

Mudança Organizacional na Micro e Pequena Empresa: Mudar por Quê?

Autoria: Jacqueline Florindo Borges, Barbara Silva Oliveira, Erika Silva Messias, Fabiane Carla Araujo Gois, Fabiane de Oliveira Nascimento, Máira Cinquini Junqueira, Alessandro Gomes Enoque

A literatura gerencialista e os estudos acadêmicos de cunho positivista sobre mudança organizacional são orientados, em geral, para a grande empresa e pelo pressuposto que toda empresa, na atualidade, deve mudar e inovar. Desse modo, a questão central passa a ser tão somente entender como mudar, decidir sobre o tipo e o processo de mudança, bem como avaliar a aplicação de modelos e fórmulas para a condução de mudanças rápidas e bem sucedidas. Esse pressuposto naturaliza a mudança nas organizações e traz implicações para a carreira dos gestores. O objetivo deste estudo de caso é entender como o gestor de uma microempresa interpreta a decisão de mudança organizacional em um momento em que a sua empresa constitui um negócio bem sucedido no ramo de sorvetes. A Naturipapa está situada no interior do estado de Minas Gerais e é reconhecida na cidade e região pelo pioneirismo do seu fundador na fabricação e na comercialização de sorvete artesanal. Depois de um bem sucedido processo de crescimento, seguido por um período de relativa estabilidade, conquista do mercado local e de se tornar referência em sorvete de qualidade, a mudança passa a ser uma alternativa. Mas, mudar por quê? Em contraste com a literatura gerencialista que apresenta a mudança como uma condição inescapável para qualquer empresa, esse caso analisa a mudança como uma alternativa para a micro e pequena empresa, que vincula aspectos em diferentes níveis: pessoal, familiar, organizacional e do contexto. A mudança se revela, ainda, um fenômeno multifacetado na micro e pequena empresa ao integrar a mudança da e na organização com a mudança na vida pessoal do gestor. Para a coleta dos dados, foram utilizadas a técnica de entrevista semi-estruturada, a técnica fotográfica e a pesquisa no *site* da empresa. Este caso aplica-se, sobretudo, ao estudo de dois temas: a mudança organizacional e a carreira empreendedora, inseridos em cursos de graduação e de pós-graduação. Para a análise de ambos os temas foi considerado o ponto de vista do gestor pesquisado. Essa perspectiva adquire relevância em um contexto em que a carreira empreendedora se torna, cada vez mais, uma opção para jovens e mulheres, além de adultos do sexo masculino, no Brasil e no mundo. A abordagem interpretativa é orientadora das questões que o caso aborda e para as quais busca reflexão, dentre elas, a análise da relação entre vida pessoal, família e trabalho do gestor de micro e pequenas empresas; as relações entre construção de sentido da mudança pelo empreendedor e o sentido que o trabalho tem para ele; o papel da subjetividade do empreendedor em processos de mudança na micro e pequena empresa; a presença de paradoxos e ambiguidades em processos de mudança; as maneiras pelas quais a mudança integra passado, presente e futuro na vida pessoal e no trabalho de empreendedores.

Introdução

Era uma tarde ensolarada de domingo! A temperatura alta, uma característica da cidade de Ituiutaba, levava, mais uma vez, crianças, jovens e adultos, mesmo famílias inteiras, a se reunirem na sorveteria Naturipapa. O domingo é um dia especial na sorveteria. Frequentemente, o personagem Papito, um chefe sorveteiro oficial da Terra da Naturipapa, aparece para divertir as crianças. Papito é um personagem de histórias em quadrinho cujo tema é o mundo encantado dos sorvetes. Não faltaram, naquele dia, os elogios ao sorvete.

José Luciano Coelho, o Luciano, como é chamado por todos, estava feliz ao observar a movimentação dos clientes, o bom atendimento prestado pelos funcionários, os elogios dos clientes para os novos lançamentos de sorvete: iogurte com amora e iogurte com granola. Por um momento, as imagens do começo de sua carreira passaram diante de seus olhos, ele lembrava dos dilemas e decisões que havia tomado. A sua vida havia mudado bastante desde que ele chegara em Ituiutaba para estabelecer-se profissionalmente. A primeira vez que ele foi à Ituiutaba, era apenas uma viagem para conhecer a família da namorada. Porém, ele se encantou pela cidade e viu ali oportunidades para empreender e construir a sua carreira.

Desde então, já havia se passado XX anos, Luciano conquistara o sucesso profissional como empreendedor. A empresa criada por ele tornara-se referência na cidade e na região devido à fabricação e à comercialização de sorvete artesanal de qualidade. Subitamente, ele pensou na reunião que havia marcado para o dia seguinte com um empresário interessado na expansão da Naturipapa. Nesse instante, o sentimento de felicidade deu origem a um sentimento de ansiedade e preocupação: mudar por quê?

Empreender: uma escolha de carreira

Luciano nasceu na cidade de Assis, estado de São Paulo. Ele lembra do pai e dos tios, das conversas em família. Um dos temas centrais dessas conversas eram as expectativas, os dilemas e futuro dos empreendimentos dos familiares e parentes. Mas, como todo jovem, Luciano não tinha certeza sobre qual profissão escolher.

Desde moleque, meu sonho era desenhar carro, eu queria desenhar carro [...], eu pegava meus caderninhos de infância, que minha mãe tem guardado até hoje, tem lá os desenhinhos dos meus carros... Eu gostava de desenhar, eu sempre tive isso na cabeça, sempre gostei muito de desenhar, e por um bom tempo eu queria ser arquiteto.

No último ano do ensino médio (naquela época chamado terceiro colegial), ele conheceu uma jovem que cursava Desenho industrial, em São Paulo. Ela lhe disse que era comum grandes empresas irem à faculdade para recrutar estudantes para fazerem estágio na companhia. Quando ela mencionou Mercedes e Ford, ele se decidiu por esse curso e desistiu do vestibular para a área de Arquitetura.

Descobri o que eu quero, é isso que eu quero fazer! [...] eu quero é fazer desenho industrial, quero ser um design né, de carro. [...] Passei, passei e fui ser um design, que era meu sonho... era fazer isso.

Ele ingressou no curso de Desenho industria na Universidade do Estado de São Paulo (UNESP), em Bauru. Durante o curso, ele conseguiu um emprego em uma fábrica de ônibus. Desenhar ônibus também era um dos sonhos de Luciano. Ele se mudou, foi morar na cidade de São Paulo, capital do estado de São Paulo, maior cidade do país e uma das maiores do mundo.

A tecnologia de computadores na época era insipiente, mesmo assim, foi uma oportunidade para ele trabalhar com tecnologia de ponta. Porém, a participação na vida cotidiana de uma grande companhia fez com que Luciano percebesse que a burocracia, os jogos de poder, a hierarquia e a influência desses processos de decisão estavam transformando o seu sonho apenas em trabalho. Ele não tinha autonomia para criar, mas devia, ali, seguir normas. Outro aspecto que também preocupava Luciano, naquela época, era o fato de morar em uma metrópole.

Porque eu falei é meu sonho, minha vontade era desenhar, e eu aprendia, quando você passa a ser um projetista de alguma coisa tem que ser uma coisa meio generalista, tem que saber um pouco de tudo, porque como você vai projetar qualquer coisa se você não tem a noção do um todo?

Eu era uma pessoa do interior ... a vida de São Paulo pra mim [...] eu fui criado em interior e não era aquilo que eu queria. Eu sempre pensava, pô, vou ficar a vida inteira aqui, né, meu salário não era ruim, era um salário bom...

Só que eu não tinha perspectiva de vida, eu fala assim: eu vou ser a vida inteira, um empregado, um funcionário... E eu sei que eu ia ter uma vida estagnada!

Luciano decidiu deixar de ser funcionário para ter a própria empresa. Ele voltou para o interior do estado de São Paulo e criou uma empresa de fibra de vidro para fornecer acessórios para caminhão. Ele mesmo desenhava os acessórios e utilizava a experiência de negócio e gestão adquirida com o emprego na fábrica de ônibus.

Mas eu era muito jovem... com uns 21 anos ou 22 anos e não tinha experiência para isso, né, e a minha empresa não decolou, apanhei, apanhei, apanhei, apanhei, como se diz: eu não perdi, mas também num ganhei nada. Fiquei lá patinando, patinando, patinando.

Nessa época, Luciano tinha muitas dúvidas sobre o futuro da empresa e da sua carreira. Ele lembrava de algo que um primo havia lhe dito, uma vez.

[...], tem coisas que você acha que você não gosta de fazer, mas quando dá dinheiro, você aprende a gostar.... ai, eu falei: vou parar de pensar nesse negócio de fazer o que eu gosto, o que eu quero, quero ganhar grana.

Luciano identificou uma oportunidade de negócio quando foi visitar a sua namorada, que hoje é sua esposa. Ela morava com a família em Ituiutaba, estado de Minas Gerais.

Eu vinha passear aqui e não via sorveteria. Com esse calor louco que fazia aqui, falei [...] vou montar uma sorveteria aqui. Eu sabia o que era sorvete, nunca tinha visto fazer sorvete na minha vida, ai eu ficava com esse negocio na cabeça, pô um dia eu posso montar uma sorveteria lá em Ituiutaba.

Quando fala dessa época, Luciano lembra de quanto ele aprendeu com essas experiências: a gestão de uma pequena empresa, a relação com os funcionários, os planos de estabilização da economia brasileira, a relação desigual com a grande empresa, os problemas advindos com a produção em baixa escala.

[...] normalmente, quem trabalha com design é criativo, gosta de criar, né, isso está dentro da gente, quer criar, quer fazer coisas [...]

[...] por mais que eu fizesse aquilo que eu gostava, eu vi que não me dava retorno... E a vida que eu levava, não era a que eu queria... E essa experiência que eu tive, de dar errado pra mim é interessante, porque quando você começa a fazer e errar, você começa a aprender com seus erros né, principalmente com a empresa que eu abri... eu achava que porque vi o trabalho em uma fábrica, eu ia montar um negocio e ia ser igual...

[...] em São Paulo se está chovendo, tem alagamento, os caras acordam 4 horas da manhã e chegam 7 horas na empresa [...] e no interior não.

Ao lembrar dessa época, Luciano fala de como ele se sentia. Enquanto muitos jovens que estão iniciando a carreira sonham em ir para uma grande cidade em busca de oportunidades, ele pensava em fazer o caminho inverso.

Então, desde o dia que eu tava lá em São Paulo, eu falava: eu não quero mais essa vida pra mim! Eu não quero cair duro aqui e ninguém saber quem eu sou [...] eu era uma formiga lá no meio de um mundo de gente... e minha natureza não é assim, eu gosto de gente, eu gosto de conversar, e a gente tem que fazer os pulos mesmo, e deixar a vida levar a gente...

[...] em São Paulo, aquela turma, que fez colegial junto comigo, fez faculdade junto, tem amigo meu que não vê o filho pô, ele sai de casa seis horas da manhã, chega em casa dez horas da noite e na hora que saiu ele tava dormindo na hora que chegou tava dormindo, só vê o filho sábado e domingo. [...] meus amigos que estavam lá, os caras ralavam, ralavam, e não davam conta nem de comprar um apartamento financiado.

[...] o cara pra ser o diretor de uma empresa, ele tem que se vestir melhor, tem que andar num carro melhor, ele tem que viajar para o exterior para ter conversa com os outros [...] vai bater um papo, um relacionamento, com alguém lá... Ah! Você já viu tal coisa? Foi pra tal lugar? Que carro você tem? [...]a mentalidade da capital é essa...

Luciano se encontrava, mais uma vez, em um momento de mudança. Depois da primeira experiência como empreendedor, após encerrar as atividades da empresa que ele havia criado, ele viveu momentos de incerteza. Ele pensava em mudança, mas em que direção?

A insatisfação é que faz as pessoas mudarem... se você for conformar com tudo aquilo que você tem, você nunca vai mudar na sua vida... então, minha vida não estava do jeito que eu queria, eu queria mudar ela. Só a gente é capaz de mudar a nossa vida.

[...] então era aquela expectativa [...], com a minha inexperiência ainda, não tinha como a empresa dar certo mesmo... porque não tinha grana para tocar um negócio e você ser pequenininho é a coisa mais difícil!

[...] todo mundo tem boas idéias, todo mundo quer fazer, mas alguém tem uma coisa a mais que o outro para poder sobreviver, alguma coisa ele tem que fazer, pois é ... nesse momento eu não tinha, mas eu aprendi, aprendi que eu tinha que ter, se não, eu ia ficar de novo.

Mudar e criar: empreendendo pela primeira vez

Luciano decidiu não pensar em fazer somente o que gostava – desenhar! Ele passou a pensar em fazer o que lhe permitia obter dinheiro para viver bem. Afinal, ele e a namorada já faziam planos de constituir uma família! Em uma de suas visitas à casa da namorada em Ituiutaba, ele percebeu que, embora fizesse bastante calor na cidade, lá não havia sorveterias. Ele estava certo de que calor combina com sorvete e, mesmo sem experiência no ramo, ele tomou a decisão de iniciar um empreendimento para fabricar e comercializar sorvete artesanal.

Eu tenho que aprender a fazer sorvete, aí comecei a estudar sorvete, que jeito que faz sorvete, que jeito eu vou fazer um sorvete legal, eu quero fazer um sorvete bacana, não um igual aos outros [...] quero fazer um sorvete diferente!

Aí eu comecei a fazer cursos e procurar em revistas especializadas, perguntando para um e para outro [...] fui para São Paulo, para Campinas, [...] pra ter noção do que era um sorvete bacana

Eu também conhecia um cara na minha cidade, um senhor que sempre brincava comigo [...], porque que você não (eu contava a história de Ituiutaba) monta uma sorveteria lá? [...] se você quiser eu te ajudo, te ensino [...] eu também fui falar com ele, né...

Luciano identificou a oportunidade de empreender em Ituiutaba, mas ele o fez do seu modo.

O que me motivou, o que me motivou a vida inteira, é ser reconhecido por algo bem feito! [...] quando decidi ser um design, eu já pensei nisso... ia

desenhar um carro legal. O cara falava [elogiava e eu dizia]: eu desenhei aquele carro lá, eu criei aquilo!

Na Naturipapa, eu queria pagar minhas contas, não queria ficar devendo para os outros, mas nunca pensei primeiro em dinheiro, eu queria investir no meu negocio, fazer ele ficar bem feito! Que as pessoas gostassem dele... que falassem bem do meu negocio, aí a grana vinha em conseqüência.

Luciano lembra que, em sua infância e adolescência na cidade de Assis, ele ia regularmente a sorveterias com o pai, que aos 81 anos ainda é um apreciador de sorvete. Na cidade de Assis, ir à sorveterias era uma opção de lazer apreciada pela população. E, Luciano não encontrou isso em Ituiutaba. Em 1994, Luciano decidiu iniciar o empreendimento. Ele vendeu uma moto e um carro de sua propriedade e investiu na compra de uma máquina para produzir sorvete e na reforma de um pequeno espaço onde funcionaria a sua sorveteria. Na fase inicial, as dificuldades eram tamanhas que, algumas vezes, ele pensava que não conseguiria. Mas a opção de voltar para casa, levando uma história de insucesso para contar para a família, também não lhe agradava. Na época, Luciano tinha 27 anos.

Na empresa recém criada, ele fazia e era responsável por tudo. Os recursos de que dispunha, só lhe possibilitaram contratar um único funcionário, o Evandro, a quem Luciano se refere como seu fiel escudeiro e que continua trabalhando na empresa. Luciano, com o auxílio de Evandro, abria a loja, fazia o sorvete, ficava no caixa, no balcão.

As extensas jornadas de trabalho, a distância da família e dos amigos, as dificuldades para produzir um sorvete com o sabor e a textura desejados, o início da divulgação do produto na cidade, os problemas com a falta de hábito da população em frequentar sorveterias, os fornecedores de equipamentos e matéria-prima que não faziam entregas em Ituiutaba, todos esses fatores tornaram esse período um dos mais difíceis da carreira de Luciano, como ele lembra dezessete anos depois. Ele lembra que teve uma crise, precisou ser hospitalizado.

Eu queria fazer um negocio bem feito que eu sabia que eu ia ganhar grana, reconhecimento... Se todo mundo comprasse a minha marca. Eu queria uma coisa que eu sempre pensei, antes de abrir a sorveteria, eu criei a marca porque eu já tinha o objetivo de ter uma marca forte.

E tudo que eu fiz desde o começo foi pensando em fortalecer minha marca, porque eu falei um dia: eu vou vender a marca, um dia eu vou vender só meu nome e vai me dar grana, tanto que quando eu fiz ela já criei o bonequinho [o Papito], que era o mascotezinho. Na época, ninguém tinha mascote, hoje já está mais comum .

Então criei a logomarca, arrumei o bonequinho... que eu desenhei, que era o sorveteiro [...]

[...] a idéia de fazer um sorvete diferenciado né, o mais natural possível que eu desse conta de fazer, e até hoje é assim [...] mudou um pouco, acho que eu melhorei mais... No começo, até uns sabores mais ricos do que eu tenho hoje, tinha tanta coisa no sorvete lá que o sorvete ficava caro pra vender.

No começo, eu queria ser muito metódico para fazer o melhor! [...] Aí, então, eu comecei a melhorar mais o sorvete, e as pessoas iam lá e achavam melhor ainda!

Mas [...] eu comecei assim e eu errava o sorvete e eu perdia, perdia, e no começo quando você perde é difícil, cara. Porque é o dinheiro de pagar as contas!

Quando a empresa começou a apresentar lucro e Luciano já estava satisfeito com o crescimento da clientela, a concorrência surgiu como um novo problema. Pessoas de outra cidade e um empresário local decidiram investir, também, no ramo de sorvetes artesanais. A concorrência oferecia a modalidade de *self-service* de sorvetes. Uma idéia que Luciano já estava desenvolvendo, mas a concorrência foi mais rápida. Vendo o movimento da loja diminuir, Luciano decidiu vender um de seus bens (uma moto) e investir em balcões sofisticados e *freezer* para a venda de sorvete, feitos por encomenda. Ele estava apreensivo, pois, aproximadamente em 1995 e 1996, já haviam oito sorveterias em Ituiutaba. Quando lembra desse período, Luciano reconhece que foram várias escolhas e mudanças.

Todo dia eu tenho que fazer uma escolha! [...] eu tenho intuição, a gente tem que aprender o que não pode, e tem pessoas que já sabem e podem te ensinar... Eu trago consultores aqui dentro, para ver qual a melhor maneira, tem que pedir ajuda ... aí eu acho que são as fases né...

Sucesso profissional e realização pessoal

Luciano fundou a sorveteria Naturipapa em 14 de março de 1994. Desde então, ele vem investindo em três direções. Primeiro, manter a qualidade do sorvete e lançar novos sabores, como o iogurte com amora e iogurte com granola, para conquistar aqueles que estão mais preocupados com a saúde e uma vida saudável. Segundo, Luciano vem obtendo o sucesso e o reconhecimento na cidade e região porque tem propiciado uma nova experiência com a venda de sorvetes. Ele criou o personagem (e mascote) Papito, um *chef* sorveteiro oficial do castelo da Terra da Naturipapa (FIGURA 1). Foram criados ainda outros personagens: o Caramargo, arquiinimigo do Papito e que faz de tudo para ocupar a sua posição no castelo; a rainha Maltina e o rei Sorvetinho. A idéia inicial era criar um gibi, mas a exigência de várias horas de dedicação, fez Luciano contratar os serviços de uma pessoa responsável pelos desenhos e que o ajuda a criar as histórias da Terra da Naturipapa. Além de histórias em quadrinho, ele se ocupa de planejar e organizar promoções inusitadas (FIGURA 2), ele criou um jingle para divulgação da marca. E essa é a terceira direção das ações de Luciano: o fortalecimento da marca Naturipapa.

Dezesseis anos após a criação da empresa, a Internet, o celular e as redes sociais são realidades no mundo dos negócios. Também a cidade de Ituiutaba mudou, um dos fatores de mudança, na avaliação de Luciano, foi o comportamento dos jovens. A instalação de um campus de uma universidade federal na cidade (a Universidade Federal de Uberlândia) trouxe maior dinamismo para a economia, mas também gerou mudanças sociais. Por isso, ele utiliza o *Twitter* para divulgar a sua marca e criou histórias em quadrinho sobre a Terra da Naturipapa. A concorrência aumentou, além dos sorvetes industrializados, outras empresas que oferecem

sorvete artesanal estão instaladas na cidade. Ele também lida com os modismos no ramo, um exemplo disso é o sorvete quente.

Mas a Naturipapa que eu penso [...] Eu jamais vou acabar com ela! Eu posso fazer outro negócio, mas eu não vou largar ela! Ela é minha queridinha! (risos) De jeito nenhum!

Se algum dia eu for acabar, eu vendo para alguém. Não é? Alguém vai querer! Mas eu não vou acabar com ela não! Eu tenho que fazer um esforço, se eu não me adaptar, aí meu negócio vai ficar fora. Vai fechar. Se eu não me adaptar ao que o jovem quer, ao que o meu cliente quer. Não sei se sou capaz de fazer tudo isso, vou tentando.

Eu tenho algumas opções na minha vida. Eu posso ser... uma grande indústria de sorvete... eu posso virar uma rede de franquias... eu posso ficar do jeito que eu estou... que seria o ideal, mas é o mais difícil. Ou eu posso fazer outras coisas. [...] Por que eu também não quero perder o que eu já ganhei...

Eu posso pegar meu sorvete dependendo de maior produção, eu posso aumentar a produção, comprar maquinário enche de gente isso daqui produzir, distribuir, comprar caminhão pra entrega pras cidades vizinhas, é?!

Eu também posso formar uma franquias e deixar as pessoas produzirem... depender da minha marca... que é mais interessante, mas eu tenho que planejar isso... pois é um outro negócio, não é mais o meu negócio.

Ao falar sobre o futuro da empresa, Luciano responde na primeira pessoa, ele fala de si mesmo. A vida em uma cidade do interior e uma casa confortável próxima à empresa onde mora com a esposa e o filho tornam possível que ele dedique parte de seu tempo ao convívio com os amigos que fez na cidade. Da época em que o pai o levava pela mão até às sorveterias de Assis, muita coisa mudou, pois agora é ele que leva o pai à sorveteria. Quando o pai o visita, em Ituiutaba, Luciano o leva pra experimentar os sorvetes que ele produz e comercializa em empresa. Luciano acumulou muitas histórias para contar nos encontros com amigos e parentes empreendedores (FIGURA 3 e 4). Finalmente, ele conseguiu obter reconhecimento social por fazer algo diferente (FIGURA 5) e encontrou uma forma de fazer o que gosta: criar e desenhar! (FIGURA 6). A reunião marcada para o dia seguinte, com uma pessoa interessada na expansão da Naturipapa, o faz pensar que depois de tantas mudanças, ele precisa, mais uma vez, responder: mudar por quê?

Material complementar



Figura 1: A Terra da Naturipapa

Fonte: <http://www.naturipapa.com.br/terradanaturipapa.html#personagens.html>



Figura 2: Promoção do dia dos namorados

Fonte: <http://www.naturipapa.com.br/midia.html#midia3.html>



Figura 3: A primeira máquina

Fonte: foto feita por Luciano como uma das coisas que ele tem mais orgulho



Figura 4: A equipe que trabalha com Luciano

Fonte: foto feita por Luciano (terceiro da esquerda para a direita) como uma das coisas que ele tem mais orgulho



Figura 5: A fachada da Naturipapa

Fonte: foto feita por Luciano como uma das coisas que ele tem mais orgulho



Figura 6: Papito: o mascote criado por Luciano
Fonte: foto feita por Luciano como uma das coisas que ele tem mais orgulho

Notas para ensino

Objetivos educacionais do caso

Este caso é indicado para o estudo de dois temas: mudança organizacional e carreira empreendedora. O objetivo é estimular a reflexão do estudante sobre o processo de criação e de mudança de micro e pequenas empresas a partir de duas perspectivas:

- a) multinível: por considerar aspectos relacionados ao indivíduo, à família, à organização, ao ambiente setorial e ao macroambiente;
- b) multidimensional: por considerar dimensões organizacionais e pessoais, incluindo aspectos técnicos, emocionais, culturais, psicossociais.

Utilização recomendada

A aplicação deste caso é recomendada a estudantes de graduação e pós-graduação das disciplinas de empreendedorismo, mudança organizacional e gestão de carreira.

Fontes de obtenção dos dados

Os dados para a pesquisa foram obtidos pelo uso da técnica de entrevista semi-estruturada, realizada pelos autores com o fundador da empresa. A coleta de dados por meio da pesquisa documental também foi aplicada com o uso da Internet para pesquisar o site da Naturipapa. Também foi utilizada a técnica de fotografia para a coleta de imagens, pois foi solicitado ao Luciano que ele tirasse 4 fotos para serem anexadas ao caso. Posteriormente,

contatos telefônicos foram realizados para o esclarecimento e detalhamento de alguns dados obtidos com a entrevista.

Questões para discussão

Tema 1: mudança organizacional:

- a) toda empresa deve buscar o crescimento?;
- b) como o empreendedorismo de micro e pequenas empresas relaciona as mudanças pessoal, familiar, organizacional, do ambiente setorial e do macroambiente?
- c) em situações em que o gestor construiu uma empresa bem sucedida, por que mudar?

Tema 2: carreira empreendedora:

- a) que elementos influenciam a decisão de empreender? Mudar por quê?
- b) como o conceito de racionalidade se aplica ao processo de criação de micro e pequenas empresas?
- c) fazer o que se gosta ou fazer o que gera dinheiro?

Análise do Caso a partir de breve revisão da literatura

Considerando que o texto se aplica ao estudo de dois temas: mudança organizacional e carreira empreendedora, são apresentados, a seguir, algumas referências para o estudo de cada tema.

Tema 1: mudança organizacional

A mudança organizacional é abordada pela literatura gerencialista e por estudos acadêmicos como algo que se impõe às empresas, desde o momento de sua fundação (DAFT, 2008; HALL, 2004; MINTZBERG; HUY, 2003; QUINN; CAMERON, 1983; WHEITZEL, 1989; WHETTEN, 1987). Esse pressuposto estimula o estudo de como mudar e que tipo de mudança implementar, um enfoque prescritivo da mudança (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Mas, algumas pesquisas mostram que a mudança precisa ser contraposta com a noção de estabilidade, nem tudo muda ou deve mudar na organização (LEANNA; BARRY, 2000), assim como é preciso pensar na mudança como um processo não linear e que não pode ser gerido (GREY, 2004). Quando o assunto é a mudança na micro e pequenas empresa, os modelos tradicionais desenvolvidos, em geral, para a grande empresa, podem contribuir para o entendimento da mudança nessas organizações, mas um aspecto da mudança em micro e pequenas ainda é pouco compreendido: aquele relacionado aos vínculos entre mudança organizacional e os sentimentos, a subjetividade (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011; GOMES DA SILVA; VERGARA, 2003; PAES DE PAULA; WOOD, 2002) e a personalidade (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2008) do empreendedor, bem como o sentido do trabalho (MORIN, 2001) para o empreendedor.

Questão 1	Pontos críticos para análise
Toda empresa deve buscar o crescimento?	<ul style="list-style-type: none"> • analisar como Luciano interpreta o crescimento da empresa. • analisar que papel a aprendizagem, a busca pelo sucesso e o medo do fracasso influenciam a decisão de criação e de crescimento da micro e pequena empresa.

1. Luciano se mostra realizado pessoalmente por ter conseguido produzir um sorvete que é reconhecido na cidade e na região como um produto de qualidade. O sucesso da empresa é interpretado também como sucesso pessoal.
2. Ele sente orgulho por seu pioneirismo em trazer a sorveteria para a cidade, um espaço para consumo e lazer, e por ter contribuído para mudar o hábito local. Afirma que a o que faz a diferença entre as pessoas é sua disposição para aprender e mudar (GOMES DA SILVA; VERGARA, 2003; MORIN, 2001; PAES DE PAULA; WOOD, 2002).

Questão 2	Pontos críticos para análise
Em situações em que o gestor construiu uma empresa bem sucedida, por que mudar?	<ul style="list-style-type: none"> • analisar os paradoxos e ambiguidades da mudança • analisar a mudança como fenômeno que integra passado, presente e futuro da organização e da vida pessoal do empreendedor

1. A aplicação de alguns modelos de análise da mudança, como por exemplo o estudo dos ciclos organizacionais, pode mostrar que o caso Naturipapa tem elementos comuns com outros processos de crescimento organizacional, mas ele é insuficiente porque enfatiza o negócio e a grande empresa. Na micro e pequena empresa as questões subjetivas e pessoais do fundador e gestor da empresa são mais fortemente enfatizada
2. Tradicionalmente, o momento da mudança organizacional depende da capacidade de seus gestores/fundadores interpretarem os sinais dos gestores, ou seja, a ênfase é no aspecto cognitivo. Mas existem aspectos familiares, culturais, de personalidade e afetivos também podem influenciar as decisões de Luciano. Mudar implicar considerar momentos e experiências do passado, do presente e sonhos relacionados ao futuro (DAFT, 2008; HALL, 2004; MINTZBERG; HUY, 2003; QUINN; CAMERON, 1983; WHEITZEL, 1989; WHETTEN, 1987).

Questão 3	Pontos críticos para análise
Como o empreendedorismo de micro e pequenas empresas relaciona as mudanças pessoal, familiar, organizacional, do ambiente setorial e do macroambiente?	<ul style="list-style-type: none"> • analisar os significados da mudança para Luciano. • analisar de que modo as mudanças na organização provocam mudanças na vida pessoal e familiar de Luciano. • analisar os fatores que limitariam ou restringiriam a mudança da organização, neste caso.

1. A mudança é vista como algo inerente à criação da empresa. Luciano cresceu ouvindo histórias do pai e dos parentes sobre as suas experiências como empreendedores. A mudança é um caminho para obter o sucesso. Para ele, as pessoas que não querem e não conseguem mudar têm uma vida estagnada. Mas, a mudança não pode ser o fim, mas o meio. (GREY, 2004).
2. Luciano conquistou um padrão de vida para si e para sua família na cidade do interior, ele conseguiu integrar a vida pessoal e o trabalho. Investir no crescimento da empresa exigirá um novo arranjo entre vida pessoal, família e trabalho. (GOMES DA SILVA; VERGARA, 2003; MORIN, 2001; PAES DE PAULA; WOOD, 2002)
3. Embora Luciano reconheça a necessidade de mudança, ele buscará alternativas que lhe permitam manter essas conquistas e tenderá a evitar alternativas que coloquem essas conquistas em risco, como por exemplo: crescimento muito rápido que gere a perda da qualidade; crescimento para cidades maiores, antes de estabelecer o domínio do negócio em cidade mais próximas. (LEANA; BARRY, 2000; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Tema 2: carreira empreendedora

A carreira não é construída apenas pelo indivíduo, embora ele a viva de forma individual e solitária, a carreira é construída coletivamente. A carreira vincula os indivíduos às estruturas sociais e funde o objetivo e subjetivo (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; HUGHES, 1958). Nas publicações sobre empreendedorismo é comum a apresentação de listas com as características do empreendedor e traços de personalidade. Esses estudos, porém, não são conclusivos (DEGEN, 2009; DORNELAS, 2008; HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2008). E o estudo da biografia de empreendedores nos mostram que as decisões de carreira e de gestão do empreendimento não são orientadas apenas de modo racional (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006). Entender os processos da carreira empreendedora torna-se relevante em um contexto em que o enxugamento da estrutura das corporações passa a influenciar a escolha de jovens e mulheres por empreender, além de adultos do sexo masculino, no Brasil e no mundo (GEM, 2011; MACHADO et al., 2010). Também a busca por mais autonomia, associada à chegada de uma nova geração ao mercado de trabalho e às novas tecnologias de informação, tem viabilizado o desenvolvimento de novos empreendimentos (especificamente de base tecnológica), novas formas de construção da carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; COHEN; MALLON, 2011; HALL, 2004) e uma forma de deixar a sua marca na história (SCUMPETER, [1964], 1988). Os estudos em carreira também mostram a preocupação das pessoas em integrar vida pessoal, família e trabalho (KORABIK; LERO; WHITEHEAD, 2008; PULLEN; HARRINGTON; HALL, 2007).

Questão 1	Pontos críticos para análise
Que elementos influenciam a decisão de empreender? Mudar Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • analisar os significados do trabalho para Luciano. • analisar o que motivou Luciano a fazer as mudanças em sua carreira • analisar a mudança organizacional como fenômeno que integra passado, presente e futuro da vida pessoal do empreendedor

1. Luciano entende que o trabalho é uma fonte de prazer e de realização pessoal, uma forma de colocar a sua marca na história local e uma forma de ganhar o dinheiro para que ele e a família tenham uma vida digna e confortável em uma cidade do interior.
2. Para ele, o empreendedorismo foi um caminho natural em uma família com vários empreendedores. A experiência e histórias que ele desenvolveu são objeto das conversas com o pai e os parentes. O empreendedorismo e a criação da Naturipapa estão presentes na vida de Luciano, integrando passado, presente e futuro (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989; GUNZ; PEIRPEL, 2007; HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2008; HUGHES, 1958; SCHUMPETER, [1964], 1988).

Questão 2	Pontos críticos para análise
Como o conceito de racionalidade se aplica ao processo de criação de micro e pequenas empresas?	<ul style="list-style-type: none"> • analisar a aplicação da noção de racionalidade à decisão de empreender • analisar quais os fatores levaram Luciano a empreender.

1. Quando pensou em ser um empreendedor, Luciano não sabia que seria aquele que levaria o sorvete artesanal para Ituiutaba. Mesmo depois de se instalar na cidade e iniciar o empreendimento, muitas coisas não ocorriam como ele esperava e planejava. Foram 16 anos de muito trabalho, incerteza, medo e alguns momentos de intenso sofrimento. Por isso, o conceito

de racionalidade se aplica apenas parcialmente às decisões de empreender, àquelas decisões tomadas dentro dos limites do conhecimento de Luciano. Além da racionalidade, a emoção e a intuição estiveram presentes.).(CLEGG; KORNBERGER; TYRONE, 2011; MOTTA; VASCONCELOS, 2006;)

2. Quando Luciano optou pelo curso de Desenho industrial, ele não imaginava que seria um empreendedor bem sucedido do ramo de sorvetes. Essa idéia foi adquirindo forma durante dois anos, muitas pessoas o influenciaram, fatores pessoais (valores, crença, personalidade), familiares (histórico do empreendedorismo na família, possibilidade de constituir a própria família), organizacionais (as experiências de trabalho em uma grande empresa, o insucesso com o primeiro empreendimento), sociais e econômicos (a falta de estrutura, dificuldades e estilo de vida em grandes cidades (KORABIK; LERO; WHITEHEAD, 2008; PULLEN; HARRINGTON; HALL, 2007).

Questão 3	Pontos críticos para análise
Fazer o que se gosta ou fazer o que gera dinheiro?	<ul style="list-style-type: none"> • analisar como a afirmação presente em pesquisas sobre empreendedorismo de que a busca por dinheiro e riqueza não é o objetivo principal do empreendedor se aplica a esse caso. • analisar os paradoxos e ambiguidades em decisões de carreira

1. As pesquisas mostram que o profissional que empreende está buscando dinheiro, também. Entretanto, a carreira empreendedora tem vantagens e desvantagens, como todas as outras. A carreira empreendedora é vista, predominantemente, como um caminho para a independência.

2. Essa pergunta é enganadora, pois propõe que é preciso optar entre ganhar dinheiro e fazer o que se gosta. Luciano gostava do processo de criação e de desenhar. No início de sua carreira ele sonhava em trabalhar com desenho. Na Naturipapa, ele criou a Terra da Naturipapa, um mundo em que ele compartilha com outra pessoa o processo de criação, desenho e de contar histórias. As promoções e o jingle são exemplos de sua busca por criação. Colocar o seu "selo" na história da vida de uma cidade também é motivo de satisfação para Luciano (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; COHEN; MALLON, 2011; GEM, 2011; HALL, 2004; MACHADO et al., 2010; SCHUMPETER, [1964], 1988).

Referências

- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Eds.) **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; TYRONE P. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COHEN, L.; MALLON, M. My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 3, p. 48-68, 2001.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2008.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2009.

- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GEM 2011**. GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR . Relatórios anuais. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/article.aspx?id=165>. Consultado em: 02/04/2011.
- GOMES DA SILVA, J. R.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 3, p. 10-21, Jul-Set, 2003.
- GREY, Christopher. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 44, n.1, p. 10-25, 2004.
- GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Eds). **Handbook of Career Studies** [p. 131-152]. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2007.
- HALL, R. H. The Protean Career: A Quarter-Century Journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004.
- HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J. B. **Teorias da Personalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- KORABIK, K.; LERO, D.; WHITEHEAD, D. (Eds.) **Handbook of work family integration: research, theory, and best practices**. Amsterdam, San Diego: Academic Press, Elsevier, 2008.
- LEANA, C. R.; BARRY, B. Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 753-759, 2000.
- MACHADO, J. P. et al.. **Empreendedorismo no Brasil**: 2009. Curitiba: IBQP, 2010
- MINTZBERG, Henry; HUY, Quy Nguyen. Reforma, revolução e rejuvenescimento. **Revista HSM Management**, n. 41, nov.-dez., p. 64-72, 2003.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 41, n. 3, p.8-19, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2006.
- PAES DE PAULA, A. P.; WOOD, T. Pop-Management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002.
- PULLEN, A.; HARRINGTON; B.; HALL, D. T. **Career Management & Work-life Integration**: Using self-assessment to navigate contemporary careers. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2007.
- QUINN; R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1982.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, [1964]1988.
- WHEITZEL, W. Decline in organizations: a literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, p. 91-109, 1989.
- WHETTEN, D. A. Organizational growth and decline processes. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 335-358, 1987.