano. No entanto, aproximadamente 60% dessas empresas são

fechadas até o final do quarto ano de sua data de abertura, conforme pode ser observado no Quadro 1, para as empresas constituídas no ano de 2000.

Tabela 1 – Taxa de mortalidade de empresas brasileiras constituídas no período de 2000 a 2002

Ano de Constituição	Taxa de Mortalidade Brasileira / Ano Base 2004					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE (2004, p. 11).

Assim, mesmo sendo flexíveis e enxutas, as pequenas empresas encontram dificuldades de sobrevivência no mercado atual, devido a uma série de problemas característicos na primeira fase de desenvolvimento de seu ciclo de vida. Esses problemas podem se tornar anormais ou patológicos (ADIZES, 1990), levando as empresa a uma morte precoce, como demonstrado no Tabela 1.

O SEBRAE (2005a, 2005b, 2005c), com base nas últimas estatísticas gerais realizadas pelo IBGE em 2002, mostra que os pequenos negócios¹ somavam 99,2% das empresas formais do país, empregando 57,2% dos 27,6 milhões de pessoas com carteira assinada e respondendo por 26% dos salários pagos pelas empresas brasileiras naquele ano, ou seja, R\$ 215,88 bilhões. Ressalta-se também que no setor de serviços desse segmento empresarial, mais especificamente aquelas empresas que atuam na corretagem e administração de seguros, os pequenos empreendimentos prestam um serviço importantíssimo junto ao mercado segurador quando ajudam na comercialização e administração dos produtos desenvolvidos e disponibilizados pelas companhias seguradoras presentes no mercado brasileiro, que conseguiu atingir no ano de 2004, um volume total de arrecadação de 59,8 bilhões de reais, onde os segmentos de seguros/ramos elementares, capitalização e previdência privada

¹ Pessoas jurídicas, inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, com até 99 pessoas ocupadas (IBGE, 2004).

complementar, responderam por R\$ 45,1, R\$ 6,6 e R\$ 8,1 bilhões, respectivamente (FENASEG, 2005b).

Considerando a importância das pequenas empresas e as altas taxas de mortalidade observada nos primeiros anos de atividade para esse segmento empresarial, um entendimento acerca do desenvolvimento de novas organizações, principalmente no estágio inicial, é importante, pois pode contribuir para a sobrevivência dessas empresas. Além do que, a maioria dos estudos sobre CVO enfoca as grandes organizações e pouco se conhece sobre os pequenos negócios. Nesse sentido, Quinn e Cameron (1983) comentam sobre uma tendência na literatura organizacional, que gera estudos com foco nas empresas maduras mais do que nas novas, e que são executados com uma perspectiva de corte transversal mais do que longitudinal, resultando segundo eles, em um menor aprendizado sobre o desenho e o desenvolvimento de novas organizações.

Vale ressaltar ainda, que os poucos estudos sobre o desenvolvimento de pequenas empresas brasileiras, como aqueles desenvolvidos pelo SEBRAE (2004), englobam, em uma mesma amostra, uma diversidade de situações, envolvendo diferentes setores de atuação, diferentes ramos intra-setoriais, diferentes níveis de experiência dos empreendedores, bem como, diferentes momentos de criação dessas empresas. Com isso, as conclusões obtidas por esses estudos, podem conter vieses que ocultam os reais problemas enfrentados por essas empresas, durante o seu crescimento.

Diante desse contexto, pode-se compreender a importância de avaliar problemas enfrentados pelas pequenas empresas do setor de serviços, no primeiro estágio do ciclo de vida.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 **Objetivo geral**

Identificar os problemas enfrentados pela pequena empresa do setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida, contribuindo para a compreensão do seu processo de desenvolvimento.

1.3.2 **Objetivos específicos**

- Descrever o processo de criação das empresas pesquisadas;
- Descrever a trajetória de crescimento das empresas pesquisadas; e
- Apontar os problemas enfrentados pelas empresas pesquisadas ao longo do estágio inicial do ciclo de vida.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Para atingir os seus objetivos, essa dissertação está estruturada em seis partes, a saber: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Metodologia; 4. Apresentação e análise dos casos; e 5. Conclusão.

Na primeira parte é apresentada a pesquisa, contextualizando o seu objeto de estudo no tempo e no espaço e oferecendo ao leitor uma visão geral do “o que”, “por quê” e “para quê” está sendo feita. Com isso, são apresentadas a problematização da pesquisa, as justificativas de sua execução e seus objetivos.

Na seqüência, apresentam-se as teorias e os conceitos que dão embasamento às questões discutidas no trabalho. Esse quadro teórico de referência contempla a teoria do ciclo de vida e seus modelos de desenvolvimento.

Já os procedimentos metodológicos necessários à condução da pesquisa, são discutidos e descritos na terceira parte.

A quarta parte apresenta as empresas, onde foram realizados os estudos de caso deste trabalho, e a análise e discussão dos resultados.

Por fim, as conclusões sobre o trabalho, registradas na parte cinco, possibilitaram verificar se os objetivos inicialmente propostos foram ou não alcançados, e apresenta sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PEQUENAS EMPRESAS

Os empreendimentos de pequeno porte constituem-se em contingente numeroso, representando quase a totalidade das empresas em atividade no Brasil. Segundo dados do SEBRAE (2005a, 2005b, 2005c), com base nas últimas estatísticas gerais realizadas pelo IBGE em 2002, as pequenas empresas² somavam 99,2% dos 4,9 milhões de empresas formais do país.

Bortoli Neto (1987) observa que os estudos realizados e a experiência histórica demonstram que as empresas de pequeno porte possuem características próprias e exclusivas, que as tornam essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento, e exercem uma função ímpar no processo, tendo em vista:

- a significativa contribuição na geração do produto nacional;
- a excelência na absorção de grande contingente de mão-de-obra a baixo custo e com menores exigências de qualificação;
- a sua alta flexibilidade locacional, com importante papel no processo de interiorização do desenvolvimento e, conseqüentemente, melhor distribuição espacial da renda;
- a sua capacidade de atuar complementarmente junto a grandes empreendimentos;
- a sua condição de geradora de tecnologia, contribuindo para o aumento de estoque de conhecimento nacional;
- a possibilidade de atuação no comércio exterior; e

² Pessoas jurídicas, inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, com até 99 pessoas ocupadas (IBGE, 2004).

- a sua capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, devido a transformação de unidades pequenas em médias e de médias em grandes, bem como a contribuição para maior participação da empresa privada na economia nacional.

2.1.1 Critérios para definição de pequenas empresas

Leone (1991) explica que é possível compreender as pequenas empresas mediante o estudo do seu tamanho, pois é pelo porte que elas se destacam das outras categorias empresariais. A autora argumenta que, dependendo do tamanho, as empresas revelam comportamento econômico e social diferentes e, conseqüentemente, apresentam problemas diferentes e também recursos distintos para solucioná-los.

No entanto, estabelecer um padrão de tamanho para caracterizar pequenas empresas é algo obviamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ademais, é de se considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas, ao passo que outros são relevantes apenas para alguns tipos de negócios (TERENCE, 2002).

Assim, Leone (1991) entende que os estudos sobre empresas de pequeno porte enfrentam o problema referente a definição de seu tamanho, e na tentativa de resolvê-lo seguiu por três caminhos diferentes: o critério quantitativo, o qualitativo e uma combinação de ambos.

Os critérios quantitativos são de caráter econômico. A autora afirma que existe estreita correspondência entre os fenômenos econômicos e os sociais. Dessa maneira, quando os critérios de caráter econômico são utilizados para conceituar as pequenas empresas, eles ajudam a explicar o seu comportamento social. De modo semelhante, os critérios qualitativos, de natureza mais social, quase sempre explicam o comportamento econômico das empresas.

Os critérios econômicos são diversificados, fáceis de coletar, e atingem diferentes componentes da atividade empresarial, tais como: o valor do capital social, o valor dos ativos,

o valor do faturamento bruto anual e o número de empregados (LEONE, 1991). Eles representam óticas diferentes e revelam informações específicas das empresas. No Quadro 1 é apresentada uma síntese dos principais critérios quantitativos adotados para enquadramento de pequenas empresas no Brasil.

CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	RECEITA BRUTA ANUAL	NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS³
Sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições – SIMPLES implementado pela lei nº 9.317 de 05/12/1996. ⁴	Até R\$ 1.200.000,00	
Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte aprovado pela lei nº 9.841 de 05/10/1999. Critério atualizado pelo Decreto nº 5.028 de 31/03/2004.	Até R\$ 2.133.222,00	
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	Até R\$ 3.500.000,00	
SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Comércio e Serviços		Até 49 pessoas
SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Indústria		Até 99 pessoas
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais / MTE – Ministério do Trabalho e Emprego		Até 99 pessoas

Quadro 1 – Principais critérios quantitativos de classificação de pequenas empresas no Brasil
Fontes: Adaptado de SEBRAE (2004) e IBGE (2001).

Para Rattner *et al.* (1985), apesar dos dados quantitativos serem necessários para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das pequenas empresas, é preciso obter informações qualitativas complementares, a fim de apreender a dinâmica e as tendências do processo de desenvolvimento, bem como as funções diferenciadas que pequenas, médias e grandes empresas nele desempenham.

Como observa Leone (1991), os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel da empresa, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão. Estão mais sincronizados com os estilos de direção, com

³ Pessoas efetivamente ocupadas em 31 de dezembro do ano de referência do Cadastro Central de Empresas – CEMPRES, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, com vínculo empregatício, bem como os proprietários e sócios com atividade na unidade (IBGE, 2004).

⁴ O regime simplificado de tributação SIMPLES também adota o critério do Estatuto para enquadrar pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor antigo, R\$ 1.200.000,00.

o perfil e com as atitudes dos dirigentes e suas percepções do ambiente externo e assim podem oferecer mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa.

De acordo com Pinheiro (1996), a pequena empresa se define por uma série de características ou circunstâncias relacionadas às suas peculiaridades e, freqüentemente, a determinada finalidade em relação à sua participação na economia. O autor diz que as características da pequena empresa estão, geralmente, delimitadas pelos seguintes fatores ou condições:

- a empresa é de propriedade de um só indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;
- ela é administrada pelos proprietários de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, eles se conservam como o principal centro de decisões;
- o seu capital é financiado basicamente pelos proprietários;
- ela opera numa área limitada, geralmente restrita à sua localização ou quando muito à região onde está situada;
- a sua atividade produtiva não ocupa posição de destaque ou de predominância em relação ao mercado.

Leone (1991) diz que outros critérios qualitativos podem ser indicados. Assim, uma pequena empresa tem normalmente:

- estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores;
- dificuldade em obter créditos, mesmo a curto prazo;
- falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda; e
- uma integração na comunidade local a qual pertencem seus proprietários.

No entanto, deve-se considerar a dificuldade inerente a classificação qualitativa de empresas. Segundo Leone (1991), a obtenção dos dados depende de um estudo do processo

organizacional de cada empresa, ou seja, é um processo pouco usado em pesquisas onde se necessita definir o porte das empresas, antes de propriamente chegar a entrar nelas.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), devem ser adotados critérios diferentes para objetivos diferentes, pois, o uso de determinados critérios sempre depende das finalidades que o pesquisador, o analista, a agência de crédito e financiamento ou a instituição governamental almejam (LEONE, 1991).

2.1.1.1 Heterogeneidade das pequenas empresas

Mesmo que se defina um critério útil para a classificação da pequena empresa, deve-se considerar a heterogeneidade existente no setor, independentemente de como ele tenha sido delimitado. As características específicas expostas neste trabalho devem ser consideradas como aspectos comumente encontrados nas pequenas empresas e na literatura, mas não devem ser encarados como regras gerais para caracterizá-las.

Assim, apesar de algumas características serem consideradas comuns às pequenas empresas, é importante reconhecer a heterogeneidade entre elas. Souza (1995) afirma que a diversidade de pequenas empresas conduz a necessidade de outras classificações adicionais.

Complementarmente, Rattner *et al.* (1985) entendem que um setor de negócio não é um simples conjunto de empresas individuais, funcionalmente idênticas. Pelo contrário, as análises intra-setoriais revelam uma estrutura complexa caracterizada por relações dinâmicas entre unidades, com posições e funções diferentes.

A atuação das pequenas empresas se dá em diferentes setores de atividades e com variadas formas de relações e grau de subordinação às demais empresas; os efeitos desses fatores limitantes não se apresentam da mesma forma para todas as empresas (COELHO e SOUZA, 1999).

Vieira e Ferro (1985) afirmam também, que apesar de existirem variáveis específicas operando em cada setor e essas pesarem bastante na interpretação da dinâmica de

sobrevivência, existem ainda certos aspectos gerais (semelhanças) no universo das pequenas empresas que permitem não só compreender-lhes as origens mais peculiares e certas limitações operacionais, senão também contribuir de maneira relevante para o entendimento de sua participação no sistema produtivo e condições de existência e continuidade. Os autores tratam a pequena empresa como categoria complexa de análise.

Para Pinheiro (1996), as pequenas empresas distinguem-se uma das outras pela diversidade de tamanho, pelo nicho de mercado/produto e pelo estágio de desenvolvimento, fatores que levam à diferenciação do estrato dessas empresas. Para ele, a categorização ou classificação das empresas é uma dificuldade comumente enfrentada pelo pesquisador, uma vez que a diversidade de tamanho e de condições econômico-produtivas dificulta a homogeneização para efeito de estudos.

Contudo, essa homogeneização fica mais fácil quando se trabalha com pequenas empresas que atuam em um ramo intra-setorial específico, ou seja, pequenas empresas que trabalham no ramo de seguros, no setor de serviços.

2.1.2 Mortalidade de pequenas empresas

O fechamento prematuro de empresas no País tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para os agentes econômicos. Por isso, é de fundamental importância obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando à atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos e privados em prol da permanência dos pequenos empreendimentos em atividade, evitando o seu encerramento precoce.

Conforme pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (2004), as taxas de mortalidade consolidadas para o país, referente às empresas abertas nos anos de 2002, 2001 e 2000 respectivamente, foram as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência;
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência; e
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência.

Esta pesquisa revela ainda, que 96% dos pequenos negócios que fecharam as portas nesse período, possuíam de 1 a 9 pessoas ocupadas (Gráfico 1) e eram responsáveis por 3,2 postos de trabalho em média.

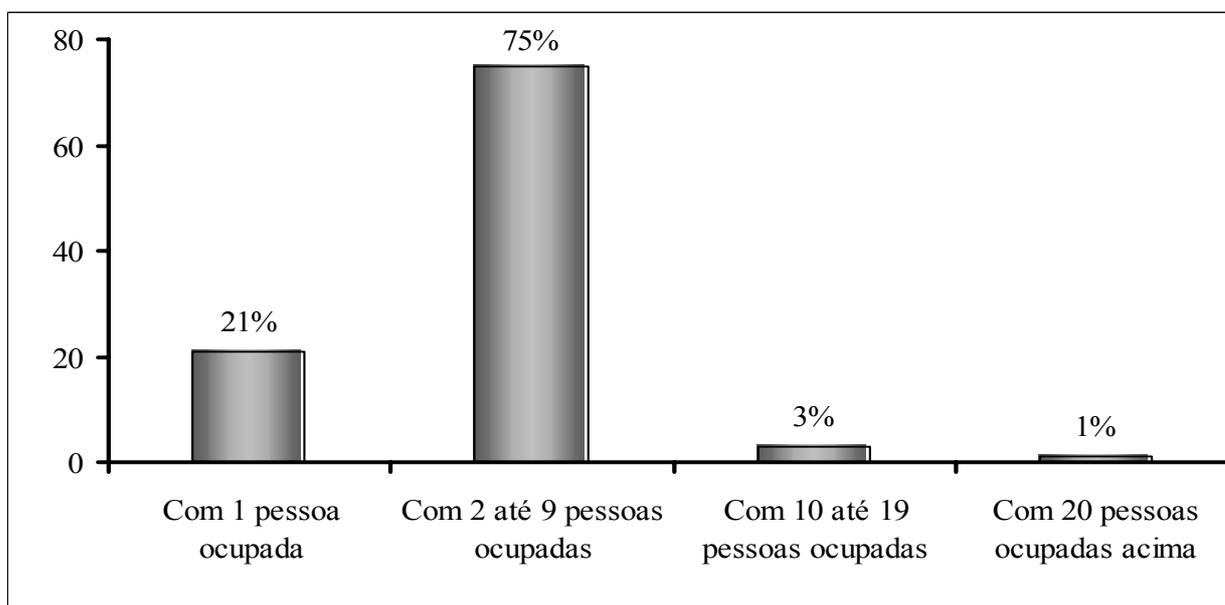


Gráfico 1 – Taxa de mortalidade de empresas brasileiras constituídas no período de 2000 a 2002 segundo o número de pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE (2004).

As empresas extintas estão concentradas nas atividades de comércio e serviços, apresentando pequenas variações de acordo com o número de pessoas ocupadas (SEBRAE, 2004). Notadamente, as empresas com 02 até 09 pessoas ocupadas apresentam maior incidência no setor de comércio, enquanto que aquelas com apenas 01 pessoa são na maioria prestadoras de serviços, conforme demonstrado na Tabela 2, mostrando a necessidade de se conhecer melhor o processo de criação e desenvolvimento das empresas do setor de serviços, durante o estágio inicial do ciclo de vida.

Tabela 2 – Empresas extintas no período de 2000 a 2004 por setor de atividade e número de pessoas ocupadas

Número de Pessoas Ocupadas	Setor de Atividade		
	Indústria	Comércio	Prestação de Serviço
Uma	2%	46%	52%
De 1 a 9	3%	53%	44%
De 10 a 19	-	50%	50%

Fonte: Adaptado SEBRAE (2004, p. 21).

De acordo com Leone (1999), é necessário encarar de modo diferenciado a gestão das pequenas empresas, uma vez que elas apresentam algumas características próprias que as distinguem das empresas de maior porte. A autora argumenta que existem algumas características comuns a essas empresas, que garantem um tipo de gestão específica, como por exemplo, a importância do papel do empreendedor e, portanto, de suas aspirações, de suas motivações e de seus objetivos pessoais; e o papel do ambiente que impõe a essas empresas a necessidade de adaptação.

2.2 TEORIAS DE PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Com base em uma revisão de literatura, Van de Ven e Poole (1995) introduziram quatro tipos básicos de processos teóricos que explicam como e por que as mudanças se desenvolvem nas entidades biológicas ou organizacionais: teorias do ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionária. O Quadro 2 apresenta essas quatro teorias de acordo com seus elementos, pesquisadores pioneiros, progressão de eventos, mecanismos geradores, e condições sob as quais elas são provavelmente operadas. Essas teorias representam fundamentalmente diferentes seqüências de eventos e mecanismos geradores para explicar “como” e “por que” as mudanças se desenvolvem nas entidades organizacionais.

Os mesmos autores afirmam que todas as teorias específicas de mudança e desenvolvimento organizacional podem ser construídas com base em um ou mais desses quatro tipos teóricos básicos.

Ao lado da teleologia a teoria do ciclo de vida é talvez a explicação mais comum de desenvolvimento na literatura administrativa (VAN DE VEN e POOLE, 1995). Com isso, pesquisadores em Administração têm adotado a metáfora de crescimento orgânico como um dispositivo heurístico para explicar o desenvolvimento organizacional desde sua concepção até seu declínio ou morte. Verifica-se, por exemplo, o uso freqüente de referências para o ciclo de vida de produtos e empreendimentos organizacionais, tal como: nascimento, crescimento, adolescência, maturidade, declínio ou morte.

De acordo com a teoria do ciclo de vida, a mudança é imanente, isto é, o desenvolvimento de uma organização carrega dentro de si uma forma subjacente, um programa, uma lógica, ou código que regula o processo de mudança e conduz a organização de um dado ponto de partida em direção a um subsequente fim, que está prefigurado no estado presente. Assim, a forma que se apresenta inicialmente em seu estado primitivo ou embrionário torna-se progressivamente mais realizada, madura e diferenciada. Os eventos e processos do ambiente externo podem influenciar o como a entidade organizacional se expressa, mas eles são sempre mediados pela lógica imanente, regras ou programas que governam o desenvolvimento da organização (VAN DE VEN e POOLE, 1995).

TEORIAS BÁSICAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL				
	CICLO DE VIDA	EVOLUÇÃO	DIALÉTICA	TELEOLOGIA
Elementos	Desenvolvimentalismo. Ontogênese. Metamorfose. Modelos cíclicos e estágios.	Evolução Darwiniana. Genética Mendeliana. Saltationismo. Instabilidade.	Teoria do conflito. Materialismo dialético. Pluralismo. Ação coletiva.	Estabelecimento de metas, planejamento. Funcionalismo. Construção social. Interação simbólica.
Pioneiros	Comte (1798-1857) Spencer (1820-1903) Piaget (1896-1980)	Lamarck (1744-1829) Darwin (1809-1882) Mendel (1822-1884) Gould e Eldridge (1977)	Hegel (1770-1831) Marx (1818-1883) Freud (1856-1939)	Mead (1863-1931) Weber (1864-1920) Simon (1916-)
Metáfora Chave	Crescimento orgânico.	Sobrevivência competitiva.	Oposição, conflito.	Cooperação intencional.
Lógica	Mudança imanente. Seqüência prefigurada. Adaptação submissa.	Seleção natural entre os competidores de uma população.	Forças contraditórias. Tese, antítese, síntese.	Estado fim visualizado. Construção social. Equifinalidade.
Progressão de Eventos	Seqüência linear e irreversível de estágios prescritos no desdobramento de potenciais imanentes presentes na origem.	Seqüência recorrente, cumulativa e probabilística de variação, seleção e eventos de retenção.	Seqüência de confrontação recorrente, descontínua, conflito e síntese entre valores ou eventos contraditórios.	Seqüência descontínua, recorrente de estabelecimento de metas, implementação, e adaptação de meios para alcançar o estado fim desejado.
Força Geradora	Desenvolvimento prefigurado regulado pela natureza, lógica, ou instituições.	Escassez de população. Competição. Comensalismo.	Conflito e confrontação entre forças, interesses ou classes opostas.	Estabelecimento consensual de metas como meio de cooperação/simbiose.

Quadro 2 – Teorias Básicas de Mudança Organizacional

Fonte: Van de Ven e Poole (1995, p. 514).

A progressão típica de eventos de mudança em um modelo de ciclo de vida é uma seqüência unitária (ela permite uma seqüência única de estágios ou fases), a qual é cumulativa (características adquiridas em estágios anteriores são mantidas nos estágios seguintes) e conjuntiva (os estágios são relacionados de modo que eles derivam de um processo básico comum). Há dessa maneira, uma progressão porque a trajetória para o estado final está prefigurada e requer uma seqüência histórica específica de eventos. Cada um destes eventos contribui um pouco para o resultado final, e eles devem ocorrer em uma ordem prescrita, uma vez que cada um deles aproxima mais, o estágio atual do próximo. Assim, cada estágio de desenvolvimento é visto como o precursor necessário de estágios sucessivos.

A teoria do ciclo de vida organizacional freqüentemente explica o desenvolvimento em termos de regras institucionais, ou programas que requeiram atividades desenvolvimentais para progredir em uma seqüência prescrita. De outra forma, ela depende da seqüência natural ou lógica inerente ao desenvolvimento dessas entidades.

Assim, Van de Ven e Pool (1995) deixam claro que é importante evitar a suposição comum de que todo desenvolvimento ou processo de mudança representa progresso de um estado mais simples e inferior, para um estado mais complexo e superior. Essa é uma trajetória possível que o desenvolvimento pode seguir, mas ela não é a única. O desenvolvimento organizacional pode seguir também uma trajetória regressiva, como no caso do declínio organizacional (KIMBERLY e MILES, 1980; ADIZES, 1990).

2.2.1 Tipologia das teorias de processo de desenvolvimento

As teorias do ciclo de vida, teleologia, dialética e evolucionária provêm quatro formas consistentes de processos de mudança nas organizações. Em cada teoria (1) o processo é visto como um ciclo diferente de eventos de mudança, (2) as quais são governadas por diferentes mecanismos geradores que (3) operam em uma unidade diferente de análise e (4) representam um modo de mudança diferente. Com base nessas quatro características Van de Ven e Poole

(1995) estabeleceram parâmetros para identificar onde e quando essas teorias devem ser utilizadas para explicar o desenvolvimento organizacional. A Figura 1 apresenta um esquema metateórico para ilustrar e diferenciar as referidas teorias em termos dessas quatro características.

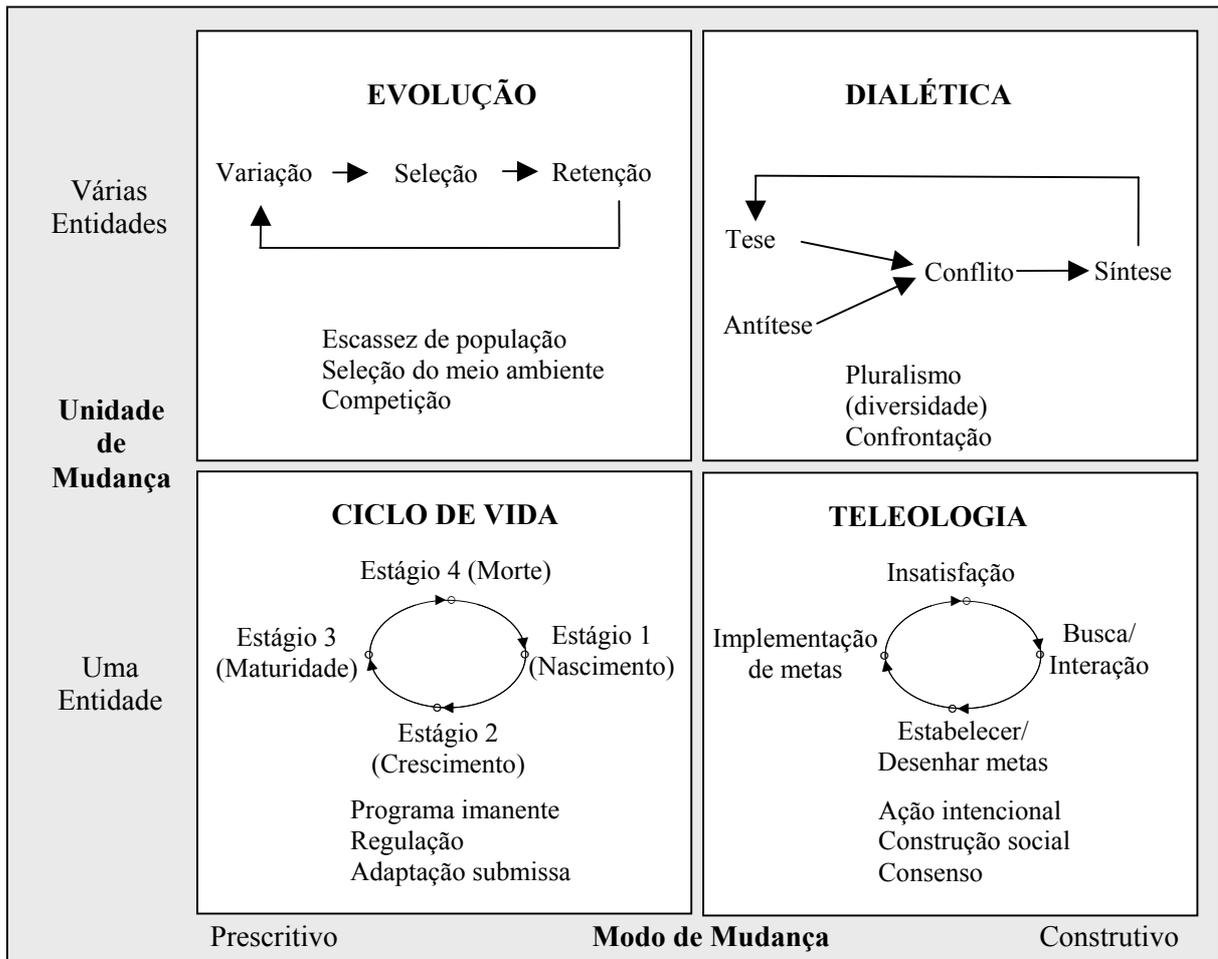


Figura 1 – Processos Teóricos de Mudança e Desenvolvimento Organizacional
Fonte: Van de Ven e Poole (1995, p. 520).

De acordo com a classificação feita pelos autores, um modelo de ciclo de vida descreve o processo de mudança em uma organização como progredindo por uma seqüência necessária de quatro estágios: nascimento, crescimento, maturidade e morte. Um programa institucional, natural ou lógico prescreve os conteúdos específicos desses estágios. A Figura 1 mostra também, que os autores utilizaram ainda, duas dimensões analíticas para realizar a

classificação tipológica da progressão do desenvolvimento organizacional: a unidade de mudança e o modo de mudança.

2.2.1.1 Unidade de mudança

O processo de mudança e desenvolvimento acontece em muitos níveis organizacionais, incluindo o individual, o grupo, a organização, a população e até mesmo comunidades maiores de organizações. A classificação feita por Van de Ven e Pool (1995) ressalta dois diferentes ângulos para se estudar a mudança em um dado nível organizacional: (1) o desenvolvimento interno de uma única organização pelo exame de seu processo histórico de mudança, adaptação e replicação, e (2) os relacionamentos entre diversas organizações para entender processos ecológicos de competição, cooperação, conflito e outras formas de interação. Dentro dessa proposição, a teoria do ciclo de vida e a teoria teleológica consideram uma única organização para explicar o desenvolvimento. A teoria do ciclo de vida explica o desenvolvimento como uma função de imanes potencias dentro da entidade. Embora o meio ambiente e outras organizações possam determinar como essa imanência é manifestada, eles são estritamente secundários. A força para o desenvolvimento vem de dentro da unidade, desenvolvendo a organização como um todo.

2.2.1.2 Modo de mudança

Nessa dimensão analítica, as quatro teorias podem ser diferenciadas em termos da seqüência de eventos de mudança, ou seja, se ela é prescrita a princípio por leis probabilísticas ou determinísticas, ou se ela é construída e emerge com o desdobramento do processo de mudança. Um modo prescritivo de mudança canaliza o desenvolvimento das organizações em uma direção predeterminada, tipicamente conservadora e incremental, adaptando suas formas de uma maneira previsível e estável. De outra forma, um modo construtivo de mudanças gera sem precedentes, novas formas que, em retrospecto, freqüentemente são descontínuas e imprevisíveis em relação ao passado. Um modo prescritivo evoca uma seqüência de eventos

de mudança de acordo com um programa preestabelecido ou ação rotina. Um modo construtivo, em contraste, produz novas ações rotinas que podem ou não criar uma formulação ou reformulação da organização original. As teorias do ciclo de vida e evolucionária operam em uma modalidade prescritiva, enquanto as teorias teleológica e dialética operam em uma modalidade construtiva.

Conforme citado por Van de Ven e Poole (1995) os processos que produzem as mudanças dentro do modelo prescritivo são previsíveis porque eles são moldados com base em um estágio anterior. Ao longo do ciclo de vida o acúmulo de pequenas mudanças pode produzir uma mudança maior da organização em grau ou qualidade. Entretanto, raramente surgem mutações ou mudanças que rompem as estruturas nos modelos de ciclo de vida. A incerteza enfrentada pelas pessoas que estão passando por tais mudanças é relativamente baixa, porque normalmente elas percebem suficiente continuidade para antecipar e discernir a direção da mudança.

As duas dimensões - unidade e modo de mudança - classificam as teorias de desenvolvimento organizacional em termos de sua ação e processo. Elas diferem de outras dimensões freqüentemente usadas para classificar as teorias de mudança organizacional, tal como mudança incremental versus radical, mudança contínua versus descontínua e mudança de primeira ordem versus mudança segunda ordem. Essas dimensões classificam as mudanças organizacionais pelas suas conseqüências ou resultados, mais do que pela sua origem ou condições de processo. Uma vantagem da tipologia apresentada por Van de Ven e Poole (1995), é que é possível identificar através do(s) mecanismo(s) gerador(es) de um processo de mudança, a teoria (ou teorias) mais adequada para conduzi-lo de forma a minimizar o impacto para a organização. A teoria do ciclo de vida, por exemplo, é operada mediante o estabelecimento das seguintes condições:

- Existência de uma organização distinta e singular que passa por mudança e ainda mantém sua identidade através do processo.
- Uma organização passa por estágios distintos na forma ou função.
- Existência de um programa ou lógica que determina os estágios de desenvolvimento e governa a progressão através desses estágios.

Destaca-se que as condições para operação de uma teoria de processo de mudança, dado a complexidade desse fenômeno, normalmente exige uma interface entre uma ou mais dessas teorias. Como exemplo, Van de Ven e Poole (1995) citam o trabalho de Greiner (1972) – Estágio de Crescimento e Crise nas Organizações, que faz uma interface entre a teoria do ciclo de vida e a teoria dialética.

2.3 MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

O conceito de ciclo de vida organizacional (CVO) baseia-se no pressuposto que, assim como os seres vivos, as organizações percorrem um ciclo vital padrão e relativamente previsível, que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas (ADIZES, 1990).

Diferente dos seres vivos, as organizações não estão presas a características herdadas como, por exemplo, a duração da sua existência. Pois, quando as empresas são dotadas de todo conhecimento e sabedoria que são capazes de mobilizar, elas podem mudar a si próprias, estrutural e comportamentalmente, de forma tão rápida quanto as mudanças ambientais exigirem, e podem continuar mudando indefinidamente. Assim, o elemento cronológico não é preponderante para situar as organizações em algum dos estágios predefinidos, embora muitos modelos considerem essa dimensão. Dessa forma, não ocorre necessariamente, um paralelo organizacional com o ciclo de desenvolvimento biológico, no qual estruturas simples se transformam em estruturas complexas apenas pela ação do tempo (KIMBERLY, 1979).

Vários pesquisadores (GREINER, 1972; LYDEN, 1975; KIMBERLY, 1979 e ADIZES, 1990) têm sugerido que a estrutura, o desenvolvimento e o comportamento das organizações podem ser previstos através de modelos de ciclo de vida. Para Quinn e Cameron (1983), esses modelos poderão ajudar a entender a complexidade do fenômeno do crescimento e os efeitos que ele provoca nas organizações, uma vez que todas as empresas, durante o seu desenvolvimento, passam por estágios distintos e cada um com características próprias (GREINER, 1972; KIMBERLY, 1979). Esses estágios, por sua vez, seguem uma série ampla de estratégias, estruturas e atividades organizacionais (QUINN e CAMERON, 1983).

Diante disso, Hanks *et al.* (1993) afirmam que um melhor entendimento do fenômeno do CVO e os imperativos gerenciais associados poderiam ajudar os fundadores de empresas a atravessarem o indefinido curso de crescimento organizacional. De acordo com Scott e Bruce (1987), crises podem ser desfeitas e problemas de mudança podem ser minimizados, se os gerentes forem mais preventivos do que reativos, ou seja, o conhecimento prévio do que gera crises e o que esperar em cada estágio suavizará o processo de mudança.

Os modelos de CVO se tornaram populares, mas algumas dúvidas surgem sobre a sua validade. Para Quinn e Cameron (1983), os estudos recentes de desenvolvimento empresarial usaram a perspectiva de corte transversal que freqüentemente resultam em uma visão estática da empresa, mostrando pouco sobre como ela é desenhada ou se desenvolve ao longo do tempo. Na seqüência, Miller e Friesen (1984) concluíram que esses estudos eram muito limitados e abrangiam somente um intervalo específico da evolução organizacional. Miller e Friesen (1984) afirmam ainda, que para entender melhor a maneira como a estratégia, a estrutura e o meio ambiente se inter-relacionam, dever-se-ia estudar a evolução histórica pelo emprego de métodos de análise longitudinal. Pois, como sugerem Kimberly e Miles (1980),

não se conhece muito sobre o processo de evolução da estrutura ou padrão de tomada de decisão que tais organizações tentam desenvolver em seus ciclos de vida.

Levie e Hay (1998 *apud* BEVERLAND, 2000) argumentam que o melhor dos modelos de ciclo de vida pode obter algum sucesso em explicar o crescimento de um determinado setor, mas a existência de uma teoria geral é improvável. Nesse sentido, Scott e Bruce (1987) dizem que apesar das diferenças de cada empresa, as pesquisas mostram que há similaridades suficientes nos problemas que elas enfrentam para construir um modelo de crescimento geral para a administração de pequenos empreendimentos. MacMahon (1988 *apud* BEVERLAND, 2000) destaca que os modelos de ciclo de vida têm recebido críticas dos estudiosos de pequenos empreendimentos, uma vez que eles não têm levado em conta as razões de muitos desses empreendedores, que podem ser motivados por outros fatores que não sejam econômicos ou baseados no crescimento, tal como presumido pelas teorias do ciclo de vida. Porque nem todas as empresas que sobrevivem, conforme Scott e Bruce (1987), crescem para ser grandes organizações, dado a natureza de seu setor de atuação ou simplesmente os desejos pessoais ou ambições de seus proprietários.

Do ponto de vista gerencial, o conceito de CVO permite, entre outros aspectos, estruturar um meta-padrão típico de gerência e de ocorrência de problemas em cada fase da existência organizacional (GREINER, 1972). Isso é possível porque, de maneira geral, as fases descritas nos diversos modelos de CVO encontrados na literatura apresentam, cada um a seu modo e com ênfases diferentes, uma configuração única entre elementos dos subsistemas contextual e estrutural das organizações. Apresenta-se a seguir, uma revisão dos principais modelos de CVO em ordem cronológica, resumindo os fatores e suas respectivas características, conforme especificada por seus autores, além dos problemas característicos encontrados em cada estágio de desenvolvimento.

2.3.1 Modelo de Lippitt e Schmidt (1967)

Considerando que a legislação trata as empresas como se fossem pessoas e que cientistas comportamentais, profissionais de relações públicas, e pesquisadores em administração têm pensado também em termos de “personalidade” de uma organização, os autores aplicaram teorias de desenvolvimento de personalidade para a criação, crescimento, maturação e declínio de uma organização.

Por conta disso, Lippitt e Schmidt (1967) desenvolveram um modelo de CVO com atenção para as crises não financeiras, dado a subjetividade inerente dos elementos que as compõem. Este é um dos mais antigos modelos de CVO desenvolvido no setor privado. Ele está baseado, principalmente, nas preocupações críticas enfrentadas pela administração em cada uma das fases desenvolvimentais de uma empresa: nascimento, juventude e maturidade.

Para os autores, o estágio de nascimento não está limitado pelo nível de uma “indústria de fundo de quintal”, assim como, o estágio de maturidade não está confinado ao nível de gigantes industriais, ou seja, uma pequena empresa pode buscar maturidade desenvolvimental, e uma grande corporação pode permanecer juvenil. Assim, Lippitt e Schmidt (1967) defendem a tese de que os critérios verdadeiros para se determinar o estágio de desenvolvimento de uma organização, provavelmente são encontrados mais na maneira de enfrentar as crises organizacionais previsíveis, do que no número de empregados, nicho de mercado, ou sofisticação gerencial.

No primeiro estágio do modelo desenvolvido pelos autores, verifica-se a dedicação do empreendedor no sentido de criar um novo negócio e de torná-lo viável, fazendo com que ele possa sobreviver ao longo desse período. No estágio intermediário - juventude, o foco de preocupação da administração está voltado para a busca de estabilidade e obtenção de reputação para o empreendimento. Por fim, com o estágio da maturidade, a preocupação crítica da alta administração é a de alcançar unidade e adaptabilidade junto com a expansão de

domínio da empresa. No entendimento dos autores, as organizações normalmente entram em declínio dado a uma inexplicável falta de administração, ou por causa de mudanças drásticas na demanda de mercado ou no ambiente econômico.

Os interesses críticos de cada estágio, as questões chaves e os problemas ocasionados por um provável tratamento inadequado oferecido a essas confrontações críticas, podem ser observados no Quadro 3.

Estágio desenvolvimental	Preocupação crítica	Questões chaves	Conseqüências pelo não tratamento ou tratamento inadequado das crises
Nascimento	1. Criar uma nova organização.	O que arriscar?	Frustração e inação.
	2. Sobreviver como um sistema viável.	O que sacrificar?	Morte da organização Sobrevida adicional por injeção de capital.
Juventude	3. Ganhar estabilidade.	Como organizar?	Organização reativa, dominada por crises. Organização baseada em oportunismos mais do que em políticas e atitudes autodiretivas.
	4. Ganhar reputação e maior orgulho.	Como rever e avaliar?	Dificuldade em atrair clientes e profissionais bons. Organização inapropriada, demasiadamente agressiva, e construção de imagem distorcida.
Maturidade	5. Alcançar unidade e adaptabilidade.	Se e como mudar?	Atitudes desnecessariamente competitivas ou defensivas, difusão de energia. Perda de boa parte dos funcionários criativos.
	6. Contribuir para a sociedade.	Se e como partilhar?	Possível falta de apreciação e respeito público. Falência ou lucros menores.

Quadro 3 – Estágios de desenvolvimento organizacional e suas preocupações críticas

Fonte: Lippitt e Schmidt (1967, p. 103).

As questões fundamentais atribuídas a essas preocupações, segundo Lippitt e Schmidt (1967), podem apresentar-se aos gerentes em qualquer momento. Os sinais são fornecidos parcialmente todos os dias direta ou indiretamente, por precedentes colocados pelas ações e palavras de gerentes e trabalhadores durante a condução de suas atividades organizacionais. Contudo, em certos momentos é inevitável que uma dessas questões adquira importância excepcional. Quando isso acontece, a organização deve reconhecer, enfrentar e arcar com essa preocupação crítica soberana, ou poderá sofrer as conseqüências desse ato: paralisia danosa ou morte da empresa.

Na seqüência, o Quadro 4 sintetiza as principais características apontadas pelos autores, em cada uma das três fases do referido modelo de CVO.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA		
VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	
Nascimento		
<i>Interesses críticos da administração</i>	<i>Processo de criação do empreendimento</i>	<i>Tornar o sistema viável: sobreviver</i>
Decisões chave	<ul style="list-style-type: none"> • Obter aceitação mercadológica do produto ou serviço. • Procedimentos fiscais e fundos. • Procedimentos técnicos. • Política ou necessidades legais. • Liderança organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco de operação. • Procedimentos de registro e contabilidade. • Modos de competição. • Procedimentos de recrutação e treinamento.
Ações requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar risco alternativo. • Tomar decisões firmes. • Mover com rapidez e flexibilidade. • Empregar táticas e estratégias flexíveis, usando opiniões internas e externas. • Prover em tempo oportuno a entrada do produto ou serviço no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição adequada. • Contratar um quadro de pessoal de alta qualidade. • Obter suporte financeiro nos momentos apropriados. • Introduzir delegação. • Implementar políticas básicas com um olho no futuro.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de curto prazo concebidos de forma clara na mente do fundador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de curto prazo que precisam ser comunicados.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para transmitir conhecimento na própria ação e nas ordens para os outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão de <i>Know How</i> e habilidades para ajustar-se às condições de mudança.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar na própria habilidade, produto e mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fé no futuro.
Juventude		
<i>Interesses críticos da administração</i>	<i>Estabilidade</i>	<i>Obter boa reputação</i>
Decisões chave	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de longo prazo. • Respostas próprias para novos concorrentes. • Questões tecnológicas. • Sistemas internos de recompensa para o pessoal. • Política básica de relações públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a qualidade de produtos e/ou serviços. • Treinar liderança de alto padrão. • Fortalecimento de políticas de relações públicas na área de serviços comunitários.
Ações requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Imprimir uma ação mais agressiva no mercado de atuação. • Uso sistemático de planos e estabelecimento de objetivos. • Tentar bater a competição. • Iniciar P & D quando apropriado. • Treinar pessoal para necessidades futuras. • Começar a construir a imagem interna e externa da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar pedidos de fornecedores e clientes especiais. • Atualizar políticas e filosofia organizacionais. • Concentrar na postura e imagem – interna e externa. • Assegurar uma base financeira forte. • Contribuir para as necessidades da comunidade.

Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Como a administração de cúpula pode prever fatores relevantes e fazer planos de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de planejamento e conhecimento das metas por parte da equipe executiva.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para transmitir o conhecimento do plano nos objetivos comunicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade para permitir a outros uma voz na tomada de decisão, envolvendo outros na tomada de decisão e obtendo compromissos deles, e comunicando objetivos a clientes.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança nos outros membros da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse nos clientes.
Maturidade		
<i>Interesses críticos da administração</i>	<i>Unidade e adaptabilidade da empresa</i>	<i>Contribuir para a sociedade</i>
Decisões chave	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria interna de recursos e limitações. • Política para desenvolver equilíbrio nas operações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento de longo prazo. • Determinação de programa de auto-atualização para o pessoal da corporação. • Serviço de âmbito comunitário e nacional.
Ações requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar e promover um produto ou serviço especial, ou o alcance de produtos ou serviços. • Aumentar descentralização. • Prover uma comunicação mais eficaz incluindo o fluxo ascendente de idéias. • Aumentar a propaganda e construir a imagem corporativa. • Considerar tamanho ótimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um compromisso mais pesado na comunidade (ex.: bolsas de estudo). • Executivos comprometidos com tarefas e programas nacionais. • Utilizar idéias de toda a força de trabalho. • Aumentar os recursos para P & D, quando apropriado. • Concentrar na direção de longo prazo. • Diminuir a formalização interna permitindo mais liberdade para a responsabilidade individual. • Avaliar a direção interna no relacionamento com todo o ambiente.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência por parte da equipe política da empresa, do como cada um estabelece os seus próprios objetivos, e de como gerenciar subunidades da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento por parte da administração geral, dos maiores objetivos da organização e da sociedade.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para ensinar outros a planejar; proficiência em planos integrados de subunidades de acordo com os recursos e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para aplicar organização e recursos próprios para os maiores problemas da comunidade.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfidência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Senso de responsabilidade para com a sociedade e para com as pessoas.

Quadro 4 – Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Lippitt e Schmidt (1967)

Por fim, são apresentados no Quadro 5 os problemas relativos a cada um desses períodos desenvolvimentais.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS
Nascimento
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de objetivos de curto prazo. • Dificuldades de penetração do produto ou serviço no mercado de atuação. • Falta de controle. • Processo de produção ineficiente. • Falta de recursos financeiros. • Enfraquecimento do compromisso entre fundador e empresa. Descrença na própria habilidade, produto, mercado e falta de fé no futuro. • Estilo de liderança inadequado. • Tributação excessiva. • Legislação inerente ao setor de atuação da empresa. • Falta de <i>Know How</i>. • Procedimentos para recrutar e treinar, inadequados.
Juventude
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento de longo prazo. • Despreparo para enfrentar concorrência. • Desatenção com o desenvolvimento tecnológico do setor. • Falta de um sistema de recompensas interno. • Ausência de uma política de relações públicas básica. • Produtos ou serviços com baixa qualidade. • Falta de treinamento de pessoal para atender as necessidades futuras. • Desatenção com a imagem interna e externa da organização. • Estilo de liderança inadequado. • Falta de envolvimento do grupo, em função de decisões unilaterais. • Desconfiança entre os membros da organização. • Desinteresse com os clientes.
Maturidade
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pesquisa e desenvolvimento. • Pouca diversificação. • Resistência interna a mudança. • Descentralização insuficiente. • Comunicação ineficaz. • Falta de unidade organizacional • Falta de responsabilidade social.

Quadro 5 – Estágio de desenvolvimento e seus problemas segundo Lippitt Schmidt (1967)

2.3.2 Modelo de Greiner (1972)

O modelo de Greiner pode ser considerado um divisor de águas no que se refere aos trabalhos de crescimento e evolução de empresas, uma vez que praticamente todo o desenvolvimento posterior toma por base, direta ou indiretamente, o seu trabalho.

Esse modelo está voltado para o setor privado e foi construído com base em cinco dimensões-chave: idade e tamanho da organização, estágios de evolução, estágios de revolução e taxa de crescimento do setor em que a empresa atua.

A base teórica dos argumentos do autor provém do legado de psicólogos europeus que, através de suas teses, afirmam que o comportamento individual é determinado primeiramente por experiências e eventos prévios e não pelo que está por vir. Estendendo essa analogia de desenvolvimento individual para os problemas de desenvolvimento organizacional, o autor discute uma série de fases desenvolvimentais através das quais o crescimento das empresas tende a passar.

Com isso, Greiner (1972) sugere que a evolução das organizações se dá através de cinco estágios distintos de desenvolvimento. Cada um desses estágios contém um período relativamente calmo de crescimento, terminando com uma crise denominada revolução⁵, que deve ser superada para que a empresa possa ingressar na fase seguinte de sua evolução. Para o autor, quando uma companhia progride através das fases desenvolvimentais, cada período evolucionário cria sua própria revolução (ex.: práticas centralizadas eventualmente levam à demandas por descentralização). Além do mais, a natureza da solução dada pela administração para superar cada período revolucionário, determinará se a empresa avançará ou não, para o seu próximo estágio de crescimento.

O autor argumenta ainda, baseado no fato de que cada fase é fortemente influenciada pela fase anterior, que a gerência, conhecendo a história de sua própria organização, pode se antecipar e se preparar para a sua próxima crise de desenvolvimento. Assim, ele defende a posição de que o futuro de uma organização pode ser menos determinado por forças externas do que pela sua própria história, ou seja, que a estrutura da organização afeta o crescimento futuro e não o inverso.

⁵ Período de substancial agitação na vida da empresa, provocado por um problema organizacional maior (GREINER, 1972, p. 40).

Cada período evolucionário é caracterizado pelo estilo de administração dominante usado para alcançar o crescimento, enquanto cada período revolucionário é caracterizado pelo problema de administração dominante que deve ser resolvido antes do crescimento poder continuar. Os padrões apresentados na Figura 2 são típicos para empresas que atuam em setores com crescimento moderado durante um longo período de tempo (GREINER, 1972).

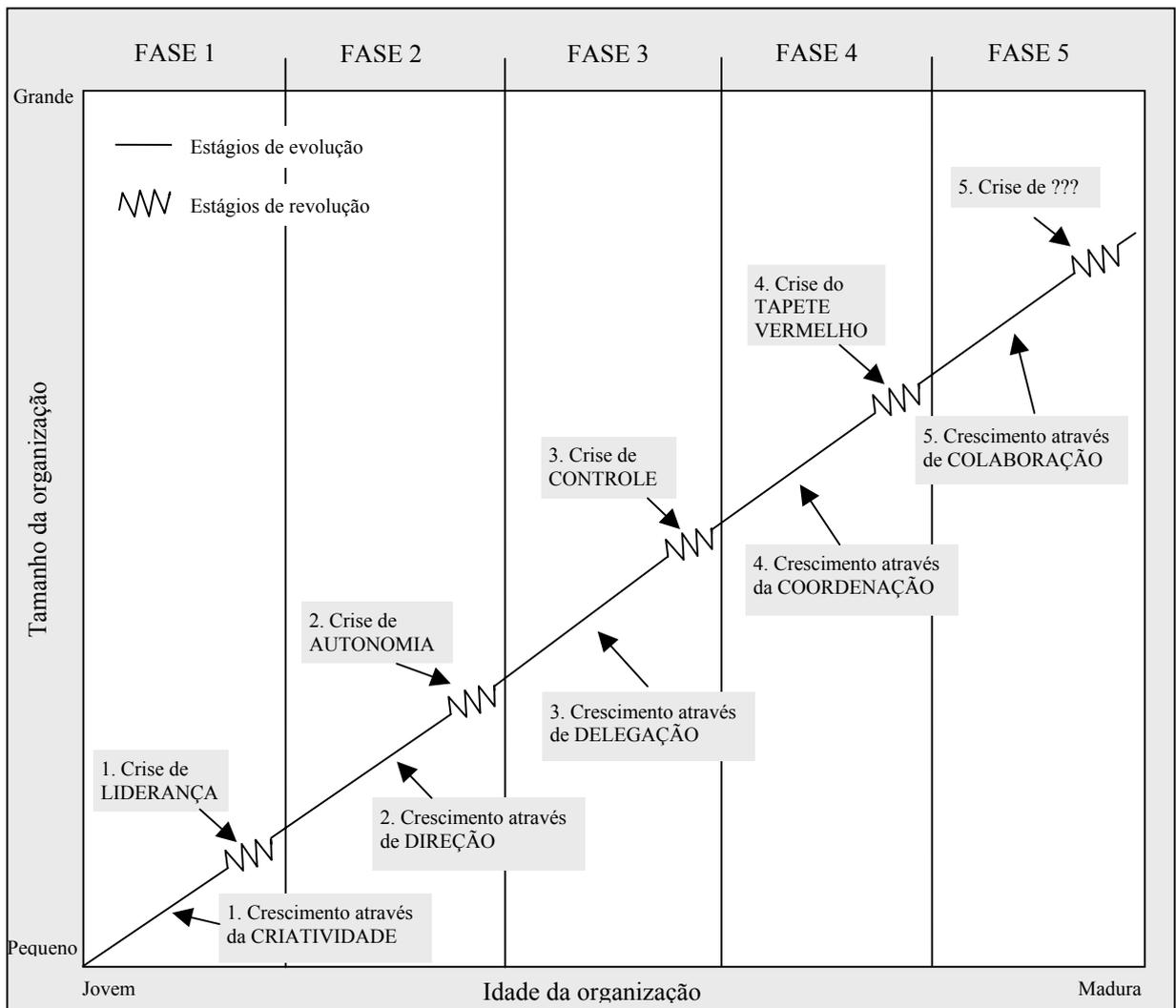


Figura 2 – Cinco fases de crescimento organizacional

Fonte: Greiner (1972, p. 41).

Ressalta-se, contudo, que em cada fase de crescimento organizacional se verifica ambos, um efeito da fase anterior e uma causa para a fase seguinte. Por exemplo, o estilo de administração evolucionário na fase 3 é delegação. Outrossim, em função da expansão dos negócios, a delegação torna-se a solução para a demanda por maior autonomia na revolução

da fase anterior: direção. Subseqüentemente, o estilo de delegação usado na fase 3, finalmente provocará uma importante crise revolucionária que é caracterizada pela tentativa de retomar o controle diante das diversidades criadas pelo aumento da delegação.

A principal implicação de cada fase é que as ações da administração estão estreitamente prescritas quando o crescimento é buscado (GREINER, 1972). Por exemplo, uma empresa que experimenta uma crise de autonomia na fase 2 não pode retornar para a administração diretiva na busca de uma solução. Ela deve adotar um novo estilo de administração (delegação) a fim de continuar avançando pelas fases de crescimento.

Destaca-se, contudo, que a evolução não é automática; é uma disputa por sobrevivência. Dentro desse entendimento, o autor relata que para continuar avançando, as empresas devem de forma consciente, introduzir estruturas planejadas que não são somente soluções para a crise existente, mas também são adequadas para a próxima fase de crescimento. Isto requer considerável autoconsciência por parte da alta administração, assim como grandes habilidades interpessoais em persuadir outros gerentes que a mudança é necessária.

▪ Fase 1 - Crescimento pela criatividade

Na fase inicial de desenvolvimento de uma organização, a ênfase está em criar um produto e um mercado. Segundo o autor, as características desse período são:

- Os fundadores da companhia são, normalmente, orientados tecnicamente ou empreendedora. Eles desdenham das atividades administrativas. Sua energia física e mental é completamente absorvida nas atividades de fazer e vender um novo produto.
- A comunicação entre os funcionários é freqüente e informal.
- Longas horas de trabalho são recompensadas por salários modestos e a promessa de benefícios da posse.

- O controle de atividades vem do imediato *feedback* do mercado. A gerência age quando os clientes reagem.

Crise 1: crise de liderança

As organizações avançam em direção ao estágio seguinte (estágio de direção) pela superação da crise de liderança surgida da necessidade de racionalizar as atividades organizacionais.

Além da estrutura, as atividades criativas e individuais são necessárias para a empresa decolar, mas é aí que reside o problema. Para Greiner (1972), a alavancagem da produção em função do crescimento experimentado pela organização nesse período, requer conhecimento sobre a eficiência da manufatura; um quadro maior de empregados não pode ser gerenciado exclusivamente através de comunicação informal; os novos empregados não estão motivados para uma intensa dedicação à empresa; capital adicional é requerido para assegurar o processo de crescimento da empresa; e novos procedimentos contábeis são necessários para controle financeiro. Conseqüentemente, o fundador (ou fundadores) se sobrecarrega com responsabilidades gerenciais indesejadas e passa a ansiar pelos bons e velhos dias, tentando agir como se estivesse no passado.

Nesse momento ocorre uma crise de liderança, a qual é o começo da primeira revolução. Quem deve tirar a companhia dessa confusão e resolver os problemas gerenciais enfrentados por ela? Muito obviamente, um gerente forte e que tenha o conhecimento e as habilidades necessárias para introduzir novas técnicas de administração. Mas, isso é mais fácil dizer do que ser feito. O fundador normalmente odeia ser posto de lado, mesmo que ele, provavelmente, não possua as competências gerenciais necessárias para fazer frente às novas demandas exigidas pelo empreendimento (GREINER, 1972).

Desse modo, instala-se a primeira escolha desenvolvimental crítica: localizar e empossar um gerente de negócios competente, que seja aceito pelo fundador, e que possa

continuar conduzindo a organização para o crescimento, se esse for o desejo de seu proprietário.

▪ Fase 2: crescimento pela direção

A empresa que sobrevive a primeira fase de desenvolvimento normalmente embarca em um período de crescimento sustentado sob liderança diretiva e capaz. Greiner (1972) aponta as seguintes características para esse período evolucionário:

- Uma estrutura organizacional funcional é introduzida. Surgem os setores de produção e vendas. As atividades se tornam mais especializadas.
- Sistemas de contabilidade são introduzidos.
- Incentivos, orçamentos e padrões de trabalho são adotados.
- A comunicação torna-se mais formal e impessoal quando uma hierarquia de títulos e posições se edifica.
- A nova gerência e seus supervisores chaves arcam com a grande parte da responsabilidade pela direção instituída, enquanto os supervisores de níveis inferiores são tratados mais como especialistas funcionais, do que como gerentes tomando decisões autônomas.

Crise 2: crise de autonomia

A progressão através do estágio de direção é motivada pela superação de uma crise de autonomia. Esta crise surge da necessidade de descentralizar a tomada de decisão.

Embora as novas técnicas diretivas canalizam a energia dos empregados mais eficientemente no crescimento, elas eventualmente tornam-se inapropriadas para controlar uma organização maior, mais diversa e complexa (GREINER, 1972). Os empregados de níveis inferiores encontram-se restringidos por uma hierarquia centralizada e contraproducente. Eles tendem a possuir mais conhecimento direto sobre as necessidades de mercado e processos operacionais da empresa, do que possuem os seus altos diretores.

Conseqüentemente, eles se sentem divididos entre seguir procedimentos ou tomar suas próprias iniciativas.

A segunda revolução segundo o autor, se torna iminente quando surge uma crise da demanda por maior autonomia por parte dos gerentes de níveis mais baixos. A solução adotada pela maioria das empresas é mover-se em direção a uma maior descentralização. Porém, renunciar a responsabilidade é difícil para a alta gerência que foi previamente bem sucedida em ser diretiva. Além do mais, os gerentes de níveis mais baixos não estão acostumados a tomar decisões por eles mesmos. Como resultado, muitas companhias atrapalham-se durante este período revolucionário, aderindo a métodos centralizados enquanto os empregados de níveis inferiores tornam-se mais desencantados e deixam a organização.

▪ Fase 3: crescimento pela delegação

A próxima fase de crescimento desenvolve-se da aplicação bem sucedida de uma estrutura organizacional descentralizada. Esta fase exhibe as seguintes características (GREINER, 1972):

- Maior autonomia para os gerentes de fábrica e gerentes territoriais (regionais).
- Centros de lucro e gratificações são usados para estimular a motivação.
- Os altos executivos na sede refream-se para gerenciar pela exceção, baseado nos relatórios periódicos das unidades de campo.
- A administração normalmente concentra-se em fazer novas aquisições as quais podem estar alinhadas às outras unidades descentralizadas.
- A comunicação da administração superior é infreqüente, normalmente por correspondência, telefone, ou breves visitas nos mercados locais.

O estágio de delegação mostra-se útil para ganhos de expansão por elevada motivação em níveis mais baixos. Gerentes descentralizados com maior autoridade e incentivo estão

aptos a penetrar mercados maiores, respondem mais rápido aos clientes, e desenvolvem novos produtos.

Crise 3: crise de controle

O crescimento através do estágio de delegação encontra uma crise de controle quando começam a surgir metas não integradas em subunidades autônomas. Ao superar esta crise a organização avançará para o estágio seguinte.

A crise de controle se apresenta quando a administração executiva sente que está perdendo o controle sobre uma operação de campo altamente diversificada. “Gerentes de campo autônomos preferem dirigir seu próprio show, sem coordenação com o resto da organização. A liberdade cria uma atitude paroquial” (GREINER, 1972, p. 43).

A revolução da fase 3 está em andamento quando a alta administração procura retomar o controle sobre toda a companhia. Alguns gerentes executivos tentam um retorno para a administração centralizada, a qual normalmente falha por causa do vasto escopo das operações. Diferentemente, aquelas empresas que não retrocedem normalmente encontram uma solução para a crise e avançam para o próximo estágio.

▪ Fase 4: crescimento pela coordenação

Para o autor, esse período evolucionário é caracterizado pelo aperfeiçoamento e uso de sistemas formais realizando uma maior coordenação do sistema operacional, e pelos altos executivos assumindo a responsabilidade pela implementação e administração desses novos sistemas:

- Unidades descentralizadas são unidas em grupos de produtos.
- Procedimentos de planejamento formal são estabelecidos e intensivamente revistos.
- Numeroso pessoal de *staff* é contratado e alocado na sede para iniciar um amplo programa de controle organizacional.
- Gastos de capital são cuidadosamente ponderados e apropriados pela organização.

- Cada grupo de produto é tratado como um centro de investimento onde o retorno sobre o capital investido é um critério importante usado na alocação de fundos.
- Certas funções técnicas, tal como processamento de dados, são centralizadas na sede, enquanto decisões operacionais diárias permanecem descentralizadas.
- Oferta de ações para funcionários e divisão dos lucros do conglomerado são usados para encorajar maior identidade entre colaboradores e empresa.

Tais procedimentos permitem uma melhor alocação de capital na empresa e também fazem com que os gerentes e administradores de nível mais baixo, além de permanecerem com a responsabilidade das decisões, passem a preocupar-se com as justificativas para elas (GREINER, 1972).

Crise 4: crise do tapete vermelho

Essa crise reflete uma falta de confiança gradualmente construída entre linha e *staff*, e entre a sede e as unidades de campo. A proliferação de sistemas e programas começa a exceder sua utilidade e a empresa se ressentida da perda de funcionalidade e flexibilidade. Está criado o ambiente ideal para a crise do tapete vermelho, ou seja, a crise da burocracia. Gerentes de linha, por exemplo, reclamam cada vez mais do pesado quadro de *staff* da empresa no sentido de que ele já não está familiarizado com as condições locais de trabalho. O pessoal de *staff*, por sua vez, queixa-se sobre gerentes de linha desinformados e não cooperativos. Os dois grupos criticam o engessamento do processo operacional da empresa provocado pela ênfase na forma em detrimento da função. Como resultado, os procedimentos adquirem precedência sobre a resolução do problema, e a inovação está arrefecida. Em resumo, a organização tornou-se muito grande e complexa para ser gerenciada através de programas formais e sistemas rígidos. A revolução da fase 4 está em andamento.

- Fase 5: crescimento pela colaboração

Essa última fase do modelo de desenvolvimento organizacional apresentado por Greiner (1972), enfatiza a colaboração interpessoal numa tentativa de superar a crise do tapete vermelho. A fase anterior (crescimento pela coordenação) foi gerenciada mais por processos e sistemas formais. Esta fase, no entanto, foca uma maior espontaneidade na ação administrativa através de times e hábil confrontação de diferenças interpessoais (GREINER, 1972). O controle social e a autodisciplina sucedem o controle formal. Esta transição é especialmente difícil para aqueles especialistas que criaram os velhos sistemas, assim como para aqueles gerentes de linha que confiam em métodos formais para respostas.

A evolução da fase 5 edifica-se em torno de um enfoque mais flexível e comportamental para a administração, e as suas principais características, de acordo com Greiner (1972), são:

- O foco está sobre a resolução rápida de problemas por intermédio de ação grupal.
- Os times são combinados através de funções por atividades de grupo de tarefas.
- Os especialistas que assessoram a sede são reduzidos em número, renomeados, e combinados em times interdisciplinares para deliberarem com as unidades de campo.
- A estrutura tipo matriz é freqüentemente usada para reunir os times certos para os problemas apropriados.
- Os sistemas formais anteriores são simplificados e combinados dentro de um sistema único com múltiplos propósitos.
- Reuniões dos gerentes chaves são freqüentemente mantidas para não se perder o foco sobre as questões dos problemas principais.
- Programas educacionais são utilizados para treinar gerentes em habilidades comportamentais, buscando prepará-los para a realização de trabalhos em grupo e resolução de conflitos.

- Os sistemas de informação em tempo real estão integrados na tomada de decisão diária.
- As recompensas econômicas são ajustadas mais para performance do time do que para a realização individual.
- Experimentos em novas práticas são encorajados por toda a empresa.

Crise 5: crise de?

O autor imagina que a revolução nessa fase se posicionará em torno da saturação psicológica dos funcionários desencadeada pela intensidade do trabalho em grupo e a forte pressão por soluções inovadoras.

O pressentimento de Greiner (1972) é que a revolução da fase 5 será resolvida através de novas estruturas e programas que permitirão aos empregados descansar, refletir e revitalizarem-se periodicamente. O autor enxerga a possibilidade de haver empresas com estruturas organizacionais duplas: uma estrutura *tradicional* para conseguir a realização do trabalho diário, e uma estrutura *reflexiva* para estimular a perspectiva e o enriquecimento pessoal. Os empregados poderiam então se mover de uma estrutura para outra quando as suas energias estiverem dissipadas ou recarregadas.

De forma breve, o modelo de ciclo de vida proposto por Greiner (1972) está fundamentado no fato de que os problemas levam a evolução e a revolução, e se move de um estágio inicial que enfatiza a criatividade e o empreendedorismo, para estágios baseados na formalização e, então, na adaptabilidade e flexibilidade. O Quadro 6 sumariza as características do modelo em cada uma das fases de evolução, como especificado pelo autor.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA	
VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS
Criatividade	
Foco da administração	<ul style="list-style-type: none"> • Produção e vendas.

Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Informal.
Estilo de administração superior	<ul style="list-style-type: none"> • Individualista e empreendedora.
Sistema de controle	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> do mercado de atuação.
Recompensas enfatizadas pela administração	<ul style="list-style-type: none"> • Co-propriedade.
Direção	
Foco da administração	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência operacional.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada e funcional.
Estilo de administração superior	<ul style="list-style-type: none"> • Diretiva.
Sistema de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização e centros de custo.
Recompensas enfatizadas pela administração	<ul style="list-style-type: none"> • Salário e aumento de vantagens.
Delegação	
Foco da administração	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão de mercado.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada e geográfica.
Estilo de administração superior	<ul style="list-style-type: none"> • Delegativa.
Sistema de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios e centros de lucro.
Recompensas enfatizadas pela administração	<ul style="list-style-type: none"> • Bônus pela performance individual.
Coordenação	
Foco da administração	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação organizacional.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Linha-<i>Staff</i> e grupo de produtos.
Estilo de administração superior	<ul style="list-style-type: none"> • Controladora.
Sistema de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Planos e centros de investimento.

Recompensas enfatizadas pela administração	• Oferta de ações e divisão dos lucros.
Colaboração	
Foco da administração	• Resolução de problemas e inovação.
Estrutura organizacional	• Matriz de times.
Estilo de administração superior	• Participativa.
Sistema de controle	• Estabelecimento conjunto de metas.
Recompensas enfatizadas pela administração	• Bônus pela performance do time.

Quadro 6 – Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Greiner (1972)

Os problemas inerentes a cada um dos estágios de desenvolvimento, do modelo de ciclo de vida apresentado por Greiner (1972), encontram-se resumidos no Quadro 7.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS
Criatividade
<ul style="list-style-type: none"> • Crise de liderança no final da fase. • Sistema de gestão rudimentar com pouca documentação. • Meios de processo de produção com baixa eficiência. • Falta de dinheiro. • Enfraquecimento do compromisso entre fundador e empresa.
Direção
<ul style="list-style-type: none"> • Dúvida entre crescer ou manter-se pequeno e rentável. • Crise de autonomia levando à descentralização sem meios de controle. • Sistemas de controle inadequados. • Briga interna pelo poder entre o pessoal antigo e os novos entrantes. • Inabilidade gerencial para comandar o processo de descentralização.
Delegação
<ul style="list-style-type: none"> • Distanciamento entre os que pensam e os que fazem a empresa. • Atitude paroquial dos gerentes de unidades de campo (show individual). • Falta de recursos para o crescimento. • Dispersão do foco com a participação em outros negócios. • Brigas pelo controle podem levar a fase anterior.
Coordenação
<ul style="list-style-type: none"> • Crise de provisão de recursos para o crescimento. • Falta de integração entre linha-<i>staff</i>.

- Excesso de sistemas formais e sem interligação reduzindo a flexibilidade e funcionalidade da empresa.
- Baixa inovação.

Colaboração

- Falta de espírito de corpo (os colaboradores não vestem a camisa da empresa).
- Brigas internas.
- Falta de pessoal treinado.

Quadro 7 – Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Greiner (1972)

2.3.3 Modelo de Adizes (1979)

O modelo de desenvolvimento organizacional apresentado pelo autor sugere que as empresas se desenvolvem através de estágios por causa de mudança de ênfase que ocorre em quatro atividades: a produção de resultados (P), a ação empreendedora (E), a administração formal de regras e procedimentos (A), e a integração de indivíduos na organização (I). De maneira simples, o modelo sugere que as organizações crescem e envelhecem através de estágios distintos, dependendo da ênfase colocada sobre as quatro diferentes atividades. A progressão de um estágio para outro ocorre principalmente pela superação dos maiores problemas de cada estágio. As organizações, de acordo com esse modelo, começam enfatizando a atividade empresarial (E) que mais tarde é acompanhada por uma ênfase na produção de resultados (P). Ênfases na formalização, atividades administrativas e integração tomam precedência quando a maturidade está próxima. O declínio organizacional ocorre principalmente por causa de um foco muito grande na estabilidade e na administração formal de regras e procedimentos.

O presente modelo de ciclo de vida encontra-se dividido em cinco fases de crescimento e cinco de envelhecimento, conforme demonstrado na Figura 3. Na seqüência, são comentadas as cinco fases de crescimento desse modelo, ou seja: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude.

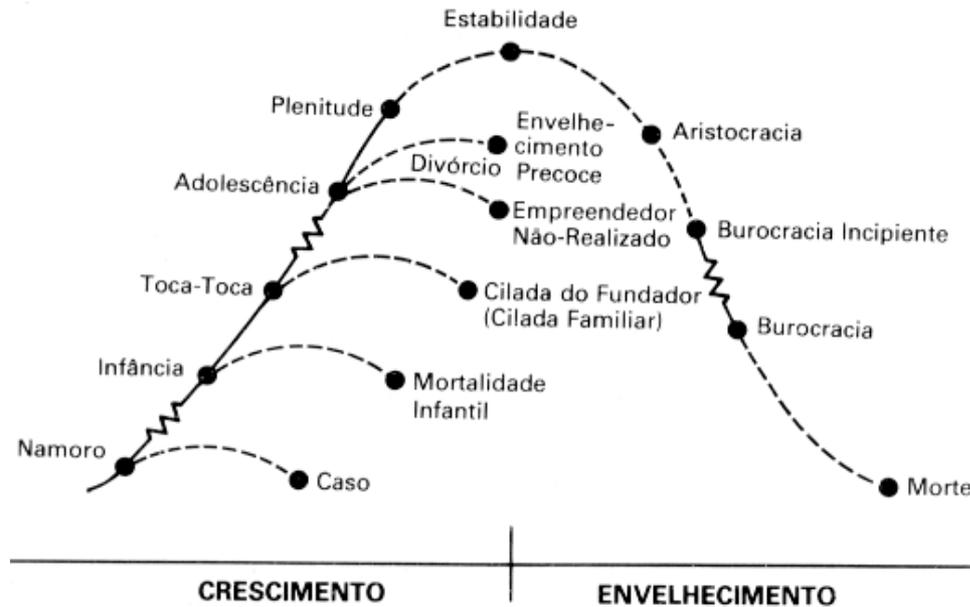


Figura 3 - Estágios do ciclo de vida organizacional
 Fonte: Adizes (1990, p. 87).

▪ Namoro

Nesta fase a organização ainda não nasceu, ela existe apenas como idéia. Embora a empresa ainda não exista fisicamente, a idéia de sua concepção é motivo de empolgação e entusiasmo por parte de seu fundador, que promove, com terceiros, muitos debates e análises a respeito de sua pretensão de, num futuro próximo, satisfazer uma necessidade de mercado com sua idéia de empreendimento. Portanto, o papel de empreender (E) é o mais importante nessa fase, é ele que permite que se tenha um comportamento proativo, que identifica no presente as necessidades futuras, e que gera a disponibilidade de se assumir riscos para que essa necessidade seja satisfeita.

Durante esse período o fundador encontra-se firmando um compromisso com a sua idéia, está se apaixonando por ela. É esse sentimento que preservará a sua motivação durante os momentos difíceis da fase seguinte - Infância. Para que uma organização comece a desempenhar a função para a qual foi projetada, ela tem que enfrentar riscos, e para obter sucesso nessa tarefa deve ser firmado um compromisso equivalente durante o estágio de Namoro. Outrossim, durante o processo de firmar compromisso, o fundador poderá fazer

promessas das quais ele talvez se arrependa mais tarde. Um fundador pode prometer e ceder ações da sua futura empresa para membros da família, amigos ou advogados, em troca de uma promessa de apoio vaga e indefinida por parte desses beneficiários. “Isso é possível, pois nesse estágio de ciclo de vida a empresa não possui um valor tangível” (ADIZES, 1990, p. 13).

Um fundador saudável é aquele que firmou um forte compromisso e que, ao mesmo tempo, mantém os olhos abertos para a realidade. Em um namoro normal a razão pode ser aplicada ao sonho sem destruí-lo. O compromisso tem que ser testado para que reflita a realidade futura, sem com isso esmorecer. As dúvidas e perguntas normais que o fundador deve responder são: o que, como, quando, quem e por que fazer? (ADIZES, 1990). Isso é submeter à realidade, à prova. Um namoro que não testa a realidade é um mero caso; ao surgir o primeiro obstáculo, o compromisso deixa de existir.

Uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, isto, é, quando o risco é assumido. Esse risco apresenta-se de diversas formas: o abandono de um emprego antigo, o compromisso de entrega de um produto em uma data determinada... “Quando o risco assumido for substancial, a organização passa para o estágio seguinte de desenvolvimento” (ADIZES, 1990, p. 21).

▪ Infância

Assumido o risco, ficam de lado as idéias e as possibilidades, o enfoque agora recai sobre a produção de resultados (P), pois é preciso vender e atender as necessidades do mercado onde a empresa se encontra inserida.

A organização é altamente centralizada no fundador, possui pouca hierarquia, o ambiente organizacional é quase familiar e as pessoas executam várias tarefas ao mesmo tempo. Durante esta fase, o empreendedor passa a apagar incêndio a toda hora, o gerenciamento se dá de crise em crise. O que se percebe é que essa fase não pode durar muito

tempo, a empresa precisa crescer⁶. Porém, para que isso ocorra, a sua gerência também precisa se aperfeiçoar e crescer. Se isso não se verificar, o estilo de liderança poderá se tornar inadequado e deteriorar-se em um problema patológico. Os principais problemas que ameaçam a sobrevivência das organizações criança estão relacionados com a necessidade de capital de giro para financiar suas atividades operacionais, e o compromisso do fundador para com os negócios da empresa.

A organização avançará para o próximo estágio do seu ciclo de vida quando conseguir uma melhor estabilidade do seu fluxo caixa e de suas atividades. Neste momento, os clientes já são conhecidos e confiam no(s) produto(s) ou serviço(s), os fornecedores já foram testados e selecionados e os problemas de produção passam a ocorrer com menos frequência.

▪ Toca-Toca

No Namoro, havia muita atividade empreendedora (E) que diminuiu durante a Infância porque a visão estava sendo posta à prova. Toda energia estava sendo canalizada no sentido de se obter os primeiros frutos dessa visão. Portanto, a produção (P) tinha que ser intensa. Findo o teste, essa energia é liberada e volta a impelir a organização com força total, intensificando novamente o espírito empreendedor (E) (ADIZES, 1990).

Com isso, no afã de aproveitar as oportunidades existentes no mercado, a empresa Toca-Toca se envolve em outros negócios sendo eles correlatos ou não, provocando uma dispersão excessiva. Para o autor, este tipo de comportamento pode custar caro para a organização, pois ela poderá cometer o erro de se envolver em algum negócio do qual nada conhece e perder muito dinheiro.

Quando na Infância, a organização estava focada no seu produto e na satisfação de uma necessidade do mercado, percebida ainda na fase do namoro. Agora ela volta-se para as vendas, uma vez que vender se tornou sinônimo de sucesso. Neste sentido, Adizes (1990)

⁶ Crescer não significa haver mais da mesma coisa. Significa mudar. O crescimento é algo qualitativo, e não meramente quantitativo (ADIZES, 1990, p. 33).

chama a atenção para o fato de que a expansão descontrolada das vendas pode trazer conseqüências anormais para a organização, pois, nem sempre vender mais significa lucrar mais. Principalmente, quando a contabilidade de custos se torna ineficaz diante de tal expansão.

Nesta fase, a empresa está organizada em torno das pessoas e não das tarefas. Ela cresce de maneira não planejada, ela reage ao invés de agir e, como conseqüência, as tarefas são distribuídas conforme a disponibilidade das pessoas e não necessariamente, pela competência que elas possuem (ADIZES, 1990).

Com a expansão dos negócios, a organização começa a fugir ao controle do seu fundador. Surge então, a necessidade de se elaborar um conjunto de regras e diretrizes que norteiem as suas atividades. Esse sistema de controle criará as condições necessárias para que se inicie o processo de descentralização na empresa.

De acordo com Adizes (1990), a elaboração de regras e diretrizes indica um maior ênfase na atividade administrativa (A) provocando a passagem do estágio Toca-Toca para a Adolescência.

▪ Adolescência

Neste estágio do ciclo de vida organizacional a empresa renasce. Segundo o autor, esse renascimento é mais doloroso e mais prolongado do que o nascimento da Infância. Durante esse período é característico o conflito e a inconsistência. O conflito se manifesta entre: a jovem guarda e a velha guarda, o fundador e o gerente profissional, o fundador e a empresa, e as metas da empresa e as metas individuais. As inconsistências, entretanto, são encontradas nas metas organizacionais e nos sistemas de remuneração e incentivos.

A transição do estágio Toca-Toca para a Adolescência é difícil por três motivos principais: delegação de autoridade⁷, mudança de liderança e transposição das metas. Em princípio, o fundador não tem idéia de como delegar autoridade sem, com isso, perder o controle da empresa. Adizes (1990, p. 50) comenta que “é raro o rei que se sujeita a uma constituição, renunciando seus poderes absolutos de livre e espontânea vontade”. Entretanto, se o fundador não estiver preparado e bastante consciente de que a gerência intuitiva/empreendedora presente no estágio anterior deve mudar para uma gerência profissional para que se possa assegurar uma transição saudável para a Adolescência, a empresa cairá na cilada do fundador⁸ ou ocorrerá o que o autor convencionou chamar de divórcio entre o fundador/empreendedor e a sua criação. Este novo estilo de liderança deve criar sistemas, desenvolver normas de remuneração, redefinir funções e responsabilidades, e institucionalizar um conjunto de regras e diretrizes para promover a descentralização. Em relação à transposição de metas, a empresa deve deixar de “trabalhar mais” e passar a “trabalhar melhor”, ou seja, a ênfase agora, está nos lucros e não nas vendas.

Se as mudanças obtiverem sucesso e as lideranças se institucionalizarem, a organização passa para o próximo estágio do ciclo de vida: a Plenitude.

- Plenitude

Nesta fase a flexibilidade empreendedora (E) e a controlabilidade administrativa (A) atingem o equilíbrio, ou seja, a organização apresenta funcionalidade na sua estrutura e nos sistemas que a compõem, bem como olha para o futuro e demonstra todo seu potencial criativo. As organizações plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como

⁷ Processo de distribuir tarefas pela hierarquia da organização e de criar um senso de responsabilidade pela sua execução. Se a tarefa for implementar uma decisão já tomada, e a autoridade conferida possuir apenas uma natureza tática, isso é delegação. Se a tarefa for tomar decisões sobre o que deve ser implementado, isso é descentralização (ADIZES, 1990, p. 42).

⁸ Nos três primeiros estágios do ciclo de vida (Namoro, Infância, Toca-Toca), o fundador é basicamente a empresa e a empresa é o fundador. Assim, se o fundador morrer a empresa talvez morra também (ADIZES, 1990, p. 41).

chegar lá. O grande desafio para uma organização que atinge a plenitude é permanecer nesta fase (ADIZES, 1990).

Quando a organização alcança sua plenitude e permite uma presença mais forte da burocracia, ela perde em flexibilidade e ganha em controle, levando a uma menor chance de conflitos, porém, gera uma maior chance de não crescimento e possível envelhecimento. Com isso, nas fases de envelhecimento, o problema repetitivo que precisa ser resolvido é a burocratização, isto é, a capacidade cada vez menor de uma organização satisfazer as necessidades de seus clientes.

A morte se aproxima quando o espírito empreendedor (E) desaparece. Ele é o que dá vida a organização. Uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova. Ela morre quando ninguém mais está comprometido com a sua existência.

No Quadro 8 podem ser observadas as características presentes em cada um dos estágios de crescimento do modelo de desenvolvimento organizacional apresentado por Adizes.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA	
VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS
Namoro	
Processo decisório	• Centralizado nas mãos do empreendedor.
Formalização	• Inexistente.
Planejamento	• Informal.
Hierarquia	• Inexistente.
Foco de atenção	• Satisfação de uma necessidade de Mercado (produto ou serviço).
Desempenho financeiro	• Inexistente.
Forma de gestão	• Inexistente.
Controle	• Inexistente.
Infância	
Processo decisório	• Centralizado nas mãos do fundador.
Formalização	• Informal.
Planejamento	• Informal.
Hierarquia	• Estrutura linear e informal.

Foco de atenção	• Busca de oportunidades (vendas).
Desempenho financeiro	• Caixa negativo.
Forma de gestão	• Por crises e focada na eficácia (vendas).
Controle	• Inexistente.
Toca-Toca	
Processo decisório	• Alterna períodos de centralização e descentralização.
Formalização	• Pouca e informal com percepção de sua necessidade.
Planejamento	• Informal.
Hierarquia	• Estrutura linear com poucos cargos.
Foco de atenção	• Busca de diversificação, novos produtos e mercados.
Desempenho financeiro	• Caixa positivo (vendas em expansão).
Forma de gestão	• Crises são gerenciadas focadas na eficácia (vendas).
Controle	• Poucos e informais.
Adolescência	
Processo decisório	• Processo de descentralização, com divisão do poder, entre o fundador e o administrador contratado.
Formalização	• Em processo, mas há resistência e às vezes não são seguidas.
Planejamento	• Pouco estruturado e focado na transposição de metas (vendas x lucro).
Hierarquia	• Contrata-se um administrador para organizar a empresa.
Foco de atenção	• Do volume de vendas para o lucro.
Desempenho financeiro	• As vendas são boas, mas os lucros caem (preocupação com custos).
Forma de gestão	• Busca da eficiência, preocupação com custos. Crises internas e conflito entre administrador e empreendedor.
Controle	• Controle de custos e melhoria da qualidade.
Plenitude	
Processo decisório	• Descentralizado, mas unido pelo planejamento.
Formalização	• Diretrizes, sistemas e procedimentos estabelecidos e formalizados.
Planejamento	• Formal. Sendo estabelecido o planejamento e perseguição dos planos.
Hierarquia	• Estruturada por funções.
Foco de atenção	• Geração de novas empresas (produtos mercados).
Desempenho financeiro	• Manutenção das vendas e da lucratividade (controle de custos).
Forma de gestão	• Por planejamento. Valoriza vendas, produção e finanças.
Controle	• Autocontrole com o uso de orçamento rígido.

Quadro 8 – Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Adizes (1990)

Na seqüência, o Quadro 9 resume os problemas enfrentados pelas empresas em cada um dos estágios de crescimento do modelo de CVO apresentado por Adizes (1990).

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA	
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS	
Namoro	
<i>Normais</i>	<i>Anormais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Empolgação, teste da realidade. • Compromisso realista do fundador. • Fundador voltado para o produto, comprometido com seu valor adicionado. • Compromisso é proporcional aos riscos. • Fundador mantém controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso não é testado face à realidade. • Fanatismo irreal do fundador • Fundador voltado exclusivamente aos lucros e ao retorno sobre o investimento. • Compromisso não é proporcional aos riscos. • Controle do fundador é vulnerável.
Infância	
<i>Normais</i>	<i>Anormais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Riscos não acabam com compromisso. • Fluxo de caixa negativo. • Muito trabalho fomenta compromisso. • Falta de profundidade gerencial. • Nenhum sistema • Nenhuma delegação • “Show individual” do fundador – mas disponibilidade para ouvir. • Erros são cometidos. • Vida familiar propícia (apoio em casa). • Intervenções externas favoráveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos acabam com compromisso. • Fluxo de caixa negativo crônico. • Esvaecimento do compromisso. • Delegação prematura. • Regras, sistemas e procedimentos prematuros. • Fundador perde controle. • Fundador não dá ouvidos a ninguém – arrogância. • Nenhum espaço para erro. • Vida familiar desfavorável (falta de apoio em casa). • Fundador alienado pelas intervenções externas.
Toca-Toca	
<i>Normais</i>	<i>Anormais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as oportunidades são prioridades. • Orientação para as vendas • Crescimento rápido • Delegação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingressar em um negócio sobre o qual não entende. • Desconhecimento dos custos das mercadorias vendidas. • Falta de um sistema administrativo (cilada do fundador ou cilada familiar). • Liderança centralizada e arrogante.
Adolescência	
<i>Normais</i>	<i>Anormais</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de reuniões. Conflito entre sócios ou tomadores de decisão, entre administradores e empreendedores. Perda temporária de visão. • Fundador aceita soberania organizacional. • Sistemas de incentivos recompensam atitudes erradas. • Delegação de autoridade do tipo ioiô. • Diretrizes são formuladas, mas não são seguidas. • Conselho de diretores impõe novos controles à gerência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de brigas internas. Volta ao estágio Toca-Toca e à cilada do fundador. • Os empreendedores partem, os administradores assumem. O fundador é expulso. • As pessoas recebem gratificações por seu desempenho individual enquanto a empresa perde dinheiro. • Paralisia enquanto o poder fica passando de mão em mão. • Rápida diminuição da confiança e do respeito mútuos. • O conselho demite as pessoas empreendedoras.

Plenitude	
<i>Normais</i>	<i>Anormais</i>
• Treinamento gerencial insuficiente.	• Complacência.

Quadro 9 – Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Adizes (1990)

O modelo de ciclo de vida apresentado pelo autor busca identificar os problemas normais e anormais de cada estágio de desenvolvimento organizacional, permitindo que a administração trabalhe no sentido de evitar que eles se tornem problemas patológicos, podendo provocar a mortalidade precoce das empresas.

2.3.4 Modelo de Churchill e Lewis (1983)

Baseados em Greiner, Churchill e Lewis (1983) elaboraram um modelo de diversas fases, iniciando com uma organização simples e pequena até chegar a uma mais complexa e grande. No entanto, eles relaxam a suposição de que a empresa ou passa para o estágio seguinte ou fracassa (morre). Para isso, eles adicionam diversos outros cenários possíveis prevendo, além do fracasso, a venda ou o retorno da empresa a estágios anteriores.

O modelo apresentado por Churchill e Lewis (1983) está voltado para o desenvolvimento de pequenos negócios e negócios em crescimento. Na concepção dos autores o modelo é delineado em cinco estágios de desenvolvimento: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade de recursos. Cada estágio é caracterizado por um índice de tamanho, diversidade geográfica e complexidade, sendo descrito por cinco fatores gerenciais: estilo gerencial; estrutura organizacional; extensão dos sistemas formais; objetivos estratégicos mais importantes; e envolvimento do proprietário com o negócio. Este modelo enfatiza a capacidade empreendedora como sendo a principal fonte de valor para a sociedade.

▪ Estágio 1: Existência

Neste estágio, os principais problemas da empresa estão concentrados na obtenção de clientes e na entrega de produtos ou serviços contratados. Conforme Churchill e Lewis

(1983), a organização é simples, o proprietário executa todas as atividades importantes e supervisiona diretamente os subordinados. Os sistemas de planejamento formal são mínimos ou inexistentes, e a sobrevivência é a principal estratégia da organização. O proprietário é o negócio, ou seja, ele é o maior fornecedor de energia, de direcionamento e, juntamente com parentes e amigos, de capital. Quando a empresa obtiver a aceitação de seus produtos ou serviços pelos clientes; suficiente viabilidade operacional; e comprometimento do proprietário, ela passa para o estágio 2.

- Estágio 2: Sobrevivência

O problema principal nesta fase se desloca para a relação entre as receitas e as despesas. A organização ainda é simples e o desenvolvimento de sistemas é mínimo. O planejamento formal é, na melhor das hipóteses, uma previsão de caixa. O maior objetivo ainda é a sobrevivência, e o proprietário ainda é sinônimo do empreendimento (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

A empresa deve crescer em tamanho e lucratividade ao longo desse estágio e, na seqüência, avançar para o estágio 3. Entretanto, nada impede que a empresa continue mais algum tempo nesse estágio, como muitas outras o fazem, auferindo retorno marginais sobre o tempo e o capital investidos.

- Estágio 3: Sucesso

Para Churchill e Lewis (1983, p. 5), “a decisão enfrentada pelos proprietários neste estágio está entre (1º) explorar as realizações da empresa, de forma a promover sua expansão, ou (2º) mantê-la estável e lucrativa, fornecendo uma base para atividades alternativas do proprietário”. Dentre essas atividades, conforme citado pelos autores, encontram-se: o desejo de desenvolver novos empreendimentos, participar de atividades políticas, ou simplesmente dedicar-se a *hobbies* e outros interesses externos, enquanto se tenta manter o *status quo* do empreendimento.

Subestágio Sucesso-Desligamento: nesse subestágio a empresa alcança a sua viabilidade econômica e obtém lucros na média do setor ou acima dela. A empresa pode permanecer nesse estágio indefinidamente, desde que as mudanças no mercado de atuação da empresa não destruam o seu nicho de mercado e/ou suas habilidades competitivas não se reduzam em função de um gerenciamento ineficaz. Em termos organizacionais a empresa se tornou grande o suficiente para, em muitos casos, necessitar de gerentes funcionais que assumam algumas das tarefas exercidas pelo proprietário. Os gerentes devem ser competentes, mas não necessariamente do mais alto calibre, uma vez que seu potencial ascendente é limitado pelos objetivos corporativos. Há caixa em quantidade mais do que suficiente e a maior preocupação é evitar uma fuga de capitais em períodos prósperos, em detrimento da habilidade da empresa de resistir às inevitáveis épocas difíceis (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

De acordo com os autores, muitas empresas permanecem por longos períodos nesse subestágio. Algumas delas, porque o nicho de mercado em que atuam não lhes permite crescimento. Esse é o caso de muitas empresas que oferecem serviços em comunidades pequenas ou médias e com crescimento lento, e de franqueados com territórios limitados.

Independente do motivo pelo qual o proprietário escolheu esse caminho, a empresa conseguindo se adaptar às mudanças do meio poderá continuar como está ou ser estimulada ao crescimento. Se a empresa não puder se adaptar às novas circunstâncias ela ou fechará as portas, ou voltará a ser uma empresa com sobrevivência marginal no estágio 2 do ciclo de vida (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

Subestágio Sucesso-Crescimento: das tarefas importantes para essa fase, duas se sobressaem: assegurar a rentabilidade do negócio e preparar um corpo gerencial que atenda as necessidades futuras de uma empresa em crescimento. O planejamento operacional é feito na

forma de orçamento, e o planejamento estratégico é extenso e envolve profundamente o proprietário.

Para Churchill e Lewis (1983), se a empresa obtiver sucesso nessa primeira tentativa de crescimento, ela evoluirá para o próximo estágio de desenvolvimento. Porém, se a empresa não obtém sucesso, as causas podem ser detectadas a tempo de a empresa mudar para o estágio Sucesso-Desligamento. Caso contrário, uma volta ao estágio Sobrevivência pode ser possível antes da sua falência ou venda.

- Estágio 4: Decolagem

Esse é um período crítico no ciclo de vida da organização. Nas palavras de Churchill e Lewis (1983, p. 7):

se o proprietário acorda para os desafios de uma empresa em crescimento em termos financeiros e gerenciais, ela pode se tornar um grande negócio. Caso contrário, ela pode ser vendida – com lucro – desde que o proprietário reconheça suas limitações cedo o suficiente. Com muita frequência, aqueles que levam a empresa ao estágio de **Sucesso**, não obtém êxito no estágio 4, ou porque eles tentaram crescer rápido demais e acabaram sem caixa (o proprietário torna-se uma vítima da síndrome de onipotência), ou ainda, porque eles foram incapazes de delegar de maneira eficaz o suficiente para fazer a empresa funcionar (síndrome da onisciência).

Caso o proprietário se mostre inapetente para liderar a empresa nessa fase de grande crescimento, ele poderá ser substituído voluntária ou involuntariamente, pelos investidores ou credores da empresa.

Se a empresa não obtiver êxito na consolidação de seu crescimento na primeira tentativa, pode ser possível retroceder um pouco, corrigir os erros e continuar avançando para o próximo estágio. Não sendo possível, ela pode voltar ao estágio 3, ou ainda, se os problemas forem muito extensos, ela pode voltar até o estágio de Sobrevivência ou, em última análise, pode fracassar (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

- Maturidade de Recursos

Uma empresa neste estágio tem os recursos de pessoal e financeiro para dedicar-se ao detalhamento das operações e ao planejamento estratégico. A gerência é descentralizada e conta com pessoal adequado e experiente. Os sistemas são extensivos e bem desenvolvidos. O proprietário e o negócio estão separados, tanto financeira como operacionalmente. Porém, mesmo tendo alcançado esse ponto de evolução no ciclo de vida organizacional, se a empresa não conseguir preservar o ritmo de atuação, presente nas fases iniciais de seu desenvolvimento, ela poderá avançar para um sexto estágio denominado Ossificação (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

A Ossificação, segundo os autores, é caracterizada pela falta de tomada de decisões inovadoras e pelo repúdio aos riscos. As empresas nesse estágio são mantidas viáveis por sua considerável fatia de mercado, seu poder de compra e suas reservas financeiras, até que haja uma mudança significativa no meio. Infelizmente para esses empreendimentos, são normalmente seus competidores em crescimento rápido que percebem primeiro essas mudanças.

O Quadro 10 sintetiza as características observadas nos estágios do modelo de ciclo de vida desenvolvido por Churchill e Lewis (1983).

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA	
VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS
Existência	
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão direta. • Poder decisório centralizado nas mãos do proprietário.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Linear e informal.
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo a não existência.
Estratégia principal	<ul style="list-style-type: none"> • Existência. Permanecer viva (fluxo de caixa negativo).
Relação entre o empreendimento e o proprietário	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário é o negócio. Fornece energia, direcionamento e capital.

Sobrevivência	
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão supervisionada, ou seja, a supervisão é feita por um gerente de vendas ou um chefe geral. • As decisões ainda estão centralizadas no proprietário.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Linear, com poucos cargos.
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento de sistemas é mínimo. O planejamento formal é, na melhor das hipóteses, uma previsão de caixa.
Estratégia principal	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência. Busca crescer em tamanho e lucratividade (fluxo de caixa positivo).
Relação entre o empreendimento e o proprietário	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário ainda é sinônimo do negócio.
Sucesso-Desligamento	
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento funcional (finanças, marketing e produção). • As principais decisões são tomadas pelo proprietário.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Funcional. Contratação dos primeiros membros profissionais da equipe.
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas básicos de finanças, marketing e produção estão prontos. Planejamento realizado na forma de orçamento gerencial dá suporte à delegação funcional.
Estratégia principal	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um <i>status quo</i> lucrativo.
Relação entre o empreendimento e o proprietário	<ul style="list-style-type: none"> • À medida que o empreendimento amadurece, ele e o proprietário se tornam cada vez mais distantes, devido às atividades externas do proprietário e à presença de outros gerentes.
Sucesso-Crescimento	
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento funcional (finanças, marketing e produção). • As principais decisões são tomadas pelo proprietário.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação dos primeiros membros profissionais da equipe.
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas básicos de finanças, marketing e produção estão prontos. O planejamento operacional é feito na forma de orçamento, mas o planejamento estratégico é extenso e envolve profundamente o proprietário.
Estratégia principal	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a empresa e gerenciar recursos para o crescimento.
Relação entre o empreendimento e o proprietário	<ul style="list-style-type: none"> • Forte presença do proprietário em todas as fases dos negócios da empresa.
Decolagem	
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento divisional em parte - vendas e produção. • A organização é descentralizada.

Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Divisional.
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas operacionais e planejamento formal estão maduros. Eles, agora, envolvem gerentes específicos.
Estratégia principal	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento.
Relação entre o empreendimento e o proprietário	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário e os negócios ficam razoavelmente separados, ainda que a empresa esteja dominada por sua presença.
Maturidade de Recursos	
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de linha e <i>Staff</i>.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Divisional e complexa.
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas operacionais e planejamento formal são extensivos e bem desenvolvidos.
Estratégia principal	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno do investimento.
Relação entre o empreendimento e o proprietário	<ul style="list-style-type: none"> • Presença pequena do proprietário em relação ao empreendimento.

Quadro 10 – Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Churchill e Lewis (1983)

Os problemas enfrentados em cada um dos estágios do modelo de ciclo de vida desenvolvido por Churchill e Lewis (1983) encontram-se resumidos no Quadro 11.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS
Existência
<ul style="list-style-type: none"> • Obter suficiente aceitação dos clientes – produto(s) ou serviço(s) ou suficiente capacidade produtiva para se tornarem viáveis. • Conseguir entregar o(s) produto(s) ou serviço(s) contratado(s). • Capital inicial insuficiente. • O(s) proprietário(s) não suporta(m) as exigências (tempo, dinheiro e energia) do empreendimento e desistem.
Sobrevivência
<ul style="list-style-type: none"> • Enfraquecimento do compromisso do proprietário. • Orientação para as vendas. • Desconhecimento dos custos das mercadorias vendidas.
Sucesso Desligamento/Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso insuficiente do proprietário com a opção de crescimento.

<ul style="list-style-type: none"> • Inabilidade do proprietário em delegar. • Evitar fuga de capitais nos períodos prósperos. • Pouca habilidade da empresa de resistir às inevitáveis épocas difíceis. • Mudanças significativas no meio de atuação da empresa. • Inapetência gerencial.
Decolagem
<ul style="list-style-type: none"> • Proprietário/Gerente despreparado para os desafios financeiros e gerenciais de uma empresa em crescimento. • Inabilidade de Delegar x Descentralizar do proprietário. • Planejamento estratégico, sistemas operacionais e controles inadequados. • Falta de recursos para financiar o crescimento. • Escolha errada dos gerentes-chave. • Altas taxas de juros. • Condições econômicas instáveis.
Maturidade de Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Perda flexibilidade ou capacidade empreendedora. • Escassez de pessoal bem treinado.

Quadro 11 – Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Churchill e Lewis (1983)

2.3.5 Modelo de Scott e Bruce (1987)

O modelo de ciclo de vida organizacional apresentado pelos autores está baseado no modelo de crescimento desenvolvido por Greiner em 1972. A partir de uma perspectiva própria voltada para as pequenas empresas, os autores afirmam que os pequenos negócios se desenvolvem por meio de cinco etapas de crescimento, cada uma com características distintas. Os autores esclarecem, contudo, que a empresa pode ficar em um mesmo estágio de desenvolvimento por um período considerável de tempo. Por causa das diferentes características de cada estágio a transição de uma fase para outra requer mudanças que normalmente vêm acompanhadas por uma crise, a qual pode ser externa ou interna à empresa. As crises tendem a causar rupturas e os problemas da mudança podem ser minimizados se os gerentes agirem proativamente, em vez de reativamente. Assim, o pequeno empreendedor tem duas preocupações principais: a primeira é administrar a própria crise, e a segunda, vencida a crise de transição, é gerenciar a “nova empresa”, ou seja, uma empresa com novos problemas (ADIZES, 1990).

No entendimento de Scott e Bruce (1987), nem todos os negócios que sobrevivem crescem para ser grandes negócios. Seja pela natureza do setor em que a organização atua ou, simplesmente, pelos desejos pessoais ou ambições de seu fundador. O presente modelo teve como objetivo isolar os principais fatores, os quais serão importantes em cada estágio de crescimento, e o tipo de crise a ser enfrentada no movimento de um estágio para outro, de forma que os gerentes possam planejar com maior sucesso o futuro de seus negócios, ajudando na formulação de estratégias viáveis, por exemplo.

▪ Estágio 1 – Início

Os principais valores que norteiam o negócio ao longo dessa fase são os do fundador. As habilidades básicas do fundador também determinam a ênfase funcional (ex.: engenheiro enfatiza mais a produção) e a administração se dá pela supervisão direta. Os principais esforços girarão em torno do desenvolvimento de um produto comercialmente aceitável, e da definição de um nicho de mercado para ele (SCOTT e BRUCE, 1987).

Com uma ênfase maior na busca por lucratividade e o conseqüente aumento na atividade comercial ao final do primeiro estágio, torna-se necessário alguma formalização de sistemas e manutenção de registros, e verifica-se também, um aumento substancial da demanda sobre o empreendedor. Como resultado, de acordo com os autores, o aumento na carga administrativa exigirá uma mudança no estilo de administração, ou seja, o proprietário se sentirá forçado a delegar algumas de suas muitas atividades a um supervisor, provocando atrasos, problemas e confusão. O resultado é uma crise de estilo de administração e vai requerer uma mudança na estrutura organizacional para que a empresa possa sobreviver e avançar para o próximo estágio de seu ciclo de vida.

▪ Estágio 2 – Sobrevivência

Para Scott e Bruce (1987), a expansão dos negócios exigirá uma atenção especial sobre as necessidades de capital de giro, imprescindível para financiar o aumento de estoques

e recebíveis da empresa que se encontra em processo de crescimento. O proprietário e suas fontes pessoais de financiamento continuam a suportar a maior parte da demanda, embora pode ser feito mais uso de financiamento de crédito se a empresa já tiver estabelecido alguma credibilidade com seus fornecedores.

No final dessa fase, uma das grandes preocupações do empreendedor é com o crescimento de sua empresa, uma vez que o descontrole nesse crescimento certamente levaria o negócio à falência. Para Scott e Bruce (1987), o empreendedor terá que se decidir entre frear o crescimento, significando que a empresa permanecerá no estágio de sobrevivência – obtendo retorno marginais, ou continuar a crescer de forma controlada, conduzindo a empresa para o estágio 3 requerendo mais sistemas de controle.

- Estágio 3 – crescimento

Neste ponto do desenvolvimento, a empresa é rentável e o proprietário reinveste esses recursos para ajudar a financiar o aumento da demanda por capital de giro. Mais tempo terá que ser gasto na coordenação dos esforços dos gerentes funcionais. Isto significará uma estrutura organizacional mais formal baseada em linhas funcionais. Dependendo do produto a empresa terá necessidade de investir em pesquisa e desenvolvimento para expandir o seu alcance no mercado. Entretanto, esse processo deve ocorrer em pequena escala uma vez que os recursos disponíveis pela empresa são bastante limitados. Se a administração conseguir adaptar a empresa às mudanças do meio em que atua, ela poderá continuar neste estágio por um bom tempo. Em alguns casos, o proprietário pode pretender a venda do negócio antes do estágio 4 realizando um ganho de capital substancial. Mas, se a empresa detectar oportunidades para desenvolver e colocar novos produtos e/ou operar em diferentes mercados, ela entrará no próximo estágio: Expansão (SCOTT e BRUCE, 1987).

As principais questões a serem enfrentadas pela administração serão a de financiar o crescimento e manter o controle das operações. Para arcar com isso, a estrutura organizacional

necessitará mudar novamente e, pela primeira vez, um enfoque profissional mais do que um enfoque empreendedor deve ser necessário. Pesado ênfase recairá sobre questões administrativas para controlar e coordenar a operação expandida e mais diversificada. Este tipo de mudança aumentará a demanda sobre o estilo de administração e, como tal, representa um grande desafio para o proprietário. Ele terá, muito provavelmente, que abdicar de uma parte de sua base de poder se quiser que a empresa continue a crescer. Para Scott e Bruce (1987) e Adizes (1990), isso é mais fácil ser dito do que realizado.

- Estágio 4 – expansão

Como relatado pelos autores, o controle orçamentário, a autoridade descentralizada e relatórios gerenciais regulares acompanhados por sistemas contábeis formalizados são as características básicas desse estágio. A necessidade de sistematizar a maioria das funções administrativas será fundamental para a sobrevivência da empresa durante este período.

Entre as prováveis crises que deverão ser superadas para se alcançar o estágio da maturidade, uma pode surgir do distanciamento da alta administração em relação a ação. Pois, o processo de descentralização vai se consolidando, os gerentes profissionais passam a ter grande poder e influência na tomada de decisão, diluindo a base de poder tradicional do proprietário que passa a ter como principais atividades: o controle e o planejamento estratégico.

Com a consolidação e o amadurecimento da indústria a competição por vendas crescentes e a diferenciação de produto, embora possível, torna-se mais difícil. Entretanto, para manter a vantagem competitiva através da diferenciação do produto, se faz necessário um foco maior nas necessidades do cliente, objetivando adaptá-lo para continuar atendendo as necessidades desse nicho mercadológico da melhor forma possível. A competição intensa freqüentemente causa um ambiente operacional turbulento, no qual aumenta a necessidade de

ser proativo e antecipatório, reforçando a importância de um maior ênfase externo e uma adaptação no estilo de administração.

Novamente, se há o desejo e oportunidade para crescer, a empresa pode passar para o próximo estágio.

▪ Estágio 5 – maturidade

As questões principais enfrentadas pela administração da empresa nesta fase são: o controle de despesas, produtividade e busca por oportunidades de crescimento. As linhas de autoridade podem continuar sendo linhas funcionais ou serem reorganizadas por linhas de produto. Por causa da pressão existente sobre os preços em função da forte competitividade, é de fundamental importância para o sucesso da empresa, que um maior impulso inovativo seja estimulado no sentido de se buscar respostas dentro desse contexto. Por fim, a empresa pode permanecer nesse estágio, reduzir suas operações ou seguir em frente. Normalmente, depois de uma aquisição ou abertura de capital através de uma primeira oferta de ações, torna-se uma grande corporação.

Uma síntese das principais características observadas em cada uma das fases de desenvolvimento do ciclo de vida apresentado por Scott e Bruce pode ser observada no Quadro 12.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA	
VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS
Inicial	
Estágio da indústria (setor de atuação)	• Em formação, fragmentado.
Questões chave	• Obter clientes, produção econômica.
Papel da alta administração	• Supervisão direta.
Estilo gerencial	• Empreendedor, individualista.
Estrutura organizacional	• Não estruturado.

Pesquisa de produto e mercado	• Nenhum.
Sistemas e controles	• Quase inexistente.
Maiores fontes de recursos financeiros	• Proprietários, amigos e parentes, fornecedores.
Geração de caixa	• Negativa.
Maiores investimentos	• Estrutura física e operacional.
Produto-mercado	• Único produto com mercado e canais de distribuição limitados.
Sobrevivência	
Estágio da indústria (setor de atuação)	• Em formação, fragmentado.
Questões chave	• Receitas e despesas.
Papel da alta administração	• Supervisão supervisionada.
Estilo gerencial	• Empreendedor, administrativo.
Estrutura organizacional	• Simples.
Pesquisa de produto e mercado	• Quase inexistente.
Sistemas e controles	• Contabilidades simples, controle pessoal.
Maiores fontes de recursos financeiros	• Proprietários, fornecedores, bancos.
Geração de caixa	• Negativa / Equilibrada.
Maiores investimentos	• Capital de giro.
Produto-mercado	• Produto e mercado únicos, mas com crescimento da produção e dos canais de distribuição.
Crescimento	
Estágio da indústria (setor de atuação)	• Em crescimento, alguns competidores maiores, novos entrantes.
Questões chave	• Gerenciar crescimento, assegurar recursos.
Papel da alta administração	• Delegação, coordenação.
Estilo gerencial	• Empreendedor, coordenador.

Estrutura organizacional	• Funcional, centralizado.
Pesquisa de produto e mercado	• Desenvolvimento de algum novo produto.
Sistemas e controles	• Sistemas contábeis, relatórios de controle simples.
Maiores fontes de recursos financeiros	• Bancos, novos sócios, retenção de ganhos.
Geração de caixa	• Positiva, mas reinvestida.
Maiores investimentos	• Capital de giro, expansão da estrutura física e operacional.
Produto-mercado	• Linha única expandida, mercado limitado e múltiplos canais de distribuição.
Expansão	
Estágio da indústria (setor de atuação)	• Em crescimento, reorganizando-se.
Questões chave	• Controlar o endividamento, manter o controle.
Papel da alta administração	• Descentralização.
Estilo gerencial	• Empreendedor, administrativo.
Estrutura organizacional	• Funcional, descentralizado.
Pesquisa de produto e mercado	• Criação de um novo produto, pesquisa de mercado.
Sistemas e controles	• Sistemas orçamentários, relatório de produção e venda mensais, controle delegado.
Maiores fontes de recursos financeiros	• Retenção de ganhos, novos sócios, financiamento de longo prazo.
Geração de caixa	• Positiva com pequena distribuição de lucros.
Maiores investimentos	• Novas unidades de operação.
Produto-mercado	• Produto com alcance ampliado, crescimento do mercado e dos canais de distribuição.
Maturidade	
Estágio da indústria (setor de atuação)	• Em crescimento/ reorganizando-se ou em processo de saturação/ declinando.

Questões chave	• Controle de despesas, produtividade, nicho de mercado se o setor estiver em declínio.
Papel da alta administração	• Descentralização.
Estilo gerencial	• Acompanhamento através dos sistemas de controle.
Estrutura organizacional	• Descentralização funcional ou por produto.
Pesquisa de produto e mercado	• Produção inovadora.
Sistemas e controles	• Sistemas de controle formais, administração por objetivos.
Maiores fontes de recursos financeiros	• Retenção de ganhos, endividamento de longo prazo.
Geração de caixa	• Positiva com maior distribuição de lucros.
Maiores investimentos	• Manutenção da estrutura existente e posição de mercado.
Produto-mercado	• Linhas de produtos estáveis, múltiplos mercados e canais de distribuição.

Quadro 12 – Estágios de desenvolvimento e suas características segundo Scott e Bruce (1987)
 Fonte: Scott e Bruce (1987, p. 48).

Outrossim, a relação dos problemas de cada uma dessas fases e das crises de transição entre elas compõe o Quadro 13.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS
Inicial
<ul style="list-style-type: none"> • O compromisso do fundador não é equivalente às demandas do negócio. • Falta de capital de giro. • Não consciência ou inapetência do fundador para com as demandas administrativas existentes no final desse estágio. • Crise de estilo de administração (excesso de atribuições do fundador x habilidade para delegar tarefas à supervisoría).
Sobrevivência
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade capital de giro para financiar o crescimento do negócio. • Mudança nas bases de competição devido a entrada de novos concorrentes no mercado de atuação da empresa. • Crescimento descontrolado. • Inadequação do estilo gerencial: problemas na delegação e coordenação à distância. • Sistemas de informação inadequados.

Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de grandes competidores no mercado em que a empresa atua (economia de escala/volume x base de diferenciação/margem). • Resistência do proprietário em descentralizar e consolidar um perfil de administração mais profissional do que empreendedor. • Crescimento descontrolado (falta de liquidez). • Falta de recursos para financiar o crescimento.
Expansão
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprometimento dos gerentes profissionais com o negócio, podendo causar uma crise de cultura. • Planejamento estratégico, sistemas operacionais e controles inadequados. • Escolha errada dos gerentes-chave. • Determinação de políticas organizacionais inadequadas. • Instabilidade no ambiente de atuação da companhia. • Inapetência ou incompetência gerencial.
Maturidade
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de impulso inovativo. • Escassez de pessoal bem treinado.

Quadro 13 – Estágios de desenvolvimento e seus problemas segundo Scott e Bruce (1987)

O número de estágios de desenvolvimento nos modelos pesquisados é diferente, bem como sua nomenclatura. No entanto, conforme ilustrado no Quadro 14, foi possível compará-los sob uma tipologia genérica proposta por HANKS *et al.* (1993).

MODELO	ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA				
	Inicial	Expansão	Maturidade	Diversificação	Declínio
Lippitt e Schmidt	Nascimento.		Juventude.	Maturidade.	
Greiner	Criatividade.	Direção.	Delegação	Coordenação e Colaboração.	
Adizes	Namoro e Infância.	Toco-Toca e Adolescência.	Plenitude e Estabilidade.		Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e Morte.
Churchill e Lewis	Existência, Sobrevivência e Sucesso descompromissado.	Sucesso com crescimento e Desenvolvimento auto-sustentado.	Maturidade.		
Scott e Bruce	Início e Sobrevivência.	Crescimento e Expansão.	Maturidade.		

Quadro 14 – Comparação dos estágios dos modelos de CVO segundo tipologia genérica proposta por HANKS *et al.* (1993)

Fonte: Adaptado de HANKS *et al.* (1993, p. 10).

Com isso, os elementos dimensionais (variáveis e características) dos modelos descritos puderam ser relacionados, permitindo uma síntese da configuração típica desses estágios de acordo com a tipologia genérica proposta por HANKS *et al.* (1993), ou seja: inicial, expansão, maturidade, diversificação e declínio. Porém, para este trabalho, conforme apresentado no Quadro 15, limitou-se ao estágio inicial de desenvolvimento.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA	
VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS
Inicial	
Taxa de Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistente.
Preocupações da administração	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de criação do empreendimento. • Tornar o sistema viável: produção x vendas.
Principais metas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar e manter um <i>status quo</i> lucrativo. • Reagir a necessidades. • Dinheiro em caixa.
Resoluções importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Produto ou serviço que satisfaça uma necessidade de mercado. • Fundos e procedimentos fiscais. • Procedimentos técnicos. • Política ou necessidades legais. • Liderança organizacional. • Foco de operação. • Procedimentos de registro e contabilidade. • Modos de competição. • Procedimentos para recrutar, selecionar e treinar.
Ações requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Prover em tempo oportuno a entrada do produto ou serviço no mercado. • Avaliar risco alternativo. • Obter suporte financeiro nos momentos apropriados. • Implementar políticas básicas com um olho no futuro. • Tomar decisões firmes. • Ser rápido e flexível. • Introduzir delegação. • Empregar táticas e estratégias flexíveis, usando opiniões internas e externas. • Competição adequada. • Contratar um quadro de pessoal com capacidade para crescer.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de curto prazo: concebidos de forma clara na mente do fundador e comunicados aos demais colaboradores.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir conhecimento na própria ação e nas ordens dadas a outros. • Transmitir <i>Know How</i>. • Ajustar-se às condições de mudança.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar nas próprias habilidades, produto(s) ou serviço(s) e no mercado. • Fé no futuro.
Estilo de Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Individualista e empreendedor. • Supervisão direta.
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizado nas mãos do fundador.

Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada. • Linear com poucos cargos. • Informal.
P & D de produto ou de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma ou quase inexistente.
Sistemas de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Quase inexistente. • Através do <i>Feedback</i> do mercado de atuação (reativo). • Contabilidade simples, controle pessoal.
Extensão dos sistemas e planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo a não existência. O planejamento formal é, na melhor das hipóteses, uma previsão de caixa.
Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente (Informal).
Desempenho financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa negativo a equilibrado.
Fontes de recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Proprietários, fornecedores, parentes, amigos e bancos.
Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Salário, co-propriedade.
Relação do fundador com o negócio	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário é o negócio. Fornece energia, direcionamento e capital. • À medida que o empreendimento amadurece, o proprietário e negócio se tornam cada vez mais distantes, devido às atividades externas do proprietário e à presença de outros gerentes.
Maiores investimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro. • Estrutura física e operacional.
Produto e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Produto único com mercado e canais de distribuição limitados.

Quadro 15 – Estágio inicial do CVO e suas características segundo tipologia genérica proposta por HANKS *et al.* (1993)

Fonte: Adaptado de HANKS *et al.* (1993, p. 12).

A revisão dos cinco modelos de CVO apresentada anteriormente, também permitiu relacionar os problemas característicos do estágio inicial de acordo com o modelo de desenvolvimento genérico proposto por HANKS *et al.* (1993), sendo o resultado exposto no Quadro 16.

ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS
Inicial
<ul style="list-style-type: none"> • Fanatismo irreal do fundador. • Compromisso não é testado face à realidade, ou seja, falta de um plano de negócios. • Fundador voltado exclusivamente aos lucros e ao retorno sobre o investimento. • Compromisso não é proporcional aos riscos. • Capital inicial insuficiente. • Tributação excessiva. • Forte legislação inerente ao setor de atuação da empresa.

- Falta de *Know How*.
- Falta de objetivos de curto prazo.
- Procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento, inadequados.
- Dificuldades de penetração do produto e/ou serviço no mercado de atuação.
- Fluxo de caixa negativo crônico.
- Meios de processo de produção com baixa eficiência.
- Orientação para as vendas.
- Desconhecimento dos custos das mercadorias vendidas.
- Não consegue entregar o produto e/ou serviço vendido dentro dos prazos.
- Falta de capital de giro.
- Controle do fundador é vulnerável.
- Riscos diminuem ou acabam com compromisso entre o fundador e a empresa.
- Delegação prematura.
- Inabilidade do proprietário em delegar.
- Regras, sistemas e procedimentos prematuros.
- Fundador perde controle.
- Fundador não dá ouvidos a ninguém – arrogância.
- Vida familiar desfavorável (falta de apoio em casa).
- Fundador alienado pelas intervenções externas.
- Pouca habilidade da empresa de resistir às inevitáveis épocas difíceis.
- Mudanças significativas no meio de atuação da empresa.
- Mudança nas bases de competição devido à entrada de novos concorrentes no mercado.
- Crescimento descontrolado.
- Não consciência ou inapetência do fundador para com as demandas administrativas existentes no final desse estágio.
- Crise de estilo de administração (excesso de atribuições do fundador x inabilidade para delegar tarefas).
- O proprietário não suporta as exigências (tempo, dinheiro e energia) do empreendimento e desiste.

Quadro 16 – Estágio inicial do CVO e seus problemas segundo tipologia genérica proposta por HANKS *et al.* (1993)

Churchill e Lewis (1983) argumentam que vários fatores são relevantes na determinação do sucesso ou fracasso de um empreendimento, e que eles estão relacionados à empresa, ao ambiente organizacional e ao proprietário. Os quatro fatores relacionados à empresa e ao ambiente são:

- 1) Recursos financeiros, incluindo o caixa e a capacidade de obtenção de empréstimos.
- 2) Recursos pessoais, relacionados à quantidade e à qualidade das pessoas, particularmente nos níveis de direção e assessoria.
- 3) Recursos de sistemas, em termos do grau de sofisticação das informações e dos sistemas de planejamento e controle.
- 4) Recursos de negócios, incluindo relação com clientes, fatia de mercado, relação com fornecedores, processos produtivos e distributivos, tecnologia e reputação. Estes fatores dão à empresa uma posição no setor de atuação e no mercado (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

E quanto aos proprietários, os quatro fatores identificados foram:

- 1) Os objetivos do proprietário em relação a si próprio e ao negócio.

- 2) As habilidades operacionais do proprietário ao fazer importantes trabalhos como de marketing, invenção, produção e gerenciamento da distribuição.
- 3) Habilidade de gerência do proprietário e desejo de delegar responsabilidades e gerenciar as atividades de outros.
- 4) Habilidades estratégicas do proprietário de enxergar além do presente e combinar as forças e as fraquezas da empresa com seus próprios objetivos (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

Como observado por esses autores, à medida que a empresa se move de um estágio para outro, a importância desses fatores muda. Eles afirmam, que os fatores críticos para o empreendimento na fase inicial de desenvolvimento são: (1) em relação ao papel do empreendedor: habilidades operacionais do dirigente e harmonia entre os objetivos pessoais do empreendedor e do negócio, (2) em relação aos recursos do negócio: recursos financeiros, incluindo o caixa e a capacidade de obtenção de empréstimo; e os recursos pessoais, relacionados à quantidade e à qualidade das pessoas, e (3) quanto ao ambiente de atuação: a relação com os clientes, os fornecedores, a tecnologia e a reputação da empresa no mercado.

Considerando que o estágio inicial é o mais crítico para a sobrevivência e desenvolvimento de novos empreendimentos, procurou-se discutir mais detalhadamente esse momento na vida da empresa segundo três aspectos principais: forças ambientais, recursos internos e ação administrativa do dirigente, que correspondem aos fatores críticos mencionados por Churchill e Lewis (1983), ou seja: papel do empreendedor, recursos do negócio e ambiente.

2.4 ESTÁGIO INICIAL DO CICLO DE VIDA

O estágio inicial do ciclo de vida compreende a dedicação do empreendedor no sentido de criar um novo empreendimento e de torná-lo viável, fazendo com que ele possa sobreviver ao longo desse período. Ao final desse estágio o empreendimento já terá conseguido suficiente penetração de mercado para tornar-se viável econômica e financeiramente. Por decisão da administração, a empresa pode permanecer nesse estágio indefinidamente, desde que mudanças no meio não destruam o seu nicho de mercado e desde

que um gerenciamento ineficaz não reduza suas habilidades competitivas. De outra forma, muitas empresas não avançam para o estágio seguinte – Expansão, porque o nicho de mercado de algumas delas não permite crescimento. Esse é o caso de muitas empresas que oferecem serviços em comunidades pequenas ou médias e com crescimento lento, e de franquias com territórios limitados (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

2.4.1 Forças ambientais

As forças ambientais, isto é, as que advêm do contexto em que as empresas se inserem, impõem para os empreendimentos de pequeno porte uma série de limitações e imposições do sistema vigente. Assim, pode-se dizer que a problemática de pequenas empresas deve transcender os estreitos limites da organização para revelar a trama intrincada e complexa de fatores sócio-políticos, técnico-econômicos e culturais que implicam profundamente suas perspectivas de sobrevivência (RATTNER *et al.*, 1985).

Portanto, não é possível estudar a gestão de pequenas empresas sem considerar o ambiente em que elas se inserem. Tais empresas não têm poder de influência perante grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial, que se apresentam em seu ambiente. Por outro lado, seu desempenho pode ser altamente influenciado por essas forças, que podem também impor necessidades de mudança em sua gestão para que ela sobreviva nesse contexto. Vieira e Ferro (1985) acreditam na existência de uma forte pressão que as pequenas empresas enfrentam na luta pela sobrevivência, e afirmam que essa pressão é mais intensa e de natureza diferente das dificuldades enfrentadas pelas unidades de grande porte dentro do sistema econômico brasileiro.

Sato (1977) observou que a problemática de pequenas empresas não é exclusiva do subdesenvolvimento e não pertence à determinada etapa do desenvolvimento capitalista, senão que é inerente ao próprio capitalismo. Assim, a dinâmica e o problema da sobrevivência

dessas empresas devem ser vistos e relacionados com os processos de acumulação, centralização e dispersão de capital existentes em âmbito mundial (RATTNER *et al.*, 1985).

Rattner *et al.* (1985) afirmam que na metade dos anos 80, as linhas mestras das políticas econômica e industrial estavam claramente privilegiando os grandes investimentos e corporações. Esses autores explicam ainda, que a expressão “*big is efficient*” procurava legitimar decisões, planos e projetos que aceleravam a concentração de poder e riqueza nas mãos de poucos, ao mesmo tempo que transferiam o ônus dos erros e fracassos para as camadas menos favorecidas da população.

Considerando a liderança de grandes empresas no dinamismo da atividade econômica, Souza (1995) expõe as diferentes atuações de pequenas empresas como integrantes da estrutura produtiva. Segundo a autora, elas podem ser dependentes ou independentes. As empresas dependentes exercem uma função complementar direta ou indireta em relação a grandes empresas, sendo fornecedoras ou distribuidoras delas. A sobrevivência de empresas dependentes está vinculada às decisões de grandes empresas.

De outra forma, empresas “independentes” são as que não mantêm ligação direta com grandes organizações. Souza (1995, p. 66) “ressalta que os setores em que essas empresas atuam encontram baixas barreiras de entrada, fazendo com que elas tenham uma posição frágil na estrutura produtiva.”

Outra análise que pode ser feita é quanto ao grau de concorrência. Segundo Porter (1986), a concorrência de um setor depende de cinco forças competitivas: poder de negociação de fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. O autor observa que clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas do setor, podendo ter, conforme o caso, maior ou menor importância. Pode-se ter idéia, a princípio, que esses determinantes

estruturais da intensidade da concorrência sejam bastante desfavoráveis para grande parte dos pequenos empreendimentos.

O determinante da ameaça de entrada depende, especialmente, das barreiras de entrada existentes que têm seis fontes principais: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala (PORTER, 1986). Outrossim, nos setores em que grande parte das pequenas empresas atua, as barreiras de entrada tendem a ser menores, aumentando a possibilidade de novos entrantes e, conseqüentemente, a competição entre eles. O aumento da ameaça de produtos e serviços substitutos pode ser conseqüência das baixas barreiras de entrada, representando possivelmente a intensificação da concorrência no setor em que a pequena empresa participa.

Conforme estudo divulgado pelo IBGE (2002), no segmento de pequenos empreendimentos se verifica uma taxa de natalidade superior entre aqueles que ocupam até cinco pessoas. Esse comportamento se justifica na existência de poucas barreiras à entrada de novos concorrentes, tanto no tocante ao capital humano, quanto ao capital financeiro necessários ao funcionamento da empresa. Se, por um lado, essas condições justificam a maior natalidade dessas firmas; por outro, somadas a maior dificuldade de acesso a crédito e menor grau de competitividade, parecem decisivas para seu desaparecimento.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes pode ser observada pela utilização de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou de garantias ao cliente (PORTER, 1986). Considerando que a rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, é possível entender as desvantagens das pequenas em relação às grandes organizações, dado que elas possuem características organizacionais determinantes na questão da concorrência.

A respeito do poder de negociação dos compradores, Porter (1986) observa que estes forçam os preços para baixo, barganham por melhor qualidade ou mais serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros. Por outro lado, existe o poder de negociação dos fornecedores que se traduz em ameaça de elevação de preços e redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Sabe-se que, na maioria dos setores em que a pequena empresa se insere, os clientes e os fornecedores possuem grande poder de barganha, o que, sem dúvida, afeta o desenvolvimento da empresa de pequeno porte e influencia a sua competitividade.

Dentre as principais forças restritivas à sobrevivência e desenvolvimento de pequenas empresas no mercado brasileiro, conforme apontado no relatório do *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2003), podem ser citadas as altas taxas de juros e a dificuldade de acesso a linhas de crédito adequadas às necessidades desse segmento empresarial; políticas governamentais que impõem alta carga tributária e elevados encargos trabalhistas, além de um excesso burocrático-regulatório que eleva sobremaneira os custos para regulamentar as empresas, fazendo com que muitas delas permaneçam na informalidade; e a ausência ou dispersão de informações confiáveis e de programas de apoio ao pequeno empreendedor.

Assim, para estudar a gestão de pequenas empresas, é preciso considerar que os aspectos contextuais podem influenciar seu desempenho (muitas vezes determinando-lhe a sobrevivência ou o desaparecimento) e, dessa forma, dar apoio a essas empresas deveria ser entendido como uma contribuição, para que consigam dotar-se das condições necessárias, no sentido de integrá-las ao sistema de mercado, a fim de sobreviverem e se desenvolverem.

2.4.2 Recursos internos

Além das forças ambientais é preciso compreender a realidade de recursos de um empreendimento de pequeno porte. De acordo com Souza (1995), as pequenas empresas têm desvantagens estruturais relacionadas ao seu pequeno porte, que podem dificultar, por exemplo, o acesso ao financiamento e aos benefícios de novas tecnologias. Segundo a autora,

a maior ou menor facilidade de crédito está ligada à proporção de capital próprio em relação ao passivo. Considerando que geralmente essas empresas dispõem de pouco capital próprio, algumas vezes associado a um alto grau de endividamento, suas possibilidades para obter financiamentos com prazos maiores são extremamente reduzidas.

A quantidade limitada de recursos financeiros se apresenta como um fator crítico em grande parte do estágio inicial do CVO, uma vez que ela precisa de um intervalo de tempo para obter uma boa aceitação de seus produtos ou serviços junto aos clientes, e atingir suficiente viabilidade operacional, ou seja, gerar caixa positivo. A insuficiência crônica desse fator, nesse estágio do desenvolvimento organizacional, levará o negócio à falência (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

Adizes (1990) também argumenta que um dos problemas que afetam a maioria das pequenas empresas no estágio inicial do ciclo de vida, é a insuficiência de recursos para financiar as demandas de crescimento do negócio. Dentre essas demandas, encontram-se o aumento de estoques e/ou de contas a receber. Esse problema de subcapitalização se agrava quando por falta de estrutura e tradição, a empresa não tem acesso às linhas de crédito adequadas para financiar suas necessidades de capital e, por conseqüência, enfrentam dificuldades de sobrevivência diante das elevadas taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro nas operações de curto prazo (ADIZES, 1990).

De acordo com Pinheiro (1996), a pouca capacidade financeira dessas empresas e a diferença tecnológica que as distanciam das grandes unidades produtivas são em princípio, os grandes desafios operacionais a que estão sujeitas. Segundo o autor, essas injunções de natureza econômica não só oprimem como levam ao desaparecimento prematuro de uma grande parte das empresas de menor porte.

De outra forma, dentre os fatores que assumem um menor ênfase por parte da gerência do empreendimento, dado as características inerentes à fase inicial do desenvolvimento

organizacional, podem ser citados: a habilidade de delegar do proprietário, sistemas de informação e controle, planejamento estratégico, e recursos humanos (CHURCHILL e LEWIS, 1983). Contudo, esses autores explicam que esses fatores crescem gradualmente em grau de importância à medida que a empresa avança progressivamente ao longo de seu ciclo de vida, estando disponíveis no momento em que se tornarem críticos no próximo estágio (expansão).

A respeito da estrutura organizacional, Leone (1999) diz que empresas de pequeno porte têm uma estrutura simples, pois, em razão de suas características, não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada.

Da mesma forma, Drucker (1981) adianta que o maior problema dessas empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam e, ainda, os dirigentes não têm, como nas empresas maiores, o apoio de uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.

Pinheiro (1996) afirma que, em geral, o nível administrativo de empresas de pequeno porte é bastante rudimentar, demonstrando uma alta fragilidade estrutural. De acordo com o autor, essas empresas comumente não possuem uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade de cada um deles.

Na síntese de Donaldson (1998), o empreendimento no estágio inicial possui poucos empregados e está organizado sob a forma de uma estrutura simples e informal. A autoridade para a tomada de decisão está concentrada no proprietário, que exerce o poder diretamente sobre os subordinados por meio de supervisão direta. Assim, há pouca delegação de autoridade e há também pouca especialização entre os colaboradores. Este é o período no qual o proprietário fundador está voltado para a sobrevivência do negócio, trabalhando de forma contínua e incansável para alcançar a viabilidade econômica do mesmo, dentro dos limites

impostos pelos recursos financeiros existentes (CHURCHILL e LEWIS, 1983; SCOTT e BRUCE, 1987).

Assim, os recursos internos geralmente se apresentam como forte restrição à gestão de pequenos empreendimentos, uma vez que a falta de recursos financeiro, material e humano, pode inibir o desenvolvimento e afetar a sobrevivência dessas empresas.

2.4.3 Ação administrativa do dirigente

O papel do empreendedor é um dos fatores críticos na fase inicial de desenvolvimento de uma empresa. Ele desempenha quase todas as atividades funcionais que existem nas grandes organizações, pois, muitas vezes, não conta sequer com um funcionário para cada setor.

Churchill e Lewis (1983) argumentam que o empreendedor dá vida aos negócios nesse estágio, uma vez que eles são construídos com base nos talentos de seus empreendedores, ou seja, nas habilidades estratégicas, operacionais e de gerência. Não menos importante, segundo esses mesmos autores, é a habilidade de o empreendedor saber combinar os seus objetivos pessoais com os da empresa, de forma que ele possa reconhecer e se conformar com as fortes demandas de capital, de tempo e de energia do novo empreendimento nesse estágio.

Os pequenos empresários são, na maior parte, generalistas e não dispõem de pessoal experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Portanto, o empreendedor precisa tomar decisões nessas áreas respectivas, sem o conselho e orientação de que dispõe a grande empresa. Por conseguinte, é difícil para ele lidar com os problemas de gerenciamento, pois dispõe do auxílio apenas de uma pequena equipe (LONGENECKER *et al.*, 1997). Assim, ele é responsável por grande parte das funções da empresa, e lhe sobra pouco tempo para atividades estratégicas (GOLDE, 1986).

Verifica-se também, que o desenvolvimento de sistemas, em termos do grau de sofisticação das informações, e dos sistemas de planejamento e controle formais é mínimo, e que a principal estratégia da empresa é sobreviver (SCOTT e BRUCE, 1987).

Para Scott e Bruce (1987), o estilo de tomada de decisão que prevalece nos empreendimentos de pequeno porte é mais intuitivo do que analítico, ou seja, o gerente toma quase todas as decisões-chave, baseado na maioria das vezes, em suas intuições sobre a situação. Não há um projeto de análise detalhado e nem consideração metódica das alternativas que se lhe apresentam.

Contudo, o crescimento que a empresa experimenta ao longo de todo o estágio inicial do ciclo de vida pode provocar um incremento da complexidade interna da organização, fazendo com que o uso da intuição, por parte do empreendedor, se torne insuficiente para se efetuar as melhores escolhas (PLEITNER 1989 *apud* HOFFMANN, 2002).

2.4.4 Estágio inicial: caracterização

De acordo com Churchill e Lewis (1983), um dos maiores desafios de uma empresa no primeiro estágio de ciclo de vida é o fato de que os problemas enfrentados e as habilidades necessárias para se lidar com eles mudam à medida que a empresa se desenvolve. Assim sendo, os proprietários devem se antecipar e gerenciar os fatores à medida que eles se tornem importantes para a empresa.

O estágio de desenvolvimento de uma empresa aponta os fatores críticos com os quais a gerência deve lidar naquele período, permitindo que o dirigente faça escolhas mais conscientes e prepare a si mesmo e à empresa para desafios futuros.

Nesse contexto, as variáveis e respectivas características do primeiro estágio do ciclo de vida apontadas no Quadro 15 no item 2.3 deste trabalho, podem ser agrupadas e sumarizadas de acordo com as forças ambientais, recursos internos e ação administrativa do

dirigente (Quadro 17). Este quadro serviu de base para elaborar o roteiro de entrevista e aferir o estágio de desenvolvimento das empresas pesquisadas.

ESTÁGIO INICIAL DO CICLO DE VIDA	
VARIÁVEIS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Forças Ambientais	
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente possui grande poder de barganha, dificultando a negociação no processo de compra (baixo poder de compra, prazo de pagamento, taxa de juro, taxa de desconto, pontualidade de pagamento), ameaçando a elevação de preços e a redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente possui grande poder de negociação, forçando os preços para baixo, exigindo maior qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.
Novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Nos setores em que grande parte das pequenas empresas atua, as barreiras de entrada tendem a ser menores, aumentando a possibilidade de entrada de novas empresas e, conseqüentemente, a competição entre elas.
Produtos ou serviços substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • O aumento da ameaça de produtos e serviços substitutos pode ser conseqüência das baixas barreiras de entrada, representando possivelmente a intensificação da concorrência no setor em que a pequena empresa participa.
Intensidade da rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Comumente se verifica forte concorrência nesse período. Essa é operacionalizada com a utilização de táticas como a concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou de garantias ao cliente.
Mercado financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de linhas de crédito adequadas às necessidades dos pequenos empreendimentos (formalização burocrática, altas taxas de juro, análise de crédito e prazo das operações incompatíveis com esse segmento empresarial, e exigência de garantias e reciprocidades que o empreendedor não tem).
Políticas públicas e Legislação	<ul style="list-style-type: none"> • Alta carga tributária, elevados encargos trabalhistas e excesso burocrático-regulatório. Esses elementos aumentam sobremaneira os custos para se formalizar/regulamentar os pequenos negócios, fazendo com que muitos deles permaneçam na informalidade. • Ausência ou dispersão de informações confiáveis dificultando a elaboração de plano de negócios e planejamento estratégico. • Insuficiência de programas de apoio (técnico e financeiro) ao pequeno empreendedor.
Recursos Internos	
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Simples e informal, com poucos cargos. • Quadro de recursos humanos bastante limitado. • Pouca especialização entre os colaboradores. • Pouca delegação de autoridade. Decisões centralizadas no proprietário. • Supervisão direta do proprietário. • Recursos financeiros limitado.
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • Controle pessoal • Sistemas de controle formais são mínimos ou inexistentes. • Contabilidade simples. • Sistemas de informação mínimo ou inexistente. • O planejamento formal é, na melhor das hipóteses, uma previsão de caixa.

Principais metas	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreviver, ou seja, alcançar o ponto de equilíbrio operacional. • Conseguir viabilidade econômica: tornar-se lucrativo. • Manter <i>status quo</i> lucrativo.
Desempenho financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa negativo a equilibrado.
Fontes de recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Proprietários, fornecedores, parentes, amigos e bancos.
Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Pró-labore, co-propriedade e salário.
Maiores investimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro. • Estrutura física e operacional.
Produto e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • O produto ou serviço oferecido é único ou muito próximo disso. • O mercado de atuação e os canais de distribuição são limitados.
P & D de produto ou de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma ou quase inexistente.
Ação Administrativa do Dirigente	
Relação do fundador com o negócio	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário é o negócio nesse estágio de desenvolvimento. Ele fornece a energia, o direcionamento e o capital necessários à empresa nesse período.
Habilidades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plano de negócios para conduzir o processo de criação da empresa. • Gerenciar o negócio no sentido de alcançar, o mais rapidamente possível, as suas principais metas para o primeiro estágio de desenvolvimento, ou seja: alcançar o ponto de equilíbrio operacional e tornar-se economicamente rentável. • Conceber de forma clara os objetivos de curto prazo e comunicá-los aos demais colaboradores. Normalmente esses objetivos não são transcritos para o papel e a sua comunicação é feita de forma verbal aos colaboradores.
Habilidades operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Dado a pouca especialização e o pequeno número de colaboradores, o dirigente normalmente é generalista, ou seja, possui habilidades comerciais (compra e venda), e habilidades técnica, contábil e financeira para dar sustentação à produção de bens e/ou serviços e a gestão empresarial.
Estilo de Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Individualista e empreendedor.
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Mais intuitivo do que analítico.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar nas próprias habilidades, produto ou serviço e no mercado. • Buscar e criar um ambiente interno adequado para repassar <i>Know How</i> aprendido. • Ajustar-se às condições de mudança. • Ser rápido e flexível. • Tomar decisões firmes. • Ter fé no futuro.
Resoluções importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Produto ou serviço que satisfaça uma necessidade de mercado. • Fundos e procedimentos fiscais necessários. • Procedimentos técnicos. • Política ou necessidades legais. • Liderança organizacional. • Foco de operação. • Procedimentos de registro e contabilidade.

	<ul style="list-style-type: none"> • Táticas de competição. • Procedimentos para recrutar, selecionar e treinar pessoal.
Ações requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Prover em tempo oportuno a entrada do produto ou serviço no mercado. • Avaliar risco alternativo. • Obter suporte financeiro nos momentos apropriados. • Implementar políticas básicas com um olho no futuro. • Introduzir delegação. • Empregar táticas e estratégias flexíveis, usando opiniões internas e externas. • Estabelecer nível de competição adequada. • Contratar um quadro de pessoal com capacidade para crescer.

Quadro 17 – Principais características do estágio inicial do CVO

Da mesma forma, os problemas característicos do estágio inicial do CVO que foram apontados no Quadro 16, no item 2.3 deste trabalho, também foram agrupados e sumarizados quanto às forças ambientais, recursos internos e ação administrativa do dirigente (Quadro 18).

ESTÁGIO INICIAL DO CICLO DE VIDA
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS
Forças Ambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedor(es) com forte poder de negociação. • Forte concorrência no setor de atuação. • Cliente(s) com forte poder de negociação. • Falta de crédito bancário adequado às necessidades da empresa nessa fase de desenvolvimento. • Excessiva carga de tributos e impostos: competitividade x sonegação x fiscalização. • Elevados encargos trabalhistas: passivo x fiscalização x ação trabalhista. • Excesso burocrático-regulatório no setor de atuação. • Mudança significativa no mercado de atuação da empresa (redução na demanda/mercado recessivo, excesso de oferta/poucas barreiras de entrada, mudança nas bases de competição/entrada de um grande concorrente, alteração burocrático-regulatória etc.). • Ausência ou dispersão de informações confiáveis. • Políticas públicas de apoio (técnico e financeiro) insuficientes.
Recursos Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade da empresa para resistir às inevitáveis épocas difíceis, devido à fragilidade de sua estrutura organizacional (recursos financeiros, humanos e materiais bastante limitados). • Dificuldade para acessar fontes de financiamento adequadas (prazo, taxa, forma de pagamento etc.) e benefícios de novas tecnologias. Essas dificuldades ocorrem porque geralmente as pequenas empresas dispõem de um volume limitado de recursos próprios, algumas vezes associado a um alto grau de endividamento. • Falta de capital de giro para atender as demandas de crescimento do negócio. Se o proprietário não dispuser de recursos próprios, de parentes ou de amigos para suprir essa necessidade, a empresa se obrigará a realizar operações de curto prazo no mercado financeiro, às custas de altas taxas de juros, sacrificando parte dos lucros operacionais. • Quadro de colaboradores insuficiente e sem qualificação.

- Sistemas de controle ineficientes (controle de compras, custo, produção, vendas, pessoal, financeiro etc.).
- Inexistência de sistemas de informação.
- Estrutura física (tamanho, infra-estrutura existente, localização), estrutura operacional (máquinas, equipamentos, instalações) e matérias-prima e/ou materiais inadequados para atender a demanda e as exigências do nicho de mercado da empresa.
- Fornecimento de produtos ou serviços de má qualidade.
- Dificuldades de penetração do produto ou serviço no mercado de atuação, gerando um fluxo de caixa negativo crônico.
- Não consegue entregar o produto ou serviço vendido dentro dos prazos contratados.

Ação Administrativa do Dirigente

- Fanatismo irreal do fundador na concepção do negócio.
- Compromisso não é testado face à realidade, ou seja, falta de um plano de negócios.
- Inexistência de planejamento estratégico.
- Processo decisório baseado apenas na intuição.
- Fundador voltado exclusivamente aos lucros e ao retorno sobre o investimento.
- Falta de *Know How*.
- Falta de objetivos de curto prazo.
- Orientação para as vendas.
- Desconhecimento dos custos das mercadorias vendidas.
- Controle do fundador é vulnerável devido a ausência ou ineficiência dos controles existentes.
- Inabilidade e/ou resistência do dirigente para iniciar o processo de delegação de autoridade na empresa.
- Delegação de autoridade prematura.
- Vida familiar desfavorável (falta de apoio em casa).
- Crescimento descontrolado.
- Não consciência ou inapetência do fundador para com as demandas administrativas existentes no final desse estágio.
- Crise de estilo de administração (excesso de atribuições do fundador x dificuldade para delegar tarefas).
- O proprietário não suporta as exigências de tempo, dinheiro e energia, demandados pelo empreendimento nesse estágio, e desiste do negócio.

Quadro 18 – Problemas característicos do estágio inicial do CVO

Com os problemas característicos do estágio inicial do CVO, apresentados no Quadro 18, foi possível elaborar o roteiro de entrevista e fazer uma análise comparativa entre os problemas encontrados nas empresas pesquisadas e os problemas já apontados pela literatura.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa pode ser considerada como aplicada (SILVA E MENEZES, 2001, p. 20), pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Segundo as mesmas autoras, quanto a forma de abordagem do problema o presente estudo caracteriza-se como essencialmente qualitativo, pois constata-se existir

[...] uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Para Godoy (1995a) as características básicas da pesquisa qualitativa são (1) o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é um instrumento chave; (2) ela é descritiva; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e às suas vidas é a preocupação essencial do investigador; e (4) os pesquisadores qualitativos utilizam o método indutivo na análise de seus dados. Por isso, a generalização deriva de observações particulares de casos da realidade concreta. De acordo com Cassell e Symon (1995), a pesquisa qualitativa apresenta ainda as seguintes características: foco na interpretação, ao invés de na quantificação; ênfase na subjetividade, ao invés de na objetividade; flexibilidade no processo de condução da pesquisa; e preocupação com o contexto. Essas características, entre outras, diferenciam a pesquisa qualitativa da quantitativa e permitem verificar a importância do método qualitativo para a condução deste trabalho.

Enquanto estudo empírico conforme Cervo e Bervian (1996), esta pesquisa caracteriza-se como descritiva interpretativa, pois busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Isto é, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (RUDIO, 1985). Ele busca

conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO E BERVIAN, 1996).

Quanto à dimensão de tempo, a presente pesquisa é transversal, ou seja, é um estudo único e representa um instantâneo de um determinado momento. Como salientam Cooper e Schindler (2003), os estudos transversais diferenciam-se dos longitudinais, pois não são realizados em períodos maiores e não são contínuos ou repetidos através do tempo. Embora a pesquisa longitudinal seja importante, as restrições de orçamento e tempo impõem a necessidade de análise transversal. Contudo, pode-se assegurar alguns benefícios de um estudo longitudinal com um questionamento acerca das atitudes passadas, histórico e expectativas futuras (COOPER e SCHINDLER, 2003).

De acordo com os procedimentos técnicos, esta pesquisa é considerada um estudo de caso descritivo, visto que se pretende estudar profunda e exaustivamente poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Cooper e Schindler (2003, p. 130) salientam que “os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações”. De acordo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Esse autor esclarece ainda, que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

No estudo de caso clássico (isto é, único) um “caso” pode ser um indivíduo, um evento ou uma entidade. Assim, de acordo com Yin (2001), o indivíduo (evento ou entidade) é a unidade primária de análise e, conseqüentemente, vários exemplos desses indivíduos (eventos ou entidades) poderiam ser incluídos em um estudo de casos múltiplos.

Como orientação geral, de acordo com Yin (2001, p. 44), “a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas”. Dessa forma, segundo o mesmo autor, “especificar corretamente as questões primárias da pesquisa traria como consequência a seleção da unidade apropriada de análise.”

A literatura existente também pode se tornar uma referência-guia para se definir a unidade de análise. Pois, a comparação entre as descobertas da pesquisa e as descobertas já existentes na literatura, somente será possível se cada estudo de caso ou unidade de análise for semelhante àqueles previamente estudados por outras pessoas ou, então, divergirem de forma clara e operacionalmente definida (YIN, 2001).

Diante disso, com base nas perguntas de pesquisa apresentadas na forma de objetivos geral e específico, a unidade de análise deste trabalho é a empresa de prestação de serviços no ramo de seguros e na fase inicial do ciclo de vida.

3.3 DEFINIÇÃO DO NÚMERO DE CASOS

As decisões relativas ao número de casos sempre oscilam entre os objetivos de cobrir a maior dimensão possível de um campo e os de realizar análises com a máxima profundidade. Esta última estratégia “busca penetrar mais no campo e em sua estrutura, concentrando-se em exemplos únicos ou em determinados setores do campo” (FLICK, 2004, p. 84).

As principais razões para se conduzir um estudo de caso único se justificam sob certas condições, ou seja, quando o caso representa um teste crucial da teoria existente; é um evento raro ou exclusivo; ou serve a um propósito revelador (YIN, 2001). Na ausência desses três fundamentos, é provável que o projeto de pesquisa seja conduzido através de um estudo de caso múltiplo.

Para Herriott e Firestone (1983 *apud* YIN, 2001), “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”. De acordo com Yin (2001, p. 75), qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem. A lógica de replicação se aplica a experimentos ou a estudos de caso, e a lógica da amostragem é comumente utilizada em levantamento de dados. De acordo com a lógica de replicação, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado pelo pesquisador de forma a prever resultados semelhantes (replicação literal), ou resultados contrastantes (replicação teórica).

Flick (2004) ressalta ainda, que os recursos limitados de mão-de-obra, dinheiro e tempo, também devem ser considerados no processo de análise para se definir o número de casos a serem estudados.

As replicações também contribuem para o que Yin (2001) chama de “generalização analítica”, ou seja, método de generalização no qual se baseia o estudo de caso. Nesse método (YIN, 2001, p. 58), “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”. Para que a generalização analítica ocorra, é necessário “testar uma teoria através da replicação das descobertas em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados”.

Dessa forma, considerou-se que a realização de cinco estudos de caso (replicações) tenha sido suficiente para o atingimento dos objetivos inicialmente estabelecidos por este trabalho.

3.4 SELEÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Alguns critérios foram observados para que a seleção das empresas estudadas fosse possível, ou seja, procurou-se selecionar empresas quanto ao setor e ramo de atuação, conhecimento prévio do empreendedor nesse ramo, localização geográfica, data de abertura, porte, e disponibilidade da empresa em contribuir para a pesquisa, fornecendo os dados

necessários à sua conclusão. Como resultado, buscou-se selecionar pequenos empreendimentos do setor de serviços, que atuam no ramo de seguros, constituídos no ano de 2001 na região noroeste do Estado do Paraná, por ex-funcionários da Banestado Corretora de Seguros (BCS).

Através de pesquisa realizada em novembro de 2004, junto ao Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Maringá, Cianorte, Campo Mourão, Paranavaí e Umuarama, foi possível identificar os funcionários (vinculados a esses sindicatos) que se desligaram do Banco do Estado do Paraná S. A. em virtude do processo de venda para o Banco Itaú. Na seqüência, através de contatos por telefone, foi possível levantar, dentre esses funcionários, aqueles que optaram por iniciar um empreendimento próprio, e que atendessem os critérios de seleção desta pesquisa. De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 169), as empresas que contribuíram para a realização desta pesquisa foram selecionadas por meio de uma amostra intencional por julgamento, na qual “o pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios”.

Assim, de acordo com o item 3.3 (Definição do número de casos) desta pesquisa, no dia 26 de fevereiro deste ano, contatamos os sócios-proprietários das corretoras de seguro relacionadas no Quadro 19, onde expusemos os objetivos deste trabalho e a necessidade de se fazer entrevistas e coleta de documentos para a obtenção de dados, necessários à conclusão do mesmo. Subseqüentemente, explicamos que as suas empresas se enquadravam nos critérios de seleção deste trabalho, e questionamos a possibilidade de suas participações neste sentido, quando obtivemos, por livre adesão, o consentimento para a realização das entrevistas e para a coleta de documentos das respectivas empresas (contrato social, alterações contratuais, balanço patrimonial e demonstração de resultado de exercício). Para a definição do porte das empresas selecionadas foram utilizados critérios quanti-qualitativos, de acordo com o item 2.1.1 deste de trabalho.

O Quadro 19 apresenta o município de atuação das empresas selecionadas, data e hora de realização das entrevistas, e um código que será utilizado, posteriormente, para facilitar as citações.

UNIDADES DE ANÁLISE		ENTREVISTAS	
CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	MUNICÍPIO DE ATUAÇÃO	DATA	HORA
CS-01	Maringá PR	03/03/2005 08/03/2005	Das 08:50 às 11:05h Das 09:05 às 11:45h
CS-02	Paissandu PR	15/03/2005	Das 18:00 às 20:45h
CS-03	Campo Mourão PR	19/03/2005	Das 08:45 às 11:50h
CS-04	Paranavaí PR	23/03/2005	Das 17:30 às 20:10h
CS-05	Cianorte PR	29/03/2005	Das 08:30 às 11:30h

Quadro 19 – Unidades de análise da pesquisa

3.5 COLETA DE DADOS

A utilização de diferentes procedimentos para a realização da coleta de dados em um estudo de caso, além de possibilitar uma compreensão do problema de pesquisa em maior profundidade, oferece diferentes visões e perspectivas do fenômeno em estudo. As informações necessárias ao atingimento dos objetivos desta pesquisa foram obtidas a partir de dados primários e secundários.

3.5.1 Dados primários

Os dados primários são aqueles coletados pelo pesquisador. Para essa tarefa o pesquisador pôde utilizar a entrevista e a pesquisa documental. Para Yin (2001, p. 120), em estudos de caso “a necessidade de utilizar várias fontes de evidências ultrapassa em muito a necessidade que se tem em outras estratégias de pesquisa, como em experimentos, levantamentos ou pesquisas históricas.” Nesse sentido, Godoy (1995b, p. 27) afirma que em estudos de caso “os dados devem ser coletados no local onde eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas, observações, análise de documentos e, se necessário, medidas estatísticas.”

A utilização de diversas fontes de dados primários permite, segundo Yin (2001, p. 121), “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação”. Dessa forma, uma descoberta ou conclusão em um estudo de caso é muito mais convincente e acurada se derivada de várias fontes distintas de dados, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Para a realização desta pesquisa, os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada e pesquisa documental. A escolha desses procedimentos se deu em função de que eles estão ligados ao objetivo geral deste trabalho, ou seja, levantar os problemas enfrentados por pequenas empresas no setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida.

3.5.1.1 Entrevistas

Sobre a especificidade das entrevistas, Minayo (1996, p. 121) afirma que “quando se trata de apreender sistemas de valores, de normas, de representação de determinado grupo social, ou quando se trata de compreender relações, o questionário se revela insuficiente.” Para King (1994), a entrevista é uma técnica flexível, pode ser aplicada em quase todos os lugares e é capaz de produzir dados de grande profundidade. Ainda segundo o mesmo autor, trata-se de um procedimento qualitativo amplamente usado em pesquisas organizacionais.

Ao falar do trabalho de campo na pesquisa qualitativa Minayo (1996, p. 107) salienta que “[...] a entrevista – tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico – é a técnica mais usada no processo de trabalho de campo.”

As entrevistas podem ser individuais ou grupais (KING, 1994; MINAYO, 1996). Enquanto as entrevistas individuais estão focadas no entrevistador e no entrevistado (visto como um ator individual), as grupais são realizadas buscando-se uma visão coletiva dos vários atores sociais.

Quanto ao tipo, as entrevistas podem ser (SILVA e MENEZES, 2001; LAKATOS e MARCONI, 1991): estruturada (ou padronizada) e não-estruturada (ou despadronizada). Na entrevista estruturada

[...] o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 197).

De outra forma, segundo as mesmas autoras, na entrevista não-estruturada “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.” Entretanto, entrevistas semi-estruturadas têm atraído interesse, sendo amplamente utilizadas. Para Flick (2004, p. 89), esse “interesse está vinculado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada.”

Diante disso, a coleta de dados primários desta pesquisa realizou-se mediante a aplicação de entrevistas individuais semi-estruturadas, ou seja, com a utilização de um roteiro de entrevista. Outrossim, para garantir a fidedignidade do discurso, acordou-se previamente com os entrevistados que as falas fossem gravadas para posterior transcrição. Na seqüência, estas transcrições foram submetidas aos respectivos entrevistados com o objetivo de se tentar eliminar possíveis imperfeições nos seus discursos. Acordou-se também, que os nomes dos entrevistados fossem preservados e que a utilização dos dados e das informações coletadas se restringissem única e exclusivamente à realização deste trabalho.

3.5.1.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental se limitou a análise do contrato social e dos demonstrativos financeiros (balanço patrimonial e demonstração de resultado de exercício), permitindo uma

melhor descrição das empresas pesquisadas e dos seus fatos mais importantes, assim como da sua história.

3.5.2 Dados secundários

Os dados secundários são aqueles já disponíveis na literatura, como livros, teses, dissertações e artigos, entre outros. Eles foram obtidos através de pesquisa bibliográfica (ou fontes secundárias).

3.5.2.1 Pesquisa bibliográfica

Esse tipo de pesquisa abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Neste trabalho, os dados secundários foram obtidos por meio de livros, artigos em revistas especializadas, teses, dissertações, monografias, anais de congressos e publicações virtuais em endereços eletrônicos. A consulta a essas fontes permitiu adquirir conhecimento teórico sobre o assunto pesquisado e, paralelamente, analisar as generalizações já alcançadas por outros autores.

Por isso, este trabalho não representou uma repetição do que já foi escrito sobre o assunto, mas propiciou uma análise do tema, desenvolvimento organizacional, sob um novo enfoque.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Para uma análise de dados de alta qualidade (YIN, 2001, p. 154), independentemente da estratégia analítica escolhida, quatro princípios fundamentais devem ser considerados: (1) deixar claro que a análise se baseou em todas as evidências relevantes; (2) a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes; (3) a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo de caso; e (4) o pesquisador deve utilizar seu

conhecimento prévio de especialista para analisar o estudo de caso, ou seja, conhecer publicações anteriores e estar consciente das discussões e do debate atual sobre o tema da pesquisa.

Como na coleta de dados, nem todo método de interpretação é apropriado em cada caso. A decisão entre as alternativas metodológicas existentes deve ser embasada no próprio estudo, na sua questão e nos seus objetivos de pesquisa, bem como nos dados coletados (FLICK, 2004). Dessa forma, a técnica utilizada para a análise dos dados desta pesquisa foi a análise de conteúdo.

Para Bardin (1977, p. 42), o termo “análise de conteúdo” pode ser definido como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ressalta-se também que pertencem “ao domínio da análise de conteúdo, todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo”, seja ele passível ou não de quantificação (BARDIN, 1977, p. 42). Cooper e Schindler (2003, p. 347) argumentam também que a análise de conteúdo “protege contra a percepção seletiva do conteúdo, garante a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade e é receptiva à informatização.”

De acordo com Insch; More e Murphy (1997), a análise de conteúdo apresenta algumas vantagens, geralmente associadas aos métodos qualitativos, como riqueza de detalhes, preservação de conteúdos importantes da informação e potencial para fundamentar o desenvolvimento de uma teoria. Nesta pesquisa, desenvolveu-se uma análise de conteúdo qualitativa com o objetivo de preservar os detalhes presentes nos discursos dos entrevistados.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo está organizada em três fases fundamentais: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material; e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização do material. Ela “corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977, p. 95). Nessa fase, normalmente, são realizadas três missões importantes, ou seja: a escolha dos documentos que serão submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Na seqüência, Bardin (1977, p. 101) diz que a exploração do material “consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.” Finalmente, com o tratamento dos resultados brutos obtidos, consegue-se resultados significativos e válidos, que permitem proposição de inferências e realização de interpretações acerca dos objetivos previstos (BARDIN, 1977).

Várias técnicas podem ser utilizadas para a análise de conteúdo. Bardin (1977) cita as seguintes: análise categorial, análise de avaliação, análise da enunciação, análise da expressão, análise das relações e análise do discurso. Dentre essas, para a condução da análise de conteúdo desta pesquisa, utilizou-se a técnica de análise categorial.

Bardin (1977) explica que na segunda fase da análise de conteúdo (exploração do material), a organização da codificação compreende três escolhas no caso de uma análise categorial:

- a.) O recorte: escolha das unidades;
- b.) A enumeração: escolha das regras de contagem;
- c.) A classificação e a agregação: escolha das categorias.

Escolha das unidades. A unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização (BARDIN, 1977). Ela pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. A título ilustrativo segundo essa autora, podem ser citados dentre as unidades de registro mais utilizadas: a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento, e o documento. Conforme Bardin (1977, p. 106) “as respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo [...] podem ser, e são freqüentemente, analisadas tendo o tema por base.” Assim, neste trabalho, a principal unidade de registro utilizada na análise categorial de conteúdo será o tema, isto é, a “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (BARDIN, 1977, p. 105).

Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. Para Bardin (1977, p. 105),

o tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida uma vez por todas, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas. Não é possível existir uma definição de análise temática, da mesma maneira que existe uma definição de unidades lingüísticas.

A unidade de contexto, nas palavras de Bardin (1977, p. 107), “serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. A unidade de contexto, por exemplo, pode ser o parágrafo para o tema.” As dimensões das unidades de contexto são determinadas pelos critérios de custo, pertinência, tipo de material analisado, e quadro teórico de sustentação (BARDIN, 1977). Portanto, considerando a unidade de registro escolhida (tema), o material analisado (transcrição de cinco entrevistas semi-estruturada, ou seja, 130 páginas

com espaço 1,5), e o quadro teórico de sustentação deste trabalho, a unidade de contexto escolhida para a análise de conteúdo das entrevistas desta pesquisa é o parágrafo.

Regra de enumeração. A regra de enumeração nada mais é do que o modo de contagem da unidade de registro. Para Bardin (1977), é possível utilizar-se diversos tipos de enumerações: a presença (ou ausência), a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, a direção, a ordem, e a co-ocorrência. De acordo com os critérios de pertinência, tipo de material analisado e quadro teórico, já mencionados anteriormente, a análise de conteúdo deste trabalho se orientará, basicamente, pela presença ou ausência da unidade de registro – o tema.

Categorização. A análise categorial de conteúdo é uma operação de classificação de unidades (de registro e de contexto) constitutivos do texto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento analógico em categorias, com os critérios previamente definidos (BARDIN, 1977). As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico. Agrupamento esse, efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos.

A categorização, conforme Bardin (1977), pode empregar dois processos inversos: (1) fornece um sistema de categorias e, com base nele, reparte da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados; e (2) o sistema de categorias não é fornecido inicialmente. Ele vai se estruturando de acordo com a classificação analógica e progressiva dos elementos. O sistema de categorias, produzido pela análise qualitativa de conteúdo das entrevistas desta pesquisa, foi estruturado de acordo com esse último processo, com base no roteiro de entrevista utilizado.

Portanto, inicialmente foi feita uma pré-análise e a exploração do material, sendo que a codagem dos dados foi realizada com auxílio do *software* NUDIST Vivo (NVivo), versão 1.1, e a sua análise se deu mediante a utilização da técnica de categorização de conteúdo de

acordo com Bardin (1977), e posteriormente foi feita a interpretação dos dados, à luz do referencial teórico.

3.7 PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

De acordo com Yin (2001, p. 89), é desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas ele se torna essencial na condução de um projeto de casos múltiplos. Este autor diz ainda, que “o protocolo é uma das táticas para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso”.

Diante disso, elaborou-se um protocolo com a descrição das etapas da pesquisa, os objetivos relacionados com cada etapa e as suas respectivas atividades (Quadro 20).

ETAPA	OBJETIVOS	ATIVIDADES
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o protocolo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das etapas da pesquisa, incluindo coleta de dados (primários e secundários) e análise de dados.
Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar as empresas objeto de estudo. • Sumarizar o estágio inicial do ciclo de vida das organizações, apontando as suas características e problemas principais. • Levantar os problemas enfrentados pelas empresas pesquisadas ao longo da fase inicial do ciclo de vida. • Organizar as informações coletadas em um banco de dados com o objetivo de facilitar o seu tratamento e análise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica sobre os empreendimentos de pequena dimensão, realizada junto a livros, artigos de revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos e publicações virtuais em endereços eletrônicos, e pesquisa documental junto às empresas (análise do contrato social e dos demonstrativos financeiros). • Pesquisa bibliográfica acerca da teoria do ciclo de vida e os seus principais modelos, realizada junto a livros, artigos de revistas especializadas, teses e dissertações, anais de congressos e publicações virtuais em endereços eletrônicos. • Realizar entrevistas semi-estruturadas junto aos proprietários das pequenas selecionadas para a pesquisa. • Transcrever os dados coletados através das entrevistas e da pesquisa documental.

Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> Fazer análise interpretativa dos dados coletados através das entrevistas, com base na fundamentação teórica. 	<ul style="list-style-type: none"> Fazer análise de conteúdo qualitativa, utilizando a técnica de análise categorial. Contrastar os dados coletados por intermédio da pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise documental.
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> Apontar os problemas enfrentados pelas empresas pesquisadas ao longo do estágio inicial do ciclo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer subsídios para um melhor enfrentamento dos problemas encontrados no estágio inicial do ciclo de vida dos pequenos empreendimentos.

Quadro 20 – Protocolo para a realização dos estudos de caso

Na seqüência, o Quadro 21 mostra o problema de pesquisa, o objetivo geral e as conexões existentes entre os objetivos específicos, as perguntas de pesquisa e o roteiro de entrevista individual deste trabalho.

PROBLEMA DE PESQUISA		
Quais são os problemas enfrentados por pequenas empresas no setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida?		
OBJETIVO GERAL		
Identificar os problemas enfrentados pela pequena empresa do setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida, contribuindo para a compreensão do seu processo de desenvolvimento.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTAS DE PESQUISA	ROTEIRO DE ENTREVISTA (ANEXO A)
Descrever o processo de criação das empresas pesquisadas.	Como surgiu a idéia de empreender o negócio próprio e de que maneira essa idéia foi sendo concretizada?	1
Descrever a trajetória de crescimento das empresas pesquisadas.	Recursos Internos	
	Fale sobre a estrutura física (tamanho, infra-estrutura existente e localização) e operacional (máquinas, equipamentos e instalações) da empresa ao longo de suas atividades.	3
	Comente sobre como tem sido composto o quadro de recursos humanos da empresa até o momento, mencionando o cargo e a qualificação de cada uma delas?	4
	Como tem sido o processo de contratação dessas pessoas?	5
	Discorra sobre o sistema de recompensas que tem sido adotado pela empresa, em relação aos seus colaboradores e ao seu proprietário dirigente.	6

Quais têm sido as principais fontes de financiamento (passivo) e as principais aplicações (ativo) da empresa até agora?	8
As linhas de crédito oferecidas pela rede bancária nacional têm atendido (ou atenderia) plenamente às necessidades de financiamento da empresa quando necessário? Elas são de fácil acesso? Explique.	9
Como tem sido o desempenho econômico e financeiro da empresa desde o início de suas atividades?	10
Comente sobre a estrutura organizacional e o nível de formalização existentes na empresa, ou seja, fale sobre a filosofia, as diretrizes, as normas e regulamentos, as rotinas e procedimentos, as formas de planejamento, de controle, de informação e de comunicação existentes.	12
Ação Administrativa do Dirigente	
Como tem sido o relacionamento empresa x empreendedor, e qual tem sido a influência da família nesse relacionamento?	14
Qual ou quais têm sido as principais metas da administração desde a criação da empresa até agora? Comente sobre cada uma.	15
Fale sobre as demandas da empresa em relação as suas funções essenciais (administrativa, técnica, comercial, financeira, contábil e de segurança) no sentido de se alcançar essas metas, e como você tem respondido a essas demandas ao longo do desenvolvimento da empresa.	16
Fale um pouco sobre as suas atitudes e o seu estilo de administração à frente da empresa.	17
Como tem sido o processo decisório na empresa?	18
Até hoje, quais foram as decisões mais importantes que você tomou e de que forma elas foram ou estão sendo implementadas?	19
Forças Ambientais	
Fale sobre o setor/ramo e a área geográfica de atuação da empresa, seu mercado potencial e sua fatia de participação nesse mercado ao longo do tempo.	21
Quais são os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, e de que maneira a venda desses produtos e/ou serviços tem sido operacionalizada junto à sua clientela?	23
Fale sobre os fornecedores da empresa e explique como tem sido o relacionamento comercial com eles.	24

	Fale sobre as características e o crescimento da carteira de clientes da empresa até o momento, e comente como tem sido o relacionamento comercial com eles.	26
	Fale sobre os concorrentes da empresa, e de que maneira essa concorrência tem sido operacionalizada até agora.	28
	Como você vê a influência das políticas públicas de apoio técnico e financeiro e das leis trabalhista, previdenciária, tributária e fiscal/regulatória ao longo do desenvolvimento da empresa?	30
Apontar os problemas enfrentados pelas empresas pesquisadas ao longo do estágio inicial do ciclo de vida.	Quais foram as dificuldades enfrentadas durante o processo de criação e implementação da empresa, e de que forma elas foram ou estão sendo administradas?	2
	Recursos Internos	
	Ao longo de suas atividades, a empresa enfrentou ou está enfrentando dificuldades quanto ao seu quadro de pessoal (quantidade/qualificação) e/ou quanto a sua estrutura física e operacional? Se positivo, relatar essas dificuldades e explicar de que maneira elas foram ou estão sendo resolvidas.	7
	Durante esse período de atuação, quais foram ou são as dificuldades econômico-financeiras enfrentadas e de que maneira elas foram ou têm sido geridas?	11
	Em relação a estrutura organizacional e o nível de formalização da empresa, quais foram as dificuldades enfrentadas até agora, e de que forma elas foram ou estão sendo administradas?	13
	Ação Administrativa do Dirigente	
	Quanto ao seu papel de empreendedor na empresa, quais foram ou têm sido as principais dificuldades enfrentadas até agora, e de que maneira elas foram ou têm sido gerenciadas?	20
	Forças Ambientais	
	Na sua opinião, quais foram ou têm sido as principais dificuldades enfrentadas pela empresa quanto ao seu mercado potencial, área geográfica e ramo de atuação? De que forma elas foram ou têm sido geridas?	22
	Comente sobre as principais dificuldades que a empresa enfrentou ou tem enfrentado nessa relação (produto x venda), e de que forma elas foram ou têm sido conduzidas.	23
	Ao seu ver, quais foram os problemas mais importantes que a corretora enfrentou ou está enfrentando nesse relacionamento (empresa x fornecedores), e de que forma eles foram ou estão sendo administrados.	25

Em relação aos clientes, você poderia comentar sobre as dificuldades que a corretora enfrentou ou tem enfrentado até agora, e explicar como elas foram ou têm sido geridas.	27
No seu ponto de vista, quais foram os problemas mais importantes que a empresa enfrentou ou está enfrentando em relação aos seus concorrentes, e de que forma eles foram ou estão sendo administrados.	29
Como você vê a influência das políticas públicas de apoio técnico e financeiro e das leis trabalhista, previdenciária, tributária e fiscal/regulatória ao longo do desenvolvimento da empresa? Aponte as dificuldades enfrentadas pela empresa até o momento.	30

Quadro 21 – Sinopse da estratégia metodológica

É importante observar que o roteiro de entrevista, apresentado no quadro anterior, não limita o discurso dos sujeitos às perguntas pertinentes, pois se trata apenas de um roteiro preliminar e considerando o método desta pesquisa, a análise dos dados será feita independente da associação estabelecida com as questões e o objetivo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1 APRESENTAÇÃO DO SISTEMA NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS

O sistema nacional de seguros privados, no qual as unidades de análise desta pesquisa estão inseridas, está organizado da seguinte forma:

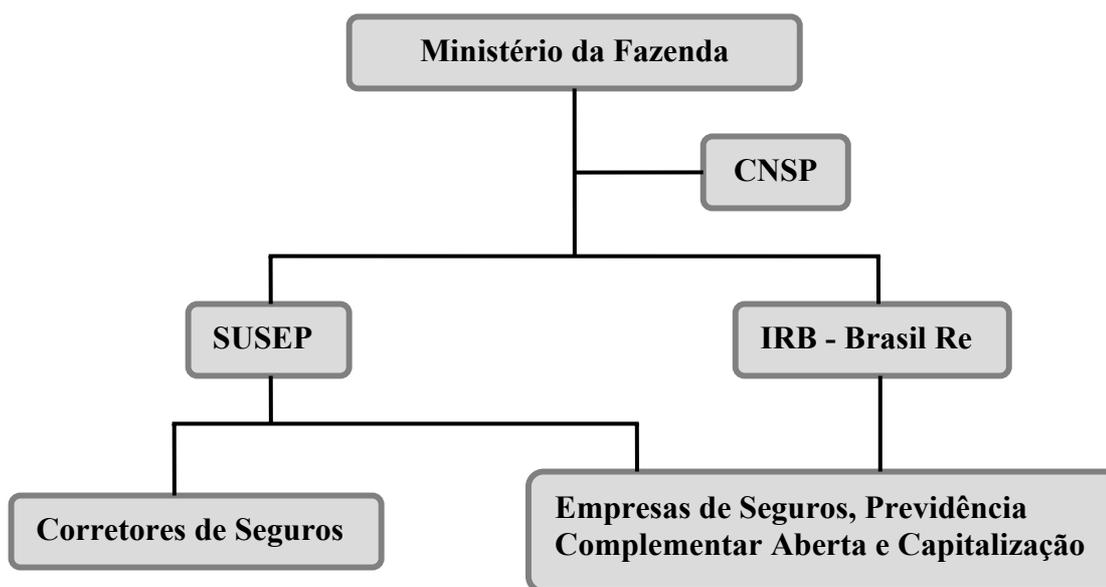


Figura 4 – Sistema nacional de seguros privados
Fonte: FENASEG (2004).

Compete ao Governo Federal formular a política de seguros privados, estabelecer suas normas e fiscalizar as operações no mercado nacional. O Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, alterado pelas Leis nº 9.656/98 e nº 10.190/2001, que rege as operações de seguro, instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados composto pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Instituto de Resseguros do Brasil (IRB-Brasil Re), Sociedades autorizadas a operar em Seguros Privados e Capitalização, Entidades Abertas de Previdência Complementar e Corretores de Seguros habilitados.

O CNSP fixa as diretrizes e normas da política de seguros privados no Brasil; a SUSEP atua na regulação, supervisão, fiscalização e incentivo das atividades de seguros,

previdência complementar aberta e capitalização, protegendo o direito dos consumidores e os interesses da sociedade em geral; o IRB regula o co-seguro⁹, resseguro¹⁰ e retrocessão¹¹, além de promover o desenvolvimento das operações de seguro no país; e as sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades abertas de previdência complementar¹² são sociedades anônimas, com ações nominativas, autorizadas¹³ a operarem, respectivamente, os segmentos de seguro, capitalização e previdência complementar aberta, do mercado segurador brasileiro. Por fim, os corretores de seguros, pessoa física ou jurídica, são os intermediários autorizados a angariar e promover contratos de seguro entre as sociedades seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, estando habilitados a intermediar seguros dos ramos elementares e de vida, e planos de capitalização e de previdência complementar aberta. O exercício da profissão de corretor de seguro depende de prévia habilitação e registro. Essa habilitação é obtida através de exame para corretores de seguros, administrado pela Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) conforme resolução CNSP nº 45/2000 e circulares SUSEP números 127, 140 e 146 do ano de 2000.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Esta seção apresenta como as empresas analisadas foram concebidas e implementadas pelos seus respectivos empreendedores.

⁹ Divisão de um risco segurado entre vários seguradores, ficando cada um deles responsável direto por uma quota-parte determinada do valor total do seguro (FENASEG, 2005a).

¹⁰ Operação pela qual o segurador, com o fito de diminuir sua responsabilidade na aceitação de um risco considerado excessivo ou perigoso, cede a outro segurador uma parte da responsabilidade e do prêmio recebido (FENASEG, 2005a).

¹¹ Operação realizada pelo ressegurador que consiste na cessão de parte das responsabilidades por ele aceitas a outro, ou outros resseguradores (FENASEG, 2005a).

¹² É toda entidade constituída com a finalidade única de instituir planos de pecúlios e/ou rendas, mediante contribuição regular de seus participantes, organizando-se sob forma de entidade de fins lucrativos ou entidade sem fins lucrativos, respectivamente, segundo se formem sob a caracterização mercantil de sociedade anônima ou como sociedade civil, na qual os resultados alcançados são levantados ao patrimônio da entidade (FENASEG, 2005a).

¹³ Empresas autorizadas pelo Ministro de Estado da Fazenda, após análise pela SUSEP, ou pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), no caso das sociedades seguradoras especializadas em saúde (FENASEG, 2005a).

4.2.1 Processo de criação

Durante o processo de privatização do Banco do Estado Paraná S.A. (BEP) para o Banco Itaú S.A., todos os funcionários já sabiam que a possibilidade de serem demitidos era muito grande. Naquela época, os empreendedores entrevistados, que trabalhavam na Banestado Corretora de Seguros S.A. (BCS)¹⁴ comercializando o produto “seguro” junto às agências bancárias do noroeste do Paraná, já percebiam a oportunidade de continuar atuando no ramo de seguros com a mesma carteira de clientes que eles atendiam pela corretora do banco, pois eram eles que tinham o conhecimento e a confiança do segurado. Além do mais, sabedores de que o Banco Itaú S.A. não teria interesse em manter uma estrutura interna especificamente para comercializar o produto “seguro”, os entrevistados ficaram aguardando o momento mais adequado para empreenderem os seus próprios negócios:

A grande oportunidade vislumbrada por nós é que, desde 1992 o Banco Itaú e outros grandes bancos nacionais, haviam iniciado um processo de terceirização de vendas dos produtos disponibilizados na área de seguros. Processo esse, que ainda não havia sido iniciado pelo Banco do Estado do Paraná S A, que detinha até a sua privatização para o Banco Itaú S A, toda uma estrutura interna para operacionalizar a venda e administração de sua carteira de seguros, pagando inclusive, comissões para qualquer funcionário que fizesse a venda desses produtos, dentro da instituição. Diante da aquisição do Banestado, o interesse do Banco Itaú era o de reduzir custos, desmantelando toda essa estrutura e demitindo todos os funcionários que atuavam nessa área, os securitários (CS-01).

Considerando a experiência e o conhecimento adquiridos pelos entrevistados que em média possuíam 9,8 anos de serviços prestados na Banestado Corretora de Seguros; a carteira “pré-existente” de clientes; e o incentivo que a empresa (BEP/Itaú) lhes ofereceu para que iniciassem seus próprios negócios no ramo de seguros após a formalização de suas demissões, ficava claro que havia chegado o momento de se lançarem como empreendedores:

A idéia surgiu no começo da privatização, da compra do banco pelo grupo Itaú. Nós trabalhávamos na Banestado Corretora de Seguros e os preços (dos produtos) dela já não estavam tão competitivos no mercado. A extinta Galha Azul Seguros, ela dava preço, era flexível. Ultimamente ela não

¹⁴ Empresa do conglomerado BANESTADO autorizada a angariar e promover contratos de seguro entre a Galha Azul S.A. (companhia seguradora do conglomerado BANESTADO) e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

estava nem aí, o preço estava lá, tipo numa prateleira de mercado, comprasse quem quisesse. Então, ela não tinha mais aquele compromisso conosco, de cobrar meta, se estávamos ou não estávamos cumprindo meta. Então, o preço era aquele, e nós vimos que os nossos amigos, concorrentes no mercado, estavam crescendo. Nós não tínhamos outra saída a não ser pensar em ir pro o mercado externo (fora do banco), ou seja, tornar-se corretor ou associar-se com algum corretor, ou vir a trabalhar com algum corretor. Esse foi o momento que o banco nos chamou pro acerto, e nos deu a opção de nos tornarmos corretor com o apoio deles, da Gralha Azul Seguros e da Itaú Seguros. Quando nós aceitamos prontamente e começamos (CS-05).

O incentivo oferecido pelo BEP/Itaú atendeu às necessidades de ambos: banco e funcionários. O Itaú que não tinha interesse em manter a estrutura herdada do BEP/BCS, mas, por outro lado, não queria abrir mão da carteira de clientes administrada por essa estrutura; e os funcionários que queriam aproveitar tudo o que aprenderam no ramo de seguros para montar um negócio próprio. Assim sendo, o BEP/Itaú estimulou 15 funcionários da BCS a abrirem suas próprias corretoras de seguro, oferecendo um incentivo financeiro no valor de R\$ 6.000,00 para a compra de móveis e equipamentos necessários à instalação da mesma, além do pagamento de seis meses de aluguel. O não ressarcimento desse incentivo para o banco estava vinculado ao cumprimento de 100% de uma meta de produção mensal estabelecida por ele, durante os primeiros seis meses de atividade da empresa. As cinco corretoras estudadas tiveram o incentivo do BEP/Itaú e todas conseguiram cumprir 100% da meta de produção apresentada pelo banco, como salienta o depoente da corretora CS-04:

Quando nós saímos do banco, nós recebemos um incentivo... de todos os funcionários que saíram apenas 15 receberam o incentivo. Eu não sei que critério eles usaram pra escolher, e... nós recebemos o incentivo pra abrir a corretora. E, nesse processo, daí, a gente comprou os móveis, e... era tudo com apresentação de nota fiscal (os valores eram ressarcidos pela seguradora mediante a apresentação das notas fiscais dos bens adquiridos). E, teve uma parceria, também, quanto à produção. A gente teria que produzir uma certa quantidade (meta de produção de seguros), pra eles, durante seis meses, pro Itaú. Então, o nosso compromisso era durante seis meses. Nós tínhamos que atingir uma produção média. Quem mantivesse essa média de produção durante seis meses não precisaria devolver o incentivo. O incentivo eu acho que, na época, foi de R\$ 6.000,00... é, foi R\$ 6.000,00. O aluguel, eles pagaram o aluguel pra nós durante seis meses, também. Então, o nosso incentivo foi esse, o aluguel durante seis meses, e essa verba de R\$ 6.000,00 que não precisaria retornar pra eles, desde que tivesse uma produção (meta estabelecida pelo BEP/Itaú)... atingisse 100% dessa produção, no período de seis meses, também. Se a meta não fosse cumprida, teria que devolver proporcional ao tanto que não produziu da meta, para o BEP/Itaú. Por

exemplo, se você produzisse metade do que era a meta, você teria que devolver R\$ 3.000,00. Mas, aí, Graças a Deus, a gente conseguiu cumprir, dentro dos seis meses, e utilizamos isso aí (o incentivo de R\$ 6.000,00), pra comprar computador, móveis... todos os equipamentos que eu uso na produção. Na verdade, para nós, prestadores de serviços, o computador já resolveria o problema.

Porém, seja pela experiência e conhecimento dos empreendedores acerca do ramo de seguros ou pela falta de tempo provocada pela necessidade de se buscar os clientes da carteira “pré-existente”, nenhum deles elaborou um plano de negócios para conduzir o processo de criação de suas empresas:

Quanto ao plano de negócios, não houve necessidade, haja vista, nós já conhecíamos muito bem o mercado potencial, a carteira de clientes, os fornecedores, e os concorrentes presentes no mercado de atuação da empresa (CS-01).

Não, eu não fiz nenhum plano de negócios para abrir a empresa. A estrutura foi meio de improviso mesmo (CS-02).

A princípio, não teve nenhum plano de negócios que a gente fez, ou elaborou, na época. A gente trabalhou mais no sentido de manter aqueles clientes que a gente já tinha, quando trabalhávamos na companhia de seguros do Banestado, buscando um crescimento a cada ano, em cima daquela carteira (CS-03).

A gente imaginava montar a corretora, mas nós não tínhamos feito nenhum estudo, assim, aprofundado (o conhecimento) sobre custos, o que seria necessário pra montar a corretora (CS-04).

Não, não foi feito nenhum plano de negócios formal, foi a nível informal. Porque o nosso tempo era curto. Como a seguradora estava dando esse apoio pra gente, e nós estávamos perdendo mercado, já que nós não tínhamos preço (em relação às companhias de seguro concorrentes), nós apenas corríamos atrás dos clientes, nós já não renovávamos mais seguro nenhum mesmo, e nem conseguíamos angariar novos clientes. Nossa meta a princípio, era correr e tentar segurar essa carteira de clientes, que eu como funcionário há 10 anos, julgava ser minha, e não do banco, porque muitos clientes ali, nem cliente do banco eram, e eu não queria me distanciar desses clientes. Então, minha única preocupação, no momento, foi constituir minha empresa, e começar a correr atrás dessa carteira e segurar esses clientes, porque o trabalho de conquista de novos clientes não é fácil (CS-05).

Outrossim, destaca-se que alguns se preparam melhor para aproveitar essa oportunidade que já era percebida antes mesmo do processo de privatização do banco. Como exemplo, cita-se o fato de que o sócio-proprietário da corretora CS-04 já havia obtido o certificado de corretor pleno junto a FUNENSEG desde o ano de 1987, estando apto para

submeter seu pedido de registro junto a SUSEP quando fosse abrir a sua corretora. Pois, para se operar a corretagem de seguros faz-se necessário uma autorização da SUSEP ou um vínculo (como preposto) com algum corretor ou corretora autorizada para descarregar a produção da carteira. Este vínculo é remunerado mediante um pagamento que varia hoje entre 30 e 50% da comissão paga pelas companhias de seguros, dependendo principalmente do volume de produção da carteira administrada pelo preposto. De outra forma, como aconteceu com as corretoras CS-01, CS-02, CS-03 e CS-05, pode-se abrir uma empresa em sociedade com um corretor autorizado que responde pela administração técnica da mesma.

A corretora CS-01 iniciou suas atividades em 28/06/2001 com cinco sócios. Desses, quatro eram ex-funcionários da BCS e cada um tinha a sua carteira de clientes “pré-existente”, e um era corretor pleno autorizado pela SUSEP, amigo dos demais sócios, e respondia única e exclusivamente pela administração técnica da empresa. A corretora foi organizada de forma que os custos (fixos e variáveis), despesas e alguns investimentos que se fizessem necessários fossem rateados proporcionalmente ao tamanho das respectivas carteiras de clientes de cada sócio-gerente, com exceção do sócio-corretor que só respondia pela administração técnica e não tinha carteira de clientes. Quanto ao sistema de recompensa, os sócios-gerentes eram remunerados de acordo com a produção de cada um, e o sócio-corretor recebia um percentual sobre o valor líquido da comissão paga pelas companhias de seguros, deduzidos os impostos incidentes. A estrutura física onde a empresa foi instalada estava localizada em uma região central de Maringá e tinha 35 m² de área útil; e a sua estrutura operacional constituía-se de quatro automóveis, quatro microcomputadores, quatro aparelhos celulares, uma impressora jato de tinta, duas linhas de telefone (uma para a Internet discada e a outra para telefone fixo), um aparelho de fax, quatro escrivaninhas, seis cadeiras, dois arquivos e dois armários. Os automóveis, os microcomputadores e os celulares eram de propriedade particular de cada um

dos sócios-gerentes, e as despesas de manutenção com esses itens também eram de responsabilidade dos mesmos.

Quanto à corretora CS-02, ela foi constituída em 09/07/2001 na cidade de Paiçandu. Seu contrato social foi formalizado com dois sócios, sendo que um era o sócio-corretor e respondia apenas pela administração técnica; e o outro era o sócio-gerente e respondia pelas demais atividades funcionais da empresa e arcava com todos os custos, despesas e investimentos necessários. Eles são amigos e ex-colegas de trabalho da BCS. O sócio-corretor recebe um percentual sobre o total líquido de comissões repassadas pelas sociedades seguradoras à empresa, deduzidos de todos os impostos; e o sócio-gerente faz retiradas pró-labore de acordo com o lucro líquido apurado. A empresa também tinha um auxiliar administrativo, ex-funcionário da BSC/Gralha Azul de Londrina, que ajudava o sócio-gerente nas atividades operacionais da empresa e permitia a ele que pudesse viajar pelos municípios da região para angariar e contratar seguros. O funcionário era registrado e recebia um salário - piso dos funcionários do ramo de seguros. A sala onde a empresa foi instalada localizava-se na região central de Paiçandu, possuía 16 m² de área útil e não tinha divisórias e nem porta de vidro. A estrutura operacional da empresa era um carro, dois microcomputadores, uma impressora jato de tinta, uma linha de telefone fixo que também era utilizada pela Internet discada, um celular, um aparelho de fax, duas escrivaninhas, quatro cadeiras, um arquivo e um armário. O automóvel e o aparelho celular eram de propriedade particular do sócio-gerente que também arcava com os custos de manutenção dos mesmos.

A corretora CS-03 atua na cidade de Campo Mourão e foi constituída em 06/03/2001. Seu quadro societário inicial foi composto por dois sócios, ou seja, o sócio-gerente que respondia pela administração da corretora e o sócio-corretor que assumia as responsabilidades técnicas de produção da empresa; ambos eram ex-funcionários da BCS. O sócio gerente a exemplo da corretora CS-02 também contratou um auxiliar administrativo para ajudá-lo nas

atividades operacionais da empresa, era um *ex-office-boy* do Banestado que se encontrava desempregado. Esse funcionário trouxe a disponibilidade necessária para que o sócio-gerente pudesse cumprir o seu papel principal, vender seguros na cidade de Campo Mourão e nos municípios que já eram atendidos por ele quando trabalhava no BEP/BCS. O sistema de remuneração dos sócios e do auxiliar administrativo é o mesmo daquele adotado pela corretora CS-02. A sala onde a corretora foi instalada tinha 50 m² de área útil e a estrutura operacional constituía-se de um carro, dois microcomputadores, uma impressora jato de tinta, uma máquina de escrever, duas mesas, um arquivo, dois armários, duas linhas de telefone (uma para a Internet discada e a outra para telefone fixo), um aparelho de fax, cinco cadeiras e um celular. O veículo e o aparelho celular eram de propriedade particular do sócio-gerente que também arcava com os custos de manutenção dos mesmos.

Diferente das demais, na corretora CS-04 o sócio-gerente também é o corretor pleno autorizado pela SUSEP, de forma que o quadro societário da empresa constava de apenas um sócio quotista que respondia por todas as funções organizacionais. A empresa é de Paranavaí, foi constituída em 14/05/2001 e empregava um auxiliar administrativo para ajudar o sócio-gerente nas atividades operacionais do dia-a-dia, permitindo-lhe sair para fazer visitas aos seus clientes de Paranavaí e região. A sala onde a empresa foi instalada encontrava-se na região central de Paranavaí e tinha 36 m² de área útil. A estrutura operacional da empresa apresentava um carro, dois microcomputadores, uma impressora jato de tinta, duas linhas de telefone (uma era utilizada para Internet discada e a outra era linha comum), um celular, um aparelho de fax, duas mesas, dois armários, uma estante, um arquivo e cinco cadeiras. O veículo e o aparelho celular eram de propriedade particular do sócio-gerente que também arcava com os custos de manutenção dos mesmos. Em relação à remuneração, a funcionária recebia um salário (piso de securitário) e o sócio gerente fazia retiradas pró-labore de acordo com a geração de lucro líquido da empresa.

Seguindo na mesma linha das corretoras CS-02 e CS-03, a corretora CS-05 também tem dois sócios, ex-colegas de trabalho da Banestado Corretora de Seguros, um atuando somente na administração técnica e o outro respondendo pelas demais atividades funcionais da empresa. Constituída em 12/03/2001, a corretora CS-05 é de Cianorte, foi estabelecida em uma sala na região central da cidade, com 35 m² de área útil. A estrutura operacional no início de suas atividades era composta de um carro, dois microcomputadores, duas impressoras jato de tinta, duas linhas de telefone (uma era utilizada para Internet discada e a outra era linha comum), um aparelho de celular, um aparelho de fax, duas escrivaninhas, seis cadeiras, duas estantes, dois arquivos e um armário. O quadro de colaboradores da empresa estava composto por um auxiliar administrativo, *ex-office-boy* do banco; e pela esposa do sócio-gerente que ajudava no início das atividades da corretora. O sistema de remuneração utilizado pela empresa era o mesmo daqueles adotados pelas corretoras CS-02 e CS-03.

Destaca-se ainda que o sistema operacional (*software*) utilizado por essas corretoras na produção de seguros era fornecido pela companhia seguradora com a qual elas trabalhavam na época, ou seja, a Itaú Seguros; e que a área de atuação de cada uma das empresas era a mesma, daquela atendida quando os sócios-gerentes eram funcionários do BEP/BCS. A corretora CS-04, por exemplo, apesar de ter sido instalada em Paranavaí, a grande maioria de seus clientes pertencia aos municípios circunvizinhos, pois o sócio-gerente, quando funcionário do BEP/BCS atuava nesses municípios, enquanto que a cidade de Paranavaí era atendida por outro funcionário do banco. Quanto aos poucos controles existentes na época, eles eram simples, se restringiam à produção e receita mensal, e eram elaborados pelos próprios sócios-gerentes das respectivas empresas.

Portanto, as cinco corretoras de seguros, unidades de análise desta pesquisa, foram constituídas no ano de 2001, em diferentes municípios da região noroeste do estado do Paraná, conforme disposto no Quadro 22. Essa condição favoreceu também uma

homogeneidade na experiência anterior dos integrantes deste estudo, importante para analisar as dificuldades encontradas por pequenas empresas no início dos negócios.

VARIÁVEIS	EMPRESAS PESQUISADAS				
	CS-01	CS-02	CS-03	CS-04	CS-05
Data de Abertura	28/06/2001	09/07/2001	06/03/2001	14/05/2001	12/03/2001
Município de Atuação	Maringá	Paiçandu	Campo Mourão	Paranavaí	Cianorte
Recursos Internos					
Sistema de recompensas	Pró-labore ¹⁵ e salário.				
Extensão dos sistemas e planejamento formais	Controle pessoal. Sistema operacional de produção: via Internet. Sistemas de controle formais inexistentes. Contabilidade realizada por um escritório contábil. Sistemas de informação inexistente. Planejamento (tático, operacional e estratégico) formal inexistente.				
Principais metas	Sobreviver, ou seja, alcançar o ponto de equilíbrio operacional.				
Desempenho financeiro	Fluxo de caixa negativo a equilibrado.				
Receita bruta (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fontes de recursos financeiros	Proprietários e fornecedores.				
Maiores investimentos	Estrutura física e operacional.				
Produto e Mercado	O serviço oferecido é único: corretagem de seguros. O mercado de atuação é limitado.				
P & D de produto ou de mercado	Realizado pelos fornecedores.				
Estrutura Física (área útil em m²)	35	16	50	36	35
Estrutura Operacional					
Carro	04	01	01	01	01
Microcomputador	04	02	02	02	02
Impressora Jato de Tinta	01	01	01	01	02
Impressora <i>laser</i>	00	00	00	00	00
<i>Scanner</i>	00	00	00	00	00
Linha de Telefone	02	01	02	02	02
Celular	04	01	01	01	01
Aparelho de Fax	01	01	01	01	01

¹⁵ Do sócio-corretor: percentual acertado entre o sócio-gerente e o sócio-corretor sobre o valor total de comissão paga pelas companhias de seguros à empresa, descontados os impostos devidos.

Do sócio proprietário: retiradas de acordo com a disponibilidade de lucros líquidos gerados pela empresa.

Internet	Discada				
Escrivanhinha/Mesa	04	02	02	02	02
Armário/Estante	02	01	02	03	03
Arquivo	02	01	01	01	02
Cadeira	06	04	05	05	06
Estrutura organizacional	Simples e informal, com poucos cargos. Pouca ou nenhuma especialização entre os colaboradores com vínculo empregatício. Pouca ou nenhuma delegação de autoridade. Decisões centralizadas no proprietário. Supervisão direta do proprietário. Recursos financeiros limitado. Quadro de recursos humanos bastante limitado.				
Número de Pessoas Ocupadas	05	03	03	02	03
Sócio-Gerente	04	01	01	01	01
Sócio-Corretor	01	01	01		01
Preposto	00	00	00	00	00
Auxiliar Administrativo / Secretária	00	01	01	01	01

Quadro 22 – Algumas características das empresas pesquisadas no início de suas atividades: 2001

4.3 ANÁLISE DOS CASOS

Quanto ao número de pessoas ocupadas e receita bruta anual, principais critérios quantitativos de classificação de empresas no Brasil apresentados no item 2.1.1 deste trabalho, as cinco empresas estudadas são de pequeno porte, pois apresentaram o número máximo de cinco pessoas ocupadas, e a maior receita bruta registrada no exercício de 2004 foi de R\$ 147.450,00, conforme pode ser observado no Quadro 23.

Essas empresas, como já mencionado, atuam no mercado promovendo contratos de seguros entre as sociedades seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Portanto, de acordo com Bortoli Neto (1987), são empresas que trabalham complementarmente junto a grandes empreendimentos, ou seja, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades abertas de previdência complementar. Além do que, com base nas entrevistas e documentos coletados¹⁶, observou-se que dentre os critérios

¹⁶ Contrato social e respectivas alterações contratuais, balanço patrimonial e demonstração de resultados do exercício de 2004.

qualitativos de classificação de pequenos empreendimentos apresentados por Pinheiro (1996) e Leone (1991), as empresas selecionadas apresentam as seguintes características:

- São propriedade de poucas pessoas;
- São administradas pelos proprietários de forma independente, sendo que eles se conservam como o principal centro de decisões:

As decisões que estão relacionadas à operacionalização da empresa, no dia-a-dia, que influenciam as atividades dos meus funcionários, por exemplo, a troca ou aquisição de um microcomputador para a empresa, a substituição da Internet discada, pela Internet ADSL, a compra (custo x qualidade) dos materiais de expediente utilizados... Toda vez que eu tenho que tomar uma decisão desse tipo, eu acabo, às vezes, conversando realmente com o funcionário. Mas, quando tem que tomar um rumo, aí, a gente... eu mesmo tomo a decisão. Eu acabo só passando pra eles (a decisão tomada), e a gente vai ajustando alguma coisa, conforme vai surgindo (CS-04).

As decisões básicas, um exemplo, independente de... Quando a coisa é simples uma parcela (recebimento do segurado) e tal, elas (funcionárias) já nem repassam pra mim. Agora, se o negócio for pagamento, principalmente quando eu preciso comprar um determinado material; às vezes, minha esposa faz o contato inicial, faz as cotações, expõe o produto e eu tomo a decisão final. Mas, sempre a decisão final, principalmente quando é compras ou aspectos de mudanças, relacionadas ao escritório, sou eu quem toma (CS-02);

- Operam numa área limitada, geralmente restrita à sua localização ou quando muito à região onde está situada:

Hoje, a corretora de seguros está atendendo Campo Mourão e região (Luiziana, Iretama, Roncador, Peabiru e Araruna) (CS-03).

Quanto a nossa área geográfica de atuação, apesar da empresa ser de Paranavaí, a maioria dos nossos clientes, no início, era fora de Paranavaí, ou seja: Nova Esperança, Paraíso do Norte, Tamboara, São Carlos, Florai, Atalaia, Flórida, Cruzeiro do Sul... a gente tem uma certa carteira, que nesses quatro anos, tem se mantido. Isso ocorreu porque, quando eu era funcionário do Banestado, a gente atendia fora de Paranavaí, e, aqui dentro (em Paranavaí), era um outro funcionário do banco que atendia (CS-04);

- Não ocupam, na intermediação de contratos de seguro, posição de destaque ou de predominância em relação ao mercado segurador brasileiro;
- Apresentam estreita relação pessoal do proprietário com os empregados e com os clientes:

Porque a gente conhece, mesmo, quando a gente entra na casa do cliente. Então, eles nos recebem assim, como se fôssemos um amigo mesmo, que está vindo ali não só pra vender um seguro, mas pra vender, como é que eu

vou dizer, um produto que vai beneficiar ele posteriormente caso ele precise. Então, eles vêm a gente como amigos mesmo (CS-01).

O corretor acaba sendo, como eu posso dizer... como se fosse um médico da família, né. Você acaba conhecendo toda a vida do cliente, e você acaba sendo quase um membro da família, de um cliente que está fidelizado (CS-04);

- São integradas na comunidade local na qual pertencem seus proprietários:

A nossa área de atuação, até por eu ter trabalhado dez anos dentro do Banco do Estado do Paraná, já tinha trabalhado em corretora autônoma antes e, também, na Unibanco Seguradora, sempre em Cianorte, eu achei que o mercado aqui, mesmo eu sendo mais um, eu teria o meu espaço aqui, até pelo conhecimento e pela bagagem que eu já trouxe do banco. Motivo, pelo qual, seria a minha área de atuação. Temos também, o nosso colaborador, o Laurentino, que trabalhava na região de Japurá... a família dele é de Japurá. Então, nós temos clientes nesse eixo: Cianorte, Japurá, São Tomé e pende um pouco pra Tuneiras do Oeste (CS-05).

Para Vieira e Ferro (1985), apesar de existirem variáveis específicas operando em cada setor e essas pesarem bastante na interpretação da dinâmica de sobrevivência, existem certas semelhanças no universo das pequenas empresas que contribuem para o entendimento de sua participação no sistema produtivo, e condições de existência e continuidade, como essas analisadas anteriormente. Considera-se ainda, conforme Pinheiro (1996), que além dos critérios de tamanho, nicho de mercado, produto ou serviço produzido, as pequenas empresas também se distinguem pelo seu estágio de desenvolvimento.

4.3.1 Processo de desenvolvimento

Analisando os dados com base nas principais características e problemas do estágio inicial do CVO relacionados nos Quadros 17 e 18, respectivamente, observou-se que no grupo das forças ambientais, após terem cumprido o compromisso inicialmente assumido com a Itaú Seguradora, os sócios-gerentes das empresas pesquisadas buscaram uma diversificação de seus fornecedores para atender melhor as demandas de seus clientes.

4.3.1.1 Escolha de fornecedores

A partir do momento que os empreendedores conseguiram constituir uma boa carteira de clientes, eles passaram a sofrer o assédio de outras companhias de seguro do mercado. Num primeiro momento, com o objetivo de conhecer as características dos produtos oferecidos e o *modus operandi* de cada instituição, eles fizeram o cadastramento de várias seguradoras. Entretanto, ao longo do tempo, com base nesses mesmos critérios, nas características dos clientes de cada carteira e dos clientes potenciais do mercado de atuação, os empreendedores foram fazendo uma seleção dessas companhias:

Quanto à seleção, as próprias companhias através de seus representantes, vêm nos visitar. Eles fazem um trabalho de apresentação de suas companhias pra nós, quanto ao segmento que ela atua, o produto que ela comercializa, a facilidade de operacionalização desse produto, o foco de mercado da companhia. Então, o seguro de automóveis dessa companhia pode ter um custo menor para um determinado nicho de clientes e mais caro para outro, em função do perfil de clientes que essa empresa tenha interesse. Assim, esse diferencial também faz com que a gente selecione a companhia ou não. Portanto, a companhia vem nos visitar, a gente vai colher quais são os benefícios dessa companhia, e como nós conhecemos o produto, nós sabemos se aquele produto é o que realmente passaram para nós. Isso, também, é de primordial importância, você tem que conhecer o produto, você tem que conhecer a companhia, o atendimento dela, por que o atendimento dela tem que ser bom também na indenização de sinistro. Isso para nós é primordial, tem que ser rápido para pagar. Por que, o cliente não pode esperar (CS-01).

No começo, quando a gente implantou a corretora, a gente foi alvo de várias companhias de seguros, que vieram se cadastrar para que a gente pudesse produzir para elas. Então, quanto a isso, desde o começo, não tivemos dificuldade. Foi só cadastrar. Foram 13 companhias seguradoras. De lá para cá, a gente foi selecionando as companhias de acordo com a demanda do mercado, e a gente está mantendo uma parceria com menos seguradoras, hoje. A gente trabalha mais com a Itaú, mas trabalhamos, também, com a Bradesco, a Sul América, a Vera Cruz... trabalhamos bastante, no caso, da parceria com a concessionária Chevrolet aqui de Paranavaí, com a Indiana Seguros. Então, as principais seriam a Itaú e a Indiana, e trabalhamos com a maioria das companhias de seguros do mercado (CS-04).

Como foi observado no discurso do proprietário da corretora CS-04, há também critérios mais específicos para a escolha de uma empresa fornecedora, pois a parceria entre essa corretora e a concessionária de veículos Chevrolet de Paranavaí, fez com que a mesma

começasse a trabalhar com a Indiana Seguros S.A., parceira do Banco GM e da Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet (ABRAC).

Outro ponto bastante destacado pelos entrevistados, nesse processo de seleção, foi a questão da solidez das companhias com as quais eles trabalham:

Então, a Itaú, Bradesco, Vera Cruz, HDI são as nossas principais fornecedoras, hoje. Nós analisamos a companhia, a solidez dela, pra que a gente possa vender um produto para o segurado, de uma companhia sólida (CS-01).

No começo era automóvel, automóvel, automóvel... Algumas coisas vieram, como previdência, que pra mim, por exemplo, era novidade. Hoje, já domino bem, já tenho alguma coisa (produção). Vou vender previdência: “Quem é que manda em previdência no mercado? É a Bradesco.” A Itaú manda também, mas não é igual a Bradesco... Mas, para quem eu vou vender, tem um monte de seguradora, hoje. Eu vou vender pra uma companhia hoje, mas amanhã ou depois ela some daqui do país, para quem eu... Aí, o cliente vai vir em cima de mim, eu que vendi. Então, pra quem é que eu vou vender? O grupo Bradesco é muito sólido. Eu vou vender Bradesco (produtos da companhia) para o cliente, hoje. Se quebrar a Bradesco pode parar com todo mundo; se quebrar a Bradesco e a Itaú, acabou o resto.

Notou-se também, que a parceria entre a Seguradora Itaú e as corretoras pesquisadas, continua forte, mostrando uma preferência por parte dos entrevistados, graças ao processo de fidelização iniciado pela companhia quando da abertura das empresas. No rol das principais sociedades seguradoras com as quais elas trabalham, que normalmente se limita a quatro ou cinco, no máximo, a primeira empresa lembrada é sempre a Itaú Seguros. Aliás, destaca-se que ela continua fazendo um trabalho de fidelização dessas empresas, como relata o entrevistado da corretora de Cianorte:

O meu principal fornecedor, hoje, dispensa comentários, é a Itaú Seguros, que me incentivou a abrir a empresa. Agora, inclusive, nós vamos por uma placa... Nós, não! A Itaú vai por uma placa para nós, aí, com a logomarca dela e a logomarca nossa. Partindo daí, nós fomos procurados por outras empresas, de olho na nossa carteira, na carteira que nós trouxemos do banco, quando saímos. Uma outra parceria sólida que nós formamos, depois da Itaú Seguros, foi com a Marítima Seguros. Ela tem nos apoiado muito, e muito bem. Não temos nada a reclamar. Em seguida, temos a HDI seguros, Vera Cruz Seguros, Bradesco Seguros, Liberty Paulista Seguros, Porto Seguros e Sul América Seguros. Mas, seu tivesse que colocar em uma escala de importância, hoje, ficaria assim: Itaú, Marítima, Vera Cruz, Liberty, e Bradesco Seguros (CS-05).

Apesar disso, dado as suas características, as empresas analisadas continuam sofrendo as conseqüências de atuar num ramo onde os fornecedores possuem um forte poder de influência sobre a sua produção – prestação de serviços, pois são eles que: pesquisam, desenvolvem e disponibilizam os produtos que serão comercializados; determinam quando, como e onde serão feitas as campanhas de marketing para o lançamento e a manutenção desses produtos no mercado; definem as características do suporte que é oferecido às corretoras que atuam no mercado; e definem a estrutura operacional de produção e os parâmetros que devem ser utilizados na contratação das apólices (perfil), de acordo com os seus interesses e necessidades.

Assim, quando ocorre um aumento do número de sinistros¹⁷ nas suas carteiras, as companhias seguradoras com base em suas planilhas de custo, aumentam os preços para protegerem as suas margens de lucro, dificultando o processo de comercialização do produto – corretor x cliente, exigindo em alguns casos a redução do percentual de comissão do negócio, conforme mencionado pelos entrevistados:

No ano passado um seguro que ficava R\$ 600,00, hoje, no mesmo perfil, do mesmo jeito que o seguro foi feito no ano passado, está ficando R\$ 700,00. Então, o que acontece hoje... um seguro, que era pra ser uma renovação tranqüila, a gente acaba tendo que vender, de novo, o seguro para o cliente (CS-04).

[...] todo mês as companhias de seguro fazem a atualização dos seus preços. Gol, Pálio qualquer carro, se deu na nossa região muito sinistro, tipo, roubou bastante, bateu, aumentou o valor das peças, saiu fora de linha, então ela faz uma estatística, de quanto é naquela região de Maringá, noroeste do Paraná... se ela está tendo prejuízo. Então, um exemplo, o seguro que aqui custa R\$ 1.000,00, em Curitiba ele custa R\$ 1.800,00, em São Paulo custa R\$ 3.200,00. Em cada região depende do risco, é um determinado custo. Hoje, eu diria que a comissão média é de 15% sobre o valor do prêmio líquido, diminui bastante em relação aos anos anteriores (CS-02).

Por outro lado, as companhias seguradoras também protegem suas margens de lucro atuando na redução de custos. Nesse sentido, elas podem alterar ou implementar novos processos e procedimentos operacionais, fazendo com que os seus prestadores de serviços, em

¹⁷ Termo utilizado para definir em qualquer ramo ou carteira de seguro, o acontecimento do evento previsto e coberto no contrato (FENASEG, 2005a).

alguns casos, tenham que se adaptar. Essa adaptação aliada ao crescimento da carteira e à necessidade de se prestar serviços de qualidade, pode exigir desde investimentos na estrutura operacional até a administração de custos adicionais, como pode ser verificado nas declarações dos entrevistados das corretoras CS-04 e CS-02, respectivamente:

Nós começamos com um micro, e já estamos com um, dois, três... com quatro microcomputadores, duas impressoras jato de tinta... Isso daí não tem jeito de parar, porque cada vez mais, as companhias estão passando mais responsabilidades pra gente. Antigamente a gente colocava... antigamente eu digo, mas a gente só tem quatro anos. Mas, quando nós começamos era disquete, depois do disquete, eles começaram a mandar os programas operacionais por CD. Agora não, agora já é tudo por *download* feito direto no *site* da companhia de seguros. Então, como a Internet era linha discada, a gente teve que passar pra ADSL, para poder fazer *download* dos programas, tudo... porque é tudo via Internet. Então, esse tipo de investimento aí, não vai parar, vai continuar, conforme as necessidades da empresa.

Hoje, as seguradoras jogam, eu diria pra você, que quase noventa por cento da responsabilidade no corretor. Você tem a obrigação de puxar parcela em atraso dos clientes, por aqui, porque elas não ficam mandando relatório pra você, com exceção de algumas seguradoras. Então, hoje, elas te pagam x% de comissão pra você atender, e atender bem. Porque a partir da hora que você começa a atender mal o cliente, ou começa a fazer alguma coisa errada, você é descredenciado pela companhia.

No entanto, os empreendedores têm se mostrado satisfeitos com os seus fornecedores, uma vez que essas companhias têm propiciado a eles, as condições necessárias para que possam atender as demandas de seus clientes:

O nosso relacionamento tem sido muito bom com essas companhias (Itaú, Bradesco, Vera Cruz e HDI Seguros), pois elas têm proporcionado as condições necessárias para que a gente possa estar prestando um serviço de excelente qualidade aos nossos clientes (CS-01).

O relacionamento com eles, com esses fornecedores (Itaú Seguros, Bradesco Seguros, Mapfre Vera Cruz Seguradora, HDI Seguros, Liberty Paulista Seguros, Marítima Seguros, Indiana Seguros e Unibanco AIG Seguros.), tem sido ótimo (CS-03).

Os principais critérios que as empresas estudadas utilizaram para escolher as companhias seguradoras com as quais elas trabalham, foram as características dos produtos disponibilizados por elas, o *modus operandi* e a solidez dessas companhias no mercado. Por outro lado, a forte influência apresentada por esses fornecedores no sistema de produção das corretoras, foi destacada com sendo um problema pelos entrevistados.

4.3.1.2 Política de relacionamento com clientes

Em relação ao poder de negociação dos clientes, constatou-se que as empresas analisadas têm minimizado a influência dessa força ambiental, trabalhando a fidelização dos clientes de suas carteiras, como pode ser observado nos discursos de alguns entrevistados:

Nas renovações da corretora, a princípio, lá no início, a gente não tinha aquele trabalho de fidelização. Então, nós tínhamos um pouco mais de dificuldade, mas a partir do momento que a gente começou a fazer esse trabalho de fidelização do cliente, a gente passou a não ter dificuldade junto a ele. O cliente não tem muito poder de negociação, ali, de forma que a gente faz a renovação com mais facilidade (CS-03).

A gente tem buscado clientes novos no mercado. Mas o cliente... a gente procura fidelizar o cliente. Então, o corretor acaba sendo, como eu posso dizer... como se fosse um médico da família. Você acaba conhecendo toda a vida do cliente, e você acaba sendo quase um membro da família, de um cliente que está fidelizado. Então, no poder de negociação, ele vai sempre confiar na gente (CS-04).

Ressalta-se, contudo, que esse trabalho de fidelização se restringe à carteira de clientes existentes, pois no trabalho de conquista de novos clientes e na renovação de algumas das apólices dessa carteira, ainda se verifica, normalmente, o poder de negociação dos clientes.

Nos seguros novos, por se tratar da primeira vez que o cliente está vindo, a gente sente um pouco mais de dificuldade de trazer esse cliente pra corretora. Mas, quando esse cliente novo nos chega por indicação de agências bancárias, ou de clientes nossos, já facilita bastante o trabalho de captação (CS-03).

Quanto à concorrência, ela existe principalmente nos seguros novos. Talvez, um ou outro cliente vai buscar preço, benefícios, lá fora, e pode nos atrapalhar nas negociações para renovar a apólice. Mas como nós temos uma carteira já constituída, esses clientes, eles se tornam, assim, posso te dizer, um cliente fiel. Têm alguns, que lógico, vão sempre buscar alguma informação lá fora, sobre custo, tal, tal. Mas por diferença de custo, falando em dinheiro, pequena, ele não vai deixar de fazer seguro com a gente (CS-02).

Então, a comissão é em cima do prêmio que o cliente paga. Se ele pagar R\$ 3.000,00 é 20% sobre os R\$ 3.000,00, se ele pagar R\$ 1.000,00 é 20% sobre R\$ 1.000,00, ou 15, ou 10%, depende do que o cliente conseguir negociar (CS-02).

Parece, então, que um dos maiores desafios dessas pequenas empresas é a formação de uma carteira de clientes, que demanda por parte delas um esforço contínuo e intenso. Essa peculiaridade pode ser percebida nos discursos dos entrevistados e verifica-se que

normalmente esse desafio é inerente ao setor de serviços em geral, mas no caso do setor de seguros a fidelização é um aspecto fundamental para garantir a sobrevivência dessas pequenas empresas. Porém, de acordo com os entrevistados, inúmeros obstáculos são enfrentados nessa busca por uma carteira de clientes fiéis, como é o caso da área geográfica de atuação, da falta de conhecimento do produto por parte dos clientes, da concorrência desleal de alguns corretores e corretoras, e também da natureza do produto ou do serviço que eles comercializam, ou seja:

O cliente de seguro é muito cheio de dúvidas ainda. Para nós estarmos com o cliente lá a gente tem que fazer um trabalho e é um trabalho árduo. Ele não é um trabalho fácil não. O cliente de seguro não pode pegar, ver, sentir aquilo que comprou, pois ele comprou papel. Por exemplo, eu vou lá na loja e vou buscar um televisor, vou buscar uma geladeira, e vou comprar o produto e vou levar para casa. O cliente de seguro só vai conhecer o seguro a partir do momento que ele precisar daquilo que ele comprou. Ele vai precisar como? Na hora que tiver acontecendo um sinistro com ele, por exemplo, um acidente. Então isso daí é que nos deixa em desvantagem em vender papel, em relação a um produto que a pessoa pega e leve para casa (CS-01).

Outra dificuldade que a gente tem, também, é a questão de perfil, que cada companhia tem um perfil. Nós podemos ter a concorrência de um seguro em uma mesma companhia, por exemplo, a gente pode passar o perfil certo, correto, que é o do segurado, da realidade dele, e o outro corretor pode passar o perfil diferente da realidade dele (do cliente) que vai ser onde influencia no preço. Então, enquanto eu relaciono, o correto, que o cliente tem um filho que é solteiro, e o prêmio do seguro fica R\$ 1.000,00; o concorrente, trabalhando com a mesma seguradora, relaciona que o filho é casado, e o prêmio fica R\$ 800,00. Então, qualquer mudança que tiver no perfil, influencia no preço. Isso aí, realmente, é um concorrência que... se eu fizer o perfil certinho, que é a realidade dele (cliente), e ele for em outro concorrente, e o concorrente mudar a questão do perfil, o cliente, meio leigo no assunto, não sabe, e acaba fechando lá, achando que o nosso prêmio está mais caro (CS-04).

Nós temos um mercado muito bom, hoje a população de Maringá em torno de 300 mil habitantes, facilita para que agente faça um trabalho mais perto do cliente, mais próximo do cliente pra que a gente tenha benefício (a relação de custo x benefício é melhor), e fazendo as visitas a gente pode mostrar a nossa empresa, a corretora, o nosso trabalho e também o que há de mais importante na área de seguro, a sua imagem, a sua honestidade, que você tem que fazer perante o seu cliente. Por isso, é muito importante você vender uma imagem boa para o cliente, você explicar tudo, correto pra ele, pra que você consiga a fidelidade dele. Por que você faz o carro dele (seguro), mas não tem a casa dele (seguro). Então, se eu faço o carro, depois eu tenho como buscar uma apólice de previdência privada, se eu faço uma previdência, eu tenho como buscar um seguro de vida, que talvez está num concorrente, no banco. Eu vou procurar trazer esse seguro de vida para a corretora (CS-01).

Assim, o problema manifestado no discurso dos sócios-gerentes foi a dificuldade de se formar e fidelizar uma carteira de clientes.

4.3.1.3 Políticas de administração da carteira

Se no primeiro momento o objetivo das empresas analisadas era conquistar o maior número possível de clientes para alcançar viabilidade econômica, posteriormente foi observada a implementação paulatina de medidas para tornar a produção e a administração da carteira mais eficientes e rentáveis, ou seja: descartando clientes de risco potencial para minimizar a ocorrência de sinistros e facilitar a administração da carteira; organizando roteiros de visitas bem planejados para melhorar a relação entre custo e benefício do serviço; e renovando apólices, quando possível, por telefone.

Você tem que conseguir o cliente, mas um cliente mais fiel. A carteira de seguros contratada deve ser uma carteira boa que não dá tantos problemas para a corretora (CS-01).

Então, a princípio, a gente não media esforços, pegava tudo o que era cliente, não pensava muito nisso (risco da carteira). Hoje não, hoje a gente procura... não é se dá ao luxo, mas manter, como eu diria, selecionar os clientes pra poder conseguir um crescimento saudável e poder atender todo mundo, do melhor jeito possível. Quanto ao crescimento saudável, a gente trabalha com a seguinte filosofia, vamos dizer assim: tem aquele cliente que especula preço, por exemplo, ele vai em vários lugares, então, eu acho que a gente tem que manter... eu tenho os custos da empresa, e tem que ter uma certa rentabilidade nisso. Então, eu não posso trabalhar somente pro cliente. Então, tem cliente que passa aqui, passa ali, é um caso de selecionar. Tem cliente que a gente sabe que vive tentando, às vezes, fazer uma fraude aqui, outra ali, na própria contratação... com respostas inverídicas. Tem aquele cliente que agente sabe que gosta muito de festar... bebe... então é um cliente que pode ter um... eu não digo que ele vai bater, mas é uma pessoa menos cuidadosa, naquele histórico que a gente conhece. Nesse caso, a gente já procura selecionar (CS-04).

No começo, a gente não media esforços, se tivesse que ir numa cidade que era longe, a gente ia lá visitar o cliente. Hoje, não. Hoje a gente procura fazer um roteiro rentável porque, senão, a própria produção ficaria inviável economicamente (CS-04).

Em relação a área geográfica nós temos o município de Roncador que fica a 100 km de Campo Mourão. O atendimento aos clientes que ficam em cidades mais distantes da empresa, tem trazido dificuldades no que se refere à questão de custo. Neste sentido, nós temos procurado agendar vários clientes em uma mesma data, para poder reduzir custos de viagem, de deslocamento até lá (CS-03).

Além de reduzir custo eu ganho tempo, por exemplo, eu saio daqui de Paiçandu, eu vou renovar um seguro em Terra Boa. Eu vou e volto, gasto meio dia pra ir, entrar em contato com o cliente e voltar. Sendo que, às vezes, no dia eu faço 3, 4, 5, 6 renovações. Se eu for de porta em porta eu não dou conta dos meus clientes. Então, por telefone é três minutinhos e a gente faz um negócio (CS-02).

Com isso, foi possível verificar que os esforços dos empreendedores para manter e conquistar novos clientes utilizando a estratégia de preço, em função de um trabalho lento e contínuo de fidelização já mencionado anteriormente, foi cedendo espaço para a tática da qualidade dos serviços prestados:

Pra fidelizar o cliente, é claro que, se eu fiz o seguro do teu carro, se você precisar de um atendimento, eu vou fazer o melhor possível pra poder de dar toda a tranqüilidade, independente se é só uma assistência, ou se for um acidente, e você precise de um auxílio. Esse daí é o trabalho que a gente faz pra poder fidelizar o cliente. Complementando, aí, pra fidelizar o cliente, a gente como é profissional na área de seguro, tem conhecimento, a gente procura apresentar pra ele, como tem “n” companhias no mercado, aquela que pode atendê-lo melhor, quanto ao perfil, ao atendimento, cobertura... que algumas companhias dão e outras não. Então, o nosso trabalho é apresentar, pra ele, de forma bem clara, que, às vezes, o preço maior em uma companhia pode trazer melhores benefícios (CS-04).

A partir de quatro anos, você sabe quem é e quem não é cliente. Com menos de quatro anos, você não tem a fidelização de clientes. A partir daí sim. Aí nós procuramos fazer um trabalho diferente em cima do cliente, já visando melhorar a rentabilidade da corretora. (CS-05).

Além da política de administração da carteira de clientes, que resultou numa melhor performance econômica dessas empresas, também emergiu nos discursos, o papel da concorrência.

4.3.1.4 Operacionalização da concorrência

No ramo de atuação das empresas pesquisadas também se constatou que as barreiras de entrada são menores, permitindo o surgimento de novos entrantes e provocando um aumento da competição entre eles:

O mercado está aberto a todos. Qualquer um que quiser pode tentar constituir uma empresa hoje, e entrar no mercado. Mas, se entre nós, que já temos experiência e anos de *know-how*, já está difícil concorrer, eu imagino pra quem esteja começando hoje, com tantos picaretas que tem na praça. Agora, é um mercado que, com quatro, cinco anos de atuação, você já tem a

sua carteira formada, e tem cliente que não te troca por preço, nem por amizade. Então, hoje, o mercado já está dividido. Pode entrar mais alguém? Pode entrar mais alguém, mas é muito difícil. Você vai ter que entrar vendendo preço, e se você vender preço você não se sustenta um mês no mercado, não (CS-05).

Portanto, a forte concorrência acabou se tornando a grande barreira de entrada nesse segmento de mercado, pois conforme mencionado pelo entrevistado da corretora CS-05, ele já está todo tomado pelas corretoras, corretores, prepostos¹⁸ e grandes organizações já existentes. Diante disso, o que normalmente tem acontecido, é que um corretor, pessoa física, que já possui uma carteira de clientes, resolve abrir uma corretora; ou, de outra forma, um preposto que também possui uma carteira de clientes, obtém a autorização da SUSEP e passa a responder pela sua própria produção de seguros, seja como pessoa física ou jurídica.

Apesar do grande número de concorrentes, há mais intensidade de rivalidade, principalmente, no âmbito da qualidade dos serviços prestados:

A concorrência, na nossa região, existe bastante - “Atrapalha?” Atrapalha. Você perde negócio? Com certeza. Mas o sol nasce pra todos. Não adianta, de repente, você pisar na garganta de um colega seu de trabalho (concorrente), ou falar mal de um banco. Esse tipo de comportamento não funciona mais no mercado. Porque aquele que não é profissional, não fica muito tempo no mercado (CS-02).

A concorrência, hoje, seria... Na realidade, a gente tem mais afinidade com algumas corretoras e a gente consegue manter uma certa ética, aí, pra não... pra ninguém perder. Agora, tem casos que não tem jeito, a gente acaba perdendo, é a concorrência desleal. Não é que a gente seja santo, o mercado está aí, e a gente procura atuar dentro de uma certa ética profissional, é claro que os frutos serão colhidos mais à frente. Por isso, que a gente acaba, às vezes, perdendo hoje, pra não ser prejudicado no futuro, e poder continuar atuando tranquilo no mercado (CS-04).

Nós temos aí, muitos concorrentes que entre aspas eu diria “picaretas”, tem muitos que não sabem o que estão vendendo e não sabem o que estão perdendo, porque quem nos paga é o cliente, não é a seguradora. Então, eu acho que não convém, na concorrência com o mercado, hoje, eu procurar dar um preço mais barato que o corretor “x”, “y” ou “z”, pois, [...] no final, quem vai acabar perdendo, mesmo, somos nós, os corretores, que nos matamos, aí, e acaba não ganhando nem esse, nem aquele (CS-05).

¹⁸ Pessoas que negociam contratos de seguro, mas descarregam essa produção através de um corretor ou corretora autorizada pela SUSEP.

De acordo com a delegacia regional do Sindicato dos Corretores e Empresas Corretoras de Seguros, Resseguros, Vida, Capitalização, Previdência Privada e Saúde no Estado do Paraná, em Maringá, existem 379 corretores e empresas corretoras de seguros nas cidades de Maringá, Umuarama, Cianorte, Paranavaí e Campo Mourão. Entretanto, ao se considerar também o entorno desses municípios, região noroeste do Estado, existem 633 corretores e empresas corretoras de seguros. Diante disso, o problema mais evidente relatado pelos entrevistados tem sido a forte concorrência existente no ramo em que eles atuam:

A quantidade de corretores no mercado de Maringá, eu acredito que é em torno de 100 corretores operando nessa área. Eles não deixam de ser concorrentes, porque eles também estão em busca de construir uma carteira (CS-01).

Assim, quando a gente se defronta com uma concorrência [...] com custo desleal, a gente tenta aproximar, o que é possível, desse custo oferecido. Aí, a gente argumenta com o cliente que, menos que isso, ele não vai estar comprando o que ele quer, garantia para o caso de um sinistro (CS-05).

Então você sempre tem que estar na frente, buscando cliente, visitando, porque tem sempre um concorrente que vai (CS-01).

Ainda maior, é a dificuldade que eles encontram com organizações de grande porte que trabalham na mesma área, como é o caso dos Bancos. No início, todos os entrevistados queixaram-se da postura do Banco onde eles trabalhavam, pois concorria com eles e a desigualdade de porte entre as empresas tornava difícil a atuação deles no mercado, como pode ser verificado nas seguintes falas:

Uma dificuldade da empresa na fase inicial foi o fato da Seguradora Itaú ter formatado e implementado um plano de televendas, concorrendo com a corretora no sentido de se conquistar a renovação dos seguros da carteira que era administrada pelo Banestado através da Seguradora Gralha Azul, dificultando sobremaneira, a constituição inicial da carteira de clientes da corretora e, por consequência, a conquista do incentivo financeiro oferecido pela Itaú Seguradora quando da abertura da empresa (CS-01).

A dificuldade que houve, quando a gente saiu do banco, foi que o banco tinha uma central de atendimento 0800 e fazia renovação dos seguros que estavam vencendo, por telefone. Então, quando eu ia abordar um cliente 15 dias antes do vencimento do seguro ele falava assim: “Não, mas o Itaú já me ligou e já renovou.” Eles (funcionários da Itaú seguros) renovavam pelo 0800. O Banco tinha todas as informações, porque era uma renovação do banco, não era minha. Então, no primeiro ano, nesse processo de trazer essas

renovações para a corretora, alguns casos se perderam, quando você ligava já estava renovado (CS-02).

Para superar esse problema, os sócios-gerentes das corretoras assumiram uma posição agressiva no mercado e desenvolveram um trabalho intenso junto a esses clientes. De outra forma, eles sabiam que se perdesse essa oportunidade de penetração no mercado, eles teriam muita dificuldade para constituir uma carteira de clientes que lhes permitissem alcançar a viabilidade econômica do empreendimento:

Logo que a gente começou com a corretora, a seguradora Itaú também montou uma estrutura, provavelmente em São Paulo, e ligava direto para os clientes da carteira que a gente tinha lá no banco, para fazer as renovações de seguros. Aí começamos a montar uma estratégia, de ligar 30 dias antes para os clientes para negociar a renovação e daí o 0800 chegava depois (CS-03).

A gente fazia os contatos pessoalmente e eles faziam tudo através do 0800 (telemarketing). Então, quer dizer, a gente explicava para ele, cliente, a possibilidade depois de um atendimento pós-venda se ele renovasse com a Seguradora Itaú através do 0800. Então, a gente teve essa dificuldade com essa concorrência no começo. Apesar de ter feito uma parceria, eles ligavam através do 0800 para os clientes. Houve casos deles ligarem até para os corretores para renovar o seguro do veículo. O banco ligava para renovar o seguro do automóvel utilizado pelo corretor, para trabalhar. Então, essa foi uma dificuldade que a gente teve no começo, durante todo o primeiro ano. Enquanto a gente não trouxesse o cliente para a carteira da corretora, eles ligavam. A partir do momento que a gente efetuava a proposta de renovação o cliente passava a ser nosso (CS-04).

Nossa dificuldade maior foi que o... que alguém, algum diretor de dentro da Itaú Seguros, achou por bem que ele deveria fazer um serviço de telemarketing em cima das renovações dos seguros da carteira de clientes, da qual, no começo, eu achava ser minha, porque eu durante 10 anos no mercado, trabalhando com essa clientela... mas, eu percebi que, na realidade, era minha, mas sob o mando do banco (CS-05).

Os depoimentos anteriores refletem o consenso de que essa foi uma dificuldade inicial intensa e inesperada, pois como tinham recebido proposta e incentivo para empreenderem no mercado, eles não esperavam essa postura da instituição. Essa situação tornou-se mais crítica quando outros bancos também representavam uma ameaça à sobrevivência das empresas, como também pode ser observado:

Na nossa região, além disso, os bancos têm um foco muito grande no telemarketing. Então o cliente vai direto lá, às vezes, acaba nem pegando o seu preço, ou seja, fazendo cotação com você (CS-02).

Nossa região é muito agrícola, quando o gerente vai soltar uma cédula rural ele diz: oh! eu quero o seguro da colheitadeira, o seguro da sua casa... Às vezes, o cara é cliente seu aqui. Eu tenho casos aqui, um exemplo, o cliente saiu daqui e pagou 50, 100 reais mais caro no Banco do Brasil, por que? Porque o gerente chegou para ele e falou: se você não fizer um produto comigo eu não te solto a cédula rural. Então o cara não vende, o cara empurra (CS-02).

Assim, o porte e a quantidade dos concorrentes que atuam no mesmo segmento de mercado, e a existência de poucas barreiras de entrada são os principais problemas enfrentados quanto à concorrência.

4.3.1.5 Mercado financeiro

Quanto às linhas de crédito disponibilizadas pelas instituições financeiras, nenhuma das empresas se utilizou desse tipo de crédito como pode ser verificado nos seguintes discursos:

Tem linha de crédito, de repente, de 500 reais até 30.000 reais hoje, se você quiser fazer um investimento. Só que a taxa de juros que o banco cobra hoje, ainda é alta. Diminuiu bastante, mas ainda é alta, hoje. Na minha opinião, um juro bom, seria em torno de 1,5 a 2% ao mês, no máximo. Mais que isso aí, não tem quem paga. Se você pagar 4, 5% de juro ao mês... se tiver meio enforcadão, se tiver usando um limite muito grande, você não faz pra pagar juro (CS-02).

Quanto a financiamento, Graças a Deus, a gente nunca precisou, até agora, na empresa. Mas, se fosse necessário fazer um financiamento, nós não teríamos dificuldade, nós temos crédito junto às instituições financeiras. Entretanto, como a gente não utilizou nenhuma vez, a gente prefere não utilizar, porque a gente sabe que as taxas de juros de banco, nem sempre são atraentes (CS-04).

Porém, todos os entrevistados disseram que se um dia precisassem, isso poderia ser um problema para os seus empreendimentos, haja vista, as altas taxas de juros cobradas pelos bancos.

4.3.1.6 Influências do poder público

No tocante às políticas públicas e legislação, verificou-se outra unanimidade entre os entrevistados. Todos reclamaram da alta carga tributária, elevados encargos trabalhistas e previdenciários, e excesso burocrático-regulatório, exemplificado nas narrativas abaixo:

Nós somos esmagados por tantos tributos. Quanto às leis trabalhistas o que eu posso dizer é que a tributação é muito grande, hoje. Nós teríamos condições hoje, mesmo sendo mencionado no princípio, que não haveria necessidade de ampliação do quadro funcional, mas seria interessante, hoje, se a gente tivesse um *office-boy*. Se nós tivéssemos uma diminuição de carga tributária, nós poderíamos estar treinando um *office-boy*, para amanhã ou depois, ele ser um atendente, ou até mesmo um profissional graduado na área de seguros (CS-05).

[...] as legislações trabalhista e previdenciária são uma carga muito grande para as pequenas empresas. A carga tributária da corretora, ela gira, hoje, em torno de 16%, e acreditamos que isso seja muito alto, porque diminui, daí, o poder da corretora estar investindo na sua infra-estrutura (compra de um novo computador, contratação de funcionários etc.) com o objetivo de crescer, ou seja, de ampliar a sua carteira de clientes. Então, tudo isso (impostos, taxas, tributos) vai complicando a vida da pequena corretora de seguros. Pois, somando os custos tributários e os custos da corretora, o custo total gira em torno de 50% do faturamento bruto da empresa (CS-03).

A dificuldade que a gente sentiu mais, no início, pra abrir a corretora, foi no sentido da questão burocrática, de documentação, pra fazer a abertura da empresa. Tem que ter muita persistência, porque logo no início, se a pessoa não tiver persistência, ela vai desistir do negócio (CS-03).

Conforme exemplificado no discurso do entrevistado da corretora de Campo Mourão (CS-03), a carga tributária representa aproximadamente 16% dos custos da prestação de serviços das empresas analisadas, e os custos totais dessas empresas giram em torno de 50% do faturamento bruto, devendo ser destacado que grande parte desses custos são variáveis. Por causa disso, muitos corretores permanecem atuando no mercado como pessoa física, apesar das menores comissões pagas pelas companhias seguradoras em função desse fato.

4.3.1.7 Processo de gestão

Dentre as características elencadas para o grupo de recursos internos no Quadro 17, a grande maioria foi detectada nas empresas estudadas, fazendo-se necessário, portanto, observações pontuais em relação a algumas variáveis e/ou características. Dessa forma, na estrutura organizacional, destaca-se que a pouca especialização do quadro de pessoal verificada entre as empresas pesquisadas, tem se restringido aos funcionários com vínculo empregatício, ou seja, auxiliares administrativos e secretárias, pois os sócios-proprietários e os prepostos são especializados.

Na variável extensão dos sistemas e planejamento formais, chama atenção o fato de que o sistema operacional de produção é todo informatizado, por meio de programas e atualizações fornecidos pelas respectivas companhias seguradoras (via Internet), com as quais cada corretora trabalha; já os sistemas de controle, com exceção da corretora CS-01, que possui alguns controles elaborados pelo seu auxiliar administrativo em planilha Excel, as demais corretoras já possuem um *software* de controle denominado *Virtual Safety* que vem atendendo a demanda das empresas:

No que se refere aos controles, nós mesmos elaboramos as nossas planilhas pra ver a nossa produtividade e o nosso resultado financeiro [...], mas já está chegando o momento (porque a carteira está aumentando, já está num patamar... crescendo a uma média de 10 a 15% ao mês), que nós vamos ter que fazer um investimento num sistema e controle integrado, onde esse sistema possa nos dar informações mais rápidas, mais consistentes, pra que a gente possa crescer junto com a carteira, também (CS-01).

A versão mais atualizada desse programa (*Virtual Safety*) é a 6.0, como eu já disse, e ele faz todo o controle das operações da corretora. Desde o cadastramento de proposta, previsão de comissão referente determinado período, estatística de produção mensal, perfil de cada cliente, enfim, é um programa que facilita muito a administração da empresa. Esse programa, também, tem gráficos, ele te dá toda a estatística de cada cliente, a produção mensal e anual da corretora, é muito bom (CS-03).

Quanto ao desempenho financeiro, diferente do que normalmente se verifica para as empresas nesse estágio do CVO, as empresas analisadas já apresentaram um fluxo de caixa positivo nos primeiros meses de atuação no mercado:

Como se tratava de uma carteira já formada, nos primeiros meses a gente já alcançou o ponto de equilíbrio para pagar os custos e as despesas da corretora (CS-03).

Aquela carteira que tinha no Banestado/Itaú, isso ajudou bastante, colaborou bastante pra gente, no início. Porque, se fosse começar uma corretora, do zero, sem cliente nenhum, você precisaria de uns três a quatro anos pra alcançar o ponto de equilíbrio. Então, é mais complicado (CS-03).

Com isso, a principal meta da administração, reforçando o que já foi citado no item 4.3.1.3, tem sido manter o *status quo* lucrativo, o que foi observado nas empresas analisadas e pode ser traduzido no discurso do sócio-gerente da corretora de Paiçandu:

Eu tenho uma planilha, assim, detalhada, do que eu gasto na minha corretora. Eu diria pra você hoje, numa estatística a grosso modo, do que eu

arrecado hoje, em torno de 50% é despesa (custo e despesa), se não for mais. Tipo, eu arrecadei (faturei) R\$ 5.000,00, R\$ 2.500,00 a R\$ 2.800,00 são despesas (custos e despesas). Então, eu coloco tudo, cartucho de impressora, papel, funcionários, água, luz, tudo, estrutura geral, eu sei tudo o que eu gasto. Então, eu tenho, na ponta do lápis, tudo o que eu gasto. Aí, eu procuro o que, eu procuro aonde é que eu posso diminuir... Muita coisa eu já fiz, eu já consegui de 3, 4 anos pra cá, tipo, eh... Telefone é o... Eu acho que é o caos de todo mundo quase, na nossa área. É o que custa mais caro. Se eu não tivesse o telefone hoje, me sobraria bem mais. É um gasto muito alto que eu tenho com telefone. Na maioria das vezes, por exemplo, no telefone o que é que eu posso diminuir... Ah! Eu posso fazer um pacote de 1000 pulsos por minuto. A tarifa era 47 centavos, eu posso fazer (contratar um plano) pra diminuir pra 30 centavos. Usar mais *e-mails*. Porque, às vezes, qualquer coisinha você passava a mão no telefone pra ligar lá na companhia... Não! Posso esperar? Eu passo e-mail pra eles ou, eu tenho o sistema que é o MSN... No MSN eu converso com eles *on line*... Então, isso aí já me diminuiu muita coisa, eu tenho uma ligação direta, às vezes, com a seguradora ou com o escritório que me atende, a um custo menor. Além disso, tem funcionários, tem que ter uma estrutura pra ter qualidade. Não dá pra diminuir. Só aperfeiçoar, ou, no caso, se precisar mais, contratar. Água, luz: não tem um controle em cima disso. Somente, na época de verão, no caso aqui, eu não tenho janelas nem saídas, é só ar condicionado. Então, de cedo até à noite eu estou com o condicionador de ar ligado. Às vezes eu, às vezes ela (esposa do Sr. Marcos), às vezes a secretária, não tem como ficar aqui, é muito abafado. Então, aí também não dá! Mas, telefone, às vezes, correio - seguro duas, três (correspondência) e mando tudo junto. Assim, alguns casos a gente vai diminuindo. Onde eu posso? Eu posso focar aqui, eu posso diminuir aqui, aqui e aqui. Então, a gente vai enxugando, mas o custo ainda é grande em relação ao faturamento bruto e, depois, no meu caso, que estou sozinho, chega a mais de 50% de despesas do que eu arrecado (CS-02).

Ao longo desses primeiros anos de existência, com o crescimento da carteira, as novas demandas dos sistemas operacionais de produção e as demandas por uma prestação de serviço cada vez melhor, ou seja, rápida, eficiente e enxuta, verificou-se que os maiores investimentos feitos têm se concentrado na estrutura física e operacional das empresas, sendo que os recursos financeiros necessários à sua viabilização (salvo aqueles obtidos através do incentivo do banco no início das atividades), têm vindo dos lucros gerados pelas próprias empresas. Dentre os investimentos implementados pelas empresas, todas contrataram o serviço de Internet banda larga (ADSL) e interconectaram os seus computadores em rede. Outrossim, com exceção das corretoras CS-01 e CS-04, todas substituíram as impressoras jato de tinta por impressoras a laser.

Analisando o desenvolvimento dessas empresas nessa fase inicial, algumas mudanças específicas foram encontradas nos casos estudados. Desta maneira, a corretora CS-01 contratou um auxiliar administrativo (filho de um dos sócios-gerentes) e começou a trabalhar com um preposto lotado na empresa, além do que o seu quadro societário ficou restrito a dois sócios-gerentes e um sócio-corretor, haja vista, a saída de dois dos sócios-gerentes no final do primeiro ano de atividade da mesma. Isso fez com que os custos e despesas da corretora que eram divididos em quatro, de repente, passassem a ser divididos em apenas dois, como mencionado por um dos entrevistados:

A saída do Senhor Fulano e do Senhor Beltrano da empresa, isso foi um pouco difícil, porque nós começamos em quatro sócios, de repente, dois resolvem sair. Os custos da empresa lógico que não pararam, você tem que pagar essas despesas (custos e despesas), você tem que desembolsar dinheiro, e você vai desembolsar de onde. Você tem que produzir, trabalhar para superar todas essas necessidades da empresa, e, além disso, procurar administrar de uma maneira correta, não esbanjar, fazer a contabilidade realmente séria pra não correr riscos. Ficar sempre sólido (CS-01).

Em relação à estrutura operacional, a empresa adquiriu mais uma linha de telefone e os três computadores da empresa, hoje, como já mencionado, estão conectados em rede.

Quanto à corretora CS-02 ela mudou-se para um novo ponto no centro da cidade, com 40 m² de área útil, adquiriu mais uma linha de telefone, instalou uma central telefônica com vários ramais, comprou mais uma escrivaninha, um armário, duas cadeiras, mais um computador e fez um *up grade* em um dos computadores já existentes. Assim, pode-se observar que o sub dimensionamento da estrutura físico-operacional da empresa, que pode ser devido a não existência de um plano de negócios, trouxe algumas dificuldades no início das atividades, como demonstrado no discurso do empresário:

Em relação à estrutura física e operacional, do jeito que está hoje, do jeito que nós planejamos, eu planejei depois... Porque às vezes, você está começando o primeiro ano numa empresa... Você planeja? Não. Então, no ponto em que eu comecei a trabalhar, eu estava negociando um custo diferenciado com um cliente que tinha 4 ou 5 seguros comigo, o cara (outro cliente) estava do lado, escutando toda a conversa. Aí, com o tempo, eu percebi que tinha que fazer alguma coisa. O que foi que eu fiz? Eu mudei pra cá, essas paredes não tinha, eu levantei. Aí, eu fiz, mais ou menos, um projetinho do que eu queria. Lá (na estrutura inicial) eu só tinha uma linha

telefônica, e não dava mais, porque o cliente ligava pra mim e ficava louco da vida, porque eu uso muito o telefone, então, ficava ocupado direto. Desse jeito não dava pra ficar. Eu tinha que resolver. Eu precisava de duas linhas, colocar uma central telefônica com vários ramais (CS-02).

Comparando esse caso com os demais, pode-se perceber que o dimensionamento da estrutura física e operacional da empresa foi diferente. Para exemplificar, enquanto as demais iniciaram com duas linhas de telefone, esta tinha apenas uma, que não era suficiente para atender a sua demanda.

Durante o segundo ano de atividade, ocorreram algumas alterações no quadro de pessoal da corretora:

Quando eu abri em 2001, era eu e mais um outro funcionário, um auxiliar administrativo. Inclusive, ele era funcionário da Gralha Azul também, trabalhava interno em Londrina. Eu o trouxe, como ele já tinha algum conhecimento, pra cá. Ele trabalhou comigo, mais ou menos, um ano. Aí, depois de um ano, a minha esposa, hoje, que na época era namorada, também começou a trabalhar, ficamos em três. Na seqüência, o auxiliar administrativo recebeu uma proposta boa de uma empresa, na época, pra ser supervisor de vendas em Londrina, ele saiu e foi... Aí, ficamos eu e minha esposa e, já em seguida (da saída do auxiliar administrativo), eu tive que contratar uma outra menina que ficou uns seis a oito meses. Ela teve que sair também, e aí entrou essa outra menina (secretária) e, hoje, estamos trabalhando em três pessoas. Mas de quando a agente começou, mudou... Passaram pela corretora, duas pessoas até agora (CS-02).

Na corretora de Campo Mourão, a CS-03, ocorreu uma alteração societária, ou seja, a irmã do sócio-gerente conseguiu habilitar-se corretora plena em Curitiba e assumiu as funções do sócio-corretor anterior. Com a chegada da nova sócia-corretora que além de responder pela administração técnica da empresa, começou a atuar na produção local (Campo Mourão) e auxiliar nas demais atividades funcionais da empresa, de forma que o auxiliar administrativo foi dispensado. A empresa adquiriu mais uma mesa, um parêlo de *scanner* e substituiu um microcomputador que já estava obsoleto.

Já a corretora CS-04 fez uma parceria importante com a concessionária Chevrolet de Paranavaí no final de 2003, o que lhe permitiu uma maior penetração no mercado local. Com isso, a empresa abriu mais um ponto de venda junto à concessionária, contratou mais um auxiliar administrativo, adquiriu mais dois microcomputadores, outra impressora jato de tinta,

uma mesa, duas cadeiras, um arquivo, um armário e trocou o veículo utilizado nas visitas a clientes, por um outro novo. Além do mais, buscando alavancar operacionalmente a corretora, o sócio-gerente convidou dois ex-colegas de banco, com experiência no ramo, para trabalhar como prepostos da empresa nas suas cidades de origem, ou seja: Nova Esperança e Paraíso do Norte.

Então, nós temos as duas funcionárias contratadas pela corretora, e os dois prepostos, um de Nova Esperança e outro de Paraíso do Norte, municípios próximos de Paranavaí (CS-04).

Movimentação de pessoal mais expressiva foi observada na corretora CS-05. A esposa do sócio-gerente que ajudava no início das atividades, dado a intensidade dos trabalhos para alavancar a carteira de clientes, na seqüência parou de trabalhar. O *office-boy* que tinha sido contratado não atendeu as expectativas da empresa e foi dispensado, acontecendo o mesmo com o funcionário que foi contratado na seqüência. Na terceira tentativa, o sócio-gerente encontrou um auxiliar administrativo com alguma experiência no ramo, que permanece na empresa até hoje. Quanto aos prepostos, logo após ter iniciado as atividades, o sócio-gerente convidou um ex-funcionário da agência de Moreira Sales que já atuava no ramo, para trabalhar com ele. No final de 2003 ele deixou a empresa para atuar no mesmo ramo, na região de Moreira Sales e Tuneiras do Oeste, municípios próximos de Cianorte. Atualmente, a empresa trabalha com dois prepostos lotados em Cianorte, um é ex-funcionário do Banestado que se destacava na venda de seguros, e o outro é funcionário aposentado do Banco do Brasil, ambos com um forte conhecimento no ramo de seguros. Ao longo desse período, também ocorreu uma alteração do quadro de sócios da empresa, ou seja, o mesmo sócio-corretor da empresa de Campo Mourão passou a responder pela administração técnica da corretora CS-05. Quanto aos investimentos na estrutura operacional, a empresa adquiriu mais um microcomputador, mais um aparelho de fax, um *scanner*, e fez um *up grade* nos dois microcomputadores existentes.

4.3.1.8 Dificuldades encontradas

Uma das primeiras dificuldades encontradas pelos empreendedores foi a passagem da condição de empregado para empregador, relacionada à necessidade de definir a nova identidade, tal como apontada nos depoimentos:

A gente sempre foi funcionário do banco, de repente, a gente se viu montando uma empresa. Então, essa foi uma decisão importante de fundar a empresa (CS-04).

O que é que nós vamos fazer? Nós trabalhamos com seguro. Conhecemos tecnicamente o seguro? Conhecemos tecnicamente o seguro. Conhecemos a área comercial? Conhecemos a área comercial porque nós viemos dela. Conhecemos a parte organizacional, o planejamento e a administração? Aí é que eu senti maior dificuldade. Por que eu nunca tive uma corretora, uma empresa. Eu deixei de ser um empregado, pra ser um empreendedor (CS-01).

A diferença de quando você era empregado e hoje, como empresário, é muito grande. [...] Aqui na empresa, como empresário, se precisar ficar até dez horas da noite ou se precisar atender um cliente uma hora da manhã, eu tenho que ir lá atender. Então, esse tipo de coisa é muito diferente. A responsabilidade que você tem como empresário hoje, eu diria pra você que é muito maior, do que você sendo empregado do banco (CS-02).

No que se refere às dificuldades de ordem econômico-financeira, estas parecem não ter sido representativas, na medida em que todos mencionaram que não foi necessário recorrer a empréstimos bancários e que obtiveram viabilidade econômica já nos primeiros meses de funcionamento. Pode-se constatar ainda, uma tendência relacionada com o problema de crescimento das empresas, derivado da dificuldade econômica e também da falta de tempo para contratar um profissional com experiência no ramo ou preparar um novo profissional, devido a grande demanda do setor de produção, isto é: renovação das apólices de clientes da carteira, prospecção de novos clientes e acompanhamento das apólices ao longo de seus períodos de vigência (alteração de perfil do segurado, substituição do veículo segurado, ocorrência de sinistros etc.):

A produção em si, hoje, eu não suporto mais. A minha carteira chegou num limite assim, que pra eu crescer eu tenho que contratar alguém. Mas, [...] não adianta eu pegar uma pessoa nova hoje, e colocar na linha de frente pra vender seguro pra mim. Eu não vou conseguir ensinar ela, eu não vou ficar 24 horas... Eu não tenho como fazer isso. [...] Além do mais, isso se torna inviável pra mim, no momento. [...] Eu vou ter que pegar quem? Alguém

com experiência. Só que esse alguém com a experiência vai me custar muito caro. Aí, se torna inviável. Porque, aí você vai ter que fazer o que, buscar no seu concorrente. Você tem um Fulano lá nessa corretora, você tem que cobrir o salário dele, trazer ele pra cá pra trabalhar comigo. Mas pra eu fazer isso, eu tenho que verificar se o que vai entrar do que está tendo (incremento de produção) é suficiente. Porque às vezes, eu trago o cara e eu não consegui (incremento necessário de produção), estou trocando seis por meia dúzia. Então, é melhor, às vezes, você ter um “x” de produção e trabalhar, como a gente trabalha, meio enxuto; do que você tentar expandir e depois daqui um ano, ter que dispensar o cara (CS-02).

Destaca-se ainda, que o perfil geral das empresas para o quadro de pessoal é o envolvimento familiar, pois como eles mencionaram o faturamento obtido não é suficiente para custear despesas com pessoal e seus encargos respectivos.

Por fim, no que tange a ação administrativa dos empreendedores, a análise de conteúdo das entrevistas também confirmou várias das características relacionadas no Quadro 17 como por exemplo, o relacionamento dos sócios-gerentes com suas empresas, fornecendo energia, direcionamento e atendendo as fortes demandas dos negócios nesse estágio de desenvolvimento. Fato esse que pode ser constatado perfeitamente no discurso do sócio-gerente da corretora CS-03:

No início, era muito importante, era fundamental, que eu estivesse todo o tempo ligado à empresa. Estar sempre ali, tomando as decisões, visitando clientes, eu tinha que estar ali 100% do meu tempo, a serviço da corretora (CS-03).

[...] como eu só tinha um auxiliar administrativo, eu tinha que fazer praticamente tudo, desde pagamento, ir até o banco, decidir o que comprar de móveis, e tudo o que se relacionava à corretora era eu que decidia e corria atrás. A produção, a questão das vendas, a parte financeira da empresa, a parte operacional, também. Na parte operacional, eu fazia bastante coisa porque tinha que saber mexer com os sistemas. Era tudo eu que fazia, cálculos, propostas, fazia transmissão e enviava para a seguradora. Quanto às exigências técnicas, eu já tinha experiência da empresa que eu havia trabalhado anteriormente (BEP/BCS). Então, a parte técnica, eu atendia plenamente, daí, o que a corretora precisava. Em relação à parte comercial, mesmo tendo toda a experiência anterior da outra empresa, eu fiz outros cursos para estar mais preparado para o mercado, e pudesse atender as demandas da empresa ao longo de seu crescimento. Já, a parte financeira, a gente tem o programa *Virtual Safety*, que nos auxilia a cumprir essa demanda por parte da empresa, mas a parte contábil é feita por um escritório de contabilidade. Outro ponto importante na questão da segurança, é que o *back-up* dos programas da corretora é feito automaticamente pelo sistema operacional que nós temos, e a parte dos programas das seguradoras, essa parte nós temos feito o *back-up* para evitar problemas. Em relação às

demandas de segurança ainda, nós temos o seguro empresarial que dá cobertura de incêndio, vendaval, roubo de equipamentos e móveis, e danos elétricos. E também temos um sistema de alarme que já ajuda na segurança da empresa (CS-03).

Uma dificuldade apontada pelos entrevistados em relação às demandas da empresa nesse estágio de desenvolvimento, foi a de o empreendedor ter que atuar nas várias áreas funcionais da empresa, além de dar conta da área comercial, com pode ser visto nos seguintes exemplos:

No meu caso, aqui na empresa, eu tenho que cobrar o escanteio e ir lá na área pra cabecear. Você entendeu? Então, esse é o “x” da coisa (CS-02).

[...] eu tinha que fazer tudo sozinho, ou seja, vender, operacionalizar as vendas, administrar a carteira (sinistros, endossos etc.), fazer a parte financeira e a parte administrativa, também. Às vezes, o tempo parecia não ser suficiente pra fazer tudo isso (CS-03).

Então, essa foi a dificuldade maior, de controlar os nossos gastos... porque, se eu não souber quanto eu estou ganhando, eu também não sei quanto é que eu vou poder gastar. Então, quanto a esse controle, realmente, a gente teve bastante dificuldade no começo. Hoje, eu ainda tenho que estar em cima, porque eu não tenho um gerente financeiro, eu mesmo faço a parte financeira.

Essa concentração de atividades no empreendedor, verificada no estágio inicial do CVO é também mencionada por Machado (2005). Entretanto, ressalta-se que nesse estudo, o crescimento foi observado sob a ótica dos empregados.

A natureza do serviço tem sido uma outra dificuldade específica dessas empresas, pois exige dos dirigentes um alerta constante e muitas vezes inesperado:

Não consegui contato com o segurado no horário comercial, porque ele tem uma propriedade agrícola, trabalha com agricultura. Então ele está em casa à noite, principalmente na colheita de soja, ele vai estar em casa a partir das 20:00 horas, das 21 ou 22:00 horas. Então o contato tem que ser feito nessa hora. Então não para, porque saio daqui... você trabalha de 8 a 10 horas, mas dentro de casa você não vai saber o momento, a hora que uma pessoa vai te ligar para utilizar os seus serviços, é uma assistência 24 horas, é que nem médico. Então eu costumo dizer que a gente que trabalha com seguro, respira seguro, não tem jeito, impregna na pessoa (CS-01).

Pode ser de sábado, domingo, de madrugada, já aconteceu no primeiro dia de férias na praia, o cliente ligou uma hora da manhã. Então, isso daí, faz parte do nosso negócio (CS-04).

Porque é uma coisa que você está em casa, de repente o celular toca, é uma pessoa que está com um sinistro, aconteceu um acidente, você tem que estar com ele (CS-01).

Apesar de não ser este um problema somente no início dos negócios, os entrevistados mencionaram que a transição da situação de empregados no Banco, com horário fixo, para a de empreendedores, com essa exigência de dedicação e alerta constante, requereu deles uma adaptação.

Além dessas barreiras, eles mencionaram a dificuldade relativa à exaustiva jornada de trabalho que precisam cumprir, com uma média diária de atividade de 11 horas de trabalho e um processo constante de controle dos custos operacionais, sobretudo telefone e combustível, que absorve grande parte do tempo e do trabalho como gestores, impedindo-os de visualizar ou até mesmo de adotar estratégias de longo prazo, como por exemplo, uma maior divulgação do seguro de vida. Todos mencionaram que do total de produtos vendidos 70 a 80% são seguros de veículos, e que visualizam o potencial de mercado do seguro de vida, mas lhes falta tempo disponível para visitas ou para um projeto de prazo mais longo envolvendo essa estratégia de mercado. Para ilustrar essa afirmação, mencionada por todos, foi escolhida a seguinte citação:

É a falha do dia a dia nosso, a correria do dia a dia, porque talvez nós deixamos de apresentar um outro produto.... o vida, por exemplo, para ele. Também temos essa falha. Porque o vida dá menos dor de cabeça para você, você contrata uma apólice e acabou, o automóvel não. Nos ramos elementares todo dia você tem problemas. Então, você procura trabalhar para atender o cliente lá e deixa de fazer um trabalho, uma coisa genérica (CS-01).

Quanto ao processo decisório, diferente do que foi apresentado como característico no estágio inicial do CVO, ele é mais analítico do que intuitivo, ou seja, a maioria dos entrevistados analisa o custo e o benefício de suas decisões antes de tomá-las. Isso pode ser exemplificado na narrativa de um dos entrevistados quando ele diz que:

A gente sempre conversa. Na realidade, quando necessário, nós sentamos à mesa e conversamos. Olha! Nós precisamos disso daqui. Aí a gente verifica o custo, o benefício disso aí, pra gente adquirir ou comprar alguma coisa, ou fazer um investimento na área, aí se decide. Oh! É bom pra corretora? É

bom. Quanto custa isso daí? Tá. O que é que vai trazer de benefício pra nós? [...] Então, nós procuramos, a princípio, verificar, realmente, se aquilo que nós estamos adquirindo se ele vai nos ajudar por 2, por 3, por 4 anos ou a gente vai ter que fazer um outro investimento em seguida, pra atender as necessidades da empresa (CS-01).

No entanto, após o primeiro ano de atividade, quando os sócios-gerentes das corretoras conseguiram constituir uma carteira ativa de clientes, com o crescimento apresentado por essas carteiras, pode-se aferir que dentre as ações requeridas, características do primeiro estágio do CVO, a necessidade de descentralizar algumas funções em favor da atividade comercial foi se manifestando cada vez mais forte entre os empreendedores:

Eu procuro delegar muitas atividades para os funcionários, para que eu possa sair mais para a área de produção. Porque, a empresa, como eu disse... nós somos a empresa. Então, quem não é visto não é lembrado. Por isso, a gente procura passar, mais isso aí, pra eles (CS-04).

Em todas as funções eu centralizava bastante porque eu não tinha, no meu caso, uma pessoa em quem eu confiava completamente. Então, a partir da hora que eu trouxe a minha esposa e eu vi que ela gostava do ramo, e ia ficar, eu comecei a repassar, a ensinar, a jogar nas mãos dela, algumas responsabilidades. Porque antes, na parte financeira eu não tinha... Eu tinha amizade com a pessoa, mas eu não tinha aquela confiança pra dizer “Faz tudo pra mim e verifica quanto é que eu ganhei, quanto é que eu tenho na conta, que cheque eu dei, pra quem que eu paguei.” Então, esse tipo de informação eu não tinha, principalmente da parte financeira, eu não tinha confiança na pessoa que estava comigo, pra delegar essa função. O resto você abre, mas a parte financeira eu tinha um receio de passar pra ela. Então, o que é que eu fazia? Eu centralizava e às vezes, eu ficava fora de horário pra tentar fazer, porque durante o dia aqui, pra mim, é complicado, o telefone não para. Então, eu não tinha tempo de parar... Puxa vida! Quanto é que sobrou? Quanto é que eu gastei? Quem que eu paguei? Entendeu? Esse tipo de controle eu não tinha três anos atrás, e depois, no decorrer, a gente foi delegando essas funções em virtude de ter uma pessoa, do meu lado, que me passava essa confiança (esposa do entrevistado). De repente, podia ser um outro funcionário, mas eu não tinha confiança de passar a parte financeira pra alguém fazer. Então isso me atrapalhava na parte de produção. Hoje, eu só faço a parte de contratação e de atendimento a sinistros (CS-02).

Os sócios-gerentes relataram que esse processo de delegação tem sido lento e tranquilo até agora, mas que sempre existe uma certa preocupação conforme mencionado pelo entrevistado da corretora de Paranavaí:

Essa descentralização não foi problemática. Mas, é claro, que... pra repassar, delegar essa autoridade, no começo, a gente ficava preocupado porque, você estava passando grande parte da rotina operacional da empresa para um funcionário, de forma que o que estava ocorrendo na corretora, você não estaria tendo conhecimento naquele momento. Por exemplo, [...] uma atitude

que um funcionário tivesse que tomar, que não fosse a mesma que eu tomaria. Mas, hoje não. Hoje nós estamos bem sintonizados, mas... é claro que eu tenho que confiar no funcionário, porque a partir do momento que eu estou delegando, eu tenho que dar toda a autoridade pra ele, eu tenho que confiar nele. Senão, eu não consigo me liberar pra atender os clientes (CS-04).

Apesar de terem sido criadas no mesmo ano, algumas empresas expandiram mais do que outras e, aparentemente, o que justifica esse desenvolvimento levemente diferenciado entre elas, parece ser: o potencial do mercado local; a alavancagem operacional através de prepostos, implementada logo após o início das atividades, como é o caso das corretoras CS-04 e CS-05; e a percepção e aproveitamento de oportunidades como é o caso da corretora de Paranavaí que ampliou a sua participação no mercado local através de uma parceria com a concessionária de veículos Chevrolet. Acredita-se que o fato de todos os empreendedores terem tido, antes da abertura da empresa, experiência e atuação no ramo muito parecidas, favoreceu a utilização de estratégias semelhantes, até mesmo no dimensionamento da estrutura física e operacional das empresas, diferente do que foi observado por Andrade *et al.* (2003), quando analisou empresas de setores de atuação e ramos de atividade diferentes. Por isso, acredita-se que tal fato ocorreu devido à homogeneidade dos casos desta pesquisa, quanto ao setor e ramo de atividade, além da data de abertura dos empreendimentos como pode ser observado no Quadro 23, e da experiência dos empreendedores, já mencionada.

No Quadro 23 é possível verificar a evolução de algumas características das empresas pesquisadas durante esse período de desenvolvimento, em relação àquelas observadas quando de seu processo de criação no ano de 2001.

VARIÁVEIS	EMPRESAS PESQUISADAS				
	CS-01	CS-02	CS-03	CS-04	CS-05
Data de Abertura	28/06/2001	09/07/2001	06/03/2001	14/05/2001	12/03/2001
Município de Atuação	Maringá	Paiçandu	Campo Mourão	Paranavaí	Cianorte
Recursos Internos					

Sistema de recompensas	• Pró-labore ¹⁹ e salário.				
Extensão dos sistemas e planejamento formais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema gerencial de controle e informações: <i>Virtual Safety</i>.* • Contabilidade realizada por um escritório contábil. • Sistema operacional de produção: via Internet. • Planejamento (tático, operacional e estratégico) formal inexistente. 				
Principais metas	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir viabilidade econômica: tornar-se lucrativo.* • Manter o <i>status quo</i> lucrativo.* 				
Desempenho financeiro	• Fluxo de caixa positivo.*				
Receita bruta (R\$) ²⁰	99.367,00*	74.516,00*	96.599,00*	147.450,00*	143.511,00*
Fontes de recursos financeiros	• Proprietários.*				
Maiores investimentos	• Estrutura física e operacional.				
Produto e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • O serviço oferecido é único: corretagem de seguros. • O mercado de atuação é limitado. 				
P & D de produto ou de mercado	• Realizado pelos fornecedores.				
Estrutura Física (área útil em m²)	35	40*	50	36	35
Estrutura Operacional					
Carro	02*	01	02*	01	01
Microcomputador	03*	03*	02	04*	03*
Impressora Jato de Tinta	01	00*	00*	02*	00*
Impressora <i>laser</i>	00	01*	01*	00	01*
<i>Scanner</i>	00	00	01*	00	01*
Linha de Telefone	03*	02*	02	02	02
Celular	02*	01	02*	01	01
Aparelho de Fax	01	01	01	01	02*
Internet	Banda larga*				
Escrivaninha/Mesa	04	03*	03*	03*	02
Armário/Estante	02	02*	02	04*	03
Arquivo	02	02*	01	02*	02
Cadeira	06	06*	05	07*	06
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Simples e informal, com poucos cargos. • Pouca ou nenhuma especialização entre os colaboradores com vínculo empregatício. • Pouca delegação de autoridade. Decisões centralizadas no proprietário.* • Supervisão direta do proprietário. • Recursos financeiros limitado. • Quadro de recursos humanos bastante limitado. 				
Número de Pessoas Ocupadas	05	04*	02*	05*	05*

¹⁹ Do sócio-corretor: percentual acertado entre o sócio-gerente e o sócio-corretor sobre o valor total de comissão paga pelas companhias de seguros à empresa, descontados os impostos devidos.

Do sócio proprietário: retiradas de acordo com a disponibilidade de lucros líquidos gerados pela empresa.

²⁰ Conforme demonstração de resultados do exercício de 2004.

Sócio-Gerente	02*	01	01	01	01
Sócio-Corretor	01	01	01		01
Preposto	01*	00	00	02*	02*
Auxiliar Administrativo / Secretária	01*	02*	00*	02*	01

*Alterações associadas ao processo de desenvolvimento.

Quadro 23 – Algumas características das empresas pesquisadas: 2005

De acordo com o Quadro 23, todas as empresas analisadas passaram a trabalhar com a Internet banda larga, devido a maior demanda por parte do sistema operacional de produção disponibilizado pelas companhias seguradoras. Com exceção da corretora de Maringá (CS-01), as demais passaram a trabalhar com o sistema gerencial de controle e informações *Virtual Safety*. Quanto as principais metas das empresas, todas alcançaram viabilidade econômica nos primeiros meses de atuação e passaram a buscar, a partir de então, a manutenção do *status quo* lucrativo. Em relação ao faturamento bruto apresentado, merece destaque o fato de que as corretoras CS-01, CS-04 e CS-05 obtiveram melhores resultados econômicos mediante a parceria com prepostos. No que se refere às estruturas operacional e organizacional, elas foram sendo ajustadas pelos sócios-gerentes em função do crescimento das suas respectivas carteiras de clientes, aperfeiçoamento dos serviços prestados e adaptações que se fizeram necessárias diante de mudanças implementadas pelas sociedades seguradoras com as quais cada corretora trabalha. Ressalta-se ainda, que todos esses investimentos foram realizados mediante a reversão de lucros gerados pelas próprias corretoras.

Para Churchill e Lewis (1983) a empresa deve crescer em tamanho e lucratividade ao longo do estágio inicial e, na seqüência, avançar para o estágio seguinte. Entretanto, nada impede que a empresa continue mais algum tempo nesse estágio, como muitas outras o fazem, auferindo retornos marginais sobre o tempo e o capital investidos. Esse posicionamento é reforçado por Scott e Bruce (1987) ao afirmarem que no final do estágio inicial do CVO uma das grandes preocupações do empreendedor é com o crescimento de sua empresa, uma vez que o descontrole nesse crescimento certamente levaria o negócio à falência. Portanto, o

empreendedor terá que se decidir entre frear o crescimento, significando que a empresa permanecerá no estágio de sobrevivência – obtendo retorno marginais, ou continuar a crescer de forma controlada, conduzindo a empresa para o estágio seguinte requerendo mais sistemas de controle.

Diante dessas argumentações e considerando a análise do que foi observado no discurso dos sócios-proprietários das empresas estudadas, foi possível verificar que as corretoras, na maior parte de suas características, encontram-se no estágio inicial do CVO, e que algumas delas indicam que essas empresas estão no final desse estágio; além do que, foi possível identificar os principais problemas enfrentados por essas empresas durante os primeiros quatro anos de atuação no mercado. Com isso, os problemas característicos apontados no estágio inicial do CVO das unidades de análise desta pesquisa, puderam ser sumarizados no Quadro 24.

ESTÁGIO INICIAL DO CVO
PROBLEMAS CARACTERÍSTICOS ENCONTRADOS
Forças Ambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores com forte influência no sistema de produção das empresas; • Concorrência com grandes organizações que atuam no mesmo segmento de mercado; • Forte concorrência no ramo de atuação: saturação de mercado; • Concorrência desleal por parte de alguns corretores e corretoras quanto à definição do perfil; • Postura de Bancos no que se refere a reciprocidades exigidas de clientes, vinculando a venda de seguro à concessão de crédito; • Pouco ou nenhum conhecimento do produto por parte dos clientes e do mercado potencial; • Margens muito reduzidas de lucro nas contratações e renovações, <i>in loco</i>, para os clientes localizados nos municípios mais distantes da área de atuação da empresa; • Natureza intangível do produto comercializado; • Dificuldade em formar e fidelizar carteira de clientes; • Excesso burocrático-regulatório no ramo de atuação.
Recursos Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Composição dos custos operacionais, em sua maioria constituídos de custos variáveis; • Quadro de colaboradores limitado ou insuficiente; • Quadro de colaboradores com pouca ou nenhuma especialização²¹.

²¹ Somente para os colaboradores com vínculo empregatício; que não é o caso dos prepostos.

Ação Administrativa do Dirigente
<ul style="list-style-type: none"> • Definir a nova identidade: transição da condição de empregado para empregador; • Falta de um plano de negócios; • Exigência de elevada jornada de trabalho; • Inexistência de planejamento estratégico formal; • Pouco conhecimento das outras áreas funcionais (administrativa, financeira, recursos humanos etc.).

Quadro 24 – Síntese dos problemas encontrados no primeiro estágio do CVO

Estes dados, quando confrontados com os apresentados na literatura que aborda problemas de desenvolvimento de empresas utilizando o referencial do modelo de CVO, demonstram que a maioria dos problemas enfrentados por essas empresas é ligada a fatores externos, mais do que fatores internos, tais como os apresentados no quadro 18. Assim, por exemplo, situações como mudança significativa no mercado de atuação, não operacionalização dos serviços dentro dos prazos contratados, fanatismo irreal do fundador, falta de *know how*, processo decisório baseado apenas na intuição, falta de objetivos de curto prazo, controle vulnerável do fundador devido à ausência ou ineficiência dos controles existentes, delegação prematura, e crescimento descontrolado, não se aplicam às empresas de serviço estudadas.

Por outro lado, problemas como a forte influência de fornecedores no sistema de produção das empresas pesquisadas, excesso burocrático-regulatório e intensa concorrência no mercado de atuação, quadro de colaboradores insuficiente e sem qualificação, falta de um plano de negócios, inexistência de planejamento estratégico, e orientação para as vendas, mencionados nos modelos de CVO apresentados, foram constatados neste trabalho.

Do mesmo modo, observando as análises feitas por cada um dos modelos de CVO apresentados, verificou-se que há especificidades do setor/ramo estudado, que não estão previstas ou abordadas detalhadamente nesses modelos, ou seja:

- concorrência com grandes organizações que atuam no mesmo segmento de mercado;

- concorrência acirrada por parte de alguns corretores e corretoras quanto à definição do perfil;
- postura de Bancos no que se refere a reciprocidades exigidas de clientes, vinculando a venda de seguro à concessão de crédito;
- pouco ou nenhum conhecimento do produto por parte dos clientes e do mercado potencial;
- margens muito reduzidas de lucro nas contratações e renovações, *in loco*, para os clientes localizados nos municípios mais distantes da área de atuação da empresa;
- natureza intangível do produto comercializado;
- dificuldade em formar e fidelizar carteira de clientes;
- composição dos custos operacionais, em sua maioria constituídos de custos variáveis;
- definir a nova identidade: transição da condição de empregado para empregador; e
- Pouco conhecimento das outras áreas funcionais, indicando que a teoria dos modelos de ciclo de vida pode servir apenas como um referencial inicial para as pequenas empresas, na medida em que ela não contempla especificidades, que são importantes para a compreensão das dificuldades e conseqüentemente da mortalidade ou do desenvolvimento desse segmento empresarial.

5. CONCLUSÃO

Tendo cumprido o objetivo geral ao qual se propôs, ou seja, o de identificar problemas enfrentados por pequenas empresas no setor de serviços securitários no primeiro estágio do ciclo de vida organizacional, este estudo mostrou uma pequena parcela dos dilemas vivenciados por essas no contexto brasileiro. Vale ressaltar, entretanto, que os integrantes do estudo mostraram-se satisfeitos com a atuação deles no mercado, e com os resultados que têm alcançado ao longo desses quatro anos de atividade empreendedora.

Dentre os objetivos específicos, no processo de abertura das empresas pesquisadas, pode-se observar que elas foram constituídas na mesma época, estimuladas por uma carteira de clientes “pré-existente”, incentivos financeiros da empresa de origem, além de conhecimento e experiência no ramo por parte dos empreendedores. Verificou-se também, que o processo de abertura dessas empresas não foi conduzido por um plano de negócios, haja vista, a necessidade premente por parte dos empreendedores, de desenvolver um trabalho junto aos clientes que eles atendiam na instituição de origem para alavancar uma carteira inicial que lhes permitissem viabilidade econômica, pois, eles sabiam da dificuldade de se constituir essa carteira inicial de clientes num segmento de mercado com forte concorrência. Diante disso, pode-se concluir que alguns dos problemas enfrentados pelas empresas no início de suas atividades foram provocados por fatores, tais como: o subdimensionamento da estrutura físico-operacional, e o desconhecimento de aspectos inerentes ao ramo de atuação que influenciaram na composição dos custos das empresas, como a forma de tributação.

Quanto ao objetivo específico: descrever o processo de desenvolvimento das empresas pesquisadas, foi possível concluir que, de acordo com a maioria das características relatadas pelos entrevistados, as empresas se encontram na fase inicial do CVO, e que algumas dessas características definem que elas estão no final desse estágio, pois todas estão direcionadas

para a manutenção do *status quo* lucrativo. Além do que, o estudo propiciou a identificação das dificuldades enfrentadas por essas empresas ao longo desse processo.

O método de estudo de caso múltiplo mostrou-se adequado para o propósito deste trabalho, em razão de que permitiu um estudo profundo e exaustivo das cinco empresas selecionadas. Do mesmo modo, o instrumento de coleta e análise de dados comprovou sua eficiência para o presente estudo. Importante também foi o critério para a escolha dos casos, privilegiando cinco municípios distintos com portes diversos.

Há que se mencionar ainda, que o fato de se ter tomado como base de estudos um grupo de empresas com elevada homogeneidade, tanto do ponto de vista do capital inicial, quanto do setor e ramo de atuação; idade e porte das empresas; como também da experiência anterior dos empresários, foi uma estratégia importante para o estudo, pois qualquer dificuldade que estivesse relacionada com esses aspectos foi praticamente invalidada a partir da seleção desses casos.

Todavia, resultados mais abrangentes podem ser obtidos por meio de estudos de caso comparativos entre empresas ativas no mercado, como as que integraram este estudo, e outras que não conseguiram sucesso e fecharam. Registra-se também, como perspectiva para pesquisas futuras, a necessidade de se realizar estudos longitudinais para se conhecer melhor o processo de desenvolvimento de pequenas empresas.

Finalmente, não há como supor se essas empresas atingirão um outro estágio de crescimento, como preconizam os modelos de CVO, ou se permanecerão por muito tempo nessa fase, mantendo-se apenas como sobreviventes no ambiente que atuam. Nessa perspectiva, estudos longitudinais podem ainda explicar melhor o desenvolvimento de pequenas empresas após o estágio inicial do ciclo de vida organizacional.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1990.

ANDRADE, D. M. *et al.* Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e microempresas. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 898-914.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977.

BEVERLAND, M. Organizational life cycles in small enterprises. *ICSB Conference Proceedings*, 2000.

BORTOLI NETO, A. *Tipologia de problemas das pequenas e medias empresas*. 1987. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

CASSELL, C.; SYMON, G. Qualitative research in work contexts. In: CASSELL, C; SYMON, G. *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications, 1995, p. 1-13.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: *IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

DOWNS, A. The life cycle of bureaus. In: Downs, A. *Inside bureaucracy*. San Francisco, California: Little, Brown and Company and Rand Corporation. p. 296-309, 1967.

DRUCKER, P. F. *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1981.

FENACOR. *Gráficos dos corretores de seguros*. 2005. Disponível em: <http://www.fenacor.com.br/graf_not.htm>. Acesso em: 06 mar. 2005.

FENASEG. *Glossário > termos técnicos de seguro e resseguro*. 2005a. Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2005.

FENASEG. *Estatísticas > mercado*. 2005b. Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2005.

FENASEG. *Publicações > informe fenaseg*. 2004. Disponível em: <<http://www.fenaseg.org.br/fenaseg/publicacoes/InformeFenaseg2004.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2005.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil 2003. Relatório Nacional. *Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná – IBQP*. Curitiba: 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo, Ed.: Nova Cultural, 1986, v. 9.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

HANKS, S. H.; WATSON, C. J.; JANSEN, E.; CHANDLER, G. N. Tightening the lifecycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Winter, 1993, v.18, n. 2, p. 5-25.

HERRIOT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 1983, v. 12, p. 14-19.

HOFFMANN, V. E. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas de primeira e segunda geração - um estudo de multi-casos no Vale do Itajaí SC. *Revista Alcance*, Itajaí, ano IX, n. 6, p. 79-86, nov. 2002.

IBGE. Coordenação de serviços e comércio. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Estudos e pesquisas. Informação econômica n. 1, Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IBGE, Gerência do cadastro central de empresas. *Estatística do cadastro central de empresas: 2002*. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

INSCH, G. S.; MOORE, J. E.; MURPHY, L. D. Content analysis in leadership research: examples, procedures and suggestions for future use. *Leadership Quarterly*. v. 8, n. 1, p. 1-25, 1997.

KATZ, D., KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1978.

- KIMBERLY, J. R. Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, v. 22, p. 437-457, 1979.
- KIMBERLY, J. R.; MILES, R. The organizational life cycles. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- KING, N. The qualitative research interview. In: CASSELL, C.; SYMON, G. *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. UK: SAGE Publications, 1994.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos da metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.
- LEVIE, J. D. e HAY, M. G. Progress or Just Proliferation? A historical review of stages of models of early corporate growth, Working paper London Business School, London p.22, jul./1998.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.
- LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, v. 45, p. 102-112, 1967.
- LYDEN, F. J. Using Parson's functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, p. 59-70, 1975.
- MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of corporate life cycle. *Management Science*, v. 30, n. 10, p. 1.161-1.183, 1984.
- McMAHON, R. G. P. Stage models of SME growth reconsidered. *Small Enterprise Research*, v. 6, n. 2, p. 20-36, 1988.
- MINAYO, M. C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado)-Faculdade de Economia Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- PLEITNER, H. J. Strategic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations. *Journal of small business management*, v. 27, p.70-75, 1989.

- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1986.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.
- RATTNER, H. *et al. Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 10. ed. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1985.
- SATO, A. K. *Pequenas e médias empresas no pensamento econômico*. Dissertação (Mestrado)-Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Unicamp, 1977.
- SCOTT, B. R. Stages of corporate development-Part 1, Case n. 9, p. 371-294. Boston, Massachusetts: Intercollegiate Case Clearing House, 1971.
- SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.
- SEBRAE. *Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de pesquisa, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/index.asp>. Acesso em: 16 out. 2004.
- SEBRAE. *Numero de empresas formais*. Elaborado com base em pesquisa realizada pelo IBGE em 2002. Brasília, 2005a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empresas_estudos.asp>. Acesso em: 29 abr. 2005.
- SEBRAE. *Pessoas ocupadas*. Elaborado com base em pesquisa realizada pelo IBGE em 2002. Brasília, 2005b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/pessoal_ocupado.asp>. Acesso em: 29 abr. 2005.
- SEBRAE. *Massa salarial*. Elaborado com base em pesquisa realizada pelo IBGE em 2002. Brasília, 2005c. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/massa_salarial.asp>. Acesso em: 29 abr. 2005.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.
- SOUZA, M. C. A. F. de. *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- TORBERT, W. R. *Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development*. *Interpersonal Development*, v. 5, p. 1-25, 1974.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VIEIRA, J. P. C.; FERRO, J. R. A questão da sobrevivência das PME de autopeças (capítulo 11). In: RATTNER, H. (Coord.) *Pequena empresas: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985, v. 2.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista individual

- 1) Como surgiu a idéia de empreender o negócio próprio e de que maneira essa idéia foi sendo concretizada?
- 2) Quais foram as dificuldades enfrentadas durante o processo de criação e implementação da empresa, e de que forma elas foram ou estão sendo administradas?
- 3) Fale sobre a estrutura física (tamanho, infra-estrutura existente e localização) e operacional (máquinas, equipamentos e instalações) da empresa ao longo de suas atividades.
- 4) Comente sobre como tem sido composto o quadro de recursos humanos da empresa até o momento, mencionando o cargo e a qualificação de cada um.
- 5) Como tem sido o processo de contratação dessas pessoas?
- 6) Discorra sobre o sistema de recompensas que tem sido adotado pela empresa, em relação aos seus colaboradores e ao seu proprietário dirigente.
- 7) Ao longo de suas atividades, a empresa enfrentou ou está enfrentando dificuldades quanto à inadequação do seu quadro de pessoal (quantidade/qualificação) e/ou da sua estrutura física e operacional? Se positivo, relatar essas dificuldades e explicar de que maneira elas foram ou estão sendo resolvidas.
- 8) Quais têm sido as principais fontes de financiamento (passivo) e as principais aplicações (ativo) da empresa até agora?
- 9) As linhas de crédito oferecidas pela rede bancária nacional têm atendido (ou atenderia) plenamente às necessidades de financiamento da empresa quando necessário? Elas são de fácil acesso? Explique.
- 10) Como tem sido o desempenho econômico e financeiro da empresa desde o início de suas atividades?
- 11) Durante esse período de atuação, quais foram ou são as dificuldades econômico-financeiras enfrentadas e de que maneira elas foram ou estão sendo geridas?
- 12) Comente sobre a estrutura organizacional e o nível de formalização existentes na empresa, ou seja, fale sobre a filosofia, as diretrizes, as normas e regulamentos, as rotinas e procedimentos, as formas de planejamento, de controle, de informação e de comunicação existentes.
- 13) Em relação à estrutura organizacional e o nível de formalização da empresa, quais foram as dificuldades enfrentadas até agora, e de que forma elas foram ou estão sendo administradas?
- 14) Como tem sido o relacionamento empresa x empreendedor, e qual tem sido a influência da família nesse relacionamento?

- 15) Qual ou quais têm sido as principais metas da administração desde a criação da empresa até agora? Comente sobre cada uma.
- 16) Fale sobre as demandas da empresa em relação as suas funções essenciais (administrativa, técnica, comercial, financeira, contábil e de segurança) no sentido de se alcançar essas metas, e como você tem respondido a essas demandas ao longo do desenvolvimento da empresa.
- 17) Fale um pouco sobre as suas atitudes e o seu estilo de administração à frente da empresa.
- 18) Como tem sido o processo decisório na empresa?
- 19) Até hoje, quais foram as decisões mais importantes que você tomou e de que forma elas foram ou estão sendo implementadas?
- 20) Quanto ao seu papel de empreendedor na empresa, quais foram ou têm sido as principais dificuldades enfrentadas até agora, e de que maneira elas foram ou têm sido gerenciadas?
- 21) Fale sobre o setor/ramo e a área geográfica de atuação da empresa, seu mercado potencial e a sua fatia de participação nesse mercado.
- 22) Na sua opinião, quais foram ou têm sido as principais dificuldades enfrentadas pela empresa quanto ao seu mercado potencial, área geográfica e ramo de atuação? De que forma elas foram ou têm sido geridas?
- 23) Quais são os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, e de que maneira a venda desses produtos e/ou serviços tem sido operacionalizada junto à sua clientela? Comente sobre as principais dificuldades que a empresa enfrentou ou tem enfrentado nessa relação (produto x venda), e de que forma elas foram ou têm sido conduzidas.
- 24) Fale sobre os fornecedores da empresa e explique como tem sido o relacionamento comercial com eles.
- 25) Ao seu ver, quais foram os problemas mais importantes que a corretora enfrentou ou está enfrentando nesse relacionamento (empresa x fornecedores), e de que forma eles foram ou estão sendo administrados.
- 26) Fale sobre as características e o crescimento da carteira de clientes da empresa até o momento, e comente como tem sido o relacionamento comercial com eles.
- 27) Em relação aos clientes, você poderia comentar sobre as dificuldades que a corretora enfrentou ou tem enfrentado até agora, e explicar como elas foram ou têm sido geridas.
- 28) Fale sobre os concorrentes da empresa, e de que maneira essa concorrência tem sido operacionalizada até agora.
- 29) No seu ponto de vista, quais foram os problemas mais importantes que a empresa enfrentou ou está enfrentando em relação aos seus concorrentes, e de que forma eles foram ou estão sendo administrados.

30) Como você vê a influência das políticas públicas de apoio técnico e financeiro e das leis trabalhista, previdenciária, tributária e fiscal/regulatória ao longo do desenvolvimento da empresa? Aponte as dificuldades enfrentadas pela empresa até o momento.