



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso de Gestão Empresarial**

**Franciele Jeronimo Gonzaga da Silva**

**GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**  
**EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

**Americana/SP**  
**2018**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso de Gestão Empresarial**

**Franciele Jeronimo Gonzaga da Silva**

**GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS  
EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial, sob a orientação do Professor Me. **Reydner Furtado Garbero**.

Área de concentração: **Gestão de pequenas empresas**

**Americana, S. P.**  
**2018**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

S58g      SILVA, Franciele Jeronymo Gonzaga da

Gestão de mudanças organizacionais em micros em pequenas empresas. / Franciele Jeronymo Gonzaga da Silva. – Americana, 2018.

60f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -  
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Reydner Furtado Garbero

1 Administração de empresas I. GARBERO, Reydner Furtado II.  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de  
Tecnologia de Americana

CDU: 658

**Franciele Jeronimo Gonzaga da Silva**

**GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS  
EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: **Gestão de pequenas empresas.**

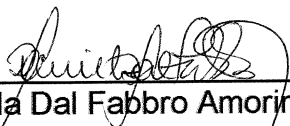
Americana, 05 de dezembro de 2018.

**Banca Examinadora:**



---

Professor Orientador Reydner Furtado Garbero (Presidente)  
Mestre  
Fatec de Americana



---

Daniela Dal Fabbro Amorim  
Mestre  
Fatec Americana



---

Jocenes Emílio Diehl  
Especialista  
Fatec Americana

Dedico esta vitória ao meu esposo Robert, aos meus pais, Osorio e Lourdes e à minha irmã Daniele, pelo carinho, incentivo, paciência e compreensão de todos.

Agradeço primeiramente a **Deus** por me presentear com sabedoria na execução deste projeto. Ao Professor e Mestre Reydner Furtado Garbero pela, dedicação e orientação transmitida no decorrer deste trabalho. Aos demais Professores, Especialistas, Mestres e Doutores da Faculdade de Tecnologia de Americana, em especial, ao Professor Mauro Schluter pelas contribuições na minha formação acadêmica. A todas minhas amigas (os) da faculdade, em especial, Gleysi e Luana, que muito me ajudaram e contribuíram para que o percurso fosse menos árduo.

“Adaptar-se, não é o mais forte que sobrevive, e sim como é capaz de se adaptar melhor”.

Darwin

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso aborda importantes ferramentas da gestão empresarial a fim de antever e prolongar a vida organizacional de micro e pequenas empresas. Com enfoque em gestão de mudança organizacional, explana a definição de micro e pequenas empresas, micro e pequenas empresas em setores importantes, taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas, causas de mortalidades, ciclo de vida organizacional, recrutamento e seleção, sistemas de recompensas e treinamento e desenvolvimento. Por fim, apresenta o estudo de caso em uma microempresa familiar, Mercado Noruega.

**Palavras-chave:** Gestão de mudança, microempresa, ciclo de vida organizacional



## **ABSTRACT**

*This course completion work addresses important tools of business management in order to anticipate and extend the organizational life of micro and small businesses. With a focus on organizational change management, explain the definition of micro and small enterprises, micro and small enterprises in important sectors, survival rate of micro and small enterprises, causes of mortality, organizational life cycle, recruitment and selection, rewards systems and training and development. Finally, it presents the case study in a family microenterprise, Mercado Noruega.*

**Keywords:** *Change management, microenterprise, organizational life cycle*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro com definições de tamanho de empresas .....	21
Figura 2: Gráfico distribuição (%) das ME por região - 2017 .....	22
Figura 3: Gráfico distribuição (%) das EPP por região - 2017 .....	22
Figura 4 :Gráfico distribuição (%) das ME por setores - 2017 .....	23
Figura 5: Gráfico distribuição das EPP por setores -2017 .....	23
Figura 6: Principais atividades do comércio varejista da ME- 2017 .....	24
Figura 7: Principais atividades por setor de serviço da ME 2017 .....	24
Figura 8: Quadro causas mais comuns de falhas no negócio .....	27
Figura 9: Gráfico qual é a principal dificuldade enfrentada no primeiro ano de atividade de empresa? .....	28
Figura 10: Quadro Modelos de ciclo de vida organizacional .....	30
Figura 11: Modelo de ciclo de vida Organizacional Adizes .....	31
Figura 12: Quadro Principais características dos estágios .....	34
Figura 13: As quatro etapas do processo de treinamento.....	38
Figura 14: Organograma da Empresa .....	44
Figura 15: Principais características do CVO .....	50
Figura 16: Ciclo de vida organizacional.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**APP:** Application (Aplicação)

**BNDES:** Banco nacional do desenvolvimento

**CLT :**Consolidação das leis trabalhistas

**CVO:** Ciclo de vida Organizacional

**EPP:** Empresa pequeno porte

**IPCA:** Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

**ME:** Microempresa

**MPEs:** Micros e pequenas empresas

**PWC:** PricewaterhouseCoopers

**PIB:** Produto interno bruto

**ROB:** Receita operacional bruta

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Delimitação da área pesquisada .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	15
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Metodologia .....</b>	<b>16</b>
<b>2 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Gestão de mudança organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Definição de micro e pequenas empresas .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Micro e Pequenas empresas em setores importantes .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Taxa de sobrevivência das MPEs .....	25
2.3.2 Causas de mortalidades e dificuldades das Microempresas .....	26
<b>2.4 Ciclo de vida organizacional das empresas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Recrutamento e Seleção .....</b>	<b>34</b>
<b>2.6 Sistemas de Recompensas .....</b>	<b>36</b>
<b>2.7 Treinamento e Desenvolvimento .....</b>	<b>37</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO NO MERCADO NORUEGA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Apresentação da organização “Estudo de Caso .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>40</b>

3.2.1 Visão.....	41
3.2.2 Valores .....	41
<b>3.3 Identificação do segmento .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Concorrentes .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Fornecedores .....</b>	<b>42</b>
<b>3.6 Clientes .....</b>	<b>42</b>
<b>3.7 Fatores econômicos, culturais e tecnológicos .....</b>	<b>42</b>
<b>3.8 Organograma .....</b>	<b>43</b>
<b>3.9 ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO .....</b>	<b>45</b>
3.9.1 Análise do Ciclo de vida organizacional do Mercado Noruega .....	50
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

No Brasil, atualmente há cerca de nove milhões de empresas familiares de acordo com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (2015) e desse montante 98,6% são micro e pequenas empresas. Isso evidencia a importância dessas organizações na economia nacional.

Desta maneira, em meio à desaceleração econômica aconselha-se que o empreendedor crie e reveja o planejamento orçamentário e mantenha a corporação financeiramente saudável. Um dos maiores desafios, nesse contexto de impacto, normalmente, refere-se ao momento exato de se reestruturar e aprimorar suas características internas e externas, promovendo assim a inovação e a garantia de melhores resultados.

Assim, o presente estudo tem como objetivo buscar-se demonstrar no estudo de caso referente ao mercado Noruega, tendo em vista a análise dessa pesquisa dos seus processos e seu desenvolvimento.

### **1.1 Problema**

A motivação para explicar o assunto de reestruturação em micro e pequenas empresas tem como escopo identificar a gestão organizacional, o seu desenvolvimento, ou seja, quais rumos a organização está tomando.

Visto que no mercado atual as organizações passam por constantes transformações. Deste modo, as pequenas empresas que querem obter um diferencial empresarial são forçadas a desenvolver uma reestruturação mais flexível, adaptando-se rapidamente ao meio externo, antevendo as mudanças para garantir sua sobrevivência e ampliar a competitividade.

Nesse sentido, Di Serio e Vasconcelos (2009, p. 25) aponta que “entre as transformações, destacam-se as alterações nos perfis dos clientes, as revoluções tecnológicas, a intensificação na integração dos mercados, as evoluções sociais, acarretando em novos paradigmas organizacionais”.

Assim sendo, é fundamental estabelecer em que estágio a organização se encontra, quais os novos objetivos e metas ela deseja alcançar e os parâmetros a serem adotados para uma melhor performance. Todos os setores da empresa

devem ser inseridos nesse processo, para que os resultados dessa reestruturação tenham os efeitos esperados.

Desta maneira, este artigo visa responder uma questão; as pequenas empresas têm visão de necessidade de mudança, e/ou adaptação para meio que está inserida?

## **1.2 Delimitação da área pesquisada**

Este trabalho de conclusão de curso será desenvolvido na área de Administração Geral, com foco em Gestão de Micro e Pequenas Empresas.

## **1.3 Objetivos**

A seguir, serão apresentados os objetivos deste trabalho.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Apresentar, gestão de mudança organizacional (reestruturação), definição de pequenas empresas, setores importantes, taxa de sobrevivência, causas de mortalidade, ciclo de vida organizacional, recrutamento e seleção, sistemas de recompensas e por fim treinamento e desenvolvimento.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

No objetivo específico apresentar no estudo de caso do Mercado Noruega, buscar-se respostas de quais possíveis causas da empresa ter findado suas atividades sob o comando do proprietário após 16 anos, sem nenhuma dívida ou aspecto de falência.

## **1.4 Justificativa**

No mercado atual as mudanças estão acontecendo em velocidade progressiva, visto que a tecnologia e a concorrência estão em constante crescimento, ditando novas regras para empresas de todos os portes, mas afetando diretamente as pequenas empresas. Empresas que normalmente lideradas por famílias durante anos, apresentam resistência à modernidade, novas estratégias e ferramentas administrativas.

Desta maneira, a cunho social torna-se vital que as empresas, e seus gestores conheçam e se adaptem as novas realidades nos seus processos e aspectos do seu ambiente de negócios.

Por isso, a escolha do tema e do estudo de caso por parte da pesquisadora se deu, pela própria experiência de trabalhar em uma pequena empresa familiar e conhecer seu cotidiano e suas principais características. Buscou-se o conhecimento em gestão de mudança organizacional, de definição de pequenas empresas, micro e pequenas empresas em setores importantes, taxa de sobrevivência das MPEs, Causa de mortalidade das MPEs<sup>1</sup>, CVO (Ciclo de vida organizacional), Recrutamento e seleção, Sistemas de recompensas e por fim Treinamento e desenvolvimento. E por meio do estudo de caso no Mercado Noruega, como forma de reavaliar seu desenvolvimento e seus processos.

Por fim, para o universo acadêmico busca evidenciar o conhecimento de importantes ferramentas da gestão acima citadas pouco exploradas. Ferramentas essas que podem ser utilizadas para evitar o declínio ou recuperar as organizações. Normalmente, não basta apenas ter recursos necessários, mas não se reestruturar para as novas mudanças.

## **1.5 Metodologia**

Este trabalho foi desenvolvido pelo método da pesquisa exploratória no qual tem-se o intuito de conhecer sobre os assuntos abordados, suas funcionalidades, e aplicabilidades, culminando em um estudo de caso.

Para os fins, a coleta de dados primária será feita uma pesquisa bibliográfica em livros pertinente ao assunto que se encontram no acervo da Fatec, Internet e artigos acadêmicos. De acordo com isso Marconi e Lakatos (2010, p.166) cita:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

---

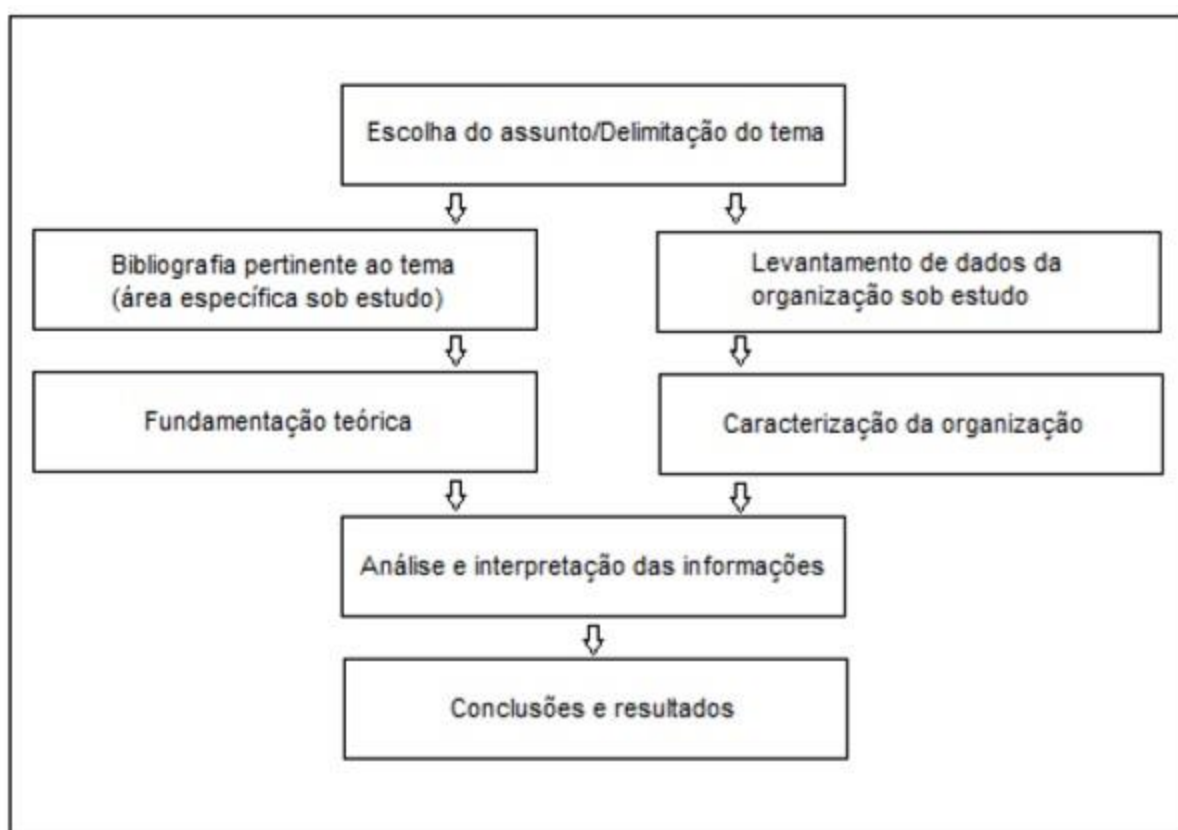
<sup>1</sup> MPEs (Micros e Pequenas Empresas)



Para os meios, o estudo de caso, que analisa processos, e assim, demonstra importantes ferramentas da gestão e possíveis sugestões de melhorias.

De acordo com isso, Tachizawa (1999), o estudo de caso deve ser desenvolvido perante a análise de uma organização. A seguir na figura 1 o modelo de estudo de caso.

Figura 1: Modelo metodológico de monografia de estudo de caso



Fonte: Adaptação da Tachizawa, 1999.

Desta maneira, para a coleta de dados secundários será realizado um estudo de caso sobre o Mercado Noruega, uma pequena empresa familiar. A pesquisa tem cunho qualitativo, mediante a uma entrevista com o proprietário por meio de pautas semiabertas.

## **2 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Neste capítulo, serão expostos os aspectos da Gestão de mudança organizacional em microempresas e suas culturas.

### **2.1 Gestão de mudança organizacional**

A gestão de mudanças organizacional é um processo de alocação de recursos de forma a transformar a organização, com objetivo de melhorar sua eficácia.

Contudo, existem formas de identificar as empresas quando elas não atingem seus objetivos, correspondendo a métodos quantitativos e qualitativos, o primeiro normalmente resulta na diminuição das vendas, perda de quota de mercado, aumento de custo e redução de rentabilidade. O segundo caracteriza-se pela insatisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores.

De acordo com isso, segundo Crainer (2000, p.146), as manifestações das mudanças afetam:

- Tecnologia: a revolução da TI (tecnologia da informação) continua a tornar os cargos mais rápidos e menos dependentes de mão-de-obra, do que eram há 5 anos.
- Organizações: novas estruturas organizacionais estão surgindo enfrentando e permitindo velocidade de respostas.
- Indivíduos: as pessoas precisam aprender novas habilidades e adaptar-se a um ambiente de incertezas.
- Sociedade: o papel do trabalho e das organizações na sociedade é cada vez mais discutido.
- Consumidores e mercados: estão se tornando mais exigentes e mudando mais rapidamente.

Entretanto, existem princípios que podem ser seguidos para auxílio dessa mudança.

Segundo Baldwin (2008, p. 281), “Os elementos fundamentais da mudança são as pessoas, e conquistar a adesão delas a um novo modo de fazer qualquer coisa muitas vezes é difícil e envolve resistência.” Nesse sentido, Mickinsey apud Crainer (2000, p.148), afirma que;

Há muitas razões pelas quais as pessoas evitam a mudança, pois ela significa uma ameaça. Significa fazer tudo diferente e talvez a pessoa não domine essa nova forma de fazer as coisas. Mudar é difícil. É sempre mais fácil continuar fazendo tudo do jeito familiar do que tentar algo novo. Mudar é arriscado.

Ainda diante deste aspecto, Crainer (2000, p. 149) ressalta que “O medo da mudança é compreensível. Ela cria um senso de ambiguidade. As pessoas sentem-se inseguras à sua função e ao que devem fazer e com quem”.

Para Lewin apud Robbins (2005, p.427) “as mudanças bem-sucedidas nas organizações deviam seguir três etapas: **descongelamento** do status quo, **movimento** para uma nova condição e **recongelamento** da mudança para torná-la permanente”.

Kotter apud Robbins (2005, p.428), menciona que “tomou por base o modelo de Lewin para criar uma abordagem mais detalhada para implementação de mudança organizacional seguindo 8 passos”.

- Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária;
- Formar uma coalizão com forças suficiente para liderar a mudança;
- Criar uma nova visão, para direcionar as mudanças;
- Comunicar a visão em toda organização;
- Dar autonomia aos outros para busca da visão, encorajando as pessoas assumir riscos;
- Criar, planejar e recompensar metas;
- Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças;
- Reforçar as mudanças através de novos comportamentos.

Essas colocações reforçam a ideia de que a comunicação com os funcionários em um primeiro momento, faz-se necessário, explanando a visão, da empresa tanto interno, como externo. Convidando-os a participar de forma concreta e criativa. Concentrando-se em contextos estratégicos, planejamentos e desenvolvimentos de planos de ação documentados e detalhados, como processos, sistemas e pessoas.

Pode-se investir em esforços nos quais o retorno for mais rentável, efetuando treinamentos específicos, definindo o escopo com inteligência para

medir e melhorar o desempenho de áreas mais importantes, começando da cúpula administrativa.

## **2.2 Definição de micro e pequenas empresas**

São várias as definições de micro e pequenas empresas, entretanto, dificilmente chegam a um consenso. Dentro dessa ótica o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e estatística) 1999 ressalta que podem ser vários os critérios para essa definição, ora baseados no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos.

Para efeito de estudos e pesquisas, o Sebrae utiliza o critério de classificação de porte segundo o número de empregados da empresa, sendo: 1) microempresas: na indústria e na construção civil – até 19 empregados; e no comércio e serviços – até 9 empregados; 2) pequena empresa: na indústria e na construção civil – de 20 a 99 empregados; e no comércio e serviços – de 10 a 49 empregados. (SEBRAE, 2007)

Ainda nesse contexto, Terence (2008, p. 136) explica que “a diversidade de empreendimentos (micro, pequena, média e grande empresa) dificulta a concordância entre os pesquisadores, estudiosos e profissionais quanto aos critérios de classificação do porte”.

Dentre diversas vertentes nas definições de micro e pequenas empresas, apresenta-se a seguir as três principais e mais utilizadas no Brasil, no âmbito legislativo baseadas na lei federal, SEBRAE como órgão do setor e o BNDES (Banco Nacional do desenvolvimento), instituição financeira, baseada no faturamento. Na figura 2 segue a síntese:

Figura 2: Quadro com definições de tamanho de empresas

<b>Crítérios de enquadramento</b>	<b>Valor da receita (mil/ milhões)</b>	<b>Número de pessoas ocupadas</b>
<b>Lei Complementar nº. 123/2006</b>		
Microempresa	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00	
Empresas de pequeno porte	Receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00	
<b>Sebrae (2006)</b>		
Microempresa		Até 9 pessoas
Empresa de pequeno porte		De 10 a 49 pessoas
<b>BNDES (critérios da receita Operacional Bruta (ROB))</b>		
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil	
Empresa de pequeno porte	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	

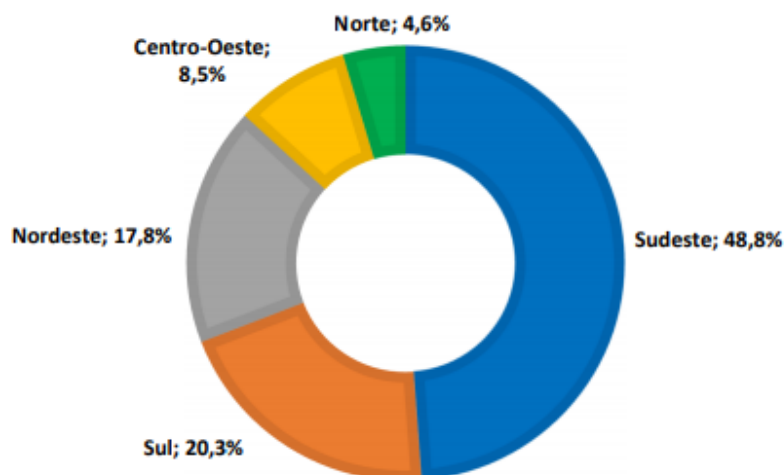
Fontes: Lei complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006; BNDES; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

### 2.3 Micro e Pequenas empresas em setores importantes

As micros e pequenas empresas têm alta participação no mercado, “A quantidade de Microempresas no país saiu de 2,65 milhões, em 2009, para 4,14 milhões, em 2017, e deve atingir 4,66 milhões, em 2022, segundo projeções do Sebrae 2017”.

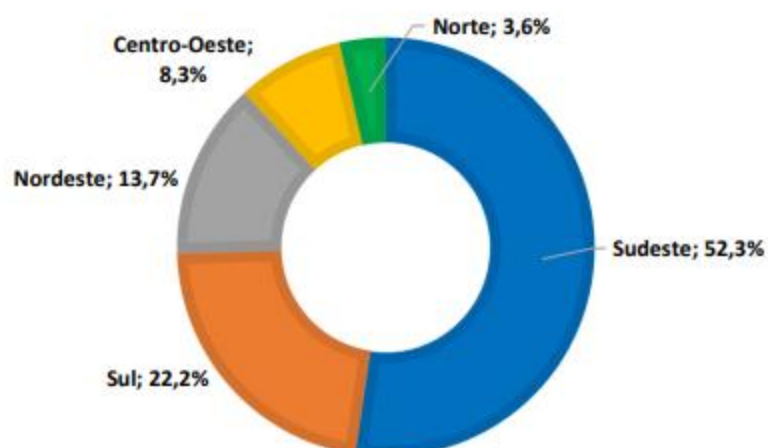
Ainda nesse sentido, pesquisas anuais de empresas do Sebrae em 2017 ponderaram número de empresas por região e por setores, de acordo com o porte das empresas.

Figura 3: Gráfico distribuição (%) das ME (Microempresa) por região - 2017



Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal 2017

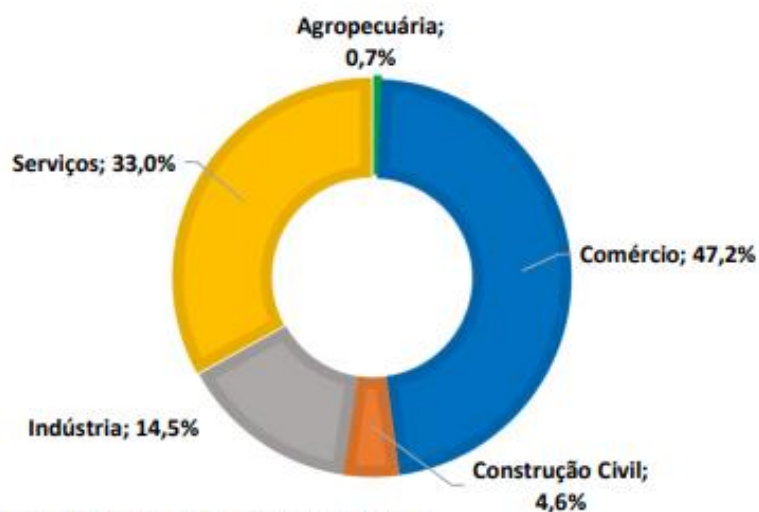
Figura 4: Gráfico distribuição (%) das EPP (Empresas de Pequeno Porte) por região - 2017



Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal- 2017

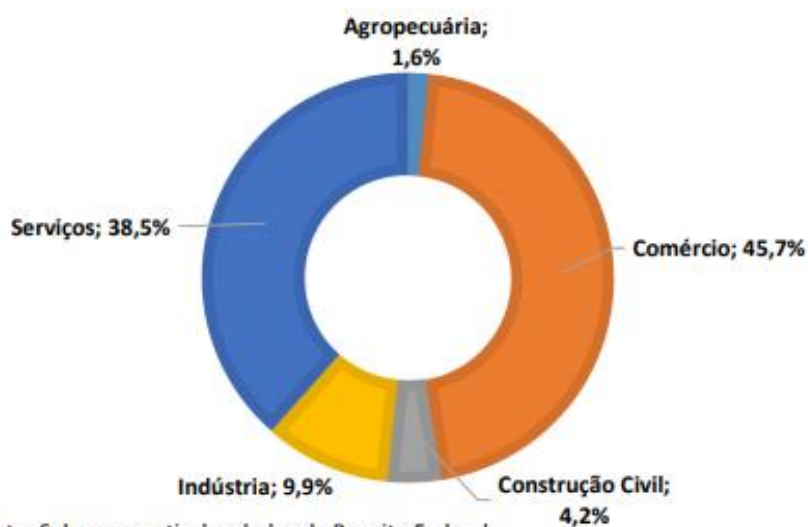
Nas figuras, 3 e 4, a distribuição das empresas por região, o destaque fica com o Sudeste, ME 48,8% para EPP 52,3%, seguido do Sul com 20,3%, ME e 22,2% EPP, Nordeste com 17,8% ME e 13,7% EPP, Centro – Oeste 8,5% ME, 8,3% EPP. Por fim o Norte com 4,6% ME, e 3,6% EPP.

Figura 5 :Gráfico distribuição (%) das ME (Microempresa) por setores- 2017



Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal

Figura 6: Gráfico distribuição das EPP (Empresa de Pequeno Porte) por setores -2017



Fonte: Sebrae a partir dos dados da Receita Federal

Após a análise das figuras 5 e 6, número de empresas das MPEs (Micro e Pequenas Empresas), o destaque é a participação do setor do comércio com 47,2% para ME e 45,7% para EPP, seguido dos serviços, ME 33,0% e EPP com 38%. As outras atividades de serviços participam com Indústria 14,5% na ME e 9,9% EPP, na construção 4,60% ME e 4,2% EPP. Por fim, agropecuária 0,7% na ME e 1,6% na EPP.

Figura 7: Principais atividades do comércio varejista da ME- 2017

Ranking	Atividades do Comércio Varejista	Part. %
1	Artigos do vestuário e acessórios	5,40%
2	Produtos alimentícios (minimercados, mercearias e armazéns)	4,30%
3	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	2,80%
4	Restaurantes e similares	2,30%
5	Peças e acessórios novos para veículos automotores	2,20%
6	Materiais de construção em geral	1,40%
7	Outros produtos não especificados anteriormente	1,40%
8	Equipamentos e suprimentos de informática	1,20%
9	Produtos farmacêuticos	1,00%
10	Bebidas	0,90%

Fonte: Sebrae, a partir dos dados da Receita Federal

Na figura 7, observa-se a principal atividade do comércio da ME (microempresa), no topo do ranking, com artigos do vestuário e acessórios com 5,4%, seguido dos produtos alimentícios (minimercados, mercearias e armazéns) com 4,3%, lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares com 2,8%, na quarta posição restaurantes e similares com 2,3%, na quinta posição, peças e acessórios novos para veículos automotores, e assim por diante, com as demais atividades até a décima posição.

Figura 8: Principais atividades por setor de serviço da ME 2017

Ranking	Atividades do setor de Serviço onde se concentram as ME	Part. %
1	Transporte rodoviário de carga	2,00%
2	Atividades de contabilidade	1,00%
3	Serviços combinados de escritório e apoio administrativo	1,00%
4	Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos	1,00%
5	Atividades de consultoria em gestão empresarial	1,00%
6	Outras atividades de serviços	1,00%
7	Atividade médica e ambulatorial restrita a consultas	1,00%
8	Preparação de docum. e serviços espec. de apoio administrativo	1,00%
9	Serviços de engenharia	1,00%
10	Cabeleireiro, manicure e pedicure	1,00%

Fonte: Sebrae, a partir dos dados da Receita Federal

Na figura 8, por setores de atividades de serviço da ME, destaca-se o transporte rodoviário de carga, com 2%, seguido de atividades de contabilidade, com 1 %, empatando com os demais serviços, como os de escritório e apoio



administrativo, manutenção e reparação de veículos, consultoria em gestão empresarial e outras atividades como demonstrado na figura 7.

Adicionado a isso, dada a importância das MPEs, identifica-se, na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte criada em 2006, segundo Sebrae 2018 o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das micro empresas e empresas de pequeno porte, brasileiras, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

O Sebrae destaca que “as MPEs representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB<sup>2</sup> e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país”.

Segundo Gersick (1997), as MPEs são essenciais à economia e influenciam os aspectos sociais do país por serem predominantes em todo o mundo.

Longenecker, Moore e Petty (1997) apontam algumas contribuições que as MPEs trazem para o meio em que estão inseridas, como, “geração de novos empregos, fonte de inovação, estimula competição econômica, auxilia as grandes empresas na produção eficiente de bens e serviços”, ou seja, fomenta a economia do país. A sobrevivência dessas empresas faz-se imprescindível.

### **2.3.1 Taxa de sobrevivência das MPEs**

Atualmente, nota-se as transformações ano a ano em uma velocidade assustadora. De acordo com estudos e pesquisas elencadas nesse trabalho, destacamos o quão relevante é a grande gama de Micro e Pequenas empresas.

Assim, a sua prossecução faz-se importante para o progresso econômico e social de um país. Pois ocasiona a geração de empregos, e aumento significativo no PIB.

Pesquisas apontam que o número de empresas optantes pelo Simples Nacional aumenta a cada ano, como é apresentado nas pesquisas realizadas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) 2016, “em dezembro de 2012, constatou-se, cerca de 7,1 milhões de empresas registradas

---

<sup>2</sup> PIB (Produto Interno Bruto)

nesse regime. Entretanto, observa-se uma questão que vem afetando o desenvolvimento das MPEs, baixa taxa de sobrevivência das empresas.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) 2017, “do total de 733,6 mil empresas que nasceram em 2010; somente, 277,2 mil (37,8%) sobreviveram até 2015”.

Nesse contexto, outros dados do IBGE, 2017 apontam que; “Após cinco anos da entrada no mercado das MPEs, a sobrevivência foi de 31,3% nas empresas sem pessoal ocupado assalariado; 57,8% na faixa de 1 a 9 pessoas e, na faixa de 10 ou mais pessoas ocupadas, foi de 67,1%”. Dessa maneira, destaca-se que organizações com mais colaboradores, conseguiram sobreviver às altas taxas de mortalidade.

### **2.3.2 Causas de mortalidades e dificuldades das Microempresas**

Como exposto anteriormente, destaca-se as taxas de sobrevivência das organizações, observa-se que quando diminui a taxa de sobrevivência aumenta o número de mortalidade das empresas. Tendo em vista que cada empresa tem sua cultura, valores e segmento, ou seja, cada empresa é única, causas distintas podem vir ocasionar nestas organizações.

Segundo o Sebrae (2016) “Não é possível atribuir a um único fator a causa da mortalidade, mas sim, a uma combinação de fatores”, que podem estar atribuídas “em quatro grandes áreas: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si”.

Para Pereira e Souza (2009), uma das principais causas da grande taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas constitui-se principalmente em seu estágio inicial de criação, particularmente nos dois primeiros anos de existência no mercado, devido à falta de informação e profissionalização das empresas.

Na visão de Chiavenato (2008, p. 15), “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam.” Desta maneira, ele ressalta algumas das possíveis causas de mortalidade nas empresas, conforme observa-se na figura 9.

Figura 9: Quadro causas mais comuns de falhas no negócio

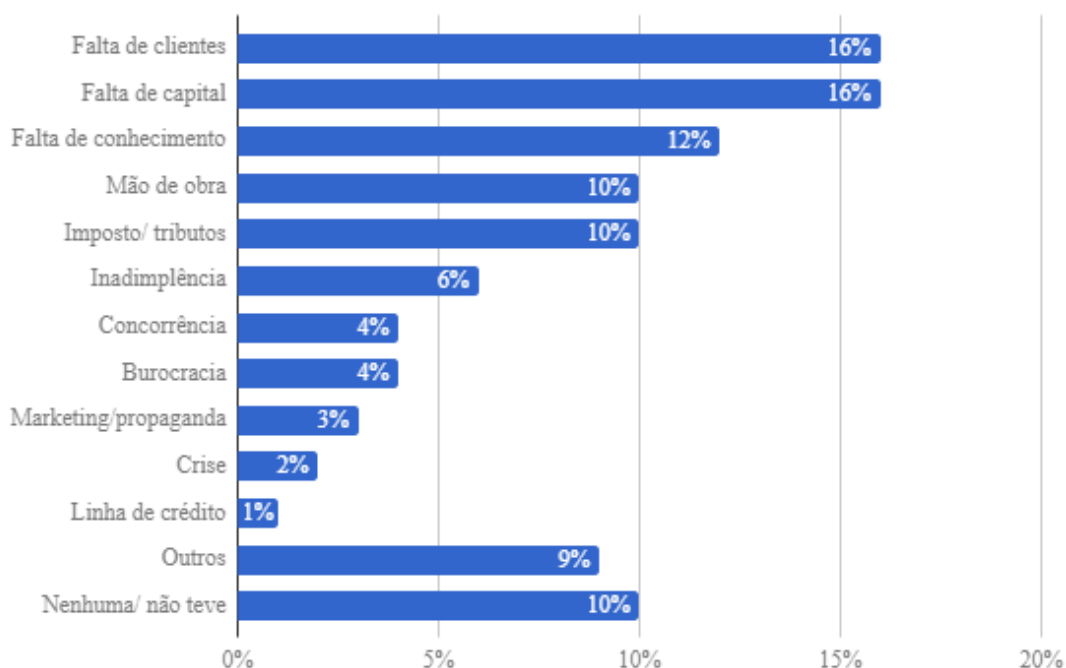
Inexperiência- 72 %	Incompetência do empreendedor Falta de Experiência de campo Falta de experiência profissional Experiência desequilibrada
Fatores econômicos - 20 %	Lucros insuficientes Juros elevados Perda de mercado Mercado consumidor restrito Nenhuma viabilidade futura
Vendas Insuficientes - 11 %	Fraca competitividade Recessão econômica Vendas Insuficientes Dificuldade de estoques
Despesas excessivas - 8 %	Dividas e cargas demasiadas Despesas operacionais
Outras causas - 3 %	Negligencia Capital insuficiente Clientes insatisfeitos Fraudes Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato (2008, p.15)

Na figura 8, constata-se a inexperiência no topo com 72%, seguido de fatores econômicos com 20%; vendas insuficientes com 11%; despesas excessivas 8% e outras causas 3%.

Ainda nesse contexto, apresenta uma pesquisa realizada pelo Sebrae em 2016, com empresas criadas entre 2011 e 2012, por meio de gráficos com as principais “dificuldades enfrentadas”. Tais resultados aparece na figura 10.

Figura 10: Gráfico qual é a principal dificuldade enfrentada no primeiro ano de atividade de empresa?



Fonte: Sobrevivência das Empresas no Brasil. Sebrae, 2016.

Desta maneira, observa-se na figura 10 que, a falta de clientes e a falta de capital como maiores dificuldades para as empresas com 16%, seguido da falta de conhecimento com 12%; mão de obra e impostos/tributos com 10%; inadimplência com 6%; concorrência e burocracia com 4%; marketing/propaganda com 3%; crise 2%; linha de crédito 1%; outros 9% e nenhuma/não teve 10%.

## 2.4 Ciclo de vida organizacional das empresas

O ciclo de vida organizacional (CVO) é um estudo da gestão de empresas, que dentre diversas formas existentes, analisa as fases da organização. Dessa maneira, faz-se vital para que as empresas evoluam diante a todos os cenários e desafios possíveis que podem advir em tempos de instabilidade. Seja no comportamento do consumidor, nas alterações dos preços, inflações, nas novas tecnologias, na política regrada de corrupção, enfim aspectos externos que afetam a empresa como um todo. Tornando-se assim, um desafio para os empreendedores.

Segundo Adizes (2002, p.4), “Viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica às organizações.”

Diante disso, o estudo do CVO identifica a fase da empresa na qual está inserida e reflete ao empreendedor as mudanças necessárias para cada etapa.

Nesse sentido, Adizes (1998, p. 18) salienta que:

Os estágios de ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo.

Do ponto de vista do Borinelli (1998), o estudo do CVO é a questão da transição da organização de uma fase para outra. Para se desenvolver, a organização tende a passar para outra fase e, com sabedoria, nessa transição não enfrentará uma crise.

Segundo Marques (1994, p. 20), “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”.

Na figura 11, uma síntese de modelos de CVO de diversos autores.

Figura 11: Quadro Modelos de ciclo de vida organizacional

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Estágios de Crescimento	Adizes	1993	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude 6. Estabilidade 7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte
Características de Gestão	Greiner	1972	1. Criatividade 2. Direção 3. Delegação 4. Coordenação 5. Colaboração
Estágios de Crescimento	Adizes	1993	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude 6. Estabilidade 7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte
Características de Gestão	Greiner	1972	1. Criatividade 2. Direção 3. Delegação 4. Coordenação 5. Colaboração
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1. Concepção 2. Gestação e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	1994	1. Estágio conceitual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo 9. Estágio inovativo

Fonte: Adaptado de Borinelli, 1998.

Devido ao amplo estudo do CVO, a partir de diversos autores e diversas vertentes, destaca-se de forma simplificada, o modelo de Adizes, por ser mais adaptável a vários tipos de organizações. O modelo de CVO do autor, apresenta-se nesta sequência: Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Paranoia (burocracia incipiente), Burocracia e Morte. Na figura 12, o modelo de ciclo de vida organizacional.

Figura 12: Modelo de ciclo de vida Organizacional Adizes



Fonte: modelo de ciclo de vida organizacional Adizes (2002, p.4)

A fase do primeiro estágio de desenvolvimento, denominado de **Namoro**, ainda é uma ideia pela qual o empreendedor está apaixonado pela empresa dos sonhos.

A segunda etapa é a **Infância**, na qual o negócio deixa de ser sonho e passa a operar e produzir resultados.

Minuzzi, Grapeggia, (2008, p. 33), afirma que;

Quanto à organização, nesta etapa, existem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos colaboradores. As decisões estão centralizadas na figura do empreendedor, que irá enfrentar muitos problemas, para os quais nem sempre está preparado, como por exemplo: reclamações de clientes, fornecedores insatisfeitos, gerentes de bancos desconfiados, funcionários descomprometidos.

Nessa fase normalmente, o empreendedor trabalha longas horas por estar no começo do empreendimento e com poucos funcionários. Deste modo, sobrecarrega os trabalhos da organização.

Segundo Araújo e Araújo (2015, p. 82);

Uma infância saudável é aquela que o crescimento é equilibrado, o fundador possui o controle das operações e das rotinas diárias. Normalmente, trabalha longas horas, não delega e toma todas as decisões da empresa. Portanto, haverá a mortalidade infantil quando o

fundador se entediar, se sentir alienado de sua criação ou perder o controle sobre ela.

Nesse estágio da **Infância**, Adizes (1998) aponta a dependência operacional da empresa com o fundador, e caso venha a faltar, não haverá um substituto capaz de manter a organização.

Na terceira fase de **Toca-Toca**, denomina-se uma empresa com vendas em crescimento, no qual passa-se a impressão de que a organização está em ascensão. Porém essas premissas, podem ocasionar uma certa arrogância, levando ao esquecimento das dificuldades enfrentadas na infância. (ADIZES,1998). O aumento significativo das vendas faz com que os empreendedores percam o foco e invistam em ações, produtos, ou serviços sem necessidade, ou até mesmo se aventuram em outros empreendimentos desconhecidos.

Na quarta fase a **Adolescência**, segundo Araújo e Araújo (2015, p. 33), ressalta que “a empresa buscará sua independência. Nesta fase, é impossível não delegar, mas será preciso tomar cuidado para não perder o controle. A empresa terá que se tornar mais profissional, o que requer a contratação de um administrador externo”.

Entretanto, ainda nessa fase, nota-se uma resistência por parte do fundador em passar o bastão para um novo gestor. Nesse sentido Adizes (p.51) afirma que “quanto mais tempo ele segurar as rédeas, mais demorado será o processo dos outros aprenderem a tomar e a implementar suas próprias e boas decisões”.

Adizes (2004) afirma ainda que, os conflitos de interesses nessa fase são normais, mas não podem afetar o respeito mútuo entre os membros da organização, gerando, assim, divórcio e muitas vezes resultando na venda da empresa.

A quinta fase, **Plenitude**, que segundo Adizes (1998, p. 61) “é o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade”. Neste estágio a empresa tende a seguir metas e planos, que resultam na plenitude de suas vendas e a fidelização de clientes.



Na sexta fase **Estabilidade**, localizada no topo, a empresa normalmente neste estágio reflete a sensação de tranquilidade, pois as vendas estão estáveis e os clientes fidelizados.

Porém, esse momento, torna-se preocupante, pois a empresa desacelera e para de investir em planos de marketing, em novos produtos ou serviços.

Nesse sentido, segundo o Instituto Adizes (2004) “a queda está posicionada no topo da curva do ciclo de vida, mas não é o lugar para estar. Essa posição é um privilégio em que a vitalidade organizacional está no seu máximo. As empresas que estão na fase de queda começaram a perder sua vitalidade e estão envelhecendo”.

A sétima fase **Aristocracia**, corresponde ao estágio de envelhecimento ou início do declínio. No Instituto Adizes (2004) cita algumas características das empresas nesse estágio;

- São ricos em dinheiro e têm demonstrações financeiras muito fortes.
- Reduziu as expectativas de crescimento.
- Demonstrar pouco interesse em conquistar novos mercados, tecnologias e fronteiras.
- Concentre-se em realizações passadas, em vez de visões futuras.
- Suspeita de mudança.

O oitavo estágio denomina-se Paranoia ou **Burocracia incipiente**. Nessa fase segundo o Instituto Adizes (2004) “a paranóia congela a organização. A sobrevivência pessoal e as guerras territoriais absorvem toda a energia disponível, deixando pouco para lidar com as necessidades dos clientes ou do mundo fora da organização”. A empresa, nessa etapa, tende a culpar uns aos outros, preocupados em apontar um culpado da crise do momento.

Na nona fase, **Burocracia**, a empresa é incapaz de gerar recursos suficientes para se sustentar, nesse estágio, dificilmente a empresa consiga sobreviver, a não ser que que tenha outras empresas com interesses ou com ajuda econômica.

A décima fase, a **Morte**, fase em que normalmente é ocasionada a falta de interesse na empresa, com total falta de perspectiva da mesma.

De modo simplificado, conforme mostra a figura 13, apresenta as principais características de cada estágio, exceto de namoro e morte.

Figura 13: Quadro Principais características dos estágios

ESTÁGIO	PROCESSO DECISÓRIO	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DESEMPENHO FINANCEIRO
<b>Infância</b>	Centralizado nas mãos do fundador.	Informal: excesso de trabalho não permite	Informal rígido: Centrado no proprietário	Caixa negativo
<b>Toca-toca</b>	Alterna períodos de centralização e descentralização	Informal, com investimentos em vários negócios	Poucos e informais	Caixa positivo (vendas em expansão)
<b>Adolescência</b>	Processo de descentralização, com divisão do poder, entre o fundador e o administrador	Pouco estruturado e focado na transposição de metas (vendas x lucro)	Controle de custos e da melhoria qualidade	As vendas são boas, mas os lucros caem (preocupação com custos)
<b>Plenitude</b>	Descentralizado, mas unido pelo planejamento	Formal, sendo estabelecido o planejamento e perseguição dos planos e objetivos.	Autocontrole com o uso de orçamento rígido	Manutenção das vendas e da lucratividade. (controle de custos)
<b>Estabilidade</b>	Descentralizado e focado nas relações interpessoais	Formal, focado no lucro a curto prazo, valorizando os produtos existentes	Controles baseados em dados financeiros.	Visão de lucro no curto prazo
<b>Aristocracia</b>	Descentralizado com formação de grupos informais brigando pelo poder de forma política	Planejamento baseado nos produtos e mercados existentes.	Rígidos, focado em como as coisas são feitas e não em por quê	A empresa perde participação de mercado, receitas e lucros em queda
<b>Paranóia</b>	Centralizado	Perda de foco nos clientes e mercados	Grande quantidade de controles	Drástica redução de lucratividade
<b>Burocracia</b>	Centralizado	Sem foco no cliente, preocupado com questões internas	Grande quantidade de controles, sem finalidade	Caixa deficitário sem condições de mantê-la

Fonte: principais características do CVO-Adizes 2002

## 2.5 Recrutamento e Seleção

No processo de recrutamento, torna-se necessário, em um primeiro momento, estabelecer o perfil dos candidatos que possuam competências adequadas ao cargo em que se pretende empregá-lo e à organização.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 165), “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Dentro dessa perspectiva, é essencial considerarmos também aspectos culturais e políticos, não deixando de lado as questões “de quem precisamos”, “para que precisamos” e “por que precisamos”. Revelando valores, atitudes, habilidades, conhecimento e experiência, o que possivelmente agregará valores às organizações.

No recrutamento de candidatos nos dias atuais, faz-se imprescindível a transparência das empresas, buscando um canal de informação e de construção de imagem organizacional. As pessoas desejam conhecer a qualidades das organizações e vice-versa, de forma a atrair mais candidatos qualificados.

Segundo Chiavenato (2010, p. 104) “As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências”.

O recrutamento pode ser tanto interno como externo. O recrutamento interno avalia funcionários que atuam na própria organização, e verifica-se, a vaga em aberto se encaixa com a próprio esperado. Nesta etapa, o funcionário pode ser promovido ou transferido para outras atividades. O processo externo, procura candidatos fora da organização, ou seja, talentos que possam dispor das habilidades necessárias para vaga disponível. (CHIAVENATO, 2010).

Quem executa normalmente o recrutamento e a seleção são profissionais do RH, supervisores, gerentes e diretores. Do mesmo modo, algumas empresas de grande porte optam por agências de emprego e consultorias.

Após o recrutamento, vem a seleção “propriamente dita, que pode ser definida como um conjunto de atividades de coleta e utilização de informação sobre os candidatos recrutados” (PINTO, et al, 2003, p.68).

Para Chiavenato (2010, p. 114), “O recrutamento corresponde o processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo”.

Sobretudo, nem sempre a escolha do candidato revela que ele seja mais inteligente, mas sim, que é o capacitado a exercer determinada função. A seleção faz-se indispensável, porque as pessoas são diferentes e possuem afinidades e talentos distintos umas das outras, o comportamento influencia diretamente no processo seletivo.

No entanto, compreende-se que o recrutamento e seleção podem trazer perdas e ganhos a curto, médio, e longo prazo na escolha de um funcionário.

Desse modo, ao transpor algumas etapas acima mencionadas, a curto prazo, as perdas podem vir acarretar numa contratação não acertada, postergando o preenchimento da vaga. Tal situação observa-se em pequenas empresas normalmente com número pequeno de funcionários, que eliminam essa fase.

A médio prazo podem ocorrer mudanças no comportamento dos funcionários, ao se depararem com conflitos, ou seja, podem vir a demonstrar outras atitudes antes não apresentadas no dia da entrevista, fugindo do controle da empresa. A longo prazo, ao expandir seus negócios, poderá haver um crescimento dos problemas citados.

No que se refere aos ganhos, possivelmente a curto prazo, haja uma contratação imediata e assertiva, e a médio prazo alinhe uma parceria e prestação de serviços. Ocorrendo longo prazo, aumento na produção e provavelmente, gerando lucros para empresa.

## **2.6 Sistemas de Recompensas**

O sistema de recompensa é a forma de atrair, motivar e reter colaboradores, além de criar condições para que eles desenvolvam suas competências técnicas e se alinhem aos objetivos da empresa.

Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 279), ressalta que “Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada”

Os colaboradores das empresas, recebem como fruto dos seus trabalhos remunerações. Diante disso, tem-se a remuneração total, que segundo Chiavenato (2010) é constituída de três componentes principais, remuneração básica, incentivos salariais e benefícios”.

Somado a isto, observa-se as recompensas organizacionais, que podem ser financeiras, diretas e indiretas, e recompensas não financeiras.

Recompensa financeira direta corresponde ao dinheiro agregado ao salário, como comissões, bônus etc. A recompensa indireta são as férias, décimo terceiro, horas extras, adicionais e gorjetas. A recompensa não-financeira, reconhecimento, auto estima e qualidade de vida no trabalho, (CHIAVENATO, 2010).

Ainda de acordo com Chiavenato (2002, p. 240) as recompensas indiretas são as “facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações”.

Essas premissas apontam que, nos dias atuais torna-se imprescindível o emprego de sistemas de recompensas, visto que, antigamente, o salário fixo e pagamento em dia, significava estabilidade e satisfação por longos anos.

Hoje tantas influências do cotidiano, exemplo disto, a política totalmente instável regada a corrupções e notícias de roubo e morte, causando frustração e indignação nas pessoas. Deste modo, deve-se pensar no ser humano antes de ponderar só o dinheiro, para que assim sintam-se mais valorizados e motivados.

Portanto, nota-se o quão importante é atribuir sistema de recompensa nas organizações. Resultando em uma forma a mais de atrair e reter funcionários importantes e necessários.

## **2.7 Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento é um processo de educação profissional, desenvolvido pela empresa, com objetivo de capacitar a mão-de-obra para suprir suas necessidades, pois “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Chiavenato (2010, p. 367) aponta que,

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

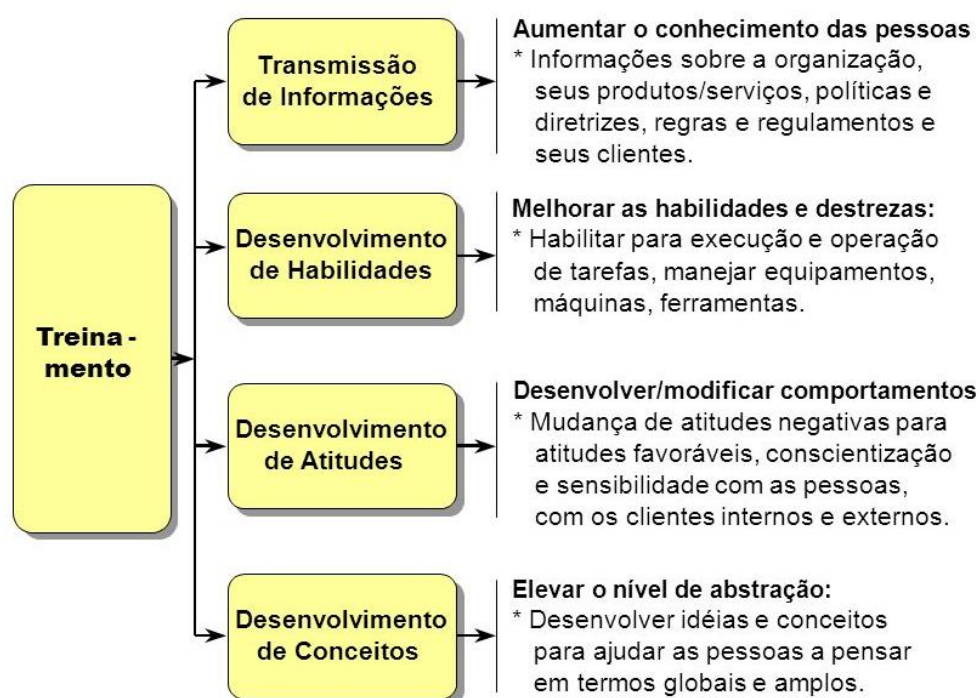
Diante disso, com o mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessária a atualização e qualificação dos funcionários, cuja sobrevivência e

crescimento dependem das formas que eles encontram para diferenciar-se dentro da área que atuam.

Atrelado a isso, segundo Chiavenato (2010), apresenta-se uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, embora parecidos, seus aspectos relacionados a tempo são distintos. No treinamento orienta-se para o presente, para cargo atual. No desenvolvimento, há uma preparação para cargos futuros. Porém ambos seguem na direção do conhecimento.

Na figura 14, Chiavenato 2010 apresenta algumas etapas do processo de treinamento.

Figura 14: As quatro etapas do processo de treinamento



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 372

Dessa maneira, as etapas do treinamento apresentadas começam em um primeiro momento na transmissão de informações, ou seja, informações sobre a organização como um todo, em seguida, desenvolvimento das habilidades, aperfeiçoar as competências dos colaboradores. Seguido do desenvolvimento de

atitudes, para mudança no comportamento, interno e externo. E por fim desenvolvimento de conceitos, desenvolver ideias e conceitos amplos.

Ainda nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 373) destaca; “em tempos de mudança e inovação na nova onda da Era da informação ele precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e competitividade das organizações”.

Desse modo, observa-se, que no treinamento e desenvolvimento, os funcionários e as organizações, tendem a desenvolver novas aptidões. Para que desta forma consigam passar pelos novos desafios e as novas mudanças organizacionais.

### **3 ESTUDO DE CASO NO MERCADO NORUEGA**

O estudo de caso será desenvolvido em uma empresa de comércio varejista, com venda de produtos básicos de consumo e utilidades domésticas no Mercado Noruega, por meio de entrevista com o proprietário da empresa.

#### **3.1 Apresentação da organização Estudo de Caso**

Osório Jeronymo da Silva, proprietário, 60(sessenta) anos, vive em Americana. Ele foi dono de um comércio de compra e venda de veículos usados, localizado na Avenida da Saudade durante 20 (vinte) anos. Casado com Lourdes Rodrigues, 56 (cinquenta e seis) anos, que também o auxiliava no estacionamento. Eles têm duas filhas: Franciele, 30 (trinta) anos, casada, cursando o curso superior de Gestão Empresarial na instituição FATEC Americana; e Daniele, com 32 (trinta e dois) anos, casada, formada em Letras português/espanhol.

Em 2002 (dois mil e dois), cansados da venda de carros e com a forte crise nesse setor, juntos, decidiram vender o estacionamento. Segundo Osório, na “providência de Deus”, comprou o Mercado Noruega, mudando totalmente o ramo de atividade.

Compraram o mercado acreditando ser uma boa oportunidade, porém, não tinham conhecimento do ramo alimentício e não realizaram uma pesquisa ou consultoria. Porém sempre identificou a necessidade de investir em atendimento e na qualidade dos produtos.

#### **3.2 Missão, Visão e Valores**

“A missão representa a razão de ser da organização, sua identidade, e é uma declaração escrita que descreve o propósito, os valores, os princípios e as linhas orientadas da organização” (SOBRAL, 2008, P.136). Segue a missão da empresa:



"Atender com qualidade todos os nossos clientes, fornecedores e colaboradores, a fim de garantir a satisfação, oferecendo alimentos e produtos básicos de consumo".

### **3.2.1 Visão**

"É a declaração do que a organização deseja ser" (SOBRAL, 2008, p.136).  
Dessa maneira segue a visão do Mercado:

"Ser exemplo de ótimo serviço na região de varejo alimentício, com foco sempre no contínuo processo de melhoria e expansão".

### **3.2.2 Valores**

Os valores com os quais a Empresa compactua:

"Atuar sempre com respeito, honestidade e humildade com seus clientes, fornecedores e colaboradores".

## **3.3 Identificação do segmento**

O objeto de estudo para o desenvolvimento do estudo de caso é um mercado que atua no ramo varejo alimentício, com setores de mercearia, produtos de higiene pessoal, produtos de limpeza, congelados bebidas, carnes, hortifrúti e utilidades domésticas. O horário de atendimento é de segunda a sábado das 8h às 19h com intervalos para o almoço das 13h às 14h30 min.

## **3.4 Concorrentes**

O principal concorrente direto é outro mercado do mesmo porte no bairro com a distância de aproximadamente 500 (quinhentos) metros.

A qualidade das carnes, frutas e suas variedades, faz com que o Mercado Noruega não perca seus consumidores. O atendimento e o respeito pelos clientes são seu maior diferencial.

### **3.5 Fornecedores**

As mercadorias do Mercado Noruega, são adquiridas através de fornecedores fixos.

Desse modo, as compras para o setor do açougue, como carnes bovinas, suínas, aves, embutidos, frios e laticínios, são adquiridas semanalmente.

Tendo em vista o aumento da preocupação dos clientes com a saúde e na busca por produtos com qualidade, na seção do hortifruti, as compras são efetuadas no Ceasa em Campinas, de uma a duas vezes por semana, conforme se fizer necessário. Dessa maneira, o mercado oferece produtos de qualidade e sempre frescos. As compras desses dois setores são efetuadas pelo proprietário.

As bebidas tais como: refrigerante, suco, água, cerveja e bebidas quentes, são fornecidos semanalmente. A cada quinze dias, os atacadistas que distribuem toda a parte de mercearia, lataria e farináceos, verificam a necessidade de sua reposição. As compras são realizadas pela auxiliar administrativo.

### **3.6 Clientes**

Os principais clientes do Mercado Noruega são os moradores do bairro e/ou suas imediações, atendendo às necessidades da população para que não tenham que deslocar-se para mercados localizados no centro.

### **3.7 Fatores econômicos, culturais e tecnológicos**

O ramo de varejo alimentício no qual a empresa está inserida depende de diversos fatores.

Dentre tais fatores, num primeiro momento, destaca-se o econômico, pois a instabilidade da inflação, impacta nas constantes alterações nos preços dos produtos. É importante considerar também a média das estimativas para a alta do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), segundo o Boletim Focus “a projeção para a inflação em 12 meses subiu, de 4,77% para 4,80% em 2017”.

Nesse cenário, nota-se o quão esses aspectos afligem no custo de funcionamento da organização, como a compra de novos equipamentos, materiais e bens, atrelado às manutenções preventivas ou corretivas da empresa. Fatores esses que também interferem no poder de compra dos clientes, hábitos de gasto, e o volume de vendas.

Somado a isso, destaca-se os fatores culturais, em que as mudanças no comportamento de compra dos consumidores, afetam diretamente o Mercado.

Visto que os consumidores estão cada vez mais informados, exigentes e impondo novas demandas para o varejo, o novo consumidor busca produtos de qualidade, preços baixos, alta variedade, comodidade e praticidade.

Desse modo, nota-se que os avanços tecnológicos vão de encontro ao novo comportamento dos clientes. Posto que, uso da internet torna-se cada vez mais acessível, e que através do seu uso tem-se a comodidade da busca de melhores preços, em comércios varejistas e atacadistas da região, sem precisar se deslocar até a loja.

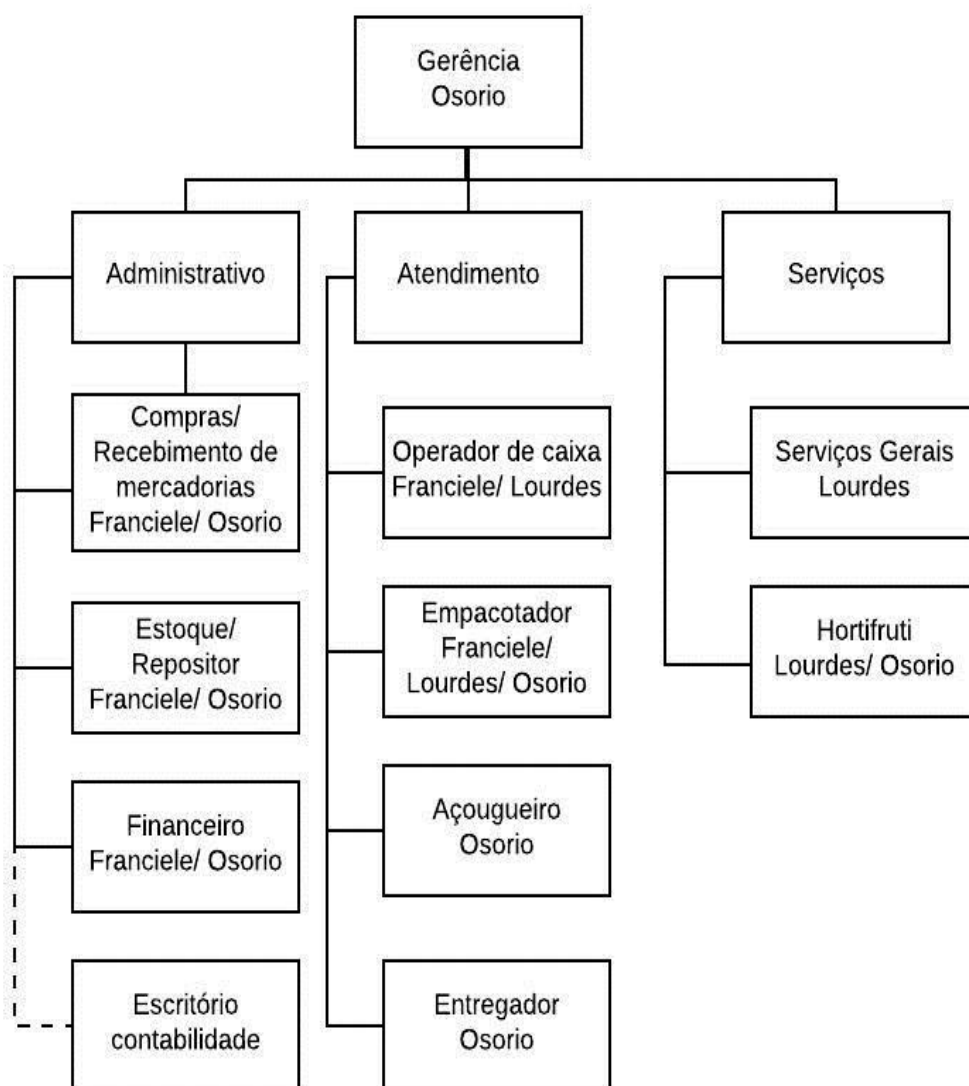
Segundo uma pesquisa Total Retail (2017), da PwC (PricewaterhouseCoopers), “63% dos entrevistados no Brasil disseram ter realizado mais pesquisas em sites e *apps* de preços em diferentes varejistas para encontrar o menor preço e, dessa forma, economizar”.

Essa constatação mostra a necessidade das empresas se renovarem sempre.

### **3.8 Organograma**

A estrutura organizacional ou formal de uma organização se constitui através da distribuição dos cargos. Para Chiavenato (2009 p. 60) “cada cargo representa um conjunto de atividades desempenhado por um ocupante que tem uma posição definida no organograma”. Na figura 15 apresenta-se o organograma do Mercado Noruega.

**Figura 15: Organograma da Empresa**



Fonte: Proprietário do Mercado Noruega

Na figura 15, o organograma da empresa em estudo, de acordo com cada função e os nomes de cada funcionário.

### **3.9 ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO**

**1- Em que ano a empresa começou? E como foram os primeiros anos da empresa?**

“A empresa teve seu início ao meu comando em 2002, os primeiros anos da empresa foram de muita expectativa de grandes vendas, pois a economia do país favorecia juros mais baixos e menos impostos para pagar. A família inteira também trabalhava e tinha total comprometimento com a empresa, como estávamos começando era tudo novidade e tinha bastante pique para o trabalho”.

**2- Qual horário de funcionamento da empresa nos primeiros anos? E como era a tua rotina de trabalho na empresa?**

“O horário de funcionamento era de segunda a sábado das 8:00 as 19:00 e aos domingos das 8:00 ao 12:00. A rotina de trabalho começava no domingo, no final do expediente, pois o setor de hortifrúti e o açougue as mercadorias eram armazenadas de forma correta nos freezers e geladeiras, além de repor as bebidas como suco, cervejas e refrigerantes, para que na segunda feira as geladeiras estivessem abastecidas. De segunda a sexta-feira, eram verificadas as faltas das mercadorias e as compras das mesmas eram efetuadas. Nos primeiros anos feitas as compras eram feitas por minha esposa Lourdes e por mim Osorio. Cuidava de toda parte administrativa de contas a pagar e receber de clientes e fornecedores. Além de uma e/ou duas vezes por semana, efetuava as compras no Ceasa de Campinas”.

**3- Como era o quadro de funcionários nos primeiros anos? Quais as funções exercidas?**

“O quadro de funcionários, basicamente era composto por minha família, por mim Osorio, que cuidava da parte administrativa e compras. Minhas filhas revezavam no caixa e na reposição de mercadorias. Minha esposa na parte das compras para

o mercado, organização do hortifrúti e auxiliava na parte da limpeza. O único funcionário de fora era do setor do açougue, com a função de açougueiro”.

**4- Como era vivência em trabalhar em família? delegar ordens e tomar decisões?**

“A vivência em trabalhar em família sempre foi muito boa, pois convivia com quem amo, e tinha total confiança e liberdade no dia a dia. Delegar ordens já se tornava um pouco complicado, pois tinha que pensar e verificar como conversar para delegação das ordens que eram necessárias, certas vezes, tinha conflitos, mas logo era solucionado. Na tomada de decisão também, era centralizado em mim e minha esposa, os dois tinha que chegar num consenso para tal. E nem sempre pensávamos iguais, muitas vezes tornava complicado”.

**5- Você planejou metas para empresa de como seria o futuro? Quais metas?**

“Sim, planejei em ver minha empresa, sob o comando de minhas filhas, juntamente com equipe de funcionários. Conseguir proporcionar uma formação acadêmica para ambas. Adquirir novos maquinários, além de crescer em tamanho, volume de vendas e até, em abrir mais lojas”.

**6- O Senhor alcançou as metas planejadas?**

“Consegui em partes, tive uma longa caminhada durante esses 16 anos no Mercado e minha filha mais nova conseguiu assumir a parte administrativa da empresa, e a função de compras dos setores de mercearia, produtos de limpeza, higiene e utilidades domésticas. Além de ter iniciado sua vida acadêmica. Já minha filha mais velha nunca gostou do comércio, até terminar sua faculdade trabalhou na empresa, depois não quis mais, preferiu seguir sua formação em Letras, e passou a atuar como professora de espanhol. O volume de vendas aumentou, mas como todas as vendas era como uma gangorra que subia e descia, mas estava muito satisfeito, além de ter crescido em proporções no mix de

produtos, aumentando a variedade e atraindo novos clientes. Consegui adquirir grande parte de novos maquinários para loja. Já o aumento no quadro de funcionários, ficou a desejar, normalmente o funcionário ficava pouco tempo na empresa”.

**7- No momento que sua filha assumiu a administração teve dificuldades nessa mudança? Como foi?**

“Não tive dificuldades nessa mudança pois no caso era minha filha que estava assumindo esta função, tinha total confiança nela, tinha um pouco de receio de como iria ser, mas grande parte das decisões acabavam voltando para mim, discutíamos juntos a tomada de decisão. Eu estava cansado da rotina diária e tantas funções que exercia junto.

**8- O Senhor Teve necessidade de contratar novos funcionários para empresa? Quando? E para qual função?**

“Sim, várias vezes senti necessidade de contratar novos funcionários, principalmente em épocas festivas, como páscoa, natal e ano novo. Mas em particular em dois momentos mais preocupantes quando minha filha mais velha, não trabalhava mais na empresa. Depois quando minha filha mais nova começou a estudar, e começou a trabalhar no período da manhã e no período da tarde quando retornava da faculdade. O cargo que sempre estava em aberto era para função de repositor, seguido da função de caixa.

**9- No momento em que uma das suas filhas se desvinculou da empresa teve necessidade da contratação de uma nova funcionária para substituí-la? Como enfrentou essa mudança?**

“Sim, tive essa preocupação de uma nova contratação, mas acabei deixando passar, pois com uma das filhas e minha esposa, achei que fossemos conseguir prosseguir com o Mercado. Tive muita dificuldade nessa mudança, pois não via minha empresa sob o comando de outra pessoa, se não fosse minhas filhas.

**10- Tinha dificuldades para contratar funcionários? Quais? Quanto tempo em média exerciam a função?**

“Tive muitas dificuldades em contratar funcionários, pois normalmente no comércio os dias e horário para o trabalho era aos sábados, domingos e feriados, e as pessoas não estavam dispostas a trabalhar nesses dias. Queriam estar com a família, ou eventualmente encontravam outro emprego. Nunca entendi o porquê os funcionários de empresas de pequeno porte e de família, não levavam a sério as regras. Quando contratadas trabalhavam em média 1 ano na empresa para função de repositor, para açougue tive funcionário que trabalhou 6 anos na empresa.

**11- A empresa possuía recrutamento e seleção? Como era feito?**

“Posso dizer que, a empresa não tinha recrutamento e seleção, pois uma vez que não tinha conhecimento sobre esse processo. Então de maneira informal, no sentindo que nunca coloquei as vagas em aberto em jornais, sites ou agências, contratava somente pessoas que moravam perto, às vezes clientes, ou indicação de pessoas conhecidas. Apesar de tudo sempre contratei sob o regime da CLT (consolidação das leis trabalhistas)”.<sup>3</sup>

**12- A empresa fazia treinamento e desenvolvimento de funcionários? Como era feito?**

“Da mesma forma como respondi anteriormente, posso dizer que não tinha esse processo, o que basicamente fazia era treinar o funcionário na função que ele exercia. Minhas filhas a minha esposa que cuidava dessa parte.

---

<sup>3</sup> CLT (consolidação das leis trabalhistas)”.<sup>3</sup>



**13- A empresa tinha sistemas e recompensas? Como era feito?**

“Não entendo muito desse processo, então posso dizer que a empresa contratava o funcionário sob regime de CLT e pagava todos os benefícios que o escritório enviava todo mês para empresa.

**14- Como eram as folgas, as férias do Sr. Proprietário, os demais da família, e os funcionários?**

“Nunca tive férias, durante esses 16 anos de empresa, folgas somente em feriados santos, por ser católico não abria o Mercado, os demais feriados trabalhávamos até 12:00. Assim era com minhas filhas e minha esposa. Os funcionários trabalhavam em feriados quando escalados, tinham suas folgas semanais e férias de direito de acordo com a CLT.

**15- Como foram os últimos 5 anos da empresa**

“Nesses últimos 5 anos da empresa foram difíceis, pois tudo começou com a saída do açougueiro que se aposentou, então pensando que não iria achar outra pessoa de confiança, assumi a função de açougueiro. Depois com passar dos anos com saída da minha filha e a outra ficando meio período na empresa, acabei ficando totalmente desestruturado, não estava devidamente preparado com funcionários que pudesse substituí-las. Então na busca dessa nova funcionária, trabalhava dobrado com total sobrecarga das funções para nós 3. Alterei os horários de funcionamento, já não abria mais aos domingos, e para que pudéssemos almoçar, de segunda a sexta fechava para o almoço.

**16- Quantos anos o Mercado Noruega ficou sob teu comando? comente algum ponto que gostaria de falar.**

Finalizando a entrevista foi perguntado para Sr. Osorio, quantos anos o Mercado Noruega ficou sob o comando do mesmo, e que ele comentasse algum ponto que gostaria de falar, ele respondeu, “O Mercado ficou sob meu comando, do dia

01/05/2002 até 31/07/2018, exatos 16 anos e 2 meses. Sim gostaria de falar que a empresa foi vendida para outro proprietário. O mercado estava sem nenhuma dívida ou princípio de falência. Mas o cansaço tinha tomado conta de mim e não queria ficar mais na empresa.

### 3.9.1 Análise do Ciclo de vida organizacional do Mercado Noruega

Para melhor análise do CVO da empresa em estudo, destacou-se a figura 16, as principais características do estudo Adizes na fase de crescimento.

Para que desta maneira, possa identificar qual estágio do Mercado Noruega.

Figura 16: Principais características do CVO

<b>Estágio</b>	<b>Processo decisório</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Controle</b>	<b>Desempenho financeiro</b>
<b>Infância</b>	Centralizador nas mãos do fundador	Informal: excesso de trabalho não permite	Informal: rígido centrado no proprietário	Caixa negativo
<b>Toca-toca</b>	Alterna períodos de centralização e descentralização	Informal, com investimentos em vários negócios	Pouco e informais	Caixa positivo, vendas em expansão
<b>Adolescência</b>	Processo de descentralização com divisão do poder, entre fundador e administrador.	Pouco estruturado e focado na transposição de metas, vendas x lucros	Controle de custos e da melhoria da qualidade	As vendas são boas, mas os lucros caem (preocupação com os custos)

Desse modo, após a análise, da figura 16, e a entrevista com o proprietário, identifica-se no primeiro estágio a infância, que ressalta, o **processo decisório**; sempre centralizado nas mãos do fundador, no caso da empresa do estudo de caso “o processo centralizado nas mãos do proprietário. **Planejamento**; informal com excesso de trabalho não permitia o planejamento, “na empresa muitas funções com poucas pessoas trabalhando e pouco conhecimento em planejamento”. **Controle**, informal, rígido centrado no proprietário “as mesmas encontradas no Mercado”. **Desempenho financeiro**, caixa negativo, no caso da empresa em estudo o proprietário não mencionou situação financeira.

No estágio Toca-Toca, **processo decisório**; alterna períodos de centralização e descentralização, “na empresa, fase em que o proprietário começou a delegar ordens para sua filha mais nova Franciele”. **Planejamento**; informal, com investimentos em vários negócios, “na empresa em estudo, o proprietário contou que, investiu na variedade de produtos e na aquisição de novos maquinários”. **Controle**; pouco e informais, “no caso do Mercado, estava ainda sob controle do proprietário e informal”. **Desempenho financeiro**; caixa positivo, vendas em expansão, “o proprietário comentou que as vendas expandiram com aumento do mix de produtos”.

No estágio, adolescência, **processo decisório**; processo de descentralização com divisão do poder, entre fundador e administrador, “neste estágio o proprietário passou o processo da administração para filha mais nova, mas em alguns momentos o aval final era dele”. **Planejamento**; pouco estruturado e focado na transposição de metas, vendas x lucros, “a empresa enquadra nestes quesitos”. **Controle**; controle de custos e da melhoria da qualidade, “o proprietário sempre destacou a importância de manter a qualidade dos produtos”. **Desempenho financeiro**; as vendas são boas, mas os lucros caem (preocupação com os custos), “neste aspecto o proprietário não comentou.

Com base da entrevista com o proprietário, conclui-se que a empresa atingiu até o estágio da Adolescência, como um divórcio, pois tal premissas apontam na citação de Adizes (2004), que afirma, ainda que os conflitos de interesses nessa fase são normais, mas não podem afetar o respeito mútuo entre os membros da organização, gerando, assim, divórcio muitas vezes “resultando na venda da empresa”.

Na figura 17 o modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes, no qual aponta em qual estágio a empresa do estudo de caso atingiu.

**Figura 17: Ciclo de vida organizacional**



Fonte: Adaptação da autora, na figura de Adizes, (1990, p. 4)

Diante deste contexto, na entrevista atrelado com CVO, observa-se que o proprietário mencionou o cansaço vivido nos últimos anos da empresa, e que ficou desestabilizado com saída de uma de suas filhas, e achando que conseguiria superar com sua filha mais nova e sua esposa, não treinando outra pessoa para assumir tal cargo.

Em alguns pontos da entrevista o mesmo cita também as tentativas infrutíferas de contratar um novo funcionário e a permanência dos mesmos na empresa. Pois sem o conhecimento prévio dos processos de recrutamento e seleção, para que pudesse contratar pessoas hábeis aos cargos disponíveis.

Somado a falta de sistemas de recompensas para motivação dos funcionários. Sem o treinamento adequado e o desenvolvimento para que implantasse habilidades e conceitos novos na empresa, para permanência destes colaboradores.

Neste aspecto nota-se na empresa, que o medo da mudança, ou seja, o medo de uma gestão de mudança organizacional (reestruturação) na forma de

gerenciar o Mercado no comando de um funcionário externo que não fosse da família.

Desse modo, McKinley apud Crainer (2000, p.148), confirma que;

Há muitas razões pelas quais as pessoas evitam a mudança, pois ela significa uma ameaça. Significa fazer tudo diferente e talvez a pessoa não domine essa nova forma de fazer as coisas. Mudar é difícil. É sempre mais fácil continuar fazendo tudo do jeito familiar do que tentar algo novo. Mudar é arriscado.

O medo da mudança ronda o ser humano, mudar normalmente requer, conversas, planejamento e estudos. Adaptar-se para novas mudanças em novos tempos de gestão.

Nesse sentido uma forma de avaliar as mudanças na empresa, poderia desenvolver-se estes 8 passos de Kotter apud Robbins (2005, p.428 ):

- Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária; “na empresa em estudo quando uma de suas filhas saiu da empresa, seria necessário de imediato planejar uma nova contratação para o cargo”.
- Formar uma coalizão com forças suficiente para liderar a mudança; “na empresa em estudo, poderia o próprio proprietário liderar, e estar aberto as novas mudanças”.
- Criar uma nova visão, para direcionar as mudanças;
- Comunicar a visão em toda organização;
- Dar autonomia aos outros para busca da visão, encorajando as pessoas assumir riscos; “no mercado, poderia ser contratação de novos funcionários, para que assim pudessem ter autonomia”
- Criar, planejar e recompensar metas; “na empresa, adequar sistemas e recompensas para os colaboradores”.
- Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças;
- Reforçar as mudanças através de novos comportamentos.

Desse modo, a aplicabilidade desses passos de mudança, poderiam precaver tais aspectos, promovendo a longevidade do Mercado Noruega.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente objeto de estudo trouxe um amplo conhecimento e ponderações nas pesquisas pertinentes a importantes ferramentas da gestão empresarial, em micro e pequenas empresas. Entretanto, nota-se, a escassez dos estudos no mundo acadêmico de tais ferramentas.

Dessa forma, pode-se notar a relevância e o enriquecimento acrescidos ao aprendizado ao colocar em prática em uma microempresa familiar, a aplicabilidade desses métodos.

Dentre elas estudou-se definição de micro e pequenas empresas, em que apresentando-se diversas vertentes e definições importantes. Elucidou-se então, em qual definição a empresa em estudo se enquadra. Destacou-se, as micro e pequenas empresas em setores importantes, que identificou a sua relevância para economia Brasileira.

Abordou-se também, as baixas taxas de sobrevivência das MPEs, atrelado as causas mortis. Observou-se, desse modo, quais as causas que levaram a organização em estudo a cessar suas atividades. Destacando-se assim, a preocupação em utilizar esses estudos e ferramentas que possam precaver as organizações em tempos de crises e mudanças.

Identificou-se ainda o ciclo de vida organizacional, importante ferramenta que permitiu a identificação do estágio em que o Mercado Noruega parou seu funcionamento. Tornando-se assim possível explorar quais medidas poderiam ter sido tomadas para antever os possíveis erros cometidos.

Ainda diante desse contexto, explanou-se a Gestão de mudança organizacional, processo de alocação de recursos de forma a reestruturar a organização com o objetivo de melhorar sua eficácia. Observando-se na empresa a resistência a essa mudança organizacional, ou seja, no aspecto de se reestruturar para uma nova sucessão, não só com pessoas da família, mas, principalmente com pessoas distantes deste vínculo. Sobrecarregando a família inteira fisicamente e emocionalmente. Influenciando-se assim, diretamente no

recrutamento e seleção, sistemas de recompensas e treinamento e desenvolvimento

Após o desenvolvimento deste trabalho, conclui-se que, a carência da ferramenta de Gestão de mudança organizacional no Mercado Noruega, tornou-se a maior causa da cessão da empresa, uma vez que o medo, o exíguo conhecimento dos processos de gestão e a resistência a mudança para uma nova sucessão, afadigou e desaminou a família, resultando-se na venda da organização.

Para estudos futuros, seria relevante que mais pesquisas possam ser desenvolvidas em outros segmentos descontinuados. O prosseguimento seria dessas importantes ferramentas de gestão para as micro e pequenas empresas familiares, em específico Gestão de mudança Organizacional e Ciclo de vida Organizacional.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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: Ed.Pioneira Thomson, 2002.

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ADIZES, Ichak. **Adizes lifecycle assessment survey**. São Paulo, 21 fev. 2005. Disponível em: <<http://lifecycles.adizes.com/form-growing-aging.scm>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

ARAÚJO, Danilo Henrique Petrillo Pires de, ARAÚJO, Tatiane Regina Pires de. **Análise do ciclo de vida organizacional: estudo em empresas familiares no Distrito Federal**. Universitas Gestão e TI, Brasília, v. 5, n. 2, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/viewFile/3552/2858>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

Agência de notícias IBGE. **Demografia das Empresas 2015: taxa de saída recua, mas mercado empresarial perde 1,6 milhão de ocupados**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/17046-demografia-das-empresas-2015-taxa-de-saida-recua-mas-mercado-empresarial-perde-1-6-milhao-de-ocupados>>. Acesso em: 23 out. 2018.

BALDWIN, Timothy. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. RJ, 2008. Ed: Campos.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.



BNDES. **Quem pode ser cliente.** Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

CONCEIÇÃO, Ana. **Mercado vê inflação de 4,87% Em 2017 e expansão de 0,50 da economia.** 02/01/2017. Valor Econômico. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4822388/mercado-ve-inflacao-de-487-em-2017-e-expansao-de-050-da-economia>. Acesso em: 01 set.2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** Dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral.** SÃO PAULO: Manole, 2009.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração.** Stuart Crainer; tradução Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.

DI SERIO, L. C.; Vasconcellos, M, A. **Estratégia e competitividade empresarial:** inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap.2, p.25-43.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares, Harvard Business School Press, Negócio Editora, 1997.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski. **(pdf) ciclo de vida das organizações: um estudo de caso em uma empresa do setor metal-mecânico / life cycle of organizations: a case study in a company of metal-mechanic sector.** Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/236136508>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

INDICADORES DE MERCADO. **Pesquisa revela mudança em hábitos de compra dos consumidores brasileiros terça-feira 14 de março de 2017.**

Disponível em: <<https://digitalks.com.br/indicadores-do-mercado/pesquisa-revela-mudanca-em-habitos-de-compra-dos-consumidores-brasileiros/>>. Acesso em 01 set. 2018.

IBGE. **Pesquisa Anual do Serviços**. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analise-pas99.shtm>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

LONGENECKER, Moore Petty. **ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. Makron Books, 1997.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994. MOUNT, J.; ZINGER, J.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. Long Range Planning, Great Britain, v. 26, n. 5, p. 111-120, 1993. NEVES, José L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 2º sem. 1996

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean. Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. ampl. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, PARENTE e MINORA. **Desafio das micros e pequenas empresas do rn: como a tecnologia da informação cria valor de negócio**. (2007). Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/150/133>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

MELO, Luísa. No Brasil. **empresas familiares cresceram mais que no mundo**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo/>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

MINUZZI, Josiane, GRAPEGGIA, Mariana. **Estágios de crescimento da empresa Cacau Show com base no Ciclo de Vida Organizacional**. Revista TECAP - Número 02 - Ano 02 - Volume 2 - 2008 anual. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7384188-Estagios-de-crescimento-da-empresa-cacau-show-com-base-no-ciclo-de-vida-organizacional.html>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

MORAES, Cristine Do C.S.B. **Template para projeto de pesquisa**: curso de tecnologia em gestão empresarial. Americana, S.P.: FATEC, 2013.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; SOUZA, Priscila Aparecida. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas**: um estudo sobre o setor de serviços. [S.l.: s.n.], 2009. 12 p.

PINTO, Sara Regina da Rocha. et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROBBINS, Stephen P.,1943. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 out.2018

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobrevivencia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de pequeno porte**. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>>. Acesso em: 18 out 2018.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira** Região Sudeste. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Sudeste.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SEBRAE. 2007. **Fatores Condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidades das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT0003\\_7936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT0003_7936.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2018.

SILVA, Fabiana Matos da TEDEUCCI, Marilsa De Sá Rodrigues. **MESTRADO - Gestão e Desenvolvimento Regional Universidade De Taubaté**. A Micro e pequena Empresa: Mortalidade e Meio Ambiente. Disponível em: <[http://www.unitau.br/files/arquivos/category\\_154/MCH0166\\_1427384657.pdf](http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0166_1427384657.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2018.

SILVA, Graziella Valle da, DIAS, Christian Cardim. Professor UNAERP Campus Guaruj. **Competitividade nas Micros e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicao-atual/2719-rci-competitividade-nas-micro-e-pequenas-empresas/file>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

SOBRAL, Filipe. **ADMINISTRAÇÃO TEORIA E PRÁTICA NO CONTEXTO BRASILEIRO**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 2008, 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional**/ John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zacarelli. São Paulo: Saraiva, 2006.