



Empreendedorismo, Startups e Inovação

Enangrad Pleno

JUSSARA GOULART DA SILVA

LUCAS MORAIS DE SOUZA

JUSSARA DA SILVA TEIXEIRA CUCATO

FLAVIO SANTINO BIZARRIAS

MARLETTE CASSIA OLIVEIRA FERREIRA

EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO - EMPSI

**O PERFIL EMPREENDEDOR E O CICLO DE VIDA DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

RESUMO

Este trabalho aborda o perfil empreendedor e o ciclo de vida das micro e pequenas empresas, delimitado aos quiosques da cidade de Caraguatatuba. Buscou-se como objetivo da pesquisa identificar as características empreendedoras dos administradores de MPEs e o ciclo de vida do seu negócio. Para levantamento de dados realizou-se uma pesquisa em campo, através da aplicação de um questionário tendo como objeto de pesquisa os donos de quiosques da cidade de Caraguatatuba. Com os resultados obtidos concluiu-se que a maioria dos quiosques se enquadrou nos estágios Nascimento e Declínio, ambos com 72,59% de média nas intenções dos respondentes. Recomenda-se principalmente a busca por melhorias e inovações, pois com isso a chance de evolução e sucesso do negócio é maior. Porém com a menor média das intenções com 71,74%, pode-se identificar a falta do perfil Inovador relacionado com a alta intenção para os estágios Nascimento e Declínio, pois o fator que mais influencia na permanência nestes estágios é a falta do perfil Inovador do empreendedor.

Palavras-chave: Ciclo de vida do negócio. Empreendedor. Negócio. Características empreendedoras.

ABSTRACT

This paper deals with the entrepreneurial profile and the life cycle of micro and small enterprises, delimited to the kiosks in the city of Caraguatatuba, based on the following research problem. What are the entrepreneurial characteristics of MPEs managers (micro and small enterprises) and the life cycle of business? As a way of solving the problem presented, the objective of the research was to identify the entrepreneurial characteristics of MPEs administrators and the life cycle of their business. For the data collection, a field survey was carried out, through the application of a questionnaire having as object of research the owners of kiosks in the city of Caraguatatuba. With the results obtained it was concluded that most of the kiosks if framed in Birth and decline, both with 72.59% of average in the intentions of the respondents. However the Innovative profile that obtained the lowest average of 71.74% intent with, can relate to the lack of innovative profile with high intention for the Birth and decline stages, because the factor that most influence on staying n these stages is the lack of innovation in business.

De acordo com DIEESE e SEBRAE (2013), as MPEs, micro e pequenas empresas, representavam 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais no país. Muitos desses negócios obtêm sucesso e um ciclo de vida prolongado no mercado (ADIZES, 2004). Para isso se propõe como problema: Quais as características empreendedoras dos administradores de MPEs e o ciclo de vida dos negócios? Este trabalho possui como objeto de pesquisa, os quiosques da cidade de Caraguatatuba e seus administradores. O objetivo deste trabalho é identificar as características empreendedoras dos administradores de MPEs e o ciclo de vida do seu negócio.

Ao identificar o estágio ou nível de Maturidade que encontra sua empresa, o empreendedor terá mais facilidade para tomar precauções e medidas

necessárias, identificando a necessidade de aplicar mudanças e realizar inovações. Assim o empreendedor terá maior chance de obter sucesso no mercado e também maior capacidade para solucionar problemas, o trabalho pretende dessa forma, contribuir para reflexões e estudos organizacionais.

Neste trabalho habilidades do empreendedor, características empreendedoras, ciclo de vida do negócio, cultura e comportamento organizacional são assuntos abordados que representam maior relevância para o estudo realizado.

2. CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Para execução deste trabalho realizou-se um levantamento bibliográfico de autores com méritos reconhecidos nos assuntos ligados ao tema abordado. Existem diversas abordagens e modelos do CVO (Ciclo de Vida Organizacional), que é o tema deste trabalho. Estudar este assunto é essencial para o administrador, pois toda empresa tem um ciclo de vida e é necessário que entenda as fases que a empresa está passando ou irá passar, de modo que realizem a gestão adequada de sua empresa para obter uma permanência prolongada no mercado.

2.1. Estágios do CVO segundo Adizes

Adizes (2004) afirma que o CVO é composto por dez estágios, que se inicia com o que o autor denomina como Namoro. Pode-se identificar neste primeiro estágio como estágio zero, pois é quando a empresa ainda está em processo de construção, ainda precisa ser criada. O autor dá este nome embasado na teoria de que o namoro é o início de um compromisso, uma organização na fase do namoro está começando (ADIZES, 2004).

Na sequência da evolução dos estágios, após o Namoro, inicia-se o estágio um a Infância, fase na qual a empresa está começando suas atividades, o foco do administrador muda para necessidade de obtenção de resultado, pois é preciso dinheiro para manter a empresa, pagando contas, impostos, enfim, todas as obrigações e também é claro a busca pelo lucro, pois se não houver comprometimento do fundador com a obtenção de resultados para organização, pode ocorrer a morte da mesma no estágio da infância (ADIZES, 2004).

A fase Toca-Toca passa rápido, pois é quando a empresa está em alta, tudo está indo muito bem e logo ela avança para o próximo estágio, chamado de Adolescência, é a denominação para o quarto estágio, onde se inicia a chegada à vida adulta. Tem esse nome, pois, como na fase da adolescência de um indivíduo que busca independência, nesse estágio do CVO acontece o mesmo com a empresa ela busca estabelecer independência para se manter. O estágio quatro é chamado de Plenitude que é considerada a condição ótima do CVO, empresa está em equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade, claro que ocorrerá às vezes uma instabilidade no equilíbrio, a empresa pode ser mais flexível do que controlável e, algumas não são suficientemente flexíveis (ADIZES, 2004).

A partir do estágio cinco, o ciclo de vida organizacional, entra em fase de envelhecimento, esta fase é chamada de Estabilidade. Nesta a interação entre os colaboradores da organização fica mais importante, é uma fase de menos conflitos, menos mudanças, os estágios anteriores era baseados em estimular e fomentar mudanças, não importava se iriam afetar na qualidade das relações interpessoais, pois ao reduzir mudanças, reduz juntamente às discórdias causadas por tais mudanças, ou seja, torna-se um grande desafio para o administrador retomar o espírito de criatividade, inovação e incentivo para

mudar, este desafio remete ao estágio seis, Aristocracia, onde o administrador precisa resgatar as decisões fundamentais, tem que lutar para enfrentar os adversários. A empresa neste estágio vai buscar identificar e priorizar, qual é o seu negócio e qual é o seu valor para seus clientes. (ADIZES, 2004).

Os últimos estágios são nomeados como A Decadência Final: Paranoia, Burocracia e Morte, pelo nome já se observa que estes estágios não são positivos para a organização, pois é o oposto do estágio que os antecede. A organização está instável, e as pessoas estão envolvidas em conflitos interpessoais e acabam deixando a desejar no empenho para tratar dos problemas da empresa, e acarreta em mais problemas, a demanda torna-se inflexível, as receitas diminuem e a participação de mercado como consequência se retrai.

2.2. Estágios do CVO segundo Moreira

Na abordagem do ciclo de vida das empresas de Moreira (1999), diferentemente de Adizes (2004), o autor aponta que o CVO tem sete estágios. O primeiro estágio foi nomeado de 'o dono', que é a empresa em sua fase inicial, em processo de criação, onde todo o conteúdo de estabilidade da empresa está no idealizador, pois é ele que está se empenhando para criar o negócio. (MOREIRA, 1999).

No segundo estágio, o foco para de ficar somente no idealizador e passa a focar juntamente em outras pessoas que possam ajudar ou assessorar, auxiliando no Crescimento da empresa, por isso este segundo estágio é denominado 'o dono e seus assessores'. Este estágio é alcançado quando um dos colaboradores envolvidos no desenvolvimento da empresa passa a ter uma boa influência no Crescimento da organização, e com isso detém uma parcela do poder na gestão. Neste estágio que aparece a necessidade da criação de uma rede de contatos, com clientes, fornecedores, pessoas que de alguma maneira irão auxiliar no Crescimento do negócio. Nele apresenta o envolvimento de outras pessoas no desenvolver do negócio, juntamente vem à necessidade de administrar pessoas, que trás algumas dificuldades, e o empreendedor começará a se dar conta da complexidade dessa nova dificuldade quando tiver que lidar com os conflitos interpessoais e discórdias que ocorrem no decorrer do desenvolvimento do negócio. (MOREIRA, 1999).

No terceiro e quarto estágio, (3º O Dono, seus Assessores e Uma estrutura) e (4º Uma Estrutura) começam quando o foco passa a ser a formação estrutural da organização, a necessidade de criar uma estrutura mais completa, envolvendo fornecedores, controles, produção, marketing, vendas, distribuição, estes fatores e outros que envolvem a melhora da estruturação da empresa, no quinto e no sexto que são nomeados 5º (a estrutura) e 6º (retorno a vocação dos negócios) que está envolvida na estruturação da empresa, agora de uma forma mais complexa. E no ultimo estágio que é 7º (A desestruturação da empresa), acontece o inverso da importância da estruturação, é quando fica inevitável a necessidade mudanças para sobrevivência no mercado, o ciclo se encerra nela, pois não basta apenas personalizar o mercado, é necessário uma grande mudança, e não deixa de ser Rejuvenescimento, uma nova empresa surgirá (MOREIRA, 1999).

Essa evolução de estágios busca demonstrar o processo de desenvolvimento das organizações com foco no aspecto do comportamento organizacional, envolvendo processos de amadurecimento estrutural, dos negócios, dos recursos humanos que compõe a empresa e o amadurecimento do

empreendedor e do empreendimento (MOREIRA, 1999).

2.2.3. Estágios do CVO segundo Greiner

A abordagem da evolução dos estágios do CVO defendida por Greiner (1998) é diferente da abordagem do Adizes (2004) e do Moreira (1999). Os cinco estágios que abordados por Greiner, sendo eles (1º) Criatividade, (2º) Direção, (3º) Delegação, (4º) Coordenação, (5º) Colaboração. Segundo Greiner (1998), é importante ressaltar que cada estágio é ao mesmo tempo um resultado do anterior e uma causa para o próximo. O estágio Criatividade representa o Nascimento de uma organização e o foco está na criação tanto de um produto, como de um mercado. O segundo estágio, é aquele em que as empresas que sobrevivem à fase anterior iniciam o gerenciamento do negócio, instala-se um gerente capacitado para embarcar e sustentar a empresa em um período de Crescimento sob uma liderança diretiva, por isso esta nomenclatura, é a fase em que se busca efetividade e qualidade na gestão e direção nas atividades da organização (GREINER, 1998).

O segundo estágio Delegação acontece, pois, com a implantação de gerentes e uma aplicação bem sucedida de uma estrutura organizacional descentralizada, inicia-se a necessidade de um estágio para delegação, descentralizando da melhor maneira as responsabilidades da gestão da empresa, este estágio permite a expansão das empresas por meio da motivação elevada de gestores em níveis mais baixos. Acontece então a evolução para o próximo estágio, chamado de Coordenação. Este estágio é caracterizado pelo uso de sistemas formais para alcançar uma melhor coordenação, essa mudança e melhoria na coordenação, é útil para atingir o Crescimento através da organização dos recursos limitados de uma empresa (GREINER, 1998).

Neste último estágio o foco é na colaboração, nas equipes, assim com soluções rápidas de problemas por meio de ações das equipes (GREINER, 1998).

2.2.4. Estágios do CVO segundo Lester, Parnell e Carraher

O modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), propôs um ciclo de vida organizacional de cinco estágios (1º Nascimento); (2º Crescimento); (3º Maturidade); (4º Declínio) e (5º Rejuvenescimento). Para desenvolver os estágios de CVO, Lester, Parnell e Carraher (2003) abordaram quatro elementos organizacionais para identificar os estágios das empresas: tamanho da empresa, estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. Aplicaram uma pesquisa a 242 gestores de empresas do sudeste dos Estados Unidos e analisando o ciclo de vida organizacional com a estratégia competitiva da empresa, os autores desenvolveram os estágios e concluíram as especificações para cada estágio que as empresas se encontram.

O primeiro estágio abordado pelos autores é o Nascimento, é onde se inicia a existência da organização. É marcado pelo início do desenvolvimento de uma empresa, o foco é a busca por mercado, ou seja, conquistar uma quantidade suficiente de clientes que suporte a existência da empresa. As empresas no estágio Nascimento ainda são pequenas, com estrutura simples e informal e dependente do dono, sem preferência por alguma estratégia (LESTER, PARNELL E CARRAHER, 2003).

Para os autores quando a empresa passa para o próximo estágio, elas estão

buscando crescer, por isso denominado como Crescimento. Nele as empresas estão já com estabilidade no mercado, e o desenvolvimento agora tem foco estrutural, normalmente neste estágio a empresa estabelece metas de Crescimento para que garanta sua continuidade e competitividade, buscam vantagem competitiva para se destacarem e obter sucesso na área de atuação (LESTER, PARNELL E CARRAHER, 2003).

Para Lester, Parnell e Carraher (2003), a empresa está no terceiro estágio quando já atingiu um nível que pode se considerar de sucesso, com uma estrutura organizacional formalizada pela burocracia e controle. Estágio denominado de Maturidade, pois realmente a organização se tornou madura, de certa forma autossuficiente, podendo proteger tudo que conquistou, sem necessidade de buscar mercado, fica livre de preocupações presentes nos estágios anteriores.

O penúltimo estágio, o Declínio, ocorre quando a empresa fica estagnada, não se busca mais melhorar e evoluir, este estágio pode iniciar o desaparecimento de uma empresa. Passa por um momento onde a preocupações com as metas pessoais dos administradores, sobrepõe a preocupação com as metas da organização. O poder de controle e de decisão volta a ser centralizado neste estágio. (LESTER, PARNELL E CARRAHER, 2003).

O poder decisório neste estágio é descentralizado, a empresa está renascendo, com isso as necessidades dos clientes voltam a ser prioridade.

2.2.5. Estágios do CVO segundo Churchill e Lewis

Para Churchill e Lewis (1983), diferentemente dos autores anteriores, eles abordam um modelo de estágios do ciclo de vida empresarial voltado para pequenas empresas. E como na maioria dos modelos de estágios do CVO, os autores defendem cinco estágios, são eles, (1° Existência); (2° Sobrevivência); (3° Sucesso); (4° Decolagem) e (5° Maturidade).

O primeiro estágio para Churchill e Lewis (1983), os principais problemas da empresa são a conquista de clientes, assim como abordado por Lester, Parnell e Carraher (2003), essa fase da existência é simplesmente o Nascimento da organização. Com isso é necessário que se tenha total responsabilidade e compromisso para com atendimento das necessidades dos consumidores. As empresas neste estágio têm questões-chaves a responderem para que se mantenham no mercado, como, podemos obter clientes suficientes, entregar nossos produtos e prestar serviços bom o suficiente para tornar o negócio viável? Uma questão como está, é uma chave para a existência da empresa, tudo nesta fase tem ter cuidados minuciosos, principalmente os recursos financeiros que são necessários para que a organização se mantenha e buscar o Crescimento. (CHURCHILL E LEWIS, 1983).

Para chegar a este estágio, as empresas têm apresentado resultados consideráveis que as tornam negócios viáveis. Pois neste estágio denominado sobrevivência, ela já atingiu uma quantidade de clientes o suficiente para ter resultados positivos, porque as necessidades deles foram atendidas, estão satisfeitos com seus produtos ou serviços suficientemente para mantê-los no mercado. O estágio três para Churchill e Lewis (1983), foi nomeado sucesso, pois nele o dono ou donos, decidem se exploram da melhor maneira as realizações da empresa, estão bem estabilizados com um negócio de sucesso, e podem agora mudar o foco estratégico para expandir o negócio. Muitas vezes, neste estágio surge o desejo para o dono de criar novas empresas, abrir novas lojas, novos negócios. Os gerentes têm grandes responsabilidades neste

estágio, pois devem monitorar os resultados e buscar estratégias para no mínimo manter o nível já atingido pela empresa.

No quarto estágio, decolagem, os principais problemas são como crescer rapidamente e como financiar esse Crescimento. Uma questão importante é se haverá dinheiro suficiente para atender a busca pelo Crescimento rápido, pois tal fator traz grandes exigências, muitas vezes tendo a necessidade do proprietário aceitar assumir riscos de uma dívida elevada que gerará capital para investir no negócio. Neste estágio a organização é descentralizada, os principais gestores devem ser muito competentes para lidar com um ambiente de negócio crescente e complexo. Os donos são mais os negócios, mas a empresa ainda é dominada pela presença e ações de controle e decisão do proprietário (CHURCHILL E LEWIS, 1983).

No último estágio para Churchill e Lewis (1983), a principal preocupação é controlar os ganhos financeiros obtidos pelo Crescimento rápido. 2.3.

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Este tópico expõe as definições de cada perfil empreendedor empregados para realização deste trabalho, a serem apresentados a seguir:

- **Auto Eficaz:** Para Chen, Greene e Crick (1998), neste perfil o empreendedor é aquele que tem domínio cognitivo da sua capacidade de executar as tarefas que são necessárias para alcançar um objetivo, tem capacidade de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre tudo que ocorre na sua vida. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2014).

- **Assume Riscos Calculados:** Nesta característica o comportamento do empreendedor baseia-se em avaliar alternativas e calcular riscos refletidamente, age também para reduzir riscos ou controlar os resultados, busca e enfrenta situações que provocam desafios ou riscos moderados (MINELLO, BURGER e KRUGER, 2017).

- **Planejador:** O planejamento é um processo que nunca acaba em uma organização, ele é fundamental nos estágios iniciais de qualquer negócio, por exemplo, quando o empreendedor prepara um plano de negócio preliminar. Este plano pode-se afirmar que está finalizado, quando o empreendedor tomar conhecimento do mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do empreendimento. Porém com o Crescimento do negócio, ao atingir sua Maturidade, o planejamento não para se a administração busca atingir metas de curto e longo prazo (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

- **Detecta Oportunidades:** É fundamental para quem almeja ser um empreendedor, que se tenha uma predisposição para identificar oportunidades. No decorrer do desenvolvimento de um novo empreendimento, aparecerão frustrações e obstáculos, com isso se dá a necessidade da persistência do empreendedor, para que enfrente e tenha sucesso no desenvolvimento do negócio e na comercialização (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

- **Sociável:** Toda empresa existe por meio de clientes, fornecedores, empregados, sócios e investidores, além disso, precisa ter contato com contadores, advogados, banqueiros, consultores, agências de publicidade, e especialmente, os concorrentes. - **Inovador:** A inovação é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento de uma organização, de uma região ou mesmo de um país. Os avanços tecnológicos aumentaram a importância de inovar para o sucesso de um empreendedor, as inovações acontecem ao

através da análise e da demanda do mercado. É necessário então para um empreendedor buscar sempre inovações para se desenvolver no mercado (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

- **Líder:** Para ser um Líder é necessário obter confiança, que é uma ferramenta poderosa da administração. As pessoas não respondem à autoridade pelo desejo de seguir ordens, mas sim porque confiam no Líder para guiá-las da maneira certa e cumprir sua palavra. Para obter sucesso, o empreendedor deve seguir as regras da confiança e dar o melhor de si na hora de liderar.

O arcabouço amostral deste trabalho são os donos de quiosques na cidade de Caraguatatuba, para análise de seu perfil empreendedor e também a empresa para identificar o CVO. A técnica de amostragem utilizada na pesquisa foi a não probabilística.

Construiu-se um questionário para aplicação em campo, obtendo dados que foram levantados para desenvolvimento da pesquisa. As teorias estudadas e aplicadas no questionário e os autores dessas teorias que foram pesquisados foram: Perfil Empreendedor proposta por Moraes, Hashimoto e Albertini (2013) Bessant (2009) Degen (1989) Hisrich, Peters e Shepherd (2014) Minello, Burguer e Kruguer (2017); Ciclo de Vida Organizacional por Lester, Parnell e Carraher (2003) e a Identificação do Tempo de Vida Organizacional.

Esta pesquisa estruturou-se nas repostas das afirmativas, que foram coletadas através da escala de Likert de Concordância de 7 pontos.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O público entrevistado em sua maioria foi masculino. Dos 46 questionários respondidos, 36 deles foram por homens, que representam 78,3% da amostra e somente 10 foram respondidos por mulheres, representando, 21,7% da amostra. Para identificar a classe econômica dos entrevistados, aplicaram-se os critérios de classificação econômica da Abep (2014). Levantou-se que 46% dos respondentes são da Classe A, com a mesma porcentagem de 46% são da classe B1 e 8% da classe B2. Em relação à escolaridade do entrevistado, 63% da amostra foi composta por pessoas com ensino médio completo ou superior incompleto, 33% com superior completo, 2% fundamental II completo ou médio incompleto e 2% com fundamental I completo ou fundamental II incompleto.

Acerca da idade do entrevistado, identificou-se uma maioria dos respondentes com idade entre 41 a 60 anos, representando 63% das amostras, na sequência predominou idade entre 31 a 40 anos com 22%, apenas 9% com idade entre 18 a 30 anos e uma minoria representando 6% da amostra com idade acima de 60 anos.

Das 46 repostas auferidas nos quiosques das praias de Caraguatatuba, 24% da amostra é da praia Martim de Sá, 11% no Porto Novo, 11% na Praia do Aruan, 9% no Indaiá, 9% no Centro, 9% na Praia das Palmeiras, 7% no Massaguaçu, 6% na Praia da Cocanha, 4% na Tabatinga, 4% na Prainha, 4% na Mococa e 2% do Camaroeiro.

Identificou-se que no estágio Nascimento e Declínio obteve-se uma média de 72,59% dos respondentes, seguida da Maturidade com 49,46%. No estágio Rejuvenescimento obteve-se 45,65% e no estágio Crescimento pontuou-se com 44,72%. Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003) e Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira e Bido (2010), a fase do Nascimento é o estágio marcado pelo início do desenvolvimento organizacional, é quando se inicia a existência da empresa. O foco é a viabilidade, a busca por clientes no mercado, para que a empresa tenha suporte para se manter. Neste estágio o

poder decisório da organização está nas mãos de poucas pessoas, na maioria das vezes apenas uma pessoa, o dono. No Nascimento as empresas buscam criar e ordenar o seu ambiente. Greiner (1998), que denomina este estágio um como Criatividade, afirma que o foco deste estágio está na criação tanto de um produto, como de um mercado.

Na pesquisa realizada o estágio Nascimento obteve uma média de 72,59%. Pode-se observar na afirmativa que teve maior pontuação nas respostas, "O poder decisório da organização está nas mãos do dono da empresa", com 90,99% de intenção dos respondentes. O que indica que, como abordado na teoria, neste estágio o poder decisório está centralizado nas mãos de poucas pessoas, na maioria das vezes apenas o dono.

A afirmativa que teve a maior diferença causando queda na média da pontuação foi, "Nossa empresa se comparada com nossos concorrentes é menor em relação a tamanho estrutural", pois a média da pontuação foi de apenas 32,30%, ou seja, a maioria dos respondentes discordou da afirmativa, pois não consideram seus quiosques menores do que os da concorrência.

Para sair do estágio Nascimento o administrador deve busca desenvolver seu negócio para não ficar estagnado neste primeiro estágio. Pode traçar metas de crescimento para seu quiosque, como melhorar estrutura física, melhor qualidade dos produtos e do serviço prestado, conquistando assim uma fatia maior do mercado. É aconselhável também que o dono busque descentralizar o poder de controle da organização, delegando assim atividades que muitas vezes serão mais bem executadas, além do funcionário se empenhar para se destacar na empresa, irá também tirar a sobrecarga de toda responsabilidade do dono.

5.2.2. Crescimento

Quando as organizações passam para esta fase Crescimento, elas estão buscando crescer. A ideia já saiu do papel, a estrutura física está formalizada, e uma fatia do mercado para suportar sua existência está conquistada. Normalmente, neste estágio, são determinadas metas de Crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade (LESTER, PARNELL e CARRAHER 2003; FREZATTI, RELVAS, NASCIMENTO, JUNQUEIRA E BIDO 2010). Nos dados levantados na pesquisa quanto ao estágio Crescimento, identificou-se que a média da pontuação foi a menor dentre todos os estágios, com 44,72%, que mostra que a maioria dos quiosques não se enquadra nele. Observa-se que a média da pontuação na afirmativa "As decisões se tornam menos dependentes das opiniões do dono e são mais centradas para o gerente", foi de 36,34%, sendo assim, a maioria dos respondentes discordaram da afirmativa. Pois as decisões são dependentes das opiniões do dono e pouco centradas para os gerentes. É importante também que as decisões sejam mais descentralizadas, pode-se observar na afirmativa, "As decisões se tornam menos dependentes das opiniões do dono e são mais centradas para o gerente", que 63,66% das intenções de respostas as decisões são centralizadas ao dono.

5.2.3. Maturidade

Este terceiro estágio denominado como Maturidade, geralmente é conhecido como o estágio do sucesso, a organização apresenta uma estrutura organizacional formalizada. A empresa já atingiu um bom nível de Maturidade no seu Crescimento e desenvolveram-se tão bem que podem proteger tudo que adquiriram do que buscar novos mercados. O foco da alta administração é

o planejamento estratégico, enquanto as operações rotineiras são executadas pelos gerentes da empresa. Para Greiner (1998), este estágio é denominado como Delegação, onde ocorre a implantação de gerentes na organização, descentralizando da melhor maneira as responsabilidades da gestão da empresa.

No estágio Maturidade analisou-se que, metade dos quiosques se enquadrou nas afirmativas com 49,46% da média geral da pontuação levantada na teoria, então o resultado foi bem mediano entre os respondentes. Observa-se uma grande diferença na média da pontuação da afirmativa, “O poder decisório da organização está nas mãos também de sócios”, com 27,02%. Isso mostra que a maior parte dos donos de quiosques são empresários individuais, ou seja, não há presença de sócios.

Para os quiosques que estão no estágio Maturidade que é conhecido como estágio do sucesso, recomenda-se que continuem o foco no desenvolvimento, pois as empresas nunca podem parar de praticar a melhoria contínua. Pelas afirmativas pode-se observar que grande parte dos respondentes não considera sua empresa maior que a concorrência, então os administradores para conquistar um sucesso maior podem, expandir a estrutura física da empresa, atualizar-se tecnologicamente, principalmente no processamento de informações que deixará a produção mais eficiente, como no caso dos quiosques, implantar um sistema para aperfeiçoar a comunicação entre os garçons e a cozinha, deixando a realização e entrega dos pedidos do cliente mais eficiente, e com isso, atingir melhores resultados.

5.2.4. Declínio

Ainda que o ciclo de vida das organizações possa ter um fim em qualquer estágio, o estágio do Declínio é quando a empresa está iniciando seu desaparecimento. É caracterizado como um instante em que a preocupação do administrador com suas metas pessoais ultrapassam às da empresa. Em algumas situações, a falta de habilidade em dominar as demandas do estágio antecessor levou a organização a este estágio, por a obtenção de prejuízo e perda de mercado (LESTER, PARNELL e CARRAHER 2003 FREZATTI, RELVAS, NASCIMENTO, JUNQUEIRA E BIDO 2010).

No Declínio pode-se observar que a média dos respondentes que concordaram com as afirmativas do estágio foi bem alta, com 72,59% das intenções, mostrando que a maioria dos entrevistados se enquadra neste estágio. A afirmativa que obteve maior porcentagem na média das intenções foi, “O processo decisório é centralizado na alta administração, considerado não muito complexo”, com 94,72%, esta grande porcentagem de quiosques presentes neste estágio, isso acontece porque eles podem estar estagnados, pois podem não mudam, não se desenvolve, não há busca por inovações, o poder decisório está centralizado apenas ao dono.

Nota-se que uma boa parte dos quiosques se enquadrou no Declínio, para mudar esse quadro, sugere-se ao administrador do quiosque que volte o foco para o desenvolvimento da empresa. Buscar inovação é uma ótima forma para aumentar as chances de sair deste estágio. Estar neste estágio não quer dizer que a empresa está quebrando, pode ter casos que sim, porém muitos deles se enquadraram no Declínio, pois não se atualizam tecnologicamente, não está inovando, o processamento de informações da empresa quando se tem, não é bem utilizado. Então para o quiosque desenvolver, e sair deste estágio o dono deve modificar essas situações que fazem a empresa estagnar no Declínio.

5.2.5. Rejuvenescimento

Neste estágio acontece à necessidade de uma forte colaboração interpessoal para melhor desempenho da organização, baseia-se em uma abordagem mais flexível e comportamental da gestão. O foco então é na colaboração, nas equipes, buscando criatividade, soluções rápidas de problemas (GREINER, 1998). Lester, Parnell e Carraher (2003) e Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira e Bido (2010), assim como Greiner (1998), afirmam que neste estágio a organização busca voltar ao tempo em que a colaboração e o trabalho em equipe conquistavam criatividade e inovação. O poder decisório é descentralizado, as necessidades dos clientes é a prioridade.

Com os dados levantados do presente estágio, identificou-se que os respondentes em sua maioria discordaram das afirmativas que representam o Rejuvenescimento, a média da pontuação das afirmativas foi de 45,65%. Com 26,40% na média de sua pontuação, a afirmativa “somos uma organização com gestores e sócios”, foi a que obteve a menor média do estágio. Pode-se observar então, a maioria dos quiosques não possui gestores e sócios.

Quando a empresa se identifica neste estágio, é muito importante, pois quer dizer que houve a percepção que não estava em um bom momento, podendo às vezes até estar em um estágio preocupante para organização como o Declínio. Sugere-se então que esses quiosques continuem a se desenvolver, realizar ações para que a empresa volte a crescer, pois neste estágio o foco é voltado para colaboração, trabalho em equipe, para conquistar criatividade e inovação. Deve-se descentralizar o poder decisório e priorizar o foco em atender as necessidades dos clientes.

5.3 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

5.3.1. Auto Eficaz

Com os dados coletados neste perfil, pode-se analisar que obteve uma porcentagem de 90,48% na média de avaliação, logo, os respondentes concordaram em sua maioria com as afirmativas deste perfil, assim demonstrando que possuem as características de Auto Eficaz. A afirmativa “Quando planejo algo, tenho certeza que serei capaz de realizar” foi a teve a maior porcentagem, com relação a outras afirmativas, com 93,79%, apontando que concordam com a afirmativa e possuem a percepção de capacidade pessoal para executar certo trabalho ou conjunto de tarefas o que o torna um empreendedor Auto Eficaz

Recomenda-se aos quase 10% dos respondentes que não possuem essas características realizarem estudos na área de gestão, buscando melhorar seu perfil empreendedor Auto Eficaz. Pois esses fatores influenciarão nas tomadas de decisão, nas iniciativas a serem tomadas, e principalmente na percepção do administrador de que tem capacidade de executar tarefas ou algo que planeja.

5.3.2. Assume Riscos Calculados

Nesta característica o comportamento do empreendedor baseia-se em avaliar alternativas e calcular riscos refletidamente, age também para reduzir riscos ou controlar os resultados, busca e enfrenta situações que provocam desafios ou riscos moderados (MINELLO, BURGER e KRUGER, 2017).

O resultado obtido nesse perfil demonstra que com a média de 88,43% das intenções nas respostas, o perfil Auto Eficaz também é fortemente presente entre os empreendedores no ramo de quiosques em Caraguatatuba. Pois quanto maior o risco, maior o retorno, é interessante para seu desenvolvimento

que aprimore o perfil Assume Riscos Calculados. Este plano pode se afirmar que está finalizado, quando o empreendedor tomar conhecimento do mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do empreendimento. Porém com o Crescimento do negócio, ao atingir sua Maturidade, o planejamento não para se a administração busca atingir metas de curto e longo prazo (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

Através dos dados auferidos neste perfil, observa-se que a grande maioria dos respondentes também teve um alto percentual de intenções nas afirmativas da questão, com uma média geral de 86,64% das respostas concordaram com as afirmativas. Na afirmativa, “Pretendo continuar neste ramo para acumular lucro para aposentadoria”, com 90,99% de média nas intenções dos respondentes, pode-se entender que os donos de quiosques concordam que pretendem continuar no ramo, ou seja, podem já ter planejado acumular lucro para aposentarem através dos ganhos financeiros obtidos em seu negócio.

Pode-se aconselhar aos quase 14% que não são planejadores, que almejem se desenvolver em seu perfil empreendedor o planejamento, pois a probabilidade de sucesso quando há um planejamento é maior. 5.3.4.

Detecta Oportunidades

É fundamental para quem almeja ser um empreendedor, que se tenha uma predisposição para identificar oportunidades.

Com 88,10% da média geral de avaliação das afirmativas, os respondentes demonstraram que se enquadram neste perfil, ou seja, são detectores de oportunidades, e com isso tomam proveito das quais aparecem. A afirmativa “A rentabilidade da minha empresa é o fator de maior importância”, que obteve 92,86% de média de avaliação, que foi a maior porcentagem do perfil analisado, isso mostra que os administradores dos quiosques detectam oportunidades, principalmente as que aumentam ou proporcionam rentabilidade para a sua empresa.

Sugere-se que para obter o perfil Detecta oportunidades, que fiquem atentos as ocasiões favoráveis que possam aparecer no dia-a-dia, pois as oportunidades podem passar despercebidas e com isso o administrador pode perder uma grande chance de aumentar seus resultados. Porém, apesar de oportunidades surgirem, há ações que ao serem tomadas podem criar essas oportunidades, como uma oportunidade de negócio ao buscar necessidades que não são satisfeitas no mercado e desenvolver produtos ou serviços para satisfazê-las.

No decorrer do desenvolvimento de um novo empreendimento, aparecerão frustrações e obstáculos, com isso se dá a necessidade da persistência do empreendedor, para que enfrente e tenha sucesso no desenvolvimento do negócio e na comercialização (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

Das afirmativas que foram utilizadas para identificar a característica empreendedora, Persistente, obteve-se uma média geral de avaliação de 88,30%. Isso quer dizer que, em sua maioria dos administradores dos quiosques tem em seu perfil empreendedor a persistência.

Aconselha-se para os empreendedores que não se enquadraram neste perfil, que deem maior importância à persistência, pois é com este perfil que o sucesso é mais almejado, diminuindo a possibilidade de desistência, por empecilhos, dificuldades que possam surgir no caminho do administrador. (DEGEN, 1989).

Ao mensurar os dados deste perfil, obteve-se uma média geral de avaliação

das afirmativas aplicadas de 91,51%. Então, isso mostra que os administradores que participaram da pesquisa em sua maior parte são sociáveis.

Mais de 90% das intenções dos respondentes mostrou que tem a presença do perfil Sociável nas suas características empreendedoras, resultado muito bom, pois é através socialização que se formam as parcerias e para que uma empresa conquiste mercado e assim permaneça nele, é necessário ser Sociável. Os avanços tecnológicos aumentaram a importância de inovar para o sucesso de um empreendedor, as inovações acontecem ao através da análise e da demanda do mercado. É necessário então para um empreendedor buscar sempre inovações para se desenvolver no mercado (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014). Essa diferença é perceptível na afirmativa “Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível”, com 56,21% da média de avaliação, ela mostra que metade dos administradores não muda sua forma de trabalho, ou seja, não tem a presença do Inovador no seu perfil empreendedor. Pode-se recomendar aos quase 30% que não pertencem ao Inovador, que façam por onde desenvolver este perfil, pois inovação é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento de uma organização, de uma região ou mesmo de um país. Então é necessário para o empreendedor buscar sempre inovar para se expandir no mercado.

Para obter sucesso, o empreendedor deve seguir as regras da confiança e dar o melhor de si na hora de liderar.

O perfil de liderança deveria ser o mais alto das intenções de respostas, pois todo administrador deve ter o perfil empreendedor de Líder, porém é bem assim que acontece na prática. Este perfil obteve uma média geral de avaliação de 82,30%, mostrando que nem todos os administradores de quiosques têm o perfil de Líder.

Através dos dados coletados nesta pesquisa nota-se que, praticamente 18% dos administradores de quiosques não são Líderes. Porque sendo um Líder favorece a possibilidade de obter sucesso na sua gestão, pois é com este perfil empreendedor que alcança se confiança e motivação das pessoas ao seu redor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do desenvolvimento deste trabalho foi de identificar o perfil empreendedor dos administradores de quiosque a cidade de Caraguatatuba e o ciclo de vida do seu negócio. Para isso, foi aplicado um questionário com afirmativas objetivas que permitiram analisar e identificar as características empreendedoras dos donos ou administradores dos quiosques e os estágios do ciclo de vida organizacional dos quiosques. Foi possível também analisar os itens do critério de avaliação da ABEP, através dos critérios da ABEP foi possível identificar, classe social, faixa etária, escolaridade e sexo dos respondentes.

Sobre o perfil dos respondentes de acordo com os dados obtidos na aplicação do questionário, verificou-se que a maioria dos donos ou administradores dos quiosques tem idade entre 41-60 anos, são do sexo masculino representando 78% dos respondentes, com ensino médio completo e são pertencentes às classes sociais A-46% e B1-46%.

Quanto aos estágios do CVO identificou-se uma maioria dos quiosques pertencentes ao estágio Nascimento e Declínio, ambos obtiveram uma média percentual das de 72,59% das intenções. Para os que estão no Nascimento mostra-se que há necessidade de desenvolvimento, para que o negócio evolua, como melhorar estrutura física, melhorar qualidade dos produtos e do serviço prestado, pois com isso conquistará mais mercado e terá grande chance de crescimento. Os que se enquadraram no Declínio, deve voltar seu foco para o desenvolvimento da empresa, pois estar neste estágio demonstra que o quiosque está estagnado, pois não está acompanhando as inovações do mercado, nem os avanços tecnológicos que podem proporcionar otimização das suas operações, e conseqüentemente aumentar os resultados. Então recomenda-se que o administrador dos quiosques, realizem essas mudanças para que o negócio evolua.

Quanto ao estágio Maturidade que obteve um percentual mediano dentre os outros, que apresentou 49,46% de média de avaliação, ou seja, metade dos respondentes concordou com as afirmativas que enquadra seus quiosques neste estágio. Como este estágio é visto como um período em que a empresa está no sucesso, aconselha-se que continuem a almejar o desenvolvimento para obter mais resultados, pois uma organização nunca deve parar de melhorar, a melhoria continua é um dos fatores primordiais para o sucesso de uma empresa. Quanto aos que se enquadraram no estágio Rejuvenescimento, entende-se que houve a percepção da necessidade de mudanças, necessidade de melhorias, pois neste estágio as empresas estão 'renascendo'. Sugere-se então que mantenham foco no desenvolvimento, nas melhorias e na colaboração, trabalho em equipe, pois tais fatores auxiliam no processo de evolução para empresa. Já para os do estágio Crescimento, aconselha-se que continuem a focar no desenvolvimento, e para aumentar a possibilidade de obtenção de sucesso, a empresa pode buscar atualizações no mercado, como implantação de sistemas de informação, de gestão, que possam melhorar a comunicação das empresas, melhorar aproveitamento e utilização dos recursos.

Quanto ao perfil empreendedor, os percentuais de intenções dos respondentes, foram todos acima de 70%. Isso quer dizer que em relação aos perfis dos administradores, a maioria concordou com as afirmativas e conseqüentemente se enquadraram nas características empreendedoras.

Observa-se que das características analisadas, a que obteve o menor percentual das intenções foi a inovador com 71,74%, com isso esse percentual mais baixo pode ser relacionado ao alto percentual de intenções para os quiosques que se enquadraram no estágio Declínio, pois ao estar neste estágio, quer dizer que a empresa esta estagnada, pois não realiza melhorias, não acompanha e implanta inovações no negócio, os problemas que aparecem não estão sendo perfeitamente resolvidos. Ou seja, com um administrador com perfil inovador, as chances de o quiosque estar neste perfil são mínimas.

Durante a realização deste trabalho, foram encontradas algumas dificuldades e obstáculos em relação à coleta de dados, por ser uma pesquisa que tem como objeto os quiosques de Caraguatatuba, um dos problemas foi por questão de ser um mercado que envolve sazonalidade, muitos dos quiosques da cidade não funcionam diariamente, alguns até não funcionam no período denominado de baixa temporada. Encontrou-se no durante o curso da coleta quiosques que funcionam apenas finais de semana, esses fatores dificultaram na execução da

coleta de dados. Além disso, houve um obstáculo que foi o receio dos donos ou administradores dos quiosques de participar da pesquisa. Como estão havendo mudanças nas regulamentações com relação aos quiosques no ministério público que não agrada aos respectivos donos, houve insegurança de alguns donos e administradores para participar da pesquisa, alguns até se negaram a colaborar com a coleta de dados.

Para estudos futuros recomenda-se a continuação na área estudada, porém que realizem um comparativo individual dos estágios e perfil empreendedor, coletando dados específicos e relacionando o estágio de cada quiosque com o perfil empreendedor dos administradores.

2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações.**

As oportunidades e riscos de abrir o próprio negócio na recessão.

Inovação e Empreendedorismo.

Harvard Business Review, 1983. Disponível em: <<https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growt>>

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial.**

Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. PAEI DE ADIZES.

Toledo, Ohio, Estados Unidos: Site E. A. Lewis, 2014. Texto disponível em:

<<http://www.ealewisconsulting.com/PAEI.htm>>

FAVERI, D. B.; CUNHA, P. R.; SANTOS, V. D.; LEANDRO, D. A. **Relação do ciclo de vida organizacional com o planejamento:** um estudo com empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 2014. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33889/relacao-do-ciclo-de-vida-organizacional-com-o-planejamento--um-estudo-com-empresas-prestadoras-de-servicos-contabeis-do-estado-de-santa-catarina/i/pt-br>>

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tânia Regina Sordi; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel Rodrigues; BIDO, Diógenes de Souza. **Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras.**

Revista de Administração, 2010. Disponível:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4452/perfil-de-planejamento-e-ciclo-de-vida-organizacional-nas-empresas-brasileiras>>

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow.**

Características Comportamentais Empreendedoras: Um Estudo com

Acadêmicos de Administração de uma Universidade Brasileira.

Revista de Administração, São Paulo, 2010. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Marcos_Hashimoto/publication/310951523_The_survival_of_new_companies_in_Sao_Paulo_state_a_study_about_human_capital_social_capital_and_management_practices/links/583b0f0f08ae3d9172412a05/The-survival-of-new-companies-in-Sao-Paulo-state-a-study-about-human-capital-social-capital-and-management-practices.pdf>

MORAES, M.J; HASHIMOTO, M.; ALBERTINE, T.Z. **Perfil Empreendedor:**

estudo sobre características empreendedoras de motoristas funcionários, agregados e autônomos do transporte rodoviário de cargas. **Ciclo de vida das empresas:** Uma análise do desenvolvimento e do comportamento das

organizações. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014.** São Paulo: Dieese, 2015. Disponível em PDF no:

<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>