

## CAPÍTULO 70

---

### *LA ESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS NACIENTES Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO*

---

**Marcos Muller Schlemm**

**Luiz Carlos Duclós**

**Iracema Ribeiro Roza Polli**

PUC-PR; Centro Federal Educação Tecnológica de Paraná

marcos.schlemm@fiepr.com.br / duclós@rla01.pucpr.br / iracema@pb.cefetpr.br

#### INTRODUCCIÓN

Empresas nacientes (start-ups) han recibido creciente atención en el campo de estudios de las organizaciones, notadamente, en las últimas décadas del siglo XX, con el “boom” de las “gazeles” –empresas de rápido crecimiento y de base tecnológica– representaran para sus invertidores un potencial de altos retornos en corto espacio de tiempo. La súbita derrocada, con la quiebra masiva de los negocios promisoros al inicio, trajeron con ellos la decepción, la desconfianza y el ceticismo cuanto al interés para con ese tipo de emprendimiento. Entre esas empresas denominadas “punto.com” llamaron a sí el foco de atención, siendo luego en seguida también las principales protagonistas del infortunio, frustración y desencanto por parte de los principales “stakeholders”, particularmente los que invierten, conocidos como “venture capitalists” y/o “angels”, por su papel de proveedores de recursos iniciales necesarios a los nuevos emprendimientos.

Registros históricos remotos (BOSWELL, 1973) y más recientes (VALE, et al., 1998) revelan sin embargo, que la mortalidad de nuevas empresas siempre fue elevada y no solamente acentuada, por el número elevado de registros de nuevos emprendimientos en este período más reciente con el advenimiento de los negocios virtuales, que han proliferado en el ámbito de Internet. Ciertos sectores de actividad, sin embargo, también han acusado crecimiento exponencial en este mismo período, motivado principalmente por el enjugamiento de las estructuras de los grandes grupos empresariales, la propagación del concepto de tercerización, el proceso de privatización y la popularización y mayor aceptación en el medio empresarial del concepto de emprendedorismo.

M. Muller Schlemm, L. Carlos Duclós, I. R. Roza Polli

La base del conocimiento sobre lo que ocurre en el proceso de creación y desarrollo de un nuevo negocio o emprendimiento continúa limitada. Una revisión de la literatura más abrangente que trata de la estructuración y adaptación de las organizaciones (STARBUCH, 1972; MILES, 1980; ALDRICH, 1999; ARBOUGH, et al., 1999) revela la escasez de estudios longitudinales acerca de la fase de nacimiento de las organizaciones. Para agravar el cuadro, la mayoría del conocimiento disponible en la literatura del área fue contruido sobre datos estáticos, seccionales de organizaciones cronológicamente situadas en la fase de madurez del ciclo de vida. Curiosamente, poco se hizo para analizar y comprender como estas organizaciones atingieron la madurez y otras no lo consiguieron. Poco se sabe, como consecuencia, acerca de la evolución de las estructuras y la dinámica de los procesos organizacionales en fase de nacimiento de las organizaciones (MILES, 1980). El conocimiento se torna aún más escaso cuando se inseren cuestiones referentes a modelos de aprendizaje, decisión y gestión del conocimiento creado y acumulado en esta fase del ciclo de vida.

Este artículo intenta, por lo tanto, llamar la atención para la importancia del desarrollo de un mayor conocimiento acerca de estos procesos en empresas nacientes, al mismo tiempo en que propone un esquema conceptual en forma de una curva donde la dimensión estratégica de la gestión del conocimiento acerca del negocio en esta fase es realizada, sugiriendo que los conceptos teóricos e instrumentos de gestión del conocimiento disponibles, podrán venir a auxiliar de manera práctica, en el aprendizaje y decisión que ocurren en el período que antecede la propia creación del emprendimiento llegando hasta los períodos subsecuentes en el ciclo de vida de las organizaciones. La oportunidad y relevancia del argumento de este artículo es realizada cuando se evalúa el coste sustancial del proceso de nuevos emprendimientos para la sociedad y para los propios individuos y/o entidades involucradas, proceso este que resulta de iniciativas con bajo nivel de información y de conocimiento crítico del negocio y de la mortalidad prematura de estas organizaciones.

Se utiliza de bibliografía existente acerca del área, hechos y datos disponibles en fuentes secundarias, para desarrollar un análisis del proceso de creación de un nuevo emprendimiento con la inserción de la dimensión del conocimiento, bajo la perspectiva del agente emprendedor, con la finalidad de se bosquejar una forma ajustada al contexto y a la realidad de la empresa naciente, proveyendo, con eso una estructura para el análisis del proceso y sugerencias de abordajes y modelos para la operacionalización de la estrategia empresarial. El objetivo de este artículo es destacar la importancia de la dimensión estratégica de los contenidos, procesos y contextos existentes y actuantes en las fases iniciales de creación de un nuevo emprendimiento, fases estas que anteceden al nacimiento de la organización, y van estar en los primordios, en la fase de *intención*, anterior a la decisión de emprender un nuevo negocio.

Para posibilitar el desarrollo del argumento y análisis del proceso estratégico de una empresa naciente, es importante establecer el entendimiento común de algunos elementos esenciales que prestan sentido al argumento propuesto.

## ORGANIZACIÓN Y ACCIÓN DE ORGANIZAR

La cuestión básica que incluye tanto las actividades alrededor de un nuevo emprendimiento, una empresa naciente o el concepto de gestión estratégica del conocimiento, temas centrales de este ensayo, está en el hecho de que todos dependen de alguna forma de la organización del trabajo a realizar. La noción de “organización” es esencial para comprender el proceso emprendedor tal como descrito en este ensayo. En el caso de los nuevos emprendimientos o empresas nacientes, la cuestión concierne dice respecto a la división del trabajo, a la coordinación de las acciones y a la distribución y control de los recursos, sin las cuales el nuevo emprendimiento encontrará dificultades para consolidarse. La estructuración y organización de las actividades y de los equipos se evidencian como aspecto crítico en la viabilidad y longevidad de nuevos emprendimientos (SCOTT, 1971). El concepto organización adquiere significados distintos, dependiendo del nivel de análisis elegido. En la tradición clásica, organización se refería a la división racional del trabajo, lo que implicaba en la diferenciación de las actividades y tenía como resultado la especialización del trabajador. En el caso de la discusión alrededor del concepto de estrategia, la cuestión que interliga organización con estrategia viene de mucho tiempo. CHANDLER (1962) estableció el principio, seguido por muchos, de que “la organización sigue la estrategia”, o sea, es la estrategia quien define y delimita el tipo de estructura necesaria a la consecución de los objetivos trazados. Al establecer tal relación, Chandler, en verdad, nombró el concepto de estrategia como elemento llave en las decisiones administrativas, subordinando la organización a sus requisitos. Perspectivas más recientes, ponen la discusión en términos de la interacción que ocurre entre estrategia y organización. La teoría de las organizaciones, que enfatiza la importancia de analizarse la base de recursos, hace con que, en última instancia la relación adecuada (*fit*) entre los recursos disponibles – estructura, conocimiento, tecnología, acceso a materia prima, distribución, etc. – y la estrategia posible o deseable. Para efectos del argumento desarrollado en este artículo, la mención a estas dos perspectivas sirve de base para clarificar los aspectos considerados críticos en la fase de creación de una nueva empresa.

En este ensayo se entiende por estructura organizacional cualquier “proceso o mecanismo que propicie la formulación y implementación de la estrategia y la coordinación general de emprendimiento” (BURGEOIS III, et al., pp.258-260). La organización, de esta forma, es concebida como medio para la viabilización de la estrategia.

La cuestión, por lo tanto, cuanto a una organización tener o no una estrategia queda deslocalizada en la perspectiva aquí propuesta, una vez que el concepto de organización pasa a ser una estructura que viabiliza las definiciones estratégicas alrededor de un negocio. Se torna un instrumento de acción administrativa, con finalidades y objetivos específicos. Esta perspectiva deberá mostrarse necesaria para la sustentación del argumento central, una vez que la organización es, con frecuencia, considerada factor limitador de resistencia a la ejecución eficaz de una estrategia.

M. Muller Schlemm, L. Carlos Duclós, I. R. Roza Polli

El individuo emprendedor puede crear o desarrollar una organización existente. En ambos los casos, él está creando una nueva entidad organizacional, con significados y cultura propios. Esta noción se torna importante en el contexto de creación de un nuevo emprendimiento, una vez que el concepto de organización asimilado por el sujeto emprendedor puede condicionar la forma como los recursos serán nombrados y utilizados. Organizar recursos constituye un medio para la creación de nuevo valor, que es en última análice la esencia de la actividad emprendedora. El uso de metáforas para describir la organización, como hizo MORGAN en su obra *“Imagens da Organização”* (1996), se tornó un recurso bastante útil para facilitar la comprensión del papel y función que una organización puede desempeñar.

La percepción de la extensión de la organización para allá de las fronteras convencionalmente tenidas como delimitadoras de determinada organización, por ejemplo, auxilia en la percepción de que organizaciones pueden ser vistas como una red de recursos disponibles al nuevo emprendimiento. Todavía otro aspecto relevante para el argumento desarrollado en este ensayo es la *teoría de la sanción* o de la creación por decreto, introducida por el psicólogo social Karl Weick, en 1969, en su obra *The Social Psychology of Organizing*. Segundo WIECK (1979) cuando conceptos como *organización* son utilizados, nosotros creamos un fenómeno a ser estudiado. De modo semejante, al concebir el ambiente externo, las organizaciones producen las situaciones a las cuales tienden a reaccionar. La teoría de las sanciones (*enactment theory*) concientra su atención en el origen subjetiva de las realidades organizacionales (WEICK, 1979) “sanción”, o *enactment* en el original, fue utilizado por él de manera intencional “...to emphasize that managers construct, rearrange, single out, and demolish many ‘objective’ features of their surroundings”. Todavía utilizando sus términos en el original “...when people at they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints”. Se constata aquí una convergencia con la teoría de la construcción social de la realidad, desarrollada por Peter BERGER y Thomas LUCKMANN (1966), una vez que la persistencia del individuo en sancionar su propia realidad puede ser vista como anormal o, en ciertos extremos, como insano.

La propiedad de estas perspectivas acerca de lo que sea organizar y organización, se va evidenciar a lo largo del desarrollo del tema. La estructuración de un nuevo emprendimiento o de empresa naciente requiere cuidados especiales en las definiciones iniciales, conforme será visto más adelante, una vez que el modo de percibir la organización y sus recursos puede alavancar o comprometer de manera prematura el emprendimiento. El uso estratégico de la organización tiene por objetivo evitar la designación inadecuada y la aplicación ineficiente de los recursos, asumidos por definición, como escasos – particularmente, el recurso tiempo.

## **EMPRESAS NACIENTES Y EL PROCESO EMPRENDEDOR**

Para mejor comprensión del argumento, es importante tornar clara la definición de empresa naciente y describir el proceso de creación de un nuevo emprendimiento. Una de las clasificaciones más comúnmente encontrada utiliza la dimensión temporal para diferenciar una empresa o emprendimiento nuevo de otro, considerando como tiempo máximo de existencia del emprendimiento o período de tres meses (GEM, 2001).

Una empresa naciente o un nuevo emprendimiento es, por lo tanto, un conjunto de actividades organizadas y ejecutadas siguiendo una estrategia trazada con vistas a alcanzar determinado objetivo, en un período no mayor que tres meses,. El mérito de la motivación que anima su creación no es enfatizado en este punto. Con todo, de acuerdo con SCHLEMM y DA SILVA (2002), el motivo que ha movilizado la intención de emprender por parte del individuo puede llevar a diferentes definiciones y expectativas cuanto a la estructura del nuevo negocio. Partiendo de la distinción hecha por el Proyecto GEM en 2002, emprendimientos pueden ser creados por la identificación de una oportunidad de un nuevo negocio o por la necesidad del agente emprendedor, por ese no haber encontrado opción mejor para obtener alguna renta. Según resultados obtenidos de investigaciones de campo realizadas en 2001 y 2002 por el Proyecto GEM, existen diferencias significativas en el nivel de expectativas cuanto al aporte y objetivos de los emprendimientos creados por la oportunidad, en contraste con aquellos creados por la necesidad. La consideración, por lo tanto, de la intención de crear, si motivada por la identificación de una oportunidad o por la necesidad de sobrevivencia del emprendedor, tiene implicaciones importantes para la estrategia y la organización del nuevo emprendimiento.

El proceso emprendedor envuelve, a la vez, la identificación de una oportunidad, la organización adecuada y, finalmente, los recursos necesarios para la exploración de nuevo negocio. Resultante de las acciones del emprendedor, el proceso solamente ocurre cuando este actúa en el sentido de desarrollar una innovación, viabilizando su acceso al mercado consumidor. La relación contingente de estos factores hace con que el proceso sea altamente dinámico, exigiendo definiciones estratégicas que pueden ser determinantes del éxito del emprendimiento. La adecuación y el monitoreo constante del foco, manteniéndolo en línea con la oportunidad a ser explorada y en coherencia con los recursos disponibles, se torna el desafío mayor del emprendedor en esta etapa. Se puede concluir, por lo tanto, que la estrategia seguida ejerce papel crucial en la búsqueda de congruencia entre recursos del ambiente externo y los recursos y competencias internas a los cuales el emprendedor tiene acceso.

La naturaleza de la innovación tornada oportunidad determina la forma organizacional a ser adoptada. BHAVE (1994), GARTNER (1985) y otros, muestran que las formas adoptadas por emprendedores raramente se aproximan, siendo influenciadas por el sector de actividad, experiencia anterior, cultura, valores y tipo de recursos disponibles o aquellos a los cuales tuvieron acceso. La

M. Muller Schlemm, L. Carlos Duclós, I. R. Roza Polli

estrategia, concebida es necesariamente condicionada por estas variables, debiendo, sin embargo, buscar el “ajuste” (*fit*) entre estas características y requisitos del nicho identificado en que se encuentra la oportunidad.

El proceso emprendedor completa su ciclo multidireccional e interactivo cuando la estrategia concebida obtiene la relación óptima entre oportunidad, organización y recursos. El aspecto fluido y dinámico que caracteriza el proceso emprendedor, requiere una capacidad de adaptación y aprendizaje constante, lo que confiere con los modelos y abordajes más recientes en la administración y explicitados en los trabajos de SENGE (2000). Mismo asumiendo que estrategias emergentes o no intencionadas puedan se revelar más interesantes que la estrategia originalmente concebida, conforme sugiere MINTZBERG (1985), el monitoramiento y la coordinación constantes del proceso mantienen el senso de dirección y propician oportunidades *par excellence* para reflexión y aprendizaje, posibilitando la modificación de respuestas futuras a eventos semejantes a la luz de la experiencia.

La empresa naciente no comporta la adquisición de activos y el establecimiento de estructuras no compatibles y en línea con los requisitos del nicho encontrado (establecido de manera ideal en la estrategia de implementación) es de difícil adquisición, en un primer momento. El aprendizaje debe ser incentivada como una competencia natural y necesaria a la gestión, para que con eso decisiones, a lo largo del proceso de implantación y consolidación del nuevo negocio, sean beneficiadas y aprimoradas. Tal vez sea la falta de comprensión, por parte del emprendedor, de la naturaleza de ese proceso y de sus requisitos la razón mayor del alto índice de mortalidad encontrado entre los nuevos emprendimientos, no llegando a los 70% el número de emprendimientos que se encuentran en funcionamiento. (GEM, SEBRAE, BNDES).

Conclusiones de los pocos estudios que buscan investigar el proceso de creación de las organizaciones, comprueban la tesis de que las elecciones hechas en esta fase tienen efectos críticos y muchas veces determinantes para la permanencia y crecimiento del negocio. STINCOMBE (1965), KIMBERLY (1975), CAVALERI y FLARON (1996) demuestran que elecciones hechas en las fases iniciales tienen el efecto de moldar el “carácter” de la organización así como también de limitar el rol de opciones disponibles en las fases subsecuentes de su ciclo de vida. SIMON (1963), igualmente presentó indicios de los efectos restrictivos de decisiones tomadas en los primordios de las organizaciones, acerca de su comportamiento y resultados subsecuentes.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO

Así como los conceptos de organización y su relación con estrategia y la descripción del proceso emprendedor se constituyen en elementos importantes en la construcción del argumento central de este artículo, se hace necesario también, elaborar el concepto de gestión del conocimiento.

1114

Se parte del presupuesto de que el aprendizaje es inherente a las organizaciones. De forma consciente o no, las organizaciones necesitan desarrollar procesos por los cuales ocurre el aprendizaje. KIM (1998) argumenta que empresas promueven deliberadamente el aprendizaje organizacional, desarrollando para eso capacitación consistente con sus objetivos, mientras otros no hacen esfuerzos focalizados, adquiriendo, como consecuencia, hábitos de gestión contraproducentes (p.61). El aprendizaje organizacional no encuentra todavía consenso cuanto a su funcionamiento en el campo de la teoría de las organizaciones. Sin embargo, para fines de este trabajo, el concepto utilizado permite establecer su conexión con la gestión del conocimiento. El aprendizaje es comúnmente definida como “adquisición de conocimientos o habilidades”, abarcando dos significados: a) la adquisición de habilidades ou *know how*, por lo tanto la capacidad de producir una acción; y, b) la adquisición de la razón de la existencia o funcionamiento de un determinado fenómeno. Aquí, el foco es *know why*, o sea, la capacidad de articular una comprensión conceptual de una experiencia. Para KOLB (1984), el aprendizaje es el proceso en que el conocimiento es creado por la transformación de la experiencia. Ambas las facetas de la definición son importantes en el proceso. El aprendizaje puede ser comprendida como el aumento de la capacidad de decisión.

Trayendo estos conceptos para el ámbito organizacional, se percibe que aunque el significado del término “aprendizaje” permanezca esencialmente el mismo en el caso individual, el *proceso* es fundamentalmente diferente del nivel organizacional. KLEIN (1998), aborda la cuestión existente del dilema del aprendizaje Individual-Organizacional, colocándola justamente en el ámbito del argumento de este artículo. Cuestionando el concepto de aprendizaje organizacional, él hace referencia a los primeros periodos de la existencia de una organización, donde el aprendizaje organizacional se confunde con el aprendizaje individual, debido a generalmente diminuta estructura de una empresa naciente. La distinción empieza a surgir con el crecimiento de la organización. KLEIN (1998) sugiere un modelo integrado para tornar efectivo el aprendizaje organizacional (pp. 76-78), el cual denominó OADI-SMM, o sea observar, auxiliar, proyectar, implementar – modelos mentales compartidos.

No es objetivo de este artículo agotar este asunto, pero solamente establecer una base común de entendimiento, que facilite la asimilación del argumento central aquí propuesto. En este sentido, es suficiente mencionar que el modelo aborda la cuestión de la transferencia del aprendizaje por el intercambio de modelos mentales individuales y colectivos. Haciendo una analogía al aprendizaje individual, el aprendizaje organizacional es definida como aplicación de la capacidad de la organización de decidir (KLEIN, pp. 76-77, 1998). Un concepto relevante, se refiere a los modelos mentales de los individuos. En el modelo de KLEIN (1998), un grupo de individuos puede ser visto como un individuo colectivo, con su propio conjunto de modelos mentales, que contribuyen para los modelos mentales compartidos y para el aprendizaje de la organización (p.78). El aprendizaje organizacional es dependiente del perfeccionamiento de los modelos mentales de los individuos. De esta forma, hacer con que estos modelos mentales

M. Muller Schlemm, L. Carlos Duclós, I. R. Roza Polli

sean explicitados se torna crucial para el desarrollo de nuevos modelos mentales compartidos. Para KLEIN (1998), el énfasis dado a los modelos mentales es justificado una vez que es en ellos que reside la mayor parte del conocimiento de una organización tanto al *know how* y el *know why*. Modelos mentales representan la visión de mundo – *Weltanschauung* – de un individuo, incluyendo comprensión implícitas y explícitas. Se llega entonces al concepto de conocimiento. Para fines de este artículo, conocimiento deriva de mentes en acción. Utilizando la definición de DAVENPORT y PRUSAK (1998), temos que

*“Conocimiento es una compuerta fluida de experiencia depurada, valores, informaciones de contexto e inferencias de individuos especializados, que genera una base que permite evaluar e incorporar nuevas experiencias e informaciones. El se origina y es aplicado mentalmente por los agentes del conocimiento. En las organizaciones, este conocimiento es cimentado no solamente en documentos o archivos, pero también en rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas.” (p.5)*

Esta definición permite la comprensión de la complejidad con que se reviste la noción del conocimiento en el contexto organizacional. Siendo un compuesto de varios elementos, el conocimiento se revela como un concepto multifacetado de difícil configuración, que empieza y termina en la mente humana. La apropiación, difusión y acúmulo de este conocimiento en términos colectivos, hace emerger el concepto de su gestión en el contexto de las organizaciones.

La gestión del conocimiento concierne el desarrollo de procesos, instrumentos y cultura organizacional adecuada para promover la creación y distribución del conocimiento ubicado en instancias diversas de la organización, para su utilización en la búsqueda de resultados. En el contexto de la empresa naciente, el concepto requiere el desarrollo de estrategias, procesos, procedimientos e instrumentos que hagan más fácil la creación, la asimilación, la diseminación, el uso, el acceso y la calidad del contenido acumulado, teniendo como foco de preocupación la anticipación de datos y hechos que puedan venir a ser estratégicos para el crecimiento y sobrevivencia del nuevo emprendimiento.

## LA CURVA DE LA SOBREVIVENCIA

Estudios de SEBRAE Nacional/SEBRAE Minas Gerais (VALE et al., 1998) sugieren que nuevos emprendimientos podrían aumentar su chance de sobrevivir caso adoptaran procedimientos que aseguraran la búsqueda, la selección y el procesamiento de las informaciones, siguiendo principios y instrumentos de aprendizaje organizacional y de gestión del conocimiento. Los principales factores que causan la muerte prematura de las organizaciones según estos estudios de SEBRAE permiten conjeturar acerca del papel que tendría una gestión estratégica de los conocimientos necesarios a la gestión más eficaz del emprendimiento. Aislado factores como escasez o inexistencia de determinado recurso se puede

*La estructuración de empresas nacientes...*

inferir que las verdaderas causas del fracaso se deben a la falta o gestión deficiente del conocimiento necesario para concluir de forma eficaz los asuntos referentes al día a día del emprendimiento. El conocimiento previo y la gestión estratégica de informaciones y datos relevantes al negocio podrían, por ejemplo, facilitar el acceso a fuentes alternativas de capital, factor que es apuntado como dificultad principal en la conducción de los negocios. De la misma manera, la existencia de fuerte concurrencia, otro factor apuntado como dificultad, podría ser mejor administrado, si tuviera el emprendedor aguzada la consciencia de la naturaleza y agresividad de la competencia. Los otros factores indicados como restrictivos a la conducción de los negocios, así como aquellos considerados importantes para el éxito de una empresa, en la evaluación de los investigadores, permiten el mismo tipo de conjetura.

TABLA 1.  
MOTIVOS QUE LLEVARON A LA CREACIÓN DE EMPRESA  
(VALE ET ALL., 1998)

| Motivos (*)                                      | Empresas de Éxito | Empresas extintas |
|--|-------------------|-------------------|
| Identificó una oportunidad de negocio.           | 58,8              | 70,9              |
| Tenía experiencia anterior.                      | 23,2              | 12,8              |
| Estaba insatisfecho en su trabajo.               | 13,9              | 4,7               |
| Tenía capital disponible.                        | 13,4              | 5,8               |
| Tenía tiempo disponible.                         | 9,8               | 3,5               |
| Estaba en el paro.                               | 3,6               | 8,1               |
| Aprovechó incentivos del Gobierno.               | 2,1               | 1,2               |
| Fue despedido y recibió FGTS/indemnización.      | 1,6               | 2,3               |
| Aprovechó algún programa de dimisión voluntaria. | 10,0              | 0,0               |
| Otros.   | 8,3               | 9,3               |

(\*) La cuestión permitió múltiples respuestas.

Este estudio revela cuales las áreas de conocimiento que fueron consideradas importantes en el primero año de actividad de las empresas exitosas (50,1%), como por los emprendedores de las empresas extintas (54,7%). El factor organización aparece como el tercer factor más importante (22,8%) en las empresas exitosas y recibe 40,7% en la evaluación de los emprendedores de las empresas extintas. La gestión inteligente y estratégica del conocimiento acerca de cuestiones que interfieren y gravitan en torno de un nuevo negocio, proporciona la apertura de abanicos para elección de alternativas de acción que pueden significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un emprendimiento.

Datos extraídos de estudios promovidos por BNDES (NAJBERG, et all., 2001), muestran que la expectativa de cierre acumulada en los primeros años de

M. Muller Schlemm, L. Carlos Duclós, I. R. Roza Polli

actividade de los emprendimientos, es inversamente proporcional al tiempo, sugiriendo que la experiencia acumulada a lo largo del proceso mejora la capacidad de superación de las dificultades. En este estudio realizado durante el período de 1996 hasta 1999, revela que en el tercer año, con excepción de las empresas medianas, la mortalidad se reduce sensiblemente, indicando que los dos años de existencia de una organización son críticos. Conforme indicado en el estudio: “El aumento de experiencia y la confirmación de calidad de sus productos por el mercado, reducen parte de las incertidumbres acerca de la viabilidad económica de esas empresas.”

Las empresas que consiguen atravesar los dos primeros años de actividad, tienen más experiencia en su ramo de actividad, reduciendo las incertidumbres acerca de la viabilidad económica del emprendimiento en función de un proceso instalado de aprendizaje organizacional y de gestión de conocimiento crítico del negocio.

Emprendedores de empresas nacientes enfrentan el doble problema de falta de un efectivo conocimiento organizacional y del bajo nivel de legitimización cognitiva en el proceso de construcción de su base de recursos iniciales (BUSH, et al., 2002). El establecimiento de procedimientos preventivos y pro-activos en la búsqueda, selección y asimilación del conocimiento relevante y necesario para el negocio en los periodos iniciales del emprendimiento, pueden proteger y facilitar la anticipación de eventos y situaciones complejas en la gestión de empresas nacientes.

Los estudios de SIMON (1963) permiten concluir que acciones pro-activas en ese sentido tomadas en el periodo que antecede mismo la efectiva creación del emprendimiento, en el periodo de pre-gestación, puede facilitar y salvaguardar el emprendedor, eventuales inversores y demás “*stakeholders*”, evitando el comprometimiento prematuro de recursos o de necesidad de cambios de rumbo o enfoque dados al negocio.

La gestión estratégica anticipada del conocimiento puede desempeñar papel crucial y determinante en el desarrollo de empresas nacientes, facultando la elección de un mayor y mejor número de alternativas de decisión, interfiriendo directamente en la tasa de mortalidad de ese tipo de empresas.

LEONARD (1998) argumenta en su obra “*Wellsprings of Knowledge*”, organizaciones pueden desarrollar una nueva capacidad o competencia a lo largo del tiempo, valiéndose de una variedad de alternativas, como el uso de fuentes externas de manera *incremental* y de bajo coste y bajo involucimiento en la asimilación y exploración de nueva tecnología, como pueden también valerse de la adquisición o mismo múltiples adquisiciones para incorporar la tecnología en su dominio de actuación. Del ejemplo explorado por LEONARD (op. cit.) para sustentación de su argumento, queda evidenciada la importancia del período de aprendizaje, acceso gradual al conocimiento relevante y gestión eficiente del nuevo emprendimiento. En el ejemplo de Leonard, el caso de Harris Corporations es analizado, cuando esta decidió entrar en otra área de actividad. Citando su presidente Harris Tullis, apud Leonard (1998) em 1977: “*We spend 20 years envolving into a different kind of business.*”

*La estructuración de empresas nacientes...*

Conforme Leonard (1998), las empresas pueden desarrollar nuevas competencias adquiriendo “semillas, brotes o un cantero” pero la capacidad tecnológica no va a florecer si el suelo no sea previamente preparado antes del platío y cultivo y asiduamente en los períodos subsecuentes.

**CONSIDERACIONES FINALES**

La negligencia o desconocimiento de formulaciones estratégicas en los primeros momentos de la concepción de un nuevo negocio debe ser objeto de preocupación del individuo emprendedor.

Se suele tratar el emprendedorismo de una manera clásica, conforme enseñado en las diversas escuelas que tratan de la enseñanza y entrenamiento de administradores. Sin embargo, poco se ha hecho para identificar el nivel ideal de conocimiento, diferente de la información, que el emprendedor debe tener acerca del negocio en el inicio de las actividades para que pueda revetir la curva de mortalidad precoce de los nuevos emprendimientos.

Así las intenciones de emprender quedan más restrictas a los pocos conocedores del mercado y de la competitividad que reina en el contexto, lo que permite recomendar que nuevos estudios sean realizados acerca de este tema y el desafío de promover la creación del conocimiento en las organizaciones como factor facilitador para la manutención de la vida de las empresas obtenga éxito.

*M. Muller Schlemm, L. Carlos Duclós, I. R. Roza Polli*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALDRICH, H. *Organizations Evolving*. London: Sage, 1999.
- ARBOUGH, J.; CAMP, M.; VORKIES, D. *Managing Growth Transitions in Emerging Firms: A Conceptual Integration of Resource, Knowledge and Life Cycle Theory*. In: *Academy of Management Annual Meeting, Chicago, 1999*.
- BEHAVE, M. *A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation*. *Journal of Business Venturing*, v. 9, p. 223-242, 1994.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality*. Garden City: Anchor Books, 1967.
- BOSWELL, J. *The Rise and Decline of Small Firms*. London: Allen & Unicorn, 1973.
- BRUSH, C.G.; GREENE, P.; HART, M. *Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos*. *Revista de Administração de Empresas*. V. 42, p. 20-35, Jan/Mar 2002.
- BUORGEAIS III, L.J.; DUHAIME, I. M.; STIMPET, J. L. *Strategic Management: Concepts for Managers*. Fortworth: The Dryden Press, 1990.
- CAVALIERI, S. ; FLARON, D. *Managing in Organizations That Learn*. Cambridge: Blackwell Business, 1996.
- CHANDLER, S.; FLARON, D. *Strategic and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- Cooperation Administration*. *Public Administration Review*, v. 13, p. 227-236, 1963.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- GARTNER, W. B. *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. *Academy of Management Review*, v.10, p. 697-706, 1985.
- GEM, *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBPQ, 2002.
- KIM, D. H. *O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional* in KLEIN, D. A. *Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.
- KIMBERLY, J. R. *Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 1-9, 1975.
- KLEIN, D. A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.
- KOLB, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

*La estructuracion de empresas nacientes...*

- LONARD, D. Wellsprings of knowledge. Boston: Havard Business School Press, 1998.
- MILES, R. H.; ROUDOLPH, W. A. Influence of Organizational Learning Styles on Early Development. in KINBERKY, J. D.; MILLES, R. H. and associates. The Organizational Life Cycle. San Francisco: Jossey-Barn Publishers, 1980.
- MITZBERG, H. Of Strategies, Deliberate and emergent, Management Journal, p. 257-272, 1985.
- MORGAN, G. Images of Organization. London: SAGE Publications, Ed. 2, 1997.
- NAJBERG, S.; PUGA, F. P. e IKEDA, M. Criação e fechamento das firmas brasileiras: uma análise por porte. Informe-se - BNDES. Rio de Janeiro, n. 32, Dezembro 2001.
- SCHLEMM, M. M.; DA SILVA, E. D. Os Fatores Oportunidade e Necessidade como Parâmetros na Formulação de Política de Incentivos à Criação de Empresas Nascentes. Anais do IX Congresso COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, Novembro de 2002.
- SCOTT, W. R. Organization: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.
- SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, ed. 7, 2000.
- SIMON, H. A. Birth of na Organization: The Economic
- STINCOMBE, A. L. Social Structure and Organizations. In J. G. March (Ed.) Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally, 1965.
- VALE, Gláucia M. Vasconcelos; AGUIAR, Marco Antonio de Souza; ANDRADE, Nair Aparecida. Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas. Belo Horizonte: Edições SEBRAE, 1998.
- WEICK, K. E. Sensemaking in Organizations. London: Sage Publications, 1995.