



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

LUCAS MORAIS DE SOUZA

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

CARAGUATATUBA - SP
2018

LUCAS MORAIS DE SOUZA

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

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Professora Doutora
Marlette Cassia Oliveira Ferreira

CARAGUATATUBA - SP
2018

S729p Souza, Lucas Morais de

O perfil empreendedor e o ciclo de vida das micro e pequenas empresas. / Lucas Morais de Souza. – Caraguatatuba, 2018.

92 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2018.

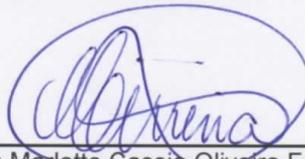
LUCAS MORAIS DE SOUZA

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

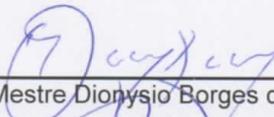
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Professora Doutora
Marlette Cassia Oliveira Ferreira

BANCA EXAMINADORA



Prof. Doutora Marlette Cassia Oliveira Ferreira



Prof. Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior



Prof. Mestre Ricardo Maroni Neto

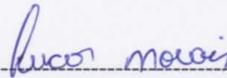
LUCAS MORAIS DE SOUZA

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

AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, ____ / ____ / ____



Lucas Morais de Souza

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, ____ / ____ / ____



Prof. Professora Doutora Marlette Cassia Oliveira Ferreira

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

Agradeço a Professora Doutora Marlette Cassia Oliveira Ferreira, pela dedicação e paciência que teve para me orientar e por todo conhecimento que partilhou para execução deste trabalho.

Agradeço também aos meus familiares que me apoiaram na realização desta etapa da minha vida, em especial meus pais, Maria e Antônio, e a minha namorada Jéssica com o apoio e colaboração em correções e conselhos.

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”
(Walter S. Landor).

RESUMO

Este trabalho aborda o perfil empreendedor e o ciclo de vida das Micro e Pequenas Empresas, delimitado aos quiosques da cidade de Caraguatatuba, tendo como base o seguinte problema de pesquisa: Quais as características empreendedoras dos administradores de MPEs - Micro e Pequenas Empresas e o ciclo de vida dos negócios? Como forma de resolução do problema apresentado, buscou-se como objetivo da pesquisa identificar as características empreendedoras dos administradores de MPEs e o ciclo de vida do seu negócio. Para levantamento de dados realizou-se uma pesquisa em campo, através da aplicação de um questionário tendo como objeto de pesquisa os donos de quiosques da cidade de Caraguatatuba. Com os resultados obtidos concluiu-se que a maioria dos quiosques se enquadraram nos estágios Nascimento e Declínio, ambos com 72,59% de média nas intenções dos respondentes. Recomenda-se principalmente a busca por melhorias e inovações, pois com isso a chance de evolução e sucesso do negócio é maior. Com relação às características empreendedoras, as intenções se mantiveram com percentual acima de 70%, mostrando que a maioria se enquadra em todos os perfis. Porém como o perfil Inovador obteve a menor média das intenções com 71,74%, a falta deste perfil empreendedor nos administradores, pode ser relacionada com a alta intenção para os estágios Nascimento e Declínio, pois o fator que mais influencia na permanência nestes estágios é a falta do perfil Inovador do empreendedor.

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

ABSTRACT

This paper deals with the entrepreneurial profile and the life cycle of micro and small enterprises, delimited to the kiosks in the city of Caraguatatuba, based on the following research problem. What are the entrepreneurial characteristics of MPEs managers (micro and small enterprises) and the life cycle of business? As a way of solving the problem presented, the objective of the research was to identify the entrepreneurial characteristics of MPEs administrators and the life cycle of their business. For the data collection, a field survey was carried out, through the application of a questionnaire having as object of research the owners of kiosks in the city of Caraguatatuba. With the results obtained it was concluded that most of the kiosks if framed in Birth and decline, both with 72.59% of average in the intentions of the respondents. It is recommended to primarily the search for improvements and innovations, because with it the chance of development and business success is greater. With regard to entrepreneurial characteristics, the intentions remained with percentage above 70%, showing that most fits in all profiles. However as the Innovative profile obtained the lowest average of intentions with 71.74%, the lack of this entrepreneur profile in Admins, can be related with high intention for the Birth and decline stages, because the factor that most influence on staying in these stages is the lack of Innovative profile of the entrepreneur.

Keywords: Business life cycle. Entrepreneur. Business. Entrepreneurial characteristics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese Esquemática do Trabalho	18
Figura 2: As Cinco Fases do Crescimento	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual do Sexo dos Respondentes.....	47
Gráfico 2: Percentual da Classe Social do Respondente.....	48
Gráfico 3: Percentual da Escolaridade dos Respondentes	48
Gráfico 4: Percentual da Faixa Etária dos Respondentes.....	49
Gráfico 5: Percentual dos Dados Coletados por Praia.....	50
Gráfico 6: Demonstrativo do Percentual Atingido por Cada Estágio	51
Gráfico 7: Demonstrativo da Porcentagem Atingida em Cada Perfil	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese dos Estágios do CVO com Abordagem de Diferentes Autores ...	30
Quadro 2: Teorias para Coleta de Dados.....	41
Quadro 3: Auto Eficaz	42
Quadro 4: Assume Riscos Calculados	43
Quadro 5: Planejador	43
Quadro 6: Detecta Oportunidades.....	43
Quadro 7: Persistente	44
Quadro 8: Sociável.....	44
Quadro 9: Inovador	44
Quadro 10: Líder	44
Quadro 11: Nascimento	45
Quadro 12: Crescimento	45
Quadro 13: Maturidade	46
Quadro 14: Declínio	46
Quadro 15: Rejuvenescimento	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tamanho da Amostra	40
Tabela 2: Escala de Likert	41
Tabela 3: Média de Avaliação do Estágio Nascimento	52
Tabela 4: Média de Avaliação do Estágio Crescimento	53
Tabela 5: Média de Avaliação do Estágio Maturidade	54
Tabela 6: Média de Avaliação do Estágio Declínio	56
Tabela 7: Média de Avaliação do Estágio Rejuvenescimento	57
Tabela 8: Média de Avaliação do Perfil Auto Eficaz	59
Tabela 9: Média de Avaliação do Perfil Assume Riscos Calculados	60
Tabela 10: Média de Avaliação do Perfil Planejador	61
Tabela 11: Média de Avaliação do Perfil Detecta Oportunidades	62
Tabela 12: Média de Avaliação do Perfil Persistente	63
Tabela 13: Média de Avaliação do Perfil Sociável	64
Tabela 14: Média de Avaliação do Perfil Inovador	65
Tabela 15: Média de Avaliação do Perfil Líder	66

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	19
2.1. ESTÁGIOS DO CVO.....	19
2.2. DIFERENTES ABORDAGENS DOS ESTÁGIOS DO CVO	21
2.2.1. Estágios do CVO segundo Adizes	21
2.2.2. Estágios do CVO segundo Moreira.....	23
2.2.3. Estágios do CVO segundo Greiner	24
2.2.4. Estágios do CVO segundo Lester, Parnell e Carraher.....	26
2.2.5. Estágios do CVO segundo Churchill e Lewis.....	28
2.3. EMPREENDEDORISMO	31
2.4. CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	33
3. METODOLOGIA	36
3.1. DELINEAMENTO.....	36
3.2. AMOSTRA	37
3.2.1. Definição da população alvo	37
3.2.2. Definição do arcabouço amostral.....	38
3.2.3. Escolha da técnica de amostragem	38
3.2.4. Determinação do tamanho da amostra.....	39
3.3. MÉTODOS DA COLETA DE DADOS	40
4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
4.1. APRESENTAÇÃO DAS ESCALAS.....	42
4.1.1. Perfil empreendedor	42
4.1.2. Instrumento para mensuração do Ciclo de Vida Organizacional	45
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	47
5.1. PERFIL DOS RESPONDENTES	47
5.2. ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL	50
5.2.1. Nascimento	51
5.2.2. Crescimento.....	52
5.2.3. Maturidade	54
5.2.4. Declínio.....	55

5.2.5. Rejuvenescimento	56
5.3. CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	57
5.3.1. Auto Eficaz.....	58
5.3.2. Assume Riscos Calculados	59
5.3.3. Planejador.....	60
5.3.4. Detecta Oportunidades	61
5.3.5. Persistente.....	62
5.3.6. Sociável	63
5.3.7. Inovador.....	64
5.3.8. Líder.....	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE A – RANDOMIZAÇÃO DAS QUESTÕES	73
APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	74
APÊNDICE C: TABULAÇÃO DOS DADOS DOS ESTÁGIOS DO CVO	89
APÊNDICE D: TABULAÇÃO DOS DADOS DO PERFIL EMPREENDEDOR	91

1. INTRODUÇÃO

Devido à recessão da economia muitas pessoas montam seu próprio negócio com intuito de deixarem a vida de empregado para serem administradores (ALMEIDA, 2017), ou muitas vezes se empregam.

De acordo com DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos e SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013), as MPEs - Micro e Pequenas Empresas representavam 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais no país. Muitos desses negócios obtêm sucesso e um ciclo de vida prolongado no mercado (ADIZES, 2004). As MPEs são administradas, em sua maioria, pela família, envolvendo esposa, filhos e parentes próximos, sendo dirigidos por uma pessoa com perfil empreendedor (BESSANT, 2009).

E para acrescentar ao conhecimento que se tem sobre as características empreendedoras e o ciclo de vida organizacional, o tema trabalhado foi o perfil empreendedor e o ciclo de vida das Micro e Pequenas Empresas.

Para isso se propõe como problema: Quais as características empreendedoras dos administradores de MPEs e o ciclo de vida dos negócios? Este trabalho possui como objeto de pesquisa, os quiosques da cidade de Caraguatatuba e seus administradores.

O objetivo deste trabalho é identificar as características empreendedoras dos administradores de MPEs e o ciclo de vida dos negócios.

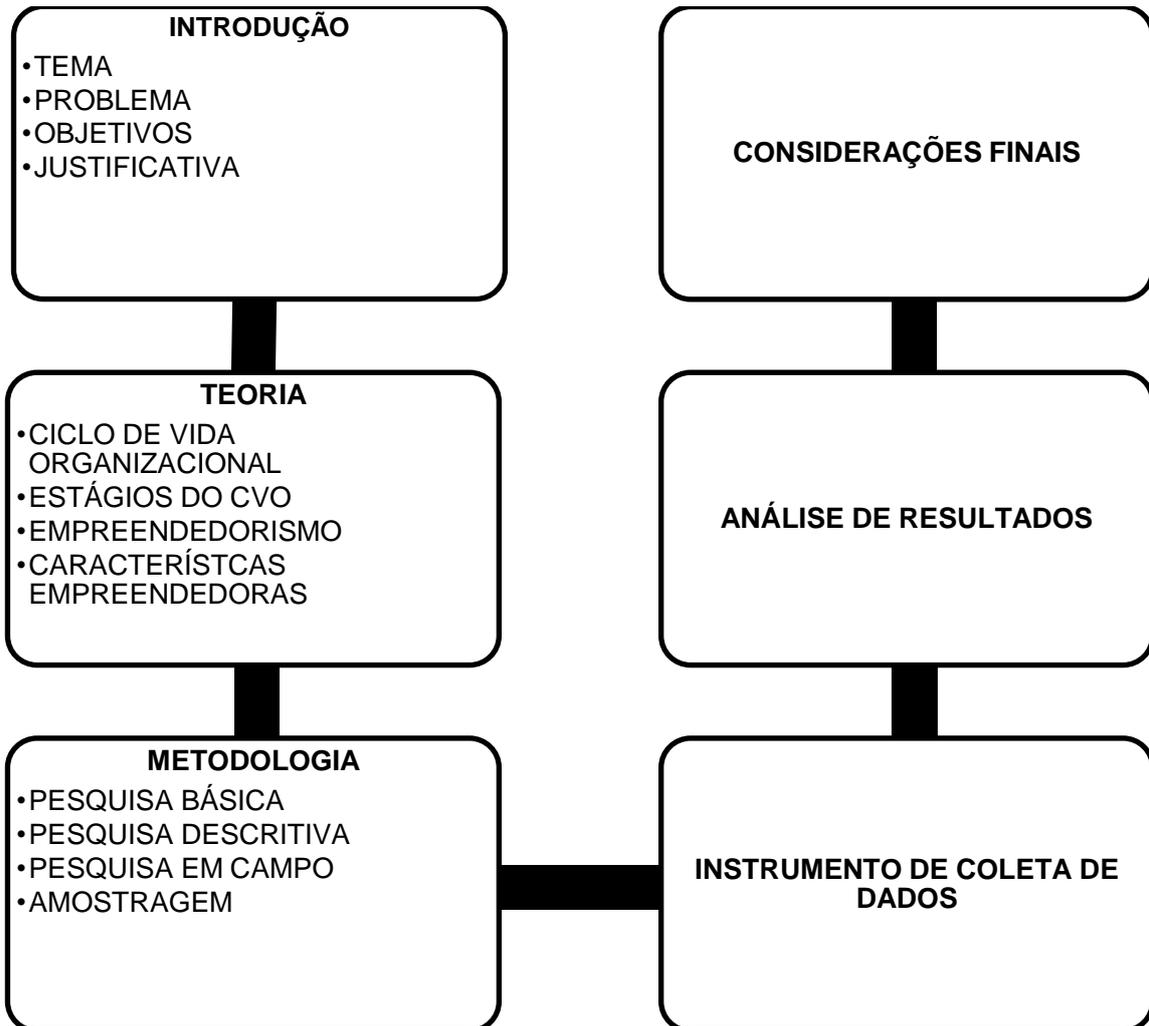
A importância da realização deste estudo é voltada principalmente para o empreendedor, pois entender o ciclo de vida de seu negócio é fundamental para o seu desempenho administrativo e também organizacional. Ao identificar o estágio ou nível de Maturidade que encontra sua empresa, o empreendedor terá mais facilidade para tomar precauções e medidas necessárias, identificando a necessidade de aplicar mudanças e realizar inovações. Assim o empreendedor terá maior chance de obter sucesso no mercado e também maior capacidade para solucionar problemas. O trabalho pretende dessa forma, contribuir para reflexões e estudos organizacionais.

A metodologia empregada neste trabalho foi uma pesquisa exploratória embasando-se nos principais autores que escreveram sobre o tema. Esta é uma

pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e para levantamento de dados realizou-se uma pesquisa em campo, com o desenvolvimento de um questionário como método de coleta de dados, para aplicar ao objeto da pesquisa.

Os assuntos abordados neste trabalho que representam maior relevância para o estudo realizado são: habilidades do empreendedor, características empreendedoras, empreendedorismo, o ciclo de vida do negócio e seus estágios. O trabalho está estruturado em seis capítulos, o primeiro é a introdução onde demonstra o tema estudado, o problema, a justificativa, os objetivos, a metodologia utilizada e a estrutura da pesquisa. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, apresentando as teorias estudadas que é o ciclo de vida organizacional e seus estágios, empreendedorismo e as características empreendedoras. O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada no trabalho e o quarto capítulo o instrumento de coleta de dados. O quinto capítulo expõe a análise e discussão dos dados coletados e por fim, o sexto capítulo denota as considerações finais do trabalho, como pode ser observado na Figura 1:

Figura 1: Síntese Esquemática do Trabalho



Fonte: Próprio Autor (2018)

2. CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

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

O CVO está presente em todas as empresas, pois tudo tem seu ciclo de vida desde uma pessoa e até mesmo uma pedra, assim como um geólogo pode dizer se uma pedra é jovem ou velha, e astrônomos estudam e identificam estrelas jovens e velhas, é também possível identificar o estágio em que a empresa se encontra, analisando e estudando o que se passa naquele determinado período da 'vida' da organização. É interessante ressaltar que os ciclos de vida não são iguais em termos de duração. Enquanto o de uma borboleta dura um dia, o de uma estrela pode durar até mesmo bilhões de anos. Existem empresas que permanecem apenas alguns meses no mercado, enquanto outras duram décadas e até mesmo séculos. Quando o ciclo de vida de seus fundadores chega ao fim, o comando é passado a um sucessor e a organização se mantém viva (ADIZES, 2004).

Greiner (1998) afirma que o ciclo de vida organizacional é a dimensão mais certa e fundamental para qualquer modelo de desenvolvimento empresarial. Os históricos demonstram que as mesmas práticas organizacionais não são permanentes ao longo de um tempo de vida útil, este fator expressa um ponto mais básico: problemas e princípios de gestão estão estagnados no tempo, o conceito de descentralização, por exemplo, pode descrever práticas corporativas em um período do CVO, porém pode perder o seu poder descritivo em outro.

2.1. ESTÁGIOS DO CVO

Nas organizações, é possível perceber as transições das fases do ciclo de

vida através das mudanças que ocorrem com o passar do tempo, pois a cada fase que se passa são necessárias modificações. Um grande exemplo são as inovações tecnológicas que aparecem a todo o momento, e é necessário que a empresa acompanhe essas inovações, para que não perca espaço no mercado e continue sempre produzindo e obtendo resultados (ADIZES, 2004).

Para Degen (1989), as empresas transitam por diversos estágios durante o seu desenvolvimento, e não necessariamente elas evoluem da mesma maneira. Haverá algumas que pulam estágios, outras ainda, ficam estagnadas e a grande minoria chega a passar por todos os estágios.

Moreira (1999) afirma que, dentre os estágios do CVO, os iniciais são os que têm maior tempo de duração para passar, pois ainda no início o negócio passa por barreiras, burocracias, e acarretando em dificuldades para crescimento do negócio, que sem dúvida está relacionado ao amadurecimento da organização, bem como, do administrador, que é a figura principal para crescimento e amadurecimento da empresa.

Quando ocorre de uma organização transitar de um estágio do ciclo de vida para outro, ela enfrenta algumas barreiras. E para passar por essas barreiras as organizações devem se adaptar ao novo estágio, abandonando o que possa atrapalhar no seu desenvolvimento, pois o fator principal para esta transição do estágio são as mudanças pelas quais a empresa passa, e assim inovar, aprender novos padrões e abandonar seus velhos padrões (ADIZES 2004).

Geralmente, as empresas demonstrarão características mistas em relação aos estágios, por exemplo, dentre as organizações haverá muitas vezes um determinado setor que pode estar em um estágio do CVO e outro setor em um estágio diferente. Porém, sempre haverá o estágio predominante, que é a situação real em que a empresa se encontra, pois apresenta uma maioria de características típicas de um estágio, sendo assim, toda empresa expressará também sinais do estágio anterior e, às vezes, do estágio sucessor (MOREIRA, 1999).

Como as organizações nascem e crescem, aparece outro fenômeno: o período evolutivo. A maioria das empresas em crescimento não evolui por muito tempo, já aquelas que sobrevivem a uma crise muitas vezes desfrutam de quatro a oito anos de crescimento sem um grande revés econômico ou grave ruptura interna. O termo evolução dos estágios parece apropriado para descrever esses períodos de

silêncio porque apenas ajustes modestos serão necessários para manter o crescimento sob o mesmo padrão geral de gestão (GREINER, 1998).

Ao se pesquisar os diferentes modelos do CVO, é possível perceber que há uma grande divergência nas abordagens dos estágios apresentada pelos autores que escreveram sobre o assunto, como na quantidade de fases que defendem e como as nomeiam. A seguir serão apresentadas estas diferentes abordagens.

2.2. DIFERENTES ABORDAGENS DOS ESTÁGIOS DO CVO

Este item apresenta as abordagens dos estágios do CVO propostos por Adizes (2004), Greiner (1998), Moreira (1999), Lester, Parnell e Carraher (2003) e Churchill e Lewis (1983). Esses que estão entre os autores mais influentes que trabalharam sobre este tema.

2.2.1. Estágios do CVO segundo Adizes

Adizes (2004) afirma que o CVO é composto por dez estágios, que se inicia com o que o autor denomina como Namoro. Pode-se identificar neste primeiro estágio como estágio zero, pois é quando a empresa ainda está em processo de construção, ainda precisa ser criada. O autor dá este nome embasado na teoria de que o namoro é o início de um compromisso, uma organização na fase do namoro está começando. É a fase em que o fundador está com ideias formadas, está comprometido com o empreendimento e está certo de que tudo será feito da maneira correta. O fundador tem que estar comprometido de forma realista, ou seja, como é dito popularmente tem que manter os pés no chão (ADIZES, 2004).

Na sequência da evolução dos estágios, após o Namoro, inicia-se o estágio um a Infância, fase na qual a empresa está começando suas atividades, o foco do administrador muda para necessidade de obtenção de resultado, pois é preciso dinheiro para manter a empresa, pagando contas, impostos, enfim, todas as obrigações e também é claro a busca pelo lucro, pois se não houver comprometimento do fundador com a obtenção de resultados para organização,

pode ocorrer a morte da mesma no estágio da infância (ADIZES, 2004).

Quando a empresa atinge um bom nível de estabilidade do seu caixa e suas atividades, estabilidade essa que acontece quando se tem um fluxo de caixa saudável, os clientes estão satisfeitos, assim se tornando fiéis, aumentam a lealdade à marca, ela passa ao próximo estágio do seu ciclo de vida, Toca-Toca, está tudo funcionando, a empresa está bem, os resultados aumentam (ADIZES, 2004).

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

A partir do estágio cinco, o ciclo de vida organizacional, entra em fase de envelhecimento, esta fase é chamada de Estabilidade. Nesta a interação entre os colaboradores da organização fica mais importante, é uma fase de menos conflitos, menos mudanças, os estágio anteriores era baseados em estimular e fomentar mudanças, não importava se iriam afetar na qualidade das relações interpessoais, pois ao reduzir mudanças, reduz juntamente às discórdias causadas por tais mudanças, ou seja, torna-se um grande desafio para o administrador retomar o espírito de criatividade, inovação e incentivo para mudar, este desafio remete ao estágio seis, Aristocracia, onde o administrador precisa resgatar as decisões fundamentais, tem que lutar para enfrentar os adversários. A empresa neste estágio vai buscar identificar e priorizar, qual é o seu negócio e qual é o seu valor para seus clientes (ADIZES, 2004).

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

em mais problemas, a demanda torna-se inflexível, as receitas diminuem e a participação de mercado como consequência se retrai. Esses diversos fatores negativos pelos quais se encontra a organização a leva para decadência. Os recursos vão se tornar escassos, a organização já não se mantém firme, acaba afetando os colaboradores. Sem recursos aparecem falhas nas remunerações e recompensas, e assim os membros da organização perdem desempenho e comprometimento. Consequentemente a empresa não consegue sobreviver e sua morte acontece, é o fim do ciclo de vida da organização (ADIZES, 2004).

2.2.2. Estágios do CVO segundo Moreira

Na abordagem do ciclo de vida das empresas de Moreira (1999), diferentemente de Adizes (2004), o autor aponta que o CVO tem sete estágios. O primeiro estágio foi nomeado de 'o dono', que é a empresa em sua fase inicial, em processo de criação, onde todo o conteúdo de estabilidade da empresa está no idealizador, pois é ele que está se empenhando para criar o negócio. Para isso há esforço e o envolvimento é total nas preocupações com o empreendimento e determinação para o esperado sucesso, apostando todas suas fichas, assumindo todos os riscos, assim é o protagonista neste primeiro estágio.

Então há uma semelhança com o primeiro estágio de Adizes, pois para os dois autores é uma fase de planejamento, idealização, ou seja, estágio zero, a empresa ainda irá ser construída fisicamente e estruturalmente, partindo daí para o seguinte estágio (MOREIRA, 1999).

No segundo estágio, o foco para de ficar somente no idealizador e passa a focar juntamente em outras pessoas que possam ajudar ou assessorar, auxiliando no crescimento da empresa, por isso este segundo estágio é denominado 'o dono e seus assessores'. Este estágio é alcançado quando um dos colaboradores envolvidos no desenvolvimento da empresa passa a ter uma boa influência no crescimento da organização, e com isso detém uma parcela do poder na gestão. Neste estágio que aparece a necessidade da criação de uma rede de contatos, com clientes, fornecedores, pessoas que de alguma maneira irão auxiliar no crescimento

do negócio. Nele apresenta o envolvimento de outras pessoas no desenvolver do negócio, juntamente vem à necessidade de administrar pessoas, que traz algumas dificuldades, e o empreendedor começará a se dar conta da complexidade dessa nova dificuldade quando tiver que lidar com os conflitos interpessoais e discórdias que ocorrem no decorrer do desenvolvimento do negócio. (MOREIRA, 1999).

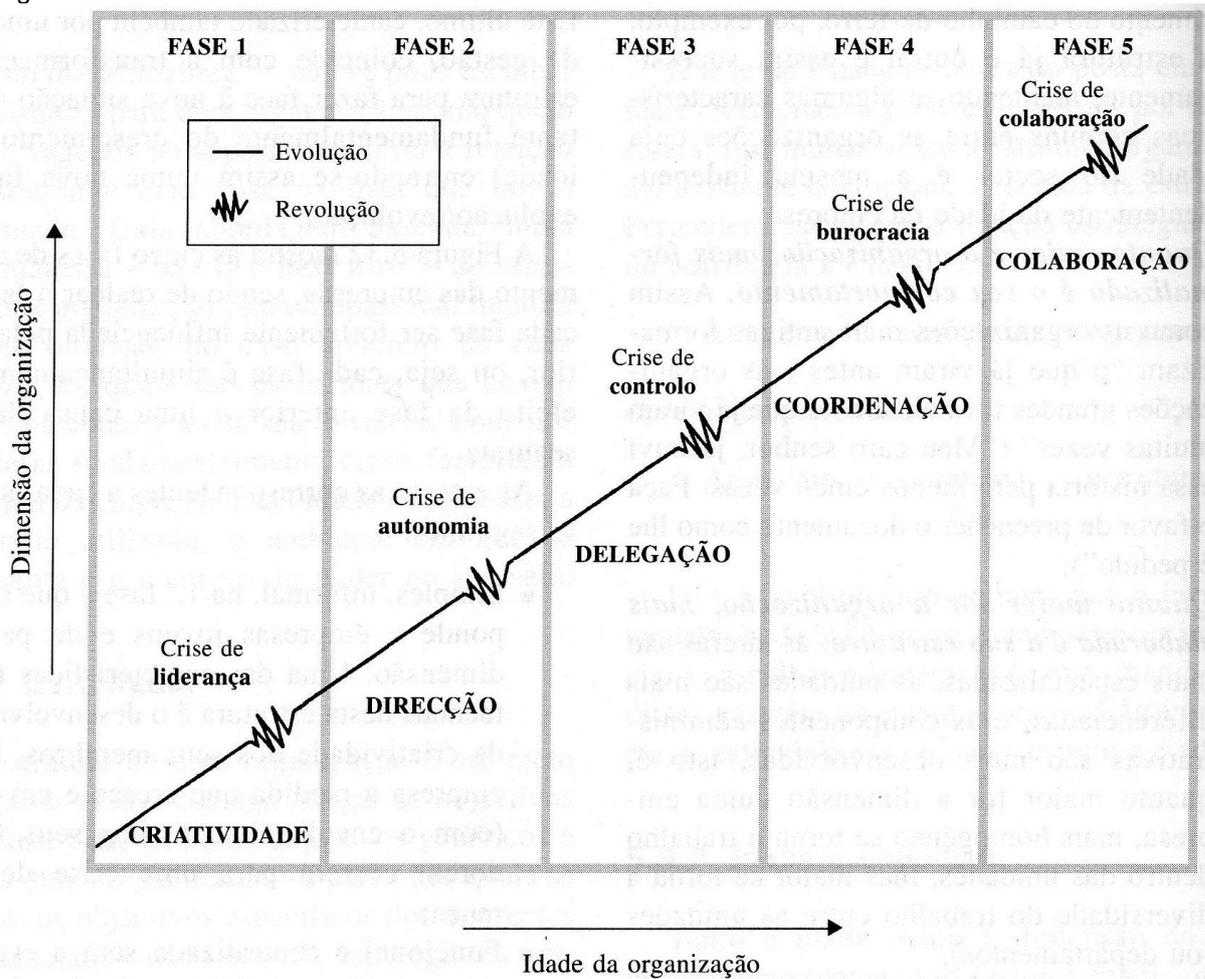
No terceiro e quarto estágio, (3º O Dono, seus Assessores e Uma estrutura) e (4º Uma Estrutura) começam quando o foco passa a ser a formação estrutural da organização, a necessidade de criar uma estrutura mais completa, envolvendo fornecedores, controles, produção, marketing, vendas, distribuição, estes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

Essa evolução de estágios busca demonstrar o processo de desenvolvimento das organizações com foco no aspecto do comportamento organizacional, envolvendo processos de amadurecimento estrutural, dos negócios, dos recursos humanos que compõe a empresa e o amadurecimento do empreendedor e do empreendimento (MOREIRA, 1999).

2.2.3. Estágios do CVO segundo Greiner

A abordagem da evolução dos estágios do CVO defendida por Greiner (1998) é diferente da abordagem do Adizes (2004) e do Moreira (1999). Para Greiner (1998), o CVO possui cinco estágios evolutivos conforme apresentado na figura 2:

Figura 2: As cinco fases do crescimento



Fonte: Greiner (1998)

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

O segundo estágio Delegação acontece, pois, com a implantação de gerentes

e uma aplicação bem sucedida de uma estrutura organizacional descentralizada, inicia-se a necessidade de um estágio para delegação, descentralizando da melhor maneira as responsabilidades da gestão da empresa, este estágio permite a expansão das empresas por meio da motivação elevada de gestores em níveis mais baixos. Gestores em organizações descentralizadas, que têm maior autoridade e incentivos, são mais motivados a melhorar seu desempenho, penetrando em mercados maiores, respondendo com agilidade os clientes e desenvolvendo novos produtos (GREINER, 1998).

Porém neste terceiro estágio, aparece um problema, essa descentralização causa uma liberdade na forma de gerir que gera uma atitude ruim para a empresa, e com isso, acaba entrando em uma crise de controle, onde haverá necessidade de retornar a uma gestão centralizada, necessitando de técnicas de coordenação especiais. Acontece então a evolução para o próximo estágio, chamado de Coordenação. Este estágio é caracterizado pelo uso de sistemas formais para alcançar uma melhor coordenação, essa mudança e melhoria na coordenação, é útil para atingir o crescimento através da organização dos recursos limitados de uma empresa (GREINER, 1998).

O último estágio, chamado de Colaboração, tem esse nome porque se inicia quando é necessária uma forte colaboração interpessoal, baseia-se em uma abordagem mais flexível e comportamental de gestão, na fase anterior a empresa foi gerenciada por meios de sistemas formais e procedimentos de coordenação. Neste último estágio o foco é na colaboração, nas equipes, assim com soluções rápidas de problemas por meio de ações das equipes (GREINER, 1998).

2.2.4. Estágios do CVO segundo Lester, Parnell e Carraher

O modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), propôs um ciclo de vida organizacional de cinco estágios (1° Nascimento); (2° Crescimento); (3° Maturidade); (4° Declínio) e (5° Rejuvenescimento). Os autores criaram uma escala para classificar as organizações e analisar as relações entre o ciclo de vida organizacional, estratégia competitiva e desempenho. Eles também explicam as

diferenças de seu modelo, que contém cinco estágios, explicando que ele não é destinado somente a empresas de pequeno porte, como os de Churchill e Lewis (1983). Para Lester, Parnell e Carraher (2003), o modelo que defendem é aplicável em todas as organizações, pois incorpora as melhores características de vários modelos de liderança.

Para desenvolver os estágios de CVO, Lester, Parnell e Carraher (2003) abordaram quatro elementos organizacionais para identificar os estágios das empresas: tamanho da empresa, estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. Aplicaram uma pesquisa a 242 gestores de empresas do sudeste dos Estados Unidos e analisando o ciclo de vida organizacional com a estratégia competitiva da empresa, os autores desenvolveram os estágios e concluíram as especificações para cada estágio que as empresas se encontram.

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

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

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

preocupações presentes nos estágios anteriores.

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

Lester, Parnell e Carraher (2003), defendem que este quinto estágio é o chamado de Rejuvenescimento, que acontece quando a empresa precisa voltar seu foco para colaboração e o trabalho em equipe, para que se tenha mais criatividade e inovação. O poder decisório neste estágio é descentralizado, a empresa está renascendo, com isso as necessidades dos clientes voltam a ser prioridade.

2.2.5. Estágios do CVO segundo Churchill e Lewis

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

O primeiro estágio para Churchill e Lewis (1983), os principais problemas da empresa são a conquista de clientes, assim como abordado por Lester, Parnell e Carraher (2003), essa fase da existência é simplesmente o nascimento da organização. Com isso é necessário que se tenha total responsabilidade e compromisso para com o atendimento das necessidades dos consumidores. O dono no primeiro estágio é o negócio, toma a frente e executa tudo que é importante para a sua empresa, com isso se torna o principal fornecedor de energia, direção e capital. As empresas neste estágio têm questões-chaves a responderem para que se mantenham no mercado, como, podemos obter clientes suficientes, entregar nossos produtos e prestar serviços bons o suficiente para tornar o negócio viável? Uma questão-chave como está, é uma chave para a existência da empresa, tudo nesta

fase tem ter cuidados minuciosos, principalmente os recursos financeiros que são necessários para que a organização se mantenha e buscar o crescimento. (CHURCHILL E LEWIS, 1983).

Para chegar a este estágio, as empresas têm apresentado resultados consideráveis que as tornam negócios viáveis. Pois neste estágio denominado sobrevivência, ela já atingiu uma quantidade de clientes o suficiente para ter resultados positivos, porque as necessidades deles foram atendidas, estão satisfeitos com seus produtos ou serviços suficientemente para mantê-los no mercado. A organização neste estágio ainda é simples, ainda com um número limitado de funcionários supervisionados por um gerente ou um funcionário 'braço direito' do dono e nenhum deles tomam a frente de decisões de forma independente. Assim como no primeiro estágio, neste o objetivo principal ainda é a sobrevivência, e o proprietário ainda é o negócio. (CHURCHILL E LEWIS, 1983).

O estágio três para Churchill e Lewis (1983), foi nomeado Sucesso, pois nele o dono ou donos, decidem se exploram da melhor maneira as realizações da empresa, estão bem estabilizados com um negócio de sucesso, e podem agora mudar o foco estratégico para expandir o negócio. Muitas vezes, neste estágio surge o desejo para o dono de criar novas empresas, abrir novas lojas, novos negócios. Agora as mudanças são estruturais, aumentar sua capacidade, aumentar a lucratividade. Os gerentes têm grandes responsabilidades neste estágio, pois devem monitorar os resultados e buscar estratégias para no mínimo manter o nível já atingido pela empresa.

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

No último estágio para Churchill e Lewis (1983), a principal preocupação é

controlar os ganhos financeiros obtidos pelo crescimento rápido. A organização deve expandir a força de gestã, rápido o suficiente para evitar as deficiências que um rápido crescimento pode produzir. Profissionalizar a empresa para o uso de ferramentas como, orçamentos, planejamento estratégico, gestão por objetivos, e aplicação de sistemas de controle. A empresa já atingiu um ótimo nível e está na sua Maturidade, a administração ainda é descentralizada, o dono e o negócio são completamente separados, tanto financeiramente quanto operacionalmente. As empresas neste estágio atingiram grande vantagem no seu tamanho, nos recursos financeiros e talento gerencial.

Pode-se observar e comparar no quadro 1, uma síntese dos estágios do CVO abordados pelos autores que embasaram esta pesquisa:

Quadro 1: Síntese dos estágios do CVO com abordagem de diferentes autores

Estágios	Autores				
	Adizes (2004)	Moreira (1999)	Greiner (1998)	Lester, Parnell e Carraher (2003)	Churchill e Lewis (1983)
0	Namoro	O dono	—	—	—
1	Infância	O dono e seus assessores	Criatividade	Nascimento	Existência
2	Toca-Toca	O dono seus assessores e uma estrutura	Direção	Crescimento	Sobrevivência
3	Adolescência	Uma estrutura	Delegação	Maturidade	Sucesso
4	Plenitude	A estrutura	Coordenação	Declínio	Decolagem
5	Estabilidade	Retorno à vocação dos negócios	Colaboração	Rejuvenescimento	Maturidade
6	Aristocracia	A desestruturação da empresa	—	—	—
7	Paranoia	—	—	—	—
8	Burocracia	—	—	—	—
9	Morte	—	—	—	—

Fonte: Próprio Autor (2018)

2.3. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é visto como um fator importante do desenvolvimento econômico, pois está relacionado à criação de novas empresas e assim à geração de empregos e por isso pode-se observar que o quão positivo é para o setor econômico do mercado. Mas para que esse desenvolvimento aconteça, as pessoas devem empreender e para se iniciar um novo negócio são necessários diversos fatores para que o empreendedor não obtenha insucesso empresarial por não dominar algumas práticas de gestão, falta de planejamento e busca de informações, entende-se então que o potencial empreendedor é algo fundamental, e precisa ser desempenhado, desenvolvido e aprimorado, assim formando características comportamentais empreendedoras para que o sucesso empresarial seja alcançado (MIZUMOTO et al., 2010)

Explicar e identificar o comportamento empreendedor não é algo simples. Pesquisadores examinam características e traços pessoais ou as influências de fatores contextuais, como a disponibilidade de apoio e de fundos. Para identificar um perfil empreendedor, serão necessários recursos adequados de diversos fatores, como contexto familiar, personalidade, histórico educacional e profissional. Estudos confirmam que tanto histórico familiar, quanto o profissional, afetam na tendência de uma pessoa começar um novo empreendimento. Um exemplo da relação familiar é que a maioria significativa dos empreendedores possui um pai autônomo ou profissional liberal, pois o pai age como modelo. A disponibilidade de apoio e de capital pode ser uma condição necessária para o empreendedorismo, mas não será suficiente para resultar na criação de novas empresas (BESSANT, 2009).

Pesquisas indicam que apesar de pessoas pensarem que empreendedores têm menos educação formal do que a população em geral, este não é o caso, para surgir um empreendedor é muito importante a educação, não só com relação ao nível de escolaridade, mas também para auxiliar os empreendedores a lidar com os problemas que enfrentam. O histórico profissional muitas vezes influencia na decisão de criar um novo empreendimento e um desempenho maior pela busca de sucesso. Muitas vezes na insatisfação com um emprego, desmotivações, geram motivos para deixar o emprego e começar um empreendimento. Quando este empreendimento se estabelece e vai desenvolvendo, sua experiência e as

habilidades administrativas vão se tornando mais importante, e vão desenvolvendo experiências empreendedoras, como iniciar uma empresa, e passar por todos os processos necessários, todas essas experiências vão agregar ao empreendedor para que aprimore suas habilidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), quando um empreendimento se estabelece e começa a crescer, a experiência e as habilidades de gestão se tornam mais importantes. Na maioria dos negócios inicia-se com alguns funcionários e é quando o número de funcionários aumenta que as habilidades administrativas do empreendedor dão cada vez mais exigidas. Não só as habilidades administrativas, mas tão importante quanto elas, são as experiências empreendedoras, como iniciar um empreendimento, tomar decisões com alto nível de incerteza, iniciar a criação de uma cultura, buscar capital de risco, assumir riscos altos para se iniciar o negócio. A maioria dos administradores afirma que seu empreendimento mais significativo não foi o primeiro. No decorrer de suas experiências empreendedoras, surgem muitas oportunidades de negócios novos e coletam ideias para outros negócios.

Moreira (1999) afirma que, o empreendedor é definido como aquele trabalhador que tem como objetivo uma atividade autônoma e que busca colocar 'um sonho' em prática, muito embora, só isso não basta, para ser um empreendedor o sonho presente pode ser o começo, mas é o sonho futuro que caracterizará o empreendimento. Empreender para sobreviver pode ser uma alternativa e não um empreendimento, geralmente, o desemprego, a demissão, as dificuldades de se encontrar em conflitos organizacionais, ou até mesmo a vontade de trabalhar sem preocupação com horário, dar satisfação a chefia ou para se livrar de responsabilidades estressantes podem ser motivos para uma atuação autônoma, porém não bastam para o perfil empreendedor.

As características empreendedoras andam junto com a visão de oportunidade, a oportunidade do empreendimento, do crescimento, do atendimento, de alguma necessidade, nova ou aperfeiçoada de uma atividade profissional. O fato de fazer algo novo, fazer melhor, utilizar novos recursos tecnológicos, sejam técnicos ou pessoais, ou seja, uma contribuição que se destaque, que faça a diferença é o princípio do empreendimento (MOREIRA, 1999).

Para Dornelas (2008), reconhecer e analisar uma oportunidade, é a parte mais complicada, há uma lenda que diz que a oportunidade é como um velho sábio

barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Geralmente isto não é notado, porém quando percebe que ele pode contribuir com alguma ajuda, você tenta desesperadamente correr atrás do velho e, tenta tocá-lo, chamar sua atenção, mas não obtém sucesso na tentativa de abordá-lo e o velho vai embora. Quantas vezes você sentiu que deixou uma oportunidade passar? Isso não é algo fácil de lidar, porém os empreendedores de sucesso agarram a oportunidade com toda força e vontade logo na primeira vez, aproveitando ao máximo o que essa oportunidade lhe proporciona.

2.4. CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

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

- **Auto Eficaz:** Para Chen, Greene e Crick (1998), neste perfil o empreendedor é aquele que tem domínio cognitivo da sua capacidade de executar as tarefas que são necessárias para alcançar um objetivo, tem capacidade de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre tudo que ocorre na sua vida. Esta é uma característica empreendedora que tem como comportamentos principais, tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, com intenção de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso. Ser um empreendedor Auto Eficaz, está ligado à certeza de que é possível colocar algo em prática, obter êxito, com ações e tomadas de decisões necessárias. Portando essa característica reflete a percepção de ter a capacidade pessoal de executar certo trabalho ou conjunto de tarefas. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2014).

- **Assume Riscos Calculados:** Nesta característica o comportamento do empreendedor baseia-se em avaliar alternativas e calcular riscos refletidamente, age também para reduzir riscos ou controlar os resultados, busca e enfrenta situações

que provocam desafios ou riscos moderados (MINELLO, BURGER e KRUGER, 2017).

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

- **Detecta Oportunidades:** É fundamental para quem almeja ser um empreendedor, que se tenha uma predisposição para identificar oportunidades. E para isso é necessário aproveitar toda e qualquer ocasião favorável para observar negócios. A fórmula mais viável para detectar oportunidades de negócios é buscar necessidades que não satisfaz o mercado e desenvolver produtos ou serviços para satisfazê-las, de modo que tenha um custo que os consumidores estejam dispostos a pagar (DEGEN, 1989).

- **Persistente:** Esta característica consiste na capacidade de trabalhar intensivamente, sujeito a privações sociais, em projetos que muitas vezes os retornos são incertos, para isso é necessário que haja desistência em momento algum. No decorrer do desenvolvimento de um novo empreendimento, aparecerão frustrações e obstáculos, com isso se dá a necessidade da persistência do empreendedor, para que enfrente e tenha sucesso no desenvolvimento do negócio e na comercialização (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

- **Sociável:** Toda empresa existe por meio de clientes, fornecedores, empregados, sócios e investidores, além disso, precisa ter contato com contadores, advogados, banqueiros, consultores, agências de publicidade, e especialmente, os concorrentes. Por isso para ser um empreendedor, há a necessidade de ser Sociável, manter

contatos com todos que possam colaborar com seu empreendimento (DEGEN, 1989).

- **Inovador:** A inovação é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento de uma organização, de uma região ou mesmo de um país. Os avanços tecnológicos aumentaram a importância de inovar para o sucesso de um empreendedor, as inovações acontecem ao através da análise e da demanda do mercado. É necessário então para um empreendedor buscar sempre inovações para se desenvolver no mercado (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

- **Líder:** Para ser um Líder é necessário obter confiança, que é uma ferramenta poderosa da administração. As pessoas não respondem à autoridade pelo desejo de seguir ordens, mas sim porque confiam no Líder para guiá-las da maneira certa e cumprir sua palavra. Para obter sucesso, o empreendedor deve seguir as regras da confiança e dar o melhor de si na hora de liderar. (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

3. METODOLOGIA

Este item apresenta os métodos utilizados neste trabalho para responder ao problema de pesquisa e atingir ao objetivo proposto no desenvolvimento do estudo.

3.1. DELINEAMENTO

O presente trabalho desenvolveu-se por meio de uma pesquisa básica quanto a sua natureza. Para Malhotra (2012), essas pesquisas são utilizadas para a identificação de problemas incluindo, as de potencial de mercado, participação de mercado, imagem da marca ou da empresa, característica do mercado, análise de vendas, previsão de curto prazo, previsão de longo prazo e tendências de negócios, para Aaker (2011) é executada para desenvolver opções de marketing por meio da segmentação de mercado, análise de oportunidades do mercado ou estudos de atitude do consumidor e uso dos produtos.

Realizou-se um levantamento bibliográfico dos principais autores que escreveram sobre o tema, que tem como objetivo, identificar o ciclo de vida dos quiosques de Caraguatatuba, analisando e relacionando com as características empreendedoras de seus administradores.

Quanto aos objetivos deste trabalho realizou-se uma pesquisa descritiva, segundo Aaker (2011) e Malhotra (2012) uma pesquisa descritiva tem como principal objetivo executar a descrição de algo, ela é realizada para descrever as características de ou funções de mercado, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas do mercado. A realização da pesquisa descritiva é completamente útil quando se tem a intenção de coletar dados relativos à descrição de um fenômeno de mercado. E a pesquisa busca realizada neste trabalho busca identificar e descrever as características organizacionais quanto seu ciclo de vida e o perfil empreendedor de seus administradores.

Empregou-se o método de pesquisa quantitativa referente a sua abordagem, Malhotra (2005) e Samara (2007) afirmam que uma pesquisa quantitativa busca quantificar os dados, esses estudos são realizados a partir dos dados coletados,

utilizando-se a estatística para analisar os resultados e apresentar o que foi obtido para uma determinada população.

Quanto aos seus procedimentos executou-se a coleta de dados para o estudo por meio de uma pesquisa em campo, que segundo Malhotra (2012) o trabalho em campo é de alta qualidade em decorrência da eficiência e do grau de controle do processo de trabalho de campo/coleta de dados. Será realizado um levantamento de dados em campo, e para execução deste levantamento será desenvolvido um questionário como método de coleta de dados para atingir o objetivo da pesquisa.

3.2. AMOSTRA

Malhotra (2012) defende que em pesquisa de marketing, a maioria das pesquisas, é realizada a partir das amostras, que podem ser indivíduos, organizações, entidades, famílias, lojas etc. Uma boa vantagem de se trabalhar com amostras é que, dependendo das proporções da população em estudo, é praticamente impossível de pesquisar todo o universo.

Aaker (2011) aponta que, amostragem pode ser adequada quando o tamanho da população alvo for muito grande e o custo e o tempo apropriados na obtenção de informações de toda a população forem muito expressivos. Mas também, a oportunidade de tomar uma decisão rapidamente pode ser perdida se houver a necessidade de fazer levantamento da população inteira. Com a amostragem em certo período de tempo, pode-se empenhar a dar maior atenção a cada entrevista (pessoal), acrescentando assim na qualidade da resposta.

3.2.1. Definição da população alvo

O início do desenvolvimento de uma amostragem começa com a especificação da população-alvo, ou seja, ao reunir elementos ou objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas conclusões. (MALHOTRA, 2012).

A amostragem tem como objetivo obter informações sobre a população, com

isso é essencial para os resultados que a população seja identificada adequadamente e com exatidão. Se a população for definida apenas vagamente, os resultados alcançados na pesquisa também serão vagos. Se a população for definida inadequadamente, a pesquisa provavelmente responderá às perguntas erradas (AAKER, 2011). Este estudo tem como população alvo os micros empresários, proprietários dos 98 quiosques presentes nas praias da cidade de Caraguatatuba.

3.2.2. Definição do arcabouço amostral

O arcabouço amostral é uma representação dos elementos da população-alvo, e se constitui em uma lista ou anexo de instruções para reconhecer a população-alvo (MALHOTRA, 2012). O arcabouço amostral constantemente é uma lista dos membros da população utilizada para captar a amostra. Pode ser a lista dos assinantes de uma revista, clientes de uma rede de lojas ou estudantes de uma faculdade; até um mapa pode servir como uma lista. Aliás, a descrição de uma estrutura de amostra não necessita que enumere todos os membros da população. (AAKER, 2011).

O arcabouço amostral deste trabalho são os donos de quiosques na cidade de Caraguatatuba, para análise de seu perfil empreendedor e também a empresa para identificar o CVO. Atualmente a cidade de Caraguatatuba possui 98 quiosques, desde o bairro Tabatinga ao Rio Juqueriquerê.

3.2.3. Escolha da técnica de amostragem

A técnica de amostragem utilizada na pesquisa foi a não probabilística, que é utilizada quando há uma escolha deliberada dos elementos da amostra e essa escolha depende dos critérios e julgamento do pesquisador. Além disso, a amostragem classifica-se em por julgamento, que para Malhotra (2012) a amostragem por julgamento é uma maneira de amostragem por conveniência em

que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador.

3.2.4. Determinação do tamanho da amostra

Malhotra (2012) afirma que, o tamanho da amostra representa a quantidade de elementos que serão incluídos na pesquisa. Quanto maior a amostra, menor a quantidade de precisão adquirida ao se aumentar em unidade o tamanho da amostra.

Para este estudo, procurou-se atingir a maior quantidade de respostas possíveis e com a dificuldade para coletar dados de todos os quiosques, o empenho foi máximo para atingir uma amostra representativa para esta pesquisa, com o objetivo de identificar e analisar o CVO dos quiosques e o perfil empreendedor de seus administradores.

A tabela 3 ilustra com base no tamanho do universo do estudo, a quantidade de coleta necessária para atingir um determinado erro inferencial de 5% a 10%, com um nível de confiança de 90%.

Tabela 1: Tamanho da Amostra

Tamanho do Universo	Erro Inferencial					
	5%	6%	7%	8%	9%	10%
Nível de Confiança igual a 90%						
10	10	10	10	10	10	10
50	43	40	37	35	32	29
100	74	66	59	52	46	41
250	131	108	90	75	63	54
500	176	137	109	88	72	60
1.000	214	159	122	96	78	64
2.000	239	172	130	101	81	66
5.000	257	182	135	104	83	67
10.000	264	185	137	105	83	68
50.000	270	188	138	106	84	68
100.000	270	188	138	106	84	68
500.000	271	188	139	106	84	68
1.000.000	271	188	139	106	84	68
5.000.000	271	188	139	106	84	68
10.000.000	271	188	139	106	84	68

Fonte: Adaptado de Bruni (2011)

Com a realização da pesquisa atingiu-se um erro inferencial de 9% e nível de confiança de 90%, pois ao aplicar o instrumento de coleta de dados, obteve-se 46 quiosques para compor a amostra.

3.3. MÉTODOS DA COLETA DE DADOS

Construiu-se um questionário para aplicação em campo, obtendo dados que foram levantados para desenvolvimento da pesquisa. Este questionário é composto por questões afirmativas, embasadas em autores renomados das teorias apresentadas no trabalho. O estudo tem como objeto os quiosques da cidade de Caraguatatuba e seus administradores. Aplicou-se o questionário aos administradores de quiosques da cidade, o mesmo foi aplicado, impresso ou foram respondidos via *internet* (*e-mail*, redes sociais).

O quadro 2 demonstra as teorias estudadas e aplicadas no questionário e os autores dessas teorias que foram pesquisados.

Quadro 2: Teorias para coleta de dados

Teoria		Autor e ano
Perfil Empreendedor	Auto Eficaz	Moraes, Hashimoto e Albertini (2013) Bessant (2009) Degen (1989) Hisrich, Peters e Shepherd (2014) Minello, Burguer e Kruguer (2017)
	Assume Riscos Calculados	
	Planejador	
	Detecta Oportunidades	
	Persistente	
	Sociável	
	Inovador	
	Líder	
Ciclo de Vida Organizacional	Nascimento	Lester, Parnell e Carraher (2003)
	Crescimento	
	Maturidade	
	Declínio	
	Rejuvenescimento	
Identificação do Tempo de Vida Organizacional		Próprio autor (2018)

Fonte: Próprio autor (2018)

Esta pesquisa estruturou-se nas repostas das afirmativas, que foram coletadas através da escala de Likert de 7 pontos, assim apresentada no tabela 2:

Tabela 2: Escala de Likert

Escala de Likert	
Discordo totalmente	1
Discordo em grande parte	2
Discordo em parte	3
Não concordo e nem discordo	4
Concordo em parte	5
Concordo em grande parte	6
Concordo totalmente	7

Fonte: Adaptada de Cunha (2007).

4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta é uma pesquisa da área da administração, com o objetivo de analisar o ciclo de vida das Micro e Pequenas Empresas e identificar o perfil empreendedor de seus proprietários na cidade de Caraguatatuba. Para levantamento de dados da pesquisa será realizado e aplicado um questionário

4.1. APRESENTAÇÃO DAS ESCALAS

Neste tópico apresenta-se como foi dividido as escalas do instrumento de coleta de dados, empregando afirmativas que para coletar as respostas foi aplicada a escala do tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 - Discordo Totalmente e 7 - Concordo Totalmente, primeiramente apresentou as escalas para mensuração de dados do Perfil Empreendedor e na sequência escala para coleta de dados do Ciclo de Vida Organizacional.

4.1.1. Perfil empreendedor

Para mensurar o perfil empreendedor Auto Eficaz, serão aplicadas três questões empregando a escala do tipo Likert, conforme quadro 3:

Quadro 3: Auto Eficaz

LEGENDA	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
AE_1	Prefiro trabalhar sem ter chefe.	
AE_2	Tenho preferência por trabalhar de forma autônoma para ter maior autonomia profissional.	
AE_3	Quando planejo minha viagem tenho certeza que serei capaz de realizá-la.	Quando planejo algo, tenho certeza que serei capaz de realizar.

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

Para levantar dados da característica empreendedora Assume Riscos Calculados, serão empregadas quatro questões com escala do tipo Likert, conforme

quadro 4:

Quadro 4: Assume Riscos Calculados

LEGENDA	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
ARC_1	Procuro conhecer bem a estrada que vou pegar para não ter surpresas desagradáveis.	Procuro conhecer bem o ambiente que minha empresa vai atuar para não ter surpresas desagradáveis.
ARC_2	Eu assumiria uma dívida elevada de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.	
ARC_3	Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.	
ARC_4	Apostaria minhas economias em um negócio com altas chances de sucesso.	

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

Para medir a característica empreendedora Planejador, serão empregadas três questões da escala do tipo Likert, conforme quadro 5:

Quadro 5: Planejador

LEGENDA	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
PLA_1	Tenho um bom plano da minha vida profissional em longo prazo.	
PLA_2	Procuro estabelecer um planejamento para realizar as manutenções do meu caminhão.	Procuro estabelecer um planejamento para realizar melhorias na minha empresa.
PLA_3	Pretendo continuar neste ramo para acumular lucro para aposentadoria.	

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

Para mensurar o perfil empreendedor Detecta Oportunidades, serão aplicadas três questões empregando a escala do tipo Likert, conforme quadro 6:

Quadro 6: Detecta Oportunidades

LEGENDA	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
DO_1	Consigo com frequência melhores serviços (viagens) do que meus colegas.	Consigo com frequência melhores clientes que meus concorrentes.
DO_2	Se for investir em um caminhão procurarei vários Bancos para buscar menor taxa de juros.	Se for investir na minha empresa procurarei vários bancos para buscar menor taxa de juros
DO_3	A rentabilidade da viagem é mais importante do que o seu tempo de duração (ou seja, se é curta ou longa).	A rentabilidade da minha empresa é o fator de maior importância.

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

Para levantamento dos dados da característica empreendedora Persistente, serão aplicadas três questões com escala do tipo Likert, conforme quadro 7:

Quadro 7: Persistente

LEGENDA	ITENS
PER_1	Profissionalmente, me considero uma pessoa mais Persistente que as demais.
PER_2	Mesmo que uma tarefa pareça ser de difícil solução, continuo tentando resolvê-la.
PER_3	Me apego bastante a uma ideia quando ela me parece ser boa.

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

Para medir o perfil empreendedor Sociável, serão realizadas três questões da escala do tipo Likert, conforme quadro 8:

Quadro 8: Sociável

LEGENDA	ITENS
SOC_1	Relaciono-me facilmente com outras pessoas.
SOC_2	Os contatos sociais que tenho são importantes para minha vida profissional.
SOC_3	Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente.

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

Para aferir o perfil empreendedor Inovador, serão realizadas quatro questões da escala do tipo Likert, conforme quadro 9:

Quadro 9: Inovador

LEGENDA	ITENS
IN_1	Encontro soluções criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.
IN_2	Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.
IN_3	Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.
IN_4	Sou conhecido por ter várias ideias com frequência.

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

Para mensurar a característica empreendedora Líder, serão aplicadas três questões empregando a escala do tipo Likert, conforme quadro 10:

Quadro 10: Líder

LEGENDA	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
LI_1	Sou bastante conhecido no segmento de transporte rodoviário de cargas.	Sou bastante conhecido no segmento de quiosques aqui em Caraguatatuba
LI_2	Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.	
LI_3	No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.	

Fonte: Adaptado de Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)

4.1.2. Instrumento para mensuração do Ciclo de Vida Organizacional

Para levantamento de dados sobre o CVO baseado no estágio Nascimento, aplicou-se um questionário obtendo quatro afirmativas empregando escala do tipo Likert, conforme quadro 11:

Quadro 11: Nascimento

LEGENDAS	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
NAS_1	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Nossa empresa se comparada com nossos concorrentes é menor em relação a tamanho estrutural.
NAS_2	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	O poder decisório da organização está nas mãos do dono da empresa.
NAS_3	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	
NAS_4	O processamento de informações na organização pode ser descrito como simples, no estilo “boca a boca”.	

Fonte: Adaptado de Frezattiet al (2010)

Para medir o estágio Crescimento, serão empregadas quatro questões da escala do tipo Likert, conforme quadro 12:

Quadro 12: Crescimento

LEGENDAS	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
CRE_1	O poder decisório da organização é dividido entre muitos sócios, gerentes e coordenadores.	O poder decisório da organização é dividido entre dono e gerente.
CRE_2	Na organização temos várias especializações (contadores, advogados, administradores, etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados.	
CRE_3	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	O processamento das informações monitora o desempenho e facilita a comunicação entre os setores da empresa.
CRE_4	As decisões se tornam menos dependentes das opiniões dos sócios e são mais centradas entre os gerentes e coordenadores.	As decisões se tornam menos dependentes das opiniões do dono e são mais centradas para o gerente.

Fonte: Adaptado de Frezattiet al (2010)

Para mensurar o estágio Maturidade, serão aplicadas quatro afirmativas empregando a escala do tipo Likert, conforme quadro 13:

Quadro 13: Maturidade

LEGENDAS	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
MAT_1	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.	
MAT_2	O poder decisório da organização está nas mãos de um grande número de sócios.	O poder decisório da organização está nas mãos também de sócios.
MAT_3	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	
MAT_4	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	

Fonte: Adaptado de Frezattiet al (2010)

Para auferir os dados do estágio Declínio, serão realizadas quatro questões da escala do tipo Likert, conforme quadro 14:

Quadro 14: Declínio

LEGENDAS	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
DEC_1	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	
DEC_2	O processamento de informações não é muito sofisticado.	O processamento de informações utilizado na empresa é computadorizado.
DEC_3	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	O processamento de informações não é perfeitamente utilizado
DEC_4	O processo decisório é centralizado na alta administração, considerado não muito complexo.	

Fonte: Adaptado de Frezattiet al (2010)

Para levantar dados do estágio Rejuvenescimento, serão empregadas quatro afirmativas na escala do tipo Likert, conforme quadro 15:

Quadro 15: Rejuvenescimento

LEGENDAS	ITENS	ADAPTAÇÃO CULTURAL
REJ_1	Somos uma organização com diretores e acionistas.	Somos uma organização com gestores e sócios.
REJ_2	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	
REJ_3	A estrutura organizacional da empresa é divisional com sofisticado sistema de controle.	
REJ_4	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	O processamento de informações é bastante complexo e utilizado para coordenação de diversas atividades para melhor servir os clientes.

Fonte: Adaptado de Frezattiet al (2010)

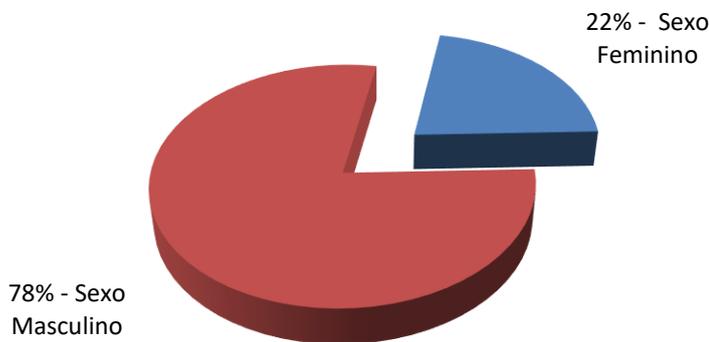
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Foram analisados os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos donos de quiosques na cidade de Caraguatatuba, que ocorreu entre os dias 05 de abril e 06 de maio de 2018.

5.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

O público entrevistado em sua maioria foi masculino. Dos 46 questionários respondidos, 36 deles foram por homens, que representam 78,3% da amostra e somente 10 foram respondidos por mulheres, representando, 21,7% da amostra, conforme gráfico 1:

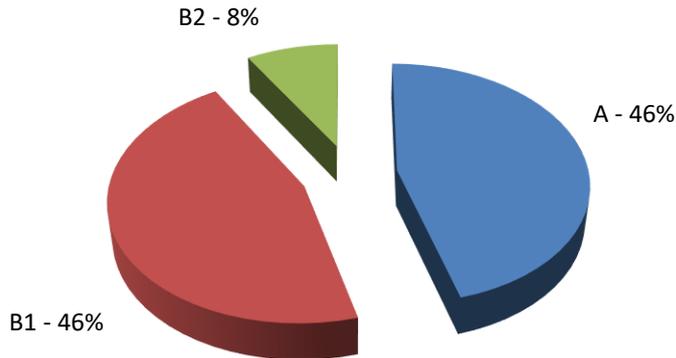
Gráfico 1: Percentual do sexo dos respondentes



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Para identificar a classe econômica dos entrevistados, aplicaram-se os critérios de classificação econômica da Abep (2014). Levantou-se que 46% dos respondentes são da Classe A, com a mesma porcentagem de 46% são da classe B1 e 8% da classe B2, conforme gráfico 2:

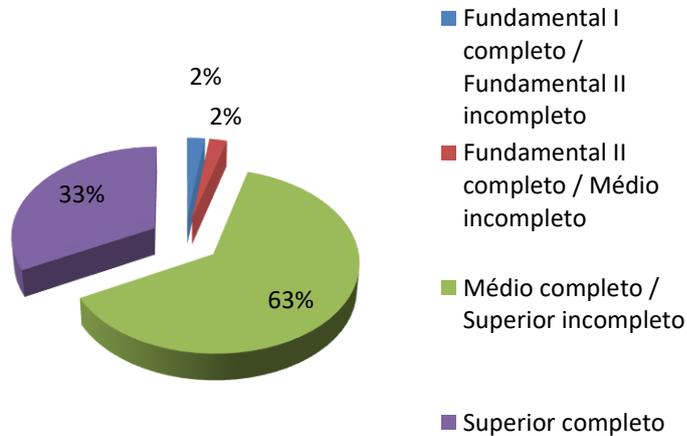
Gráfico 2: Percentual da classe social do respondente



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Em relação à escolaridade do entrevistado, 63% da amostra foi composta por pessoas com ensino médio completo ou superior incompleto, 33% com superior completo, 2% fundamental II completo ou médio incompleto e 2% com fundamental I completo ou fundamental II incompleto. O gráfico 3 ilustra essa distribuição:

Gráfico 3: Percentual da escolaridade dos respondentes

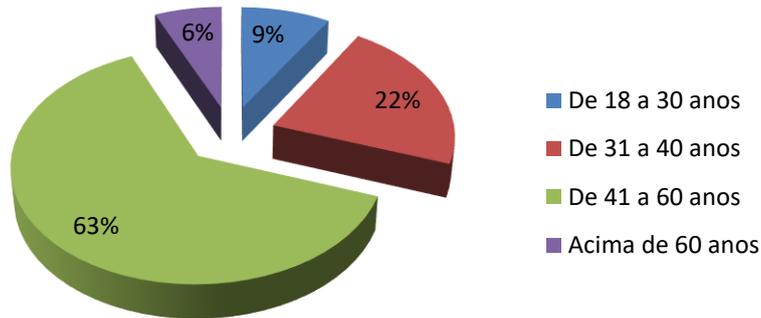


Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

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

anos e uma minoria representando 6% da amostra com idade acima de 60 anos, conforme gráfico 4:

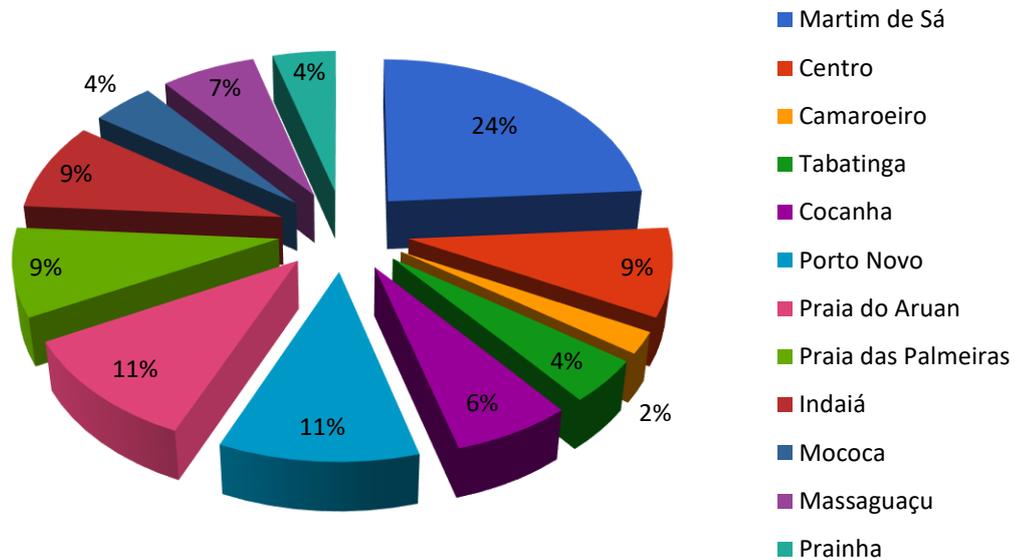
Gráfico 4: Percentual da faixa etária dos respondentes



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

Das 46 respostas auferidas nos quiosques das praias de Caraguatatuba, 24% da amostra é da praia Martim de Sá, 11% no Porto Novo, 11% na Praia do Aruan, 9% no Indaiá, 9% no Centro, 9% na Praia das Palmeiras, 7% no Massaguaçu, 6% na Praia da Cocanha, 4% na Tabatinga, 4% na Prainha, 4% na Mococa e 2% do Camaroeiro. Os percentuais alcançados estão ilustrados no gráfico 5:

Gráfico 5: Percentual dos dados coletados por praia

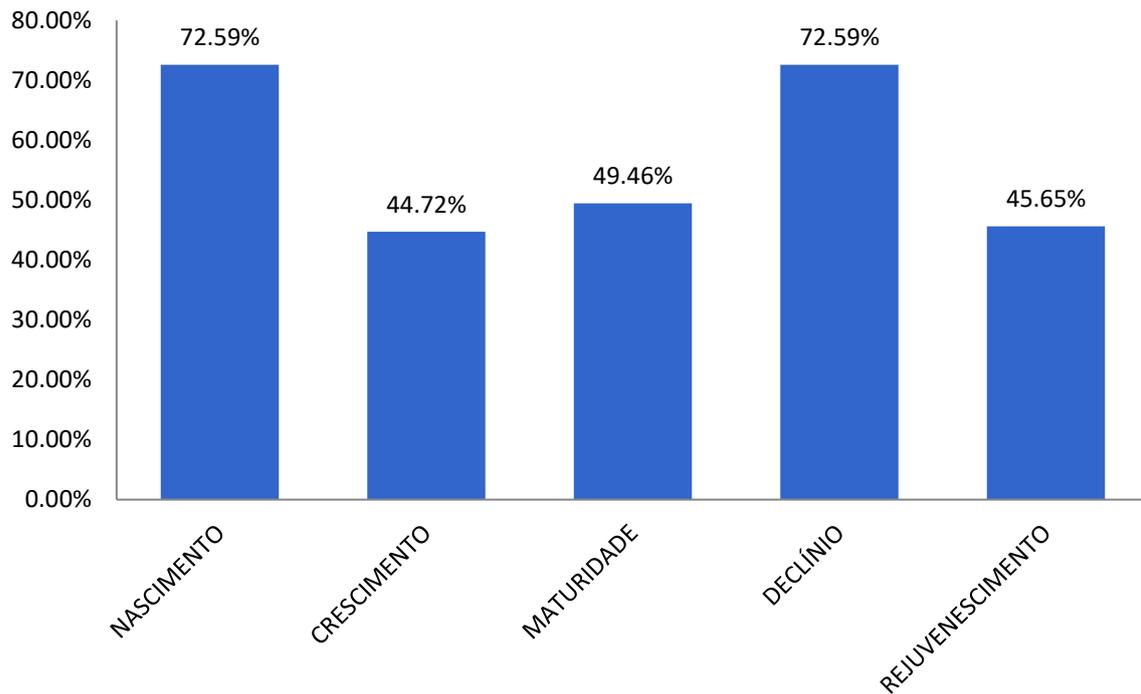


Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

5.2. ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Neste item apresenta-se a análise e discussão dos dados coletados sobre os estágios do CVO. Identificou-se que no estágio Nascimento e Declínio obteve-se uma média de 72,59% dos respondentes, seguida da Maturidade com 49,46%. No estágio Rejuvenescimento obteve-se 45,65% e por fim o estágio Crescimento pontuou-se com 44,72%. O gráfico 6 demonstra o comparativo com o percentual da médias que cada estágios:

Gráfico 6: Demonstrativo do percentual atingido por cada estágio



Fonte: Baseado nos dados da pesquisa (2018)

5.2.1. Nascimento

Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003) e Frezatti, Relvas, Nascimento, Junqueira e Bido (2010), Nascimento é o estágio marcado pelo início do desenvolvimento organizacional, é quando se inicia a existência da empresa. O foco é a viabilidade, a busca por clientes no mercado, para que a empresa tenha suporte para se manter. Neste estágio o poder decisório da organização está nas mãos de poucas pessoas, na maioria das vezes apenas uma pessoa, o dono. No Nascimento as empresas buscam criar e ordenar o seu ambiente. Greiner (1998), que denomina este estágio um como Criatividade, afirma que o foco deste estágio está na criação tanto de um produto, como de um mercado.

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

das vezes apenas o dono.

A afirmativa que teve a maior diferença causando queda na média da pontuação foi, "Nossa empresa se comparada com nossos concorrentes é menor em relação a tamanho estrutural", pois a média da pontuação foi de apenas 32,30%, ou seja, a maioria dos respondentes discordou da afirmativa, pois não consideram seus quiosques menores do que os da concorrência. A Tabela 3 apresenta as afirmativas com as médias do estágio Nascimento:

Tabela 3: Média de avaliação do estágio Nascimento

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Nossa empresa se comparada com nossos concorrentes é menor em relação a tamanho estrutural.	32,30%
O poder decisório da organização está nas mãos do dono da empresa.	90,99%
A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	85,09%
O processamento de informações na organização pode ser descrito como simples, no estilo "boca a boca".	81,99%
Média Geral do Estágio	72,59%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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

5.2.2. Crescimento

Quando as organizações passam para este estágio Crescimento, elas estão buscando crescer. A ideia já saiu do papel, a estrutura física está formalizada, e uma fatia do mercado para suportar sua existência está conquistada. Normalmente, neste estágio, são determinadas metas de crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade (LESTER, PARNELL e CARRAHER 2003; FREZATTI, RELVAS, NASCIMENTO, JUNQUEIRA E BIDO 2010). Para Adizes

(2004), que denomina este estágio como Toca-Toca, que é quando a empresa está em ascensão e na busca pelo crescimento, com um nível de estabilidade suficiente para se manter, estabilidade de caixa e de suas atividades, quando se tem um fluxo de caixa saudável, com uma boa quantidade de clientes satisfeitos, aumentando a lealdade da marca, o objetivo então é crescer.

Nos dados levantados na pesquisa quanto ao estágio Crescimento, identificou-se que a média da pontuação foi a menor dentre todos os estágios, com 44,72%, que mostra que a maioria dos quiosques não se enquadra nele. Observa-se que a média da pontuação na afirmativa "As decisões se tornam menos dependentes das opiniões do dono e são mais centradas para o gerente", foi de 36,34%, sendo assim, a maioria dos respondentes discordaram da afirmativa. Pois as decisões são dependentes das opiniões do dono e pouco centradas para os gerentes. A Tabela 4 demonstra a média em percentual da pontuação dos dados levantados no estágio Crescimento:

Tabela 4: Média de avaliação do estágio Crescimento

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
O poder decisório da organização é dividido entre dono e gerente.	42,86%
Na organização temos várias especializações (contadores, advogados, administradores, etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados.	51,86%
O processamento das informações monitora o desempenho e facilita a comunicação entre os setores da empresa.	47,83%
As decisões se tornam menos dependentes das opiniões do dono e são mais centradas para o gerente.	36,34%
Média Geral do Estágio	44,72%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Sugere-se para um melhor desenvolvimento da empresa e para aumentar a possibilidade de obtenção de sucesso, inovações como implantação de sistemas de informação para facilitar a comunicação entre os funcionários do quiosque e para monitorar o desempenho de cada um. É importante também que as decisões sejam mais descentralizadas, pode-se observar na afirmativa, "As decisões se tornam menos dependentes das opiniões do dono e são mais centradas para o gerente", que 63,66% das intenções de respostas as decisões são centralizadas ao dono.

5.2.3. Maturidade

Este terceiro estágio denominado como Maturidade, geralmente é conhecido como o estágio do sucesso, a organização apresenta uma estrutura organizacional formalizada. A gestão das informações gerenciais torna-se mais atualizada, informatizada. A empresa já atingiu um bom nível de Maturidade no seu crescimento e desenvolveram-se tão bem que podem proteger tudo que adquiriram ao invés de buscar novos mercados. O foco da alta administração é o planejamento estratégico, enquanto as operações rotineiras são executadas pelos gerentes da empresa. (LESTER, PARNELL e CARRAHER 2003; FREZATTI, RELVAS, NASCIMENTO, JUNQUEIRA E BIDO 2010). Para Greiner (1998), este estágio é denominado como Delegação, onde ocorre a implantação de gerentes na organização, descentralizando da melhor maneira as responsabilidades da gestão da empresa.

No estágio Maturidade analisou-se que, metade dos quiosques se enquadraram nas afirmativas com 49,46% da média geral da pontuação levantada na teoria, então o resultado foi bem mediano entre os respondentes. Observa-se uma grande diferença na média da pontuação da afirmativa, “O poder decisório da organização está nas mãos também de sócios”, com 27,02%. Isso mostra que a maior parte dos donos de quiosques são empresários individuais, ou seja, não há presença de sócios. Na Tabela 5, está presente a média percentual dos dados levantados para o estágio Maturidade:

Tabela 5: Média de avaliação do estágio Maturidade

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.	57,14%
O poder decisório da organização está nas mãos também de sócios.	27,02%
A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	61,18%
O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados desejados.	52,48%
Média Geral do Estágio	49,46%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Para os quiosques que estão no estágio Maturidade que é conhecido como estágio do sucesso, recomenda-se que continuem o foco no desenvolvimento, pois

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

5.2.4. Declínio

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

No Declínio pode-se observar que a média dos respondentes que concordaram com as afirmativas do estágio foi bem alta, com 72,59% das intenções, mostrando que a maioria dos entrevistados se enquadra neste estágio. A afirmativa que obteve maior porcentagem na média das intenções foi, “O processo decisório é centralizado na alta administração, considerado não muito complexo”, com 94,72%, esta grande porcentagem de quiosques presentes neste estágio, isso acontece porque eles podem estar estagnados, pois podem não mudam, não se desenvolve, não há busca por inovações, o poder decisório está centralizado apenas ao dono. A tabela 6 apresenta a média em percentual da pontuação dos dados levantados no estágio Declínio:

Tabela 6: Média de avaliação do estágio Declínio

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	78,88%
O processamento de informações utilizado na empresa é computadorizado	63,04%
O processamento de informações não é perfeitamente utilizado.	53,73%
O processo decisório é centralizado na alta administração, considerado não muito complexo.	94,72%
Média Geral do Estágio	72,59%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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

5.2.5. Rejuvenescimento

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

Com os dados levantados do presente estágio, identificou-se que os respondentes em sua maioria discordaram das afirmativas que representam o

Rejuvenescimento, a média da pontuação das afirmativas foi de 45,65%. Com 26,40% na média de sua pontuação, a afirmativa “somos uma organização com gestores e sócios”, foi a que obteve a menor média do estágio. Pode-se observar então, a maioria dos quiosques não possui gestores e sócios. A tabela 7 expõe a média em percentual da pontuação dos dados levantados no estágio Rejuvenescimento:

Tabela 7: Média de avaliação do estágio Rejuvenescimento

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Somos uma organização com gestores e sócios.	26,40%
A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	79,19%
A estrutura organizacional da empresa é divisional com sofisticado sistema de controle.	43,17%
O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	33,85%
Média Geral do Estágio	45,65%

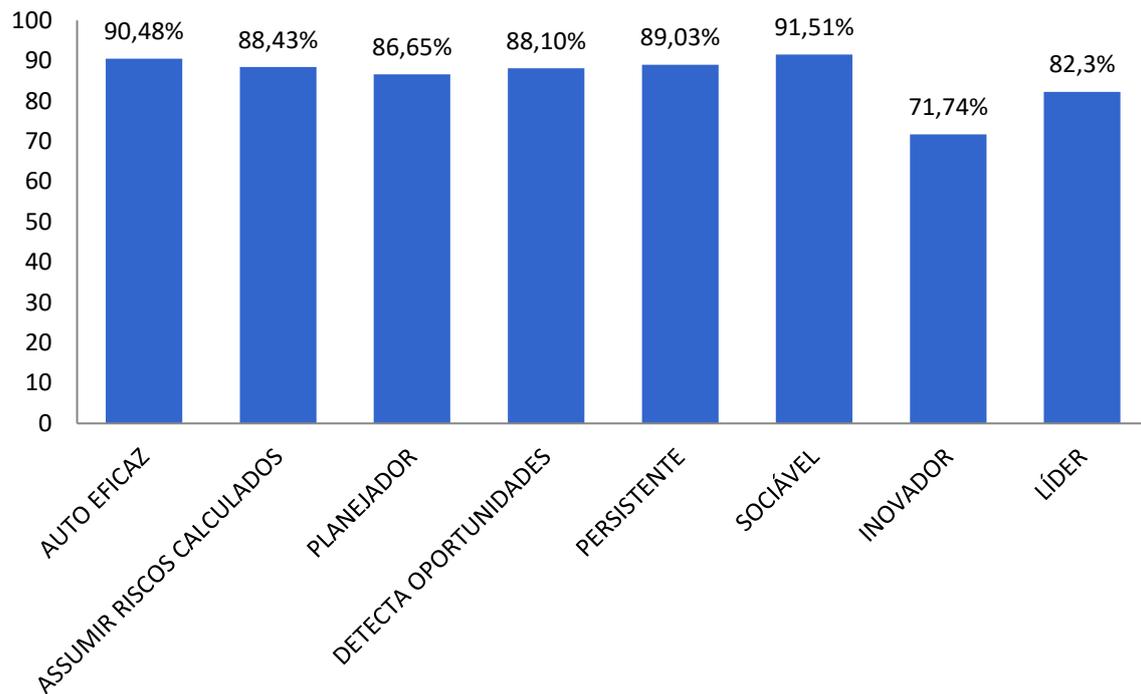
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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

5.3. CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Este item expõe a análise e discussão dos dados coletados sobre as características empreendedoras.

Gráfico 7: Demonstrativo da porcentagem atingida em cada perfil



Fonte: Próprio Autor (2018)

5.3.1. Auto Eficaz

Baseia-se na estimativa cognitiva que o empreendedor tem das suas capacidades de desenvolver a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre as situações que acontecem no seu dia-a-dia (CHEN, GREENE e CRICK, 1998). Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), esta é uma característica empreendedora que se tem um comportamento de, tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, com intenção de transformar recursos e situações para proveito prático e aceita o risco ou o fracasso. Ser um empreendedor Auto Eficaz está ligado à certeza de que é possível colocar algo em prática, obter êxito, com o comportamento necessário. Portanto essa característica reflete a percepção de ter a capacidade pessoal de executar certo trabalho ou conjunto de tarefas.

Com os dados coletados neste perfil, pode-se analisar que obteve uma porcentagem de 90,48% na média de avaliação, logo, os respondentes concordaram em sua maioria com as afirmativas deste perfil, assim demonstrando que possuem

as características de Auto Eficaz. A afirmativa “Quando planejo algo, tenho certeza que serei capaz de realizar” foi a teve a maior porcentagem, com relação a outras afirmativas, com 93,79%, apontando que concordam com a afirmativa e possuem a percepção de capacidade pessoal para executar certo trabalho ou conjunto de tarefas o que o torna um empreendedor Auto Eficaz. A tabela 8 demonstra a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil Auto Eficaz:

Tabela 8: Média de avaliação do perfil Auto Eficaz

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Prefiro trabalhar sem ter chefe.	90,99%
Tenho preferência por trabalhar de forma autônoma para ter maior autonomia profissional.	86,65%
Quando planejo algo, tenho certeza que serei capaz de realizar.	93,79%
Média Geral do Perfil Empreendedor	90,48%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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

5.3.2. Assume Riscos Calculados

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

O resultado obtido nesse perfil demonstra que com a média de 88,43% das intenções nas respostas, o perfil Auto Eficaz também é fortemente presente entre os empreendedores no ramo de quiosques em Caraguatatuba. A afirmativa que obteve menor percentual de concordância foi “Eu assumiria uma dívida elevada de longo

prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria”, com 79,19% e ainda assim é uma média consideravelmente alta, pois, ultrapassa a metade da intenção das respostas para quem concorda com a afirmativa. Então os gerentes, administradores e donos de quiosques se enquadram em sua maioria no perfil Assume Riscos Calculados. A tabela 9 apresenta a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil empreendedor Assume Riscos Calculados:

Tabela 9: Média de avaliação do perfil Assume Riscos Calculados

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Procuro conhecer bem o ambiente que minha empresa vai atuar para não ter surpresas desagradáveis.	96,27%
Eu assumiria uma dívida elevada de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.	79,19%
Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.	86,34%
Apostaria minhas economias em um negócio com altas chances de sucesso.	91,93%
Média Geral do Perfil Empreendedor	88,43%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Apesar deste perfil ter obtido 88,43% das intenções, mostrando que estes são empreendedores que assumem riscos calculados, é importante para os que não se enquadraram no perfil, que conheçam melhor o mercado financeiro, fiquem atentos a situação econômica ao seu redor. Pois quanto maior o risco, maior o retorno, é interessante para seu desenvolvimento que aprimore o perfil Assume Riscos Calculados.

5.3.3. Planejador

O planejamento é um processo que nunca acaba em uma organização, ele é fundamental nos estágios iniciais de qualquer negócio, por exemplo, quando o empreendedor prepara um plano de negócio preliminar. Este plano pode se afirmar que está finalizado, quando o empreendedor tomar conhecimento do mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do empreendimento. Porém com o crescimento do negócio, ao atingir sua Maturidade, o planejamento não para se a administração

busca atingir metas de curto e longo prazo (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

Através dos dados auferidos neste perfil, observa-se que a grande maioria dos respondentes também teve um alto percentual de intenções nas afirmativas da questão, com uma média geral de 86,64% das respostas concordaram com as afirmativas. Na afirmativa, “Pretendo continuar neste ramo para acumular lucro para aposentadoria”, com 90,99% de média nas intenções dos respondentes, pode-se entender que os donos de quiosques concordam que pretendem continuar no ramo, ou seja, podem já ter planejado acumular lucro para aposentarem através dos ganhos financeiros obtidos em seu negócio. A tabela 10 expõe a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil empreendedor Planejador:

Tabela 10: Média de avaliação do perfil Planejador

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Tenho um bom plano da minha vida profissional em longo prazo.	83,85%
Procuo estabelecer um planejamento para realizar melhorias na minha empresa.	85,09%
Pretendo continuar neste ramo para acumular lucro para aposentadoria.	90,99%
Média Geral do Perfil Empreendedor	86,64%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Pode-se aconselhar aos quase 14% que não são planejadores, que almejem se desenvolver em seu perfil empreendedor o planejamento, pois a probabilidade de sucesso quando há um planejamento é maior. É com planejamento que as empresas crescem, como quando é realizado um planejamento estratégico, que auxilia os gestores a determinarem objetivos de curto e longo prazo pra empresa.

5.3.4. Detecta Oportunidades

É fundamental para quem almeja ser um empreendedor, que se tenha uma predisposição para identificar oportunidades. E para isso é necessário aproveitar toda e qualquer ocasião favorável para observar negócios. A fórmula mais viável para detectar oportunidades de negócios é buscar necessidades que não satisfaz o mercado e desenvolver produtos ou serviços para satisfazê-las, de modo que tenha um custo que os consumidores estejam dispostos a pagar (DEGEN, 1989).

Com 88,10% da média geral de avaliação das afirmativas, os respondentes demonstraram que se enquadram neste perfil, ou seja, são detectores de oportunidades, e com isso tomam proveito das quais aparecem. A afirmativa “A rentabilidade da minha empresa é o fator de maior importância”, que obteve 92,86% de média de avaliação, que foi a maior porcentagem do perfil analisado, isso mostra que os administradores dos quiosques detectam oportunidades, principalmente as que aumentam ou proporcionam rentabilidade para a sua empresa. A tabela 11 mostra a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil empreendedor Detecta Oportunidades:

Tabela 11: Média de avaliação do perfil Detecta Oportunidades

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Consigo com frequência melhores clientes que meus concorrentes.	83,54%
Se for investir na minha empresa procurarei vários bancos para buscar menor taxa de juros.	87,89%
A rentabilidade da minha empresa é o fator de maior importância.	92,86%
Média Geral do Perfil Empreendedor	88,10%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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

5.3.5. Persistente

Esta característica consiste na capacidade de trabalhar intensivamente, sujeito a privações sociais, em projetos que muitas vezes os retornos são incertos, para isso é necessário que haja desistência em momento algum. No decorrer do desenvolvimento de um novo empreendimento, aparecerão frustrações e obstáculos, com isso se dá a necessidade da persistência do empreendedor, para

que enfrente e tenha sucesso no desenvolvimento do negócio e na comercialização (HISRICH, PETERS E SHEPHERD 2014).

Das afirmativas que foram utilizadas para identificar a característica empreendedora, Persistente, obteve-se uma média geral de avaliação de 88,30%. Isso quer dizer que, em sua maioria dos administradores dos quiosques tem em seu perfil empreendedor a persistência. Na afirmativa “Me apego bastante a uma ideia quando ela me parece ser boa”, apresentou 95,03% da média de avaliação, pode-se identificar então, que praticamente todos os respondentes concordaram com a afirmativa, mostrando que são Persistentes a obter o objetivo de ideias quando são de seus agrados. A tabela 12 exibe a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil empreendedor Persistente:

Tabela 12: Média de avaliação do perfil Persistente

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Profissionalmente, me considero uma pessoa mais Persistente que as demais.	78,26%
Mesmo que uma tarefa pareça ser de difícil solução, continuo tentando resolvê-la.	91,61%
Me apego bastante a uma ideia quando ela me parece ser boa.	95,03%
Média Geral do Perfil Empreendedor	88,30%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Aconselha-se para os empreendedores que não se enquadraram neste perfil, que deem maior importância à persistência, pois é com este perfil que o sucesso é mais almejado, diminuindo a possibilidade de desistência, por empecilhos, dificuldades que possam surgir no caminho do administrador. Então por esses obstáculos que causam frustrações, incômodos, que é necessário que o empreendedor seja persistente.

5.3.6. Sociável

Toda empresa existe por meio de clientes, fornecedores, empregados, sócios e investidores, além disso, precisa ter contato com contadores, advogados, banqueiros, consultores, agências de publicidade, e especialmente, os concorrentes. Por isso para ser um empreendedor, há a necessidade de ser Sociável, manter

contatos com todos que possam colaborar com seu empreendimento. (DEGEN, 1989).

Ao mensurar os dados deste perfil, obteve-se uma média geral de avaliação das afirmativas aplicadas de 91,51%. Então, isso mostra que os administradores que participaram da pesquisa em sua maior parte são sociáveis. A afirmativa que obteve maior média de avaliação com 95,34%, foi “Me relaciono facilmente com outras pessoas”, com isso pode-se entender que basicamente todos os respondentes têm facilidade de se relacionar com outras pessoas, assim confirmando que o Sociável faz parte do perfil empreendedor de cada um. A tabela 13 expõe a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil empreendedor Sociável:

Tabela 13: Média de avaliação do perfil Sociável

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Me relaciono facilmente com outras pessoas.	95,34%
Os contatos sociais que tenho são importantes para minha vida profissional.	86,65%
Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente.	92,55%
Média Geral do Perfil Empreendedor	91,51%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Mais de 90% das intenções dos respondentes mostrou que tem a presença do perfil Sociável nas suas características empreendedoras, resultado muito bom, pois é através socialização que se formam as parcerias e para que uma empresa conquiste mercado e assim permaneça nele, é necessário ser Sociável. O contato com esses parceiros é muito frequente, como com clientes, fornecedores, contadores, pessoas que podem colaborar com seu negócio.

5.3.7. Inovador

A inovação é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento de uma organização, de uma região ou mesmo de um país. Os avanços tecnológicos aumentaram a importância de inovar para o sucesso de um empreendedor, as inovações acontecem ao através da análise e da demanda do mercado. É necessário então para um empreendedor buscar sempre inovações para se desenvolver no mercado (HISRIC, PETERS E SHEPHERD 2014).

Este perfil foi o que obteve a menor porcentagem na média geral de avaliação dentre todos os outros, com 71,74%. Isso mostra que os administradores dos quiosques ainda em sua maioria concordaram com as afirmativas que se enquadram neste perfil, porém, há uma boa quantidade dos que discordam. Apesar de todos os outros perfis predominarem com a média de avaliação acima de 80%, o quesito inovar foi diferente. Essa diferença é perceptível na afirmativa “Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível”, com 56,21% da média de avaliação, ela mostra que metade dos administradores não muda sua forma de trabalho, ou seja, não tem a presença do Inovador no seu perfil empreendedor. A tabela 14 apresenta a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil empreendedor Inovador:

Tabela 14: Média de avaliação do perfil Inovador

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Encontro soluções criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.	86,96%
Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.	65,84%
Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.	56,21%
Sou conhecido por ter várias ideias com frequência.	77,95%
Média Geral do Perfil Empreendedor	71,74%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Pode-se recomendar aos quase 30% que não pertencem ao Inovador, que façam por onde desenvolver este perfil, pois inovação é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento de uma organização, de uma região ou mesmo de um país. Então é necessário para o empreendedor buscar sempre inovar para se expandir no mercado.

5.3.8. Líder

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

SHEPHERD 2014).

O perfil de liderança deveria ser o mais alto das intenções de respostas, pois todo administrador deve ter o perfil empreendedor de Líder, porém é bem assim que acontece na prática. Este perfil obteve uma média geral de avaliação de 82,30%, mostrando que nem todos os administradores de quiosques têm o perfil de Líder. A tabela 15 demonstra a média em percentual da pontuação dos dados levantados do perfil empreendedor Líder:

Tabela 15: Média de avaliação do perfil Líder

Afirmativas analisadas	Média de avaliação
Sou bastante conhecido no segmento de quiosques aqui em Caraguatatuba.	83,23%
Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.	78,88%
No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.	84,78%
Média Geral do Perfil Empreendedor	82,30%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Quanto ao estágio Maturidade que obteve um percentual mediano dentre os outros, que apresentou 49,46% de média de avaliação, ou seja, metade dos respondentes concordou com as afirmativas que enquadra seus quiosques neste estágio. Como este estágio é visto como um período em que a empresa está no sucesso, aconselha-se que continuem a almejar o desenvolvimento para obter mais

resultados, pois uma organização nunca deve parar de melhorar, a melhoria continua é um dos fatores primordiais para o sucesso de uma empresa. Já a metade que não fazem parte deste estágio, recomenda-se que tracem metas de melhorias e desenvolvimento para assim obter melhores resultados e evoluir para Maturidade.

Os últimos dois que obtiveram os menores percentuais dos estágios, foi Rejuvenescimento com 45,65% e Crescimento com 44,72%. Quanto aos que se enquadraram no estágio Rejuvenescimento, entende-se que houve a percepção da necessidade de mudanças, necessidade de melhorias, pois neste estágio as empresas estão 'renascendo'. Sugere-se então que mantenham foco no desenvolvimento, nas melhorias e na colaboração, trabalho em equipe, pois tais fatores auxiliam no processo de evolução para empresa. Já para os do estágio Crescimento, aconselha-se que continuem a focar no desenvolvimento, e para aumentar a possibilidade de obtenção de sucesso, a empresa pode buscar atualizações no mercado, como implantação de sistemas de informação, de gestão, que possam melhorar a comunicação das empresas, melhorar aproveitamento e utilização dos recursos.

Quanto ao perfil empreendedor, os percentuais de intenções dos respondentes, foram todos acima de 70%. Isso quer dizer que em relação aos perfis dos administradores, a maioria concordou com as afirmativas e conseqüentemente se enquadraram nas características empreendedoras. Aconselha então aos que não se enquadraram nas características analisadas, que busquem desenvolver, pois todos eles são de grande importância para o administrador de empresas. A chance de se tornar um administrador de sucesso com a combinação de todos esses perfis empreendedores são maiores.

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

Durante a realização deste trabalho, foram encontradas algumas dificuldades

e obstáculos em relação à coleta de dados, por ser uma pesquisa que tem como objeto os quiosques de Caraguatatuba, um dos problemas foi por questão de ser um mercado que envolve sazonalidade, muitos dos quiosques da cidade não funcionam diariamente, alguns até não funcionam no período denominado de baixa temporada. Além disso, houve um obstáculo que foi o receio dos donos ou administradores dos quiosques de participar da pesquisa. Como estão havendo mudanças nas regulamentações com relação aos quiosques no ministério público que não agrada aos respectivos donos, houve insegurança de alguns donos e administradores para participar da pesquisa, alguns até se negaram a colaborar com a coleta de dados.

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

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S.; **Pesquisa de Marketing**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

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

ALMEIDA, Cássia. **As oportunidades e riscos de abrir o próprio negócio na recessão**. Rio de Janeiro: O Globo, 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/as-oportunidades-riscos-de-abrir-proprio-negocio-na-recessao-20863024>>

BESSANT, John. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V.L. **The five stages of small business growth**. Harvard Business Review, 1983. Disponível em: <<https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growt>>

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ERNEST A. Lewis. **PAEI DE ADIZES**. Toledo, Ohio, Estados Unidos: Site E. A. Lewis, 2014. Texto disponível em: <<http://www.ealewisconsulting.com/PAEI.htm>>

FAVERI, D. B.; CUNHA, P. R.; SANTOS, V. D.; LEANDRO, D. A. **Relação do ciclo de vida organizacional com o planejamento**: um estudo com empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33889/relacao-do-ciclo-de-vida-organizacional-com-o-planejamento--um-estudo-com-empresas-prestadoras-de-servicos-contabeis-do-estado-de-santa-catarina/i/pt-br>>

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tânia Regina Sordi; NASCIMENTO, Artur Roberto do;

JUNQUEIRA, Emanuel Rodrigues; BIDO, Diógenes de Souza. **Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras**. Revista de Administração, 2010. Disponível: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4452/perfil-de-planejamento-e-ciclo-de-vida-organizacional-nas-empresas-brasileiras>>

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD Dean A. **EMPREENDEDORISMO**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LESTER, D.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. **Organizational life cycle: a five stage empirical scale**. The International Journal of Organizational Analysis, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/John_Parnell2/publication/247630894_Organizational_life_cycle_A_five-stage_empirical_scale/links/53de4a660cf216e4210c501b.pdf>

MINELLO, ITALO FERNANDO; BÜRGER, RAFAELA ESCOBAR; KRÜGER CRISTIANE. **Características Comportamentais Empreendedoras: Um Estudo com Acadêmicos de Administração de uma Universidade Brasileira**. Santa Maria: **Revista de Administração da UFSM, 2017**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46459/caracteristicas-comportamentais-empreendedoras--um-estudo-com-academicos-de-administracao-de-uma-universidade-brasileira->>

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada** (6ª Edição ed.). Porto Alegre: Bookman, 2012.

MIZUMOTO, Fábio M.; ARTES, R.; LAZZARINI, Sérgio G.; Hashimoto, M.; BEDÉ, Marco A. **A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais**. Revista de Administração, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marcos_Hashimoto/publication/310951523_The_survival_of_new_companies_in_Sao_Paulo_state_a_study_about_human_capital_social_capital_and_management_practices/links/583b0f0f08ae3d9172412a05/The-survival-of-new-companies-in-Sao-Paulo-state-a-study-about-human-capital-social-capital-and-management-practices.pdf>

MORAES, M.J; HASHIMOTO, M.; ALBERTINE, T.Z. **Perfil Empreendedor: estudo sobre características empreendedoras de motoristas funcionários, agregados e autônomos do transporte rodoviário de cargas**. Revista de Empreendedorismo e

Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n.1, p. 132-157, 2013.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Ciclo de vida das empresas:** Uma análise do desenvolvimento e do comportamento das organizações. São Paulo: Editora STS, 1999.

SAMARA, B. S., & Barros, J. C. **Pesquisa de Marketing:** Conceitos e Metodologias. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2007.

SEBRAE, SP; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014.** São Paulo: Dieese, 2015. Disponível em PDF no:
<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>

APÊNDICE A – RANDOMIZAÇÃO DAS QUESTÕES

[Home](#) [Games](#) [Numbers](#) [Lists & More](#) [Drawings](#) [Web Tools](#) [Statistics](#) [Testimonials](#) [Learn More](#) [Login](#)

RANDOM.ORG

Search RANDOM.ORG

Search

True Random Number Service

Do you own an iOS or Android device? Check out our app!

Random Sequence Generator

Here is your sequence:

43
2
20
15
44
30
36
40
23
10
16
37
1
33
12
19
25
27
46
28
32
26
11
38
7
42
21
22
24
41
29
3
13
17
31
35
14
8
9
18
4
6
5
39
34
45

Timestamp: 2018-04-05 14:33:54 UTC

APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Perfil empreendedor e o ciclo de vida do Negócio!!!

Desde já agradeço sua participação! Saiba que ao participar desta pesquisa estará contribuindo com estudos importantes.

Na hora de responder o questionário pense na sua experiência empreendedora no quiosque! Não existe resposta certa ou errada, apenas responda com seriedade.

*Obrigatório

Você é *

- Adiministrador
- Dono do Quiosque
- Gerente

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Mesmo que uma tarefa pareça ser de difícil solução, continuo tentando resolvê-la. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

O processamento de informações não é perfeitamente utilizado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

O poder decisório da organização está nas mãos do dono da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

QUAL O SEU GRAU DE ESCOLARIDADE? *

- Analfabeto / Fundamental I incompleto
- Fundamental I completo / Fundamental II incompleto
- Fundamental II completo / Médio incompleto
- Médio completo / Superior incompleto
- Superior completo

QUAL O SEU GRAU DE ESCOLARIDADE? *

- Analfabeto / Fundamental I incompleto
- Fundamental I completo / Fundamental II incompleto
- Fundamental II completo / Médio incompleto
- Médio completo / Superior incompleto
- Superior completo

A estrutura organizacional da empresa é divisional com sofisticado sistema de controle. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

O processamento de informações na organização pode ser descrito como simples, no estilo "boca a boca". *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Sou conhecido por ter várias ideias com frequência. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Pretendo continuar neste ramo para acumular lucro para aposentadoria. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Você tem acesso a água encanada? *

- Sim
- Não

Me apego bastante a uma ideia quando ela me parece ser boa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Qual a sua Idade? *

Sua resposta _____

A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Prefiro trabalhar sem ter chefe. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Se for investir na minha empresa procurarei vários bancos para buscar menor taxa de juros. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Qual o seu sexo? *

- Masculino
- Feminino

Na organização temos várias especializações (contadores, advogados, administradores, etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Apostaria minhas economias em um negócio com altas chances de sucesso. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

A rua em que você reside é pavimentada? *

- Sim
- Não

O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

VOLTAR

PRÓXIMA

Somos uma organização com gestores e sócios. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

Quantos itens você possui na sua casa? *

	0	1	2	3	4 ou +
Banheiros	<input type="radio"/>				
Empregados Domésticos	<input type="radio"/>				
Automóveis	<input type="radio"/>				
Microcomputador ou Notebook	<input type="radio"/>				
Lava louça	<input type="radio"/>				
Geladeira	<input type="radio"/>				
Freezer	<input type="radio"/>				
Lava roupa	<input type="radio"/>				
DVD	<input type="radio"/>				
Micro-ondas	<input type="radio"/>				
Motocicleta	<input type="radio"/>				
Secadora de roupa	<input type="radio"/>				

O processamento das informações monitora o desempenho e facilita a comunicação entre os setores da empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

O processo decisório é centralizado na alta administração, considerado não muito complexo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

VOLTAR

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

APÊNDICE C: TABULAÇÃO DOS DADOS DOS ESTÁGIOS DO CVO

ESTÁGIO	NASCIMENTO			
LEGENDA	NAS_1	NAS_2	NAS_3	NAS_4
AFIRMATIVAS	Nossa empresa se comparada com nossos concorrentes é menor em relação a tamanho estrutural.	O poder decisório da organização está nas mãos do dono da empresa.	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	O processamento de informações na organização pode ser descrito como simples, no estilo "boca a boca".
SOMA	104	293	274	264
MÉDIA	2,26	6,37	5,96	5,74
% POR AFIRMATIVA	32,30	90,99	85,09	81,99
	290,37	72,59		
% TOTAL DO ESTÁGIO		72,59%		

ESTÁGIO	CRESCIMENTO			
LEGENDA	CRE_1	CRE_2	CRE_3	CRE_4
AFIRMATIVAS	O poder decisório da organização é dividido entre dono e gerente.	Na organização temos várias especializações (contadores, advogados, administradores, etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados.	O processamento das informações monitora o desempenho e facilita a comunicação entre os setores da empresa.	As decisões se tornam menos dependentes das opiniões do dono e são mais centradas para o gerente.
SOMA	138	167	154	117
MÉDIA	3,00	3,63	3,35	2,54
% POR AFIRMATIVA	42,86	51,86	47,83	36,34
	178,88	44,72		
% TOTAL DO ESTÁGIO		44,72%		

ESTÁGIO	MATURIDADE			
LEGENDA	MAT_1	MAT_2	MAT_3	MAT_4
AFIRMATIVAS	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.	O poder decisório da organização está nas mãos também de sócios.	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados desejados.
SOMA	184	87	197	169
MÉDIA	4,00	1,89	4,28	3,67
% POR AFIRMATIVA	57,14	27,02	61,18	52,48
	197,83	49,46		
% TOTAL DO ESTÁGIO		49,46%		

ESTÁGIO	DECLÍNIO			
LEGENDA	DEC_1	DEC_2	DEC_3	DEC_4
AFIRMATIVAS	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	O processamento de informações utilizado na empresa é computadorizado	O processamento de informações não é perfeitamente utilizado.	O processo decisório é centralizado na alta administração, considerado não muito complexo.
SOMA	254	203	173	305
MÉDIA	5,52	4,41	3,76	6,63
% POR AFIRMATIVA	78,88	63,04	53,73	94,72
	290,37	72,59		
% TOTAL DO ESTÁGIO		72,59%		

ESTÁGIO	REJUVENESCIMENTO			
LEGENDA	REJ_1	REJ_2	REJ_3	REJ_4
AFIRMATIVAS	Somos uma organização com gestores e sócios.	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	A estrutura organizacional da empresa é divisional com sofisticado sistema de controle.	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.
SOMA	85	255	139	109
MÉDIA	1,85	5,54	3,02	2,37
% POR AFIRMATIVA	26,40	79,19	43,17	33,85
	182,61	45,65		
% TOTAL DO ESTÁGIO		45,65%		

APENDICE D: TABELAÇÃO DOS DADOS DO PERFIL EMPREENDEDOR

PERFIL	AUTO EFICAZ		
LEGENDA	AE_1	AE_2	AE_3
AFIRMATIVAS	Prefiro trabalhar sem ter chefe.	Tenho preferência por trabalhar de forma autônoma para ter maior autonomia profissional.	Quando planejo algo, tenho certeza que serei capaz de realizar.
SOMA	293	279	302
MÉDIA	6,37	6,07	6,57
% POR AFIRMATIVA	90,99	86,65	93,79
	271,43	90,48	
% TOTAL DO ESTÁGIO		90,48%	

PERFIL	ASSUME RISCOS CALCULADOS			
LEGENDA	ARC_1	ARC_2	ARC_3	ARC_4
AFIRMATIVAS	Procuro conhecer bem o ambiente que minha empresa vai atuar para não ter surpresas desagradáveis.	Eu assumiria uma dívida elevada de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria.	Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.	Apostaria minhas economias em um negócio com altas chances de sucesso.
SOMA	310	255	278	296
MÉDIA	6,74	5,54	6,04	6,43
% POR AFIRMATIVA	96,27	79,19	86,34	91,93
	353,73	88,43		
% TOTAL DO ESTÁGIO		88,43%		

PERFIL	PLANEJADOR		
LEGENDA	PLA_1	PLA_2	PLA_3
AFIRMATIVAS	Tenho um bom plano da minha vida profissional em longo prazo.	Procuro estabelecer um planejamento para realizar melhorias na minha empresa.	Pretendo continuar neste ramo para acumular lucro para aposentadoria.
SOMA	270	274	293
MÉDIA	5,87	5,96	6,37
% POR AFIRMATIVA	83,85	85,09	90,99
	259,94	86,65	
% TOTAL DO ESTÁGIO		86,65%	

PERFIL	DETECTA OPORTUNIDADES		
LEGENDA	DO_1	DO_2	DO_3
AFIRMATIVAS	Consigo com frequência melhores clientes que meus concorrentes.	Se for investir na minha empresa procurarei vários bancos para buscar menor taxa de juros.	A rentabilidade da minha empresa é o fator de maior importância.
SOMA	269	283	299
MÉDIA	5,85	6,15	6,50
% POR AFIRMATIVA	83,54	87,89	92,86
	264,29	88,10	
% TOTAL DO ESTÁGIO		88,10%	

PERFIL	PERSISTENTE		
LEGENDA	PER_1	PER_2	PER_3
AFIRMATIVAS	Profissionalmente, me considero uma pessoa mais persistente que as demais.	Mesmo que uma tarefa pareça ser de difícil solução, continuo tentando resolvê-la.	Me apego bastante a uma ideia quando ela me parece ser boa.
SOMA	252	295	306
MÉDIA	5,48	6,41	6,65
% POR AFIRMATIVA	78,26	91,61	95,03
	264,91	88,30	
% TOTAL DO ESTÁGIO		89,03%	

PERFIL	SOCIÁVEL		
LEGENDA	SOC_1	SOC_2	SOC_3
AFIRMATIVAS	Me relaciono facilmente com outras pessoas.	Os contatos sociais que tenho são importantes para minha vida profissional.	Conheço várias pessoas que poderiam me auxiliar profissionalmente.
SOMA	307	279	298
MÉDIA	6,67	6,07	6,48
% POR AFIRMATIVA	95,34	86,65	92,55
	274,53	91,51	
% TOTAL DO ESTÁGIO		91,51%	

PERFIL	INOVADOR			
LEGENDA	IN_1	IN_2	IN_3	IN_4
AFIRMATIVAS	Encontro soluções criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.	Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira.	Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível.	Sou conhecido por ter várias ideias com frequência.
SOMA	280	212	181	251
MÉDIA	6,09	4,61	3,93	5,46
% POR AFIRMATIVA	86,96	65,84	56,21	77,95
	286,96	71,74		
% TOTAL DO ESTÁGIO		71,74%		

PERFIL	LÍDER		
LEGENDA	LI_1	LI_2	LI_3
AFIRMATIVAS	Sou bastante conhecido no segmento de quiosques aqui em Caraguatatuba.	Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho.	No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto.
SOMA	268	254	273
MÉDIA	5,83	5,52	5,93
% POR AFIRMATIVA	83,23	78,88	84,78
	246,89	82,29813665	
% TOTAL DO ESTÁGIO			