

# **PROBLEMAS E PATOLOGIAS NOS ESTÁGIOS ORGANIZACIONAIS QUE CAUSAM A MORTALIDADE: ESTUDO COM A DIRETORIA DO CONSELHO REGIONAL DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS DE MINAS GERAIS.**

**Carolina Aquino Machado<sup>1</sup>**

## **Resumo**

A identificação precisa, e a solução de problemas organizacionais em tempo hábil, têm sido um grande desafio para o universo empresarial. Neste trabalho aplica-se o modelo teórico proposto por Adizes (2004), cujo autor tem se dedicado a compreender os problemas normais, anormais e patológicos que impedem o desenvolvimento ou causam a morte das organizações e tem feito recomendações para que as lideranças empresariais levem e mantenham as organizações na parte saudável de seus ciclos de vida. Para a realização deste estudo, questionou-se quais são os problemas normais, anormais e patológicos que as empresas de representação comercial encontram em seus ciclos organizacionais. Para obter resposta a essa questão, definiu-se o objetivo de analisar os problemas normais, anormais e patológicos que as empresas de representação comercial encontram ao longo de seus ciclos organizacionais, a partir de pesquisa com os diretores do Conselho de Representantes Comerciais de Minas Gerais (Coreminas). Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, portanto, o problema de pesquisa é caracterizado como exploratório, de corte transversal, cuja coleta de dados foi realizada com um grupo de foco, sendo que o papel da pesquisadora foi informativo e os fins do estudo são descritivos. Os dados coletados permitem concluir que em cada estágio do ciclo de vida das representações comerciais existem problemas específicos. Além disso, foi possível observar que o Coreminas atua de forma preventiva e generalizada, ou seja, orienta os gestores por meio de treinamentos e de instruções normativas, fazendo com que o Conselho não interfira nos problemas específicos das afiliadas.

**Palavras-Chave:** Estágios organizacionais; Ciclos de Vida Organizacionais; Representações Comerciais; Coreminas;

## **Abstract**

The right identification and timely of problems in organizations has been a challenge for a large number. To understand which problems and how to intervene to solve them before causing death of the organization are actions that effectively contribute to the leaders to keep the organizations in healthy part of the organization cycle, leading to the stage of excellence.

This is the case of the commercial representation that has the same goal – finding a sustainable excellence. This study identified probable problems, diseases and mortality in company organizational stages of commercial representations of Minas Gerais, from the perspective of the board of the Regional Council of Representatives Commercial Minas Gerais, using as analysis categories the model of Adizes. It was made a qualitative study that adopted the focal group method for data collection. The final results conclude that for each stage of the life cycle of commercial representations there are specific problems and, furthermore, it was possible to observe how the Coreminas acts, the preventive orientation and prepare managers for address these challenges, but without owing shares on intervention.

**Passwords:** Organizational Stages; Organization life cycle; Commercial Representations

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração (FEAD), [carolinamachado@unipaccontagem.com.br](mailto:carolinamachado@unipaccontagem.com.br)

## 1- Introdução

A competitividade em um mundo globalizado exige das empresas aptidão para sobreviverem aos desafios. Os gestores das empresas são responsáveis pela determinação dos rumos futuros da organização e pela forma de superar os desafios impostos pelo mercado. Neste contexto, os líderes das organizações devem estar atentos à importância de seus papéis em manter a organização na parte saudável do ciclo de vida, conduzindo a organização a seu estado de excelência e sustentá-la nesta posição.

Nas firmas de representação comercial o próprio representante comercial se configura como o gestor e o líder de suas organizações. Em realidade, toda empresa precisa estar preparada para fazer com que as mudanças aconteçam e que tais mudanças se traduzam em resultados positivos e sustentáveis. Um dos desejos das organizações é alcançar um estado de “excelência”. Mas o que esta “excelência” realmente significa? Quais as estratégias mais adequadas para que este desejo seja conquistado? São perguntas para as quais, as respostas, ainda dependem das contingências de cada organização.

Em Minas Gerais, segundo dados obtidos em reuniões realizadas junto à diretoria do Coreminas, ao longo de 4 meses - Conselho Regional dos Representantes Comerciais do Estado de Minas Gerais - a categoria tem cerca de 25.000 associados registrados, apenas no Estado, atuando em diversos segmentos de indústrias e empresas de serviços. Tal volume de pessoas físicas e jurídicas cadastradas na instituição aponta o grau de complexidade e a importância da categoria.

As empresas de representação comercial se configuram como o foco deste trabalho em função das especialidades que as cercam no enfrentamento da competitividade, inerente ao ambiente onde todas as organizações se encontram. Este trabalho segue essa trilha a partir da perspectiva do Conselho Regional dos Representantes Comerciais de Minas Gerais e com o uso das lentes teóricas propostas por Adizes (2004). Este modelo se apresentou mais adequado, pois trata do ciclo de vida organizacional de uma forma mais completa e detalhada, isto é, desde o nascimento até a morte.

As empresas de representação comercial, mormente as que são compostas por pessoas que têm pouco conhecimento de gestão organizacional, são visivelmente vulneráveis à morte precoce, ou, no mínimo permanecem estagnadas ou regridem sua gestão e sua participação no mercado. Diante desse cenário, a pesquisa partiu da seguinte pergunta: **Quais são os problemas normais, anormais e patológicos que as empresas de representação comercial encontram em seus estágios organizacionais?**

Isto posto, este artigo tem como objetivo identificar os problemas normais, anormais e os patológicos que as empresas de representação comercial encontram ao longo do seu ciclo de vida organizacional. Este trabalho se justifica pela complexidade da categoria e pelo crescente número de associados em todo o país. Não menos importante é o fato de que há uma carência de estudos de administração, conforme aponta o próprio Coreminas, tornando este um estudo importante e desafiador, por se tratar de um assunto (as representações comerciais sob a ótica administrativa) pouco explorado e cujo mercado de atuação tem aumentado consideravelmente.

## 2 – Fundamentação Teórica

### 2.1 Ciclo de Vida Organizacional

Segundo Adizes (1998), todas as criaturas vivas progridem através dos estágios de crescimento e declínio de acordo com uma curva que se inicia com o nascimento e termina com a morte. As organizações, conforme o autor, não precisam declinar e envelhecer, podem permanecer no ponto alto de sua vitalidade, ou perto dele, por muito tempo. No seu modelo do ciclo de vida organizacional, Adizes (2004) separa e caracteriza as peculiaridades dos estágios de crescimento organizacional. Busca demonstrar que os dirigentes devem administrar a organização sobrepondo os obstáculos característicos e inerentes de cada estágio de crescimento.

Segundo Adizes (2004), a teoria dos ciclos de vida organizacionais e os princípios que levam à efetivação de mudanças nas organizações explicam por que as organizações crescem, envelhecem e

morrem e o que fazer a respeito. Permitem também discriminar os problemas normais dos anormais em organizações auxiliando na aplicação de intervenções adequadas que conduzem, por consequência, as organizações à Plenitude.

Para que as organizações permaneçam vivas, é necessário, segundo o autor, que elas aprendam a gerenciar e liderar as mudanças. À medida que as mudanças se aceleram, o desafio para a sobrevivência torna-se mais complexo. Adizes (2004) afirma que: “crescer não significa deixar para trás todos os problemas, crescer significa ser capaz de lidar com problemas cada vez maiores e mais complexos”.

Neste sentido, Goschal e Tanure (2004), consideram que quase todas as empresas batalham com as questões do que mudar e como mudar. Afirmam que todos tendem a buscar “receitas”, procurando soluções sobre como responder ao mundo dos negócios, que muda tão radicalmente, principalmente nos países emergentes. Os autores afirmam ainda que o número de mudanças realizadas pelas empresas brasileiras está positivamente relacionado com seu porte, ou seja, quanto maior o porte da empresa, maior o volume de mudanças.

Um das barreiras mais críticas contra as mudanças estão, segundo Goshal e Tanure (2004), no topo da hierarquia da empresa, no qual falta crença e paixão pelas mudanças.

Adizes (2004) constatou que para uma organização ser eficaz e eficiente, no curto e no longo prazo, quatro funções de gerenciamento deveriam ser cumpridas. Pelo fato de que nenhuma organização nasce em um estado de excelência, elas têm de ativar esses papéis. Tais funções, segundo o autor, também auxiliam a análise e o diagnóstico de problemas organizacionais, além disto, são imprescindíveis e explicam o desenvolvimento de culturas organizacionais, em particular, o *porquê*, *quando* e *como* das mudanças no ciclo de vida.

As funções, de acordo com Adizes (2004) são: i) Função **P**: é a primeira função da gerência e torna a organização eficaz no curto prazo. Ela representa a concretização de **Propósitos** da organização. É a função que define e capacita uma definição do propósito organizacional – toda organização deve ter uma razão para existir. Segundo o autor, essa razão é o foco da interdependência entre as pessoas. Se uma organização executa a função P, ela será eficaz, pois satisfaz às necessidades que constituem a razão de sua existência. Uma organização para ser funcional, ou seja, eficaz, precisa, desde o início, determinar para quem ela existe, quem são seus clientes e que necessidades irá satisfazer – decidir o que é e o que faz – é ter uma **Performance** conforme o esperado; ii) Função **A**: torna a organização eficiente no curto prazo, sistematizando, programando, organizando e controlando para que as coisas certas aconteçam no momento certo, com a intensidade certa e na sequência certa – significa **Administração**; iii) Função **E**: representa a eficácia no longo prazo. Significa o pensamento de maneira estratégica, a antecipação do evento no longo prazo e a prontidão em reagir quando ele ocorrer. Requer dois fatores: criatividade e disposição em assumir riscos. A função **Empreendedora** é aquela que visualiza as necessidades variáveis do futuro e que antecipadamente posiciona a organização para fazer frente ao seu futuro. Comporta-se de forma proativa; iv) Função **I**: a função **Integradora** representa a eficiência a longo prazo e desenvolve uma cultura de interdependência e afinidade, nutrindo uma cultura corporativa singular, uma visão, uma razão de ser, valores, filosofias, rituais, modos de comportamento e crenças que unam as pessoas além da afinidade das funções que desempenham. Esta função muda a consciência de uma organização de mecânica para orgânica, isto é, criando uma interdependência entre os componentes para uma finalidade comum, o que o autor chama de consciência orgânica.

É durante os estágios de crescimento do ciclo de vida que as organizações precisam desenvolver os quatro papéis PAEI e integrá-los. As empresas nos estágios de envelhecimento têm de evitar a decadência dos papéis; aquelas que mantêm os papéis fortes e em equilíbrio tendem a permanecer na Plenitude (ADIZES, 2004). Os estágios de crescimento do ciclo de vida organizacional de Adizes (2004) são divididos em: Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Aristocracia, Burocracia e Morte. O Namoro é considerado por Adizes (2004) como o primeiro estágio do desenvolvimento organizacional, sendo anterior à organização, a qual ainda precisa ser criada. A organização, nesta fase, existe apenas como uma idéia. Segundo Adizes (2004), este é um processo crucial para o nascimento saudável de uma organização, pois é o compromisso que torna

qualquer organização viável – quanto mais alto o risco, mais profundo deve ser o comprometimento. Uma organização adquire vida quando o comprometimento do fundador foi testado com sucesso, isto é, quando o fundador e os investidores assumem riscos. Na fase do Namoro, as dúvidas podem gerar problemas patológicos no futuro – um Namoro que não resiste ao teste da realidade é somente um Caso. Este problema patológico – O Caso - acontece se o compromisso diminui ou termina ao sinal de um obstáculo. Os problemas considerados normais no estágio do Namoro são o entusiasmo, o teste da realidade, a análise de detalhes e o comprometimento realista do fundador. Por outro lado, os problemas considerados anormais são a falta de teste do comprometimento, os detalhes não analisados e o fanatismo do fundador que não possui uma visão realista do negócio. Quando a organização incorre em riscos substanciais, a organização passa para o estágio seguinte de desenvolvimento – a Infância. A patologia do Namoro é considerada muito perigosa: ela pode ter gerado uma organização Infante, mas, pelo fato de não haver teste da idéia, a organização ficará mal preparada para lidar com a realidade, correndo o risco de a organização nascer morta (ADIZES, 2004).

Fazendo uma conexão com os papéis gerenciais em desenvolvimento em cada estágio, destaca-se nesta fase o papel **E** – Espírito Empreendedor. O papel **E** alimenta o crescimento econômico. Ele se refere à eficácia a longo prazo e é expressa através da criação de propósito. É típico nesta fase a configuração **paEi** – o que significa que, no caminho típico, **P** (Performance/Produzir), **A** (Administrar) e **I** (Integrar) ainda não estão totalmente desenvolvidos, por este motivo aparecem com letras minúsculas. Se a configuração nesta fase for **00E0**, significa que os outros papéis não foram observados e dessa forma se instala o problema patológico inerente ao estágio do Namoro: o Caso (ADIZES, 2004).

Na fase seguinte, a Infância, segundo Adizes (2004), o foco muda de idéias e possibilidades para produção de resultados. Para tanto, a empresa precisa vender, vender e vender, voltando-se para o produto, com fundadores orientados para o resultado, pois necessita de caixa para sobreviver – é o momento de transformar a profecia em realidade. Nesta fase ocorre um gerenciamento por crise, visto que a organização possui pouco em termos de políticas, sistemas, procedimentos ou orçamentos, além de ser altamente centralizada, ignorante dos seus pontos fortes e fracos e muito informal. O autor salienta, contudo, que regras e políticas neste estágio acabariam por sufocar as oportunidades de satisfazer as necessidades dos clientes (ADIZES, 2004). No que tange o estilo de gestão, tem-se nesta fase o estilo autocrático, que, conforme a teoria de Adizes (2004), configura-se como um problema normal no caminho típico e incomum no caminho ótimo, devendo desaparecer depois que a organização passa a fase Infante. De um modo geral, segundo Adizes (2004), as características das organizações infantes são a orientação para a ação; a disposição de ser movidas por oportunidades; o desempenho inconsistente, se tornando vulneráveis a ponto de qualquer problema transformar-se facilmente em crise e, conseqüentemente, a administração por crise. As organizações nesta fase precisam de infusões periódicas de dinheiro, evitando assim a subcapitalização, que se configura como uma das variáveis que podem causar a morte da organização Infante. É preciso haver um entendimento claro, durante o Namoro, do que será feito, como será feito e por quem a curto e longo prazos. O papel gerencial de **Produzir** desenvolve-se na Infância e, seguindo caminho típico, há uma fraqueza relativa de **A** (Administrar), **E** (Espírito Empreendedor) e **I** (Integração). Isto faz com que haja uma obsessão por resultados quantificáveis em detrimento dos processos. Dessa forma, é caracterizada por **Paei**, reduzindo o **Espírito Empreendedor**. Porém uma organização não pode sobreviver se caracterizar-se por **P000**, ou no caso de inovações repetitivas, sem foco nos resultados, como **paEi**.

Ainda segundo o autor, podem ser considerados problemas normais, nesta fase, a orientação para produtos; o fato de possuir investidores questionadores, cujo comprometimento não seja ameaçado por riscos e que seja sustentado; fluxo de caixa negativo; falta de profundidade gerencial; poucos sistemas; nenhuma delegação; espaço para erros; gerenciamento por crise; estilo de liderança em mudança; financiamento de curto prazo para investimento de curto prazo, infância curta e uma branda ditadura. Os problemas anormais aparecem na forma de uma orientação prematura para vendas; investidores com dúvidas, cujo comprometimento é destruído por riscos, ou simplesmente é

perdido; fluxo de caixa negativo não previsto; delegação, regras, sistemas e procedimentos prematuros, que ocasionem a perda de controle do fundador; falta de espaço para erros; crises não gerenciáveis; estilo de liderança imutável ou inadequado; infância prolongada; financiamento de curto prazo para investimentos de longo prazo; e ditadura. Todos estes problemas podem levar a empresa à Mortalidade Infantil, que representa, conforme o autor, o problema patológico inerente à fase da Infância. Segundo Adizes (2004), uma Infância sadia equilibra crescimento com disponibilidade de caixa – quando seu caixa e suas atividades atingem certo nível de estabilidade, a organização sai da Infância e passa para o estágio seguinte no seu ciclo de vida, o Toca-Toca.

Na fase denominada Toca-Toca, Adizes (2004) afirma que a idéia está funcionando, a empresa possui um bom fluxo de caixa e as vendas estão subindo. Nesta fase, a organização está voltada para seus mercados, tornando-se extremamente orientada para vendas, e enxerga oportunidade em todas as chances, se envolvendo em muitos negócios, afins ou não. A organização passa da fase de sobrevivência para a fase do florescimento, tornando o fundador descuidado, de modo que não há um planejamento para resultados e sim uma espera que estes resultados venham por si só, conforme o autor. Na fase Toca-Toca, o Espírito Empreendedor (**E**) pode voltar a crescer, pois o papel de Performance (**P**) já atingiu o limiar da estabilização, a energia está disponível para dar suporte à visão, o qual é inerente ao papel **E**, cuja função é empurrar a organização com toda a força novamente, segundo Adizes (2004). O autor salienta que no caminho típico, as empresas desenvolvem um papel por vez, absorvendo e integrando cada um deles ao comportamento organizacional. Na fase Toca-Toca, a organização possui **P** e **E** operando em conjunto – esta é a caracterização da empresa nesta fase – quando Performance e Espírito Empreendedor estão em níveis elevados, configurando um período **PaEi**.

Contudo se a organização não consegue desenvolver o papel Empreendedor novamente, permanecendo orientada para o papel Performance, ocorre uma Infância patológica, não deixando a empresa emergir da orientação funcional. O papel Administrativo (**A**), segundo Adizes (2004) é baixo, há falta de sistematização, de ordem, de um organograma, de tarefas e especializações claramente definidas. O desenvolvimento do papel **A** é fundamental para que a organização não seja apanhada por um estágio Toca-Toca anormal. Sem **A**, que consequentemente não incentiva o desenvolvimento do papel Integração (**I**), a cultura da organização pode ser caracterizada por **POEO**, configurando um problema patológico inerente a este estágio: a Armadilha do Fundador - isto significa que a organização não consegue desenvolver seus sistemas administrativos e institucionalizar sua liderança, cria regras e políticas que são violadas primeiramente pelos próprios fundadores.

Segundo Adizes (2004), a falta de processos de planejamento faz as empresas Toca-Toca perderem o controle que causam, por sua vez, falta de respeito mútuo; o poder de destruição de uma organização Adolescente, fase que sucede a Toca-Toca, é alto. Sem o papel Integração (**I**), conforme o autor, **A** e **E** tornam-se disfuncionais. Segundo o autor, é o difícil processo de transferência da função de integração que retarda a capacidade das empresas para institucionalizar as funções empreendedoras, tornando difícil escapar da Armadilha do Fundador.

O estágio da Adolescência é caracterizado pelo renascimento emocional da organização e pela chegada à vida adulta, conforme Adizes (2004). O autor explica que o renascimento emocional se dá pelo fato das organizações tentarem estabelecer independência de seus fundadores ou de qualquer gerência que se comporta como um fundador. É, segundo o autor, um processo doloroso, pois conflito e inconsistência, tanto de metas organizacionais quanto de sistemas de remuneração e incentivo, caracterizam o comportamento das organizações adolescentes. Elas se tornam inflexíveis e muito políticas, conforme Adizes (2004). Esta transição, do estágio Toca-Toca para a Adolescência, é considerada muito difícil, em função dos desafios inerentes a esta fase, a saber: i) delegação de autoridade – o fundador tem dificuldades para mudar seu comportamento e adequá-lo ao novo ambiente, além do receio de perder o controle; ii) mudança de liderança – por não ter uma profundidade gerencial, a entrada de um gerente profissional significa um processo de mudança da cultura organizacional, pois o novo gerente não será, conforme Adizes (2004), um menino de recados do fundador importado para executar as decisões do mesmo, mas, sim, um encarregado de

profissionalizar as operações; iii) mudança de metas – na adolescência, está longe de ser claro quem de fato toma as decisões e, por outro lado, criar novos sistemas operacionais e de incentivo exige que as organizações desenvolvam responsabilidades claras, estruturas de autoridade e sistemas de informação e que avaliem os desempenhos individuais. Contudo, segundo Adizes (2004), o conflito é normal na organização Adolescente. A patologia ocorre quando aqueles que têm controle formal e informal do processo de tomada de decisões da empresa sofrem uma perda crítica de respeito e confiança mútuos. Adizes (2004) explica que a incompatibilidade entre os papéis gerenciais **A** e **E** neste estágio, no caminho típico, acontecem porque, à medida que a Administração (**A**) se desenvolve, cresce na mesma proporção a ameaça contra o Espírito Empreendedor (**E**). Se para **E** todo problema é uma oportunidade, para **A** toda oportunidade é um problema. O autor expõe ainda que o êxodo de **Es**, um influxo de **As** e com **I** adormecido, o problema patológico do Envelhecimento Prematuro pode acontecer, isto é, a organização envelhece antes de chegar ao próximo estágio, que é a Plenitude. Numa transição sadia, de acordo com o autor, deve haver um descanso temporário para **E** que, por sua vez, não deve perder o controle nem desaparecer totalmente. O intervalo de **PA** neste processo deve ser curto e o papel **E** deve voltar para criar a cultura **PAEI** da organização, que se caracteriza como a Plenitude. Isto significa, conforme Adizes (2004), que, se a empresa cria um sistema de organização eficaz e institucionaliza sua liderança, se existem regras e políticas (**A**) e valores sólidos (**I**), segue para o próximo estágio de desenvolvimento, chegando à Plenitude.

Se a organização sobrevive ao início da Adolescência, evitando comportamentos patológicos, o Espírito Empreendedor emergirá novamente no final desta fase, entrando, assim, no início da Plenitude, configurando o fortalecimento de todos os papéis – o **PAEI**, conforme Adizes (2004).

A Plenitude é considerada a condição ótima do ciclo de vida, a realização de um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade, na qual as organizações praticam seus negócios pacificamente e com confiança (ADIZES, 2004). Acrescenta ainda que as organizações na Plenitude sabem o que fazer, por que e como. Explica ainda que à medida que avança por seu ciclo de vida, uma organização na Plenitude desenvolve e estimula sua visão e seus valores de forma contínua. Na Plenitude, segundo Adizes (2004), as organizações possuem talento e disciplina, visão e autocontrole, e focalizam quantidade e qualidade, tendo forma e função equilibradas, podendo, assim, crescer de maneira lucrativa. O papel gerencial do Espírito Empreendedor (**E**) é fundamental para prover a flexibilidade, as mudanças e ainda manter a organização na condição de proativa (ADIZES, 2004). Segundo o autor, essa fonte de flexibilidade que provê vitalidade organizacional é expressa em termos de **PAEI**, isto é, todos os papéis agem de forma sincronizadas – este é o principal desafio e maior problema da Plenitude: permanecer na Plenitude – este estágio trata-se de um processo não de um destino, que conforme explica o autor, necessita de um alto grau de desenvolvimento do papel Integração (**I**). Adizes (2004) salienta que esta fase possui duas partes: a Plenitude Inicial, na qual a organização ainda está crescendo e a Plenitude Final, identificada como Zona do Crepúsculo, na qual a taxa de crescimento e a vitalidade organizacional começam a declinar. Segundo Adizes (2004), caso a organização não faça o necessário para se manter na Plenitude, acabará se tornando um problema anormal e, finalmente, patológico. Os primeiros sintomas do Envelhecimento começam a aparecer na cultura da organização – para descobrir se uma organização está envelhecendo, basta prestar atenção às mudanças enquanto são sutis, conforme o autor. Caso os sintomas não sejam sinalizados e as devidas intervenções não sejam feitas, a organização começa a se aproximar da fase de envelhecimento: a Aristocracia. Nesta fase, segundo Adizes (2004), a interação entre as pessoas que constituem a organização torna-se cada vez mais importante. Uma das características da Aristocracia é a redução de conflitos ocasionada pela redução de mudanças ao mínimo, segundo o autor. Outros aspectos caracterizam as organizações Aristocráticas como a redução de expectativa de crescimento; o pouco interesse na conquista de novos mercados, tecnologias e fronteiras; o foco em realizações antigas e não em visões futuras; suspeitas relacionadas às mudanças; a premiação para aqueles que fazem o que lhes é mandado; a falta de interesse em assumir riscos e, em contra partida, o interesse em relacionamentos interpessoais; o gasto de dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações; a importância dada ao modo

como as coisas são feitas em vez de o que e por que são feitas; a valorização da formalidade do vestuário, do endereço, da tradição e do know-how; a empregabilidade de pessoas que se preocupam com a vitalidade da empresa, desde que as mesmas não tragam mudanças significativas e que “não façam ondas”; a geração de inovações internas insignificantes, comprando novas empresas com a intenção de adquirir novos produtos, novos mercados e empreendimentos estáveis; e serem caixa alta, muito dinheiro em caixa e com alta liquidez (ADIZES, 2004). Além disso, o autor salienta o fato de haver um declínio constante na flexibilidade, bem como a capacidade de obter e produzir resultados, refletindo a uniformidade e a formalidade conservadora do modo de pensar e agir de todos.

Adizes (2004) explica que, à medida que o **Espírito Empreendedor (E)** fica baixo por tempo suficiente, a **Performance (P)** acabará declinando, configurando o código **pAeI** e justificando a importância dos rituais e das maneiras como as quais as pessoas se comportam. Tal configuração acaba por levar a organização ao próximo estágio de envelhecimento. Uma organização que não consegue reverter o processo de envelhecimento acaba chegando com rapidez ao estágio da **Paranóia** - um momento de desespero com o constante declínio da participação no mercado, das receitas e dos lucros (ADIZES, 2004).

Na fase da **Paranóia**, de acordo com Adizes (2004), a organização luta para reviver o papel gerencial **P** – à medida que o nível de **Performance (P)** afunda além da possibilidade de ressurreição, cai a **Integração (I)**, dominando a **Administração (A)** e declinando, de forma irreversível, o **Espírito Empreendedor (E)**. A configuração desta fase é, segundo o autor, **0A0i**.

Caso este círculo vicioso de comportamento continue a empresa pode quebrar ou se transformar numa completa Burocracia, subsidiada pelo governo, segundo o autor. Neste estágio, segundo Adizes (2004), a empresa é incapaz de gerar recursos suficientes por si próprias; não demonstra interesse em melhorar os resultados mediante satisfação das necessidades dos clientes; possui muitos sistemas, mas servem a propósitos pouco funcionais; está dissociada do ambiente e concentrada em si mesma; não tem senso de controle; força seus clientes, considerados perturbações, a desenvolver abordagens elaboradas para contornar ou superar obstáculos; realiza muito pouco de valor; possui veneração pela palavra escrita; são desintegradas, funcionando por rituais, não pela razão nem pela cooperação; e, por fim, não há nada que a capacite a tomar ou implantar decisões de natureza competitiva.

Neste estágio, Adizes (2004), explica que a configuração do papel gerencial é **0A00**, fazendo o **Espírito Empreendedor (E)** desaparecer por completo. Não obstante, o desaparecimento de **E**, que gera vida organizacional, desencadeia na **Morte da organização**.

A menos que existam medidas de reviver a organização Burocrática, Adizes (2004) explica que a **Morte** acontece quando ninguém mais está comprometido com a mesma e quando os subsídios externos são cortados, acarretando total desintegração, além de falta de apoio interno ou de razão para existir – a configuração desta fase é **0000**.

Adizes (1990) destaca que as organizações são como os seres vivos, quando jovens são flexíveis e tem pouco controle e à medida que envelhecem passam a ter mais controle e pouca flexibilidade.

## 2.2 A Representação Comercial

Segundo Requião (1994), por definição legal, a representação comercial já possui a característica autônoma. Para ele, o representante é um colaborador jurídico que, através da mediação, leva as partes a entabular e concluir negócios. Já para Bueno e Martins (2006), representante comercial é o profissional ocupante de profissão regulamentada, atuando mediante contrato, tendo como sua atividade um ato não eventual, empresarial, constituindo-se, como regra, em mandatário da representada, podendo-se apresentar como pessoal natural ou jurídica. Acrescenta que o representante é a figura reconhecida pelo ordenamento jurídico para realizar, de forma independente, a intermediação de negócios mercantis, em nome de outrem.

## 4. Metodologia da Pesquisa

No intuito de responder ao problema proposto, foi desenvolvida uma pesquisa que se caracteriza como um Estudo de Caso, isto é, as informações foram prestadas apenas em uma organização (Coreminas); o problema é caracterizado como exploratório, ou seja, não permite concluir que as informações prestadas pelo Coreminas sejam corroboradas por todos os representantes comerciais; de corte transversal, isto é, as informações prestadas são válidas para o momento pesquisado; qualitativo, ou seja, fundamentalmente questionando o ‘como’ e o ‘porquê’ do fenômeno em estudo; a coleta de dados aconteceu por meio de reunião com grupo de foco; informacional, isto é, a pesquisadora interveio com o grupo de foco, esclarecendo questões, provocando participações e conduzindo o debate por meio da teoria aplicada; os fins se configuram como descritivos, ou seja, descrevem a prática da representação comercial sob a ótica do Coreminas.

O grupo focal foi realizado na sede do Coreminas, com a participação de oito dos dez diretores administrativos da instituição. O processo foi orientado por um roteiro semi-estruturado, o qual proporcionou a avaliação dos principais problemas anormais e patológicos nas representações comerciais de Minas Gerais, composto de perguntas agrupadas em três eixos: i) conceito de mortalidade, segundo o Coreminas; ii) problemas fatais e estágios de mortalidade das representações comerciais e; iii) os procedimentos que o Coreminas adota para auxiliá-los.

A análise e interpretação dos dados ocorreram a partir das falas advindas do grupo focal com os diretores administrativos do Coreminas, cujas falas/discursos foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo, gerando um relatório síntese.

Com relação à apresentação a ao tratamento dos dados coletados, optou-se por tomar as seguintes medidas: a) o nome dos diretores que compuseram o grupo focal serão substituídos pela letra ‘P’ e um número correspondente que irá de 1 a 8 e b) a apresentação e a análise das discussões foi organizada de acordo com os quatro eixos do roteiro semi-estruturado.

## **5. Conceito de mortalidade, segundo o Coreminas; problemas fatais e estágios de mortalidade das representações comerciais e; os procedimentos que o Coreminas adota para auxiliá-los.**

### **5.1 Conceito de mortalidade, segundo o Coreminas.**

Há um ponto de convergência entre os participantes que as empresas, apesar de tantos problemas enfrentados pelas representações comerciais, conseguem superá-los na sua grande maioria. A mortalidade acontece quando o representante deixa de ser o profissional desta atividade, arruma um emprego e dá baixa na sua empresa. A falta de comprometimento com a organização é o principal motivo incentivador das baixas nos registros das representações no Coreminas, considerando-as mortas.

Ao serem levantados alguns índices relacionados à baixa das representações comerciais nos últimos quatro anos, registrados no Coreminas, encontrou-se o seguinte histórico: em 2006, 1418 registros foram feitos e 446 baixas foram concedidas. Em 2007, o número de registros aumentou, chegando a 1676 representações comerciais, enquanto 749 deram baixas em sua filiação, demonstrando um aumento significativo. Já em 2008, o índice de registros é levemente reduzido, se comparado ao ano anterior, sendo de 1483 efetivados, mas, em compensação, o índice de baixa tem uma queda bastante acentuada, ficando na casa dos 443. Em 2009, 1500 representações comerciais foram registradas e, em relação aos anos anteriores, obteve o menor índice de baixa, alcançando a marca de 383 empresas. Ainda que as baixas tenham oscilações ao longo destes anos, percebe-se uma constância na superioridade no número de filiações se comparados às baixas.

### **5.2 Problemas Fatais e Estágios de Mortalidade das Representações Comerciais**

É percebido, através das falas dos participantes, que as empresas de representação comercial morrem, na maioria das vezes, quando seus fundadores deixam de assumir o compromisso com a profissão, principalmente quando existem as dificuldades financeiras, que são ocasionadas pela dinâmica de pagamento das comissões na maioria dos contratos de representação comercial.

Em grande parte dos contratos entre representantes comerciais e suas representadas, o pagamento das comissões, relativas às negociações realizadas entre o representante e os clientes das

representadas, acontecem depois que a mercadoria é paga pelo cliente à representada. Isto pode se configurar como um problema anormal, caso o representante não tenha condições financeiras de esperar que tal pagamento seja efetuado, pois todos os custos deste processo são exclusivamente do representante comercial. Explicando melhor, o representante comercial usa de recurso próprio para exercer as atribuições de sua atividade, como afirma um dos participantes: *“O representante comercial [...] não tem férias, se ficar parado não ganha, tudo é por conta do representante.”* (P7)

*“O custo da empresa com o representante é zero e este tem a obrigação do resultado. Ele faz a mediação da empresa, vende, entrega, recebe e essa cadeia toda é o representantes que faz e não recebe nada. Noventa e nove por cento das empresas representadas não arcam com as despesas do representante, não pagam no faturamento”.* (P8)

Percebe-se então que os representantes os quais não assumem o comprometimento da profissão, analisando de fato a realidade da atividade, acabam desistindo de continuar sua trajetória.

O custo que o representante possui para exercer a sua atividade, precisando arcar sozinho com ele, é um fator determinante na sobrevivência da empresa.

Há, contudo, uma fala interessante que chama atenção para o fato de que uma empresa de representação comercial só é constituída e só solicita o registro no Coreminas quando esta já possui ao menos uma representação consolidada, com condição de contrato e cujo registro no Conselho é incentivado pela empresa representada.

*“A empresa quando vem se registrar, já tem representação consolidada, já tem uma condição de contrato, até por exigência da representada. Pode até acontecer na fundação, mas geralmente ela já está no ramo”.* (P4)

Isto torna legível que não só empresas recém-fundadas, com pouco comprometimento de seus fundadores, ou com pouco dinheiro, tendem a falecer, pois as empresas que chegam a se registrar no Coreminas já são atuantes neste segmento e dispostas a continuar sua trajetória, demonstrando o comprometimento de seus fundadores e uma estrutura financeira que não impedirá a empresa de perpetuar. As falas demonstram que as representações que já se encontram estabelecidas devem atentar-se para as exigências do mercado, para as tendências que as empresas representadas seguem. A representação que não consegue se estruturar para acompanhar o crescimento da representada pode estar correndo um grande risco de perder o contrato. Esta estruturação passa não só pelos aspectos físicos, funcionais e de geração de bons resultados, mas também pelo aspecto estratégico de planejar e executar a mediações.

*“O representante tem que ser advogado, jornalista, ter o dom da oratória, tem que ser preparado em todos os sentidos, porque a exigência é muito grande”.* (P2)

*“O representante tem que estar preparado para fazer uma venda técnica, além de prestar serviços de pós venda”.* (P3)

Segundo as afirmações, o representante deve estar estrategicamente preparado em vários sentidos, passando pela venda dos produtos, venda da imagem da representada, atenção e adaptação constante às tecnologias necessárias à atividade, às necessidades tanto do mercado quanto da empresa representada, sem deixar de lado os seus interesses e as suas competências, como é demonstrado a seguir:

*“As representações morrem porque não se adéquam às necessidades da representada e isto não é uma característica só das representações – é de qualquer segmento”.* (P3)

*“Quando não se tem estrutura para gerar o resultado que a representada quer, é um grande problema, porque elas querem bons resultados”.* (P5)

As representações comerciais que se voltam apenas para a tarefa de vendas, sem se preocuparem estrategicamente com os demais elementos fundamentais à sustentabilidade de suas atividades, enfrentam os problemas patológicos que podem também levá-las à mortalidade infantil.

O apetite por um crescimento quantificável, segundo as falas dos participantes, é alcançado quando a empresa de representação comercial se preocupa com as mudanças e exigência do mercado e do

segmento onde está inserida, além de gerar os resultados esperados pelas representadas. Além disso, o apetite da representação em crescer tanto quanto a representada proporcionalmente cresce deve ser voraz. Um dos participantes justifica esta relação da seguinte forma: *“A gente ganha de acordo com o valor da empresa representada.”* (P4)

As representações comerciais tendem a escolher um segmento de mercado, evitando, dessa forma, representar empresas que sejam muito distintas no que tange aos tipos de produtos. É importante, para as representações, avaliar se o custo que tem com aquela representada vale à pena, evitando a denominada Armadilha do Fundador, que, segundo Adizes (2004), é o problema patológico que leva a organização à morte no estágio do Toca-Toca. Neste caso das representações, nem sempre ‘mais’ significa ‘melhor’.

*“Algumas representações têm prepostos, gastam com divulgação do produto, investimentos que geram muitos custos. Nós temos que administrar até quanto e até quando podemos segurar estas representadas.”* P(4)

A Plenitude das representações comerciais chega quando os produtos das representadas já estão consolidados no mercado, quando a marca da empresa representada já é reconhecida no mercado através da atuação do representante. Contudo, muitas representadas aproveitam este cenário para mudarem a sua estratégia de atuação, substituindo o representante comercial por uma filial da empresa na região, com toda a estrutura para continuar atendendo a este mercado e ainda investindo em outros recursos que a fortalecerão ainda mais no mercado.

*“Quando a empresa percebe que seu representante está ganhando muito dinheiro em comissão ela quer logo colocar uma equipe de vendedores lá. É muito comum a indústria colocar equipe de venda – o produto já está divulgado, no ponto de venda... aí ela coloca propaganda em cima e acha que o representante é custo pra ela, que ele está ganhando muito. Um empresário de visão quer que seu representante ganhe muito dinheiro mesmo, ganhe um milhão por mês, porque se o representante está ganhando isto, ele está gerando muito mais para a indústria.”* P(7)

*“O representante pode ser vítima do próprio sucesso.”* P(8)

Perder os contratos de representações e não buscar novas oportunidades através de outras empresas representadas pode levar a empresa ao declínio da Plenitude e conseqüentemente à morte.

O que se percebe nas falas dos diretores é que as empresas de representação comercial nascem, como a maioria das empresas brasileiras, no seio familiar. O pai é o fundador e, caso os filhos tenham competência e vontade, o comando das atividades vai sendo transmitido a eles. É percebido que a maioria dos representantes comerciais assume as tarefas mesmo tendo a idade avançada. Ora por falta de um sucessor para passarem o bastão, mas em grande parte por orgulho e gosto pela profissão.

Os sinais de envelhecimento das representações comerciais são refletidos na falta de sucessores, que não têm comprometimento emocional com o empreendimento já estabelecido. Uma das falas representa esta análise:

*“Um dia meu filho, com 29 anos, falou comigo: - pai, até hoje eu trabalhei aqui para te fazer gosto, agora eu decidi sair. Foi a melhor coisa que ele fez para mim e pra ele – não era isso que ele gostava de fazer! E agora, minha empresa corre um sério risco de acabar, quando eu parar de trabalhar, porque eu não tenho ninguém para dar continuidade.”* P(2)

Com a falta de sucessores e o envelhecimento do representante, pode acontecer uma diminuição de ânimo para assumir riscos, fazendo com que as oportunidades passem a ser entendidos como problemas, além de poder haver uma diminuição na expectativa de crescimento da empresa, levando-a ao estágio da Aristocracia, segundo Adizes (2004).

### **5.3 Procedimentos Adotados pelo Coreminas para Verificar os Problemas dos Associados e Ações para Auxiliá-los**

Durante o debate entre os participantes, a maneira como o Coreminas verifica as mortalidades dos associados não ficou muito clara. Se há um registro estatístico dos reais motivos que levam as representações comerciais a morrer, ele não foi mencionado.

Contudo, quando se tratou das ações para evitar a morte destas organizações, muito foi falado.

*“[...] a economia brasileira encontra-se em um momento particularmente favorável [...]. Ao atuar na intermediação de negócios entre vários elos da cadeia produtiva e segmentos comerciais, a representação comercial torna-se vital para que o ciclo econômico se complete de modo sustentável. [...] para fazer frente aos desafios impostos pelo mercado e pelas estratégias das empresas no país, o representante comercial precisa estar atento às oportunidades da atualização, capacitação e modernização na gestão de seus empreendimentos.” P(7)*

Esta fala demonstra a importância dada pelo Coreminas à necessidade de maior capacitação por parte dos representantes comerciais, a fim de que estejam cada dia melhor preparados para fazer perpetuar suas organizações.

A instituição faz constantes parcerias e convênios com empresas de algumas áreas para auxiliar os representantes comerciais em suas atividades e para capacitá-los, levando oportunidades de modernização de gestão.

No interior de Minas Gerais, o Coreminas firmou convênios com escritórios contábeis e jurídicos, nas áreas contábeis, tributárias e trabalhistas, para a prestação de serviços gratuitos de consultoria para os representantes comerciais. Todo representante filiado ao Coreminas pode procurar estes escritórios para sanar suas dúvidas sem nenhum custo. Esta é uma ação de ampliação dos serviços prestados pela entidade em todo Estado, visto que esta assessoria é prestada diretamente na sede da instituição, em Belo Horizonte, também.

O Coreminas lançou, no final de 2009, uma parceria com uma empresa de ensino à distância, para ofertar mais de 100 cursos destinados aos representantes comerciais de Minas Gerais. São cursos voltados para muitas áreas, entre eles estão cursos ligados às questões práticas da gestão das representações, como por exemplo: Administração do Tempo, Como Fazer Reuniões Produtivas, Como Fidelizar Clientes, Comunicação Eficaz, Equipe – Compartilhando Resultados, Como vender Idéias, Gestão de Pessoas, Inovação, Projetos, entre outros. A parceria tornou acessível o custo do conjunto de cursos, que é oferecido num valor promocional exclusivo para os representantes filiados ao Coreminas e em situação regular no exercício da profissão.

Além disso o Coreminas, em parceria com o Sircom – Sindicato dos Representantes Comerciais, disponibiliza uma videoteca que é composta por DVDs relacionados a diversos temas, que tem o objetivo de ajudar o profissional na sua capacitação, reciclagem e percepção de novas tendências do mercado. Estes DVDs podem ser levados pelos representantes comerciais filiados sob a forma de empréstimo.

Outro procedimento é realizado quando o Coreminas recebe solicitações de indústrias e outros tipos de empresas para indicação de representantes. De forma imparcial, e também utilizando a parceria com o Sircom, informa aos representantes daquele segmento que devem enviar seus dados à empresa a ser representada na intenção de participar do processo de seleção.

São adotados, para auxiliar e trazer benefícios para os representantes comerciais, as parcerias formadas entre o Coreminas, Sircom e instituições de prestação de serviços, como as de telefonia e internet móvel.

*“Nós aqui somos de vários segmentos diferentes, e em cada área existe um raciocínio diferente, mas todos temos um só objetivo: levantar a bandeira do representante, a procura de organização em benefício dos nossos representantes de todo o país e mais especificamente de Minas Gerais [...] dedicando à luta pelo representante comercial. [...] O nosso tema é a defesa dos representantes.” P(6)*

Uma organização na Plenitude, e para se manter lá, segundo Adizes (2004), precisa saber o que fazer, porque e como, desenvolvendo sua visão e seus valores de forma contínua. Precisa

realimentar o impulso organizacional gerado no Namoro e testado na Infância, isto é, o comprometimento emocional deve ser uma das constantes, escolhendo, assim, o caminho ótimo do ciclo de vida organizacional.

## **6 – CONCLUSÃO**

Esta pesquisa buscou identificar os problemas normais, anormais e patológicos que as representações comerciais encontram em seus estágios organizacionais, sob a ótica do Coreminas. Para que todos os objetivos supracitados pudessem ser verificados, foi de vital importância a observância das convergências e divergências dos discursos apresentados pelos integrantes da diretoria administrativa, utilizando a fundação, o desenvolvimento, a maturidade e a decadência como categorias de análise.

A fase da fundação pôde ser considerada como aquela que a representação ainda está iniciando suas atividades, representando poucas empresas ou representando empresas com baixa expressividade no mercado.

A categorização do desenvolvimento é marcada pela vontade, necessidade e pela capacidade da representação comercial em firmar novos contratos com outras representadas, demonstrando uma sede de novas oportunidades de crescimento.

A fase da maturidade foi caracterizada como aquela em que a representação já possui experiência no seu segmento de atuação, com uma carteira de clientes formada, representando um número suficiente de empresas, ou representando empresas importantes para o mercado, o que contribuiria para o processo de negociação e concretização de vendas.

A fase categorizada como decadência pôde ser caracterizada pela falta de continuidade das atividades da representação comercial e conseqüentemente pelo fechamento ou morte da mesma.

Na visão do Coreminas sobre os problemas enfrentados, na fase que foi categorizada como fundação, foram extraídos os problemas relacionados ao compromisso dos representantes comerciais com a profissão e com a empresa, à dinâmica de pagamento das comissões pelas representadas, aos custos do processo de negociação entre representante e cliente e a falta de visão realista do negócio e suas dificuldades.

No que tange à fase categorizada como desenvolvimento, foram mencionados os problemas de falta de atenção das representações comerciais às exigências do mercado, de falta de estrutura a fim de que a representação cresça com a mesma voracidade das representadas, da falta de estratégia desde o momento da apresentação do produto ao mercado até a sua venda, e da falta de adaptação às tecnologias que são empregadas nos processos de trabalho.

Na perspectiva da fase da maturidade, há um receio das representações comerciais quanto à instalação de filiais das empresas representadas em suas regiões de atuação. É uma fase em que o produto e/ou a empresa já estão consolidados no mercado por meio dos trabalhos da representação comercial, e as mesmas correm o risco de terem seus contratos cancelados. A boa performance dos negócios gera uma acomodação na representação comercial que perde a visão de novas oportunidades, para que possa substituir a representada que adotar o formato de filial e, por ventura, rescindir o contrato de representação.

A decadência é marcada principalmente pelo cancelamento de contratos com representadas de bons resultados financeiros e também pela falta de sucessores, visto que para seguir esta profissão, assim como qualquer outra, é necessário ter perfil e competências específicas. O Coreminas tem muitas ações voltadas para a atualização e modernização das gestões das representações comerciais. Parcerias são firmadas para as capacitações, além de orientações concedidas nos âmbitos jurídico e contábeis.

Além disso o Coreminas busca, com o desenvolvimento de seus trabalhos, a união e o fortalecimento da classe, procurando sempre promover a regularidade de todos os profissionais que exercem a representação comercial e, em último caso, punindo os profissionais inabilitados que insistem em não habilitar-se para o exercício legal.

## **REFERÊNCIAS**

- ADIZES, Ichak. *Gerenciando os Ciclos de Vida das Organizações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Os Ciclos de Vida das Organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Em Busca da Plenitude*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AGAPITO, Fabiana. *O Processo de Adaptação Estratégica e o Ciclo de Vida Organizacional: um estudo de caso em uma organização hospitalar do terceiro setor*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- ALVES-MAZZOTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson, 2001
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1985.
- BATTILANA, A.N; BERALDO, V. *Aplicação do Conceito do Ciclo de Vida Organizacional na Definição e Determinação das Fases de uma Organização Varejista*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP. Ano 6, Número 15. Agosto, 2004.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som : um manual prático*. Tradução de GUARESKI, Pedrinho. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BORINELLI, M.L. *A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- BUENO, J. H e MARTINS, Sandro G. *Representação Comercial e Distribuição*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CALÁBRIA, Marco Antonio R. *A Representação Comercial Autônoma e o Empresário*. Campinas: Alínea, 2000.
- COBRA, Marcos. *Consultoria em Marketing*. São Paulo: Cobra Editora, 1994.
- COLLIS, J., HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Tradução de Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COREMINAS – Conselho dos Representantes Comerciais de Minas Gerais disponível em: <http://www.coreminas.org.br/>, acessado em janeiro de 2010.
- FRÖLICH, Luzia. *Ciclo de Vida das Empresas e as Práticas Organizacionais: O Caso Dudalina*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Itajaí, 2005.
- FRÖLICH, Luzia; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. *Implicações das Práticas de Gestão no Ciclo de Vida Organizacional: um estudo de caso*. Revista Análise, Porto Alegre, Volume 18, Número 1, p. 139-160, jan/jun, 2007.
- GATTI, B. A. *Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas*. Brasília: Liber Livro, 2005
- GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GONDIM, S. M. G. *Grupos Focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos*. Paidéia, vol 12, nº 24, p. 149-161, 2003.
- GOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e Gestão Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GOULART, I. B. *Análise de conteúdo*. In: GOULART, I. B. Temas de psicologia e administração. São Paulo, Casa do psicólogo, 2006.
- GREINER, Larry E. *Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações*. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman, 2005.
- KAUFMANN, L. *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. rev. e ampl. 6. tir. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa em Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINAYO, MC. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7ª ed. São Paulo: Hucitec; 1996
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- MORGAN, Garet. *Imagens da organização*; tradução Cecilia Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1998.
- PORTER, M. *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In Montgomery, e Porter, "Estratégia: a busca da vantagem competitiva". Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- REQUIÃO, R. *Do Representante Comercial*. 5ªed. Ed. Forense, Rio de Janeiro, 1994.
- REUDIGER, M.A. e RICIO, V. *Grupo Focal: Método e Análise simbólica da organização e ad sociedade*. VIEIRA, M.M.F. & ZOUAIN, Deborah M. (org.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro : Ed. FGV 2004.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAAD, R. N. *Representação Comercial*. 2ªed. Saraiva, 1998.
- SEBRAE SP: *Serviço de Apoio as Micro Sa263d e Pequenas Empresas 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas / SEBRAE-SP*. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. 120p. ISBN: 978-85-7376-069-9.
- SEBRAE NACIONAL. *Fatores Condicionantes e taxas de sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas empresas no Brasil 2003–2005*. Brasília. Agosto de 2007.
- SILVA, L.C. *Controles de gestão utilizados nas fases do ciclo de vida das indústrias familiares do pólo moveleiro de São Bento do Sul – SC*. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau – FURB, 2008.
- SILVA JÚNIOR. Annor. *Interesses familiares e interesses empresariais – impactos e repercussões na empresa Familiar*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- TRUJILLO, Victor. *Pesquisa de mercado. Qualitativa e quantitativa*. 2.ed. São Paulo: Scatecci, 2003
- VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- VERRUCH, A. B. *Análise dos Fatores que, na Percepção dos Proprietários, Contribuíram para a Mortalidade das Empresas em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no Período de 1995 a 1997*. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.