

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-ECONÔMICAS. – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO CARVALHO DE AMORIM

CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES EM EMPRESAS DE
BASE TECNOLÓGICA GRADUADAS – UM ESTUDO MULTICASO

FLORIANÓPOLIS

2013

MARCELO CARVALHO DE AMORIM

CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES EM EMPRESAS DE
BASE TECNOLÓGICA GRADUADAS – UM ESTUDO MULTICASO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual de Santa Catarina ESAG/UDESC, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: Ciclo de Vida das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes

FLORIANÓPOLIS

2013

Amorim, Marcelo Carvalho de
Características do Ciclo de Vida das Organizações em Empresas de
Base Tecnológica Graduada – Um Estudo Multicaso /
Marcelo Carvalho de Amorim, 2013.
116 p. : il. 30 cm

Bibliografia: f.101-108

Orientador: Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina,
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado
Profissional em Administração.

1. Empresa de Base Tecnológica. - 2. Incubadoras de empresas. - 3.
Ciclo de Vidas das Organizações. - 4. Empreendedorismo. - I. Moraes,
Mário César Barreto - II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro
de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em
Administração

MARCELO CARVALHO DE AMORIM

**CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES EM EMPRESAS DE
BASE TECNOLÓGICA GRADUADAS – UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre, no curso de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes

Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC

Membro: _____

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC

Membro: _____

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa

Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Florianópolis, 10 de Maio de 2013

Dedico este trabalho a minha esposa Andréa pelo apoio e amor em todas as horas e a memória de minha mãe, Nair pela sua dedicação a família e sua história como educadora.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Mário César Barreto Moraes, pela sua competente orientação deste trabalho sabendo sempre motivar a prosseguir.

À Professora Dra. Graziela Dias Alperstedt, pelo grande apoio e incentivo durante todo este período.

Aos membros da banca pela sua dedicação dispensada.

Aos Professores do mestrado, pela dedicação e pelos conhecimentos transmitidos durante o curso,

Aos colegas do mestrado, pela convivência que enriqueceu em amizade e companheirismo.

Aos funcionários da ESAG/UDESC pela dedicação, serviços prestados e pela amizade com que me trataram.

Aos empreendedores das empresas pesquisadas que colaboraram com as informações que contribuíram significativamente para os resultados deste trabalho.

Ao gestor da incubadora CELTA/CERTI, Tony Chierighini pela atenção dispensada durante a execução da fase exploratória.

Ao gestor da incubadora MIDI Tecnológico Gabriel Sant'Ana pela atenção em todos os momentos deste trabalho.

À toda minha família, pela paciência que tiveram durante os dias mais difíceis.

A todos, que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização desta dissertação de mestrado.

E por fim, agradeço a Deus que permitiu vencer esta etapa.

Muito Agradecido

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”

(Charles Darwin)

RESUMO

AMORIM, Marcelo Carvalho de. **Características do Ciclo de Vida das Organizações em Empresa de Base Tecnológica Graduada – Um Estudo Multicaso** 2013. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Ciclo de Vida das Organizações) – Universidade Estadual de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

As pequenas empresas têm sido consideradas um importante agente na criação de empregos e no crescimento econômico. No cenário de desenvolvimento tecnológico atual, o estudo de empresas de base tecnológica vem sendo cada vez mais abordado em função de sua relevância econômica conforme ressaltado na pesquisa Convergência Digital 2012 realizada pela Brasscom – Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação. O trabalho aqui desenvolvido busca acrescentar uma contribuição para compreensão da evolução das empresas de base tecnológica de uma incubadora de empresas. Na parte inicial deste trabalho, é apresentada uma revisão da literatura sobre ciclo de vidas das organizações, empreendedorismo e incubadoras de empresas. Em seguida, com base em duas incubadoras de Florianópolis foi realizada pesquisa de campo visando identificar características do ciclo de vida das organizações na percepção de seus empreendedores. Os resultados obtidos resultaram na confirmação da predominância de determinadas características no período de incubação e a necessidade de criar um modelo de ciclo de vida das organizações para empresas de base tecnológica que participaram de um programa de incubação.

Palavras-chave: Ciclo de Vida das Organizações. Incubadoras. Empreendedorismo. Empresas de Base Tecnológica.

ABSTRACT

AMORIM, Marcelo Carvalho de. **The Characteristics of the Business Life Cycle of graduated technology-based companies – a multi-case study** 2013. 116 p. Dissertation (Professional Master in Business Administration - Area: Business Life Cycle) - State University of Santa Catarina. Post-Graduate Program in Management, Florianópolis, 2013.

Small businesses have generally been considered a relevant actor of job creation and economic growth. In the current scenario of technological development, the study of technology-based companies are being increasingly approached due to its economic relevance according to the research *Convergência Digital 2012* conduct by Brasscom – Brazilian Association of Information Technology. This paper seeks to add contributions to understand the evolution of technology-based companies in a business incubator. The initial part of this paper presents a literature review of business life cycle, entrepreneurship and business incubators. Based on two business incubators in Florianópolis, a field research was developed to identify characteristics of the business life cycle in the perception of its entrepreneurs. The results confirm the predominance of the certain characteristics during the incubation period and the need to create a business life cycle model for technology-based companies that participated in an incubation program.

Keywords: Business Life Cycle. Business Incubators. Entrepreneurship. Technology Based Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de CVO segundo Steinmetz.....	37
Figura 2 – Modelo de CVO segundo Greiner.....	42
Figura 3 – Estágios de Crescimento segundo Churchill e Lewis (1983).....	47
Figura 4 – Importância dos fatores gerenciais em cada estágio.....	51
Figura 5 – Plenitude: Equilíbrio entre Flexibilidade e Controle.....	52
Figura 6 – Crescimento e Maioridade.....	57
Figura 7 – Ciclos de Vida das Organizações segundo Adizes (1990).....	61
Figura 8 – Estágios de Crescimento segundo Kazanjian (1988).....	63
Figura 9 – Fatores de importância dos problemas dominantes através dos estágios de crescimento.....	64
Figura 10 – Ciclos de Vida das Organizações segundo Hanks <i>et al.</i> (1993).....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil das Empresas incubadas e graduadas.....	21
Quadro 2 - Modelos de Incubação	25
Quadro 3 - Apoio oferecido pelas incubadoras	29
Quadro 4 - Diferentes visões sobre o empreendedor	32
Quadro 5 - Definições de empreendedorismo e empreendedor.....	32
Quadro 6 - Classificação das fases do ciclo de vida e seus atributos.....	39
Quadro 7 - Categorias de modelos de crescimento segundo Scott e Bruce (1987).....	40
Quadro 8 - Modelo de Práticas organizacionais nas cinco fases de desenvolvimento.....	45
Quadro 9 - Metas organizacionais	62
Quadro 10 - Faixa etária dos empreendedores.....	85
Quadro 11 - Dados complementares do perfil das empresas participantes.....	86
Quadro 12 - Organizações importantes durante o processo de incubação	88
Quadro 13 - Recebimento de recursos externos durante o período de incubação.....	89
Quadro 14 - Capacidade de obter recursos/financiamento.....	91
Quadro 15 - Preocupação com a produção e conquista de mercado.....	92
Quadro 16 - Existência de procedimentos e sistemas de controle	93
Quadro 17 - Envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais.....	94
Quadro 18 - Planejamento estratégico formal.....	95
Quadro 19 - Organograma e estruturas hierárquicas definidas	96
Quadro 20 - Análise de retorno de investimento.....	97
Quadro 21 - Contratação de profissionais especializados em gestão.....	98
Quadro 22 - Resumo da análise das características	100

LISTA DE ABREVIATURAS

ABVCAP – Associação Brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital*

ACATE - Associação Catarinense de Telemática e Eletrônica

ACE - Associação Catarinense de Engenheiros

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

BADESC - Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina

Brasscom – Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação.

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

CELTA - Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas

CERTI - Centro Regional de Tecnologia em Informática de Santa Catarina

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CVO – Ciclo de Vida das Organizações

EBT – Empreendimentos de Base Tecnológica

FAPESC – Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Santa Catarina

FGVCenn - Fundação Getúlio Vargas – Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios

FIESC - Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

IEBT – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

INAITEC - Instituto de Apoio à Inovação, Incubação e Tecnologia de Palhoça.

MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

NBIA - *National Business Incubators Association*

PIB – Produto Interno Bruto

PMF - Prefeitura Municipal de Florianópolis

SaaS – *Software as a Service*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SEBRAE/SC - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa de Santa Catarina

SMCTDES - Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico Sustentável.

SUSESU - Sociedade dos Usuários de Informática e Telecomunicações de Santa Catarina

TI – Tecnologia da Informação

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 DELIMITAÇÃO	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 INCUBADORAS	20
2.1.1 Definição de Incubadora.....	21
2.1.2 Tipos de incubadoras.....	23
2.1.3 Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica – IEBT	27
2.2 EMPREENDEDOR E O PROCESSO EMPREENDEDOR.....	30
2.3 CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	35
2.3.1 Modelo de Steinmetz	36
2.3.2 Modelo de Miller e Friesen.....	38
2.3.3 Modelo de Scott e Bruce.....	39
2.3.4 Modelo de Greiner	41
2.3.5 Modelo de Churchill e Lewis.....	46
2.3.6 Modelo de Adizes.....	52
2.3.7 Modelo de Kazanjian	62
2.3.8 Modelo de Hanks, Watson, Jansen e Chandler	65
2.4 APRECIÇÃO CRÍTICA DOS MODELOS	67
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	72
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	72
3.2 ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS	73
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	73
3.4 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	74
3.5 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO.....	74
3.5.1 Elaboração do questionário	74
3.5.2 Envio dos questionários.....	75

3.6 ANÁLISE DE RESULTADOS	76
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
4.1 INCUBADORA MIDI TECNOLÓGICO	77
4.2 INCUBADORA CELTA/CERTI	78
4.3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE O MIDI TECNOLÓGICO E O CELTA/CERTI	80
4.4 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	81
4.5 PERFIL DOS EMPREENDEDORES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	84
4.6 RESUMO DO PERFIL DAS EMPRESAS E EMPREENDEDORES PARTICIPANTES.....	86
4.7 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS SOBRE AS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	87
4.7.1 Período de incubação.....	87
4.7.2 Plano de negócios.....	88
4.7.3 Organizações importantes durante o período de incubação.....	88
4.7.4 Investimento ou financiamento durante o período de incubação.....	89
4.7.5 Mudanças na estrutura acionária.....	90
4.8 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE CVO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES PARTICIPANTES.....	90
4.8.1 Capacidade de obter recursos/financiamento.....	91
4.8.2 Preocupação com a produção e conquista de mercado	92
4.8.3 Existência de procedimentos e sistemas de controle.....	93
4.8.4 Envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais.....	94
4.8.5 Planejamento estratégico formal.....	95
4.8.6 Organograma e estruturas hierárquicas definidas	96
4.8.7 Análise de retorno sobre investimento.....	97
4.8.8 Contratação de profissionais especializados em gestão	98
4.9 QUADRO RESUMO DA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS	100
5 CONCLUSÕES	101
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE	112

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a pesquisa Convergência Digital 2012 realizada pela Brasscom – Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, nas últimas duas décadas e, particularmente após a popularização da internet, o segmento de tecnologia da informação apresentou um grande crescimento no Brasil.

Segundo os dados coletados nesta pesquisa, o mercado brasileiro de tecnologia da informação é o sétimo maior do mundo apresentando um faturamento total de US\$ 112 bilhões no ano de 2011 com participação no PIB nacional de 4,5%. Para 2012, as projeções apresentadas nesta pesquisa estimam uma expansão de 14% neste segmento da economia.

Como destaca Moreira (2002) em seu trabalho sobre as empresas de base tecnológica (EBT) no Brasil, este cenário de forte expansão observado nos últimos anos, criou um ambiente favorável para o surgimento de novas empresas de desenvolvimento de sistemas, equipamentos e prestação de serviços de tecnologia da informação em diversas regiões do país. Este autor observa ainda que a evolução tecnológica e a inovação são peças fundamentais para promover o desenvolvimento econômico-social em uma determinada região (MOREIRA, 2002).

Em sua análise da influência da tecnologia no desenvolvimento econômico, Gorgulho (1996) ressalta que a criação de novas empresas neste setor permite que um país ou uma região faça uso dos avanços tecnológicos para manter um processo constante de desenvolvimento econômico. Na mesma linha, Levy (1993) afirma que, umas das grandes contribuições da tecnologia para o desenvolvimento econômico reside na possibilidade de simulação de modelos, permitindo que empresas de qualquer porte possam efetuar simulações para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão e criar estratégias mais efetivas, sem grandes dificuldades.

Como reflexo deste novo ambiente, governos, associações industriais e comerciais, universidades, instituições de pesquisas e órgãos da sociedade civil tem buscado incentivar o desenvolvimento de empresas de base tecnológicas em diversas regiões do país e as iniciativas realizadas pelas incubadoras de empresas de base tecnológicas (IEBT) desde o final da década de 80 tem sido desde então a

principal opção de apoio para as empresas nascentes de base tecnológica (MOREIRA, 2002).

Segundo dados da ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras (2005), em 1988 existiam apenas duas incubadoras de base tecnológicas no Brasil, e atualmente estas organizações já somam mais de 350 incubadoras em operação gerando mais de R\$ 400 milhões em impostos e atuando em 25 estados da federação. A mesma pesquisa da ANPROTEC (2005) aponta para mais de 33 mil empregos diretos gerados através destas entidades empreendedoras.

Com base nas conclusões dos estudos de Aragão (2005), é possível observar que não existem definições amplamente aceitas para o modelo de uma incubadora de base tecnológica. Os trabalhos de Dornellas (2000) propõem alguns caminhos para estabelecer um modelo genérico a partir da criação de um plano de negócios de uma incubadora.

As principais definições existentes são apresentadas no documento *Manual para Implantação de Incubadoras de Empresas*, desenvolvido pelo MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação em 2004. Neste manual, é possível observar que estas definições não englobam somente a disponibilização de espaço físico, mas incluem a prestação de diversos serviços e acesso às redes de relacionamento profissional.

Independente das diversas definições encontradas, e segundo o relatório ANPROTEC (2012), é possível caracterizar uma incubadora como uma organização que oferece: i) espaço para pequenas empresas nascentes; ii) serviços básicos de infraestrutura e iii) serviços de capacitação e apoio tendo como objetivo “a criação de empregos e dinamização da economia e ausência de fins lucrativos na maioria dos casos” (ANPROTEC, 2012, p.8).

Segundo Plosilia e Allen (1985), entende-se também que um dos principais objetivos de uma incubadora é apoiar as empresas emergentes em seus estágios iniciais de desenvolvimento proporcionando condições para a sua sustentabilidade e crescimento.

A importância de garantir a longevidade de uma empresa através de um crescimento sustentável é ressaltada por diversos autores que estudaram o ciclo de vida das organizações (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; QUINN e CAMERON, 1983; CHURCHILL e LEWIS, 1983; ADIZES, 1990) e os modelos de CVO

desenvolvido por estes autores foi motivado, em grande parte, pela necessidade de compreender o processo de mudança na evolução de uma organização.

Como observa Junqueira *et al* (2008), os modelos de CVO permitem identificar os estágios de desenvolvimento de uma empresa e suas características, oferecendo ferramentas para que os gestores possam prever mudanças e criar estratégias adequadas para enfrentar os problemas e desafios do crescimento.

Cabe ressaltar ainda que, de acordo com ANPROTEC (2012), quando uma EBT que passa do estágio inicial de seu ciclo de vida como empresa incubada para empresa graduada, o seu impacto econômico é notadamente relevante ao observamos que “a média de tamanho das empresas multiplica-se por quase 2,5 vezes quando se comparam as incubadas e graduadas (6,21 para 15,06 postos de trabalho)” (ANPROTEC, 2012, p.11).

Desta forma, este trabalho foi motivado pela lacuna de estudos relacionados sobre as características do ciclo de vida de EBTs graduadas em incubadoras de base tecnológica, pela ausência de modelos de CVO específicos de EBTs de base tecnológica e pela relevância destas empresas para o desenvolvimento regional.

O principal objetivo da pesquisa foi ampliar a compreensão do ciclo de vida das EBTs através um estudo multicaso de sete empresas graduadas, buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa: Que características são predominantes no ciclo de vidas das EBTs graduadas, segundo a percepção de seus empreendedores?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Objetivo geral do trabalho é identificar as características predominantes no ciclo de vidas das EBTs graduadas da região de Florianópolis no período de 2007 a 2011, segundo a percepção de seus empreendedores.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar na literatura os modelos de ciclo de vida organizacional que associem a evolução das EBTs aos programas de incubação.
- b) Identificar o perfil das empresas graduadas da região de Florianópolis no período de 2007 a 2011;

- c) Adaptar um instrumento de coleta de dados para a identificação das características predominantes no ciclo de vida das EBTs graduadas;

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com estudos do SEBRAE (*apud* Malara, 2006), o índice de mortalidade das empresas no Brasil pode chegar a 97% no período de cinco anos de vida e as estatísticas americanas e europeias indicam que a taxa de mortalidade entre empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida a 20%, contra 70% das empresas nascidas fora do ambiente de incubadoras (ANPROTEC, 2008).

Conforme os dados de mortalidade das empresas apresentados acima e considerando a importância das EBTs para o desenvolvimento regional (ANPROTEC, 2012), as proposições aqui apresentadas são justificadas porque este trabalho poderá contribuir para aprofundar o conhecimento sobre o ciclo de vida das EBTs que foram incubadas e assim, construir conhecimento sobre a evolução destas empresas após a graduação, identificando as características do processo de mudança.

Como contribuição aos estudos sobre o ciclo de vida das organizações, pretende-se discutir a literatura existente sobre os modelos de CVO considerando particularmente, a sua viabilidade de aplicação no estudo da evolução de EBTs graduadas de incubadoras.

Conforme observa Adizes (1990), a compreensão do ciclo de vida de uma organização contribui para criar ações preventivas visando enfrentar problemas futuros e este trabalho busca ajudar os gestores das EBTs na identificação do nível de maturidade de sua empresa, contribuindo assim para a formulação de estratégias que possam proporcionar a continuidade de seu empreendimento.

Adicionalmente poderá servir como fonte de consulta para o acompanhamento da evolução das EBTs após o período de incubação e também gerar bases para estudos comparativos entre as EBTs graduadas por incubadoras e as EBTs que não participaram de um processo de incubação.

1.3 DELIMITAÇÃO

Segundo Vergara (2004, p. 61) “todo método tem possibilidades de limitações” e as delimitações de escopo deste trabalho estão estabelecidas pelo foco nas características dos modelos de ciclo de vida das organizações.

Em função da diversidade e abrangência da realidade das empresas com relação aos seus ciclos de vida, opta-se por analisar parte desta realidade com foco nas EBTs graduadas de duas incubadoras localizadas na região de Florianópolis.

O trabalho será restrito a um estudo multicaso, sendo que a sua generalização para outras EBTs pode estar sujeita a variações da amostra, perfil e localização das empresas, bem como aspectos culturais e políticos.

Apesar de pretender identificar características do CVO também durante o período de incubação, este trabalho não tem por objetivo avaliar o grau de satisfação dos empreendedores quanto ao processo de incubação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, a estrutura deste trabalho consiste em seis capítulos. A partir da introdução, o capítulo um apresenta a contextualização do trabalho, a pergunta de pesquisa, objetivos, justificativa e delimitações. No capítulo dois será elaborado o referencial teórico sobre o panorama das incubadoras de base tecnológica no Brasil, o conceito de empreendedor e os modelos de CVO sob a óptica de diversos autores.

A metodologia da pesquisa, com os detalhes de cada uma de suas fases, será abordada no capítulo três e o capítulo quatro traz os resultados da pesquisa fazendo uma comparação entre o que é apresentado no referencial teórico e o que foi encontrado na pesquisa.

No capítulo cinco serão apresentadas as conclusões, acompanhada das sugestões para trabalhos futuros e, para finalizar, seguem-se no capítulo seis, as referências bibliográficas com o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma revisão da literatura que tem por objetivo abordar os principais conceitos e definições das incubadoras de base tecnológica, empreendedores e os ciclos de vida das empresas com foco nos primeiros anos de sua existência.

2.1 INCUBADORAS

De acordo com as informações da *National Business Incubators Association* (2012), o termo incubadora de empresas foi criado a partir da utilização de um complexo de edifícios para receber empresas na sua fase inicial de vida. Este espaço estava sem uso por mais de três anos na cidade de Batavia, New York devido a forte retração econômica na região ocorrida no final dos anos 60. O gestor deste complexo recebeu a missão de transformar este espaço em uma área produtiva com geração de renda e, após avaliar as opções de uso deste complexo, concluiu que era praticamente impossível alugá-lo para um único inquilino e decidiu criar um novo formato.

O espaço foi dividido em espaços menores oferecendo a cada inquilino uma ampla gama de serviços compartilhados de escritórios, assistência para levantar capital e um aconselhamento de negócios especialmente focado em empresas que se encontrem no estágio inicial de seu ciclo de vida. O termo “*incubator*” faz referência a um dos primeiros inquilinos que estava iniciando uma empresa de incubação de aves. Esta iniciativa é reconhecida universalmente como a primeira incubadora de empresas formalmente criada, ainda que de forma acidental e desde então este modelo tem sido disseminado por todos os continentes (ANPROTEC, 2012).

Segundo a *National Business Incubators Association* (2012), existem mais de 1.400 incubadoras na América do Norte sendo que 1.115 estão localizadas nos EUA, 191 no México e 120 no Canadá. As estimativas da NBIA (2012) apontam para um número superior a 7.000 incubadoras mundialmente ressaltando que o modelo de incubadoras foi sendo adaptado de acordo com as necessidades específicas de cada local podendo variar seu enfoque, destacando-se a criação de novas empresas e a geração e aumento de emprego renda em suas comunidades (ANPROTEC 2012).

Nas décadas seguintes, este conceito evoluiu e contribuiu para estimular empreendedores no Vale do Silício que estavam iniciando suas próprias empresas. Estas empresas podiam contar com o assessoramento técnico-gerencial, permitindo que seus negócios se tornassem maduros mesmo ainda em início de suas atividades (ANPROTEC, 2012).

No Brasil as primeiras experiências datam da década de 80 quando o CNPq fomentou a criação das primeiras fundações tecnológicas com incubadoras em Campina Grande (PB), Manaus (AM), São Carlos (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC) e partir desta iniciativa, houve um crescimento rápido com taxas de até 30% ao ano. Segundo dados da ANPROTEC (2005), em 2.000 existiam 135 incubadoras, 1.100 empresas incubadas e 450 graduadas. Atualmente o país conta com 384 incubadoras presentes em 25 estados do Brasil, 2.640 empresas incubadas e 2.509 empresas graduadas (ANPROTEC, 2012).

Quadro 1 – Perfil das Empresas incubadas e graduadas

	Totais para 384 incubadoras
Empresas incubadas	2.640
Empresas graduadas	2.509
Empresas associadas	1.124
Empregos nas empresas incubadas	16.394
Empregos nas empresas graduadas	29.205
Faturamento das empresas incubadas	R\$ 532.981.680,00
Faturamento das empresas graduadas	R\$ 4.094.949.476,92

Fonte: Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil - ANPROTEC 2012

2.1.1 Definição de Incubadora

Segundo Hackett e Dilts (2004), a literatura apresenta inúmeras definições para o termo incubadora e, embora exista certa similaridade nas propostas, não se reconhece uma definição única e singular. Segundo a definição da *National Business Incubators Association* (2012), uma incubadora pode ser definida como uma organização que oferece assistência e consultoria para empresas “jovens” em processo de crescimento, orientação na gestão, espaço físico com aluguéis subsidiados e flexíveis, serviços compartilhados de escritório e equipamentos

básicos e assistência na obtenção do financiamento necessário para o crescimento da empresa.

Bergek e Norrman (2008) ressaltam que, entre as diversas definições encontradas na literatura, quatro características de uma incubadora são frequentemente citadas em diversos estudos: a) espaço compartilhado de escritório que são oferecidos com condições de aluguel e utilização favoráveis para os incubados, b) serviços compartilhados para reduzir custos administrativos de cada empresa incubada, c) suporte e orientação (*coaching*) para os empreendedores e d) rede de contatos externa e interna.

A definição de uma incubadora pode também ser explicada como “um escritório com múltiplos inquilinos que fornece aluguel de pequenos espaços por um baixo custo, centro de serviços de apoio compartilhados para reduzir os custos gerais, ajuda profissional e gerencial e assistência no processo de obtenção de capital inicial (*seed capital*) para suas empresas” (Brooks, 1986, p.24). Allen e Weinberg (1988) reforçam as definições de Brooks (1986) e Bergek e Norrman (2008) acrescentando que uma incubadora de empresas deve proporcionar um ambiente propício para a sobrevivência de um novo empreendimento.

De acordo com Verba (2011), as definições de uma incubadora devem fazer distinção entre os aspectos físicos e os serviços prestados pela incubadora. Sobre os serviços prestados por uma incubadora, o autor afirma:

Praticamente todas as definições de incubadoras de empresas incluem disponibilidade de serviços compartilhados para os incubados. Estes serviços incluem o apoio de escritório, o acesso a captação de recursos financeiros, recursos de apoio, como consultoria de negócios e acesso a redes de contato. Estes serviços permitem que as incubadoras ofereçam aos seus incubados um fácil acesso aos recursos necessários para suas atividades diárias e também possa oferecer programa de desenvolvimento das habilidades e competências dos empreendedores. (Verba, 2011, p.10)

No relatório da ANPROTEC (2012) são definidos os seguintes elementos que “indicam a existência de um padrão mínimo do que se conceitua como incubadora de empresas”:

Disponibilização de espaço cedido, mediante taxa de uso, a pequenas empresas emergentes, o oferecimento de serviços básicos (limpeza, secretaria) e de capacitação e apoio (consultorias em gestão, comercialização e desenvolvimento), ter objetivos de criação de empregos e dinamização da economia e ausência de fins lucrativos na maioria dos casos. (ANPROTEC, 2012, p.8)

De forma complementar à definição apresentada pela ANPROTEC (2012), o MCT (2004), estabelece que uma incubadora deve oferecer estrutura e recursos para abrigar empresas em suas fases iniciais com o objetivo de proporcionar condições para a sustentabilidade destas empresas a longo prazo gerando empregos e desenvolvimento nas regiões em que elas estão estabelecidas.

Nas duas definições anteriores, é possível identificar de forma explícita, a citação da criação de empregos e dinamização da economia como um dos elementos na definição de uma incubadora e não como uma missão das incubadoras conforme ressaltam Plosilia e Allen (1985), quando afirmam que, entre todos os objetivos de uma incubadora, o principal é ajudar empresas nascentes durante seus anos iniciais para que esta empresa possa sair da incubadora e gerar empregos na comunidade local.

Ratinho (2011), afirma que uma incubadora de empresas ocorre ao longo de três dimensões principais: infraestrutura, apoio às empresas e acesso a redes de contatos ressaltando que um dos efeitos mais importantes destas três dimensões para uma empresa incubada é o aumento da legitimidade desta empresa junto ao mercado. A constatação de que uma empresa nascente esta incubada em uma incubadora de empresas com prestígio pode aumentar as chances desta empresa quando em competição com empresas já estabelecidas. O autor ainda entende como relevante a distinção que uma empresa nascente recebe quando é selecionada por uma incubadora de empresas, e isto já representa um sinal de qualidade para potenciais clientes.

Quando se observa todos os esforços para definir uma incubadora de empresas torna-se evidente que existe certa heterogeneidade nas incubadoras e seus incubados quanto a origem de recursos, necessidades e objetivos. Em outras palavras, a partir da definição de uma incubadora de empresas, é necessário compreender quais as variedades de incubadoras existentes (VERBA, 2011).

2.1.2 Tipos de incubadoras

Segundo ANPROTEC (2012), as incubadoras podem ser divididas em três grupos que foram estabelecidos conforme as características das empresas incubadas. As incubadoras em operação no Brasil foram agrupadas em três conjuntos distintos: economia solidária, tecnológico e tradicional e são descritas como segue:

- **Incubadoras de economia solidária:** empreendimentos têm porte semelhante. Na amostra— sete incubadoras da área –, o tamanho médio dos empreendimentos graduados (15,51 postos de trabalho) situou-se levemente inferior ao dos incubados (16,68 postos de trabalho). Esse resultado pode ser efeito do tipo de empreendimentos promovidos pelas incubadoras desse grupo, que geralmente envolvem uma quantidade expressiva de pessoas desde o nascimento, mas têm seu crescimento limitado por características geográficas e organizacionais (exemplo: cooperativas).

- **Incubadoras de empresas de base tecnológica:** os empreendimentos são, geralmente, individuais ou de um grupo pequeno de sócios. A produção de bens e serviços de alto valor agregado e potencial de mercado se traduz em tendência ao crescimento ao longo do processo de incubação e de consolidação como graduadas. Assim, a média de tamanho das empresas multiplica-se por quase 2,5 vezes quando se comparam as incubadas e graduadas (6,21 para 15,06 postos de trabalho).

- **Incubadoras de empresas com foco em produtos e tecnologias tradicionais:** na amostra, apresentou a maior razão entre os tamanhos médios das empresas graduadas e incubadas. No grupo analisado, o tamanho médio passou de 2,79 postos de trabalho nas empresas incubadas para 11,64 nas graduadas, representando um crescimento de quatro vezes (ANPROTEC, 2012, p.11).

Adicionalmente, é importante ainda observar a tipificação apresentada por Moreira (2002), onde as incubadoras podem ser classificadas em dois tipos: as públicas e as privadas:

Incubadoras públicas: permeadas por objetivos sociais e orientadas basicamente a criar oportunidades para a sociedade, as incubadoras públicas representam hoje a maior parte das iniciativas existentes. São financiadas pelo Estado que, em muitos casos, tem em sua existência um dos elos de seus programas de desenvolvimento econômico. Não possuem fim lucrativo e na grande maioria dos casos sua origem está associada a fundações e instituições também sem fins lucrativos, que as gerenciam. Em muitos casos algumas destas incubadoras podem também ser denominadas “semiprivadas”, dado que são administradas de maneira semelhante a iniciativas do setor privado.

Incubadoras privadas: com participações, de acordo com o objetivo, de investidores financeiros e investidores institucionais ou incubadoras corporativas, a partir de grandes empresas que desenvolvem programas de incubação para desenvolvimento de novas tecnologias e/ou novos negócios. Estas incubadoras têm fins lucrativos, seja através de ganhos de capital, seja através de ganhos no campo das novas tecnologias com aplicação comercial. O fim social é uma consequência do sucesso comercial das empresas que geram empregos e impostos ao Estado. Seu modelo é orientado aos objetivos de seu fundador e, por exemplo, seus programas de admissão são mais fechados do que as incubadoras públicas (MOREIRA, 2002, p.41).

De modo um pouco mais amplo que a tipificação apresentada por Moreira (2002), Lazarowich e Wojciechowski (2002) afirmam que existem quatro tipos predominantes de incubadoras com a ressalva que algumas variações podem ser

encontradas em função do local onde esta instalada, cultura, disponibilidade dos recursos e tempo de implantação. Estes quatro tipos são classificados com base na origem dos seus recursos e nos seus objetivos principais.

Os autores classificam como: públicas (sem fins lucrativos), privadas (sem fins lucrativos), privadas (com fins lucrativos) e educacionais conforme detalhado no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Modelos de Incubação

Modelo de incubação	Formal x Virtual	Setores	Características das empresas incubadas/graduadas	Variáveis de Sucesso
Públicas (sem fins lucrativos)	Formal	<ul style="list-style-type: none"> • Manufatura • Manufatura Leve • Transportes • Varejo/Serviços • Administração • Turismo • Agronegócio • Negócios rurais • Uso misto 	<ul style="list-style-type: none"> • Critério de seleção focado no potencial de criação de empregos • Incubados com origem na comunidade local • Graduados são geralmente microempresas com menos de 5 funcionários • Não é orientada ao crescimento • Incubados permanecem na região depois de graduados 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza períodos menores de incubação (não mais de 2 anos) • Alto turnover significa mais empregos criados localmente • Gestão deve focar nas relações públicas, parcerias com escolas secundárias locais e escolas de comércio • Responsabilidade financeira é uma obrigação • Fornece assistência básica, aconselhamento, treinamento • Realiza workshops com consultores de negócios • Disposição da

				comunidade para contribuir
privadas (sem fins lucrativos),	Formal	<ul style="list-style-type: none"> • Depende do interesse e dos objetivos da organização que suporta o projeto • Frequentemente relacionado com um "cluster" regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Critério de seleção focado no potencial de criação de empregos ligados e criação de ligações com empresas de maior porte • Empresas novas e empresas já estabelecidas • Um "mix" de empresas pertencentes a um setor da indústria 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz uso de vantagens fiscais para desenvolver antigos edifícios (estratégia de revitalização) • Dependente de aluguéis e outros serviços • Gerentes familiares com o setor da organização patrocinadora • Presença de cultura de empreendedorismo
privadas (com fins lucrativos),	Formal e Virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicações • Biotecnologia • Nuclear • Engenharia consultiva • Consultoria de Recursos Humanos • Processadoras de alimentos • Serviços financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de base tecnológicas • Empresas incubadas são exemplos de empresas com uso intensivo de conhecimento especializado • Alto nível de educação em um setor específico • Frequentemente empresas já estabelecidas passam pelos critérios de seleção 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de capital de risco e outras alternativas de financiamento ("anjos") • Proximidade com "clusters" de alta tecnologia • Disponibilidade de mão de obra qualificada • Gerente/Presidente é um especialista em um campo da tecnologia • Gestores buscam o sucesso de um incubado com parâmetros de um capitalista de risco • Ganhos financeiros com o lançamento de ações das graduadas • Fornece orientação para exportações,

				finanças, marketing específico • Financiado por capital de risco
educacionais	Formal e Virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Telecom • Biotecnologia • Medicina • Farmacêutica • Novos materiais • Aviação • Defesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisadores e profissionais altamente qualificados • Empresas com base científica e intenso uso de conhecimento • Uma grande parte das despesas vai para P&D 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a bolsas de P&D • Presença de empreendedores locais • Presença de capital de risco e outras alternativas de financiamento (“anjos”) • Colaboração entre Universidades e meio empresarial • Suporte de agências de desenvolvimento • Grandes empresas na vizinhança que pertencem aos setores em foco • Sucesso financeiro depende de recursos da universidade

Fonte: Lazarowich, M. e Wojciechowski J. RUSSIAN BUSINESS INCUBATOR PROGRAM. Institute for the Economy in Transition Moscow, Russia and School of Planning, University of Waterloo, Ontario, Canada, 2002.

No quadro 2, é possível observar que, independente do modelo de incubação ou de sua classificação, as incubadoras são também classificadas pelos setores de atuação como, por exemplo: telecomunicações, biotecnologia, educação, manufatura, transportes, entre outros.

2.1.3 Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica - IEBT

De acordo com os dados da pesquisa conduzida pela ANPROTEC (2012), atualmente as incubadoras de empresas de base tecnológica representam o maior grupo de incubadoras em atividade e correspondem a 40% do total de incubadoras existentes no Brasil.

Inicialmente denominadas como incubadoras tecnológicas, estas organizações tinham como objetivo proporcionar a criação e desenvolvimento de empresas capazes de oferecer ao mercado novas ideias e produtos baseados nas novas tecnologias. Em complemento aos objetivos iniciais, as incubadoras de empresas de base tecnológica tem como meta adicional a contribuição para o desenvolvimento local e setorial (ANPROTEC, 2012).

Em seus trabalhos, Furtado (1998), apresenta diversas razões que proporcionaram o crescimento das incubadoras no Brasil e, em particular, as incubadoras de base tecnológica. É possível destacar algumas como: promoção das inovações tecnológicas; importância do modelo para o desenvolvimento tecnológico e econômico e incentivo às criações pioneiras.

Segundo Fonseca e Kruglianskas (2000), o surgimento das incubadoras no Brasil esta relacionado diretamente com o surgimento de incubadoras de empresas de base tecnológica conforme destacado abaixo:

a ideia de incubadoras esteve associada ao propósito de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos no interior dos centros de pesquisa universitários ou não. O conceito criado foi o de incubadoras tecnológicas, voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica (FONSECA E KRUGLIANSKAS, 2000, p. 3-4).

Um dos aspectos relevantes da atuação das IEbTs é a sua relação com as empresas incubadas nos diversos estágios do processo de incubação (ANPROTEC, 2005). Segundo Caulliraux *et al* (2001), esta relação tem etapas bem definidas:

- a) Pré-Incubação: Aprovação do pré-candidato sendo que esta etapa normalmente termina com a apresentação do plano de negócios seguindo para o processo de seleção para a incubação.
- b) Seleção: Preenchimento dos dados detalhados do projeto do candidato para o início do processo de seleção sendo realizada a avaliação completa gerando ao final do processo, um relatório final de aprovação ou não aprovação.
- c) Incubação: inicia-se o projeto de incubação com base no plano de negócios aprovado; O projeto é acompanhado e avaliado, buscando definir e executar ações de apoio ao desenvolvimento da empresa durante o período de incubação. Regularmente são analisados critérios específicos que visam avaliar se a empresa está madura para se graduar ou não. No momento que

seja indicado que a empresa deva se graduar são executadas as atividades de graduação para a preparação da saída da empresa.

- d) Pós-Incubação: o processo de pós-incubação está baseado no recolhimento de informações sobre a situação da empresa graduada para o acompanhamento de seu desenvolvimento fora da incubadora enquanto durar o tempo de pós-incubação.

O quadro 3, a seguir, foi elaborado pela equipe da eCommerceOrg sintetizando o que é oferecido pelas IEBTs que atuam no Brasil:

Quadro 3 - Apoio oferecido pelas incubadoras

Infraestrutura	Salas individuais e coletivas, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção, copa cozinha, estacionamento.
Serviços Básicos	Telefonia e acesso a Web, recepcionista, segurança, xerox,.etc
Assessoria	Gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização, exportação e para o desenvolvimento do negócio.
Qualificação	Treinamento, cursos, assinaturas de revistas, jornais e publicações.
Network	Contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns.

Fonte: Incubadoras de Empresas apoiam o empreendedorismo- eCommerceOrg, 2008

A criação das IEBTs nas últimas décadas foi beneficiada também pelo vínculo destas organizações com as universidades. Esta ligação, ressaltada por Xavier *et al* (2008) e Baêta (1997), permite que as IEBTs operem com as universidades através de um arranjo entre estas instituições que, muitas vezes, compartilham infraestrutura e instalações aumentando o entrosamento e contribuindo para a transferência de tecnologia entre estas organizações. Este vínculo é evidenciado quando observamos os dados da pesquisa Panorama Anual da ANPROTEC (2005) onde é constatado que 72 % das incubadoras brasileiras possuem vínculo formal com universidades e este vínculo torna-se ainda mais importante quando sabemos que as IEBTs representam 40% do total de incubadoras em operação no Brasil segundo o recente estudo da ANPROTEC (2012).

Como ressaltam Bergek e Norrman (2008), IEBTs não podem ser confundidas com os parques tecnológicos. Ainda que estejam fisicamente instalados no mesmo local e desenvolvam atividades conjuntas, as IEBTs são caracterizadas por oferecer

apoio para empresas que ainda são “imaturas” e que não transformaram suas ideias em negócios, ao passo que os parques tecnológicos são geralmente focados em suportar empresas maduras que demandam recursos e apoios diferentes dos demandados por empresas incubadas.

De acordo com Santos e Pereira apud Xavier *et al* (2008), o conhecimento é a principal material-prima das empresas de base tecnológica que estão incubadas nas IEETs e mesmo durante a fase de incubação estas empresas oferecem ao mercado serviços e produtos com um alto grau de inovação. Seus colaboradores e funcionários são profissionais e pesquisadores com profunda especialização em suas áreas de atuação e os principais investimentos da empresa são concentrados em pesquisa e desenvolvimento. Desta forma, como afirma Baêta (1997) o intercâmbio entre as IEETs e as universidades promove o processo de capacitação dos empresários das empresas incubadas que, em diversos casos, são também professores e pesquisadores de uma universidade ou de um centro de pesquisa.

Nesta mesma linha, em sua pesquisa, Lemos apud Santa Rita e Baêta (2010) identifica que a oferta de formação gerencial pelas incubadoras aos empreendedores tem alta relevância quando percebemos a lacuna entre a formação técnica e científica destes empreendedores e as habilidades fundamentais que um gestor deve possuir para trabalhar com assuntos como finanças, marketing, recursos humanos, entre outros.

2.2 EMPREENDEDOR E O PROCESSO EMPREENDEDOR

As primeiras definições sobre o termo empreendedor foram dadas por Say (1827, p.295, apud IKEDA, 1988, p.18), onde definia que “um empreendedor para ser bem sucedido, deve ter julgamento, perseverança e conhecimento do mundo, assim, como do negócio. Deve possuir a arte da superintendência e da administração”.

Em seus trabalhos, Schumpeter (1988) observou que a importância do empreendedor para a economia capitalista afirmando que o empreendedor é o motor do capitalismo sendo que a sua atuação sempre acontece junto com a inovação. Para Schumpeter (1988), o empreendedor é o principal responsável pela introdução do novo, gerando novos produtos, novos modos de produção, novos mercados e produzindo riqueza e desenvolvimento.

Na abordagem do tema com foco na inovação, Drucker (1987) define que o empreendedor é aquele que busca e propõe a mudança criando algo inovador e modificando valores. Para o autor, o empreendedor é um indivíduo que consegue viver com riscos e incertezas, principalmente aproveitando oportunidades que muitas vezes não estão explícitas para outras pessoas.

Kirzner (apud Dornelas, 2008, p.22) acrescenta uma definição diferente, onde “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Em uma ótica existencialista, Boava e Macedo (2006) conceituam que o empreendedor é aquele que, através do empreendedorismo, é livre porque “é a liberdade que impulsiona o ser, independente do motivo que foi deflagrador do desejo de empreender (por exemplo: adquirir riquezas, ter uma ocupação, competir, necessidade etc.). O ser somente será livre se estiver constantemente empreendendo. Sendo a liberdade uma potencialidade, o ser pode decidir a existência que quer para si, sendo essa existência determinada em um tempo e espaço, condicionada pelo convívio em sociedade, com suas leis e ditames” (BOAVA e MACEDO, 2006, p.14).

Fillion (1999) considera que definir o que é um empreendedor é “um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenômeno” (FILLION, 1999, p.18). Fazendo referências aos estudos de Castillon realizados no século XVIII, Fillion (1999) releva que o significado atual do termo empreendedor:

(...) era usado para descrever uma pessoa que comprava matéria-prima (insumo), processava-a e vendia para outra pessoa. O *entrepreneur* era, então, uma pessoa que havia identificado uma oportunidade de negócio e assumido o risco, decidindo processar e revender matéria-prima. (FILLION, 1999, p. 18).

Com base no trabalho de Fillion (1999) e de Fagundes e Fagundes (2009) identifica-se a visão sobre o empreendedor, que pode ser distinta entre vários autores de acordo com a formação e especialização do pesquisador:

Quadro 4 - Diferentes visões sobre o empreendedor

Pesquisadores	Visão sobre o Empreendedor
Economistas	São inovadores e podem ser vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento.
Comportamentalistas	Criativos, persistentes e líderes.
Engenheiros e Especialistas em Gerenciamento de Operações	Bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em finanças	Capazes de calcular e medir riscos.
Especialistas em Gerenciamento	São organizadores competentes de suas atividades e recursos, desembaraçados e visionários
Especialistas da Área de Marketing	Pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e possuem o pensamento voltado para o consumidor

Fonte: Fillion *apud* Fagundes e Fagundes (2009)

Segundo Bygrave e Hofer *apud* Boava e Macedo (2006), um dos principais desafios no estudo do empreendedorismo é o desenvolvimento de uma fundamentação teórica. Estes autores afirmam que não existe uma definição geral de empreendedorismo sendo difícil a caracterização do processo empreendedor. Desde o século XVIII e com a falta de uma definição aceita como geral, diversos autores propõem-se a explicar e definir o que é empreendedorismo e de acordo com Boava e Macedo (2006, p.7) “sem perder o rigor científico”. O quadro 5 a seguir demonstra, de forma cronológica, o amplo conjunto de definições e cada um de seus autores:

Quadro 5 - Definições de empreendedorismo e empreendedor

Autor	Definição
Cantillon (1755)	Empreendedores como auto-empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto. Especulador.
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos diversos.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incertezas.
Dominguez (2002)	Para Marx, o empreendedor não existe; apenas o capitalista. Os economistas neoclássicos ignoram-no.
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova, motor da economia capitalista.

McClelland (1961)	Controla meios de produção e produz mais que consome.
Drucker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades.
Hayeck (1974)	Captador e utilizador de informações, que lhe permite encontrar oportunidades. Chave para o desenvolvimento.
Liles (1974),	Nem toda pessoa que cria uma empresa é empreendedora. O empreendedor inova identifica e cria oportunidades.
Casson (1982)	Lida com recursos escassos e sabe discernir.
Kirzner (1982)	Faz arbitragem de informação imperfeita.
Carland et al. (1984)	Fazem a distinção entre empreendedor e dono de pequena e média empresa (PME), baseando-se no caráter inovador do empreendedor, que visa o lucro, ao passo que o dono de PME visa objetivos pessoais.
Stevenson e Gumpert (1985)	Persegue oportunidade sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Bracker, Keats e Pearson (1988)	Similar a abordagem de Carland et al. (1984), com a introdução da idéia de gestão estratégica por parte do empreendedor.
Bareto (1989)	Coordena, arbitra, inova e suporta a incerteza.
Gartner (1989)	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas, sendo este a criação de organizações. O empreendedorismo termina quando o estágio de criação de empresas acaba.
Stewart (1991)	Baseado em perspectivas antropológicas, econômicas e estratégicas, o empreendedorismo é produto da criação, através da inovação.
Davidsson (1991)	Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: start-up, crescimento, inovação etc.
Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que se apercebe de uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.
Krueger, Jr e Brazeal (1994)	Empreendedorismo é a busca de oportunidades independente dos recursos disponíveis. Empreendedor é aquele que se vê como perseguindo essas oportunidades.
Palich e Bagby (1995)	Economistas tendem a adotar a definição de Schumpeter. Executivos de corporações vêm o empreendedor como gestores de pequenas e médias empresas, incapazes de dirigirem empresas maiores.
Westhead e Wright (1999)	Distinguem entre empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor que constrói um portfólio de negócios.
Anderson (2000)	As qualidades do empreendedor são a capacidade de ver novas combinações, vontade de agir e desenvolver estas combinações, a visão de que interessa agir de acordo com a visão pessoal do que com cálculos racionais e a capacidade de convencer os outros.
Henderson (2002)	O empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da inovação.

Fonte: adaptado de Gaspar (2003, p. 192-193) apud Boava e Macedo (2006).

Jaziri (2009) constata, em seu trabalho acerca das pesquisas sobre empreendedorismo, a ausência de paradigmas estabelecidos e aceitos pela comunidade científica trazendo para a discussão uma pergunta: como os pesquisadores estudam o assunto?

De forma objetiva, Danjou apud Boava e Macedo (2006) propõe que podem ser usadas três abordagens:

(...) a) a do contexto: condições ou efeitos da ação empreendedora, originando-se dos campos da economia, sociologia e antropologia; b) a do ator: o empreendedor, originando-se a partir da psicologia; c) a da ação: o processo empreendedor, originando-se de estudos organizacionais. (BOAVA e MACEDO, 2006, p.9).

Dornelas (2008) conclui que, mesmo com a ausência de uma definição aceita como geral, as diversas definições de empreendedorismo trazem, pelo menos, “os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive e 3) aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar” (DORNELAS, 2008, p.22).

Dentre varias funções, atividades e ações que compreendem o processo empreendedor, Dornelas (2008) ainda ressalta que todas elas estão associadas à criação de novas empresas ou, como afirmam as diversas definições de empreendedorismo, a criação de novos negócios. Desta forma, e apesar de reconhecer que “é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas” (DORNELAS, 2008, p.22), a criação de novas empresas ou novos negócios parece ser uma das mais relevantes características do processo empreendedor e segundo Dornelas (2008), o processo empreendedor tem início quando algum evento ligado aos fatores pessoais, ambientais e sociais torna possível a criação de uma nova empresa.

Desta forma podemos estabelecer que existe uma atuação importante das IEbTs no processo de criação de novas empresas de base tecnológica (ANPROTEC 2012) e esta atuação é intensificada para que, após a criação, as empresas possam “amadurecer” e serem graduadas das incubadoras saindo da fase da Infância tipificada por Adizes (1990).

2.3 CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

De forma análoga à evolução do ciclo de vida dos organismos vivos, as organizações nascem, crescem e evoluem através de diversas fases caracterizando assim, o que é denominado como ciclo de vida das organizações (ADIZES, 1990; LEZANA e GRAPEGGIA, 2010).

Desde a década de 60, diversos autores (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; CHURCHILL e LEWIS, 1983; QUINN e CAMERON, 1983; SCOTT e BRUCE, 1987; MILLER e FRIESEN, 1984; ADIZES, 1990; MOUNT, 1993; REYNOLDS, 1994) desenvolveram modelos para identificar e descrever os estágios ou fases do ciclo de vida organizacional (CVO) que pudessem representar o processo de desenvolvimento de uma organização. Com diferentes abordagens, estes autores observaram que as empresas nascem, crescem e evoluem passando por transformações e estes modelos visam encontrar padrões previsíveis para cada uma das fases do CVO através da identificação das características e atributos de cada fase.

Conforme afirmam Churchill e Lewis (1983), identificar e descrever as fases do CVO é um esforço que tem por objetivo categorizar os padrões de desenvolvimento das organizações de forma sistemática e, embora possam conter limitações, o valor da aplicação destes modelos reside na capacidade para prever os problemas, as transformações e as necessidades na gestão das organizações (ADIZES, 1990). Na mesma linha, Bull *et al* (2009) ressaltam que os modelos de CVO são metáforas das organizações e a sua aplicação permite criar “ferramentas de diagnóstico do processo de mudança e evolução da vida de uma organização ao longo do tempo” (BULL *et al*, 2009, p.07).

Para alguns autores (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; QUINN e CAMERON, 1983), os estágios de desenvolvimento das organizações seguem um padrão previsível e assim, é possível estabelecer modelos conceituais e empíricos que permitam identificar o estágio em que uma organização se encontra permitindo que os gestores antecipem as mudanças necessárias.

Com outro enfoque, Scott e Bruce (1987) analisaram os modelos criados por diversos autores (LITTLE, 1974; PORTER, 1980; CHANNON, 1968; SALTER, 1970; MAHER e CODDINGTON, 1966; BRUCE, 1978; STEINMETZ, 1969; CHURCHILL e

LEWIS, 1983; BARNES e HERSHON, 1976; SCOTT, 1971; GREINER, 1972 e LIPPITT e SCHIMIDT, 1967) e defendem que os modelos não podem ser estáticos devido à influência de fatores externos observando que estes fatores estão fora do controle dos gestores e devem ser monitorados constantemente.

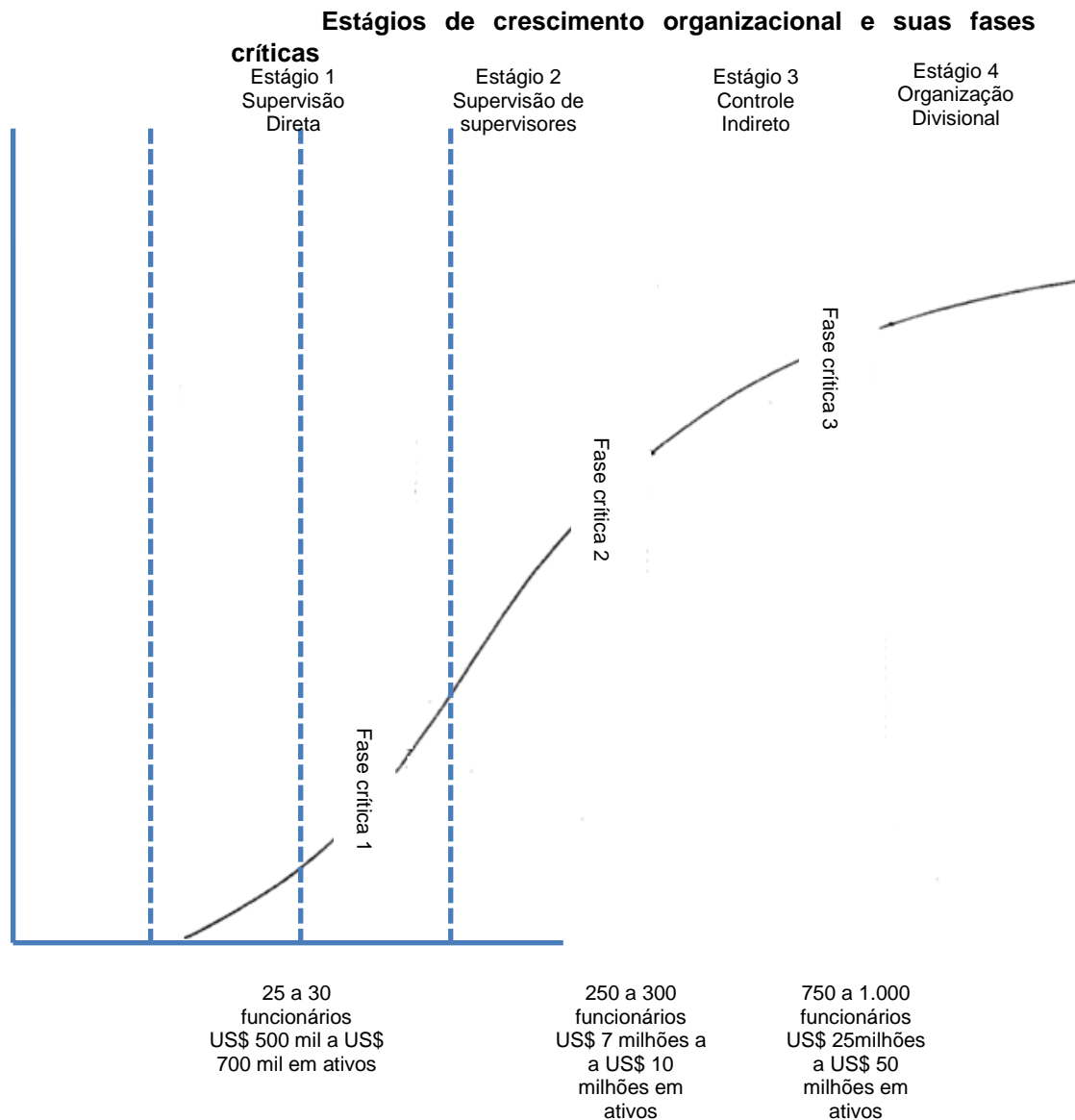
De forma similar, os modelos de CVO de diversos autores (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; CHURCHILL e LEWIS, 1983; QUINN e CAMERON, 1983; SCOTT e BRUCE; 1987; MOUNT, 1993, REYNOLDS, 1994) estabelecem fases, etapas ou estágios de CVO que terminam na fase de maturidade. Os modelos criados por Adizes (1990) e Miller e Freisen (1984) avançam no ciclo de vida das organizações e apresentam também a fase de declínio (MILLER e FRIESEN;1984) ou envelhecimento e morte (ADIZES; 1990). Estes autores ressaltam que as empresas que mantêm uma estrutura rígida e inflexível associada a uma burocracia excessiva podem apresentar uma estagnação do crescimento que leva ao declínio e morte da organização.

Para maior clareza conceitual do ciclo de vida das organizações, serão apresentados a seguir os modelos propostos pelos autores: Steinmetz (1969), Greiner (1972); Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984), Scott e Bruce (1987), Kazanjian (1988), Adizes (1990) e Hanks *et al.* (1993).

2.3.1 Modelo de Steinmetz

Com o foco específico em pequenas empresas, o modelo apresentado por este autor identifica quatro estágios de crescimento ressaltando que na passagem de um estágio para outro, a organização enfrenta uma fase crítica que deve ser superada para que a organização possa entrar no estágio seguinte. Sem que tenhamos realizado quaisquer ajustes monetários nos valores apresentados na figura 1, Steinmetz (1969) utiliza dois atributos para determinar os estágios de crescimento de uma organização: número de empregados e valor de seus ativos.

Figura 1 – Modelo de CVO segundo Steinmetz



Fonte: Adaptado de Steinmetz (1969)

O primeiro estágio (*Stage 1*) é denominado Supervisão Direta onde o empreendedor é o principal único gestor da organização. Neste estágio, a preocupação principal do empreendedor é utilizar todas suas habilidades, aliadas às características únicas do produto ou serviço que sua organização produz, para “manter o xerife longe da porta da entrada” (STEINMETZ, 1969). Todos seus esforços são direcionados para produzir e vender o suficiente para pagar as despesas essenciais, não importando a taxa de retorno de investimento. Steinmetz (1969) sustenta ainda que neste estágio, o empreendedor não pode parar de crescer

e permanecer pequeno, ou nem mesmo nutrir esperanças que seu negócio vai estabilizar.

Denominado como Supervisão Indireta, o segundo estágio (*Stage II*) é caracterizado pelo empreendedor atuando como gerente e desenvolvendo atividades de supervisão de supervisores de equipe ou times. Neste estágio, Steinmetz (1969) ressalta que a organização já alcançou um relativo sucesso e o empreendedor muda o foco para o crescimento e a expansão da organização. Ele deve apreender como desempenhar as atividades de gerente e supervisionar outros supervisores e suas atividades neste estágio também incluem um gerenciamento financeiro mais detalhado e avaliação constante de taxas de retorno de seu investimento.

O terceiro estágio é definido como Controle Indireto (*Stage III*) onde, para continuar crescendo e sobreviver, o empreendedor necessita apreender a delegar parte de suas atribuições para outras pessoas de sua equipe e assumir o papel de gerente. Conforme o nível de negócios e o número de pessoas aumentam, a complexidade e a diversidade dos problemas crescem proporcionalmente e o empreendedor deverá lidar com uma menor taxa de retorno dos investimentos e aumento dos custos indiretos (*overhead*).

No quarto estágio, chamado por Steinmetz (1969) de Organização Divisional (*Stage IV*), a organização atingiu a estabilidade e possui recursos e estrutura adequada para que ela continue como uma organização viável.

2.3.2 Modelo de Miller e Friesen

Através de uma revisão nos principais trabalhos sobre CVO, Miller e Friesen (1984) desenvolveram um modelo onde propõem com cinco fases de desenvolvimento de uma organização: 1) a primeira fase é denominada Nascimento (*Birth phase*) onde a organização ainda é pequena, jovem e dominada pelo dono; 2) na segunda fase Crescimento (*Growth phase*), a organização já possui o tamanho de uma média empresa com crescimento acelerado e com uma estrutura mais formalizada; 3) a fase seguinte é a Maturidade (*Maturity phase*), caracterizada por uma menor taxa de crescimento onde o foco principal é a eficiência para atender um mercado estabelecido através de uma estrutura formal e burocrática; 4) a próxima fase é definida pelos autores como Renovação ou Renascimento (*Revival phase*) e é caracterizada por amplo uso de controles formais, diversificação de

produtos em mercados antes não explorados, alta taxa de crescimento e um alto grau de inovação; 5) a quinta e última fase é definida como Declínio (*Decline phase*) onde a organização se encontra em processo de estagnação com um mercado em diminuição e produtos com risco de obsolescência. A lucratividade nesta fase é reduzida em virtude de uma pressão nos preços e um baixo nível de inovação.

Após desenvolver o modelo acima descrito, Miller e Friesen (1984) realizaram um estudo com o objetivo de identificar os períodos da história organizacional e classifica-los em cada um dos cinco estágios usando três ou quatro atributos de cada fase. Para isso, realizaram uma pesquisa que foi desenvolvida a partir dos dados de 36 organizações com mais de 20 anos de existência.

O quadro 6 abaixo apresenta a classificação das fases do modelo de Miller e Friesen (1984) e suas principais características.

Quadro 6 - Classificação das fases do ciclo de vida e seus atributos

Fases	Crítérios
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> • A idade da organização é inferior a 10 anos • Possui uma estrutura informal • Dominada pelo proprietário-gestor
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento das vendas é superior a 15% • Estrutura organizada por função • Formalização inicial de políticas e padrões
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento das vendas é inferior a 15% • Maior nível de burocracia
Renovação ou Renascimento	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento das vendas é superior a 15% • Diversificação da linha de produtos • Estrutura por divisões • Uso de sistemas sofisticados de planejamento e controle
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento das vendas é superior a 15% • Baixa taxa de inovação • Lucratividade em declínio

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1984)

Com base nos resultados obtidos e através da análise das seguintes variáveis: estratégia, ambiente, estrutura e estilo de tomada de decisão, os autores concluem que as organizações estudadas apresentavam diferenças significativas de uma fase para outra e que, de uma forma genérica, tendem a gastar pelo menos dez anos nas fases de crescimento, maturidade e renascimento.

2.3.3 Modelo de Scott e Bruce

Segundo Scott e Bruce (1987), nem todas as organizações que sobrevivem e crescem para ser uma grande empresa. Os objetivos pessoais dos fundadores e as particularidades de cada segmento de mercado podem influenciar no tamanho de uma empresa.

Desta forma, estes autores desenvolveram um modelo de crescimento para pequenas empresas adaptando a definição de pequena empresa conforme estabelecido pelo Comitê Americano para o Desenvolvimento Econômico. Ainda que o modelo desenvolvido por estes autores utilize o tamanho de uma organização como uma das dimensões principais, Scott e Bruce (1987) afirmam que o tamanho de uma organização não pode ser mensurado em termos absolutos, mas sim como algo único para cada tipo de organização.

Para desenvolver um modelo conceitual de CVO para pequenas empresas, os autores analisaram diversos modelos de crescimento e dividem estes modelos em quatro categorias conforme o quadro 7 a seguir.

Quadro 7 - Categorias de modelos de crescimento segundo Scott e Bruce (1987)

Modelos de Crescimento	Autores	Características
Empresas Industriais	Wright (un), Little (1974) e Porter (1980)	Utilizam como base o ciclo de vida do produto para ilustrar como as indústrias se desenvolvem
Grandes Empresas	Channon (1968) e Salter (1970)	Tem por base empresas que crescem e se dividem em unidades multidimensionais, que são geograficamente descentralizadas.
Pequenas Empresas	Maher e Coddington (1966), Bruce (1978), Steinmetz (1969), Churchill e Lewis (1983) e Barnes e Hershon (1976)	Baseados em empresas onde os gestores são os donos, fornecem o capital, trabalham em um único ambiente com sua equipe.
Genéricos	Scott (1971), Greiner (1972) e Lippitt e Schmidt (1967)	Podem ser aplicados a organizações de qualquer tamanho

Fonte: elaborado pelo autor com base em Scott e Bruce (1987)

Com base nesta análise, Scott e Bruce (1987) propõem um modelo que pode ser entendido como modelo funcional (LEZANA;GRAPEGGIA,2010), descritos através de cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

Na primeira etapa, denominada Etapa 1 - Início ocorre o surgimento da ideia acompanhada da decisão de criar uma nova empresa. Na etapa seguinte, definida como Etapa 2 - Sobrevivência, todos os esforços da organização estão

concentrados na criação dos produtos ou serviços e a conquista de mercado. Neste momento é importante alcançar um nível mínimo de estabilidade que permita suportar o crescimento. Em geral nesta etapa, o fundador é o principal gestor da organização cuidando de todos os assuntos e de todas as áreas.

A terceira etapa é denominada Etapa 3 - Crescimento e, segundo Scott e Bruce (1987), nesta etapa a organização é lucrativa, porém, começa a demandar mais tempo de seus fundadores para organizar e coordenar o trabalho dos seus gestores implicando em “uma estrutura de organização mais formal baseada em linhas funcionais” (SCOTT;BRUCE, 1987, p.50).

Sendo bem sucedida nesta etapa, a organização consegue atingir os níveis de venda planejados e pode optar permanecer em um nível estável de negócios ou crescer aproveitando as oportunidades de diversificação na linha de produtos em diferentes mercados entrando assim, na Etapa 4 – Expansão do modelo funcional.

Na etapa de expansão, todos os esforços da organização devem estar concentrados para disponibilizar os recursos necessários para a introdução de novos produtos e conquista de novos mercados. A adoção de uma estrutura descentralizada vem acompanhada da adoção de sistemas formais de orçamento, planejamento e contabilidade suportados por relatórios gerenciais periódicos. Scott e Bruce (1987) ressaltam que, a necessidade de sistematizar as funções administrativas passa a ser fundamental para a sobrevivência da organização nesta etapa.

A última etapa é a Etapa 5 – Maturidade onde a organização esta consolidada e, conforme afirmam Scott e Bruce (1987), é importante perceber que, ao contrário dos modelos convencionais de CVO, a organização continua em crescimento e a ênfase da gestão passa a ser o planejamento estratégico e o futuro da organização sendo fundamental aumentar a produtividade através da inovação.

É importante observar que, com base nos trabalhos de Greiner (1972) e Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987) enfatizam que as crises ocorrem nas transições entre as etapas e ressaltam que estas crises podem ser desencadeadas por mudanças nos fatores externos à organização.

Assim sendo, estes autores defendem que fatores externos como entrada de um novo competidor, alteração na legislação ou mudanças tecnológicas podem ser determinantes nestas crises enfatizando ainda que, muitos destes fatores estão fora

do controle dos gestores e devem, portanto, serem monitorados constantemente para que a organização esteja preparada para lidar estas mudanças.

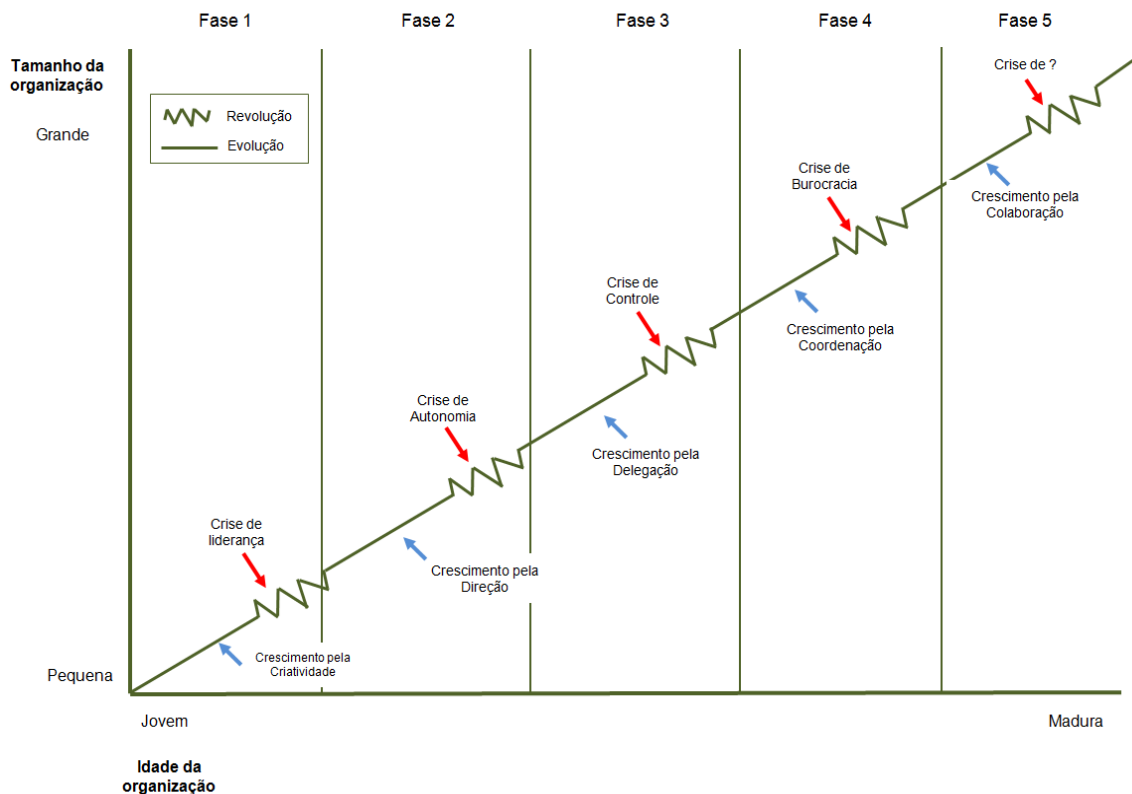
2.3.4 Modelo de Greiner

Para Greiner (1972), o ciclo de vida de uma organização pode ser caracterizado por cinco fases de crescimento que são intercaladas por períodos de “calmaria” (evolução) e períodos de “crise” (revolução) sendo que cada uma das cinco fases se desenvolvem de acordo com a idade da organização, a taxa de crescimento do mercado onde atua e o seu tamanho.

Greiner (1972) acrescenta que cada fase de crescimento é influenciada significativamente pela fase anterior e é também a causa para uma nova fase. O modelo de Greiner (1972) associa cada fase de evolução da organização a um estilo gerencial e cada período de crise a um problema de gestão sendo que o estudo e a observação de cada fase de pode ajudar os gestores na previsão, entendimento e preparação para lidar com os efeitos das crises (revolução) de cada fase.

Conforme é possível observar na figura 2, as cinco fases definidas por Greiner (1972) são: Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.

Figura 2 – Modelo de CVO segundo Greiner



Fonte: Adaptado de Greiner (1972)

A fase da Criatividade é a fase do início da organização onde o foco do empreendedor é criar um produto viável e conquistar os primeiros clientes. Seus fundadores trabalham com toda energia para produzir e vender um novo produto sem dedicar grande atenção às atividades de gerenciamento. A estrutura da organização é informal e a comunicação entre os funcionários é frequente. Greiner (1972) ressalta que, embora as atividades desta fase sejam importantes para “tirar a empresa do chão” (GREINER, 1972, p.403), conforme a organização cresce os problemas aumentam. Novas formas de produção são necessárias para aumentar a eficiência; não é mais possível gerenciar informalmente um número maior de funcionários e torna-se necessário implantar novos controles contábeis e financeiros.

Desta forma, os fundadores se confrontam com responsabilidades e tarefas gerenciais que eles não desejam ou não possuem as habilidades e conhecimento para executá-las. Neste momento é necessário debelar a crise de liderança que a empresa enfrenta através da identificação de um gestor com capacidade de introduzir novas técnicas de gestão e ser, ao mesmo tempo, aceito pelos fundadores.

A próxima fase do modelo de Greiner (1972) é denominada como fase de Direção. Nesta fase, a organização inicia um período de crescimento sustentável e novas práticas de gestão são adotadas. A estrutura passa a ser mais formal e a comunicação muda de pessoal para impessoal. Também nesta fase, é implantado orçamento formal e padrões para realização do trabalho aumentando a complexidade da organização. O novo gestor é o responsável principal pela direção da empresa e os demais supervisores são tratados como especialistas operacionais.

Com a evolução desta fase, a organização adquire um novo tamanho e maior complexidade onde as técnicas de gestão adotadas no início desta fase podem se tornar inapropriadas. Como as novas técnicas adotadas promovem maior eficiência, os funcionários de nível inferior que passam a conhecer melhor o mercado e os processos de produção da organização. Desta forma, a hierarquia centralizada passa a ser uma restrição provocando um dilema entre seguir todos os procedimentos ou tomar iniciativa. Neste momento a crise de autonomia é eminente e a solução adotada por várias organizações é iniciar um processo de maior delegação. Greiner (1972) afirma que, embora os gestores de nível inferior demandem maior autonomia, muitas vezes não estão preparados para tomar decisões por conta própria. Este fato associado a dificuldade da alta gestão em transferir responsabilidade para outros, podem fazer com que uma organização continue com modelos de gestão centralizados e tenha o crescimento comprometido.

A fase seguinte é a fase da Delegação que é caracterizada pela implantação bem sucedida de uma estrutura descentralizada. Os níveis inferiores da organização tem grande responsabilidade nas decisões de suas áreas que são agora analisadas como centros de resultados. A alta gestão da empresa esta concentrada em atividades estratégicas e gerencia os problemas operacionais por exceção através de um processo de comunicação formal e impessoal. O processo de descentralização e delegação tem um efeito motivador nos gestores de níveis inferiores e permite com eles usem sua autonomia para penetrar novos mercados, criar novos produtos e atender com mais rapidez a demanda dos clientes.

Com evolução da organização no modelo descentralizado, os gestores de níveis inferiores possuem alta liberdade de ação para conduzir suas áreas sem nenhuma coordenação com o resto da organização. Esta autonomia pode gerar, na alta gerência, a sensação de estar perdendo o controle da organização. A tentativa

da alta gerência para retomar o controle da organização através do retorno do modelo de gestão centralizado não se mostra viável devido a grande diversidade de operações e, desta forma, uma nova crise (revolução) esta sendo formada e Greiner (1972) define esta revolução como a crise de controle.

Para solucionar a crise de controle, Greiner (1972) afirma que as empresas devem encontrar sua solução na utilização de técnicas avançadas de coordenação e assim avançar para a fase de Coordenação.

Com o propósito de atingir um grande nível de coordenação entre todas áreas da organização, a alta gestão da empresa adota novos sistemas formais que passam a ser importantes para a coesão da organização. Os novos sistemas de coordenação permitem que a organização continue seu crescimento através de uma eficiente alocação de seus limitados recursos. Os gestores de níveis inferiores ainda permanecem com um importante grau de autonomia e responsabilidade, mas devem apreender a justificar suas ações para alta gerência.

Greiner (1972) sustenta que uma fase de evolução gera “as suas próprias sementes de decadência e leva a outro período de revolução” (GREINER, 1972, p.401). Na fase de Coordenação, a crescente proliferação de sistemas e procedimentos aliada a uma falta de confiança entre as áreas operacionais e a alta gerência gera a crise de burocracia. A organização esta se tornando grande, complexa, formal e rígida onde os procedimentos são mais importantes que a solução do problema, reduzindo sua capacidade de inovação.

A quinta e última fase do modelo de Greiner (1972) é a fase de Colaboração. O autor propõe que a crise de burocracia deflagrada na fase de Coordenação deve ser superada enfatizando-se maior espontaneidade na gestão das equipes e o resgate da capacidade de inovação. A resolução de problemas deve ser rápida através da ação de equipes e a autodisciplina toma o lugar dos controles formais. Programas educacionais são utilizados para desenvolver nos gerentes as habilidades de gestão de equipes com foco na solução de conflitos. Greiner (1972) observa que ainda existem poucas evidencias do que gera a crise (revolução) nesta fase, mas sugere que o desencadeamento da crise pode estar relacionado com a exaustão física e emocional causada pela intensidade do trabalho em equipe e pela constante busca da inovação.

O Quadro 8 apresenta um resumo das práticas de gestão específicas do modelo de Greiner (1972) que caracterizam cada fase de crescimento.

Quadro 8 – Modelo de Práticas organizacionais nas cinco fases de desenvolvimento

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Foco Gerencial	Produzir e Vender	Eficiência das Operações	Expansão do Mercado	Consolidação da Organização	Inovar e solucionar problemas
Estrutura da Organização	Informal	Centralizada e Funcional	Descentralizada e Geográfica	Linha-Satff e Grupos de produtos	Matricial
Estilo da alta gestão	Individualista e Empreendedor	Diretivo	Delegador	“Cão de guarda”	Participativo
Sistemas de Controle	Resultado das demandas do Mercado	Padrões e Centros de Custos	Relatórios e Centros de Lucros	Planos e centros de investimento	Definição de Metas mútuas
Sistema de Bonificação	Propriedade	Salários e aumento por mérito	Bônus individuais	Distribuição de lucros e opções de ações	Bônus para equipe

Fonte: Adaptado de Greiner (1972)

Greiner (1972) sugere ainda três diretrizes que os gestores devem seguir para lidar com as fases de evolução e revolução no desenvolvimento de uma organização. Estas diretrizes são: 1) Reconhecer em que estágio se encontra a sua organização; 2) Reconhecer que existe uma limitada variedade de soluções e 3) Entender que a solução de uma fase pode criar novos problemas.

2.3.5 Modelo de Churchill e Lewis

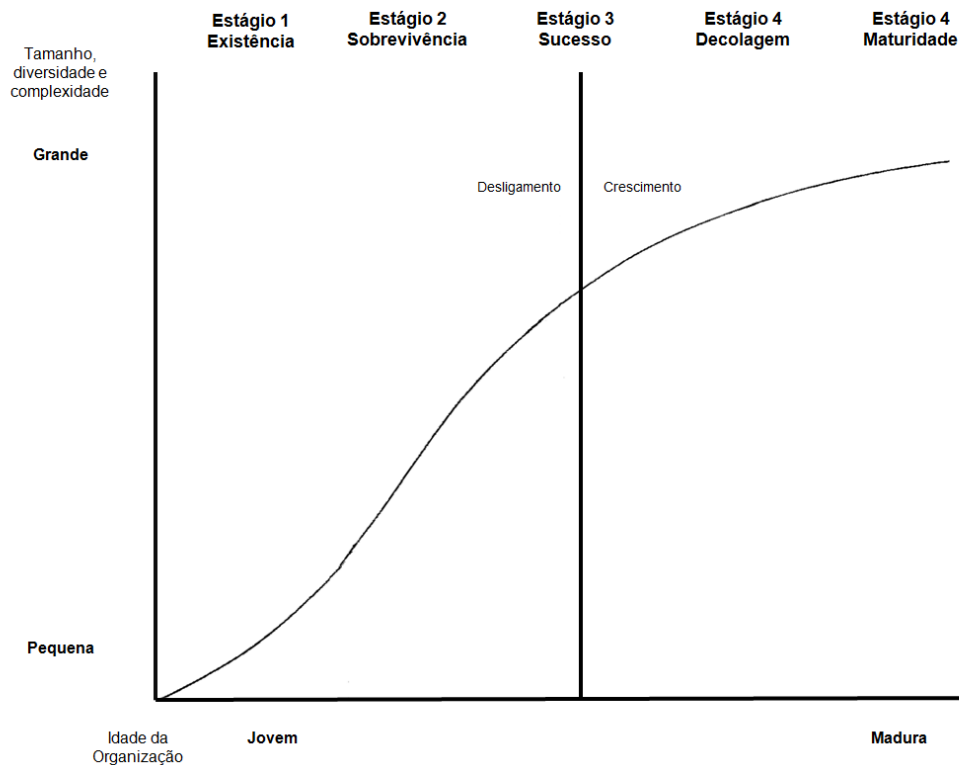
Segundo Churchill e Lewis (1983), o estudo dos problemas e padrões de crescimento das pequenas empresas é caracterizado pela existência de diferentes estruturas organizacionais e variados estilos de gerenciamento. Partindo de diversos estudos e pesquisas (ROSTOW, 1960; MCGUIRE, 1963; CHRISTENSEN; SCOTT, 1964; STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972;) sobre o desenvolvimento das organizações, estes autores afirmam que, de forma geral, os modelos desenvolvidos apresentam semelhanças na descrição das fases e etapas do crescimento de uma

organização. Embora reconheçam a sua importância e utilidade, Churchill e Lewis (1983) sustentam que estes modelos são baseados somente em duas dimensões: tamanho da organização e maturidade da organização e, isto os torna insuficientes para aplicação no estudo do ciclo de vida de pequenas empresas.

Churchill e Lewis (1983) elencam três principais limitações destes modelos: 1) assumir que uma empresa deve necessariamente passar por todos os estágios de crescimento ou morrer na tentativa (STEINMETZ, 1969), 2) não conseguem captar importantes etapas na fase de início e origem de uma empresa e 3) caracterização do tamanho da empresa somente pelo número de funcionários ou por suas vendas anuais (GREINER, 1972) não levando em conta fatores como segmento de atuação, filiais e divisões em diferentes locais, complexidade de seus produtos e mudanças na tecnologia de produção.

O modelo proposto por Churchill e Lewis (1983) apresenta cinco estágios de desenvolvimento: Existência, Sobrevivência, Sucesso (com os subestágios desligamento e crescimento), Decolagem e Maturidade. Cada estágio é caracterizado pela complexidade, diversidade e tamanho da organização sendo descritos por cinco fatores gerenciais: estilo de gestão, estrutura organizacional, abrangência dos sistemas formais, metas estratégicas principais e envolvimento do proprietário e/ou fundador na organização. A figura 3 apresenta os cinco estágios de crescimento do modelo de Churchill e Lewis (1983) que são descritos a seguir.

Figura 3 – Estágios de Crescimento segundo Churchill e Lewis (1983)



Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983)

Neste modelo o primeiro estágio é denominado Existência onde o objetivo principal da organização é obter clientes e entregar o que foi prometido. O dono é o supervisor direto de todos os subordinados caracterizando a inexistência de uma estrutura formal e as principais tarefas são executadas por ele. Churchill e Lewis (1983, p. 4) enfatizam que “o dono é a empresa sendo o principal fornecedor de direção, energia e capital”. Neste estágio a estratégia principal da organização é manter-se viva e, em muitos casos, algumas organizações não conseguem clientes suficientes para serem organizações viáveis e fecham quando os recursos acabam. Aquelas que superam este estágio entram no segundo estágio definido como Sobrevivência (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

No estágio Sobrevivência, a organização é passar a ser tornar viável a medida que conquista e mantém clientes para seus produtos e serviços. A preocupação passa a ser sobreviver de forma equilibrada (*break even*) com uma relação adequada de receitas e despesas que permita gerar um fluxo de caixa suficiente para financiar o crescimento. A organização ainda possui uma estrutura simples onde o fundador permanece com alto envolvimento na gestão da organização supervisionando outros gestores como gerentes de vendas ou gerentes operacionais. Os sistemas utilizados são mínimos e o planejamento se restringe a

gestão de caixa. Neste estágio, as organizações podem crescer em tamanho e rentabilidade e assim entrar no terceiro estágio do modelo de Churchill e Lewis (1983) ou continuar por mais tempo no estágio Sobrevivência, conseguindo retornos marginais sobre o capital investido.

O terceiro estágio do modelo desenvolvido por Churchill e Lewis (1983) é denominado como Sucesso. Neste estágio, o proprietário e/ou fundador da organização deve enfrentar a decisão de fazer uso dos ativos que a organização já alcançou para financiar sua expansão ou manter a rentabilidade atual para permitir que o proprietário e/ou fundador se envolva com outras atividades externas à organização como abrir um novo negócio diferente do negócio original, entrar na política ou mesmo dedicar-se a outros interesses pessoais.

Os autores dividem o estágio Sucesso em dois subestágios: estágio Sucesso – desligamento e Sucesso – crescimento. No subestágio Sucesso – desligamento, a organização alcançou uma rentabilidade média compatível com o seu setor de atuação, possui tamanho suficiente para assegurar que seus produtos e serviços detenham uma boa parcela de mercado e pode permanecer neste estágio indefinidamente desde que as condições de ambiente interno e externo não se modifiquem. Os gestores são gestores funcionais ou operacionais desempenham tarefas e atividades que foram delegadas pelo fundador e a estratégia principal da organização é manter a *status quo*. Muitas organizações que operam em nichos de mercado que não permitem crescimento permanecem neste subestágio por longos períodos. Quando organizações que se encontram neste subestágio enfrentam mudanças nas condições de ambiente, elas podem tomar a decisão de retomar o crescimento ou mesmo optar por uma fusão ou venda para um comprador em potencial. De qualquer forma, se uma organização no subestágio Sucesso – desligamento não conseguir se adaptar às mudanças, ela pode desaparecer ou restringir-se a continuar como um negócio de subsistência.

No subestágio Sucesso – crescimento, o proprietário concentra todos os recursos da organização para sustentar uma nova fase de crescimento onde uma de suas principais tarefas é garantir que o negócio principal da organização continue rentável e que os gestores atuais possam ser desenvolvidos para as demandas de uma nova fase de crescimento. O planejamento deixa de ter o foco somente no orçamento (subestágio Sucesso – desligamento) e passa a ser uma ferramenta estratégica envolvendo o proprietário de forma ativa. Uma organização que se

encontra no subestágio Sucesso – crescimento pode não ser bem sucedida e assim, retornar ao subestágio Sucesso – desligamento ou retornar ao estágio Sobrevivência onde o comprometimento dos recursos realizado no subestágio Sucesso – crescimento pode ocasionar uma falência ou uma venda com prejuízo para um comprador em potencial.

De acordo com o modelo desenvolvido por Churchill e Lewis (1983), quando uma organização é bem sucedida no subestágio Sucesso – crescimento, ela entra no estágio denominado como Decolagem onde, para manter o crescimento, o proprietário necessita delegar responsabilidade para outros gestores na organização e garantir os recursos financeiros para atender as necessidades de um crescimento acelerado.

Este estágio é caracterizado por um aumento na complexidade da organização onde a estrutura passa a ser descentralizada em divisões e os principais gestores necessitam ser competentes para gerenciar as necessidades de um negócio em alto crescimento. A demanda por recursos financeiros para sustentar o crescimento é grande e, muitas vezes, o proprietário necessita tolerar um nível maior de endividamento. O planejamento operacional e estratégico é realizado pelos gestores principais da organização e, ainda que o proprietário esteja presente e mantenha o controle da empresa, seu envolvimento nas atividades do dia-a-dia é diminuído.

Segundo Churchill e Lewis (1983) este é um estágio crucial para uma organização. Se bem sucedida, pode ser tornar uma grande organização e se mal sucedida, pode ser vendida com lucro pelo proprietário ou retornar ao subestágio Sucesso – desligamento. Os autores ainda observam que frequentemente os proprietários que conseguem levar sua organização para o estágio Sucesso não são bem sucedidos no estágio Decolagem porque, muitas vezes, experimentam um crescimento demasiadamente rápido que consome todos os recursos de caixa ou não conseguem delegar de forma efetiva.

O ultimo estágio, denominado pelos autores como Maturidade, é notadamente caracterizado pela preocupação em manter e consolidar as conquistas e ganhos financeiros gerados pelo crescimento e, ao mesmo tempo, manter a flexibilidade e o espírito empreendedor. Os gestores tem o desafio de expandir o uso de ferramentas como planejamento estratégico, orçamento e gerenciamento por objetivos para

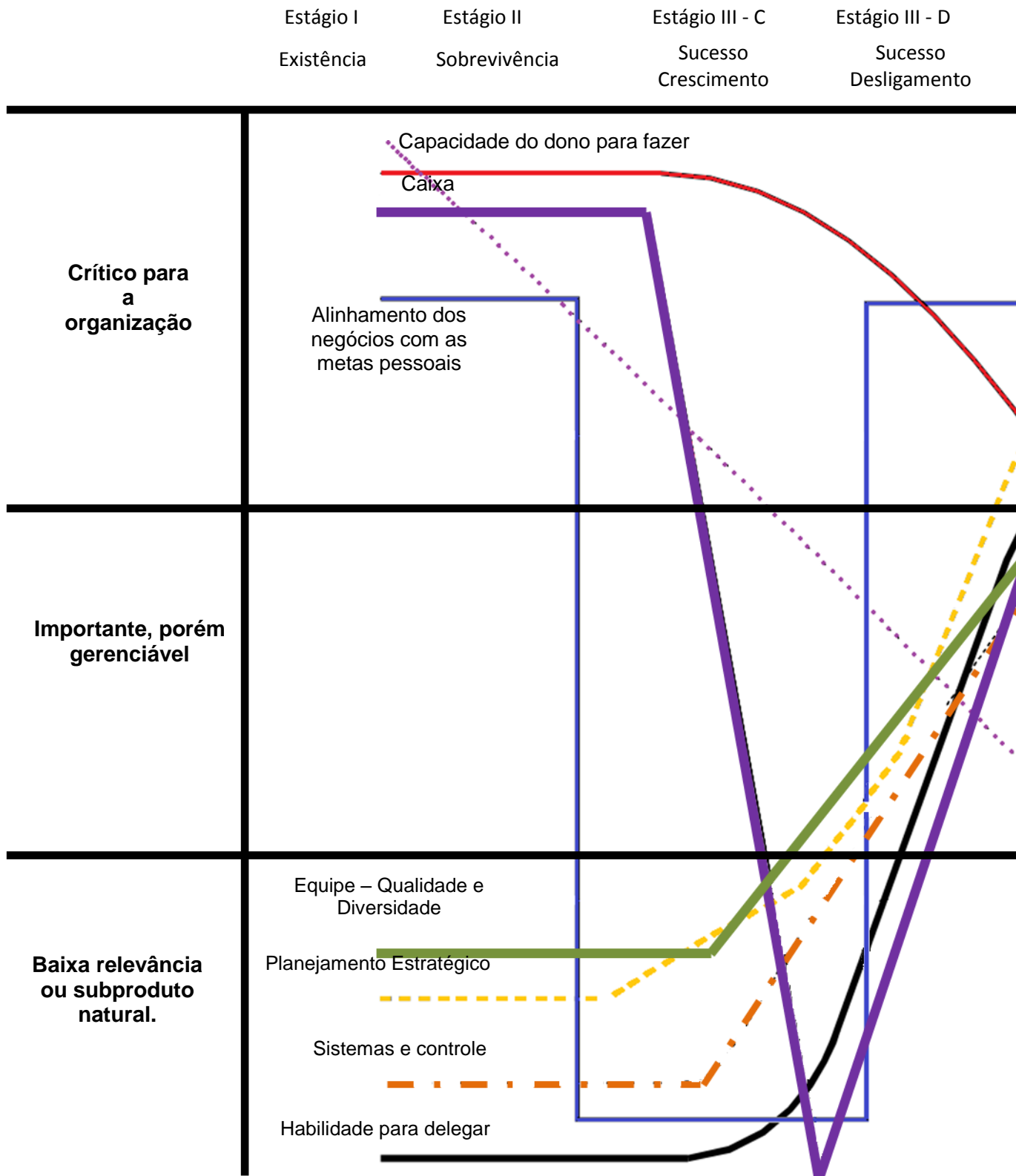
eliminar as eventuais ineficiências que o crescimento acelerado pode ter criado, sem deixar de lado as características empreendedoras da organização.

Sem descrever formalmente como um estágio de seu modelo, Churchill e Lewis (1983) ressaltam a existência de um sexto estágio que pode ser denominado como Ossificação (*Ossification*) onde ocorre a perda do espírito empreendedor da organização provocando uma falta de inovação e uma aversão ao risco. Estes são traços comuns em grandes corporações que mantêm significativa posição de mercado, alto poder de compra e grandes recursos financeiros.

Nos estágios do modelo de Churchill e Lewis (1983) descritos acima, é possível observar que alguns fatores são mais ou menos importantes em cada um dos estágios. Nos estágios iniciais é importante que o proprietário “saiba fazer” e nos demais estágios “saiba delegar”. A necessidade de caixa dos estágios iniciais está relacionada a sobrevivência e nos demais estágios, ao crescimento. Manter estratégias, sistemas e estruturas criadas nos estágios anteriores pode retardar o desenvolvimento da organização ou, em casos mais extremos, serem determinantes para o desaparecimento da organização.

A figura 4 apresenta a importância dos fatores gerenciais em cada estágio de crescimento do modelo de Churchill e Lewis (1983) baseado em uma escala com três níveis: 1) Crítico para a organização, 2) Importante, porém gerenciável e 3) Baixa relevância ou subproduto natural.

Figura 4 – Importância dos fatores gerenciais em cada estágio



Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983)

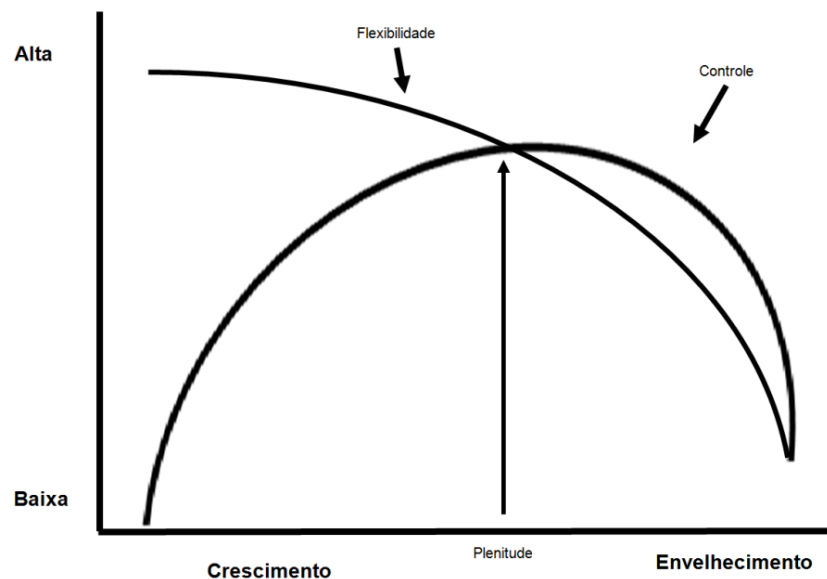
Através da análise da Figura 4 acima, é possível observar que a importância dos fatores muda conforme a organização avança de um estágio para o subsequente. Percebe-se, por exemplo, que no estágio IV – Decolagem quase todos os fatores são críticos exceto o fator *capacidade do dono para fazer/realizar* e nos estágios iniciais (I e II), os fatores mais críticos são *caixa* e *capacidade do dono para fazer e realizar*.

Conforme Rosas (2009), o modelo desenvolvido por Churchill e Lewis (1983) aqui descrito traz uma contribuição importante para toda a literatura sobre CVO porque foi suportado por uma pesquisa de campo com análise de 83 questionários respondidos por proprietários e gestores de pequenas empresas. Em virtude sua abordagem generalista e diferenciada, este modelo foi amplamente disseminado tendo sido utilizado em diversos trabalhos científicos e com aplicação em diversos tipos de organizações de segmentos distintos.

2.3.6 Modelo de Adizes

Através de uma revisão na literatura sobre CVO, é possível observar que diversos modelos desenvolvidos (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; CHURCHILL e LEWIS, 1983; QUINN e CAMERON, 1983; SCOTT e BRUCE; 1987; MILLER e FRIESEN, 1984) são baseados em quatro ou cinco estágios de desenvolvimento de uma organização como: Nascimento, Crescimento, Declínio, Renovação e Morte. Adizes (1990) aborda o tema em maior detalhe desenvolvendo um modelo de CVO que apresenta 10 estágios de desenvolvimento de uma organização. De acordo com este autor, uma organização atinge seu auge ou Plenitude quando possui as vantagens da juventude e da maturidade podendo ser flexível para se adaptar às mudanças mantendo um bom nível de controle da organização.

Figura 5 – Plenitude: Equilíbrio entre Flexibilidade e Controle



Fonte: Adaptado de Adizes (1990)

Adizes (1990) afirma que o tamanho e o tempo de existência de uma organização não podem ser responsáveis pelo crescimento e o envelhecimento. Uma organização que consegue mudar e se adaptar sem grande dificuldade pode ser considerada “jovem”, independentemente de sua idade cronológica e, de outra forma, uma organização pode ser vista como “velha” na medida em que existe um alto grau de controle associado a uma baixa propensão a mudanças.

Adizes (1990) classifica as dez fases deste modelo em três grupos: Crescimento (namoro, infância e toca-toca), Maioridade (adolescência e plenitude) e Envelhecimento (estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia, morte).

2.3.6.1 Crescimento e Maioridade

2.3.6.1.1 Namoro

Este é o estágio do modelo de Adizes (1990) onde a ideia é concebida, mas a organização ainda não existe. Nenhuma estrutura ou recurso estão sendo utilizados nesta fase. Este é um estágio importante na vida de uma organização porque define o compromisso e o nível de risco que o fundador quer estabelecer. Para Adizes (1990), é fundamental que o fundador se apaixone pela ideia e, em um segundo momento, seja realista para os riscos e compromissos que deverão ser assumidos para criar a organização.

Adizes enfatiza que:

No Ciclo de Vida da empresa, o fundador tem que apaixonar-se pela idéia do negócio que está concebendo. Mais tarde, quando a empresa já tiver nascido, será o seu amor por esse recém-nascido que preservará a sua motivação durante os momentos difíceis da Infância” ressaltando ainda que “Firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso pois, quando a organização nascer, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará.” ADIZES (1990, p.13/14).

2.3.6.1.2 Infância

Se o fundador decidir assumir os riscos e iniciar a comercializar sua ideia, a organização avança para o estágio da Infância. O foco da organização move-se da fase das ideias para a fase da produção e do atendimento das necessidades dos clientes. O principal é vender e quanto mais, melhor. Neste estágio não existe uma hierarquia definida e a organização possui uma estrutura muito informal com “poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos.” ADIZES (1990, p.22). A administração é totalmente centralizada no fundador que não delega para seus supervisores e, prevalecendo um "show individual" do empreendedor. Não se delega e, por isso, não há ninguém para assumir a direção caso o fundador venha a faltar. Para Adizes (1990), neste estágio não deve existir delegação de responsabilidade e autoridade por parte do fundador. A organização vive com restrição de recursos financeiros e, por isso, “não pode se dar ao luxo que as pessoas apreendam com os erros.” ADIZES (1990, p. 32).

Os compromissos assumidos com objetivo de geração de resultados muitas vezes são compromissos que nem sempre são possíveis de serem cumpridos. Apesar da organização trabalhar a toda capacidade para atender todos os clientes, alguns cuidados devem ser tomados durante a Infância para que a organização não sofra do que o autor denomina como mortalidade infantil e esta pode ocorrer quando o fundador perder o controle da sua organização ou quando enfrentar uma crise insolúvel de liquidez.

Adizes (1990) reforça que este estágio não deve ser prolongado :

Uma organização não pode permanecer Criança para sempre. A energia necessária para decolar é superior à necessária para manter-se no ar. Não é possível manter por muito tempo o nível de energia requerido pela decolagem da organização Criança. O fundador e os funcionários perdem o entusiasmo, relegam seu compromisso e a empresa morre. O tempo é essencial; uma infância prolongada é sinal de patologia. (ADIZES, 1990, p.35)

Quando a organização atravessa este estágio, ela avançará para a terceira fase do ciclo de vida e isto somente será possível quando a organização possuir estabilidade em sua situação de caixa e em suas atividades.

2.3.6.1.3 Toca-Toca

Uma vez que sobreviva a todos os desafios do estágio da Infância, a organização avança para o estágio denominado como Toca-Toca. No modelo desenvolvido por Adizes (1990), este estágio é caracterizado quando a ideia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão crescendo. O foco agora é crescer e a fase de sobrevivência já foi superada. Este sucesso repentino da organização pode gerar arrogância por parte do fundador e a organização passa a se sentir invencível. Começa a ver oportunidade em todo tipo de negócio seguindo “direções demais ao mesmo tempo” (ADIZES, 1990, p. 36).

Vendas são preponderantes e a organização passa então a ser impulsionada pelo mercado e não pelas oportunidades que possa gerar. O crescimento acelerado cria um clima de aparente desorganização onde aumentos salariais acontecem quando há dinheiro e em decorrência do humor do fundador sendo que frequentemente as remunerações são diferentes entre os funcionários. Neste estágio, não existe uma descrição formal dos cargos e funções e “a organização reage ao invés de agir e, conseqüentemente, as tarefas são distribuídas conforme a disponibilidade e não pela competência das pessoas” (ADIZES, 1990, p. 40).

O sucesso alcançado neste estágio exige que a organização elabore regras e diretrizes implantando sistemas administrativos capazes de organizar as ações. Isto indica que a organização esta dando início à transição para o próximo estágio denominado como Adolescência. Caso não consiga desenvolver seus sistemas administrativos e institucionalizar sua liderança a empresa cai na cilada do fundador, isto é, o empreendedor tenta descentralizar delegando autoridade e responsabilidade e, “isto não funciona muito bem.” (ADIZES, 1990, p. 42). Ao mesmo tempo, o fundador quer e precisa delegar, porém não quer perder o controle. Adizes (1990) afirma que uma organização no estágio Toca-Toca não deve descentralizar suas decisões porque o sistema de regras e diretrizes ainda não foi implantado de forma plena, sendo importante entender a diferença entre delegar e descentralizar:

Delegação é o processo de distribuir tarefas pela hierarquia da organização e de criar um senso de responsabilidade pela sua execução. A tarefa pode ser tomar decisões ou implementá-las. Se a tarefa for implementar uma decisão já tomada, e a autoridade conferida possuir apenas uma natureza tática, chama-se isso de delegação. Se a tarefa for dar início ao processo de decisão, isto é, se a tarefa for tomar decisões sobre o que deve ser implementado, chama-se isso descentralização. (ADIZES, 1990, p. 43).

Conforme Adizes (1990) observa, muitas vezes a transição para a Adolescência, pode ser provocada por uma crise no estágio Toca-Toca, causada pela arrogância do fundador e gerada pelo próprio êxito das fases anteriores.

2.3.6.1.4 Adolescência

Assim como um adolescente que busca a independência da família, no quarto estágio do modelo de Adizes (1990), a organização buscará a sua independência do fundador. Para isso o fundador necessita delegar autoridade e contratar gerentes profissionais. A especialização passa a ser fundamental e já não existem horas suficientes na agenda do fundador para gerenciar a organização de forma individual e centralizada. O autor afirma que “quanto mais tempo ele segurar as rédeas, mais demorado será o processo dos outros aprenderem a tomar e implementar suas próprias boas decisões.” (ADIZES, 1990, p. 51). O desafio neste momento será delegar sem perder o controle e surge a necessidade de contratar uma gestão profissional com habilidade e experiência para promover as mudanças necessárias compartilhando a responsabilidade e autoridade antes restrita ao fundador.

O estilo de liderança será diferente e isto causará conflitos com o fundador que deseja alguém que pense e aja como ele. O fundador ainda não percebeu que o estilo de liderança que funcionou nos estágios anteriores não funcionará na Adolescência. O autor reforça que:

"A Adolescência é um ponto crítico de transição no qual a empresa não precisa de alguém como o fundador, e sim de um administrador totalmente diferente que complemente o seu estilo e que esteja ciente que a sua orientação pessoal e a do fundador entrarão em conflito." ADIZES (1990, p.54).

Defende ainda Adizes (1990) que o momento certo de fazer esta transição é quando a organização esta bem e não existe uma pressão grande para vender, mas ressalta que nem sempre a transição ocorre neste momento e frequentemente é necessário que uma crise se instale para que ocorra a transição.

A partir do momento que a gestão profissional começa a agir e inicia os esforços para profissionalizar a organização, ela entra em confronto com aquilo que

Adizes (1990, p. 55) chama de "velha guarda". Este grupo sente falta dos "velhos tempos", estão demasiadamente acostumados ao estilo do fundador e passam a ser oposição frontal à nova gestão.

Ainda que os gestores profissionais enfrentem problemas com a "velha guarda", o principal causador de problema geralmente é o fundador. Ele pode, em alguns casos, estabelecer prioridades e descumprir os procedimentos instituídos pela nova gestão. Para superar esta fase, a empresa terá que conseguir desenvolver sistemas administrativos e institucionalizar a liderança e assim, poder avançar para o próximo estágio de seu ciclo de desenvolvimento.

2.3.6.1.5 Plenitude

A partir do momento em que a organização atinge o estágio denominado por Adizes (1990) como Plenitude, ela chega ao seu auge administrativo e organizacional onde atinge um ponto ótimo de equilíbrio entre flexibilidade e controle conforme destacado no início desta seção através da figura 5. De forma resumida, as características de uma organização neste estágio são:

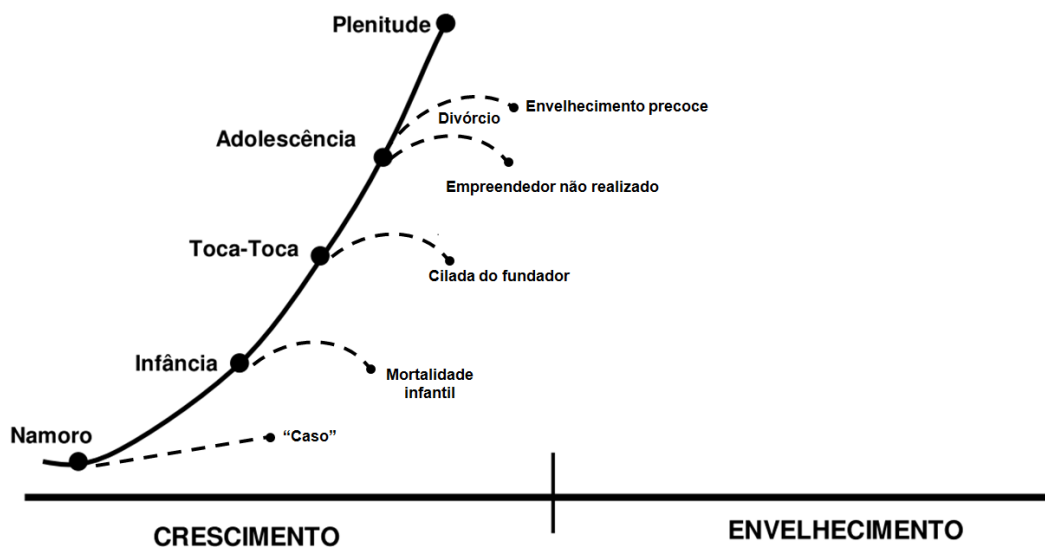
- Sistemas e estrutura organizacional são funcionais;
- Visão e criatividade são institucionalizadas;
- Orientação é dirigida para os resultados: a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- Planeja e segue seus planos;
- Supera suas expectativas de desempenho de forma previsível;
- É capaz de manter simultaneamente o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade;
- Pode gerar novas organizações Criança.

Uma organização que atinge o estágio de Plenitude “sabe o que esta fazendo, para onde esta indo e como chegar lá.” (ADIZES, 1990, p.61). Uma organização plena não se queixa de problemas de caixa ou da falta de pessoal treinado e isto não significa que não tenha estes problemas mas significa que eles estão previstos, esperados e controlados.

Neste estágio, a visão e a criatividade estão institucionalizadas fazendo parte da cultura da organização que assim, consegue adequar a lucratividade com o aumento das vendas mantendo a agressividade de uma organização iniciante com a previsibilidade de uma organização experiente.

A revisão do modelo de Adizes (1990) realizada até aqui caracteriza a parte saudável do ciclo de vida de uma organização que pode ser identificada na figura 6 a seguir.

Figura 6 – Crescimento e Maioridade



Fonte: Adaptado de Adizes (1990)

2.3.6.2 Envelhecimento

2.3.6.2.1 Estável

Este estágio é considerado por Adizes (1990) como o primeiro dos estágios de envelhecimento ou declínio da organização. Neste estágio a organização encontra-se com seus sistemas internos e caixa estabilizados e adquire uma sensação de segurança com uma posição estável no mercado.

A organização continua forte, mas aos poucos perde sua flexibilidade. A condição de estabilidade deste estágio pode levar a um estado de paralisia onde não existem grandes objetivos a serem alcançados e “há menos pelo que brigar.” (ADIZES, 1990, p. 67). Como consequência as novas ideias, a criatividade e o entusiasmo de outros estágios desaparecem sendo substituídos por abordagens e procedimentos conservadores que não ponham em risco as conquistas do passado. As características deste estágio são:

- Expectativas menores de crescimento;
- Menores expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e novas regiões;
- Concentração nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro;
- Desconfia de mudanças;
- Recompensa aqueles que fazem o que hes é mandado;
- Maior interesse nas relações interpessoais do que em riscos.

Segundo afirma Adizes (1990), a passagem para o próximo estágio do ciclo de vida é uma transição quase imperceptível e conforme suas palavras, “discreta e suave”. (ADIZES, 1990, p. 69). As transições do ciclo de vida durante o processo de envelhecimento não se caracterizam por eventos significativos sendo consideradas pelo autor como um processo de deterioração da organização.

2.3.6.2.2 Aristocracia

O processo de declínio do espírito empreendedor e da flexibilidade que teve início no estágio de Estabilidade agrava-se levando a organização ao estágio denominado por Adizes (1990) como Aristocracia.

Neste estágio, a organização pode ser identificada e distinguida de outras organizações pelo modo conservador com que as pessoas se vestem, pela sobriedade e imponência de suas instalações, pelo padrão de formal e vago de sua

comunicação e pela forma com que lidam com as situações de conflito, recusando-se a aceitar a realidade e desafios presente.

Os principais padrões de comportamento deste estágio são:

- Investimento em sistemas de controle, benefícios e instalações;
- O que importa é *como* as coisas são feitas e não *o que é* ou *por que é* feito;
- Grande formalidade no modo de vestir e falar;
- O foco operacional é “não fazer ondas”;
- Baixo nível de inovação interna que pode ser “compensado” através da tentativa de recuperar o espírito empreendedor com aquisições de outras empresas para ter acesso a novos produtos e mercados;
- Possui recursos financeiros em excesso tornando-se alvo de aquisição de seu controle acionário.

Adizes (1990) salienta que as organizações neste estágio possuem a tendência de não enfrentar a realidade embora sua fatia de mercado possa estar diminuindo e ela seja menos capaz de competir. Seus membros agem com base nos resultados do passado e para manter as margens de lucro, elevam a receita através de um aumento de preços sem uma preocupação com redução de custos. Mesmo que alguma redução de custos seja realizada, o autor alerta que:

“Aumentar os preços quando a fatia de mercado esta diminuindo é como jogar gasolina numa fogueira: não faz mais do que acelerar a passagem da empresa para o estágio seguinte do seu envelhecimento: a Burocracia Incipiente.” (ADIZES,1990, p.78)

A partir deste momento, a organização passa a enfrentar problemas como: a diminuição acelerada de sua participação de mercado, receitas e lucros em queda brusca e saída de bons funcionários resultando em um estado de emergência que de forma rápida e violenta, leva a organização ao estágio de Burocracia Incipiente.

2.3.6.2.3 Burocracia Incipiente

De forma contrária ao silêncio e falta de ação que caracteriza o estágio da Aristocracia, no estágio da Burocracia Incipiente é preciso achar um culpado pela crise que a organização esta enfrentando. Neste momento instala-se o que Adizes (1990) denomina como paranoia gerencial. Quando os maus resultados gerados pela perda de receita e declínio da participação de mercado começam a ficar

evidentes, gerentes iniciam um confronto interno e o mais importante é achar um culpado para os problemas e não o que fazer para resolvê-los.

As características mais marcantes deste estágio são:

- Procura-se *quem* causou um problema e não *o que* fazer a respeito;
- Grandes conflitos e muitas brigas internas;
- A paranoia paralisa a organização. Ninguém quer se expor;
- As disputas internas por território passam a ser o mais relevante em detrimento do atendimento ao cliente.

A energia e a criatividade dos gestores passa ser direcionada para a sobrevivência abandonando o processo de criação de melhores produtos ou executando uma nova estratégia de marketing. Segundo Adizes (1990) nesta fase, os melhores e mais competentes profissionais deixam a organização e esta caminha para falência ou para o estágio de Burocracia plena onde somente consegue sobreviver com algum tipo de subsídio.

2.3.6.2.4 Burocracia e Morte

Neste estágio, a organização não consegue manter sua estrutura de custos fixos e sua existência não é mais condicionada ao fato de funcionar adequadamente, “mais simplesmente pelo fato de existir.” (ADIZES, 1990, p. 87). O fim da organização é identificado com clareza porque neste estágio, o número de sistemas é extenso, mas com pouca aplicação funcional, a organização tem uma posição dissociada de seu ambiente e não existe nenhum senso de controle.

Os gerentes não tem a menor intenção de provocar mudanças e agem sem nenhum compromisso com resultados. Para eles, existem somente sistemas, regras e procedimentos a serem seguidos sendo que, em geral, todos conhecem as regras, mas não sabem porque elas existem.

O prolongamento do estágio da Burocracia acaba fazendo com que a organização avance para o seu último estágio e conforme afirma Adizes (1990):

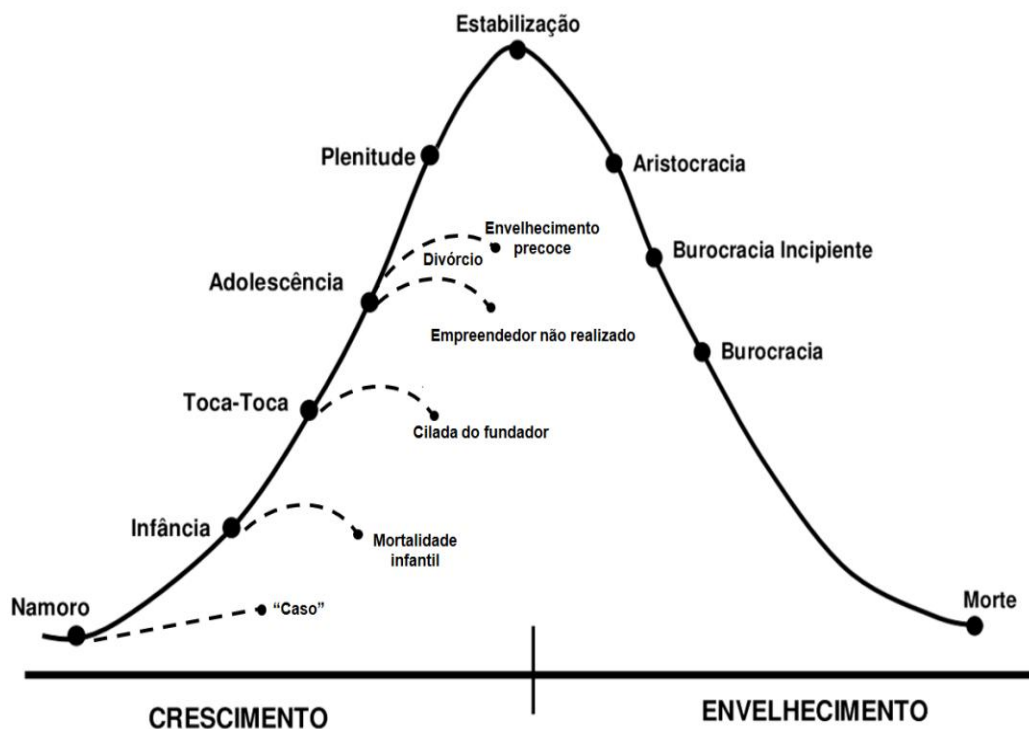
“Numa Burocracia, a morte se prolonga porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos. Se a organização dependesse de seus clientes, já teria morrido há tempo, pois seus clientes a desertaram. (ADIZES, 1990, p. 93)

O primeiro passo para a morte de uma organização ocorre quando nenhum de seus membros tem qualquer tipo de compromisso com a organização e, diante

disto, os clientes remanescentes terminam suas relações com a organização contribuindo para o encerramento definitivo da organização, ou, em outras palavras, a “Morte” da organização.

Para concluir esta revisão do modelo de Adizes (1990), a figura 7 apresenta todos os estágios aqui compreendidos distribuídos durante as fases de crescimento e envelhecimento da organização.

Figura 7 – Ciclos de Vida das Organizações segundo Adizes (1990)



Fonte: Adaptado de Adizes (1990)

Segundo Adizes (1990) durante os dez estágios de seu modelo de ciclo de vida das organizações, as metas de uma organização podem mudar de maneira significativa. Em uma organização no estágio da Infância meta é conseguir dinheiro em caixa e no estágio Toca-Toca, o principal é conseguir vender e conquistar mercado. No quadro 9, é possível identificar, segundo Adizes (1990), as principais metas organizacionais em cada estágio do ciclo de vida.

Quadro 9 – Metas organizacionais

Estágio	Metas organizacionais
Namoro	Reagir às necessidades identificadas pelo fundador
Infância	Dinheiro em caixa
Toca-Toca	Aumentar vendas e conquistar mercado
Adolescência	Lucratividade
Plenitude	Aumentar vendas e aumentar e lucratividade
Estabilidade	Proteger e manter o status quo
Aristocracia	Retorno sobre o investimento
Burocracia incipiente	Sobrevivência pessoal
Burocracia	Política interna e externa
Morte	Esperar por milagres

Fonte: Adaptado de Adizes (1990)

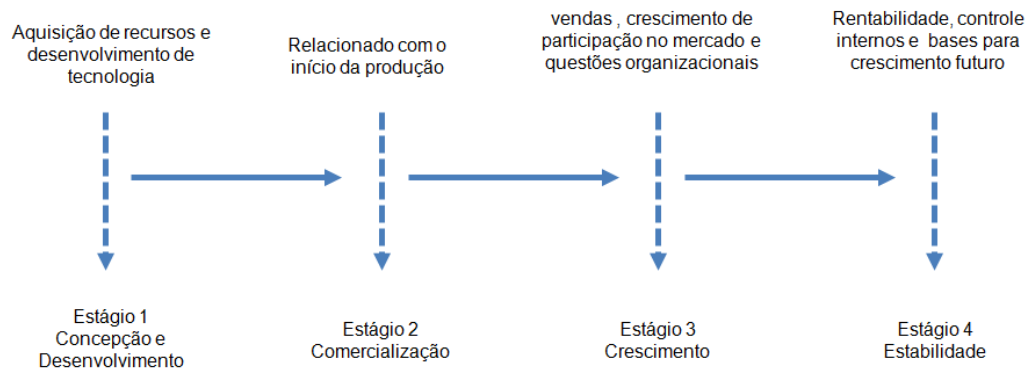
Apesar de propor um modelo de CVO linear e sequencial, Adizes (1990) chama atenção que, embora possamos analisar como uma organização se comporta na maior parte do tempo, “há uma distribuição dentro de outra distribuição” (ADIZES, 1990, p.118). Desta forma uma organização pode apresentar características da fase de Plenitude mas, na maior parte do tempo, seu comportamento é de uma organização Adolescente.

2.3.7 Modelo de Kazanjian

A partir de uma revisão da literatura sobre CVO, Kazanjian (1988) identifica a existência de poucos estudos empíricos para comprovar os fatores que determinam o estágio em que se encontra uma organização, bem como os que provocam uma mudança de um estágio para o outro. Estes fatores são caracterizados por Kazanjian (1988) como problemas dominantes e para cada etapa de evolução de uma organização, um grupo de problemas será dominante. A partir disto, Kazanjian (1988) realiza dois estudos empíricos com o objetivo de investigar os padrões de crescimento e desenvolvimento de empresas de tecnologia.

A partir da análise de dois casos de crescimento em empresas de tecnologia, Kazanjian (1988) desenvolve, em seu primeiro estudo, um modelo de quatro estágios que, apesar da semelhança com modelos anteriores, descreve a relação dos problemas dominantes com cada um dos estágios de crescimento. O modelo de Kazanjian (1988) apresenta os seguintes estágios: a) Concepção e Desenvolvimento, b) Comercialização, c) Crescimento e d) Estabilidade.

Figura 8 – Estágios de Crescimento segundo Kazanjian (1988)



Fonte: Kazanjian (1988)

No estágio denominado Concepção e Desenvolvimento, o principal foco do empreendedor é o desenvolvimento de um produto ou uma tecnologia baseado em sua ideia inicial e muitas vezes isto ocorre antes mesmo da criação da organização como uma empresa formal. Durante este estágio, não existem estruturas formais e as atividades são totalmente focadas em questões técnicas definidas e coordenadas pelo empreendedor. Todos os colaboradores trabalham em um único espaço e estão organizados por projeto com o objetivo de criar um protótipo funcional para conseguir linhas de financiamento para a empresa.

O próximo estágio é definido por Kazanjian (1988) é o da Comercialização onde a organização já assegurou um suporte financeiro e o seu principal objetivo é desenvolver um produto ou uma tecnologia para ser comercializada. Neste estágio, a equipe de desenvolvimento de produto esta focada em fazer que o produto ou tecnologia funcione adequadamente e possa ser produzido em escala comercial.

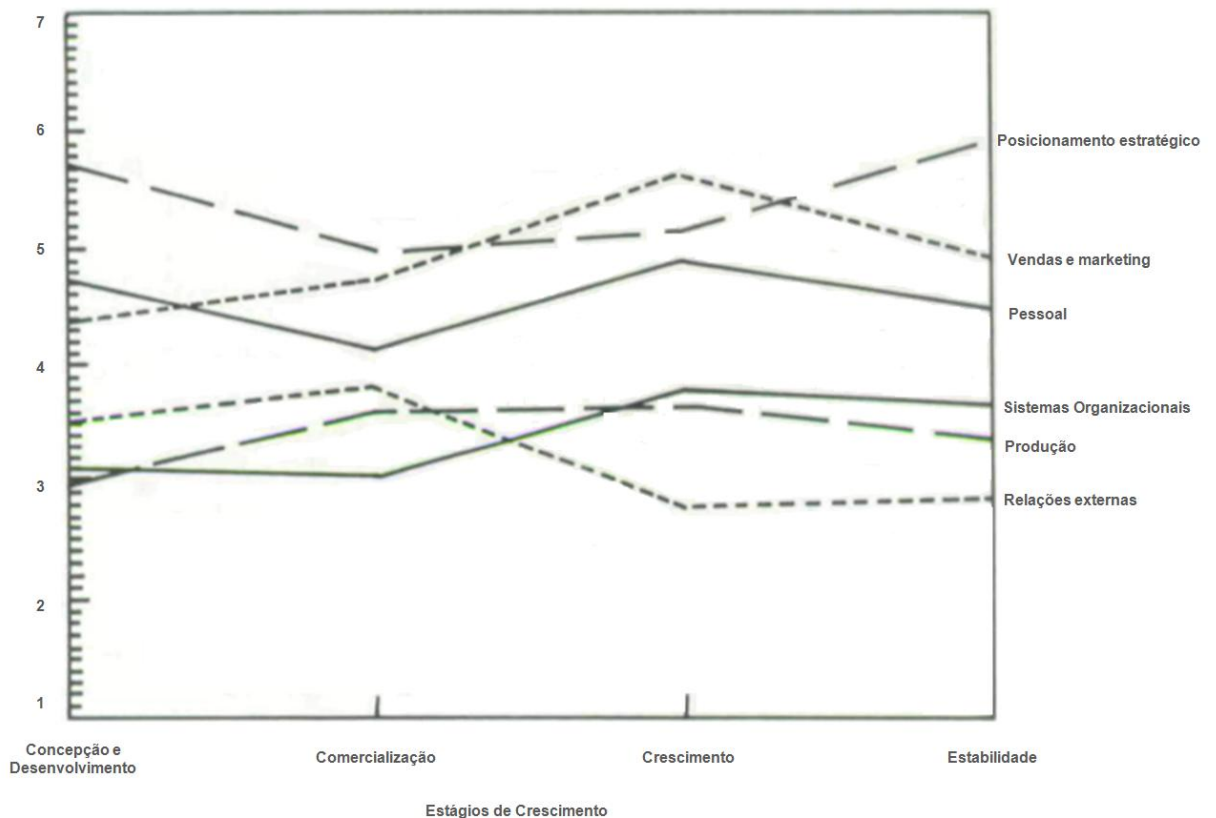
Neste estágio, a organização ainda é dirigida pelo fundador e seus sócios sendo que “algumas funções organizacionais como engenharia e manufatura já foram criadas formalmente” (Kazanjian, 1988, p. 263). Ao fim deste estágio, o produto estará pronto para ser lançado e comercializado.

O sucesso do produto no mercado resulta em um período de alto crescimento onde o mais importante é vender, produzir e entregar. Kazanjian (1988) denomina este estágio como Crescimento. A organização encontra-se em um estado quase permanente de mudança e experimenta um aumento significativo do número de funcionários. Embora o fundador continue no centro de todas as decisões, uma hierarquia formal é instituída com base em funções especializadas, bem como com a contratação de colaboradores experientes.

Com diminuição da taxa de crescimento para níveis médios do mercado, a organização ingressa no estágio da Estabilidade onde a principal preocupação é preservar a posição de mercado conquistada através de um crescimento constante. Neste estágio, as equipes de desenvolvimento de produtos passam a focar seus esforços na criação de uma segunda linha ou uma nova geração de produtos. De um grupo de desenvolvimento de produtos, a organização evolui para uma estrutura formal com regras e procedimentos padrão e passa a contar com gestores profissionais que deverão atuar em conjunto com o fundador e muitas vezes reduzir o número de pessoas que anteriormente eram gerenciadas diretamente por ele.

No segundo estudo conduzido por Kazanjian (1988), foram investigadas 105 empresas de alta tecnologia selecionadas a partir das informações fornecidas por quatro empresas de capital de risco. Através de uma escala de 1 a 7, os executivos principais destas empresas responderam um questionário sobre o grau de dominância de um problema em cada estágio do modelo criado por Kazanjian (1988). Um resumo dos resultados obtidos por Kazanjian (1988) pode ser observado na figura 9 a seguir.

Figura 9 – Fatores de importância dos problemas dominantes através dos estágios de crescimento



Fonte: Kazanjian (1988)

Na análise dos resultados de seu segundo estudo, Kazanjian (1988) ressalta que “é interessante que vários fatores dos problemas dominantes— posicionamento estratégico, vendas e marketing e pessoal—são mais dominantes do que outros fatores em todos os estágios” (KAZANJIAN, 1988,p.269).

2.3.8 Modelo de Hanks, Watson, Jansen e Chandler

Após uma revisão de 10 modelos de CVO descritos na literatura (QUINN e CAMERON, 1983; MILLER e FRIESEN, 1984; SMITH *et al*, 1985; GREINER, 1972; GALBRAITH, 1982; CHURCHILL e LEWIS, 1983; FLAMHOLTZ, 1986; SCOTT e BRUCE, 1987, KAZANJIAN, 1988 e ADIZES, 1990), Hanks *et al.* (1993) constataram que, em uma primeira análise, existe muitos pontos em comum nos modelos estudados. No entanto, estes autores observam que grandes diferenças podem ser encontradas e, em particular, no número de estágios de cada modelo que variam de quatro (KAZANJIAN, 1988) a dez estágios (ADIZES, 1990).

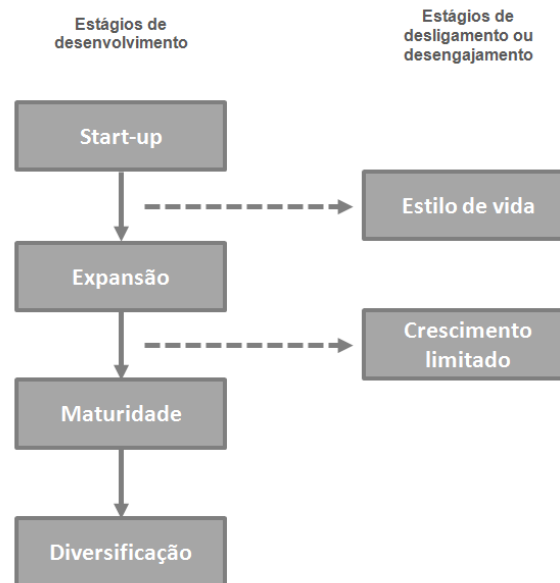
Acerca das semelhanças e diferenças identificadas, Hanks *et al.* (1993) comentam que:

Nos últimos anos, surgiram alguns estudos empíricos sobre o ciclo de vida da organização fornecendo importantes contribuições para a teoria do ciclo de vida (KAZANJIAN, 1988; KAZANJIAN e DRAZIN, 1990; MILLER e FRIESEN, 1984; SMITH *et al*, 1985). No entanto, a maior parte destes estudos tem definido estágios de crescimento *a priori*, utilizando conceitualizações já existentes (HANKS *et al*, 1993, p. 11-12).

A partir destas observações, os autores definem um estágio de crescimento ou desenvolvimento como “uma configuração única de variáveis relacionadas ao contexto ou estrutura de uma organização” (HANKS *et al*,1993, p. 7) e as dimensões contextuais consideradas incluem o tamanho da empresa e da idade, taxa de crescimento, as tarefas principais e os desafios enfrentados.

Em uma etapa seguinte, Hanks *et al.* (1993) conduziram um estudo exploratório com 133 organizações de alta tecnologia do estado de Utah nos Estados Unidos e, a partir dos resultados deste estudo, desenvolveram um modelo de CVO de quatro estágios de desenvolvimento e dois estágios de desligamento ou desengajamento que esta representado na figura 10 abaixo.

Figura 10 – Ciclos de Vida das Organizações segundo Hanks *et al.* (1993)



Fonte: Adaptado de Hanks *et al.* (1993)

2.3.8.1 Estágios de Desenvolvimento

Start-up – Pequenas e jovens organizações com estrutura organizacional simples e poucos níveis hierárquicos. A organização é informal e altamente centralizada com foco no desenvolvimento de produtos possuindo um número médio de 6,46 funcionários.

Expansão – Organizações maiores e mais velhas do que as encontradas no estágio anterior. Possuem uma estrutura organizacional mais complexa e formal, mantendo ainda um alto nível de centralização. A principal prioridade é a comercialização de produtos e algumas funções especializadas são adotadas mais amplamente. O número médio de funcionários é 23,64.

Maturidade – Não sendo consideradas organizações velhas, em geral, as organizações neste estágio são maiores que as organizações identificadas no estágio anterior. O gerenciamento encontra-se em processo de mudança do modelo centralizado para o modelo descentralizado com um aumento relevante da formalização. A média da equipe neste estágio é de 62,76 funcionários.

Diversificação – Neste estágio, as organizações já são consideradas empresas médias possuindo agora uma estrutura divisional. O nível de formalização é marcadamente alto e centralização muito baixa. Existe um grande número de

funções especializadas e o quadro médio de funcionários é de 495,40 colaboradores.

2.3.8.2 Estágios de Desligamento ou desengajamento

Estilo de vida – neste estágio encontram-se organizações mais velhas que podem ser maiores que as organizações que estão no estágio de *startup*. Possuem características organizacionais como empresas start-up e depois de atingir uma relativa estabilidade, não desejam continuar o processo de crescimento. Como observam Hanks *et al.* (1993), os proprietários destas organizações podem ter optado por manter seus negócios reduzidos para garantir o seu estilo de vida sem correr os riscos do crescimento.

Crescimento limitado – Neste estágio de desligamento, as organizações são muito velhas e maiores que as organizações do estágio de Expansão porém uma estrutura organizacional menos complexa. O crescimento é inferior a 4% ao ano e após o processo de expansão da fase de *startup*, permanecem com o mesmo tamanho, caracterizando o que foi apresentado por Churchill e Lewis (1983) como o subestágio Sucesso-Desligamento:

“ a organização atinge uma saudável posição econômica, possui tamanho e penetração de mercado suficiente para assegurar seu sucesso econômico e obtém lucros médios ou acima da média. A organização pode permanecer neste estágio indefinidamente, desde que as mudanças ambientais não destruam seu nicho de mercado ou que um gerenciamento ineficiente reduza sua habilidade de competir (CHURCHILL e LEWIS, 1983, p. 34).

Com referência aos estágios de desligamento ou desengajamento, Hanks *et al.*(1993) afirmam que alguns estudos anteriores falharam em diferenciar uma pequena organização “velha” de uma organização pequena e “jovem” ressaltando que a metodologia empregada em seus estudos permitem superar este problema.

2.4 APRECIÇÃO CRÍTICA DOS MODELOS

Os modelos tradicionais proporcionam uma importante visão sobre ciclo de vida de uma organização das fases ou estágio de seu desenvolvimento. De acordo com os modelos apresentados neste trabalho (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; CHURCHILL e LEWIS, 1983; MILLER e FRIESEN, 1984; SCOTT e BRUCE, 1984; KAZANJIAN, 1988; ADIZES,1990 e HANKS *et al.*1993), é possível observar que, de

forma geral, estes modelos são lineares e caracterizam o desenvolvimento de uma organização como uma sequência de estágios de crescimento.

Nos modelos mais antigos a sequência de estágios segue um padrão predeterminado (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972) e são baseados em duas dimensões: tamanho e idade da organização. Churchill e Lewis (1983) ressaltam que, apesar dos modelos de McGuire (1963), Steinmetz (1969), Greiner (1972) serem fundamentais para o estudo do CVO, estes modelos são insuficientes para o estudo do CVO em pequenas empresas. Segundo Churchill e Lewis (1983):

Primeiro, eles assumem que a empresa deve crescer e passar por todos os estágios de desenvolvimento ou morrer na tentativa. Em segundo lugar, estes modelos não conseguem captar as etapas importantes no início da empresa. Em terceiro lugar, estes modelos caracterizam o tamanho da empresa, em grande parte, pelas suas vendas anuais (embora alguns façam menção ao número de empregados) e ignoram outros fatores como valor adicionado, número de locais, a complexidade da linha de produtos e taxa de mudança em produtos ou tecnologia de produção. (CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.6)

Assim sendo, Churchill e Lewis (1983) propõem um modelo de CVO baseado no nível de complexidade e diversidade da organização além de incorporar também o tamanho da organização. Descrevem cada estágio de seu modelo por cinco fatores: estilo de gestão, estrutura organizacional, abrangência dos sistemas formais, metas estratégicas principais e envolvimento do fundador.

Com uma abordagem que analisou as variáveis de ambiente, estratégia, estrutura e estilo de tomada de decisão, Miller e Friesen (1984) realizaram uma pesquisa com 36 empresas com base em um modelo CVO de cinco estágios. Neste trabalho, Miller e Friesen (1984) concluíram que, embora as organizações mais antigas possam ser mais complexas e burocráticas que as organizações mais jovens, a idade da organização não determina o estágio em que ela se encontra. A estratégia adotada e os padrões de crescimento são fatores determinantes para explicar o nível de complexidade e sofisticação de uma organização. Em outras palavras, é possível observar que Miller e Friesen (1984) reforçam as afirmações de Churchill e Lewis (1983) sobre as limitações de modelos de CVO baseados no tempo de vida das organizações.

Diferente da abordagem linear proposta pelos modelos de Steinmetz (1969), Greiner (1972) e Churchill e Lewis (1983), os resultados obtidos por Miller e Friesen (1984) acrescentam ainda que, embora o desenvolvimento das organizações possa

obedecer uma sequência de estágios, existem “um amplo número de caminhos de transição entre estágios” (MILLER e FRIESEN, 1984, p. 1177) e não é possível identificar um modelo de CVO comum à todas organizações, mas sim estágios comuns do CVO observando que as organizações podem passar pelos estágios de ciclo de vida em sequências diferentes.

Para Greiner (1972), as transições entre estágios são ocasionadas por uma revolução (crise) que tem origem no estilo gerencial empregado pelos gestores durante a fase de evolução do estágio anterior. Scott e Bruce (1987) concordam com a afirmação acima ressaltando que estas crises podem também serem desencadeadas por mudanças nos fatores externos à organização que, em geral, estão fora do controle dos gestores. Assim sendo, e segundo Scott e Bruce (1987), as revoluções que provocam as transições entre estágios do CVO são resultado do estilo gerencial empregado em cada estágio e das mudanças no ambiente externo da organização.

O modelo de CVO proposto por Adizes (1990) apresenta 10 estágios distintos desde a criação da organização até a sua morte e, independente de seu tamanho ou idade, uma organização encontra o estágio ideal (plenitude) quando atinge o equilíbrio entre controle e flexibilidade. Segundo este autor uma organização pode ser considerada plena quando “ela não é jovem nem velha demais” (ADIZES, 1990, p.3), sendo que a jovem é definida como uma organização que muda e se adapta com facilidade e as organizações consideradas velhas apresentam dificuldades para efetuar mudanças e um excessivo grau de controle. Desta forma, o que Adizes (1990) afirma com relação à idade de uma organização, esta em linha com as afirmações e observações de Churchill e Lewis (1983) e Miller e Friesen (1984).

Para Kazanjian (1988), as empresas de alta tecnologia desempenham um importante papel na criação e comercialização de novos produtos sendo responsáveis pelo surgimento de novos segmentos de mercado com grande importância econômica. Na sua avaliação, embora muitos estudos tenham sido desenvolvidos sobre estas empresas, os modelos existentes de CVO propõem uma aplicação genérica para qualquer organização. Kazanjian (1988) defende que é necessário entender melhor os padrões de crescimento das empresas de alta tecnologia e assim, refinar a aplicação das teorias de gestão e “avançar nossa capacidade para influenciar o desempenho organizacional” (KAZANJIAN, 1988, p. 257).

No desenvolvimento de um modelo de CVO orientado para empresas de alta tecnologia, Kazanjian (1988) utiliza como base, os resultados obtidos na pesquisa realizada sobre os casos de crescimento e desenvolvimento em duas empresas produtoras de equipamentos. Neste contexto, parece importante observar que a utilização dos dados de duas empresas pode ser uma limitação do modelo de Kazanjian (1988) conforme alertam O'Farrell e Hitchens apud McMahon (1998) quando observam que, uma das fragilidades dos modelos de estágios que são validados empiricamente é utilização de amostras relativamente pequenas.

Nunes Junior (2012) destaca que “cada fase, na proposição de modelo, é caracterizada por um conjunto de problemas que serão dominantes para aquele momento da história do desenvolvimento da organização” (NUNES JUNIOR, 2012, p.40) e no intuito de buscar evidências sobre a influência dos problemas dominantes, Kazanjian (1988) conduziu uma pesquisa com dados de 105 empresas de tecnologia, oriundas principalmente da indústria eletrônica, de computadores e de periféricos.

Embora os resultados ofereçam consistente suporte para as proposições de Kazanjian (1988), o próprio autor ressalta a possibilidade de algum nível de enviesamento da amostra devido ao fato das 105 empresas terem recebido suporte estratégico e recursos financeiros de investidores de capital de risco e “este tipo de investidor revisa não apenas os produtos e planos de negócios, mas também o talento da gestão e questões organizacionais” (KAZANJIAN, 1988, p. 276).

De forma complementar aos trabalhos de Kazanjian (1988), os estudos desenvolvidos por Hanks *et al.* (1993) enfocaram o fenômeno do crescimento e desenvolvimento nas empresas de alta tecnologia. De forma explícita, Hanks *et al.* (1988) questionam os modelos que predeterminam uma sequência de estágios de abordagem determinística e, embora reconheça que o seu próprio modelo propõe uma sequência de estágios, ressaltam que “muitas empresas simplesmente podem escolher fazer negócios de diferentes maneiras” (HANKS *et al.* 1993, p. 24). De forma distinta do que Greiner (1972) e Churchill e Lewis (1983) postulam, Hanks *et al.* (1993) também afirmam que não somente as crises (GREINER, 1972) e problemas (CHURCHILL e LEWIS, 1983; KAZANJIAN, 1988) caracterizam os estágios e suas transições, mas sim as variáveis relacionadas com a estrutura e o contexto da organização. Por outro lado, Greiner (1972) afirma cada estágio do CVO

é caracterizado por um estilo gerencial dominante notadamente identificado nas fases de evolução.

Desta forma e levando em consideração as semelhanças, particularidades e diferenças encontradas na literatura sobre CVO que foi apresentada neste referencial teórico, é possível observar que todos os autores ressaltam a importância de compreender o crescimento e desenvolvimento das organizações para que, através da identificação de um modelo de CVO válido (JUNQUEIRA *et al.* 2008), os gestores das organizações em crescimento possam identificar previamente as dificuldades e problemas que deverão enfrentar e assim adotar estratégias adequadas para cada estágio do ciclo de vida de uma organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho e aumentar a compreensão do pesquisador sobre o tema, a metodologia escolhida foi o estudo multicase exploratório de abordagem qualitativa.

A pesquisa é um estudo de multicase (YIN, 2001) sobre sete empreendimentos de base tecnológica, com foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos. O estudo multicase proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização e, segundo Yin (2001), surge da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real sendo que Triviños (1987) reforça ainda que este tipo de pesquisa tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade.

De acordo com Gil (1995), a pesquisa exploratória tem como objetivo permitir uma compreensão geral sobre o tema, desenvolvendo e modificando conceitos e ideias, para estimular a formulação do problema e levantar hipóteses. Sobre este tipo de pesquisa, o autor afirma:

Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários o seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (Gil, 1995, página 45)

Para Mattar (1996), o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema e “cabe ao pesquisador, definir metodologicamente a pesquisa, determinação da população de pesquisa, do número de elementos dessa população que farão parte da amostra e do processo através do qual serão escolhidos os elementos que farão parte da amostra” (Mattar, 1994, p.64).

Desta forma, o trabalho de pesquisa foi estruturado com as seguintes etapas: i) elaboração do referencial teórico a partir da pergunta de pesquisa, ii) entrevistas exploratórias, iii) seleção da amostra das empresas participantes, iv) coleta de dados

secundários, v) coleta de dados primários através de questionário e vi) análise de resultados.

3.2 ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

Com o objetivo de aumentar a compreensão das incubadoras de EBTs, bem como embasar a criação das questões de pesquisa foram realizadas entrevistas pessoais exploratórias nos meses de outubro e novembro de 2012 com o gestor da incubadora CELTA/CERTI, Tony Chierighini e o gestor do MIDI Tecnológico, Gabriel Sant'Ana.

Nestas entrevistas foi possível explorar as características de uma incubadora de EBTs, o panorama brasileiro e regional das IEBT, indicação de estudos e relatórios sobre o setor e, fundamentalmente, os dados principais das empresas graduadas visando construir subsídios para a seleção da amostra a ser utilizada na pesquisa.

Os objetivos planejados para esta etapa foram alcançados permitindo ao pesquisador prosseguir com as demais etapas da pesquisa.

3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Nesta etapa foi realizada a seleção de empresas graduadas com o objetivo de gerar o estudo de casos múltiplos (YIN, 2001). Os critérios de seleção da amostra deste trabalho foram determinados pela tipicidade (VERGARA, 2004) do setor de TI na região de Florianópolis e pela importância e pioneirismo das incubadoras de Florianópolis (ANPROTEC, 2011).

Desta forma, e após análise das informações obtidas na etapa das entrevistas exploratórias, foi definida uma amostra inicial de 15 EBTs graduadas no período de 2007 a 2011 das incubadoras MIDI Tecnológico e CELTA/CERTI localizadas no município de Florianópolis. Estas empresas foram denominadas neste trabalho como “empresas participantes”, observando-se que os empreendedores fazem parte de faixas etárias diferentes, sendo o mais jovem com 30 anos e o mais velho com 60 anos com predominância de empreendedores na faixa de 45 a 54 anos.

A escolha do período de 2007 a 2011 teve como objetivo selecionar empresas participantes com no máximo cinco anos de graduação. Esta delimitação foi motivada após ser identificado que, de acordo com a revisão de literatura realizada, existem poucos estudos sobre CVO com base em empresas que se encontram nos

estágios iniciais de desenvolvimento (MILLER e FREISEN, 1984; KAZANJIAN, 1988; HANKS *et al*, 1993), sendo, portanto, relevante abordar este período.

A escolha do segmento de TI foi desencadeada como reflexo da experiência profissional e acadêmica do pesquisador nesta área onde atua como empreendedor, conselheiro e investidor em EBTs que se encontram nos estágios iniciais de evolução (*startups*).

A delimitação geográfica da amostra foi estabelecida pela acessibilidade do pesquisador para a realização das etapas de pesquisa, mas também pela relevância de Florianópolis como um dos importantes polos tecnológicos do Brasil contando com mais de 600 EBTs estabelecidas representando um faturamento anual direto acima de R\$ 1 bilhão segundo dados segundo dados da Prefeitura Municipal de Florianópolis (SMCTDES, 2013).

3.4 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Em complemento aos dados e informações coletados nas entrevistas exploratórias, foi realizada uma coleta de dados secundários sobre as incubadoras no Brasil através de trabalhos acadêmicos e científicos como teses, dissertações e artigos, bem como através dos relatórios fornecidos pela ANPROTEC (2012) e Panorama ANPROTEC (2005).

Os dados e informações referentes às empresas participantes e as incubadoras MIDI Tecnológico e CELTA/CERTI foram coletados a partir dos materiais institucionais recebidos além das informações disponíveis nos *websites* das incubadoras e das empresas participantes.

Estas fontes de dados secundários estão elencadas nas referências bibliográficas deste trabalho.

3.5 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIO

3.5.1 Elaboração do questionário

Após a construção do referencial teórico e análise dos dados coletados na fase exploratória, foi elaborado um questionário (apresentado no apêndice) com quatro grupos de perguntas. O primeiro grupo apresentam-se as perguntas referentes aos dados cadastrais e demográficos da empresa participante. As perguntas sobre o perfil do empreendedor da empresa participante foram

apresentadas no segundo grupo do questionário e o terceiro grupo agrupa as perguntas referentes às características dos modelos de CVO que foram extraídas a partir da consolidação dos modelos apresentados no referencial teórico.

3.5.2 Envio dos questionários

Após a finalização dos questionários, foram elaboradas 15 comunicações eletrônicas (*email*) destinadas aos empreendedores/fundadores das empresas participantes. Estas mensagens continham uma apresentação da pesquisa, seus objetivos e referência dos gestores das incubadoras MIDI Tecnológico e CELTA/CERTI. O questionário da pesquisa foi enviado anexo ao *email* em um arquivo eletrônico com formato Microsoft® Word, permitindo assim o fácil acesso dos participantes.

Durante o período de 21 e 22 de novembro de 2012, todos os questionários foram enviados diretamente para os endereços eletrônicos confirmados dos empreendedores/fundadores das empresas participantes solicitando o envio dos questionários preenchidos até 30 de novembro de 2012.

Após esta etapa, foi enviado no dia 03 de dezembro de 2012, um novo email de lembrete para os participantes que ainda não haviam enviado os questionários preenchidos. Ressalta-se que após a data limite solicitada, o número de questionários retornados era pequeno (03 respostas), o que levou o pesquisador a utilizar o envio de telegramas solicitando novamente o envio dos questionários preenchidos.

No período de 05 de dezembro a 20 de dezembro de 2012, foram recebidos três *emails* endereçados ao pesquisador, onde os empreendedores/fundadores de três empresas declinavam sua participação em razão de falta de tempo. No mesmo período, foram recebidos dois *emails* onde os empreendedores/fundadores de duas empresas indicaram desinteresse em participar da pesquisa, ocasionado pelo excesso de pesquisas recebidas no final de 2012.

A primeira semana de Janeiro de 2013 foi estabelecida pelo pesquisador como período limite para o recebimento dos questionários preenchidos e após este período foram recebidos nove questionários preenchidos de uma seleção inicial de 15 empresas. Na verificação dos questionários recebidos foram constatados alguns erros e inconsistências de preenchimento em dois questionários e, mesmo após três tentativas de sanar estas inconsistências através de contato com os respondentes,

estes questionários tiveram que ser descartados. Desta forma, após a esta etapa foi obtida uma amostra válida de sete questionários completos e, por solicitação de sigilo dos respondentes, estas empresas foram denominadas empresas A, B, C, D, E, F e G.

3.6 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de dados foi realizada com a consolidação dos dados e informações coletadas nas entrevistas exploratórias, coleta de dados secundários e nos questionários válidos.

A primeira parte da análise teve como objetivo contextualizar o ambiente das incubadoras MIDI Tecnológico e CELTA/CERTI. O perfil destas IEBTs foi descrito com suas principais características, diferenças e semelhanças.

Visando a melhor a compreensão da análise de resultados, em seguida foram descritas as sete empresas participantes individualmente sendo classificadas quanto ao seu porte através dos parâmetros utilizados pelo SEBRAE (2013).

O perfil dos empreendedores foi analisado a partir dos dados coletados no questionário e utilizando o referencial teórico elaborado neste trabalho. Como suporte à análise do perfil dos empreendedores, também foi utilizado o relatório *GEM Empreendedorismo no Brasil 2012* elaborado pelo SEBRAE, FGV Cenn e IBQP.

A utilização do relatório GEM (2012), bem como o uso dos parâmetros do SEBRAE (2013) para classificação de porte de empresa, pode ser justificada porque, de acordo com as informações obtidas na etapa exploratória, estas classificações e parâmetros são adotadas pelo MIDI Tecnológico e CELTA/CERTI, observando-se ainda que o SEBRAE participa como entidade mantenedora e membro do conselho de ambas incubadoras.

Em seguida foram analisadas as principais características das empresas participantes obtidas através dos questionários. Nesta parte, os dados analisados foram confrontados com as características dos modelos de CVO apresentados no referencial teórico.

3.7 LIMITAÇÕES

O trabalho foi restrito a um estudo multicaso em sete EBTs graduadas da região de Florianópolis e, portanto, pode conter limitações quanto a sua extrapolação de resultados para EBTs de outras regiões e também não contempla referenciais culturais e políticas das EBTs pesquisadas.

Outra limitação que pode ser encontrada diz respeito à escolha de duas incubadoras de EBTs de Florianópolis que, apesar da seleção de ter sido orientada em função da sua importância, acessibilidade e disponibilidade dos dados, as características destas incubadoras podem restringir a utilização dos resultados no estudo de outras incubadoras de empresas com foco em produtos e tecnologias tradicionais (ANPROTEC, 2012) ou incubadoras privadas (MOREIRA, 2002).

A delimitação geográfica foi determinada, conforme detalhado na metodologia apresentada no capítulo 3, por critério de acessibilidade e relevância da região de Florianópolis no cenário nacional de TI e a pesquisa foi limitada ao período de 2007 a 2011 não sendo tratados dados das EBTs graduadas anteriores a essa data o que se constitui em uma limitação na extrapolação dos resultados para outros períodos ou outras geografias.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos durante a pesquisa, levando-se em consideração os objetivos propostos. A análise dos dados coletados na pesquisa de campo, por meio de entrevistas, questionários e pesquisa de dados secundários, estão apresentados e estruturados da seguinte forma:

- Perfil da incubadora MIDI Tecnológico
- Perfil da incubadora CELTA/CERTI
- Diferenças e semelhanças o MIDI Tecnológico e CELTA/CERTI
- Descrição das empresas participantes da pesquisa
- Perfil dos empreendedores das empresas participantes
- Resumo do perfil das empresas e dos empreendedores participantes
- Análise dos dados coletados sobre as empresas participantes
- Análise das características dos modelos de CVO segundo a percepção dos empreendedores participantes

4.1 INCUBADORA MIDI TECNOLÓGICO

A incubadora foi criada em 1998 por iniciativa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) e da ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das EBTs nascentes, a incubadora MIDI Tecnológico recebe apoio do SEBRAE/SC como entidade mantenedora e da ACATE como entidade gestora. Sua sede esta localizada no bairro da Trindade em Florianópolis e possui uma estrutura física de mais de mil metros quadrados que possibilitam oferecer espaço para 15 empresas por ciclo. Segundo dados coletados (MIDI Tecnológico, 2012), as empresas incubadas e graduadas foram responsáveis por um faturamento conjunto de R\$ 60 milhões gerando cerca de 4.600 empregos diretos e indiretos. Atualmente (MIDI Tecnológico, 2013), a incubadora conta com 22 empresas incubadas, sendo 12 residentes e 10 virtuais.

De forma regular e, em geral anualmente, a equipe de gestão realiza um processo seletivo público que tem por objetivo selecionar as empresas candidatas a ingressar na incubadora. A partir do ingresso na incubadora, as EBTs são

denominadas empresas incubadas, para as quais são disponibilizados diversos serviços e benefícios, contando ainda com espaço físico destinado a instalação da EBT.

Dentre os vários benefícios oferecidos para as incubadas, destacam-se: 1) apoio e acompanhamento de consultores especializados nas áreas de marketing, recursos humanos, administrativo-financeira, plano de negócios e assistência jurídica; 2) enquadramento nos incentivos da Lei de Informática (Lei nº 11077/04) permitindo que as empresas incubadas possam ser contratadas para a realização de projetos de pesquisa e desenvolvimento; 3) Apoio para participação das empresas em feiras, mostras institucionais e encontros de negócios; 4) programa de capacitação em gestão destinado ao empreendedor; 5) serviços compartilhados de assessoria de imprensa divulgação das ações da empresa e 6) rodadas de negócio promovendo a aproximação das empresas com fundos de investimentos.

Com o objetivo de ampliar sua atuação, em 2009 a incubadora lançou um modelo de incubação virtual onde as empresas selecionadas não ficam instaladas fisicamente na incubadora, mas recebem o mesmo enquadramento de empresa incubada usufruindo de todos os serviços e apoios oferecidos para as EBTs residentes. De forma análoga ao enquadramento das empresas residentes, esta modalidade de incubação também foi credenciada junto ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) para executar projetos por meio da Lei de Informática (Lei nº 11077/04).

4.2 INCUBADORA CELTA/CERTI

A incubadora CELTA - Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas foi criada pela Fundação CERTI (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras) em 1986 sendo uma das cinco incubadoras mais antigas em atuação no Brasil (ANPROTEC, 2005). Segundo dados levantados (CELTA, 2013), a criação da incubadora teve como objetivo principal estimular e apoiar a criação de EBTs em Florianópolis prevalecendo-se do relacionamento com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e atuando na promoção da integração entre o meio empresarial e científico.

A gestão da incubadora esta a cargo de uma diretoria executiva que responde diretamente para o conselho da incubadora estruturado como um órgão colegiado

de doze membros sendo que seus membros são apontados pelas entidades do conselho da incubadora CELTA. As entidades do conselho da incubadora CELTA são: ACATE, ACE, BADESC, CERTI, FIESC, PMF, FAPESC, SEBRAE/SC, SUSESU, UFSC e representante das Empresas do CELTA.

De acordo com dados levantados (CELTA, 2013), a incubadora CELTA possui 35 empresas incubadas responsáveis pela geração de 800 empregos diretos. O faturamento anual total destas empresas é de aproximadamente R\$ 40 milhões e desde sua fundação, a incubadora já graduou 70 EBTs que representam um faturamento conjunto de R\$1,5 bilhões por ano.

Sua sede fica localizada no Parque Tecnológico Alfa em Florianópolis contando com uma área total de 10.500 metros quadrados em um prédio de seis andares. Como extensão às suas atividades de incubação e com o objetivo fomentar o desenvolvimento regional, a incubadora CELTA em conjunto com a Prefeitura de Palhoça, UNISUL, e INAITEC - Instituto de Apoio à Inovação, Incubação e Tecnologia de Palhoça, criou em 2010 a incubadora CELTA – PEDRA BRANCA que conta atualmente com 16 empresas incubadas sendo 14 residentes e duas em modalidade virtual, proporcionando todos os benefícios e serviços oferecidos na incubadora CELTA em Florianópolis.

A incubadora CELTA proporciona oportunidade para ingressar no processo de incubação para quatro categorias de empreendimento:

- 1) Empresa criada por empreendedor (pessoa física) – empreendedor, pesquisador ou profissional que deseja iniciar uma EBT a partir de um projeto ou ideia de solução tecnológica.
- 2) Empresa criada por outra empresa (pessoa jurídica) – empresa privada que deseja criar uma nova EBT em ambiente que ofereça serviços e apoio técnico e gerencial.
- 3) Empresa transferida: EBT nascente já existente no mercado que deseje um em ambiente que ofereça serviços e apoio técnico e gerencial.
- 4) Divisão de desenvolvimento de novas tecnologias – EBT já constituída que deseja instalar no CELTA um corpo técnico para desenvolvimento de novos produtos de base tecnológica.

O processo de seleção de empresas candidatas ao ingresso na incubadora é um processo seletivo público que a incubadora mantém aberto permanentemente,

sendo condicionado à disponibilidade de vagas. Para ingressar no processo, a empresa candidata deve desenvolver e apresentar um plano de negócios que será analisado através de uma metodologia própria permitindo avaliar o potencial de empreendimento de base tecnológica, suas chances de sucesso e seus riscos.

4.3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE O MIDI TECNOLÓGICO E O CELTA/CERTI

Observando-se as características das incubadoras apresentadas acima, nota-se uma semelhança importante entre as duas organizações, além da explícita orientação para atender somente EBTs. Inicialmente é possível identificar que o principal objetivo de ambas, é incentivar, promover e apoiar as EBTs nascentes promovendo assim o desenvolvimento econômico na região de Florianópolis. Com base neste objetivo principal, estas incubadoras oferecem estrutura física, serviços compartilhados e benefícios através de um processo de incubação que prevê essencialmente as mesmas fases: seleção, incubação, graduação e acompanhamento pós-graduação.

A estrutura de gestão é muito semelhante, sendo formada por um corpo executivo e um conselho gestor composto por membros ligados a entidades mantenedoras e parceiros estratégicos. Ambas possuem ligações institucionais com as universidades locais, porém a incubadora CELTA/CERTI foi concebida em 1986 pela Fundação CERTI com o apoio de diversas entidades, mas principalmente com o apoio da UFSC que, ainda hoje, permanece como uma das entidades que compõem o conselho da incubadora. Por outro lado, a incubadora MIDI Tecnológico foi criada em 1998 por uma iniciativa do SEBRAE/SC e ACATE através de um modelo onde a gestão executiva fica a cargo da ACATE e o SEBRAE/SC atua como mantenedor e principal provedor de recursos da incubadora. É importante ressaltar que o SEBRAE/SC atua em ambas incubadoras de forma relevante sendo que na incubadora MIDI Tecnológico é o mantenedor principal e na CELTA/CERTI é membro do conselho concorrendo com uma pequena parcela dos recursos.

Como é possível observar, existe uma diferença significativa em termos de estrutura física entre as duas organizações. A área disponível na incubadora CELTA/CERTI é de 10.500 metros quadrados e a área disponível para a incubadora MIDI Tecnológico é de 1.000 metros quadrados e isto reflete diretamente no número de empresas incubadas residentes. Na incubadora CELTA/CERTI existem 35

empresas residentes e na incubadora MIDI Tecnológico este número é de 15 empresas resultando em uma diferença de mais de 130% na capacidade de atendimento às EBTs nascentes.

É relevante ressaltar também que na incubadora MIDI Tecnológico existe um modelo de incubação virtual que atende atualmente 10 empresas e este fenômeno pode ser resultado da limitação de infraestrutura física disponível nesta incubadora. Na incubadora CELTA/CERTI em Florianópolis, o modelo de incubação virtual não foi observado, sendo somente identificado na incubadora CELTA – Pedra Branca localizada no município de Palhoça/SC e portanto não abrangida neste estudo.

Com relação ao modelo de gestão, as duas incubadoras atuam de forma semelhante possuindo um corpo executivo que é responsável pelas principais atividades gerenciais da organização. Esta semelhança não é observada quanto ao conselho das duas organizações. Enquanto na incubadora MIDI Tecnológico, as duas entidades relevantes são SEBRAE/SC e a ACATE, na incubadora CELTA/CERTI o conselho é composto por 12 entidades diferentes com representatividade na iniciativa privada, bem como nos governos municipal, estadual e federal.

Em que pese as suas semelhanças nos objetivos principais e na forma de atuação, parece importante observar uma diferença relevante quanto à seleção das empresas candidatas ao processo de incubação. A incubadora MIDI Tecnológico estabelece nos termos de seu edital Nº 01/12 que a seleção objetiva o ingresso de “novos projetos empresariais de base tecnológica” (MIDI Tecnológico, 2013, p.1). Por sua vez, a incubadora CELTA/CERTI, de forma geral, tem os mesmos objetivos em seu processo seletivo, porém possibilita o ingresso na categoria de divisão de desenvolvimento de EBTs já existentes e em atuação fora do ambiente da incubadora.

4.4 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para os propósitos deste capítulo e melhor entendimento da análise dos coletados, é importante apresentar uma descrição individual de cada empresa participante da amostra. Todas as empresas são EBTs que concentram suas atividades no desenvolvimento e comercialização de produtos de hardware e software e na prestação de serviços na área da tecnologia da informação.

Empresa A

A empresa A é uma empresa que fornece serviços de desenvolvimento e implantação de soluções prontas para internet, integração de sistemas e desenvolve projetos sob encomenda com tecnologia baseada em utilização de software livre (*open source*). Esta empresa participou da incubadora MIDI Tecnológico na ACATE durante os anos de 2009 a 2011 e foi graduada no ano de 2011. Atualmente possui oito colaboradores com um faturamento anual em 2011 na faixa até R\$ 3,6 milhões por ano sendo caracterizada como pequena empresa (SEBRAE/SC).

Empresa B

A empresa B é uma empresa com foco no desenvolvimento de soluções integradas de hardware e software para o mercado de TV *indoor* e corporativas. Através de um modelo de fornecimento verticalizado, oferece uma solução completa para empresas de mídia que atuam neste segmento. Fundada em 2008, a empresa B participou da incubadora MIDI Tecnológico na ACATE graduando-se no ano de 2011. Sua equipe é composta de 12 colaboradores e possui um faturamento anual em 2011 na faixa até R\$ 3,6 milhões por ano sendo caracterizada como pequena empresa (SEBRAE/SC).

Empresa C

A empresa C é uma empresa que atua no desenvolvimento de produtos de interatividade através de soluções que podem ser acessadas utilizando em mesas e telas interativas *multitouch* e dispositivos *tablets*. Os clientes da empresa C utilizam suas soluções de interatividade para promoção e divulgação em feiras de negócios, eventos corporativos, ações promocionais e *showrooms*. Esta empresa iniciou atividades em 2008 e participou da incubadora MIDI Tecnológico na ACATE graduando-se no ano de 2010 possuindo atualmente 07 colaboradores com um faturamento anual em 2011 na faixa até R\$ 3,6 milhões por ano sendo caracterizada como pequena empresa (SEBRAE/SC).

Empresa D

A empresa D é uma empresa provedora de uma plataforma de desenvolvimento de software para empresas que desenvolvem sistemas e aplicativos para o mercado corporativo. Tem como foco principal atuar como

fornecedor principal das empresas de desenvolvimento de sistemas que tem projetos de migração de seus sistemas para o modelo de fornecimento SaaS. A empresa D participou da incubadora CELTA da Fundação CERTI e foi graduada em 2011 apresentando um faturamento anual na faixa de até R\$ 3,6 milhões em 2011 com um quadro de cinco colaboradores classificando-a como uma pequena empresa (SEBRAE/SC).

Empresa E

A empresa E é uma empresa de desenvolvimento de produtos de hardware e software para utilização das emissoras de rádio e televisão, produtoras de vídeo, portais da Internet, empresas de sonorização e universidades. Esta empresa participou da incubadora CELTA da Fundação CERTI e foi graduada em 2010. No ano de 2011, apresentou um faturamento na faixa de até R\$ 3,6 milhões contando com uma equipe de oito colaboradores. Segundo os critérios do SEBRAE/SC, esta empresa deve ser classificada como pequena empresa.

Empresa F

A empresa E é uma empresa que fornece soluções completas de hardware, software e serviços para gerenciamento de filas atendendo empresas do mercado bancário, concessionárias de distribuição de energia e água, serviços de telecomunicações e órgãos públicos que possuem atendimento presencial. Esta empresa realizou em aliança estratégica em 2006 com uma empresa de soluções de controle de acesso e automação de segurança. Participou da incubadora CELTA da Fundação CERTI e foi graduada em 2008 contando atualmente com 33 colaboradores em sua equipe. No ano de 2011, esta empresa apresentou um faturamento anual na faixa de R\$ 5 a R\$ 10 milhões sendo caracterizada como uma empresa média empresa (SEBRAE/SC)

Empresa G

A empresa F é uma empresa que atua no desenvolvimento e fornecimento de soluções de gerenciamento e integração dos meios produtivos com foco no mercado metal-mecânico. Possui atualmente parceria com uma empresa de tecnologia com sede na Alemanha e participou da incubadora CELTA da Fundação CERTI com graduação em 2010. A empresa conta com 25 colaboradores e um faturamento

anual em 2011 na faixa de até R\$ 3,6 milhões o que a classifica como uma pequena empresa (SEBRAE/SC).

4.5 PERFIL DOS EMPREENDEDORES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

De acordo os dados da Pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor realizada em 2012 pelo SEBRAE, FGV Cenn e IBQP, estima-se que 31,3% da população economicamente ativa de indivíduos adultos de 18 a 64 anos da região Sul sejam empreendedores iniciais ou já estabelecidos envolvidos na criação ou administração de algum tipo de empreendimento. Um empreendedor estabelecido é caracterizado como proprietário ou fundador de uma empresa com mais de três anos e meio de existência e empreendedores iniciais são aqueles abaixo de três anos e meio (Pesquisa GEM, 2012, p.11).

Apesar dos autores (SCHUMPETER, 1988; DRUCKER, 1987; DORNELAS, 2008, FILLION, 1999, BOAVA E MACEDO, 2006; FAGUNDES e FAGUNDES, 2009; IKEDA, 1988, JAZIRI, 2009) não afirmarem que a idade do empreendedor influencia no sucesso do empreendimento, frequentemente o tema empreendedorismo é associado a um fenômeno de jovens empreendedores.

Nas sete empresas pesquisadas, observa-se que os empreendedores fazem parte de faixas etárias diferentes, sendo o mais jovem com 30 anos e o mais velho com 60 anos. A Pesquisa GEM (2012) classifica os empreendedores nas seguintes faixas etárias: de 18 a 24 anos, entre 25 e 34 anos, entre 35 e 44 anos, entre 45 e 54 anos e entre 55 e 64 anos.

A distribuição apresentada na Pesquisa GEM (2012) releva que na região Sul, os empreendedores estão divididos da seguinte forma: de 18 a 24 anos – 14,2%, entre 25 e 34 anos – 19,5%, entre 35 e 44 anos – 16,2%, entre 45 e 54 anos – 13,3% e entre 55 e 64 anos – 8,5%, o que demonstra uma moderada concentração nas faixas de 25 a 34 anos e 35 a 44 anos. Entretanto, como podemos observar no quadro 10, na distribuição de idade dos empreendedores participantes da pesquisa predominam empreendedores na faixa de 45 a 54 anos.

Quadro 10 - Faixa etária dos empreendedores

Faixas da Pesquisa GEM 2012	Distribuição de idade dos empreendedores participantes da pesquisa
18 – 24 anos	0
25 a 34 anos	1
35 a 44 anos	1
45 a 54 anos	4
55 a 64 anos	1

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Além da distribuição observada quanto à idade dos participantes, o perfil dos respondentes apresenta também as seguintes características: todos os empreendedores participantes são gênero masculino e possuem grau de instrução superior com seis participantes formados em engenharia e um formado em ciência da computação. Desta forma, verifica-se que todos os empreendedores participantes possuem, como característica comum, a formação na área das ciências exatas (engenharia e ciência da computação), característica comum das EBTs onde predominam empreendedores com formação técnica.

Conforme o relatório Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (SEBRAE, 2007), um dos fatores relevantes para um empreendimento é a experiência anterior do empreendedor na gestão de um negócio. Com relação a esta característica, foi solicitado que os participantes assinalassem se tinham experiência de gestão antes de ingressar na incubadora e verificou-se que cinco participantes possuem experiência anterior na gestão de um negócio e dois declaram não possuir nenhuma experiência anterior de gestão. Observa-se ainda que todos os participantes que afirmaram possuir experiência anterior de gestão assinalaram também que esta experiência se mostrou *relevante* (quatro participantes) e *muito relevante* (um participante) para seus atuais empreendimentos confirmando-se desta forma sua importância.

Quando solicitados a indicar entre necessidade e oportunidade como principal fator de motivação para iniciar seu negócio, seis participantes responderam que foram motivados por uma oportunidade e um não assinalou uma resposta válida. Desta forma, é possível observar a predominância da oportunidade como principal fator motivador dos participantes, o que está de acordo com os resultados apresentados na Pesquisa GEM (2012) onde 69,2% dos empreendedores brasileiros indicaram ser uma oportunidade o principal fator motivador para iniciar um negócio.

4.6 RESUMO DO PERFIL DAS EMPRESAS E EMPREENDEDORES PARTICIPANTES

Com base nos dados de faturamento e número de funcionários das empresas participantes desta pesquisa e segundo os parâmetros utilizados pelo SEBRAE/SC, observa-se que a maioria das empresas (seis empresas) foram classificadas como pequenas empresas e apenas uma foi classificada como média empresa. Como EBTs, o negócio principal destas empresas consiste em desenvolver e comercializar de soluções tecnológicas ressaltando-se que quatro empresas (A, C, D e G) são desenvolvedoras de soluções de *software* e duas empresas (B e E) são desenvolvedoras de soluções de *software* e *hardware* integrados.

Apenas a empresa F atua de forma mais ampla fornecendo serviços de tecnologia, e ao mesmo tempo desenvolvendo e comercializando soluções de *software* e *hardware*. É importante observar que a empresa F apresentou o maior número de colaboradores e maior faturamento de todas as empresas participantes e isto pode estar relacionado com o seu modelo de atuação de mais abrangente.

Outros dados complementares das empresas participantes podem auxiliar no entendimento do perfil das empresas O quadro 11 a seguir apresenta um resumo dos dados complementares que foram coletados na pesquisa.

Quadro 11 - Dados complementares do perfil das empresas participantes

Empresa	Período de incubação	Existência de um plano de negócios	Organizações importantes durante o processo de incubação	Recebimento de recursos externos durante o período de incubação	Mudanças na estrutura acionária
A	De 2 a 3 anos	Sim	Incubadora e associação de classe	Finep	Vender participação minoritária
B	De 2 a 3 anos	Sim	Agências de fomento e bancos	Finep	Manter estrutura atual
C	De 2 a 3 anos	Sim	Incubadora e associação de classe	Não recebeu	Vender participação minoritária
D	Menos de 1 ano	Sim	Incubadora e Universidade	Finep	Vender participação minoritária
E	Acima de 4 anos	Sim	Incubadora e Universidade	Não recebeu	Manter estrutura atual
F	Acima de 4 anos	Sim	Incubadora e agência de fomento	Finep/CNPQ	Manter estrutura atual
G	Acima de 4 anos	Não	Incubadora e SEBRAE	Finep/CNPQ	Manter estrutura atual

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Quanto ao perfil dos sete empreendedores das empresas participantes, é possível notar uma homogeneidade quando observamos suas principais características como a formação acadêmica (seis engenheiros), todos do sexo masculino com predominância da faixa etária entre 45 e 54 anos (quatro empreendedores), possuem experiência anterior na gestão de um negócio (cinco empreendedores) e iniciaram suas empresas motivados por uma oportunidade (seis empreendedores).

4.7 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS SOBRE AS EMPRESAS PARTICIPANTES

Nesta seção serão analisados os dados coletados sobre as empresas participantes na pesquisa. As análises serão feitas a partir das respostas dos questionários respondidos pelos empreendedores de cada EBT.

4.7.1 Período de incubação

Conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho, as empresas que ingressam no processo de incubação são regularmente analisadas visando avaliar o seu grau de evolução e as suas condições para graduação sendo que o período compreendido entre o ingresso da empresa na incubadora e a sua graduação é denominado período de incubação.

Nas empresas participantes deste estudo, este período variou de menos de um ano até mais de quatro anos, observando-se que as empresas A, B e C assinalaram um período de incubação de dois a três anos e as empresas E, F e G indicaram um período superior a quatro anos sendo que a empresa D assinalou um período de incubação menor que um ano.

É importante ressaltar que as empresas A, B e C fizeram parte da incubadora MIDI Tecnológico e as empresas D, E, F e G participaram do processo de incubação do CELTA/CERTI o que pode explicar esta relevante diferença no período de incubação. Quando observamos que a incubadora MIDI Tecnológico possui uma estrutura física bem menor que a incubadora CELTA/CERTI, pode-se considerar que esta característica é um fator importante para que o período de incubação seja menor, visando atender um número maior de empresas.

4.7.2 Plano de negócios

Com relação à existência de um plano de negócios antes de iniciar as atividades da empresa, seis participantes confirmaram sua existência e apenas uma empresa indicou não existir um plano de negócio antes do início das atividades. Ressalta-se que todas as empresas que indicaram a existência de um plano de negócios são empresas onde o fundador possui formação na área de engenharia e na empresa que indicou não existir um plano de negócio, o fundador é formado em ciência da computação. Assim, é possível pensar que exista uma relação entre existência de um plano de negócios com a formação específica dos participantes.

4.7.3 Organizações importantes durante o período de incubação

Através de convênios e parcerias com as ambas incubadoras, organizações como: institutos de pesquisas, universidades, entidades de classe, agentes financeiros e agências de fomento, realizam ações e programas de apoio às empresas incubadas. Desta forma, um aspecto que pode ser relevante para ser identificado, refere-se a quais organizações foram importantes para a EBT durante o processo de incubação.

Conforme pode ser observado no quadro 12, ao serem solicitados a indicar quais foram as duas organizações mais importantes no processo de incubação, a maioria dos participantes indicaram as *Incubadoras* como organização importante durante o processo de incubação seguido pelas *Agências de fomento*.

Quadro 12 – Organizações importantes durante o processo de incubação

Organização	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Universidade				X	X		
Incubadora	X		X	X	X	X	X
Agências de Fomento		X				X	
SEBRAE							X
Bancos		X					
Fundos de Investimento							
Associações de Classe	X		X				
Sesi/Senai/Senac							
Institutos de Pesquisa							

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Os resultados obtidos evidenciam que, apesar da existência de iniciativas de apoio promovidas pelas organizações externas, os programas de acompanhamento, promoção, consultoria e treinamento, realizados pelas equipes internas das incubadoras, possivelmente fortalecem a importância da incubadora para os empreendedores participantes. Nota-se também que as demais organizações foram assinaladas somente por dois dos sete participantes alternadamente, indicando uma menor importância destas organizações durante o período de incubação. Cabe ressaltar que, apesar de atuar como membro do conselho e ser uma das entidades mantenedoras em ambas incubadoras, apenas um participante indicou o SEBRAE como organização importante durante o período de incubação.

4.7.4 Investimento ou financiamento durante o período de incubação

Segundo dados do relatório *Dados da Indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil – 2011 a 2012* elaborado pela ABVCAP (2013), as empresas de tecnologia receberam um total de R\$ 5,8 bilhões em investimentos em 2012 com recursos provenientes de fundos de investimentos nacionais e internacionais. Estes investimentos foram realizados através da compra de participação acionária minoritária ou majoritária destas empresas.

Com o objetivo de determinar a existência participação acionária de fundos de investimentos nas empresas pesquisadas, foi solicitado que os participantes indicassem se receberam algum tipo de investimento ou financiamento durante o período de incubação. No quadro 13 é possível identificar que cinco participantes da pesquisa receberam recursos externos provenientes de programas de financiamento a inovação (Finep e CNPQ) sendo que dois participantes declaram não ter recebido nenhum tipo de recurso externo.

Quadro 13 – Recebimento de recursos externos durante o período de incubação

Participantes	Durante o período de incubação, a empresa recebeu algum tipo de financiamento/investimento ?	Origem dos recursos
Empresa A	Sim	Finep
Empresa B	Sim	Finep
Empresa C	Não	-
Empresa D	Sim	Finep
Empresa E	Não	-
Empresa F	Sim	Finep/CNPQ
Empresa G	Sim	Finep/CNPQ

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Desta forma, não foi identificado a existência de investimentos de fundos de capital de risco (*venture capital*) nas empresas participantes sendo importante observar que a FINEP aparece como a principal fonte de recursos externos de cinco empresas participantes durante o período de incubação. Esta predominância pode ser explicada pelos serviços oferecidos pelas incubadoras MIDI Tecnológico e CELTA/CERTI para a preparação de projetos candidatos aos programas de financiamento à inovação.

4.7.5 Mudanças na estrutura acionária

O ingresso de um fundo de capital de risco normalmente incorre uma mudança na estrutura acionária da empresa investida. Estas mudanças podem operacionalizadas através da venda de participação minoritária, venda de participação majoritária, abertura de capital em bolsa ou fusão/aquisição de outra empresa.

Nesta pesquisa observou-se que, quando questionadas sobre possíveis mudanças na estrutura acionária nos próximos dois anos, três empresas participantes indicaram sua intenção de vender uma participação minoritária e quatro empresas indicaram que desejam manter a estrutura acionária atual sendo que nenhuma participante indicou a possibilidade de fusão ou aquisição de outra empresa ou abertura de capital em bolsa. Portanto, é possível observar que três empresas participantes indicaram maior propensão para alienar uma participação minoritária em troca de um investimento de capital de risco.

4.8 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE CVO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES PARTICIPANTES

Após o delineamento das principais características dos modelos de CVO que foram apresentados no referencial teórico, serão apresentados nesta seção, os resultados obtidos através das respostas dos empreendedores participantes quanto à relevância destas características nas seguintes fases: durante o período de incubação, de zero a dois anos após a graduação e dois a quatro anos após a graduação sendo que, duas empresas participantes não responderam as questões do período de dois a quatro anos após a graduação porque no momento da realização da pesquisa, ainda se encontravam no período de zero a dois após a graduação.

As principais características extraídas dos modelos de CVO foram:

- Capacidade de obter recursos/financiamento;
- Preocupação com a produção e conquista de mercado;
- Existência de procedimentos e sistemas de controle;
- Envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais;
- Planejamento estratégico formal;
- Organograma e estruturas hierárquicas definidas;
- Análise de retorno sobre investimento;
- Contratação de profissionais especializados em gestão.

4.8.1 Capacidade de obter recursos/financiamento

Os modelos de CVO apresentados no referencial teórico (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; CHURCHILL e LEWIS, 1983; MILLER e FRIESEN, 1984; SCOTT e BRUCE, 1987; ADIZES, 1990; KAZANJIAN, 1988; HANKS *et al*, 1993) ressaltam a importância dos recursos financeiros em diferentes fases do ciclo de desenvolvimento de uma organização. No quadro 14, é possível identificar o grau de importância desta característica para empresas participantes.

Quadro 14 - Capacidade de obter recursos/financiamento

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	04 respostas	02 respostas	02 respostas
Relevante	03 respostas	02 respostas	02 respostas
Pouco relevante	-	03 respostas	01 resposta
Irrelevante	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Nota-se que as empresas participantes assinalaram que esta característica é *muito relevante* e *relevante* durante o período de incubação sendo quatro participantes indicam que esta característica permanece como *muito relevante* e *relevante* nos períodos subsequentes. Isto confirma as afirmações de Churchill e Lewis (1983) sobre a importância de garantir recursos financeiros na fase inicial de uma organização, bem como na fase de crescimento acelerado onde a organização que obteve sucesso inicial demanda maior capacidade de investimento.

Kazanjian (1988) afirma ainda que na fase inicial de uma EBT, denominada como Concepção e Desenvolvimento, é muito importante criar um protótipo funcional para conseguir linhas de financiamento para a empresa e assim viabilizar sua existência durante seus primeiros anos de vida.

4.8.2 Preocupação com a produção e conquista de mercado

Griener (1972), Scott e Bruce (1987) e Adizes (1990) destacam que o foco dos empreendedores nas primeiras fases de uma empresa deve ser produzir e conquistar os primeiros clientes. Além da preocupação com a sobrevivência, Churchill e Lewis (1983) ressaltam que uma empresa será viável se conquistar uma parcela do mercado potencial. A relevância desta característica para as empresas participantes pode ser identificada no quadro 15, apresentado abaixo.

Quadro 15 - Preocupação com a produção e conquista de mercado

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	04 respostas	04 respostas	04 respostas
Relevante	-	02 respostas	01 resposta
Pouco relevante	03 respostas	01 resposta	-
Irrelevante	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

É importante observar que quatro empresas indicaram que esta característica é *muito relevante* durante o período de incubação e esta constatação esta em linha com o modelo de Greiner (1972) que define a fase inicial de uma empresa como fase da Criatividade onde o foco do empreendedor é criar um produto viável e conquistar os primeiros clientes. Por outro lado e de forma contrária às afirmações de Greiner (1972) e Kazanjian (1988), destaca-se que três empresas assinalaram que esta característica é *pouco relevante* durante o período de incubação. Ainda é possível observar que quatro empresas assinalaram esta característica como *muito relevante* nos períodos de zero a dois anos após a graduação e de dois a quatro após a graduação, indicando que, mesmo após a graduação, estas empresas apresentaram características de suas fases iniciais.

4.8.3 Existência de procedimentos e sistemas de controle

Conforme ressaltado pelos autores apresentados neste trabalho, as fases iniciais das organizações são marcadas por um alto grau de informalidade, inexistência de regras e falta de procedimentos estabelecidos (GREINER, 1972; MILLER e FRIESEN, 1984; SCOTT e BRUCE, 1987; ADIZES, 1990, HANKS *et al*, 1993).

Com base nestes autores, procurou-se identificar a grau de importância desta característica para as empresas participantes. O quadro 16 apresentado a seguir, resume as respostas obtidas através da pesquisa com os participantes.

Quadro 16 – Existência de procedimentos e sistemas de controle

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	01 resposta	01 resposta	04 respostas
Relevante	03 respostas	06 respostas	01 resposta
Pouco relevante	02 respostas	-	-
Irrelevante	01 resposta	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Ainda que três empresas tenham assinalado ser relevante a existência de procedimentos e sistemas de controle no período de incubação, é possível observar que as respostas estão distribuídas entre *muito relevante* e *pouco relevante*, não indicando uma predominância significativa de uma resposta.

Por outro, quando observamos as respostas dos participantes no período de zero a dois anos após a graduação, observa-se uma predominância da opção *relevante* nas respostas de seis participantes. Nota-se que estes resultados contradizem, em parte, o que foi apresentado por Churchill e Lewis (1983). Estes autores afirmam que, nas fases iniciais (Existência e Sobrevivência), a utilização de sistemas formais e procedimentos de controle é mínima. Outros autores também indicam que esta característica somente é identificada nas fases mais maduras da organização como Plenitude e Aristocracia (Adizes, 1990) e Expansão (Scott e Bruce, 1987).

4.8.4 Envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais

O grau de envolvimento dos fundadores com a organização é umas das características mais analisadas nos trabalhos sobre CVO. Autores como Scott e Bruce (1987), Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983), Kazanjian (1988) e Adizes (1990) postulam que, através do grau de envolvimento dos fundadores com atividades operacionais, é possível determinar o estágio de evolução de uma organização, bem como a maturidade de sua equipe gerencial.

O quadro 17 abaixo reflete as respostas das empresas participantes desta pesquisa com respeito ao grau de envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais.

Quadro 17 – Envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	07 respostas	03 respostas	-
Relevante	-	03 respostas	03 respostas
Pouco relevante	-	01 resposta	02 respostas
Irrelevante	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Notadamente, as todas as empresas participantes indicaram ser *muito relevante* o envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais durante o período de incubação. Este resultado esta em linha com as afirmações de Scott e Bruce (1987) onde é destacado que, na fase inicial (Sobrevivência), o fundador é o principal gestor da organização cuidando de todos os assuntos e de todas as áreas. Esta afirmação é reforçada por Adizes (1990) quando diz que, na fase da Infância, a administração é totalmente centralizada no fundador que não delega para seus supervisores prevalecendo um "show individual" do empreendedor.

Nos demais períodos pesquisados, observa-se uma diminuição gradual da relevância desta característica o que é também identificado por Greiner (1972). Este autor observa que após os estágios iniciais de uma organização, o crescimento demanda que o fundador crie uma equipe de gestores, iniciando assim o estágio denominado Delegação onde seu envolvimento com atividades operacionais diminui notadamente.

4.8.5 Planejamento estratégico formal

De acordo com as afirmações de Scott e Bruce (1987), a existência de atividades de planejamento estratégico formal denota que uma organização atingiu o estágio de maturidade em sua evolução. Mesmo que o processo de incubação incorra em algumas atividades de planejamento das empresas incubadas, os modelos de CVO analisados no referencial teórico deste trabalho não apresentam as atividades de planejamento formal como característica dos estágios iniciais de evolução das empresas.

Nas respostas das empresas participantes, é possível observar que no período de incubação estas respostas estão distribuídas de forma uniforme entre *pouco relevante* (três respostas), *relevante* (duas respostas) e *muito relevante* (duas respostas) conforme quadro 18 e não revelam nenhuma predominância.

Quadro 18 – Planejamento estratégico formal

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	02 respostas	03 respostas	03 respostas
Relevante	02 respostas	02 respostas	02 respostas
Pouco relevante	03 respostas	02 respostas	-
Irrelevante	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

No período de zero a dois anos após a graduação, o mesmo comportamento se repete com respostas distribuídas entre *pouco relevante* (duas respostas), *relevante* (duas respostas) e *muito relevante* (três respostas) sendo que no período de dois a quatro anos após a incubação, as respostas foram distribuídas entre *relevante* (duas respostas) e *muito relevante* (três respostas).

Ainda que não exista predominância de um tipo de resposta em nenhum período específico, é importante ressaltar que as respostas *muito relevante* e *relevante* identificadas no período de incubação e no período de zero a dois anos após a graduação, contradizem as afirmações de Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984) e Scott e Bruce (1987) quanto à ocorrência de atividades de planejamento estratégico formal nas fases iniciais de uma organização. Para estes autores, as atividades de planejamento estratégico formal são atividades

características das fases de Maturidade (Scott e Bruce, 1987) e Sucesso (Churchill e Lewis, 1983) e Renovação (Miller e Friesen, 1984).

4.8.6 Organograma e estruturas hierárquicas definidas

Conforme identificado por Steinmetz (1969), Greiner (1972), Churchill e Lewis (1983), Adizes (1990) e Hanks *et al* (1993), as organizações que se encontram nos estágios iniciais de desenvolvimento, apresentam uma estrutura hierárquica informal onde, basicamente, todos membros da equipe se reportam diretamente ao fundador. Os primeiros funcionários não possuem cargo definido, sendo muitas vezes organizados por projeto e em função das demandas iniciais de desenvolvimento de produto (Kazanjian, 1988).

Quadro 19 – Organograma e estruturas hierárquicas definidas

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	01 resposta	01 resposta	01 resposta
Relevante	01 resposta	02 respostas	03 respostas
Pouco relevante	03 respostas	04 respostas	01 resposta
Irrelevante	02 respostas	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

No período de incubação, é possível observar uma predominância de respostas indicando ser *pouco relevante* (três respostas) ou *irrelevante* (duas respostas) a existência de um organograma e uma estrutura hierárquica definida e, portanto, confirmando as afirmações dos autores supracitados. Na mesma linha, Adizes (1990) assegura que na fase inicial de uma organização (Infância) não existe uma hierarquia definida e Hanks *et al* (1993) ressalta que as pequenas e jovens organizações (*startups*) possuem uma estrutura organizacional simples e poucos níveis hierárquicos.

Observa-se ainda que no período de zero a dois anos após a graduação, as empresas participantes indicam, notadamente, que esta característica continua *pouco relevante* (quatro respostas) sendo que no período de dois a quatro anos após a graduação, esta característica passa a ser *relevante* (03 respostas).

Esta evolução de *irrelevante* e *pouco relevante* para *relevante* em função do desenvolvimento da organização é corroborada por Kazanjian (1988) ao afirmar que, ainda que uma EBT seja dirigida pelo seu fundador e seus sócios, “algumas funções

organizacionais como engenharia e manufatura já foram criadas formalmente” (Kazanjian, 1988, p. 263).

4.8.7 Análise de retorno sobre investimento

A preocupação com análise de retorno sobre investimentos é uma característica identificada nos estágios mais avançados de desenvolvimento de uma organização (STEINMETZ, 1969; ADIZES, 1990) sendo que Churchill e Lewis (1983) ressaltam que nos estágios iniciais, o foco é sobreviver de forma equilibrada (*break even*) gerando caixa suficiente para financiar o crescimento e análise de retorno sobre investimento ainda não faz parte da agenda do fundador. No quadro 20, é possível identificar o grau de importância desta característica para empresas participantes.

Quadro 20 – Análise de retorno de investimento

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	-	01 resposta	01 resposta
Relevante	03 respostas	05 respostas	03 respostas
Pouco relevante	02 respostas	01 resposta	01 resposta
Irrelevante	02 respostas	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

As respostas obtidas indicam que, durante o período de incubação, as empresas participantes consideraram esta característica *pouco relevante* (duas respostas) e *irrelevante* (duas respostas) sendo que três empresas indicaram que esta característica é *relevante* durante o período de incubação. A distribuição das respostas não demonstra nenhuma predominância de importância desta característica neste período e, portanto não é possível afirmar que estes resultados concordam ou não com as afirmações dos autores apresentados no referencial teórico deste trabalho.

Por outro lado, as empresas participantes assinalaram, de forma predominante, que esta característica é *relevante* (cinco respostas) no período de zero a dois anos após a graduação. Considerando que este período apresenta características de empresas em estágios iniciais de evolução, os resultados obtidos nestas respostas são contraditórios com o que postulam Churchill e Lewis (1983) e Adizes (1990). Estes autores afirmam que a preocupação com análise de retorno

sobre investimento é uma característica marcante das fases de Maturidade (Churchill e Lewis, 1983) e Aristocracia (Adizes, 1990) e não das fases iniciais de uma organização.

4.8.8 Contratação de profissionais especializados em gestão

Com o crescimento de uma organização, Greiner (1972) ressalta que o fundador necessita delegar autoridade e autonomia para outras pessoas permitindo assim, a evolução de sua empresa. Adizes (1990) denomina esta fase como Adolescência e afirma que o fundador necessita delegar autoridade e contratar gerentes profissionais compartilhando suas responsabilidades e autoridade.

A importância desta característica para as empresas participantes pode ser identificada no quadro 21 apresentado a seguir.

Quadro 21 – Contratação de profissionais especializados em gestão

Grau de importância	Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Muito relevante	-	-	01 resposta
Relevante	01 resposta	03 respostas	02 respostas
Pouco relevante	05 respostas	04 respostas	02 respostas
Irrelevante	01 resposta	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

As empresas participantes apontaram, de forma predominante, que a contratação de profissionais especializados em gestão é *pouco relevante* (cinco respostas) durante o período de incubação. Este resultado está em linha com o que foi possível observar com relação ao alto envolvimento do fundador nas atividades operacionais neste mesmo período. No período de zero a dois anos de graduação, esta predominância da resposta *pouco relevante* (quatro respostas) ainda pode ser percebida sendo que no próximo período observa-se um aumento da relevância desta característica.

Este aumento da relevância desta característica nas fases mais avançadas do desenvolvimento das empresas participantes confirma, ainda que não plenamente, as afirmações de Kazanjian (1988) sobre a necessidade de contratação de profissionais de gestão nas EBTs. Este autor salienta que na fase denominada Estabilidade, a empresa passa a necessitar de gestores profissionais que deverão atuar em conjunto com o fundador e muitas vezes reduzir o número de pessoas que anteriormente eram gerenciadas diretamente por ele.

4.9 RESUMO DA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS

Para permitir uma visão sintético, abaixo é apresentado o resumo da análise das características do modelos de CVO segundo a percepção dos empreendedores participantes:

Quadro 22 – Resumo da análise das características

		Durante o período de incubação	De 0 a 02 anos após a graduação	De 02 a 04 anos após a graduação
Capacidade de obter recursos/financiamento	Muito relevante	04 respostas	02 respostas	02 respostas
	Relevante	03 respostas	02 respostas	02 respostas
	Pouco relevante	-	03 respostas	01 resposta
	Irrelevante	-	-	-
Preocupação com a produção e conquista de mercado	Muito relevante	04 respostas	04 respostas	04 respostas
	Relevante	-	02 respostas	01 resposta
	Pouco relevante	03 respostas	01 resposta	-
	Irrelevante	-	-	-
Existência de procedimentos e sistemas de controle	Muito relevante	01 resposta	01 resposta	04 respostas
	Relevante	03 respostas	06 respostas	01 resposta
	Pouco relevante	02 respostas	-	-
	Irrelevante	01 resposta	-	-
Envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais	Muito relevante	07 respostas	03 respostas	-
	Relevante	-	03 respostas	03 respostas
	Pouco relevante	-	01 resposta	02 respostas
	Irrelevante	-	-	-
Planejamento estratégico formal	Muito relevante	02 respostas	03 respostas	03 respostas
	Relevante	02 respostas	02 respostas	02 respostas
	Pouco relevante	03 respostas	02 respostas	-
	Irrelevante	-	-	-
Organograma e estruturas hierárquicas definidas	Muito relevante	01 resposta	01 resposta	01 resposta
	Relevante	01 resposta	02 respostas	03 respostas
	Pouco relevante	03 respostas	04 respostas	01 resposta
	Irrelevante	02 respostas	-	-
Análise de retorno sobre investimento	Muito relevante	-	01 resposta	01 resposta
	Relevante	03 respostas	05 respostas	03 respostas
	Pouco relevante	02 respostas	01 resposta	01 resposta
	Irrelevante	02 respostas	-	-
Contratação de profissionais especializados em gestão	Muito relevante	-	-	01 resposta
	Relevante	01 resposta	03 respostas	02 respostas
	Pouco relevante	05 respostas	04 respostas	02 respostas
	Irrelevante	01 resposta	-	-

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar as considerações finais deste trabalho com as conclusões encontradas de acordo com o objetivo proposto e os objetivos específicos. Em seguida, serão apresentadas limitações e recomendações para trabalhos futuros a partir das conclusões.

A importância de compreender os fatores que influenciam na sobrevivência de empresas nascentes é evidenciada pela importância destas organizações no desenvolvimento econômico brasileiro (SEBRAE, 2007). Os ganhos socioeconômicos resultantes da continuidade destas empresas proporcionaram a manutenção de 3.378.084 empregos em 2005 segundo SEBRAE (2007) e assim, é possível observar o impacto social e econômico das empresas nascentes.

Em seus estágios iniciais, as empresas nascentes de base tecnológica enfrentam importantes desafios de sobrevivência relacionados com a dinâmica do setor de tecnologia (Kazanjian, 1988). O estudo das características da evolução de uma EBTs pode contribuir para que os seus gestores criem estratégias visando evitar a mortalidade precoce destas organizações.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar as características predominantes no ciclo de vida das EBTs graduadas durante 2007 e 2011 da região de Florianópolis sendo que os períodos pesquisados foram i) durante a incubação, ii) de zero a dois anos após a incubação e iii) dois a quatro anos após a incubação.

Os resultados obtidos mostram que não foram identificadas características notadamente predominantes em todos os períodos pesquisados com exceção da característica *Preocupação com a produção e conquista de mercado* que apresentou alto grau de relevância em todos os períodos.

Os resultados obtidos possibilitam concluir que a existência de características predominantes podem ser observadas somente durante o período de incubação, onde as características *Envolvimento dos fundadores nas atividades operacionais* e *Capacidade de obter recursos/financiamento* foram identificadas com alto grau de relevância e característica *Contratação de profissionais especializados em gestão* foi identificada com baixo grau de relevância de forma destacada.

Assim é possível concluir que no período de incubação, o envolvimento do fundador é marcante nas atividades operacionais e uma de suas preocupações

principais é obter recursos para sua empresa sendo que a contratação de profissionais de gestão não é relevante.

No período de dois a quatro anos após a incubação, a característica *Existência de procedimentos e sistemas de controle* apresentou um alto grau de relevância, o que permite concluir que, com a evolução do ciclo de vida de uma EBT, a necessidade de implantar regras, procedimentos e controles passa a ser uma preocupação importante, ainda que isto esteja em contradição com o que afirmam Churchill e Lewis (1983), Adizes (1990) e Scott e Bruce (1987).

Apesar de autores como Kazanjian (1988) e Hanks *et al.* (1993) terem desenvolvido seus estudos sobre CVO com base em pesquisas realizadas com EBTs, no tocante ao objetivo de identificar na literatura os modelos de ciclo de vida organizacional que associem a evolução das EBTs aos programas de incubação, este trabalho não identificou na literatura pesquisada e nos trabalhos dos autores apresentados no referencial teórico (STEINMETZ, 1969; GREINER, 1972; CHURCHILL e LEWIS, 1983; MILLER e FRISSEN, 1984; SCOTT e BRUCE, 1987; KAZANJIAN, 1988; ADIZES, 1990; HANKS *et al.*, 1993), um modelo de CVO desenvolvido com EBTs que tenham participado de programas de incubação.

Os resultados obtidos possibilitam concluir também que, na amostra desta pesquisa, o perfil das empresas participantes é notadamente constituído de empresas de pequeno porte com atuação em diversos segmentos da área de TI que, em sua maioria, receberam financiamento de programas de fomento durante o período de incubação e de forma predominante, seus fundadores possuem formação na área de engenharia.

Adicionalmente, através da análise de dados conclui-se que, na amostra pesquisada, a incubadora é a organização mais importante durante o período de incubação para as EBTs, reforçando a importância destas organizações para as empresas nascentes contribuindo para aumentar o índice de sobrevivência destas empresas após a graduação.

No desenho de pesquisa deste trabalho optou-se por um estudo multicaso com sete empresas analisadas em três períodos distintos. Portanto, uma recomendação de trabalho futuro é a extensão da pesquisa para uma amostra mais ampla de empresas com o objetivo de ampliar a compreensão do ciclo de vida em empresas de base tecnológica.

Face aos resultados obtidos, recomenda-se outros trabalhos que se proponham a criar, a partir dos modelos de CVO existentes na literatura, um modelo específico de CVO com base na realidade de EBTs que tenham participado de programas de incubação.

Outros estudos podem ser recomendados que procurem relacionar as mudanças de ambiente interno e externo com a evolução do ciclo de vida das EBTs graduadas.

REFERÊNCIAS

ABVCAP – Associação Brasileira de *Venture Capital e Private Equity* **Dados da Indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil – 2011 a 2012** – Disponível em: <http://www.abvcap.com.br/Download/Estudos/2003.pdf> - Acesso em 19 de Janeiro de 2013

Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Relatório Índice Brasscom de Convergência Digital 2012**. 104p. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/download.php?cod=437> Acesso em: 15 março de 2013.

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

ALLEN, David N.; WEINBERG, Mark L. State Investment in Business Incubators **Public Administration Quarterly**.1988, Vol. 12 Issue 2, p196-215. 20p

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada. **Relatório 2012** - Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=80> - Acessado em 10 de Novembro de 2012

_____ **Panorama 2005** - Disponível em: http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Panorama_2005_pdf_11.pdf - Acessado em: 24 de Agosto de 2012

_____ **Relatório 2008**. - Disponível em <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=80> - Acessado em 17 de Setembro de 2012

_____ **Incubadoras e Parques 2011** - Disponível em <http://anprotec.org.br/site/incubadoras-e-parques/> - Acessado em 17 de Setembro de 2012

ARAGÃO, Iracema Machado. **Pós incubação de empresas de base tecnológica**. 2005. Tese (Doutorado) - Departamento de Administração- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. **As incubadoras de empresas de base tecnológica: uma nova prática organizacional para a inovação**. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.

BERGEK, Anna e NORRMAN, Charlotte. Incubator best practice: A framework, 2008, **Technovation**, (28), 1-2, 20-28. Copyright: Elsevier Science B.V., Amsterdam. 2008.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In. ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2006 . Salvador

BROOKS, O. J. Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process. **Economic Development Review**, v. 4, n. 2, p. 24-29, 1986.

BULL, Mike; TURNER, Paula; SCHOFIELD, Clare. Building Critical Reflection in Small Firms-The tale of 3 Diagnostic Tools.

CAULLIRAUX, Heitor Mansur et al. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas**: uma estrutura de indicadores de desempenho. REINC Editorias 2001.

CELTA. Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas. **Institucional** – disponível em: www.celta.org.br – Acesso em 22 de Janeiro de 2013

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

DANJOU, Isabelle. L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue française de gestion**, n. 138, p. 109-125, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de negócios para incubadoras: A experiência da rede paulista de incubadoras de empresas. **X Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Belém, 2000.**

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**. Editora Pioneira, 2a. Edição, São Paulo, 1987.

ECCLES, Robert G. The performance measurement manifesto. **Harvard business review**, v. 69, n. 1, p. 131-137, 1991.

ECOMMERCEORG. **Incubadoras de Empresas apoiam o empreendedorismo 2008** – Disponível em: <http://www.ecommerce.org/incubadoras.php> - Acesso em: 22 de fevereiro de 2012

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAGUNDES, Fabio Mello; FAGUNDES, Marcelo Mello. Empreendedorismo, uma revisão sobre o tema. **OpetTEXTOS** n.1, p. 75. Junho 2009.

FERNANDES, B H R; FLEURY, M T L; MILLS, J. - Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional - **Revista de Administração de Empresas**, Outubro 2006, Vol. 46 - Edição 4, pags. 48-65.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FONSECA, Sergio Azevedo; KRUGLIANSKAS, Isak. **Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo, Brasil**. In: IASP – CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2000, Panamá. Anais... Panamá: IASP, 2000. CD ROM

FURTADO, Marco Antonio Tourinho. **Fugindo do quintal: empreendedores e incubadoras de empresas de base tecnológica no Brasil**. Sebrae, 1998.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor – **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2012**, 20 p. – SEBRAE, FGV Cenn e IBQP Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> - Acesso em: 28 de novembro 2012

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GORGULHO, Luciane F.; LUCIANE, F. O capital de risco como alternativa de financiamento às pequenas e médias empresas de base tecnológica: o caso do Contec/BNDES. Rio de Janeiro: UFRJ, **dissertação (Mestrado em Economia)**, 1996.

GORGULHO, Luciane Fernandes. **O capital de risco como alternativa de financiamento às pequenas e médias empresas de base tecnológica: o caso do Contec/BNDES**. 1996. 181 f. Tese (Doutorado). Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard business review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A systematic review of business incubation research. **The Journal of Technology Transfer**, v. 29, n. 1, p. 55-82, 2004.

HANKS, Steven H. et al. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, no. 2, pp. 5-29, 1993.

IKEDA, A. Ana. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores**: um estudo de casos. 1988. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

IMASATO, T. Incubadoras de empresas: panorama brasileiro e potenciais para pesquisa. **Revista Eletrônica de Gestão Contemporânea**, Rio Grande, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2005.

JAZIRI, Raouf. Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat: vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. In: **Actes du Colloque International «Entrepreneuriat et entreprise: nouveaux enjeux, nouveaux défis.** 2009.

JUNQUEIRA, Emanuel R. et. al. **Ciclo de Vida das Organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios.** In: ENCONTRO DA ANPAD, v. 32, 2008. Rio de Janeiro. Anais do... Rio de Janeiro

KAZANJIAN, Robert K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. **Academy of management journal**, vol. 31, no. 2, p. 257-279, 1988.

LAZAROWICH, Michael; WOJCIECHOWSKI, M. John. RUSSIAN BUSINESS INCUBATOR PROGRAM PHASE ONE PROSPECT DEVELOPMENT & STRATEGIC PLAN. 2002.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas; GRAPEGGIA, Mariana. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 3, 2010.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** Tradução de Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro, Editora 34, 1993. 203 p. Cibercultura. v. 34, 1999.

MALARA, J. L. - **Uma Análise da Gestão Estratégica da Rede FIESP de Incubadoras:** um estudo de caso. 2006. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA. Araraquara-SP, 2006

MANUAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS. Ministério da Ciência e Tecnologia. PNI – Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas, 2004. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html> - Acesso em 15 novembro de 2012

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing** – volumes 1 e 2. São Paulo, Atlas, 1999

MCMAHON, Richard GP. Stage models of SME growth reconsidered. **Small Enterprise Research**, v. 6, n. 2, p. 20-35, 1998.

MIDI TECNOLÓGICO. **Novas incubadas MIDI Tecnológico estão em diferentes estágios de maturidade do negócio.** Disponível em: <http://www.miditecnologico.com.br/index.asp?dep=40&pg=461> – Acesso em: 14 de janeiro de 2013

_____. **Institucional.** Disponível em: <http://www.miditecnologico.com.br/index.asp?dep=15> – Acesso em: 20 de Novembro de 2012.

_____. **Novos projetos empresariais para ingresso na incubadora MIDI Tecnológico** – edital nº 01/12. Disponível em: http://www.miditecnologico.com.br/MyFiles/conteudo_site/Edital%20n%C2%BA%2001.12.pdf – Acesso em 27 de janeiro de 2013

MOUNT, Joan; ZINGER, J. Terence; FORSYTH, George R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 111-120, 1993.

MOREIRA, José Henrique. **Modelo de gestão para incubação de empresas orientado a capital de risco. 2002.** 2002. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NATIONAL BUSINESS INCUBATOR ASSOCIATION. The History of Business Incubator. Disponível em: http://www.nbia.org/resource_library/history/index.php - Acesso em 22 de julho de 2012

NUNES JUNIOR, Carlos Luiz. **Procedimentos para identificação das fases de desenvolvimento das organizações de pequeno porte.** 2012. 148 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC, 2012

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar sua empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PLOSILA, Walter H.; ALLEN, David N. Small business incubators and public policy: implications for state and local development strategies. **Policy Studies Journal**, v. 13, n. 4, p. 729-734, 1985.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RATINHO, Tiago . **Are they helping? An examination of business incubators' impact on tenant firms.** 2011. 221 f. Tese (Doutorado) - University of Twente, 2011.

REYNOLDS, P. D.; STOREY, David; WESTHEAD, Paul. Regional characteristics affecting entrepreneurship: A cross national comparison. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p. 550-564, 1994.

ROSAS, André Rosenfeld. **Criação de um simulador educacional para empreendedores:** simulando novos negócios B2B de base tecnológica. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTA-RITA, Cleverton; BAÊTA, Adelaide MC. Desenvolvimento regional e empreendedorismo internacional: como atuam as incubadoras no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 5, n. 2, 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico - São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCOTT, Mel; BRUCE, Richard. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, 2003–2005. Ed. 2007. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em 12 fev. 2012.

SEBRAE/SC - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Critérios de classificação de empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>
- Acesso em 23 de Fevereiro de 2013

SMCTDES da Prefeitura de Florianópolis. **Indicadores.** Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=indicadores&menu=4> – Acesso em 27 de janeiro de 2013.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** Pearson Prentice Hall, 2008.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação; Introduction to the research in social sciences: the qualitative research in education.** São Paulo. Atlas, 1987.

UNIVERSITY OF WASHINGTON. BUREAU OF BUSINESS RESEARCH; MCGUIRE, Joseph William. **Factors affecting the growth of manufacturing firms.** 1936.

VEDOVELLO, Conceição. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 14, p. 273-300, 2000.

VERBA, Alison M. **Graduate Survival as an Outcome-Based Approach to Business Incubator Evaluation: A Case Study of the Hamilton County Business Center.** 2011. Tese (Doutorado). University of Cincinnati. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** – 5.ed. São Paulo, Atlas, 2004.

XAVIER, Wescley Silva; MARTINS, Guilherme Silveira; LIMA, Afonso Augusto T. de F. Fortalecendo Empreendimentos em TI: qual a contribuição das incubadoras?. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 3, p. 433-452, 2008.

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

APÊNDICE

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-ECONÔM. – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa para estudo sobre o Ciclo de Vida das empresas de base tecnológica graduadas das incubadoras de Florianópolis

Questionário

Empresa: _____

Respondente: _____

Cargo: _____

Seção A. Informações Gerais

1. Informações gerais sobre a empresa do participante:

1.1 Nome da Empresa

1.2 Dados Cadastrais (Endereço, Telefone, cidade).

1.3 Assinale a faixa de faturamento da empresa **em 2011**

- () Até R\$ 3.600.000,00
() De R\$ 3.601.000,00 a R\$ 5.000.000,00
() De R\$ 5.001.000,00 a R\$ 10.000.000,00
() Acima de R\$ 10.000.000,00

1.4 Número de funcionários/colaboradores

1.5 Data de fundação da empresa

___/___/___

1.6 Data de graduação da Incubadora

___/___/___

1.7 Tipo de negócio (descrição da empresa do participante e o tipo de negócio principal)

--

2. Estrutura da Empresa

2.1 - Número de sócios e suas características (fundadores, sócios institucionais, sócios não executivos, empresa familiar).

--

2.2 Função e cargo de cada sócio na empresa (somente os que trabalham na empresa)

--

2.3 Diretores e Gerentes (não-sócios)

Diretores e Gerentes	Cargo	Há quantos anos na empresa ?

Seção B. Características do empreendedor que responde a pesquisa

1. Informações Pessoais:

- a) Sexo: () Feminino () Masculino
- b) Idade: _____
- c) Estado Civil: () solteiro (a) () casado(a) () divorciado (a) () viúvo (a)
- d) Escolaridade:
- () primeiro grau – ensino fundamental
- () segundo grau/ensino médio
- () terceiro grau/ensino superior – área: _____
- e) Tinha experiência anterior na gestão de negócios? () Sim () Não
- f) Possui empreendedores na família? () Sim () Não
- g) Foi inspirado por alguém? Tinha um mentor/modelo? () Sim () Não

2. O que o levou a iniciar o negócio? () Oportunidade () Necessidade

3. Antes de iniciar as atividades da empresa foi elaborado algum planejamento ou plano de negócios? () Sim () Não

Seção C. Experiência de Incubação

1. O Sr.(a) já foi empreendedor ou gerenciou uma empresa antes de entrar em uma incubadora ?

Sim ____ Não ____

1.1 Se, sim, O Sr.(a) pode assinalar a relevância desta experiência anterior para o atual negócio ?

() Muito Relevante

() Relevante

() Pouco Irrelevante

() Irrelevante

2. Por qual período a sua empresa ficou incubada ?

Menos de 1 ano	
De 1 ano a 2 anos	
De 2 anos a 3 anos	
De 3 anos a 4 anos	
Acima de 4 anos	

3. Durante o período de incubação, a sua empresa recebeu algum tipo de financiamento ou investimento ?

() Sim () Não

3.1 Se sim, qual(is) entidade(s): _____

4. Assinale **02 organizações** que foram importantes para sua organização

() Universidade

() Bancos

() Incubadora

() Fundos de Investimentos

() Agência de fomento

() Associações de classe

() Sebrae

() Sesi/Senai/Senac

() Instituto de Pesquisa

() Outros: _____

5. Com relação aos **próximos 02 anos**, o Sr.(a) pretende:

() Manter a estrutura acionária atual

() Vender uma participação minoritária

() Vender uma participação majoritária

() Abrir capital em bolsa (IPO)

() Realizar uma fusão com outra empresa

() Adquirir outra(s) empresa(s)

() Outros: _____

6. Avalie, em grau de importância, as características da sua empresa durante os três períodos apresentados nas colunas da tabela a seguir:

Instruções para preenchimento

Marque com um **X** na coluna referente a sua resposta conforme a seguintes escala:

Para **Muito relevante** → marque **4**

Para **Relevante** → marque **3**

Para **Pouco relevante** → marque **2**

Para **Irrelevante** → marque **1**

	Durante o período de incubação		De 0 a 02 anos após a graduação		De 02 a 04 anos após a graduação	
Capacidade de obter recursos/investimentos	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	
Preocupação com a produção e a conquista de mercado	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	
Existência de procedimentos e sistemas de controle	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	
Envolvimento do(s) fundador(es) nas atividades operacionais	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	
Planejamento estratégico formalizado	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	
Organograma e estrutura hierárquica definidos	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	
Análise do retorno dos investimentos	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	
Contratação de profissionais especializados em gestão	4		4		4	
	3		3		3	
	2		2		2	
	1		1		1	