

**PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL – MESTRADO E DOUTORADO**

Lígia Margarete Mallmann

**GESTÃO EMPRESARIAL: O PAPEL DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO DO VALE DO RIO
TAQUARI/RS**

Santa Cruz do Sul/RS, janeiro de 2008.

**GESTÃO EMPRESARIAL: O PAPEL DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS NO DESENVOLVIMENTO DO VALE DO RIO
TAQUARI/RS**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC como requisito para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

LÍGIA MARGARETE MALLMANN

Orientador: Prof^o. Dr. **DIETER RUGARD SIEDENBERG**

Santa Cruz do Sul/RS, janeiro de 2008.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, a graça de poder ter cumprido mais esta etapa de minha caminhada; a capacidade e a vontade de conquistar meu espaço.

Ao meu esposo Inácio Balduino Mallmann e aos filhos Felipe José Mallmann e Manoela Mallmann, agradeço a dedicação, a compreensão e carinho, estímulo e apoio nas horas fáceis e difíceis.

Ao professor Dr. Dieter Rugard Siedenberg, agradeço pela paciência e incentivo, que muito contribuiu para o meu aprendizado e aperfeiçoamento acadêmico.

A todos os professores do PPGDR – UNISC e aos colegas da turma de Mestrado e Doutorado/2006, obrigada pelo convívio, apoio e esforço conjunto.

Enfim, a todos aqueles que, em um momento ou outro, de forma mais ou menos intensa, tiveram sua parcela de contribuição para a execução desta pesquisa, o meu muito obrigada!

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADRO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE ABREVIATURAS

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 – ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO TRABALHO.....	16
1.1 O tema e sua delimitação.....	16
1.2 A questão norteadora do estudo.....	17
1.3 Objetivos da investigação.....	18
1.4 Justificativa.....	19
CAPÍTULO 2 – GESTÃO EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL..	21
2.1 Políticas de desenvolvimento regional.....	21
2.2 Empreendedorismo e inovação organizacional.....	24
2.3 Sistema de gestão empresarial.....	25
2.4 O desenvolvimento organizacional segundo Adizes.....	27
2.4.1 Primeiro estágio: <i>do Namoro</i>	28
2.4.2 Segundo estágio: <i>da Infância</i>	30
2.4.3 Terceiro estágio: <i>do Toca -Toca</i>	32
2.4.4 Quarto estágio: <i>da Adolescência</i>	35
2.4.5 Quinto estágio: <i>da Plenitude</i>	38
2.4.6 Sexto estágio: <i>da Estabilidade</i>	40

2.4.7 Sétimo estágio: <i>da Aristocracia</i>	41
2.4.8 Oitavo estágio: <i>da Burocracia Incipiente</i>	43
2.4.9 Nono e décimo estágios: <i>da Burocracia e Morte</i>	45
CAPÍTULO 3 - CONTEXTO DE APLICAÇÃO: AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO VALE DO RIO TAQUARI.....	47
3.1 As microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil.....	47
3.2 A região do Vale do Rio Taquari e as micro e pequenas empresas.....	49
CAPÍTULO 4 – ESCOPO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO.....	54
4.1 Abordagem epistemológica	54
4.2 Abordagem metodológica	55
4.2.1 Delineamento da pesquisa	55
4.2.2 Definição do público-alvo	56
4.2.3 Coleta de dados.....	56
4.2.4 Tratamento e análise dos dados.....	57
4.3 A explicitação do modelo teórico adotado	58
4.3.1 Segundo estágio: <i>a Infância</i>	58
4.3.2 Terceiro estágio: <i>o Toca-Toca</i>	59
4.3.3 Quarto estágio: <i>a Adolescência</i>	59
4.3.4 Quinto estágio: <i>a Plenitude</i>	60
4.3.5 Sexto estágio: <i>a Estabilidade</i>	61
4.3.6 Sétimo estágio: <i>a Aristocracia</i>	61
4.3.7 Oitavo estágio: <i>a Burocracia Incipiente</i>	61
4.3.8 Nono estágio: <i>a Burocracia e Morte</i>	62
4.3.9 A operacionalização do questionário e demais características.....	62
4.3.10 Limitação do método	63
CAPÍTULO 5 – GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: DESENVOLVIMENTO REGIONAL E ORGANIZACIONAL	64
5.1 Características das micro e pequenas empresas do Vale do Rio Taquari.....	64
5.2 Enquadramento das empresas no modelo Adizes.....	67
5.3 Análise das empresas enquadradas no modelo Adizes.....	67
5.4 Enquadramento setorial no modelo Adizes.....	74
5.5 Análise das empresas com suas atividades encerradas e enquadradas no modelo Adizes.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77

CONCLUSÕES.....	77
LIMITES DA PESQUISA	82
CONTRIBUIÇÕES.....	83
SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO A: MAPA DO VALE DO RIO TAQUARI.....	81
ANEXO B: INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	91
ANEXO C:CARACTERÍSTICAS DE CADA CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL - MODELO ADIZES (2002).....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Universo e amostra da pesquisa.....	17
Tabela 2: Número de indústrias de transformação no Vale do Rio Taquari em 2005.....	51
Tabela 3: Número de indústrias de transformação no Vale do Rio Taquari em 2005.....	52

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Enquadramento setorial no modelo Adizes.....	76
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estágio do <i>Namoro</i>	29
Figura 2: Estágio da <i>Infância</i>	32
Figura 3: Estágio do <i>Toca-Toca</i>	35
Figura 4: Estágio da <i>Adolescência</i>	38
Figura 5: Estágio da <i>Plenitude</i>	40
Figura 6: Estágio da <i>Estabilidade</i>	41
Figura 7: Estágio da <i>Aristocracia</i>	43
Figura 8: Estágio da <i>Burocracia Incipiente</i>	44
Figura 9: Estágio da <i>Burocracia e Morte</i>	46
Figura 10: Enquadramento no ciclo de vida organizacional.....	71
Figura 11: Estágio da <i>Infância</i>	72
Figura 12: Estágio do <i>Toca-Toca</i>	72
Figura 13: Estágio da <i>Adolescência</i>	73
Figura 14: Estágio da <i>Plenitude</i>	73
Figura 15: Estágio da <i>Estabilidade</i>	74

LISTA DE ABREVIATURAS

ACI	Associação Comercial e Industrial
BDR	Banco de Dados Regional
COMUD	Conselho Municipal de Desenvolvimento
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GE	Grande Empresa
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDE	Média Empresa
ME	Microempresa
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ONG'S	Organizações Não Governamentais
PE	Pequena Empresa
PEE	Programa de Extensão Empresarial
PO	Pessoal Ocupado
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais

RESUMO

Este estudo tem como tema central, a gestão empresarial e o desenvolvimento regional. A gestão empresarial é considerada um dos fatores determinantes na busca do sucesso do empreendimento e, juntamente com políticas públicas adequadas e uma sociedade atuante, propicia o desenvolvimento local e regional. Assim, procurou-se analisar as principais características e a gestão empresarial das MPE's da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari, tomando como base o modelo teórico ciclo de vida organizacional Adizes (2002). E para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, no período de 16 de junho a 21 de agosto de 2007, com o auxílio de um questionário, contendo perguntas abertas e fechadas. Foram realizadas entrevistas com 34 empresários de MPE's, que participaram do PEE disponibilizado pelo Governo do Rio Grande do Sul, no período de 01 de julho de 2005 a 01 de abril de 2006. Um dos objetivos deste estudo foi verificar em que estágio do ciclo de vida organizacional encontram-se as MPE's, e apontar o seu desempenho e as suas carências na parte de gestão empresarial. Constatou-se uma "longevidade" na média do tempo de existência (9,8 anos) das empresas pesquisadas, como também a necessidade de aprimoramento das ferramentas básicas de gestão empresarial, principalmente nas áreas de finanças e custos. Outro aspecto importante detectado foram as políticas públicas adequadas para apoiar e integrar as MPE's numa economia aberta e competitiva. O PEE foi relevante para introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nas empresas, visando o desenvolvimento organizacional e regional. Apesar do baixo índice de participação em geral das MPE's em órgãos públicos (conselhos). Também foi evidenciado o seu papel sociedade, seja pela parte econômica ou pela sua contribuição na melhoria de vida da sua população, com geração de renda e postos de trabalho, para quem não teria a oportunidade de empregabilidade em empresas de maior porte, sendo de fundamental importância o aporte das MPE's para o desenvolvimento na região estudada.

Palavras-chave: gestão empresarial, políticas públicas, desenvolvimento regional.

ABSTRACT

This Study has as its central theme the business management and the regional development. The business management is considered one of the determining factors in the search of success of the business and, along with suitable public policies and an active society, motivates the local and regional development. Thus, it was intended to analyze the main characteristics and the business management of the MPE's from the transformation industry from the Vale do Rio Taquari, taking as basis the Adizes (2002) theoretical model of the organizational life cycle. For this reason, a field research was carried out, during the period of June 16 and August 21, 2007, with the help of a questionnaire, presenting open and closed questions. Interviews were done with 34 MPE's businessmen, who took part of the PEE offered by the Rio Grande do Sul government, in the period of July 1, 2005 to April 1, 2006. One of the aims of this study was to verify in which stage of the organizational life cycle are the MPE's located, and point to their performances and needs in the field of business management. A "longlasting life" was observed in the rate of existence time (9.8 years) of the researched companies, as well as the necessity of improvement of the basic tools of the business management, mainly in the financial and costs area. Another important aspect noticed were the public policies adequate to support and integrate the MPE's in an open and competitive economy. The PEE was relevant for bringing technical-management improvements to the companies, intending the local and regional organizational development. In spite of the low rate of MPE's general participation in public organs (counselings). Its role in the society was also evidenced, either by the economic aspect or by its contribution for the improvement of the population's life, with wealth generation and job offers, for whom would not have the opportunity of working in bigger companies, being of fundamental importance the investment of the MPE's for the development in the studied region.

Key-words: business management, public policies, regional development.

INTRODUÇÃO

Na década de 1980, três tendências inter-relacionadas modificaram, de um modo fundamental, a natureza das vantagens comparativas e a receita para o êxito do desenvolvimento econômico de países e/ou regiões. As aglomerações regionais, as ramificações industriais e a base econômica transformaram-se em fatores importantes para a determinação dos vitoriosos na economia. Tratando-se de desenvolvimento, voltado para o aspecto competitivo, muitas pessoas e governos, ao pensar em promover o desenvolvimento das regiões e das comunidades, voltam-se totalmente para o aspecto econômico, considerando apenas questões financeiras, tributárias e de geração de receitas. No entanto, outras questões também deveriam ser contempladas, como por exemplo, a formação de identidades e de diferenciação cultural entre regiões e comunidades para que estas possam enfrentar um mundo de extrema competitividade.

O estímulo ao desenvolvimento local ou regional deve questionar o padrão de desenvolvimento econômico atual, na tentativa de abrir espaços para que outras dimensões possam também ser incorporadas ao processo de planejamento e de estabelecimento de políticas para a sociedade como um todo. É preciso despertar a ação cidadã nas coletividades em que vivem os excluídos sociais, estabelecendo espaços alternativos de geração de renda, compatíveis com a realidade da população envolvida.

Diante das mudanças no ambiente global, é essencial que o mercado, o governo e a sociedade possam conviver bem integrados e com grande sinergia entre suas atuações. De um lado, tem-se o executivo privado, em busca do lucro e da rentabilidade, de outro tem-se, o executivo público, em busca da manutenção do poder político, fundamentado em estruturas

democráticas que viabilizem as operações (locais, regionais e de livre comércio), vitais para a inserção da comunidade nas relações econômicas globalizadas. E, entremeando os interesses desses dois agentes, encontra-se a sociedade civil, que busca garantir melhor qualidade de vida.

As crescentes exigências que as empresas deve atender no tocante à produtividade e à competitividade, como a exposição externa de suas economias, são desafios enormes, tornando-se necessária a criação de um ambiente sistêmico que permita introduzir as inovações tecnológicas necessárias no contexto empresarial. No entanto, é essencial a negociação entre o setor privado e a administração pública nos diferentes âmbitos com os demais atores visando assegurar a modernização produtiva e empresarial da região, bem como a qualidade de vida da população.

A maioria das micro e pequenas empresas - MPE's encontra-se nesse contexto de incerteza, de grandes mudanças, no qual é necessário rápida adequação frente a novas realidades. No entanto, muitas vezes essa adequação não é tão veloz, pois ela é iniciada pela necessidade de sobrevivência de seu fundador que, geralmente, conta com a contribuição financeira proveniente de pequenas economias de alguns integrantes do grupo familiar. Em consequência, nem sempre o início das atividades é baseado num adequado planejamento, mas, geralmente, na identificação de uma oportunidade de negócios aliada a habilidade dos seus fundadores para uma determinada função. Dessa forma, mesmo que essas empresas não sejam a concretização do que foi efetivamente idealizado e representam apenas uma alternativa viável dentro da capacidade financeira de seus fundadores, elas cumprem, pelo menos em parte, as funções para as quais foram criadas, contribuindo para o desenvolvimento local e/ou regional.

Muitas das empresas que apresentam o tipo de constituição descrito acima enfrentam grandes dificuldades para se manterem competitivas. A falta de planejamento para médio e longo prazo é quase uma constante nessas organizações e decorre, basicamente, da visão equivocada a respeito dos negócios. Além que seus proprietários precisam voltar sua atenção para o atendimento de necessidades mais imediatas, ou seja, para a própria sobrevivência, o que favorece a improvisação em lugar de um adequado planejamento dos negócios.

A maioria das MPE's apresenta, como principal característica, a ênfase no produto e não no mercado. Equivale a dizer que o empreendedor, sem muitas alternativas, dirige suas preocupações para a linha de produção e para os processos internos, muitas vezes deixando de lado aspectos importantes na administração de um negócio, como, por exemplo, controles na parte de gestão empresarial e enfoque no cliente, que são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento.

Portanto, este estudo procurou analisar o desempenho da gestão empresarial nas MPE's que participaram do Programa de Extensão Empresarial - PEE, no Vale do Rio Taquari. Este estudo pretendeu mostrar a realidade regional na parte organizacional e administrativa das MPE's que geram retorno socioeconômico, tanto para os empresários, quanto para a sociedade e a região.

Além desse aspecto, surgiu a necessidade de um instrumento para analisar a gestão empresarial. O estudo baseou-se no modelo Adizes, que descreve os problemas que uma organização enfrenta, não pelo seu tempo de permanência no mercado, mas pelo seu comportamento, em cada estágio do chamado ciclo de vida organizacional. Esse modelo faz analogia com o processo de crescimento, patologias e envelhecimento do ser humano. Mas existem diversos modelos teóricos, que analisam os estágios que as empresas enfrentam, para determinar a sua evolução organizacional, conforme proposto por vários autores (Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983), Sibbet (2003), Rooke e Torbert (1998) e Raposo e Ferreira (1997), apud FONTANA e NETO, 2005).

Tendo em vista tal cenário, o estudo teve como tema central a gestão empresarial e o desenvolvimento regional. Para tanto, a pesquisa apresenta-se estruturada da seguinte maneira: na seqüência o capítulo 1, onde aprofunda-se o tema e sua delimitação, os objetivos da investigação e, na parte final deste capítulo, é apresentada a justificativa; no capítulo 2 é realizada uma revisão da literatura pertinente; no capítulo 3 a contextualização da aplicação da pesquisa; no capítulo 4, apresenta-se o método de pesquisa, composição do instrumento e amostra, bem como procedimentos de coleta de dados; no capítulo 5, apresenta-se a análise dos resultados e após seguem as considerações finais, conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras, bem como a lista bibliográfica e anexos.

CAPÍTULO 1 – ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO TRABALHO

1.1 O tema e sua delimitação

O trabalho procura abordar a relação entre a gestão empresarial das MPE's e a sua influência sobre os aspectos relacionados ao desenvolvimento organizacional e socioeconômico na Região do Vale do Rio Taquari.

Para tanto, toma-se como referência o PEE, coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI e implementado em todo o Estado do Rio Grande do Sul em parceria com Instituições de Ensino Superior. Este programa visava promover a assistência técnica junto às empresas, propondo a modernização, a racionalização e a redução de custos; a otimização de processos e produtos e a capacitação de recursos humanos, além de implementar uma sistemática de acompanhamento constante, incentivar a permanência das empresas no negócio e acompanhar seu crescimento econômico.

O foco da pesquisa concentrou-se nas MPE'S atendidas pelo PEE, no Vale do Rio Taquari, no período de 01 de julho de 2005 a 01 de abril de 2006, sendo este período correspondente a um convênio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul com o Centro Universitário UNIVATES. No âmbito deste convênio foram atendidas 153 empresas de diversos segmentos econômicos na Região do Vale do Rio Taquari, correspondendo aos setores industrial, comercial e de prestação de serviços. Foram atendidas 22 empresas prestadoras de serviços, 65 empresas do ramo de comércio e 66 empresas do setor industrial. Este estudo foi aprofundado no segmento da indústria de transformação, por ser o maior

segmento atendido pelo PEE, e por tratar-se do segmento que mais gera postos de trabalho e possui uma alta contribuição na renda direta e indireta da população local e regional.

Considerando o total de empresas atendidas (153), resolveu-se fazer um recorte para viabilizar a operacionalidade da presente investigação: tomou-se como referência o setor industrial (66 empresas) e, deste universo, uma amostra de 51%, ou seja, foram analisados os processos de gestão empresarial em 34 empreendimentos, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Universo e amostra da pesquisa

Segmento	Total de empresas	Número da amostra
Agronegócio	8	4
Alimentos	19	10
Confecções/têxtil	10	5
Construção civil	3	2
Couro/calçadista	2	1
Gráfica	2	1
Metal/mecânico	8	4
Moveleiro	12	6
Química	2	1
Total de empresas	66	34

Fonte: elaborado pela autora, out/2007

Convém ressaltar que, embora a amostra seja significativa para fins desta investigação (51% das empresas do segmento industrial), nela estão contidos diversos recortes: conforme evidencia a tabela na página 49, havia 2018 empresas no Vale do Rio Taquari em 2005, deste total 1710 eram microempresas e 235 pequenas empresas, o PEE atendeu 153 destas MPE's, das quais 66 eram do segmento industrial.

Portanto, não se pode inferir conclusões sobre todo o universo de MPE's do Vale do Rio Taquari, mas é inegável que a dimensão da amostra é representativa para os recortes procedidos.

1.2 A questão norteadora do estudo

A partir de março de 2000, com pequenas interrupções por falta de repasse de recursos financeiros por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, o PEE da SEDAI passou a

oferecer um plano de atendimento de demandas técnicas para as micro, pequenas e médias empresas, com base em um levantamento de informações pelas quais eram identificadas as principais carências e os pontos positivos que deveriam continuar sendo melhorados para as empresas alcançarem o crescimento e competitividade. O PEE elaborava um diagnóstico da empresa, no qual constava o apontamento das oportunidades e das ameaças, a identificação dos fatos reais perante o mercado, análise da gestão empresarial e a indicação, até mesmo, da viabilidade de sobrevivência das empresas. Para executar esse trabalho, a SEDAI contava com parcerias de Instituições de Ensino Superior, com a finalidade de introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nas empresas, que visavam ao desenvolvimento organizacional e regional, objetivando elevar os níveis de emprego e renda.

A presente investigação, tomando por base a metodologia e o levantamento realizado pelo PEE, buscou relacionar as empresas atendidas com um modelo teórico de desenvolvimento organizacional proposto por Adizes (2002), que descreve os problemas que uma organização enfrenta, não pelo seu tempo de permanência no mercado, mas pelo seu comportamento em cada estágio do ciclo de vida organizacional.

Neste contexto, as questões que nortearam esta pesquisa dizem respeito à análise das ferramentas técnicas de gestão empresarial que estão sendo utilizadas pelas MPE's do Vale do Rio Taquari propostas pelo PEE, bem como o enquadramento das mesmas em um (ou mais) estágios do ciclo de vida organizacional proposto por Adizes.

1.3 Objetivos da investigação

O objetivo principal desta pesquisa é verificar em que estágio do ciclo de vida organizacional encontram-se as MPE's atendidas pelo PEE do Vale do Rio Taquari e quais as ações que as mesmas desenvolveram em prol do desenvolvimento regional.

Para viabilizar este objetivo central, são listados os seguintes objetivos específicos:

- identificar e relacionar as MPE's que participaram do PEE no Vale do Rio Taquari, no período de 01 julho de 2005 a 01 de abril de 2006;

- identificar as atividades das empresas, o tempo de existência, o número de funcionários, de onde são seus fornecedores e seus clientes;
- averiguar as empresas atendidas pelo PEE no Vale do Rio Taquari, quanto a continuação do uso das ferramentas técnicas de gestão empresarial, disponibilizadas na época do atendimento;
- explicitar as principais ações desenvolvidas por estas empresas em forma de responsabilidade social e empresarial.

1.4 Justificativa

As modificações ocorridas nos processos produtivos desde os anos de 1980 e, com mais força nos anos de 1990, trouxeram conseqüências sensíveis para o desenvolvimento econômico brasileiro, pois serviram como um elemento depurador de segmentos ineficientes, em termos competitivos, além de estimularem um esforço na aproximação de novas técnicas de produção, em termos econômicos, com novas técnicas e práticas de gestão e organização das empresas. Porém, nesta mesma época, com a revolução tecnológica, mesmo trabalhadores com grande qualificação técnica tiveram dificuldade para conseguir e/ou manter-se no emprego. O alto índice de desemprego levou esses excluídos do sistema capitalista a buscar alternativas e, na maior parte dos casos, a solução foi a criação de seu próprio negócio ou o início de uma nova atividade em um negócio já existente ou impulsionando a criação de muitos empreendimentos. De certa forma, ocorreu uma espécie de regressão histórica nos processos produtivos e empresariais, com as atividades artesanais (re)assumindo maior valor no contexto da geração de emprego, trabalho e renda. Daí a importância, cada vez maior, do empreendedorismo e do estímulo às condições para que essas pessoas possam iniciar e desenvolver suas atividades.

Os riscos na atual sociedade globalizada diferem daqueles do passado, em que as principais diretrizes econômicas eram dadas pelo governo vigente e hoje cada vez mais reguladas pelo mercado. São os riscos provenientes, por exemplo, de transformações genéticas ou climáticas, mas também de mudanças na estrutura da família, do casamento, das relações entre empresas e nações, situações relativamente novas na história da civilização

humana. A diferença é que agora surgem situações de risco que outras gerações não tiveram de enfrentar, as quais foram construídos pelo impacto da ciência e da tecnologia no cotidiano, ou por profundas mudanças na estrutura da sociedade e no mercado.

Para pensar em respostas políticas para esse problema, precisa-se pensar em governos ativos, que garantam a segurança dos cidadãos, só pode acontecer se houver uma correta compreensão das novas situações de incerteza. No entanto, é importante descobrir especificidades das demandas regionais dos diferentes setores, ou sua capacidade de articulação lógica e coletiva. A atividade empresarial gera recursos, envolvendo bens e serviços de diversos segmentos da economia local. A gestão empresarial é fundamental e indispensável para o desenvolvimento equilibrado e harmônico com recursos físicos, culturais e sociais em qualquer parte do mundo, como também na região do Vale do Rio Taquari. A gestão de empresas visa organizar e planejar as bases da atividade empresarial e articular seu papel no desenvolvimento regional.

Este estudo procurou analisar o processo de desenvolvimento regional a partir de uma perspectiva de gestão empresarial, isto é, dando ênfase nos fatores organizacionais capazes de transformar impulsos de crescimento econômico em desenvolvimento para toda sociedade e região. Ou seja, o trabalho proposto procura preencher uma lacuna existente entre as atividades de gestão empresarial e o conhecimento do meio econômico e de suas relações humanas com as atividades de negócios, desvendando a situação e o papel das MPE's dentro do contexto do desenvolvimento regional. Portanto, aspira contribuir para o fortalecimento na integração, na organização e em melhorias entre empresas, Instituições de Ensino Superior e o Governo do Estado (SEDAI), numa cooperação mútua, com a finalidade de verificar se esta integração gera inclusão e responsabilidade social e desenvolvimento socioeconômico.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Os principais conceitos teóricos abordados no contexto deste estudo referem-se às políticas de desenvolvimento regional, de empreendedorismo e inovação organizacional, de sistema de gestão empresarial e de desenvolvimento organizacional. Além desses aspectos, pretende-se discutir ainda a análise do desempenho da gestão empresarial e seu papel no desenvolvimento regional.

2.1 Políticas de desenvolvimento regional

Uma concepção atualizada e contemporânea de desenvolvimento regional leva a reconhecer que se trata de um processo em curso com três cenários interdependentes e de recente configuração: há um cenário *contextual*, um cenário *estratégico* e um novo cenário *político*. O cenário contextual é o resultado da interação de dois processos que estão, atualmente, presentes em todos os países. Trata-se do processo de abertura externa, impelido pela força da globalização e do processo de abertura interna, por sua vez impulsionada pela força da descentralização. O cenário estratégico aparece como novo ator na competição internacional por capital, tecnologia e mercados. A revolução científica produz mudanças importantes no plano das comunicações e no plano dos transportes. Nas comunicações reduziu-se o custo de transmissão de voz, dados e mensagens, bem como o aparecimento de uma complexa tecnologia de transmissão de imagens. Nos transportes surgiram inovações tecnológicas e de gestão nas diferentes variedades de modais, que também apresentaram redução de custos. O cenário político caracteriza-se por monopolaridade política e

multipolaridade econômica e regionalismo aberto, com simultaneidade e multiplicidade de acordos comerciais entre os países, neste contexto o governo do Estado do Rio Grande do Sul, estabelece um plano de política regional (BOISIER, 2000).

Um plano de gestão regional foi praticado, com relativo êxito, pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul juntamente com a SEDAI, que implementou o PEE, que consistia em uma ação articulada entre o Governo do Estado e instituições da sociedade civil com os objetivos de:

- incrementar a produtividade e competência sistêmica de cadeias produtivas;
- tornar os diversos setores da economia gaúcha mais competitivos em termos de mercado interno e externo;
- reduzir a taxa de mortalidade das empresas;
- introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nas empresas; e
- elevar os níveis de emprego e renda.

O Programa foi dirigido às micro, pequenas e médias empresas da indústria, comércio e serviços. Possuía instalação de Gerências de Extensão Empresarial nas 24 regiões do Estado, ou seja, nos 24 Conselhos Regional de Desenvolvimento – COREDE. Por meio deste programa a SEDAI formava parcerias com Instituições de Ensino Superior das regiões do Estado do Rio Grande do Sul, a quem delegava a operacionalização do PEE, mediante convênio específico. As Universidades tinham a função de exercer a extensão e eram vistas como instituições capacitadas a desempenhar a função de transferência de tecnologia às empresas. A Universidade parceira para a implantação de cada gerência eram definida mediante avaliação de sua capacidade técnica, de seu potencial, de sua estrutura e por o seu reconhecimento pela comunidade, pelos serviços prestados, bem como por sua interação com os setores produtivos locais. As parcerias visavam à conjugação de esforços e recursos, objetivando contribuir para o desenvolvimento do Estado por meio da implementação do PEE em cada região do Rio Grande do Sul. Este Programa viabilizava ações voltadas à modernização e à capacitação empresarial e estimulava maior articulação socioeconômica no âmbito das cadeias produtivas instaladas e visava a diminuição das desigualdades sociais (Governo do Rio Grande do Sul, 2005).

As políticas focando a diminuição das desigualdades compreendem a geração de emprego e renda via promoção de desenvolvimento regional e inserção de diversos segmentos

sociais, incluindo mulheres, negros, índios, jovens, entre outros. O foco das políticas de desenvolvimento no aspecto regional vem se deslocando do simples atendimento às regiões menos favorecidas, para a implementação de serviços coletivos. Objetiva-se desenvolver a economia das regiões menos desenvolvidas, assim como reforçar seu capital social e humano, estimulando o empreendedorismo e a inovação, apoiando a criação de novas empresas e estimulando o desenvolvimento de capacitações locais e a diversidade das atividades econômicas. O incentivo aos programas visando à recuperação de áreas em declínio representa uma forte tendência política e estratégica de desenvolvimento regional reproduzida em diversos países (LASTRES, ARROIO e LEMOS, 2003).

O desenvolvimento regional em termos conceituais é um processo de aperfeiçoamento em relação a um conjunto de valores ou uma atitude comparativa referente a esse conjunto, sendo esses valores condições e/ou situações desejáveis para a sociedade. Essa definição poderia ser aplicada de uma forma abrangente como um enfoque avaliatório da condição humana, tanto individual quanto coletivo (OLIVEIRA, 1994).

O desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem política e, principalmente, humana e social. Desenvolvimento nada mais é do que o crescimento (incremento positivo na renda) transformando para satisfazer as mais diversas necessidades do ser humano, tais como: habitação, transporte, saúde, alimentação, lazer, dentre outras (OLIVEIRA, 2002, p. 40).

Desenvolvimento regional ou local depende basicamente da conciliação das políticas públicas, que impulsionam o crescimento e os objetivos locais. A organização da sociedade local pode transformar o crescimento advindo dos desígnios centrais em efeitos positivos, ou melhor, em desenvolvimento para a região. Ou seja, a região não pode ser vista apenas como um fator geográfico, mas como um ator social, como elemento vivo do processo de planejamento. O Estado é que estabelece as regras do jogo e a região é a parte negociadora, que deve inserir-se nos mecanismos de decisão para realizar acordos, transações, dirimir conflitos, por fim, deve ter a capacidade de transformar o impulso externo de crescimento econômico em desenvolvimento com inclusão social, estimulando o empreendedorismo (STHOR e TAYLOR, 1981; BOISIER, 1989; LIMA ANDRADE, 1997).

2.2 Empreendedorismo e inovação organizacional

A existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é segundo Schumpeter (1982), condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico. A situação de uma economia que não está em processo de desenvolvimento econômico é referida por Schumpeter como “economia em fluxo circular”. Essa situação caracteriza uma economia em equilíbrio, em que as relações entre as variáveis ocorrem em condições de crescimento equilibrado, que é determinado pelo ritmo da expansão demográfica; dessa forma, uma economia em fluxo circular ocorre na ausência de inovações e empreendedorismo. A ausência de novas combinações, de crédito bancário e empreendedorismo é, segundo Schumpeter (1982), o fator limitante do processo de desenvolvimento econômico.

Segundo Schumpeter (1983), o empreendedorismo é desenvolvido dentro de um amplo contexto econômico e envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa. De acordo com o autor, um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicia sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas. O ponto principal dessa definição é que o empreendedorismo, em empresas novas ou já estabelecidas, é o fator que permite que os negócios sobrevivam e prosperem num ambiente econômico de mudanças. Esse autor concebe o empreendedorismo como um processo contínuo: conforme novas oportunidades aparecem na economia, os indivíduos com visão empreendedora as percebem e as exploram.

Empreendedor é uma pessoa que cria novo negócio em face de risco e incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidades de mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades (PALMEIRA, 1999. p. 50).

O espírito empreendedor representa a habilidade de criar, de construir ou de apreciar uma oportunidade de transformação, estando sempre relacionado à criatividade de realização de algo. O empreendedorismo e a inovação sempre agregam valor a um trabalho, a uma proposta ou a um profissional. O moderno mercado de trabalho exige constantemente novas e criativas soluções. A tendência global se traduz em transformação, renovação, alternativas, novos modos de edificar e pensar. Para Dolabela (2003) o empreendedorismo é uma

revolução silenciosa que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.

Apesar da importância e relevância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, a visão schumpeteriana restringe o sucesso de uma economia a um indivíduo – o empreendedor. Dada a complexidade do ambiente empresarial futuro, os gestores devem estar atentos a uma nova maneira de realizar negócios, baseada na crescente velocidade da informação e na necessidade de se trabalhar coletivamente: parcerias e alianças estratégicas. A inovação pode nascer de uma busca de oportunidade, da criação de oportunidades ou da transformação de situações e pode gerar, num primeiro momento, sucesso. Por que apenas num primeiro momento? Porque em um ambiente de concorrência acirrada, a empresa competitiva deve buscar criar e sustentar uma vantagem aos seus compradores, isso significa saber gerir (PORTER, 1990).

2.3 Sistema de gestão empresarial

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 28), “a palavra gestão deriva do latim *gestione*, e quer dizer ato de gerir, administrar. Portanto, gestão e administração são sinônimos.” Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinados objetivos. E para atingir esses objetivos, em primeiro lugar, eles devem ser traçados, ou seja, planejados. Sendo, no processo de gestão, tanto empresarial como operacional, financeira ou econômica, ter um caminho traçado é fundamental para saber se a empresa está seguindo o rumo certo ou não. Se os gestores estão tomando as decisões corretas, se estão agindo da melhor maneira, enfim, é poder realizar uma comparação entre o desejado e o realizado. Portanto, modelo de gestão é a representação abstrata através de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa. O modelo de gestão envolve objetivos, princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho (CATELLI apud MOSIMANN e FISCH, 1999).

A partir da década de 1980 e, principalmente na década de 1990, o ambiente de negócios tornou-se mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela

tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade presente. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas em controvérsia. A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltado para uma realidade diferenciada e emergente. Porém, o grande desafio vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência saudável e competitiva no mercado (DRUCKER, 1995).

As empresas têm um papel claro a desempenhar na sociedade a que servem: prover produtos de valor (utilidades) que irão satisfazer às necessidades de um grupo representativo de pessoas (clientes), praticando padrões de comportamento (conduta) aceitos pela sociedade. Além disso, as empresas têm obrigações internas a cumprir: satisfazer às expectativas de seus empreendedores e colaboradores (realizações) e ter um comportamento (conduta) coerente com suas convicções, crenças e valores. Esses objetivos, que constituem a razão de ser das empresas válidas, são atendidos através da execução de um conjunto diversificado e complexo de atividades que compõem a tarefa empresarial a cargo da administração (ARANTES, 1998, p. 85).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no mundo empresarial, em qualquer parte do planeta, as pessoas estão sentindo o reflexo de novas transformações, seja pelo cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, seja pelos diversos outros fatores internos e externos que influenciam o administrador no seu dia-a-dia. As mudanças enfrentadas pelos empresários são significativas, seja no perfil dos clientes ou fornecedores, produtos e serviços; tudo isso, gera mudanças na gestão empresarial nas grandes, nas médias e nas MPE's. Atualmente, gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Ainda segundo os mesmos autores, o empresário hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes de antigamente. O cotidiano do gestor envolve uma complicada realidade:

- interdisciplinaridade: os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- complexidade: as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;

- multiculturalidade: o gestor está exposto à situação de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, conseqüentemente com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- inovação: tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação estão constantemente oferecendo novas oportunidades e ameaças.

Portanto, entre o sucesso e o fracasso, entre o lucro e a falência, entre o bom e o mau desempenho está o melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização e sua nova realidade com a sua gestão empresarial (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Ainda segundo os mesmos autores, as empresas de pequeno porte têm como principais características o papel de gerar novos postos de trabalho, de difundir, de forma mais democrática, os avanços tecnológicos, de contribuir efetivamente para o bem-estar social e econômico e estimular o empreendedorismo. Por isso, precisam de políticas públicas, e não de ação paternalista. Portanto, demonstra-se que a gestão empresarial é de extrema importância para a efetivação do desenvolvimento organizacional e regional.

2.4 O desenvolvimento organizacional segundo Adizes

Como parâmetro de modelo metodológico é utilizado o ciclo de vida organizacional proposto por Adizes (2002). Segundo este analista e consultor empresarial¹, as organizações, da mesma forma que os organismos vivos, possuem ciclos de vida. Elas enfrentam os embates

¹ Ichak Adizes é o fundador do Instituto ADIZES em Santa Mônica, Califórnia. Foi o criador da metodologia de diagnóstico e terapêutica para mudanças organizacionais e culturais que leva o seu nome. O método Adizes vem sendo aplicado com crescente eficácia e eficiência em organizações dos mais diversos países, entre os quais Estados Unidos, Brasil, Groenlândia, Malásia, Israel, Espanha, México e Noruega. Essas organizações empregam as mais variadas tecnologias, e incluem desde bancos a cadeias de restaurantes, desde igrejas a burocracias governamentais. Mil e duzentas páginas de manuais e cem horas de fitas de vídeo e áudio documentam a metodologia aplicada em toda a parte do mundo. Adizes é renomado conferencista e autor, fala quatro idiomas, já palestrou em mais de 35 países. É o autor de *Industrial Democracy Yugoslav style* (Free Press e Columbia University, 1971); de *Self Management*, em parceria com Elisabeth Man Borgese (ABC Clio Press e Center for the study of Democratic Institutions, 1975); de como *Resolver as Crises de Antigerência* (Pioneira, 1987), todas obras disponíveis através do Instituto Adizes. Além disso, já escreveu mais de 40 artigos para periódicos especializados e revistas. É livre-docente da Anderson Graduate School of Management da Universidade da Califórnia, Los Angeles, e tem sido professor visitante das Universidades Stanford, Tel Aviv e Hebraica de Jerusalém.

e as dificuldades normais que existem em cada estágio do ciclo de vida organizacional, e também os problemas usuais de transição ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento.

A metodologia Adizes (2002), esboçada os ciclos de vida das organizações, mostra como converter a energia despendida internamente em energia dirigida externamente, e mostra como efetuar essa mudança de dentro para fora. Quanto mais energia despendida internamente puder ser dirigida para o cliente externo, maior é o potencial de mudança uma vez redirecionada a energia. Ou seja, apresenta a forma como uma organização se concebe, como as pessoas se relacionam entre si, como as pessoas trabalham em equipe e como tomam decisões e reagem aos problemas. Além disso, também tem impacto dos agentes externos sobre as organizações, especialmente sobre o seu desempenho no mercado. Reflete-se na sua participação no mercado, na sua lucratividade, na qualidade dos seus serviços ou produtos, na lealdade dos consumidores às suas marcas e na sua rotatividade de pessoal.

O método Adizes de gerência descreve os problemas que uma organização enfrenta em cada estágio do ciclo de vida organizacional: do namoro, da infância, do toca-toca, da adolescência, da plenitude, da estabilidade, da aristocracia, da burocracia incipiente, da burocracia e morte².

2.4.1 Primeiro estágio: *do Namoro*

Conforme Adizes (2002, p. 11), “o primeiro estágio no desenvolvimento de uma organização é chamado de *Namoro*. A organização ainda não nasceu. Ela existe apenas enquanto idéia”. Conforme o mesmo autor, nesta fase dá-se destaque às idéias e às possibilidades que o futuro oferece, embora fisicamente a empresa ainda não exista. Durante esse período de muito falatório e pouca ação, o fundador está firmando um compromisso, ou desistindo do mesmo. Nesta fase sua idéia vai sendo testada em outras pessoas. E o que pensam elas? Será que isso é viável? Quanto mais se vende a idéia para os outros, mais firme torna-se o seu próprio compromisso. A mesma confirmação de compromisso ocorre de forma

² Com base na obra de Adizes (2002), são citadas aqui as principais características de cada uma das fases do ciclo de vida organizacional, com o objetivo de proporcionar ao leitor deste trabalho uma visão panorâmica do modelo, considerando que o mesmo constitui-se em parte fundamental de análise proposta.

análoga no namoro que precede o casamento. Esse processo de firmar compromisso é acompanhado de muita empolgação, muito entusiasmo e muita emoção.

O processo de firmar compromisso pode gerar problemas anormais, complexidades ou patologias. Da mesma forma, no estágio de Namoro do ciclo de vida organizacional pode ocorrer um fenômeno idêntico. Ao firmar um compromisso, o fundador pode estar fazendo promessas das quais ele, talvez venha se arrepender. Num namoro normal a razão pode ser aplicada ao sonho sem destruí-lo. A diferença entre um namoro normal e um patológico depende de se ter colocado ou não a realidade à prova. Um namoro que não testa a realidade é um mero *caso*; ao surgir o primeiro obstáculo, o compromisso deixa de existir. A idéia permanece no plano da fantasia; não chega a ser operacionalizada. O mesmo ocorre nas organizações. O futuro empresário fica empolgado com uma idéia e quer logo negociar a formação de uma sociedade; entretanto, quando os detalhes são explicitados *por escrito*, o projeto já não parece tão excitante. Ao criar um negócio, o fundador deve acreditar na existência de uma necessidade real a ser satisfeita, é acreditar na existência dos clientes reais que saberão apreciar o que ele faz (ADIZES, 2002).

Num casamento, uma relação de amor é necessária para firmar-se um compromisso. No ciclo de vida da empresa o fundador precisa *apaixonar-se* pela idéia do negócio que está concedendo. Mais tarde, quando a empresa já tiver nascido, é o seu amor por esse recém-nascido que preservará a sua motivação durante os momentos difíceis da Infância (ADIZES, 2002).



Figura 1: Estágio do Namoro

Fonte: Adizes, 2002, p. 11

2.4.2 Segundo estágio: *da Infância*

Segundo o mesmo autor, assumido o risco, a empresa é aberta, as idéias e as possibilidades deixam de ser o enfoque principal do empresário. Agora a atenção é direcionada para a produção de resultados, ou seja, para a satisfação das necessidades para as quais a empresa foi criada. No momento em que existe risco, não se precisa mais de idéias e sim de vendas. Esse estágio do ciclo de vida da organização é análogo ao período antes e imediatamente após o casamento. No namoro havia tempo para conversar e sonhar. Porém, assumido o risco, não há mais tempo para conversar, mas apenas para agir. Nesse estágio da vida da empresa, não é o que uma pessoa *pensa* que conta, mas o que ela faz. Enquanto isso, os sonhadores de outrora passam a ser rejeitados e desestimulados. Uma organização Criança tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos. Todo o seu sistema administrativo pode estar escrito no verso de um velho envelope enfiado no bolso do colete do fundador.

Neste estágio a principal preocupação da empresa está focada no produto e em sua venda, não há preocupação com planejamento financeiro (metas/objetivos), com a parte organizacional das finanças (livro-caixa formal, contas a pagar/receber). A maioria dos funcionários, inclusive o empreendedor, encontra-se na rua vendendo, ou seja, *fazendo*. São poucas as reuniões com o pessoal, a organização é altamente centralizada e poderia ser bem descrita como um *show individual*. As agendas são superlotadas e as datas de entregas começam a ser adiadas. Se um produto é entregue no prazo, talvez lhe falte alguma peça, ou pode vir sem o manual de instruções. Entretanto, a organização mantém-se aberta às reclamações dos clientes, tentando satisfazer as necessidades destes, também há muita devolução de mercadoria e retrabalho, geralmente é necessário trabalhar nos finais de semana e nos feriados (ADIZES, 2002).

A organização Criança é um ambiente muito pessoal. Nela todos chamam-se pelo primeiro nome, há pouquíssima hierarquia e inexistente um sistema de contratação de pessoal ou de avaliação de desempenho. Nesse estágio do ciclo de vida, a organização é como uma criança de colo. Ela exige seu “leite” (capital operacional) frequentemente; e, não o obtendo, torna-se muito vulnerável. Geralmente carece de profundidade gerencial, ou seja, não há ninguém com capacidade para assumir a direção se o fundador vier a falecer. Ela não possui passado nem experiência, de modo que um erro no projeto do produto, ou nas vendas, nos

serviços ou no planejamento financeiro pode ter repercussões fatais. Além desse, mais dois fatores críticos são capazes de provocar problemas patológicos numa organização Criança:

- uma infusão periódica de dinheiro (leite), se não obtiverem o suficiente, elas morrem;
- o compromisso do fundador (o amor dos pais), se for pouco, a organização também pode perecer.

Em uma Organização Criança há uma tendência de subestimar-se a necessidade de dinheiro e de capital de giro, decorrente do entusiasmo típico do fundador durante o estágio de Namoro. A tendência é de antecipar sucessos enormes e necessidades mínimas de capital de giro para financiar aumento do estoque ou das contas a receber, geralmente encontram dificuldades para financiar o crescimento com recursos próprios. As tribulações da subcapitalização durante a Infância podem ser evitadas se, durante o Namoro, o fundador examinar a fundo o quê e como isso será realizado e quem irá executar, tanto no curto como a longo prazo (ADIZES, 2002).

Para que a Infância seja cheia de saúde, é preciso haver um plano comercial realista e o fluxo de caixa deve ser monitorado semanalmente. Monitorar o giro das contas a receber e do estoque também é essencial para que se evite um incremento desnecessário do capital de giro capaz de destruir a liquidez da organização Criança. Toda organização Criança reclama que é subcapitalizada, mas suas tentativas de gerar caixa incorrem em vários erros fundamentais:

- tomar empréstimos a curto prazo para investimentos que só produzem resultados a longo prazo;
- começar a vender com desconto para gerar dinheiro em caixa, os descontos podem ser tais que não chegam a cobrir os custos variáveis, como resultado, quanto mais a empresa vende, maior o seu prejuízo;
- vender ações a capitalistas de risco (*venture capitalists*) pouco solidários a sua “causa”.

Nesse estágio da vida da empresa, pode ocorrer uma patologia denominada de *Mortalidade Infantil*, ou seja, quando o estágio da Infância se prolonga demasiadamente, o fundador se cansa, as crises, os erros se agravam e o caixa se arruína. Caso não receba apoio

da família e os problemas não forem superados, pode ser fatal. Outra variável capaz de provocar a mortalidade infantil é o fundador relegar o seu compromisso. Por que o compromisso do fundador é tão importante? Uma criança dá muito trabalho e significa noites mal dormidas. Mas o que oferece ela em troca? Mesmo quando um bebezinho sorri, não porque ele reconhece alguém, mas por estar animado e querer transmitir algo. Por que então os pais se mostram tão comprometidos a despeito de tão pouco retorno? Porque é o *seu bebê*. O mesmo ocorre com o fundador de uma empresa. Na infância, não há qualquer retorno tangível. O que sustenta e anima o fundador é o compromisso que ele assumiu durante o Namoro. Se o seu compromisso esmorecer, a empresa morre. Mas uma empresa não pode permanecer Criança para sempre. Apesar das crises, passa para o estágio seguinte, que é quando a sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar (ADIZES, 2002).

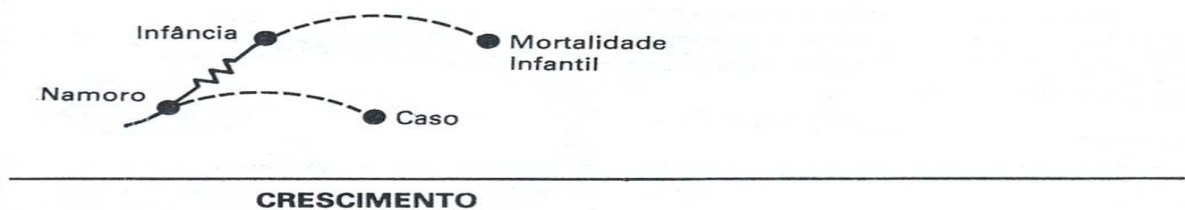


Figura 2 : Estágio da *Infância*

Fonte: Adizes, 2002, p. 34

2.4.3 Terceiro estágio: do *Toca -Toca*

Segundo o autor tomado por referência, a organização no estágio Toca-Toca é percebida quando chega a uma fase em que a idéia já está em funcionamento, em que a empresa já resolveu o seu fluxo de caixa negativo e que as vendas aumentam rapidamente sem grandes esforços. Ela parece que não só está sobrevivendo, como também florescendo, em conseqüência o fundador e a organização tornam-se arrogantes. O início de uma empresa no ciclo Toca-Toca é como um bebê que começa a engatinhar: ele quer ir a toda a parte, não

vê problemas, só oportunidades. Numa analogia com a vida humana, nesse ciclo a empresa também passa por períodos de crescimento, assim como um garoto de dois anos, que os pais não podem perdê-lo de vista um instante sequer, pois o garoto não pára de se meter em encrencas que dificilmente conseguirá sair sozinho. A organização Toca-Toca requer o mesmo tipo de atenção e se o sucesso do presente fez o fundador esquecer as dificuldades da infância é a realização de um dos seus sonhos, e se um sonho pode se realizar, por que não outros?

Nesta fase, o espaço físico é escasso porque a empresa cresce muito depressa, novos escritórios vão sendo adquiridos à medida que se tornam necessários, também é normal uma empresa Toca-Toca espalhar-se por toda a cidade, região ou país. Se na infância a organização é gerenciada pelas crises, no estágio Toca-Toca as crises é que são gerenciadas e sua atenção está focada agora na parte mercadológica, ou seja, nas vendas e em conquistar uma fatia maior do mercado. Se na Infância o mais importante para a organização era o produto, agora ela se volta para o mercado, ou seja, para as vendas, essa orientação para as vendas pode ter conseqüências anormais, porque a empresa pressupõe uma margem de lucro sobre as vendas, acreditando que mais vendas significam automaticamente mais lucros. Entretanto, a rapidez do seu crescimento e de suas mudanças torna ineficaz a sua contabilidade de custos. Como resultado, a organização geralmente não sabe quais são os custos das mercadorias vendidas e o preço líquido do produto pode ser inferior ao custo total do produto vendido, em conseqüência, quanto mais a empresa vender, mais tem prejuízos (ADIZES, 2002).

Segundo o mesmo autor, neste ciclo a empresa já conta com recursos financeiros, mesmo sem ter conhecimento profundo de contabilidade gerencial, também possui carência de pessoal (técnico) para trabalhar na empresa, não há a utilização e ou sistema para realizar a formação do custo da mercadoria vendida e nem planejamento organizacional. Por isso, a empresa tende a se expandir, abrindo postos de vendas e ou filiais em outras localidades, mesmo não considerando o custo e o retorno do capital investido, tanto na matriz como nas filiais. Tenta delegar atribuições para seus colaboradores, mas encontra muitas dificuldades para estabelecer regras e procedimentos, geralmente os viola.

Neste estágio pode ocorrer uma patologia denominada de cilada do fundador ou cilada familiar. A organização Toca-Toca que não conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e que não conseguir institucionalizar sua liderança cai na cilada do fundador ou familiar. As organizações Toca-Toca patológicas são como miniconglomerados; elas tendem a se envolver num sem-números de negócios correlatos ou não. Com tanta diversidade, a empresa torna-se dispersa demais, inevitavelmente cometendo o erro de ingressar num negócio sobre o qual nada entende e pode perder todo o seu dinheiro. Nos três primeiros estágios do ciclo de vida (Namoro, Infância, Toca-Toca) o fundador é basicamente a empresa, se a empresa precisa de empréstimo bancário, o fundador precisa empenhar seus bens pessoais além dos da empresa, pois o banco vê as duas entidades como uma só. Nesta fase, o fundador quer delegar, mas não quer perder o controle. O seu afastamento da empresa é gradativo, juntamente com as dificuldades inerentes à delegação, cria-se uma espécie de “abraço por controle remoto”, que é a pior situação possível (ADIZES, 2002).

Conforme o mesmo autor, a cilada do fundador ocorre quando ele tenta delegar autoridade e responsabilidade, mas, ao mesmo tempo, que o fundador pretende descentralizar as tarefas não quer perder o controle da empresa. Para isso, delega autoridade e responsabilidade para um terceiro (gerente), porém, isso geralmente não funciona muito bem, o fundador toma para si o papel de observador, que fica apenas aguardando o momento de retomar o controle. Os subordinados se entusiasma com a idéia do patrão, mas não conseguem colocá-las em prática, não agem e se estabelece na empresa um estado de paralisia. O fundador indignado por ninguém ter agido ou resolvido os problemas em sua ausência, sentindo-se prisioneiro da sua criação, centraliza a autoridade novamente, passa a concentrar muitas funções e não dá conta de fazê-las adequadamente. Então volta a delegá-las novamente, num movimento cíclico interminável de delegação e centralização. É a chamada a síndrome do “ioiô”. Nesta fase da patologia com problemas para descentralizar o poder e a liderança na empresa, se o fundador não está sempre presente, ninguém mais tem o direito, o arrojo, ou a coragem de tomar decisões, a cilada do fundador significa que, se o fundador morrer, a empresa talvez morra também.

A cilada do fundador pode ainda transformar-se numa *cilada familiar*, quando algum membro da família assume a empresa pelo simples fato de ser dono dela e não por sua competência ou experiência. Se isso acontecer, é porque a empresa não soube distinguir entre possuir e gerenciar, entre ser dono e ser gerente. Não soube selecionar a pessoa competente

para o cargo e quem assume é a pessoa com maior direito de propriedade, e isto faz com que os gerentes competentes abandonem a empresa. Para ilustrar a cilada familiar existem diversos ditados populares, conforme Adizes (2002, p. 45). No México “pai mercador; filho *playboy*; neto mendigo”, na China “de tamanco nos pés a tamanco nos pés em três gerações”, nos Estados Unidos “do nada ao nada em três gerações”, no Brasil “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Para sair deste estágio e ou da patologia a empresa necessita superar a crise, desenvolver seus sistemas administrativos e institucionalizar sua liderança, para despertar da arrogância e passar para o próximo estágio do ciclo de vida organizacional. Assim, a empresa passa por diversas crises, mas o fato é que tem que ser uma crise de grandes proporções para despertar o atrevido. Esse é o início do próximo ciclo de vida (ADIZES, 2002).



Figura 3: Estágio do *Toca-Toca*

Fonte: Adizes, 2002, p. 41

2.4.4 Quarto estágio: *da Adolescência*

Para Adizes (2002), neste estágio do ciclo de vida organizacional a empresa renasce, na Adolescência, a organização revigora longe do seu fundador. É um nascimento emocional. A empresa é de fato como um adolescente tentando estabelecer sua independência da família. Esse nascimento é mais doloroso e mais prolongado do que o nascimento físico da Infância. As atitudes comportamentais da organização Adolescente são o conflito e a inconsistência. Por exemplo:

- inconsistência nas metas organizacionais;
- uma mentalidade do tipo “nós contra eles”, da jovem guarda contra a velha guarda;
- inconsistência nos sistemas de remuneração e incentivos.

Essas características resultam em muitas reuniões improdutivas, podem também fazer com que os gerentes mais empreendedores deixem a organização, provocando o seu fim. De crise em crise o fundador vai aprendendo a delegar e, aos poucos, concede aos funcionários a chance de provarem sua capacidade. Mas, ao primeiro sinal de um possível erro, rapidamente recentraliza a autoridade novamente. A empresa necessita tornar-se mais profissional, isso significa menos intuição no seu processo decisório. Significa também que deve *gerar* oportunidades ao invés de ser *impulsionada* por elas. Esse novo líder deve criar sistemas, desenvolver normas de remuneração, redefinir funções e responsabilidades e institucionalizar um conjunto de regras e diretrizes. Mas o comportamento da organização é o espelho do fundador (ADIZES, 2002).

A Adolescência é um ponto crítico de transição, no qual a empresa não precisa de alguém como o fundador e sim de um administrador que complemente o perfil ou o estilo do dono e que esteja ciente de que sua orientação pessoal e a do fundador não entrarão em conflito. O momento exato de troca de gerente é quando a empresa está indo bem, quando não há pressão para aumentar as vendas. A organização ainda não possui sistema administrativo estruturado, nem regras e diretrizes estabelecidas, mas utiliza e monitora o seu fluxo de caixa. A empresa como os colaboradores devem atingir metas previamente estabelecidas. Porém, não existe formalidade no tratar e no vestir, a maioria dos colaboradores são chamados por apelidos, e não é obrigatório o uso de uniformes. Também há alta rotatividade, principalmente dos gerentes mais empreendedores.

Os esforços do novo gerente para elaborar regras e diretrizes são vistos como ataques frontais às bases de poder dos antigos *guerrilheiros*. Os funcionários com mais tempo de casa geralmente se opõem a tais esforços, a antiga estrutura de poder passa por cima da nova linha de comando e vai direto ao fundador reclamar do novo chefe. Quem o fundador acaba apoiando? O novo administrador? Provavelmente não. Assim, o novo gerente é forçado a contratar seu próprio pessoal para flanquear a “velha guarda” da organização. Os colaboradores mais antigos escolhem os lados e passam a prevalecer as táticas de guerrilha.

Panelinhas vão se formando e uma verdadeira cultura de *nós contra eles* é instituída, ou seja, uma verdadeira paranóia e alta rotatividade de pessoal.

A energia que fora outrora dedicada exclusivamente ao mercado e à divulgação dos serviços da empresa agora é despendida quase que inteiramente dentro da organização em brigas internas e nas tentativas de controlar os conflitos que alimentam a máquina de boatos ou que são por ela alimentados. Os conflitos continuam e ameaçam a estabilidade da organização como segue:

- a empresa foi fundada por uma sociedade, o sócio mais estável e melhor organizado começa a se opor ao seu colega e a lutar para expulsá-lo;
- se um gerente de fora é contratado, a disputa pelo controle torna-se ainda mais acirrada, o resultado da batalha depende de quem possuir maior controle;
- a transição mais dolorosa ocorre se a sociedade era uma sociedade familiar, os cônjuges começaram a se alternar com pais, filhos e outros parentes, até que os advogados são convocados a intervir.

Numa organização Adolescente é normal haver conflito nas três dimensões mencionadas acima. Neste ciclo, conforme Adizes (2002), encontra-se a última patologia deste modelo teórico. A crise que se instala no final da adolescência é típica de um conflito de liderança. O chamado “divórcio” é um desvio patológico dessa fase e a empresa não consegue superar seus problemas. O fundador com problemas de controle e alta rotatividade de gerentes, se desilude e vende a empresa. Caso a empresa foi fundada por uma sociedade, o sócio mais criativo em termos de assumir riscos é muitas vezes visto como a principal ameaça à estabilização da empresa. E o sócio mais estável e melhor organizado começa a impugnar o seu colega e luta para expulsá-lo. Em alguns casos, ocorre a saída do gerente contratado e os fundadores retomam o controle, voltando para a fase Toca-Toca, caindo na “armadilha da cilada do fundador”. Caso a empresa seja sociedade familiar, o conflito pelo controle da empresa fica entre os cônjuges, pais, filhos e outros parentes, até que os advogados são chamados a intervir. Geralmente as pessoas mais empreendedoras frustradas se afastam ou vendem a empresa. Nesta fase há dificuldade na contratação de profissionais qualificados e com as dificuldades de lideranças instaladas também existe a possibilidade de venda do negócio ou da fusão da empresa e isso torna o empreendedor não-realizado (ADIZES, 2002).

Com a saída das pessoas mais empreendedoras, quem assume o controle da empresa é mais organizado e estabelece diretrizes e normas, e com isso, perde o espírito empreendedor do estágio anterior (Toca-Toca) e a empresa nunca atinge o seu potencial e passa a agir como uma organização Burocrática nos estágios finais do ciclo de vida e entra no envelhecimento precoce. No estágio da Adolescência e no final do Toca-Toca, também podem ocorrer fusões com empresas do estágio da Aristocracia, que perderam o espírito empreendedor e desejam conquistar novos produtos ou mercados. As organizações da fase da Adolescência e do final do estágio Toca-Toca admiram a estrutura organizada das empresas na fase da Aristocracia e aceitam as negociações. Mas com a fusão as empresas do ciclo da Adolescência e Toca-Toca tornam-se burocratizada e perde seu brilho, passam a trabalhar dentro de um sistema de regras e não se desenvolvem, sofrendo o chamado envelhecimento precoce. Para superar esta crise, a organização deve ser bem-sucedida na sistematização administrativa e institucionalizar a liderança. Assim, a empresa passa para o estágio seguinte do seu desenvolvimento e entra na Plenitude (ADIZES, 2002).

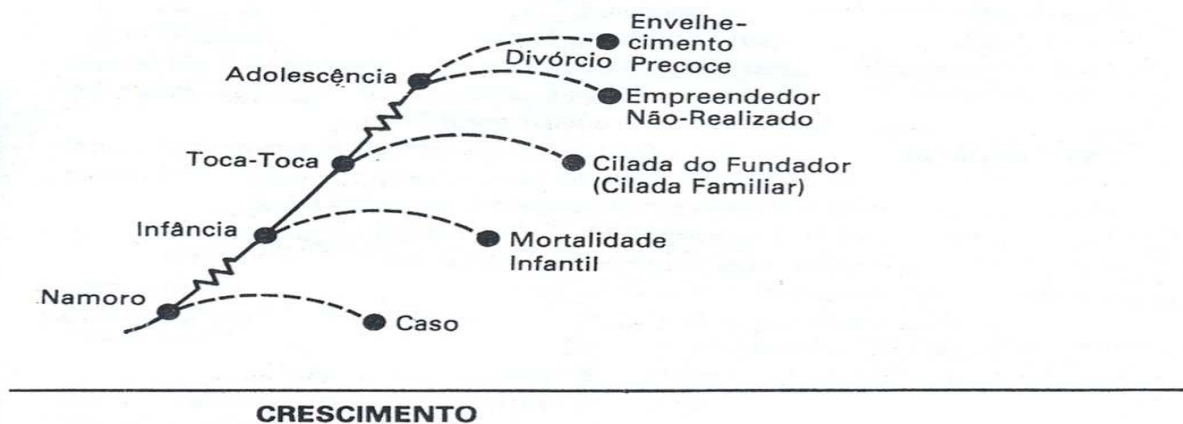


Figura 4: Estágio da *Adolescência*

Fonte: Adizes, 2002, p. 59

2.4.5 Quinto estágio: *da Plenitude*

Conforme o mesmo autor, agora a empresa se encontra estruturada administrativamente, possui planejamento e organização, tanto na parte operacional quanto na

parte administrativa, conta com indicadores de crescimento das vendas e da lucratividade, atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Nesta fase, a empresa tem um orçamento agressivo, e a discrepância entre o previsto e o real é tolerável. Em uma organização Plena existe uma visão e uma agressividade que são comuns do estágio Toca-Toca, mas mantém o controle e a previsibilidade da implementação adquirida durante a Adolescência. A sua vitalidade decorre do impulso que foi gerado no Namoro, posto à prova na Infância, reativado no Toca-Toca, institucionalizado e canalizado na Adolescência e está sendo integralmente capitalizado na Plenitude.

Neste estágio a empresa investe em treinamento para seus colaboradores, geralmente não se queixa de problemas de caixa, mas não significa que tenha dinheiro sobrando. Para uma organização Plena, a escassez de caixa é um acontecimento esperado e possível de ser controlado. A capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes a curto e a longo prazo, continua aumentando mesmo depois da organização deixar a Plenitude, é o ponto mais favorável na curva de ciclo de vida, é quando a organização atinge um equilíbrio no autocontrole e na flexibilidade. As características de uma organização Plena são:

- estruturar os sistemas organizacionais e funcionais;
- possuir visão e criatividade institucionalizadas;
- orientar para a satisfação das necessidades dos clientes;
- organizar, planejar e seguir os seus planos;
- superar suas expectativas de desempenho, previsivelmente;
- capacitar simultaneamente e manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade;
- organizar para gerar novas organizações crianças.

O maior desafio da empresa Plena é permanecer na plenitude, pois não significa que a empresa chegou ao seu destino, mas que ela ainda está crescendo. É um processo, não um ponto final, deve continuar capitalizando-se para não ver baixar a sua taxa de crescimento de forma que sua vitalidade organizacional acabe regredindo, por que desta forma passa para a fase seguinte, denominada Estável, que é o fim do crescimento e o começo do seu declínio (ADIZES, 2002).

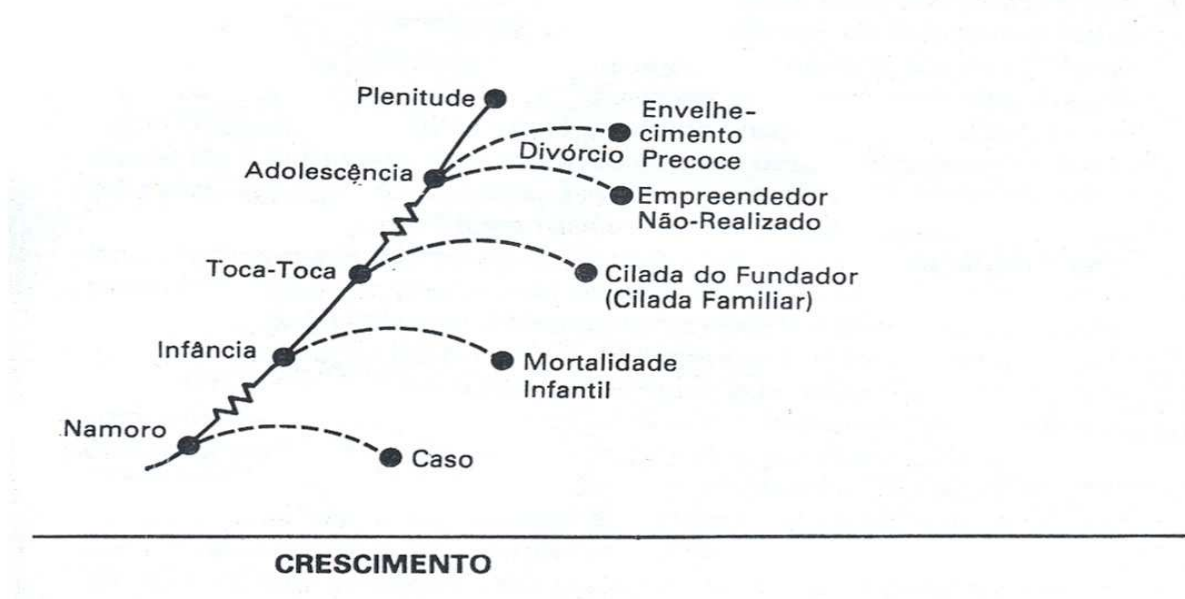


Figura 5: Estágio da *Plenitude*

Fonte: Adizes, 2002, p. 62

2.4.6 Sexto estágio: da *Estabilidade*

Conforme o mesmo autor, nessa fase a empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. Está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar, a atmosfera torna-se mais formal, não há mais entusiasmos como outrora, mesmo com novas idéias. A maior preocupação da empresa é proteger o que conquistou. Há grande formalidade no tratamento e no vestir de seus dirigentes e colaboradores, também começa a diminuir o investimento em marketing para aumentar a lucratividade. O primeiro sinal de sua estabilidade é a perda do espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à Plenitude. Inicia-se uma preocupação com o retorno do capital investido, mas se demonstra mais interesse nas relações interpessoais do que nos riscos. São características da organização Estável:

- expectativas menores de crescimento;
- começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro;
- expectativas menores de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas;
- desconfia das mudanças;

- recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado;
- interessada mais nas relações interpessoais do que em riscos.

Caso a criatividade permaneça estagnada por muito tempo, a capacidade da empresa em satisfazer as necessidades dos clientes é afetada. Enquanto as organizações crescem, são visíveis os pontos de transição, mas quando envelhecem é apenas um processo progressivo de deterioração contínua. A empresa possui propósitos, atividades, integração e a competência administrativa de uma organização Plena. Entretanto, a atividade energética do empreendedor está ausente, os germes da decadência não estão à vista, mas começam a ser percebido pelo comportamento do fundador. A passagem para o estágio seguinte no ciclo de vida, a Aristocracia, acontece aos poucos, sabe-se que pode ocorrer, mas o fundador age de maneira discreta e suave e a passagem para o próximo estágio, acontece sempre com muita elegância. Neste estágio não há qualquer evento notável de transição, ocorre de forma lenta.

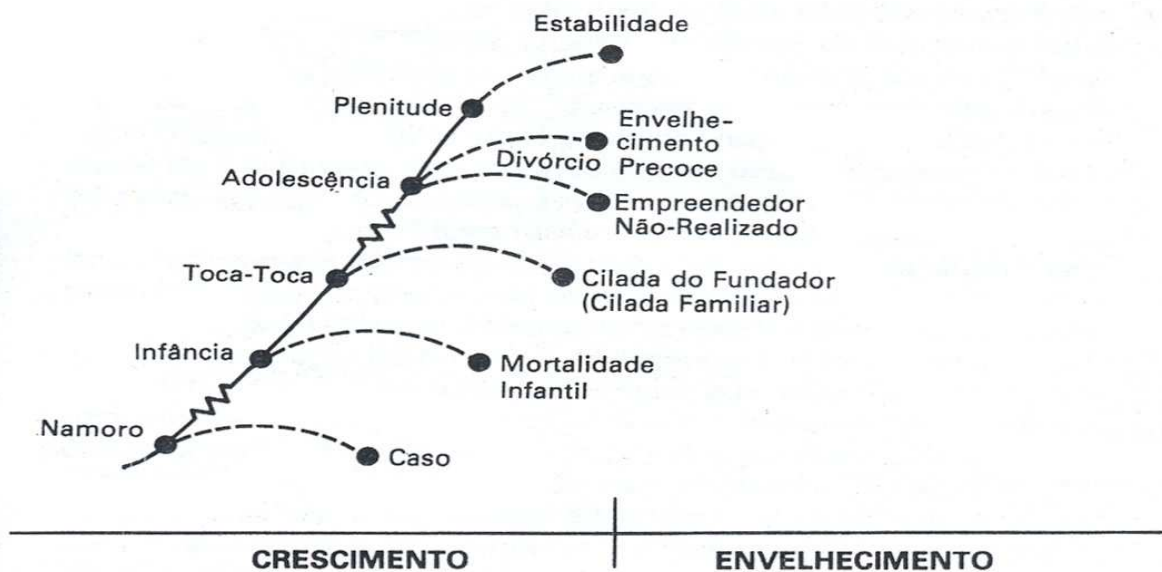


Figura 6: Estágio da *Estabilidade*

Fonte: Adizes, 2002, p. 68

2.4.7 Sétimo estágio: da *Aristocracia*

Para Adizes (2002), ao ingressar nesta fase do ciclo de vida organizacional a organização é menos ativa e mais passiva diante das oportunidades em longo prazo. Sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes no curto prazo também é afetada. Esse estágio é definido pelos seguintes padrões de comportamento:

- aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios organizacionais e instalações;
- enfatiza-se *como* as coisas são feitas, não *o que é* ou *por que é* feito;
- há grande formalidade e tradição no vestir e no falar;
- as pessoas, individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa, mas também, enquanto grupo, o lema operacional é “não fazer ondas”;
- há um baixo nível de inovação interna e a empresa pode adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar, dessa maneira, o espírito empreendedor que perdeu;
- a organização tem dinheiro, tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição do controle acionário.

Quando uma organização chega à Aristocracia, somente a uniformidade permanece, pois apresentar uma imagem desejada deixou de ser necessariamente funcional. A formalidade no vestir reflete a sua uniformidade conservadora no pensar, a forma sobrepõe-se à função na atmosfera organizacional e expressa-se nos móveis, nas roupas, nos memorandos e na própria utilização do espaço. Enfatiza-se *como* as coisas são feitas, não *o que é* ou *por que é* feito, há preocupação manifestada também pelas pessoas, individualmente com a vitalidade da empresa, também, enquanto grupo, o lema operacional é “não fazer ondas”, negócios como sempre. As Aristocracias, de um modo geral, tentam aumentar os lucros elevando a receita e não reduzindo os custos, elevando não as vendas unitárias, mas o preço de cada unidade. Ocasionalmente há uma redução de custos em culturas aristocráticas, mas só quando a organização é obrigada a isso e, mesmo assim, o corte é de coisas triviais. Um problema no futuro não é tão dispendioso quanto o mesmo problema enfrentado hoje, o futuro previsto e temido talvez nem venha a ocorrer. Há uma história que ilustra bem esse ponto.

Dois ladrões foram lançados à prisão para serem executados. Um deles enviou uma mensagem ao sultão dizendo que, se lhe fosse concedidos três anos, ele ensinaria o cavalo predileto deste a falar. – Como você pode prometer uma coisa dessas? – perguntou o outro ladrão. – Ninguém pode ensinar um cavalo a falar! – Quem sabe? – retrucou o primeiro. – Em três anos talvez o sultão tenha morrido, ou talvez o cavalo tenha morrido, ou talvez ainda o cavalo tenha aprendido a falar! (ADIZES, 2002, p. 81).

As organizações Aristocráticas têm dinheiro e preferem comprar empresas no estágio final do ciclo Toca-Toca e na Adolescência. São atraídas pela nova tecnologia ou por um mercado em expansão, por sua vez, as organizações compradas acreditam que as empresas mais ricas e organizadas permanecem no mercado com mais facilidades. Mas, na realidade as empresas compradas são submetidas à formalidade a que não estavam acostumadas e sentem-se sufocadas e o espírito empreendedor pode extinguir-se. Esta fase compara-se com um casamento que começa a ruir. O casal pode tentar solidificar a relação firmando novos compromissos, seja tendo um filho ou comprando uma casa nova. As empresas desesperadas com a incessante diminuição da sua fatia do mercado e com a queda de suas receitas e lucros, a organização Aristocrática ingressa na fase seguinte do ciclo de vida. Isso não acontece aos poucos, o ingresso é rápido e violento (ADIZES, 2002).



Figura 7: Estágio da *Aristocracia*

Fonte: Adizes, 2002, p. 71

2.4.8 Oitavo estágio: *da Burocracia Incipiente*

Ainda conforme o mesmo autor, na organização Aristocrática há o silêncio que precede uma tempestade. As pessoas sorriem, são simpáticas e tratam-se com cordialidade. Na Burocracia Incipiente, quando os maus resultados tornam-se afinal evidentes, ao invés de

lutarem contra os concorrentes como deveriam, os colaboradores começam a lutar entre si. São características típicas desse comportamento:

- destaca-se *quem* causou um problema, e não *o que* fazer a respeito;
- há muito conflito, muitas facadas pelas costas, muitas brigas internas;
- a paranóia paralisa a organização; ninguém quer ficar a descoberto, ninguém quer mostrar o jogo;
- o importante passa a ser as guerras territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento.

À medida que o desempenho da organização continua a declinar, o fluxo de caixa fica negativo, que outrora era positivo, e a maior preocupação da empresa é a sobrevivência. Na Burocracia Incipiente as pessoas começam a lutar entre si num “salve-se quem puder”, os seus colaboradores tornam-se ainda mais paranóicos, os melhores e mais competentes, por serem mais temidos, são demitidos ou partem por conta própria. Esse ciclo continua até que o resultado final seja a falência, ou uma Burocracia plena estatizada ou subsidiada pelo governo. Se a empresa for subsidiada ou nacionalizada, a sua vida se prolonga. Ela renasce. Embora devesse ter morrido, ela é mantida viva, tornando-se um cadáver com vida artificial. Nesta fase o que importa são as regras e diretrizes, não há qualquer orientação evidente para os resultados ou para a satisfação das necessidades dos clientes (ADIZES, 2002).



Figura 8: Estágio da *Burocracia Incipiente*

Fonte: Adizes, 2002, p. 84

2.4.9 Nono e décimo estágios: da *Burocracia e Morte*

Os últimos estágios deste ciclo de vida organizacional são a Burocracia e a Morte, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente e conhece todas as regras, mas não se lembra por que elas existem, sua existência justifica-se não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir. A morte só é afastada através de sistemas artificiais de vida. São características dessa fase:

- seus sistemas são numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais;
- está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma;
- não há qualquer senso de controle;
- para conseguirem trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem ou abrirem caminho por meio dos sistemas.

As organizações do ciclo da Burocracia mantêm-se vivas graças ao monopólio que detêm de certas atividades, um público cativo forçado por lei a comprar seus serviços, e os sistemas externos de contorno que os clientes criam. Quando forçadas a reorganizar-se rapidamente, não sobrevivem ao esforço. No entanto, as organizações Burocráticas podem continuar vivendo um prolongado estado de coma. Isso acontece quando conseguem funcionar totalmente isoladas do ambiente externo. Por exemplo, organizações nas quais se incluem os monopólios e os órgãos governamentais. Os sindicatos ou as pressões políticas poderão mantê-las vivas porque ninguém ousa eliminar um órgão que dá empregos. O resultado é um prolongamento artificial da vida. A verdadeira morte pode levar anos. A morte ocorre quando ninguém mais tem compromisso com a organização. A seguir a figura 9 ilustra todo o modelo teórico adotado para este estudo (ADIZES, 2002).



Figura 9: Estágio da *Burocracia e Morte*

Fonte: Adizes, 2002, p. 87

Abordada a revisão bibliográfica dos principais temas e conceitos da pesquisa, parte-se para a contextualização da aplicação, com a finalidade de situar a pesquisa em seu âmbito de abrangência.

CAPÍTULO 3 - CONTEXTO DE APLICAÇÃO: AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO VALE DO RIO TAQUARI

3.1 As microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil

Numa definição generalizada, ainda que pouco precisa, MPE's são um tipo de empresas com um número reduzido de trabalhadores, nas quais o faturamento é modesto. Não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das MPE's. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição, tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do segmento: ora baseia-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos, ou ainda em outros critérios. A utilização deste termo ser divergente decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.) (IBGE , 2003).

Ainda segundo IBGE (2003), são características das MPE's:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo principalmente, em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;

- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- relação de complementaridade e subordinação com empresas de grande porte.

No entanto, no contexto desta investigação, é importante definir o que se entende por MPE's, uma vez que elas podem ser vista sob, no mínimo, dois aspectos: classificação de porte, segundo o número de funcionários ou de acordo com o faturamento bruto anual.

Conforme a Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, Capítulo 2º, Inciso II, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de pequeno porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE's. Importante ressaltar que o regime simplificado de tributação SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Os limites estipulados na MP 275/05³ são:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

³ MP - Medida Provisória - Lei Federal 11.196, de 21 de novembro de 2005, na qual foram alterados os limites de faturamento bruto anual para fins de classificação das pessoas jurídicas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) – incisos I e II do art. 2º da Lei 9.317/96, alterados pelo art. 33 da Lei 11.196/05.

- **Empresa de pequeno porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Já os Estados têm uma gama variada de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande diversidade de conceitos, definidos de acordo com a sua situação econômica e fiscal.

Além do critério adotado pelo Governo, conforme Lei 11.196/05, o SEBRAE utiliza o conceito de pessoas ocupadas - PO nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença das MPE's na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- **Microempresa:** na indústria e na construção civil até 19 PO; no comércio e serviços, até nove PO;
- **Empresa de pequeno porte:** na indústria e construção civil de 20 a 99 PO; no comércio e serviços, de 10 a 49 PO.

Nos levantamentos dos censos e pesquisas socioeconômicas, anuais e mensais, o IBGE classifica as empresas segundo as faixas de pessoal ocupado total, critério também adotado pelo SEBRAE. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui, também, os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários (IBGE, 2003 e SEBRAE, 2006).

Assim, no contexto deste estudo são consideradas como MPE's aquelas que compreendem o critério adotado de faixa de PO, ou seja, para microempresas até 19 PO e para as pequenas empresas, de 20 a 99 PO.

3.2 A região do Vale do Rio Taquari e as micro e pequenas empresas

Toda região é conhecida e reconhecida por algum fato que a destaca. Em outras palavras, toda região identifica-se ou é identificada por determinadas características (econômicas, sociais, políticas, culturais, tecnológicas, ambientais) que a diferenciam das

demais regiões, com o Vale do Rio Taquari não é diferente. A diferença começa pela predominância quase que absoluta da pequena propriedade, seja a urbana, seja a rural. Sobre essa base de pequena propriedade é que vai se assentar o pequeno negócio: pequena produção agrícola, pequena indústria, pequeno comércio, pequena prestação de serviço, entre outros, mas dinâmicos negócios regionais (UNIVATES, 2007).

Vista e concebida como uma extensão da família, a comunidade tornou-se outra diferença que identifica o Vale do Rio Taquari. Baseado no tripé pequeno negócio, trabalho familiar e vida comunitária, é que se estrutura e se organiza todo um sistema produtivo (material, cultural, ideológico) que vai dar forma e conteúdo a uma economia diversificada, à comunidades diferenciadas (étnicas e culturalmente) e à administração política descentralizada nos trinta e sete municípios que compõem o Vale do Rio Taquari (UNIVATES, 2007).

O Vale do Rio Taquari está localizado na região centro-leste do Estado do Rio Grande do Sul e dista, em média, 150 quilômetros de Porto Alegre. A região situa-se às margens do rio Taquari e afluentes, na extensão compreendida entre os municípios de Arvorezinha e Taquari, estendendo-se, ao oeste, até os municípios de Progresso e Sério e, ao leste, até Poço das Antas e Paverama, com um total de trinta e sete municípios (Anexo A). Possui uma área total de 4.867,0 Km² (1,73% da área do Estado do RS – FEE 2006) e uma população total de 320.788 habitantes (2,95% do Estado do RS – Estimativa FEE 2006); densidade demográfica de 65,9 hab/km² (FEE-2006), taxa de analfabetismo 6,73% (FEE-2000), conforme (FEE, 2007 e Boletim Informativo do CODEVAT, out/2007).

A região do Vale do Rio Taquari tem na agropecuária uma fatia importante da sua atividade econômica. Como fornece matérias-primas para as indústrias de transformação e de beneficiamento, acaba impulsionando uma parcela significativa da economia do Vale. Conforme referido anteriormente nas considerações do IBGE e do SEBRAE sobre a classificação das MPE's, verificou-se que no Vale do Rio Taquari, num universo de 2.018 empresas no segmento da indústria de transformação, 1710 são microempresas e 235 pequenas empresas, ou seja, 84,74% microempresas e 11,65% pequenas empresas, representam juntas 96,38% do total das empresas do Vale do Rio Taquari (RAIS/MTE, 2005). A seguir são apresentadas as respectivas tabelas do segmento da indústria de transformação

no Vale do Rio Taquari, explicitando o número de indústrias existentes por segmento e municípios em 2005.

Tabela 2 – Número de indústrias de transformação no Vale do Rio Taquari em 2005

Segmentos Municípios	Agronegócio	Alimentos	Confeções/Têxtil	Construção Civil	Couro/Calça- dista	Ind. do papel, papelo, gráfica	Ind. química	Metal/Mecâ- nica	Moveleiro	Outros	Total
Anta Gorda	2	7	1	2	7	0	0	2	3	2	26
Arroio do Meio	15	27	8	11	24	6	7	20	23	13	154
Arvorezinha	5	14	1	15	2	5	0	4	7	5	58
Bom Retiro do Sul	16	4	1	5	8	2	2	3	5	0	46
Canudos do Vale	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	4
Capitão	2	1	0	0	3	0	0	0	4	0	10
Colinas	1	2	1	0	4	1	1	2	2	0	14
Coqueiro Baixo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Cruzeiro do Sul	18	16	5	9	5	3	3	5	8	0	72
Dois Lajeados	3	3	2	0	1	0	0	2	4	0	15
Doutor Ricardo	1	4	0	1	1	0	0	0	3	0	10
Encantado	10	22	15	41	5	8	4	14	24	9	152
Estrela	24	36	15	74	24	10	14	25	30	31	283
Fazenda Vilanova	7	5	1	1	5	0	0	0	1	0	20
Forquetinha	1	1	0	1	2	0	0	1	2	0	8
Ilópolis	1	10	1	6	1	3	1	1	4	0	28
Imigrante	3	3	6	1	1	1	6	3	3	0	27
Lajeado	23	69	49	146	12	34	18	48	44	23	466
Marques de Souza	6	4	0	5	1	1	2	1	3	0	23
Mato Leitão	4	8	0	4	0	0	0	1	1	0	18
Muçum	6	7	4	5	4	1	2	3	10	0	42
Nova Bréscea	2	4	3	3	0	0	0	2	3	0	17
Paverama	8	5	1	0	11	3	1	5	4	0	38
Poço das Antas	0	1	1	1	1	0	1	1	5	3	14
Pouso Novo	3	0	1	1	0	0	0	0	2	0	7
Progresso	1	2	1	1	1	0	0	2	11	1	19
Putinga	2	5	1	0	1	1	0	0	2	3	15
Relvado	0	1	0	0	0	1	1	0	5	0	8
Roca Sales	8	16	1	3	4	2	3	2	11	1	51
Santa Clara do Sul	4	8	3	4	7	2	0	3	2	0	33
Sério	1	0	1	2	0	0	0	0	1	1	6
Tabaí	6	1	0	1	2	0	0	1	5	0	16
Taquari	14	7	6	17	2	3	4	10	13	0	76
Teutônia	37	16	13	54	33	6	5	20	40	0	224
Travesseiros	1	1	0	0	0	0	0	0	5	0	7
Vespasiano Corrêa	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
Westfália	0	3	0	1	0	0	0	0	1	0	5
Vale do Rio Taquari	237	314	143	415	174	93	75	181	293	93	2.018

Fonte: elaborado pela autora com base na RAIS/MTE 2005 e consulta ao Banco de Dados Regional/UNIVATES – BDR, abril2007.

Tabela 3 – Número de indústrias de transformação no Vale do Rio Taquari em 2005

Município	Nº ME	Nº PE	Nº MDE	Nº GE	TOTAL	% ME	% PE	%
	(até 19-PO)	(20 – 99 PO)	(100-499 PO)	(500 ou mais PO)	EMPRESAS			TOTAL ME+PE
Anta Gorda	21	4	1	0	26	80,77	15,38	96,15
Arroio do Meio	124	19	10	1	154	80,52	12,34	92,86
Arvorezinha	55	3	0	0	58	94,83	5,17	100,00
Bom Retiro do Sul	37	3	5	1	46	80,43	6,52	86,96
Canudos do Vale	3	1	0	0	4	75,00	25,00	100,00
Capitão	7	3	0	0	10	70,00	30,00	100,00
Colinas	13	0	1	0	14	92,86	0,00	92,86
Coqueiro Baixo	1	0	0	0	1	100,00	0,00	100,00
Cruzeiro do Sul	61	7	4	0	72	84,72	9,72	94,44
Dois Lajeados	15	0	0	0	15	100,00	0,00	100,00
Doutor Ricardo	9	1	0	0	10	90,00	10,00	100,00
Encantado	130	15	6	1	152	85,53	9,87	95,39
Estrela	237	40	6	0	283	83,75	14,13	97,88
Fazenda Vilanova	15	4	1	0	20	75,00	20,00	95,00
Forquetinha	7	0	1	0	8	87,50	0,00	87,50
Ilópolis	27	1	0	0	28	96,43	3,57	100,00
Imigrante	17	9	1	0	27	62,96	33,33	96,30
Lajeado	403	56	4	3	466	86,48	12,02	98,50
Marques de Souza	23	0	0	0	23	100,00	0,00	100,00
Mato Leitão	15	2	1	0	18	83,33	11,11	94,44
Muçum	35	5	2	0	42	83,33	11,90	95,24
Nova Bréscia	17	0	0	0	17	100,00	0,00	100,00
Paverama	28	9	1	0	38	73,68	23,68	97,37
Poço das Antas	11	3	0	0	14	78,57	21,43	100,00
Pouso Novo	7	0	0	0	7	100,00	0,00	100,00
Progresso	17	2	0	0	19	89,47	10,53	100,00
Putinga	13	2	0	0	15	86,67	13,33	100,00
Relvado	8	0	0	0	8	100,00	0,00	100,00
Roca Sales	41	7	3	0	51	80,39	13,73	94,12
Santa Clara do Sul	22	8	2	1	33	66,67	24,24	90,91
Sério	6	0	0	0	6	100,00	0,00	100,00
Tabaí	13	3	0	0	16	81,25	18,75	100,00
Taquari	65	5	6	0	76	85,53	6,58	92,11
Teutônia	193	22	5	4	224	86,16	9,82	95,98
Travesseiro	6	1	0	0	7	85,71	14,29	100,00
Vespasiano Corrêa	4	0	1	0	5	80,00	0,00	80,00
Westfália	4	0	1	0	5	80,00	0,00	80,00
TOTAIS	1710	235	62	11	2018	84,74	11,65	96,38

Fonte: elaborado pela autora com base na RAIS/MTE 2005 e consulta ao Banco de Dados Regional – BDR, abril/2007.

O Vale do Rio Taquari, como outras regiões, depende da conciliação das políticas que impulsionam o crescimento com objetivos locais. A organização da sociedade local pode transformar o crescimento advindo dos desígnios centrais em efeitos positivos, ou melhor, em desenvolvimento para a região. No entanto, a região não pode ser vista apenas como um fator geográfico, mas como um ator social, como elemento vivo do processo de planejamento, assim como, as MPE's contribuem como o desenvolvimento de uma região.

Uma importante função das MPE's no crescimento e desenvolvimento da região é a de servir de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

Há, também, o desconhecimento de tecnologias disponíveis que podem melhorar a produtividade da empresa. Tanto pelas limitações das MPE's, como pelo próprio desconhecimento e falta de tempo do empresariado, o resultado é que empregam-se tecnologias desatualizadas e, portanto, com níveis de produção inadequados. Não são somente as tecnologias de ponta que envolvem o processo produtivo, mas também as tecnologias comerciais e as relativas ao desenvolvimento organizacional ou de gestão empresarial que limitam as possibilidades competitivas das MPE's no mercado. A importância da cooperação e estímulo das entidades públicas e privadas para inserção e êxito é fundamental para o sucesso das MPE's. Com políticas apropriadas de crédito e estímulos para terem acesso à tecnologia, podem converter-se em agentes ativos do desenvolvimento regional (SEBRAE, 2006).

Na seqüência, o próximo capítulo apresenta os principais procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa, para que, em seguida, sejam apresentados os resultados das análises realizadas.

CAPÍTULO 4 – ESCOPO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

4.1 Abordagem epistemológica

Conforme Triviños (1987), há diversos enfoques distintos para se chegar ao conhecimento (epistemologia) que foram se consolidando ao longo da história: o positivismo (com um enfoque mais quantitativista), a dialética (com um enfoque mais crítico) e a fenomenologia (com um enfoque mais perceptivo), entre outros.

Este estudo objetiva investigar, com o auxílio de uma abordagem interdisciplinar, por que e como está o desempenho gerencial, organizacional e socioeconômico das MPE's do Vale do Rio Taquari e seu papel no desenvolvimento regional. Desta forma, passa-se a estudar uma amostra de 34 empresas do segmento industrial de um universo de 66 empresas atendidas pelo PEE, no Vale do Rio Taquari. Aspectos quantitativos e qualitativos referentes a como as empresas estão organizadas e qual o seu envolvimento com a região, evidenciam, portanto, uma abordagem epistemológica positivista.

O estudo também observa os procedimentos comportamentais das organizações, dos empresários e de seus colaboradores nas empresas pesquisadas no Vale do Rio Taquari. Além disso, analisa a gestão empresarial, bem como seus sistemas organizacionais e procedimentos no mercado. Desta forma, o estudo considera assuntos que naturalmente interagem entre si, mas só podem ser entendidos dentro de um contexto maior, como, por exemplo, a relevância da geração de emprego e renda, da escolaridade, da inclusão social dos atores relacionados no estudo. Daí decorre que estas análises foram realizadas considerando-se o contexto sistêmico no qual se inserem.

4.2 Abordagem metodológica

A explicitação da metodologia utilizada para a realização deste trabalho contemplou diversas etapas, conforme recomenda Roesch (1996). Estas etapas são delineamento da pesquisa; definição do público-alvo; coleta de dados; tratamento e análise dos dados; limitação do método.

4.2.1 Delineamento da pesquisa

Primeiramente, informa-se que a pesquisa foi do tipo bibliográfica, tipo de estudo considerado por Vergara (2000) como sendo desenvolvido com base em material publicado, acessível ao público em geral. Foram utilizados, para este trabalho, os referenciais disponíveis em livros, revistas, jornais e pesquisa em redes eletrônicas (internet).

Outra ação metodológica constituiu-se na pesquisa de campo, considerando a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, incluindo a aplicação de questionários, entrevistas, testes e observação participante ou não (Vergara, 2000). Segundo Mattar (1999), o estudo de campo deve ser utilizado quando se tem interesse em conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno. O presente estudo utilizou-se da pesquisa de campo, com entrevista e preenchimento de questionário com perguntas abertas e fechadas. Neste trabalho, conforme Dencker (2000), classificou-se a pesquisa:

- segundo fins científicos: descritiva, descrevendo o fenômeno, utilizando o levantamento mediante questionário e descrição da situação;
- segundo sua aplicação: por meio de entrevista pessoal;
- segundo seu conteúdo: foi realizado um levantamento de dados referente à gestão empresarial e enquadramento organizacional, de acordo com o modelo adizes (2002);
- segundo sua dimensão espacial: foi retrospectiva (de 01 de julho de 2005 a 01 de abril de 2006);
- segundo sua dimensão específica: foram pesquisadas 34 micro e pequenas empresas do segmento da indústria de transformação, nos municípios do vale do rio taquari;
- segundo a forma: foi por meio de perguntas abertas e fechadas;
- segundo sua natureza: perguntas sobre fatos.

4.2.2 Definição do público-alvo

Há um momento em que o público-alvo divide-se em subconjuntos denominados estratos, para a representação mais homogênea dos elementos. A amostra estratificada caracteriza-se pela seleção de um grupo de amostras de cada subgrupo de uma população. Essa é uma técnica mais refinada de coleta de dados por assegurar a representação mais adequada para cada tipo de subpopulação, permitindo a redução de erros na amostra (COLAUTO e BEUREN, 2004).

Com base em Gil (1999), optou-se pela amostragem estratificada proporcional (foram atendidas 66 empresas no período acima mencionado) na razão de 51% das empresas estudadas. Cabe considerar que o segmento da indústria de transformação divide-se em diversas atividades: agronegócio, alimentos, confecções/têxtil, construção civil, couro/calçadista, gráfica, metal/mecânico, moveleiro e química.

Com o objetivo de apurar um resultado mais representativo possível, o segmento foi desmembrado nos diversos setores que o compõe e, de cada setor, foi selecionado, no mínimo, a metade do número das empresas conforme explicado na tabela 1, página 17, deste trabalho.

4.2.3 Coleta dos dados

A coleta dos dados primários e secundários foi efetuada em duas etapas: primeiro foi realizado um levantamento dos dados junto ao Núcleo de Extensão Empresarial da Região do Vale do Rio Taquari/RS; posteriormente os dados obtidos foram organizados e sistematizados. Em um segundo momento, buscou-se contato, via telefone, com os empresários ou gestores das empresas em estudo, para explicar a importância do trabalho, objetivando agendar uma entrevista pessoal, que foi realizada pela pesquisadora. Os principais passos foram:

- a) nas datas e horários agendados era realizada a visita à empresa. após a identificação da pesquisadora, novamente se fazia uma breve explicação sobre a pesquisa e seus objetivos, procurando reforçar a importância da participação da empresa e, ao mesmo tempo, visando a “quebrar o gelo” entre o entrevistado e a pesquisadora. também eram

fornecidas algumas informações iniciais para o bom andamento da entrevista, uma breve explicação sobre questões e dúvidas relacionadas ao questionário, o sigilo das respostas individuais e esclarecimento de eventuais dúvidas. após, procedia-se à entrevista;

- b) havendo dúvidas em relação às questões do instrumento, procurava-se saná-las, sempre com muito cuidado, para não influenciar o entrevistado;
- c) as entrevistas estendiam-se, em média, por 1h30min. a mais rápida foi respondida em 55min e a mais demorada, em 2h45min. as entrevistas foram todas tranquilas, visto que ninguém negou-se a participar da pesquisa;
- d) ao término da entrevista, agradecia-se pela disponibilidade e participação da empresa.

O instrumento de pesquisa utilizado (anexo B) contém perguntas abertas e fechadas, em que foram averiguadas informações quantitativas e qualitativas. A pesquisadora fez as perguntas aos empresários (respondentes) e anotou as respostas no referido questionário. Também foi utilizada a observação participante em relação à estrutura física e administrativa da organização. A pesquisa realizou-se no período de 16 de junho a 21 de agosto de 2007.

4.2.4 Tratamento e análise dos dados

Primeiramente foi elaborado um pré-teste para verificar a viabilidade operacional do questionário e conferir o entendimento do mesmo. Para Lakatos e Marconi (1996, p. 227), o pré-teste tem como uma das principais funções testar o instrumento de coleta de dados. Por meio dele devem ser percebidas “...as reações do entrevistado, sua dificuldade de entendimento, sua tendência para esquivar-se de questões polêmicas ou ‘delicadas’, seu embaraço com questões pessoais, etc.”. O pré-teste, segundo as mesmas autoras, verifica ainda, a ambigüidade ou não das questões supérfluas, adequação da ordem das questões, o número suficiente de questões ou necessidade de complementá-las.

Nesse contexto, aplicou-se a pesquisa do tipo quali/quantitativa aos empresários de MPE's em estudo, utilizando-se de questionário com perguntas abertas e fechadas. Como parâmetro foi usado o modelo Adizes (2002), que analisa as dificuldades de cada fase do ciclo de vida organizacional. Cabe ressaltar que o estudo desta investigação começa no segundo estágio da *Infância*, tendo em vista que o primeiro estágio, do *Namoro*, é o sonho do

fundador, mas que ainda não tem forma, ou seja, a instituição ainda não foi criada. Há grande agitação e entusiasmo. São realizados planos e imagina-se o sucesso que pode ser atingido, mas quando os planos não saem do papel, a instituição não nasce e o projeto torna-se apenas um “caso” passageiro. Já quando os planos são colocados em prática, a instituição é aberta, entra no estágio denominado infância, optou-se iniciar o estudo nesta fase.

4.3 A explicitação do modelo teórico adotado

A seguir faz-se uma explanação sucinta do modelo Adizes (2002), caracterizando cada uma das fases do ciclo de vida organizacional e explicitando quais questões foram discutidas com os empresários entrevistados visando ao enquadramento da empresa no modelo. É necessário considerar que na caracterização de cada fase citou-se diretamente os exemplos e considerações do próprio autor do modelo, Adizes.

4.3.1 Segundo estágio: a Infância

Nesse estágio da vida da organização, não é o que uma pessoa *pensa* que conta, mas o que ela faz. No instrumento de pesquisa, as seguintes questões evidenciam este ciclo:

- a empresa prioriza o produto?
- existe muita devolução de mercadoria e/ou retrabalho?
- geralmente é necessário trabalhar nos finais de semana e/ou feriados?
- existe controle formal de contas a pagar/receber?
- possui livro-caixa formal?
- existe planejamento financeiro (objetivos/metapas)?

As possibilidades de respostas oferecidas para todas as perguntas realizadas foram sim e não. No primeiro caso, procurou-se verificar, ainda, se o processo era formal ou informal. No segundo caso, buscou-se averiguar se o empresário conhecia ou não o assunto em questão.

Segundo o modelo teórico adotado, nesse estágio da vida da organização pode ocorrer uma patologia denominada de *Mortalidade Infantil*. Para demonstrar esta patologia, elaboraram-se as seguintes perguntas no questionário:

- o empresário percebe muita alienação pelas intervenções externas?
- o empresário centraliza todas as decisões da empresa?
- o empreendedor recebe amparo/apoio da família para desempenhar as suas atividades empresariais?
- a empresa possui liquidez para honrar seus compromissos em dia?

4.3.2 Terceiro estágio: o *Toca-Toca*

A organização parece que não só está sobrevivendo, como também florescendo. No questionário aplicado, as perguntas que mencionam características desse ciclo de vida foram:

- falta pessoal treinado (técnico) na empresa?
- existe aumento expressivo nas vendas, sem esforço extra?
- possui posto de venda e/ou filiais em outras localidades?
- os colaboradores possuem liberdade para tomar decisões organizacionais?
- possui planejamento organizacional?

Neste estágio de vida da organização pode ocorrer outra patologia, esta denominada de cilada do fundador ou cilada familiar. Para demonstrar esta patologia, as seguintes perguntas foram elaboradas:

- a empresa conta com regras e procedimentos, mas geralmente o empresário necessita violá-las?
- o empresário já pode investir em carros, barcos, viagens de lazer e/ou outras formas de entretenimento?
- a empresa conta com gerente profissional, administrativo ou herdeiros na sucessão gerencial/administrativa?
- existe facilidade do fundador delegar atribuições para seus colaboradores?

4.3.3 Quarto estágio: a *Adolescência*

A empresa é de fato como um adolescente tentando estabelecer sua independência da família, as atitudes comportamentais da organização adolescente são o conflito e a inconsistência. Referente a este ciclo elaboram-se as perguntas:

- os colaboradores são chamados por apelidos?
- existe alta rotatividade dos gerentes e/ou encarregados?
- existe sistema de cumprimento de metas da empresa e individuais dos colaboradores?
- a empresa utiliza e monitora fluxo de caixa?
- a empresa possui sistema administrativo estruturado?
- há profundidade gerencial?

Neste estágio de vida da organização, encontra-se a última patologia mencionada no modelo Adizes (2002). A crise que se instala no final da adolescência é típica de um conflito de liderança. Para demonstrar esta patologia, elaboram as seguintes perguntas:

- existe alta rotatividade de pessoas, especialmente dos indivíduos mais empreendedores?
- o empresário precisa repensar a sua forma de gerir, delegar autoridade e transpor metas?
- há sistema de remuneração formal?
- as diretrizes e/ou normas são sempre cumpridas pelos colaboradores da empresa?

4.3.4 Quinto estágio: a *Plenitude*

Esta é a melhor fase da empresa. Entre as principais características destacam-se: sistemas e estrutura organizacional funcionais, visão e criatividade institucionalizadas, orientação para os resultados e a organização satisfaz as necessidades dos clientes. Para este quesito elaboram-se as seguintes questões:

- a empresa possui indicadores de crescimento das vendas e da lucratividade?
- a organização possui orientação para satisfazer as necessidades dos clientes?
- existe pouca discrepância entre o orçamento previsto e realizado?
- as compras são efetuadas conforme a necessidades da empresa?
- o local de trabalho é improvisado conforme o crescimento da empresa?
- os equipamentos (máquinas) pertencentes à empresa recebem manutenção somente quando estragam?

4.3.5 Sexto estágio: a *Estabilidade*

Nessa fase a empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade, está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar. Para este ciclo foram criados os seguintes questionamentos:

- ultimamente a empresa está diminuindo o valor investido em marketing?
- existe acompanhamento rigoroso sobre o retorno do capital investido?
- há formalidade no tratamento e no vestir de seus dirigentes e colaboradores?
- as mudanças são sempre bem vistas e/ou aceitas?
- há grande expectativa de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas?
- os colaboradores disponibilizam grande parte de seu tempo para atender clientes e/ou fornecedores?

4.3.6 Sétimo estágio: a *Aristocracia*

A organização é menos ativa e mais passiva diante das oportunidades a longo prazo. Neste contexto, os seguintes questionamentos são pertinentes:

- a empresa investe e/ou prioriza sistemas de controle, benefícios e instalações para o conforto organizacional?
- há procura para aquisição de suas ações e/ou interessados em sociedades na empresa?
- a empresa pensa em adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados?
- a organização ajusta os preços de forma a compatibilizá-los com os custos?
- existe otimização do espaço físico da empresa?

4.3.7 Oitavo estágio: a *Burocracia Incipiente*

Na burocracia incipiente, quando os maus resultados tornam-se afinal evidentes, ao invés de lutarem contra os concorrentes como deveriam, os gerentes começam a lutar entre si, uma verdadeira paranóia. As questões elaboradas neste contexto foram:

- o fluxo de caixa que outrora era positivo, agora torna-se negativo?

- a empresa disponibiliza-se a vender sua reputação (tradição, marca, conhecimento)?
- há muito conflito, muitas "facadas" pelas costas, muitas brigas internas?
- a empresa é organizada?
- a capacidade criativa da empresa está dirigida à criação de produtos melhores?
- tem formulação de estratégias de marketing?

4.3.8 Nono estágio: a *Burocracia e Morte*

No estágio burocrático, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente. Ela justifica sua existência não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir. A morte só é afastada através de sistemas artificiais de vida. Neste ciclo, as questões evidentes são as seguintes:

- seus colaboradores desempenham outras atividades paralelas?
- a empresa necessita de repasse de recursos financeiros do governo para cumprir suas obrigações?
- a empresa está no mercado por que detém algum tipo de monopólio?
- a empresa gera recursos próprios para sua manutenção?
- a empresa tem compromisso/comprometimento com seus clientes?
- seus sistemas funcionais são práticos e eficientes?

4.3.9 A operacionalização do questionário e demais características

No questionário, além das perguntas que visam a enquadrar a empresa no modelo Adizes (2002), também houve perguntas que evidenciaram o papel das MPE's e sua importância para o Vale do Rio Taquari, contemplando os objetivos deste estudo:

- a) o questionário aplicado aos empresários e/ou gestores foi composto da seguinte forma: 11 perguntas abertas e 60 perguntas fechadas. Primeiramente, foram elaboradas 11 perguntas abertas, visando a caracterizar a parte organizacional e operacional da empresa, de um modo geral;
- b) para elaborar as questões de enquadramento da empresa no modelo adizes (2002), foi necessário criar perguntas fechadas para cada fase do ciclo de vida organizacional e também para as patologias decorrentes nas fases iniciais do ciclo de vida organizacional. neste estudo, o ciclo de vida organizacional inicia-se na infância, onde

- a empresa já se encontra em funcionamento e termina com o ciclo da burocracia e morte, onde fica caracterizado o fim das atividades empresariais;
- c) foram elaboradas seis perguntas fechadas para cada uma das oito fases do ciclo de vida organizacional e quatro perguntas fechadas para cada uma das três patologias, totalizando 60 perguntas fechadas, que juntamente com as perguntas abertas, compõem o questionário num total de 71 perguntas abertas e fechadas, como pode ser verificado no anexo b;
 - d) buscando uma forma técnica para elaborar as perguntas fechadas com o objetivo de verificar em que ciclo de vida organizacional a empresa se encontra, adotou-se o seguinte critério: as questões foram elaboradas de maneira proporcional de 50% das respostas positivas e 50% negativas, correspondendo aos acertos de cada fase e também das patologias do ciclo de vida organizacional, conforme se visualiza no anexo c;
 - e) para viabilizar a aplicação do questionário, as respostas foram classificadas em positivas e negativas, conforme critério mencionado na página 58;
 - f) com a intenção de obter respostas originais e sem influência pessoal dos empresários e também da pesquisadora, adotou-se o seguinte critério: no questionário aplicado aos empresários e/ou gestores, as perguntas foram todas misturadas de forma aleatória, para não induzi-lo a responder de forma semelhante e também para não conseguir classificar a empresa num determinado estágio do ciclo de vida organizacional, caso já conhecessem o modelo.

As análises quantitativa e qualitativa das respostas estão apresentadas no próximo capítulo, com enquadramento no modelo Adizes (2002). Os resultados são apresentados por meio de gráficos, além da avaliação descritiva, quantitativa e qualitativa. Por fim, foi elaborado um parecer com base nas análises realizadas.

4.3.10 Limitação do método

Na realização deste trabalho foi considerada como limitação do método a veracidade das informações prestadas pelos respondentes, bem como a capacidade da entrevistadora de fazer o enquadramento da empresa com base nestas respostas e observações.

CAPÍTULO 5 – GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: DESENVOLVIMENTO REGIONAL E ORGANIZACIONAL

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela análise dos dados coletados nas 32 empresas do segmento da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari, cadastradas no PEE, e em atividades, visto que, duas empresas pesquisadas já encerraram suas atividades e serão analisadas posteriormente.

5.1 Caracterização das micro e pequenas empresas do Vale do Rio Taquari

A fim de caracterizar as 32 MPE's do segmento da indústria de transformação que se encontram exercendo suas atividades empresariais, apresenta-se, neste item, uma série de aspectos que as caracterizam. Tais elementos de caracterização foram coletados a partir da aplicação da entrevista (questões abertas) e observação *in loco* realizada pela pesquisadora. Com o intuito de sintetizar algumas características das empresas analisadas, entre outros aspectos, considerou-se que:

- o tempo médio de existência do conjunto de empresas consideradas nesta investigação é de nove anos e oito meses de vida. considerando que se trata do segmento industrial, essa “longevidade” indica que as empresas estão conseguindo administrar seus problemas organizacionais e operacionais. Conforme SEBRAE (2006), as MPE's enfrentam grandes dificuldades nas áreas operacional, organizacional e de gestão empresarial nos primeiros anos de sua existência. a consequência é um alto índice de mortalidade empresarial nos primeiros anos de vida. as empresas, em sua maioria, após completarem cinco anos de vida conseguem sistematizar sua parte organizacional

e começam a criar estratégias mercadológicas formais e um planejamento estruturado, com isto, a tendência é permanecer no mercado. neste estudo, constatou-se que apenas duas das 34 empresas pesquisadas encerraram suas atividades empresariais antes de completarem cinco anos de existência;

- há um certo equilíbrio na questão de gênero (15 empresas são dirigidas por mulheres e 17 por homens). As duas empresas que já haviam encerrado suas atividades eram geridas por homens. por se tratar do segmento industrial considera-se alto o índice de mulheres no comando das empresas. mas quando se verifica os segmentos em que atuam, constatou-se o seguinte: na indústria metal/mecânica predomina 100% de homens, confecção/têxtil 100% de mulheres, ambos casos considerados normais. na indústria alimentícia a ocupação de mulheres na direção dos negócios gira em torno de 40%. A novidade aparece com um alto índice de mulheres ocupando a administração nos segmentos da construção civil, moveleiro e couro/calçadista;
- o número médio de funcionários por empresa é de quatro e meio (4,5), mas o número médio de pessoas envolvidas por empresa é bem superior (7,5), o que evidencia uma característica das MPE's. segundo ibge (2003), existe uma forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios. Mas o SEBRAE (2006) e o IBGE (2003) adotam a classificação de microempresa até 19 PO e para empresa de pequeno porte de 20 a 99 PO no segmento industrial. Desta forma, 30 das empresas pesquisadas, possuem até 19 PO, caracterizando microempresa e correspondendo a 93,7% do universo pesquisado. e duas empresas pesquisadas, possuem mais de 20 e menos de 99 PO, correspondendo a 6,3% do universo pesquisado, enquadrando-se como pequenas empresas;
- o número de empresas que investe em treinamento e cursos de aprimoramento profissional para seus colaboradores é baixo. Das 32 empresas em atividade, somente 12 empresas, correspondendo a 37,5%, realizam estes investimentos. Aqui, conforme IBGE (2003), caracteriza-se baixo investimento em inovação tecnológica nas MPE's;
- neste estudo aparece um baixo índice de pessoas com o curso superior completo trabalhando nas MPE's, ou seja, somente em três das 32 empresas pesquisadas, que representa 9,4% do universo da amostra. do ponto de vista de pessoas ocupadas, são 13 que possuem o curso superior, para 241 pessoas envolvidas nos negócios, ou seja, somente 5,4% possuem o curso superior. A partir dessa característica apresentada pelas MPE's, fica evidente a utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-

- qualificada, que é representada por pessoas que não conseguem trabalho em médias e grandes empresas, mas são parte da força de trabalho atuante na região (IBGE, 2003);
- nas 32 empresas pesquisadas, aparece um alto índice de empresas gerenciadas pelo próprio fundador, ou seja, encontram-se na primeira gestão administrativa. do universo de 32 empresas, 90,6% (29 empresas) estão na primeira gestão administrativa. E somente três empresas, compreendendo 9,4% das empresas em estudo, já conseguiram a transferência de gestão administrativa. conforme IBGE (2003), uma das características das MPE's é a centralização do poder decisório. Os dados anteriormente citados confirmam as grandes dificuldades que o fundador tem em delegar o controle gerencial nas MPE's, também no Vale do Rio Taquari;
 - um aspecto inquietante foi o envolvimento das empresas pesquisadas com programas de preservação ambiental. das 32 empresas pesquisadas, somente três empresas, ou seja, 9,4%, envolvem-se com programas de preservação ambiental. Demonstra que as demais empresas estudadas possuem uma preocupação mais focada para a parte econômica. não se pode generalizar, mas constatou-se que as empresas que estão engajadas em programas de preservação ambiental contam com pessoas que possuem o curso superior e encontram-se na segunda gestão administrativa;
 - existe uma tendência de integração entre municípios, região e estado, quando se trata de comercialização de mercadorias. constatou-se que a maioria das MPE's pesquisadas trabalham com fornecedores de matéria-prima situados no Estado do Rio Grande do Sul, mas seus principais clientes são do próprio município e da região. aqui se evidencia a necessidade de negociação com empresas de maior porte e fora da região de atuação, mais uma característica das MPE's. conforme IBGE (2003), há relação de complementaridade e subordinação com empresas de maior porte;
 - outro ASPECTO relevante constatado foi o baixo índice de envolvimento das MPE's na participação em órgãos públicos ou representativos (Conselhos, ACI, COMUD, COREDE, ONG's, etc.), além de que todas as empresas pesquisadas utilizaram o atendimento do PEE, disponibilizado pelo Governo do Rio Grande do Sul. Mas a participação em outros programas educacionais e cursos específicos operacionais disponibilizados por órgãos públicos locais e regionais é baixa. Porém, a relevância do PEE foi marcante no sentido que, decorrendo 15 meses aproximadamente do atendimento prestado às empresas, 90,6% dessas ainda utilizam algumas das ferramentas técnicas de gestão empresarial disponibilizadas na época do atendimento.

Outro objetivo do trabalho era enquadrar as empresas no modelo Adizes, o que se faz no item a seguir..

5.2 Enquadramento das empresas no modelo Adizes

Para realizar o enquadramento das empresas pesquisadas no modelo Adizes (2002) tomou-se como base as respostas fornecidas pelos empresários no questionário aplicado. Foi realizada a tabulação das informações baseando-se nas características de cada estágio do ciclo de vida organizacional, conforme o modelo teórico adotado para realizar este estudo.

Para efetuar o referido enquadramento das empresas no modelo teórico em estudo, adotou-se o seguinte critério:

- a) o questionário foi aplicado com perguntas correspondentes aos oito estágios e às três patologias, propositalmente distribuídas de forma aleatória. primeiro, separou-se as questões e respostas correspondentes a cada um dos estágios e a cada uma das patologias;
- b) em seguida, foram comparadas as características correspondentes de cada um dos oito estágios e das três patologias, conforme (anexo c);
- c) as respostas positivas e negativas foram classificadas⁴;
- d) as respostas das questões correspondentes a cada estágio e/ou patologia foram analisadas considerando-se as respostas com a maioria das características daquele estágio, fez-se o enquadramento da empresa no referido estágio.

5.3 Análise das empresas enquadradas no modelo Adizes

Como o primeiro estágio é caracterizado somente pela idéia inicial de negócio e não faz parte deste estudo, a análise inicia-se com a empresa já constituída, ou seja, já aberta e em funcionamento. As empresas com as atividades encerradas serão analisadas em separado.

⁴ O critério de classificação foi mencionado na página 58.

No estágio da Infância, a principal preocupação da empresa está focada no produto e em sua venda. Analisando as respostas obtidas no questionário aplicado aos empresários e/ou gestores e realizando o cruzamento dos dados na forma de enquadramento no modelo Adizes (2002), concluiu-se que as características acima mencionadas ocorreram em nove empresas pesquisadas, ou seja, 29% se encontram neste estágio. Além disso, verificou-se que estes aplicam as ferramentas de gestão empresarial na proporção de 55,5% de maneira formal e 44,5% de modo informal. Pode-se considerar que nesta fase do estágio do ciclo de vida organizacional os empresários e/ou gestores, necessitam de conhecimento específico sobre a parte de gestão empresarial.

Ao se realizar uma analogia com a vida humana, o ciclo de vida organizacional inicia e corresponde aos primeiros anos do nascimento de uma criança, para a qual são canalizados todos os cuidados e atenção. Toda a família está disposta a ampará-la. Caso falte a atenção e o carinho dos pais, juntamente com os demais cuidados, pode ocorrer uma fatalidade. Não ocorrendo esta fatalidade e superadas as dificuldades iniciais, a criança passa para outra fase, assim como no modelo teórico adotado neste estudo.

O estágio seguinte é conhecido como Toca-Toca, nesta etapa a empresa já superou suas dificuldades iniciais e também, neste estágio, pode ocorrer uma patologia denominada de cilada do fundador ou cilada familiar. Utilizando o mesmo critério de análise de enquadramento no modelo teórico adotado neste estudo e realizando a análise das características acima citadas, constatou-se que a maioria das empresas pesquisadas encontram-se neste estágio do ciclo de vida organizacional: 12 empresas, que corresponde a 37,3% do universo pesquisado. Verificou-se que neste estágio do ciclo de vida, 75% das empresas pesquisadas aplicam as ferramentas de gestão empresarial de modo formal, isto significa que os empresários possuem conhecimento específico na parte de gestão, podendo criar condições para superar as dificuldades deste estágio e passar para o estágio seguinte.

Traçando uma analogia com a vida humana, seria uma criança que não vê perigo, somente oportunidades, por isso, necessita de cuidados e vigilância, para não se meter em encrencas que dificilmente conseguirá sair sozinha.

No estágio da adolescência, a principal preocupação da empresa é com o lucro. É neste estágio do ciclo de vida organizacional que se encontra a última patologia mencionada no

modelo Adizes (2002). A patologia ocorre quando o conflito resulta numa perda crítica da confiança e do respeito mútuos entre aqueles que detêm o controle formal e informal do processo decisório da empresa. Após realizar a análise das características típicas deste estágio, concluiu-se que seis empresas, correspondendo a 18,5% do universo pesquisado, encontram-se neste estágio. E aplicam as ferramentas de gestão empresarial de modo formal na proporção de 66,6% e 33,4% de maneira informal. Neste caso, a maioria dos empresários e/ou gestores possuem conhecimento específico das ferramentas de gestão empresarial, podendo superar as dificuldades deste estágio e passar para o estágio seguinte, conforme o modelo Adizes (2002).

Comparando esse estágio com a vida humana, trata-se de um adolescente tentando estabelecer sua independência da família. As atitudes comportamentais do adolescente são o conflito e a inconsistência.

A partir do estágio da Plenitude não há mais patologias e a maior preocupação da empresa é com as vendas e o lucro. Usando o mesmo critério de análise para realizar o enquadramento no modelo Adizes (2002), constatou-se que somente três das 32 empresas analisadas, correspondendo a 9,1%, alcançaram esta fase do ciclo de vida organizacional. No entanto, das três empresas Plenas somente uma aplica as ferramentas de gestão empresarial de modo formal e duas de maneira informal. A implicação maior neste estágio, que é considerado o apogeu do ciclo de vida organizacional é a baixa dos índices do seu desempenho. Nesta fase deve-se prestar mais atenção nos clientes, nos fornecedores, nos novos entrantes e também em produtos substitutos, por que de certa forma todos são competidores no mercado. E a empresa Plena deve sempre monitorar seus índices de desempenho para não passar para o estágio seguinte. Mas, se isso for inevitável, em seguida citam-se as características do último estágio de crescimento do modelo teórico adotado para este estudo.

Se o estágio da Plenitude do ciclo de vida organizacional fosse comparado a mesma fase humana, se diria que é quando a pessoa alcança a maturidade o equilíbrio, age com moderação e ainda tem possibilidade de realizar mais conquistas.

O ciclo denominado Estabilidade é o último de crescimento, mas também é considerado o início do declínio, no modelo teórico adotado para este estudo, a maior

preocupação da empresa, nesta fase, é proteger o que conquistou. Segundo o mesmo critério de análise de enquadramento no modelo teórico adotado para este estudo, concluiu-se que somente duas empresas, ou seja, 6,1% encontram-se neste estágio e aplicam as ferramentas de gestão empresarial na proporção de 50% formal e 50% informal. Nesta fase a maior preocupação da empresa é manter e proteger o seu *status quo*.

Ao se realizar uma analogia do estágio da Estabilidade do ciclo de vida organizacional com a vida humana, nesta fase já se conquistou o que foi possível e agora há a preocupação em conservar e manter as conquistas; para isso se negocia, se faz pactos e não permite que outros o superem dentro do seu núcleo. E começa a ter medo da descida.

Os estágios seguintes do ciclo de vida organizacional Adizes (2002) são de declínio. Verificou-se que não há empresas, entre as pesquisadas, nestes estágios. Portanto, são explicitadas as principais características dos estágios seguintes do modelo teórico adotado para este estudo e sua analogia com a vida humana.

O comportamento de uma organização no estágio da Aristocracia, de forma análoga com a vida humana, é o mesmo tipo de atitude que prevalece em casamentos que começam a ruir. O casal pode tentar solidificar a relação firmando novos compromissos, seja tendo um filho ou comprando uma casa nova. Mas, o comprometimento já encontra-se abalado.

A Burocracia Incipiente torna-se evidente com grandes dificuldades de fluxo de caixa negativo e quando isso acontece às pessoas começam a lutar entre si num “salve-se quem puder”. Numa analogia com a vida humana, é o comportamento de quem quer continuar sobrevivendo, mesmo que a morte seja inevitável.

Os últimos estágios deste ciclo de vida organizacional são a Burocracia e a Morte. A empresa não gera recursos próprios em grau suficiente, mas conhece todas as regras. Ao se estabelecer um comparativo dessa fase com a vida humana, o início da burocracia é semelhante a uma pessoa idosa. Nas palavras de Adizes (2002, p. 89) “uma pessoa mais idosa consegue lembrar-se de 1936 como se fosse ontem, mas muitas vezes não se recorda do que tomou no café da manhã”. E a morte para uma pessoa é só uma questão de tempo.

Para ter melhor visualização do enquadramento das empresas no modelo ciclo de vida organizacional Adizes (2002), toma-se como ilustração a figura 10.

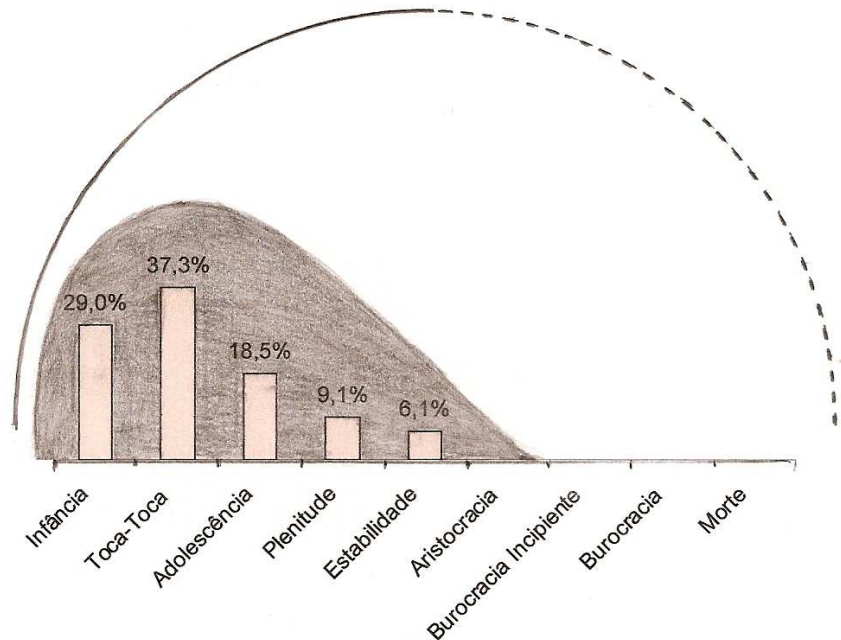


Figura 10: Enquadramento no ciclo de vida organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, nov/2007

Para demonstrar quais segmentos das empresas da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari se encontram enquadradas no modelo ciclo de vida organizacional, classificou-se em número de empresas os segmentos integrantes de cada estágio. No estágio da Infância, no estágio do Toca-Toca, no estágio da Adolescência, no estágio da Plenitude e no estágio da Estabilidade. Na seqüência as figuras ilustraram os segmentos da indústria de transformação que compõe cada um dos estágios. A seguir a figura 11 ilustra o estágio da Infância e seu percentual representativo.

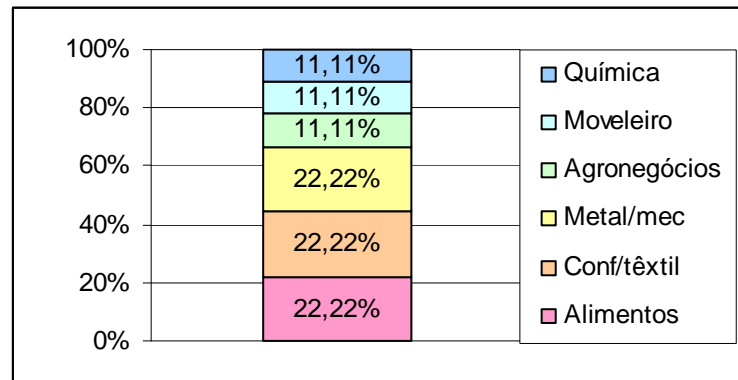


Figura 11: Estágio da *Infância*

Fonte: elaborado pela autora, nov/2007

A figura 12 ilustra os segmentos das empresas da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari, enquadradas no estágio do Toca-Toca, de acordo com o modelo do ciclo de vida organizacional Adizes (2002).

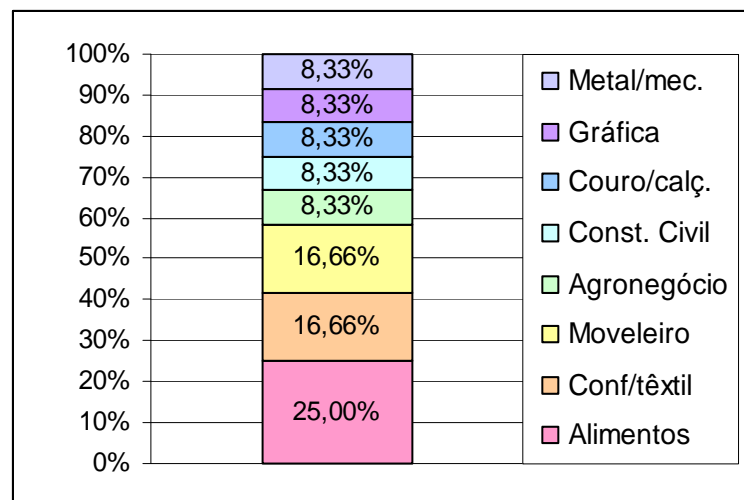


Figura 12: Estágio do *Toca-Toca*

Fonte: elaborado pela autora, nov/2007

A figura 13 ilustra os segmentos das empresas da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari no estágio da Adolescência, enquadradas no modelo do ciclo de vida organizacional Adizes (2002).

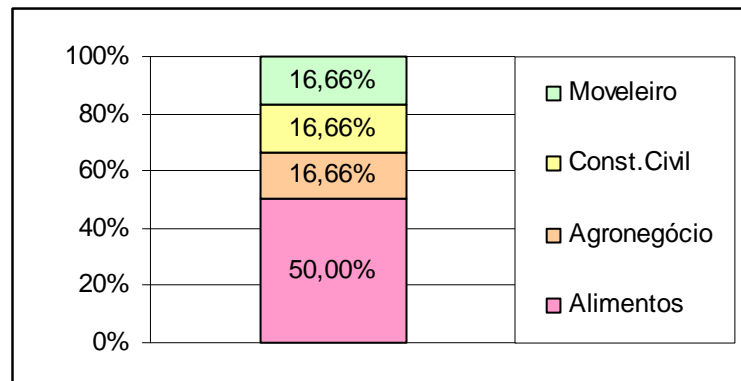


Figura 13: Estágio da Adolescência

Fonte: Elaborado pela autora, nov/2007

A figura 14 ilustra os segmentos das empresas da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari no estágio da Plenitude, enquadradas no modelo do ciclo de vida organizacional Adizes (2002).

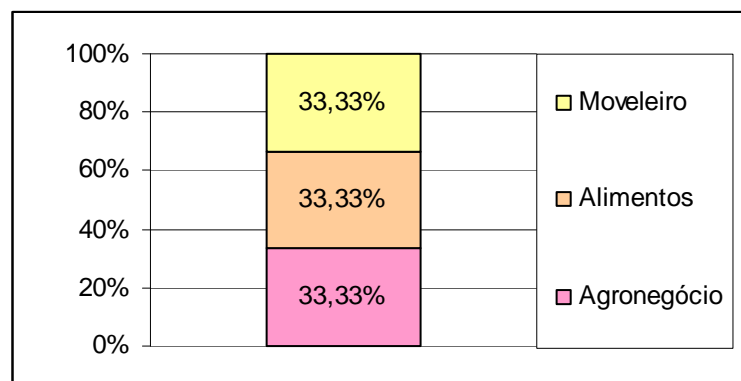


Figura 14: Estágio da *Plenitude*

Fonte: Elaborado pela autora, nov/2007

A figura 15 ilustra os segmentos das empresas da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari no estágio da Estabilidade, enquadradas no modelo do ciclo de vida organizacional Adizes (2002).

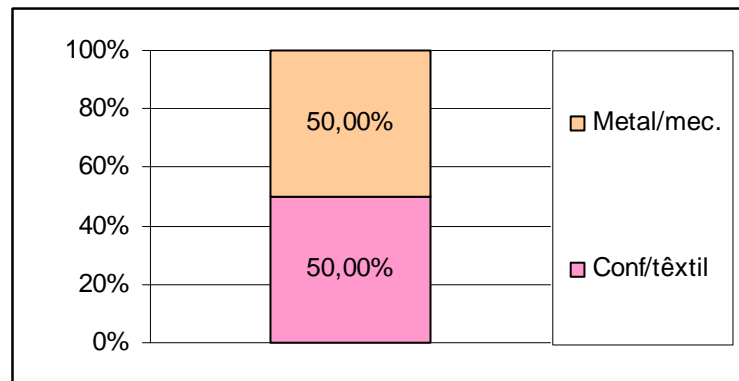


Figura 15: Estágio da Estabilidade

Fonte: Elaborado pela autora, nov/2007

5.4 Enquadramento setorial no modelo Adizes

Com a finalidade de explicitar em que segmentos da indústria de transformação encontram-se as empresas pesquisadas e enquadradas no modelo teórico adotado para este estudo, foi relacionado o número de empresas em cada estágio do ciclo de vida organizacional com o seu referido segmento. Devido a uma amostra pequena, mas que pode ser relevante considerando as características e tendências de cada fase do ciclo de vida organizacional, pode-se, desta forma, perceber as necessidades organizacionais e mercadológicas em cada um dos segmentos, em seu referido estágio. Pelo fato da amostra ser pequena, foram analisados os segmentos com quatro ou mais empresas, que foram os seguintes: alimentos com dez empresas, moveleiro com seis empresas, confecções/têxtil com cinco empresas, agronegócio e metal/mecânico com quatro empresas cada.

Analisando os resultados do enquadramento setorial, constata-se que no segmento de alimentos, a maioria das empresas encontra-se no estágio do Toca-Toca, e uma empresa encontra-se com as atividades empresariais encerradas. Em caso de uma amostra maior poderia-se enfatizar algumas medidas específicas para cada estágio deste segmento. Desta maneira, seria possível verificar se há novos entrantes, quais as necessidades organizacionais, tanto na parte operacional quanto na parte administrativa. Assim, poderia-se criar estratégias empresariais, tanto individuais como coletivas, seja para o aprimoramento na parte operacional, como aperfeiçoamento na parte de gestão empresarial.

O segmento moveleiro é composto por empresas que estão em diversos ciclos do modelo analisado, havendo inclusive uma empresa com as atividades empresariais encerradas. Já no segmento de confecções/têxtil verifica-se, pela amostra, um comportamento distinto: 80% (quatro) das empresas são novas, enquanto outra está no estágio da estabilidade. No segmento de agronegócio existe uma empresa para cada um dos estágios iniciais do ciclo de vida organizacional, conforme modelo adotado para este estudo. Para o segmento metal/mecânico constatou-se pela amostra que 50% das empresas encontram-se no estágio da Infância, uma empresa no estágio Toca-Toca e a outra na Estabilidade. Isto demonstra que nesse segmento a maioria das empresas são recentes e com características em comum. O quadro 1 ilustra o enquadramento setorial no modelo Adizes.

Quadro 1: Enquadramento setorial no modelo Adizes

Estágios (Fases)	Nº Empresas Alimentos	Nº Empresas Moveleiro	Nº Empresas Conf/Têxtil	Nº Empresas Agronegócio	Nº Empresas Metal/mecânico
Infância	2	1	2	1	2
Toca-Toca	3	2	2	1	1
Adolescência	3	1	0	1	0
Plenitude	1	1	0	1	0
Estabilidade	0	0	1	0	1
Encerradas	1	1	0	0	0
Total	10	6	5	4	4

The figure consists of five bar charts, one for each sector: Alimentos, Moveleiro, Conf/Têxtil, Agronegócio, and Metal/mecânico. Each chart plots the number of companies (y-axis, -2 to 5) against the stages of the Adizes model (x-axis: Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Encerradas). A dashed curve is overlaid on each bar chart, representing a theoretical distribution. The data points for each chart are as follows:

- Alimentos:** Infância (2), Toca-Toca (3), Adolescência (3), Plenitude (1), Estabilidade (0), Encerradas (1)
- Moveleiro:** Infância (1), Toca-Toca (2), Adolescência (1), Plenitude (1), Estabilidade (0), Encerradas (1)
- Conf/Têxtil:** Infância (2), Toca-Toca (2), Adolescência (0), Plenitude (0), Estabilidade (1), Encerradas (0)
- Agronegócio:** Infância (1), Toca-Toca (1), Adolescência (1), Plenitude (1), Estabilidade (0), Encerradas (0)
- Metal/mecânico:** Infância (2), Toca-Toca (1), Adolescência (0), Plenitude (0), Estabilidade (1), Encerradas (0)

Fonte: elaborado pela autora, dez/2007

5.5 Análise das empresas com suas atividades encerradas e enquadradas no modelo Adizes

Para realizar o enquadramento das empresas que encerraram suas atividades empresariais, utilizou-se o mesmo critério do modelo teórico adotado para este estudo. Porém uma empresa do segmento alimentício já havia encerrado suas atividades empresariais no período de aplicação da pesquisa, o fechamento da empresa ocorreu aos três anos de atividades empresariais. A outra empresa do segmento moveleiro encerrou suas atividades durante o período em que se realizava a pesquisa, mas respondeu o questionário antes de encerrar suas atividades empresariais.

Efetuada a análise das respostas obtidas no questionário e realizando o cruzamento dos dados na forma de enquadramento no modelo Adizes (2002), concluiu-se que a maioria das características apresentadas pela empresa era do estágio da Infância, inclusive a patologia que indica a sua fatalidade. A empresa não contava com um planejamento financeiro e nem com uma organização das finanças. Informou no questionário que geralmente necessitava trabalhar nos finais de semana e não tinha o apoio familiar. Para lembrar que esta é uma patologia análoga aos primeiros anos do nascimento de uma criança, onde todo o cuidado e a atenção são centralizados nela, toda a família está disposta a ampará-la. Caso falte a atenção e o carinho dos pais, juntamente com os demais cuidados, pode ocorrer uma fatalidade. Neste caso, a fatalidade foi o encerramento das atividades empresariais com quatro anos de existência e com oito pessoas envolvidas no negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo apresentam-se as considerações finais do trabalho, limites da pesquisa, contribuições para as partes envolvidas, bem como sugestões para pesquisas futuras.

CONCLUSÕES

Os dados apresentados neste estudo permitem conhecer algumas das características das MPE's da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari, os quais explicitam a importância e o papel das empresas no desenvolvimento local e regional. Porém, desenvolvimento e crescimento econômico não são a mesma coisa. O crescimento econômico é necessário, mas não é suficiente para gerar desenvolvimento. O desenvolvimento requer não só a criação e a reprodução do capital econômico, mas também melhoria na vida da sociedade; requer também a implementação de políticas públicas, a evolução das empresas que sustentam a economia local, entre outros aspectos.

O sucesso empresarial não depende apenas do talento e da capacitação do empresário. Depende também da criação e da manutenção de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento. Isso significa constituir ambientes de parceria, de cooperação e de integração, para que as MPE's sejam competitivas e sustentáveis numa economia aberta.

Para gerar desenvolvimento é necessário o crescimento econômico. Este processo ficou evidenciado com o número médio de pessoas envolvidas nos negócios, significando a

geração de renda e de postos de trabalho. Além disso, o tempo médio das empresas analisadas de nove anos e oito meses, representa a força econômica ativa para permanecer num mercado competitivo.

Um aspecto importante foram as mudanças que ocorreram na estrutura da família, do casamento, do relacionamento entre as pessoas e do mercado com uma economia aberta, que fez com que cada vez mais as mulheres assumissem a direção de empresas, que outrora eram segmentos dominados pelos homens. Neste estudo, mulheres foram encontradas ocupando a administração nos segmentos da construção civil, moveleiro e couro/calçadista. Também verificou-se que das 32 empresas analisadas que se encontram em funcionamento, 15 são dirigidas por mulheres. As duas empresas que encerraram suas atividades empresariais eram geridas por homens.

Outro aspecto importante que se verificou foi a existência de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios. Isto ficou evidenciado nas 32 empresas pesquisadas, onde o número de pessoas envolvidas (241) nos negócios é bem superior ao número de funcionários (144). Ou seja, somente 59% são funcionários. Além do envolvimento das pessoas nos negócios, também existe forte tendência de integração entre Municípios, Região e Estado, quando se trata da parte de negociação de mercadorias (matéria-prima e produto industrializado). Verificou-se que a maioria das MPE's pesquisadas adquire sua matéria-prima no próprio Estado, mas seus produtos industrializados são negociados com clientes do próprio Município e da Região. Aqui se evidencia uma relação de complementaridade e subordinação das MPE's com empresas de maior porte e fora da Região de sua atuação.

Para gerar o desenvolvimento é fundamental o envolvimento da sociedade, seja por sua contribuição através de conhecimentos empíricos, específicos ou pelas demais habilidades e competências. Neste estudo foi constatado um baixo número de empresas que investem em treinamento e cursos de aprimoramento profissional para seus colaboradores, caracterizando um baixo investimento em inovação tecnológica nas MPE's. Também verificou-se um baixo número de pessoas com o curso superior completo trabalhando nas MPE's no Vale do Rio Taquari. Isto evidencia o papel das mesmas de servir como amortecedor do desemprego, pois geralmente utiliza mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada. As MPE's oferecem a oportunidade de postos de trabalho e renda para as pessoas que não conseguem emprego em

empresas maiores e a possibilidade de renda e integração social para algumas pessoas, que têm condições financeiras para abrir seu próprio empreendimento. Com base na RAIS/MTE 2005, o Vale do Rio Taquari possui 2018 empresas, das quais 1945 são MPE's (96,38%), que contribuem na renda direta e indireta para a população local e regional.

Outra constatação, mas que não pode ser generalizada, foi um baixo índice de envolvimento das empresas pesquisadas com programas de preservação ambiental, pode caracterizar um comportamento voltado ao desenvolvimento econômico único e exclusivo. Na minoria das empresas que se envolvem com programas de preservação ambiental, observou-se que os colaboradores possuem curso superior completo e as organizações encontram-se na segunda gestão administrativa.

Políticas públicas são importantes para o desenvolvimento regional. Isto ficou evidenciado pela participação das MPE's em programas educacionais, cursos específicos e operacionais disponibilizados por órgãos públicos locais, regionais e estaduais. As empresas pesquisadas utilizaram o atendimento do PEE, disponibilizado pelo Governo do Rio Grande do Sul. A relevância do PEE foi marcante no sentido que, decorrendo aproximadamente 15 meses do atendimento prestado às empresas, 90% dessas ainda encontram-se utilizando algumas das ferramentas técnicas de gestão empresarial disponibilizadas na época do atendimento. Isso demonstra a importância de políticas públicas adequadas para contribuir com o desenvolvimento local e regional.

A gestão empresarial é um dos fatores determinantes na busca do sucesso do empreendimento. Sendo um dos objetivos deste estudo o enquadramento das empresas pesquisadas no modelo Adizes (2002), verificou-se que 29% das empresas pesquisadas encontram-se no estágio da Infância, ou seja, nove empresas de diversos segmentos e com características semelhantes. Neste estágio o compromisso é firmando, mas o risco existe e as dificuldades de gestão também. Portanto, falta profundidade gerencial, falta de sistemas administrativos adequados, centralização das decisões, e muitos erros são cometidos nesta fase, há intervenções externas e o empreendedor deve contar com o amparo da família.

Verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas (12) no Vale do Rio Taquari encontra-se no estágio Toca-Toca (oito dos nove segmentos pesquisados estão neste estágio). As características comuns desse estágio envolvem diversos segmentos da economia local.

Neste estágio as vendas aumentam sem muito esforço e o empreendedor tende a se tornar arrogante, geralmente não vê riscos, só oportunidades. Também se envolve em diversos negócios que não são o foco principal de sua atividade econômica, além de não possuir planejamento organizacional. Assim, o empresário pode cometer diversos erros fatais.

Constatou-se, também, que 18,5% das empresas pesquisadas encontram-se no estágio da Adolescência, ou seja, seis empresas de quatro segmentos diferentes e com características semelhantes. Neste estágio também ocorre conflito entre os membros da organização, inconsistência nas metas e falta de sistema administrativo estruturado. Portanto, concluiu-se que nesses três primeiros estágios encontram-se 84,8% das empresas pesquisadas, percentual que abrange todos os nove segmentos estudados da indústria de transformação, no Vale do Rio Taquari.

Nesses primeiros estágios encontram-se as patologias. Na Infância depara-se com a patologia da Mortalidade Infantil, que entre outros aspectos, apresenta a falta de liquidez como fator determinante de extinção da empresa. Já no estágio Toca-Toca a patologia da cilada do fundador e/ou cilada familiar pode acarretar sérias dificuldades, entre elas, a falta de delegação de poder e de gerente profissional ou herdeiro para dar continuidade aos negócios. A última patologia desses três primeiros estágios se encontra na Adolescência e se denomina empreendedor não realizado. Nesta patologia pode ocorrer a insatisfação do empresário por diversos motivos, entre eles, a alta rotatividade dos gerentes mais empreendedores, a falta de cumprimento das normas estabelecidas, fazendo com que o empresário venda o negócio, caracterizando o divórcio. Também pode acontecer que o empresário resolva continuar com o negócio sem contratar gerente para suprir as necessidades administrativas da organização, ou a pessoa que assume a direção da empresa goste muito de cálculos e não possui um espírito empreendedor. A empresa não se desenvolve como deveria e entra no envelhecimento precoce. Também a empresa Adolescente ou no final do estágio Toca-Toca, pode ser comprada por empresa no estágio da Aristocracia, que possui recursos financeiros, mas já não possui o espírito empreendedor e deseja aproveitar esta energia para conquistar novos produtos e mercados. Geralmente a empresa comprada, estrutura-se em sistemas administrativos rígidos e não consegue alcançar os estágios seguintes do ciclo de vida organizacional e cai no envelhecimento precoce.

Verificou-se ainda que apenas 15,2% das empresas pesquisadas já escaparam dos riscos das patologias do modelo teórico utilizado. São empresas dos segmentos de alimentos, agronegócio, moveleiro, confecção/têxtil e metal/mecânico. Na Plenitude a empresa não chegou ao fim do crescimento do ciclo de vida organizacional, ainda pode continuar crescendo, mas deve ficar atenta e monitorar os índices de seu desempenho, também prestar atenção nos clientes, nos fornecedores, no mercado, em produtos similares aos seus e também em produtos substitutos. Já no último ciclo de vida organizacional a empresa chega ao seu auge, mas deve prestar atenção por que este estágio também é considerado o início do declínio. Neste estágio começa a ocorrer a perda da flexibilização e do espírito de criatividade e, para aumentar a lucratividade e ostentar o mesmo padrão de gastos, a empresa corta investimentos em outras áreas, principalmente em marketing. Se a empresa permanecer por muito tempo estagnada, começa afetar a capacidade de satisfazer as necessidades mercadológicas de seus clientes e aos poucos, de forma lenta e discreta, passa para o estágio seguinte do ciclo de vida organizacional.

Constatou-se também que não há entre as MPE's pesquisas no Vale do Rio Taquari organizações nos ciclos da Aristocracia, da Burocracia Incipiente, da Burocracia e da Morte. Além disso, verificou-se que duas das empresas pesquisadas encontram-se com as atividades empresariais encerradas. Uma empresa já estava com as atividades encerradas e não foi possível a aplicação do questionário, a outra empresa respondeu o questionário e, no período de aplicação da pesquisa, encerrou as suas atividades empresariais. Com a análise do questionário, concluiu-se que a empresa encontrava-se no ciclo de vida organizacional denominado Infância e, principalmente, na patologia da Mortalidade Infantil, que foi a causa do seu fechamento. Outro aspecto importante constatado na pesquisa foi o número de empresas que chegaram no estágio máximo de crescimento do modelo teórico adotado para este estudo, e o mesmo número de empresas com atividades empresariais encerradas, ou seja, duas empresas se encontram no ciclo da Estabilidade e duas empresas com atividades encerradas.

Para demonstrar em que segmentos da indústria de transformação encontram-se as MPE's pesquisadas e enquadradas no modelo Adizes (2002), foi relacionado o número de empresas em cada estágio do ciclo de vida organizacional com o segmento a que pertencem. Mesmo com uma amostra pequena, verificou-se que seria possível criar algumas estratégias de gestão empresarial para as empresas de diversos segmentos que se encontram nos estágios

da Infância e do Toca-Toca. Além de constatar que no segmento metal/mecânico, 50% das empresas são novas e correm riscos patológicos, denominado de Mortalidade Infantil, conforme o modelo teórico adotado para este estudo.

Acredita-se que ainda existe um bom caminho a ser trilhado em busca do desenvolvimento para a gestão empresarial e um melhor desempenho no papel das MPE's do Vale do Rio Taquari, para que possam dar sustentação às suas atividades empresariais, melhorando o seu planejamento e a sua organização, não só em nível operacional, mas, principalmente, em nível estratégico.

LIMITES DA PESQUISA

Alguns fatores podem ser considerados limites nesta pesquisa. De um modo geral, toda e qualquer pesquisa depende da participação de respondentes, existindo o fator sinceridade, que não pode ser mensurado.

Outro aspecto limitador foi o fato de que muitas questões de cunho técnico podem ter sido interpretadas de modo diferente em função do nível distinto de conhecimento dos respondentes. Acredita-se, também, que o instrumento um tanto extenso possa ser um limitador, à medida que o respondente, no intuito de terminá-lo logo, tende a respondê-lo rapidamente, prejudicando a qualidade das respostas. Outro fator limitador da pesquisa foi a amostra pequena. Também foi usado apenas o modelo Adizes (2002), existindo outros modelos mais ou menos adequados.

CONTRIBUIÇÕES

As MPE's da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari têm, neste estudo, um referencial de suas principais características, bem como os possíveis problemas que enfrentam no seu processo de desenvolvimento organizacional. Evidenciou-se a importância de políticas públicas de forma continuada para suprir as dificuldades encontradas por parte das MPE's num mercado competitivo e de economia aberta, sendo também fundamental para

que as empresas sejam criadas, que evoluam e contribuam para o desenvolvimento local e regional.

O meio acadêmico e a sociedade em geral, interessada no assunto, contarão com um estudo sobre as características das MPE's da indústria de transformação do Vale do Rio Taquari, que poderá servir de referencial teórico na área e embasamento para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Novos estudos e pesquisas podem ser sugeridos nesta área, a serem desenvolvidos em outras regiões a fim de poder traçar um comparativo com as características das MPE's da indústria de transformação e do modelo Adizes (2002), entre a região do Vale do Rio Taquari e outras regiões a serem pesquisadas. Sugere-se, também, o desenvolvimento do mesmo tipo de pesquisa com segmentos do comércio e de prestação de serviços, bem como no futuro, seja repetida a mesma pesquisa com a mesma amostra, com o objetivo de traçar a evolução dos fatos aqui evidenciados. Também, sugere-se a aplicação da pesquisa com outros modelos teóricos e com a mesma amostra, para efetuar um comparativo entre os modelos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial:** conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

BOISIER, S. **El difícil arte de hacer región.** Cusco, Peru: Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas, 1989.

BOISIER, Sergio.(2000). **Em busca do esquivo, desenvolvimento regional:** entre a caixa-preta e o projeto político. Disponível em:
<<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp13/boisier.pdf> >. Acesso em: 23 de julho de 2006.

CODEVAT - Conselho de Desenvolvimento do Vale do Rio Taquari. **Boletim Informativo** (out, 2007). Disponível em: <<http://www.univates.br/bdr>>. Acesso em: 20 de outubro de 2007.

COLAUTO, Romualdo Douglas. BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2004. p.117-144.

DENCKER, Ada de Freitas M.. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo: uma forma de ser**: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos. Série: Prazer em conhecer. Brasília: AED, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FEE – Fundação de Economia e Estatística. **Resumo Estatístico do Rio Grande do Sul - (2000 - 2007)**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/capa/index.php>> Acesso em: 20 outubro de 2007.

FONTANA, Rafaela Mantovani. NETO, Alfredo Iarozinski. (nov/2005). **Um modelo de referência para o processo de mudança estrutural em sistemas produtivos**. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/RMF>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Governo do Estado do Rio Grande do Sul: **Manual do programa extensão empresarial** (maio, 2005) - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI. Departamento de Gestão da Inovação - Programa Extensão Empresarial. Ed. Oficial do Governo: Porto Alegre, 2005

IBGE. **Banco de dados estatísticos**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003 – 2006). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 de abril de 2007.

LASTRES, Helena M. M., ARROIO, Ana. LEMOS, Cristina. Políticas de apoio a pequenas empresas: do leito de proposto à promoção de sistemas produtivos locais. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. e MACIEL E. (Orgs) **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, 2003.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: 3ª Ed. Atlas, 1996.

LIMA ANDRADE, J. R. **Uma estratégia alternativa de desenvolvimento regional: o turismo no Estado de Sergipe**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1997. Disponível em:< [http://www.ufpr.br/dissertações e teses](http://www.ufpr.br/dissertações_e_teses)>. Acesso em: 20 de junho de 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing. Metodologia, planejamento**, 5ª ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Sílvio. **Controladoria, Seu papel na administração de empresas**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Gilson Batista de. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento**. Revista da FAE, Curitiba, V.5, n 2, 41 – 48, maio/agosto.2002.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Fortaleza: Qualitymark, 1994.

PALMEIRA, Mirian. Empreendedorismo e plano de negócio. In: BULGACOV, Sérgio (Org). **Manual de gestão empresarial** - São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. MTE – Ministério do Trabalho e Emprego (Ano Base 2005): Brasília, 2006.CD-ROM

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio do curso de administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE. **Aprenda com estudos e pesquisas estatísticas.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006) Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em 17 de setembro de 2007.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____, **Teorias econômicas.** Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1983.

STHOR, W. B.; TAYLOR, D. R. **Development from above or below?** The dialectics of regional planning in development countries. New York: John Willey and Sons. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

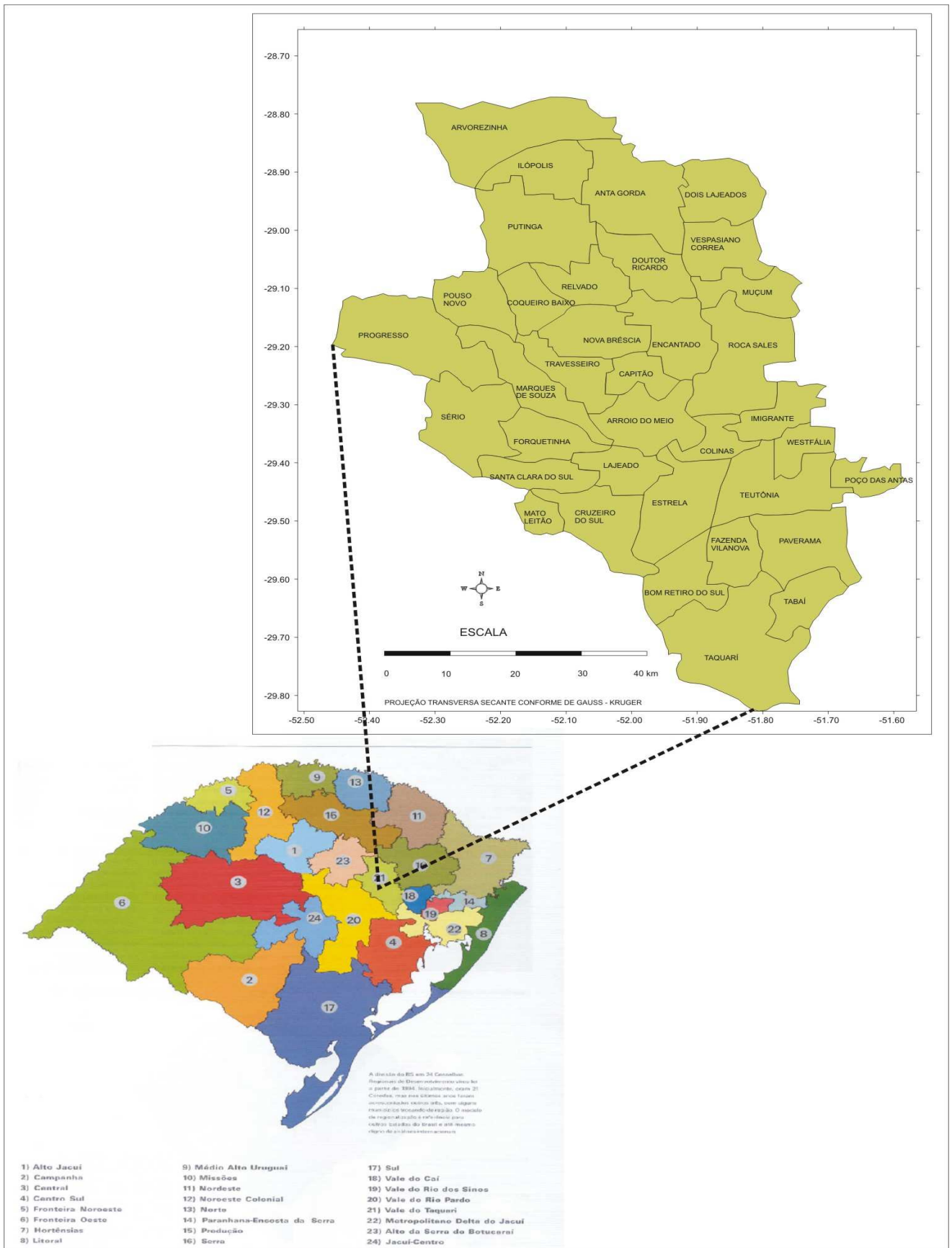
TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVATES. **Análise do perfil socioeconômico do Vale do Rio Taquari - UNIVATES.** Banco de Dados Regional – BDR. Lajeado: Ed. Univates, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

Anexo A: Mapa do Vale do Rio Taquari



Fonte: BDR - Perfil Vale do Rio Taquari, dez 2006.

ANEXO B – Instrumento de pesquisa

Questionário para dissertação do Programa de Pós-Graduação de Desenvolvimento Regional - UNISC/2007

Empresa: _____ Município: _____ Segmento: _____

A empresa foi constituída pelo sr(a) ou foi adquirida em funcionamento?

Quando a empresa foi fundada?

Quantos funcionários a empresa possui?

Qual é o número de pessoas envolvidas no negócio?

Quantas pessoas na empresa possuem o 3º grau ou mais?

A empresa investe em política de treinamento (cursos de capacitação e/ou qualificação profissional)?

A organização está engajada em algum programa de preservação ambiental? Quais?

O estabelecimento possui envolvimento/participação em outros órgãos públicos além do Programa de Extensão Empresarial? Ex. (ONG's, COMUD, COREDES, ACI, etc.)

Qual a origem de seus fornecedores e destaque a distribuição percentual? () Município () Região () Do Estado () De outros Estados () Do País () Do Exterior

Qual a origem de seus clientes e destaque a distribuição percentual? () Município () Região () Do Estado () De outros Estados () Do País () Do Exterior

Utiliza ferramentas técnicas de gestão de empresas que foram disponibilizadas e trabalhadas pelo Programa de Extensão Empresarial, na época do atendimento e hoje continua em uso?

Na sua opinião: os seguintes itens do questionário podem ser enquadrados como:			SIM		NÃO	
			1-informal	2-formal	1-ñ conhece	2- tem conh.
a	A1	O empresário centraliza todas as decisões da empresa?				
b	B1	A empresa conta com regras e procedimentos, mas geralmente o empresário necessita violá-las?				
c	F	Há procura para aquisição de suas ações e/ou interessados em sociedades na empresa?				
d	A	A empresa prioriza o produto?				
e	C1	As diretrizes e/ou normas são sempre cumpridas pelos colaboradores da empresa?				
f	D	A organização possui orientação para satisfazer as necessidades dos clientes?				
g	A1	O empresário percebe muita alienação pelas intervenções externas?				
h	G	Tem formulação de estratégias de marketing?				
i	H	Seus sistemas funcionais são práticos e eficientes?				
j	A	Existe muita devolução de mercadoria e/ou retrabalho?				
k	H	A empresa tem compromisso/comprometimento com seus clientes?				
l	B	Possui planejamento organizacional?				
m	D	Existe pouca discrepância entre o orçamento previsto e realizado?				
o	F	A organização ajusta os preços de forma a compartilhá-los com os custos?				
p	A1	O empreendedor recebe amparo/apoio da família para desempenhar as suas atividades empresariais?				
q	F	A empresa pensa em adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados?				
r	A	Geralmente é necessário trabalhar nos finais de semana e/ou feriados?				
s	D	As compras são efetuadas conforme as necessidades da empresa?				
t	C1	O empresário precisa repensar a sua forma de gerir, delegar autoridade e transpor metas?				
u	H	A empresa gera recursos próprios para sua manutenção?				
v	B1	O empresário já pode investir em carros, barcos, viagens de lazer e/ou outras formas de entretenimentos?				
w	A	Existe controle formal de contas a pagar/receber?				
x	E	Há formalidade no tratamento e no vestir de seus dirigentes e colaboradores?				
y	B1	A empresa conta com gerentes profissionais, administrativos ou herdeiros na sucessão gerencial/administrativa?				

Questionário para dissertação do Programa de Pós-Graduação de Desenvolvimento Regional - UNISC/2007 - Continuação

Na sua opinião: os seguintes itens do questionário podem ser enquadrados como: (Continuação)			SIM		NÃO	
			1-informal	2-formal	1- ã conhece	2- tem conh.
z	H	A empresa está no mercado por que detém algum tipo de monopólio?				
aa	C	A empresa possui sistema administrativo estruturado?				
ab	H	A empresa necessita de repasse de recursos financeiros do governo para cumprir suas obrigações?				
ac	A1	A empresa possui liquidez para honrar seus compromissos em dia?				
ad	E	Ultimamente a empresa está diminuindo o valor investido em marketing?				
ae	D	O local de trabalho é improvisado conforme o crescimento da empresa?				
ag	G	A empresa é organizada?				
ah	C	Há profundidade gerencial?				
ai	G	A capacidade criativa da empresa está dirigida para a criação de produtos melhores?				
aj	B	Existe aumento expressivo nas vendas, sem esforço extra?				
ak	E	As mudanças são sempre bem vistas e/ou aceitas?				
al	D	Os equipamentos (máquinas) pertencentes a empresa recebem manutenção somente quando estragam?				
am	G	Há muito conflito, muitas "facadas" pelas costas, muitas brigas internas?				
ao	A	Existe planejamento financeiro (objetivos/metapas)?				
ap	F	Há constante preocupação com ameaça e concorrentes no mercado?				
aq	E	Existe acompanhamento rigoroso sob o retorno do capital investido?				
ar	C	A empresa utiliza e monitora fluxo de caixa?				
as	B	Possui posto de venda e/ou filiais em outras localidades?				
at	C1	Há sistema de remuneração formal?				
au	A	Possui livro-caixa formal?				
av	C	Existe sistema de cumprimento de metas da empresa e individuais dos colaboradores?				
aw	G	A empresa disponibiliza-se a vender sua reputação (tradição, marca, conhecimento,etc.)?				
ax	B	Utiliza planilha e/ou sistema para a formação do custo da mercadoria vendida?				
ay	F	Existe otimização do espaço físico da empresa?				
az	E	Os colaboradores disponibilizam grande parte de seu tempo para atender clientes e/ou fornecedores?				
ba	C1	Existe alta rotatividade de pessoas, especialmente dos indivíduos mais empreendedores?				
bb	F	A empresa investe e/ ou prioriza sistemas de controle, benefícios e instalações para o conforto organizacional?				
bc	B	Os colaboradores possuem liberdade para tomar decisões organizacionais?				
bd	B1	Existe facilidade do fundador delegar atribuições para seus colaboradores?				
be	E	Há grande expectativa de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas?				
bf	C	Existe alta rotatividade dos gerentes e/ou encarregados?				
bg	H	Seus colaboradores desempenham outras atividades paralelas?				
bh	D	A empresa possui indicadores de crescimento das vendas e da lucratividade?				
bl	B	Falta pessoal treinado (técnico) na empresa?				
bi	C	Os colaboradores são chamados por apelidos?				
bj	G	O fluxo de caixa que outrora era positivo, agora torna-se negativo?				

Fonte: elaborado pela autora, maio/2007

ANEXO C

Características de cada estágio do ciclo de vida organizacional - modelo

Adizes (2002)

MODELO - ADIZES/2002

Características de cada estágio do ciclo de vida organizacional

	1	A empresa prioriza o produto?	Sim
	2	Existe muita devolução de mercadoria e/ou retrabalho?	Sim
Infância(A)	3	Geralmente é necessário trabalhar nos finais de semana e/ou feriados?	Sim
	4	Existe controle formal de contas a pagar/receber?	Não
	5	Possui livro-caixa formal?	Não
	6	Existe planejamento financeiro (objetivos/metras)	Não
	1	O empresário percebe muita alienação pelas intervenções externas?	Sim
Mortalidade Infantil (A1)	2	O empresário centraliza todas as decisões da empresa?	Sim
(patologia)	3	O empreendedor recebe amparo/apoio da família para desempenhar as suas atividades empresariais?	Não
	4	A empresa possui liquidez para honrar seus compromissos em dia?	Não
	1	Falta pessoal treinado (técnico) na empresa?	Sim
Toca-Toca (B)	2	Existe aumento expressivo nas vendas, sem esforço extra?	Sim
	3	Possui postos de vendas e/ou filiais em outras localidades?	Sim
	4	Os colaboradores possuem liberdade para tomar decisões organizacionais?	Não
	5	Utiliza planilha e/ou sistema para a formação do custo da mercadoria vendida?	Não
	6	Possui planejamento organizacional?	Não
Cilada do fundador	1	A empresa conta com regras e procedimentos, mas geralmente o empresário necessita violá-las?	Sim
(cilada familiar) (B1)	2	O empresário já pode investir em carros, barcos, viagens de lazer e/ou outras formas de entretenimentos?	Sim
(patologia)	3	A empresa conta com gerente profissional, administrativo ou herdeiros na sucessão gerencial/administrativa?	Não
	4	Existe facilidade do fundador delegar atribuições para seus colaboradores?	Não
	1	Os colaboradores são chamados por apelidos?	Sim
	2	Existe alta rotatividade dos gerentes e/ou encarregados?	Sim
Adolescência (C)	3	Existe sistema de cumprimento de metas da empresa e individuais dos colaboradores?	Sim
	4	A empresa utiliza e monitora fluxo de caixa?	Não
	5	A empresa possui sistema administrativo estruturado?	Não
	6	Há profundidade gerencial?	Não
Empreendedor	1	Existe alta rotatividade de pessoas, especialmente dos indivíduos mais empreendedores?	Sim
Não-realizado	2	O empresário precisa repensar a sua forma de gerir, delegar autoridade e transpor metas?	Sim
(patologia) (C1)	3	Há sistema de remuneração formal ?	Não
	4	As diretrizes e/ou normas são sempre cumpridas pelos colaboradores da empresa?	Não

MODELO - ADIZES/2002

Características de cada estágio do ciclo de vida organizacional - Continuação			
	1	A empresa possui indicadores de crescimento das vendas e da lucratividade?	Sim
	2	A organização possui orientação para satisfazer as necessidades dos clientes?	Sim
Plenitude (D)	3	Existe pouca discrepância entre o orçamento previsto e realizado?	Sim
	4	As compras são efetuadas conforme a necessidade da empresa?	Não
	5	O local de trabalho é improvisado conforme o crescimento da empresa?	Não
	6	Os equipamentos (máquinas) pertencentes a empresa recebem manutenção somente quando estragam?	Não
	1	Ultimamente a empresa está diminuindo o valor investido em marketing?	Sim
	2	Existe acompanhamento rigoroso sob o retorno do capital investido?	Sim
Estabilidade (E)	3	Há formalidade no tratamento e no vestir de seus dirigentes e colaboradores?	Sim
	4	As mudanças são sempre bem vistas e/ou aceitas?	Não
	5	Há grande expectativa de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas?	Não
	6	Os colaboradores disponibilizam grande parte de seu tempo para atender clientes e/ou fornecedores?	Não
	1	A empresa investe e/ ou prioriza sistemas de controle, benefícios e instalações para o conforto organizacional?	Sim
	2	Há procura para aquisição de suas ações e/ou interessados em sociedades na empresa?	Sim
Aristocracia (F)	3	A empresa pensa em adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados?	Sim
	4	A organização ajusta os preços de forma a compartilhá-los com os custos?	Não
	5	Existe otimização do espaço físico da empresa?	Não
	6	Há constante preocupação com ameaça e concorrentes no mercado?	Não
	1	O fluxo de caixa que outrora era positivo, agora torna-se negativo?	Sim
Burocracia Incipiente	2	A empresa disponibiliza-se a vender sua reputação (tradição, marca, conhecimento, etc.)?	Sim
(G)	3	Há muito conflito, muitas "fachadas" pelas costas, muitas brigas internas?	Sim
	4	A empresa é organizada?	Não
	5	A capacidade criativa da empresa está dirigida para a criação de produtos melhores?	Não
	6	Tem formulação de estratégias de marketing?	Não
	1	Seus colaboradores desempenham outras atividades paralelas?	Sim
Burocracia e Morte	2	A empresa necessita de repasse de recursos financeiros do governo para cumprir suas obrigações?	Sim
(H)	3	A empresa está no mercado por que detém algum tipo de monopólio?	Sim
	4	A empresa gera recursos próprios para sua manutenção?	Não
	5	A empresa tem compromisso/comprometimento com seus clientes?	Não
	6	Seus sistemas funcionais são práticos e eficientes?	Não

Fonte: elaborado pela autora com base no modelo ADIZES (2002), maio/2007

