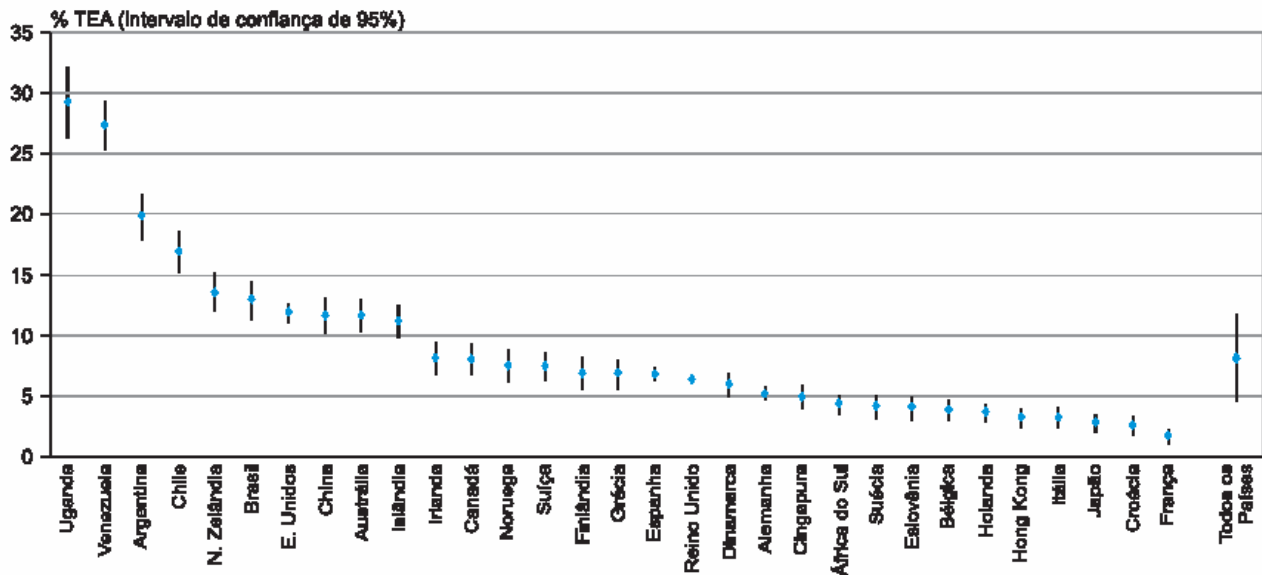


# Introdução

## Justificativa

O Brasil no ano de 2003, de acordo com a pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor - GEM, foi o sexto país mais empreendedor do mundo dentre os trinta e um países de todos os continentes que participaram da pesquisa, conforme ilustrado no gráfico 1. A pesquisa GEM é organizada pelo Babson College (EUA) e pela London Business School (Inglaterra) e realizada anualmente. Para o GEM (2003, pág. 15), o conceito de empreendedorismo é:

“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.”



FONTE: Pesquisa GEM 2003

Gráfico 1 – Taxa de atividade empreendedora Fonte: GEM

Ainda segundo a GEM (2003), a taxa total de atividade empreendedora, também conhecida como TEA, pode ser definida como:

“A porcentagem da força de trabalho que está ativamente iniciando novos empreendimentos ou é proprietária/gerente de empreendimentos com menos de 42 meses”. (pág 20)

Outro fator importante identificado nessa pesquisa foi o aumento do percentual de abertura de negócios pela percepção de novas oportunidades e não apenas por necessidade financeira. Esse fato só ratifica a característica empreendedora do povo brasileiro, não só para responder as dificuldades passadas na época da colonização, mas também como oportunidade de novos desafios e uma fonte de renda mais lucrativa.

O povo brasileiro aprendeu a improvisar com os recursos disponíveis, garantindo assim seu sustento. Mesmo com todas as dificuldades tributárias e de oscilação de mercado, ainda existem sonhadores que acreditam no potencial do povo e fazem de seus sonhos motivo de orgulho para a nação.

A criatividade ajuda o brasileiro a ter novas idéias e, assim, novas empresas surgem no mercado. Segundo relatório emitido, em 2004, pelo SEBRAE e pela Fundação Universitária de Brasília, FUBRA (SEBRAE, 2004), surgem cerca de quatrocentas e setenta mil novas empresas por ano no Brasil. Isso não garante, porém, a perpetuidade do negócio, ainda mais considerando-se uma tributação elevada e leis antigas e dúbias que não favorecem nem a criação nem a sobrevivência das empresas.

Nesse cenário, a taxa de mortalidade das pequenas empresas, embora venha caindo ano a ano, ainda representa cerca de cinquenta por cento das empresas geradas no ano de 2002, de acordo com a tabela 1.

Toda evolução pressupõe etapas a serem vencidas. O indivíduo tem o seu ciclo de vida composto pela infância, adolescência, fase adulta e velhice. O ciclo de vida das organizações também pode compreender essas mesmas etapas, ratificando assim a metáfora sugerida com a evolução do ser humano.

Fazendo-se uma analogia com o mundo natural, as mães mamíferas tomam conta de seus filhotes até que eles sejam fortes e consigam sobreviver sem o auxílio delas. O ser humano ainda é mais cuidadoso com suas crias. O laço

familiar é levado até a morte. Os pais devem ensinar a criança a engatinhar, andar, correr, comer, falar e protegem-na dos perigos da sociedade. Enfim, devem dar toda a infra-estrutura necessária para que aquele indivíduo se torne uma pessoa saudável, ética, responsável e capaz de conquistar seu lugar no mundo.

Tabela 1 – Taxa de Mortalidade de pequenas empresas Fonte: Relatório SEBRAE 2004 – Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de empresas n Brasil.

Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002) (%)						
Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Assim como os filhotes, as empresas no Brasil também nascem pequenas e frágeis, precisando de auxílio para sobreviver. Então, entra o homem imitando a natureza: projeta uma infra-estrutura para apoio às empresas nascentes, chamando-a de “incubadora” de empresas.

As Incubadoras de empresas, assim como as dos seres humanos, existem para ajudar as empresas nascentes a sobreviverem. Isso ocorre, principalmente, até o segundo ano de vida da empresa. O projeto de Incubadoras é encontrado em nível mundial e pode estar associado a universidades, como na maior parte das incubadoras brasileiras, ou a instituições privadas, como bancos. É mais um exemplo em que a metáfora fazendo a correspondência do ciclo de vida dos seres humanos com o ciclo de vida das organizações pode ser utilizada.

Na infância – ou seja, nos primeiros anos de vida – é quando são mostrados os primeiros sinais de que a empresa vai crescer forte e sadia, quando é verificada a velocidade de adaptabilidade ao meio, como andar e falar rapidamente. A adolescência é marcada como uma fase de questionamento,

em que os conceitos e posicionamentos são revistos. A fase adulta é marcada pelo casamento e a reprodução, em que acontecem as parcerias mais duradouras e nascem então os *spin offs*. A velhice é a fase da bonança, em que as emoções são mais raras.

Nesse aspecto, as empresas não são diferentes dos seres humanos. Algumas passam por essas fases mais rapidamente que outras, ou seja, existem empresas com cinco anos de mercado que podem estar na infância e outras já na adolescência ou na fase adulta. Isso dependerá da vivência nesse período e de seus gestores também.

Neste texto, a ênfase está na fase da adolescência, que é a fase do questionamento, do auto-conhecimento, da reflexão e das primeiras alianças. É a fase do auto-conhecimento para um amadurecimento mais seguro e certo.

Compreender melhor as fases do ciclo de vida de empresas, em especial a “adolescência”, é de grande importância para que as empresas possam entender melhor as situações que estão passando, sentir conforto ao saber que não são as únicas por passar por essas dificuldades e amadurecer com mais tranquilidade. É neste contexto que a pesquisa aqui apresentada se justifica.

### **Objetivo**

Realizar um estudo que ajude os gestores de pequenas empresas de base tecnológica a melhor entenderem as fases iniciais da evolução, em particular a “adolescência”, de suas organizações, recorrendo-se, para isso, à analogia com o desenvolvimento humano. Com base nos resultados de tal estudo, propor metodologias para o gerenciamento operacional que facilitem a superação dessa fase, permitindo a sobrevivência, o amadurecimento e o crescimento do negócio no longo prazo.

## Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa-participante realizada em uma empresa de base tecnológica, localizada no Rio de Janeiro. Demo (1995, p.231) afirma que “o movimento da pesquisa participante tem como um dos pontos de partida a decepção diante da pesquisa tradicional” e que “uma face relevante da decepção está na distância extrema entre o desenvolvimento dos conhecimentos e a capacidade prática de enfrentar os problemas conhecidos” (Demo, 1995, p.233). Reconhecendo a relevância dessas palavras não só para a pesquisa social mas também para a compreensão e solução de problemas organizacionais, tal método foi escolhido devido à importância dada neste trabalho à realidade prática das empresas.

Este trabalho retrata um estudo de caso. Segundo Robert K. Yi (pág 01): “A necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa “Estudo de Caso” deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo.”

Para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas visitas diárias à empresa escolhida, com duração em média de quatro horas cada visita, durante aproximadamente um ano. A intenção com essa quantidade de visitas foi o acompanhamento da rotina da empresa, assim como a percepção dos impactos gerados a partir de melhorias sugeridas pela autora ou por outro colaborador da empresa.

Para o melhor entendimento do encadeamento das tarefas realizadas, é interessante que seja relatado um pouco da história da autora.

No quarto período do curso de Engenharia, a autora ingressou na Empresa Júnior PUC-Rio, EJ PUC-Rio. Essa empresa apresenta características diferentes, administrada unicamente por alunos dos cursos de graduação da PUC-Rio. Trabalhou na EJ PUC-Rio do final de 1998 até início de 2001. Durante o trabalho na empresa, teve a oportunidade de conhecer o Diretor do Instituto Gênese da PUC-Rio.

O Instituto Gênesis é um órgão complementar da PUC-Rio, associado à Vice-Reitoria Acadêmica, responsável pelas atividades relacionadas ao empreendedorismo dentro da universidade, tais como:

- Ensino de empreendedorismo,
- Incubadoras de empresas, tanto na área tecnológica quanto na social;
- Empresa Júnior;
- Parque tecnológico, ainda em desenvolvimento;
- Núcleo de pesquisa, que transforma o conhecimento gerado por essas partes em conhecimento para a sociedade, atualmente mais focado na parte de investimento de risco em empresas nascentes.

Após atuar na EJ PUC-Rio, a autora passou a trabalhar no Instituto Gênesis diretamente com o Diretor, que foi o grande motivador da sua entrada no mestrado para desenvolvimento de uma pesquisa da cadeia produtiva da transferência de conhecimento da universidade para a sociedade.

O estudo dessa cadeia seria iniciado pela trajetória de sucesso de algumas empresas da Incubadora de Empresas da PUC-Rio, para assim se obter um maior entendimento dos requisitos que deveriam ser desenvolvidos pela cadeia para que essa transferência pudesse ser mais eficiente.

Foi então selecionada a empresa PipeWay Engenharia Ltda que, além de ser a empresa de maior sucesso da Incubadora Tecnológica da PUC-Rio, também tem características interessantes, como uma forte aliança com centros de pesquisa e seu diferencial de mercado estar muito mais focado no requisito preço do que em qualquer outro.

Para o melhor entendimento das razões do sucesso sustentável e também para um aprofundamento do conhecimento do histórico e da rotina dessa empresa, em meados de 2003 foram dedicadas visitas diárias à ela. Nessa fase, a Empresa já não estava mais sediada na Incubadora, mas em sua sede em Bonsucesso.

O principal motivo dessas visitas diárias era entender o funcionamento da Empresa, as práticas adotadas, os critérios para tomada de decisão, as

políticas com relação à equipe de funcionários, assim como os impactos das ações na rotina da Empresa. A função da autora não era apenas de observadora, mas de participante também.

Durante o período de pesquisa, a autora acompanhou de perto algumas das decisões tomadas assim como seus desdobramentos no cotidiano da Empresa. Observar os conflitos entre funcionários de mesmo nível e de níveis diferentes e acompanhar parte da mudança da cultura organizacional da Empresa, dentre outras vivências, contribuíram muito para esta pesquisa.

As visitas, com o passar do tempo, tiveram características e objetivos muito variados. No início, a interação maior se deu com o Diretor Presidente da PipeWay. Com o passar do tempo, as áreas de maior interação foram: Pessoas e Processos, *Marketing* (setores estes principais responsáveis pela mudança da cultura organizacional da Empresa) e o setor de operações (responsável por toda a parte técnica da prestação do serviço, desde a parte do projeto da ferramenta até a parte da emissão do relatório com as informações para os clientes).

A interação com todos os funcionários foi muito importante para a maior facilidade de acesso às informações e histórico da Empresa, assim como para a identificação de oportunidades relevantes para posterior aprofundamento. O aspecto mais importante dessa interação, porém, foi verificar a dificuldade em se colocar a teoria em prática.

Gummesson (1991, p. 180) valoriza a associação da pesquisa teórica com a vivência da prática. Segundo ele, “a teoria é testada na ação” e “pode ser modificada na ação”. Ele conclui seu pensamento afirmando que, devido a essas variações, em função das ações, a teoria nunca terá uma forma final, ou seja, estará sempre em constante mudança.

No caso da PipeWay, a característica de constante mudança, seja por adaptação ou por ruptura dos paradigmas, é bastante fácil de ser identificada, principalmente por ela estar em ambiente dinâmico.

Além das visitas freqüentes à empresa, também foram realizadas entrevistas com o Diretor do Instituto Gênesis, e não apenas por ele conhecer histórias, de sucesso e de fracasso, de empresas que passaram pela Incubadora de Empresas da PUC-Rio, mas, principalmente, por ele ter sido um empresário que teve sua empresa fechada, justamente na época da “adolescência” organizacional.

Com o conhecimento um pouco maior sobre as fases críticas de empresas nascentes de base tecnológica, foi identificada uma nova oportunidade para desenvolvimento de uma pesquisa, a metáfora entre o ciclo de vida humano e o ciclo de vida organizacional. O objetivo, então, passou a ser conhecer melhor as fases do ciclo de vida de uma organização para assim facilitar seu amadurecimento e conseqüente permanência no mercado.

Para complementar o conhecimento sobre as organizações, pesquisou-se um pouco da bibliografia sobre psicologia para melhor entendimento das fases do ciclo de vida do ser humano, para então formatar a analogia entre essas partes.

As fases identificadas foram infância, adolescência, maturidade e velhice. Nesta pesquisa, foi enfatizada apenas a fase da “adolescência” organizacional. A infância dá-se aproximadamente até o terceiro ano de vida da empresa, a adolescência até o oitavo e a fase adulta e a idosa dependem muito do tipo de produto ou serviço comercializado. Essas fases aqui citadas podem ter seus períodos maiores ou menores do que os mencionados aqui, dependendo principalmente do tipo de gestão aplicada e das oportunidades aproveitadas.

#### Panorama geral dos capítulos da dissertação:

**Capítulo 1** – Tratar do referencial teórico, ou seja, da apresentação das metodologias e conceitos utilizados na dissertação e importantes para o entendimento da mesma.

**Capítulo 2** – Consiste na apresentação da empresa em que o estudo de caso foi desenvolvido.

**Capítulo 3** – Tema central do estudo, tem por objeto apresentar a analogia do amadurecimento humano com o organizacional, assim como definir e apresentar as fases para esse amadurecimento.



**Capítulo 4** – Apresenta as características críticas das empresas de base tecnológica, mais especificamente as identificadas na empresa escolhida para o desenvolvimento dessa dissertação.

**Capítulo 5** – Neste Capítulo são sugeridas algumas propostas para um amadurecimento adequado