

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

EDER FLAVIO LIMA SANTOS

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
Estudo de Caso em Empresas da Indústria e Comércio de Toalhas de Papel da
Região Metropolitana de Belo Horizonte-MG**

Pedro Leopoldo

2015

EDER FLAVIO LIMA SANTOS

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
Estudo de Caso em Empresas da Indústria e Comércio de Toalhas de Papel da
Região Metropolitana de Belo Horizonte-MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do grau mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves.

Pedro Leopoldo

2015

658.4038 SANTOS, Eder Flávio Lima
S237c Ciclo de vida organizacional de micro pequenas
empresas : estudo de caso em Empresas da Indústria
e Comércio de Toalhas de Papel da Região Metropo-
litana de Belo Horizonte / Eder Flávio Lima Santos.
- Pedro Leopoldo : FPL, 2015.
74 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro
Leopoldo, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

I. Inovação e Organizações.
I. NEVES, Jorge Tadeu de Ramos, orient.
II. Título.

CDD: 658.4038

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: Estudo de Caso em Empresas da Indústria e Comércio de Toalhas de Papel da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG".

Nome do Aluno: EDER FLÁVIO LIMA SANTOS

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:


Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves - Orientador


Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos


Profa. Dra. Simone Cristina Dufloth

Pedro Leopoldo (MG), 17 de março de 2015.

AGRADECIMENTOS

A Deus, de Quem vem a força que sempre resulta em conquistas e realizações.

Um forte agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Tadeu, e aos demais professores, pelas orientações que proporcionaram a conclusão deste trabalho; seu empenho e determinação em atribuir questionamentos que me fizeram refletir sobre a pesquisa acadêmica são fatores determinantes para o meu amadurecimento acadêmico e profissional.

Aos professores com quem pude conviver durante o curso, em especial àqueles que participaram da minha banca de qualificação, pelos aconselhamentos que me auxiliaram muito na conclusão deste estudo.

Aos funcionários da Fundação Pedro Leopoldo, pela atenção e atendimento eficaz em todos os momentos.

Aos meus familiares, minha querida esposa, Emiliane Parreiras, minha linda filha, Marina Moreira Santos, e meu filho, Henrique Moreira Santos, que está para vir a este mundo, onde não faltou força e suporte para a caminhada. Meus pais, Marcio Roberto, e minha mãe, Geni Lima, pelas orações e conselhos; e meus irmãos.

A todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui, tendo a oportunidade de concluir o curso de mestrado na Fundação Pedro Leopoldo.

RESUMO

As micro e pequenas empresas do Brasil geram emprego e renda para grande parte da população economicamente ativa do país, mas apresentam elevadas taxas de mortalidade, sobretudo devido à má-gestão. Logo, torna-se importante seu aperfeiçoamento gerencial para acarretar sua longevidade. Os processos de desenvolvimento dessas empresas são compreendidos como uma série de etapas que devem ser superadas, desde a sua criação até a sua consolidação. Esse processo de evolução pelo qual passam as organizações é denominado ciclo de vida organizacional (CVO). Segundo o modelo de categorização do CVO dessas empresas, baseado em estágios, desenvolvido por Adizes (1990), o processo de evolução de uma organização pode ser denominado de estágio de desenvolvimento. Este se relaciona ao perfil do processo gerencial implementado, incluindo nesse processo a estrutura organizacional, o estilo de liderança, o nível de burocracia e o modelo de delegação e autoridade, os quais são influenciados pelo crescimento das empresas. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo identificar em qual estágio do CVO estão algumas micro e pequenas empresas da Indústria e Comércio de Toalhas de Papel da região metropolitana de Belo Horizonte-MG, a partir da abordagem de longevidade empresarial segundo a tipologia de Adizes (1990). Para isso, efetuou-se pesquisa descritiva e quantitativa, com amostra de 90 empresas selecionadas por acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de questionário fechado com a escala Likert de cinco pontos. Na análise de resultados, foi utilizada a técnica estatística de *ranking* médio (RM) a fim de mensurar o grau de concordância dos gestores e/ou proprietários em relação às características dos estágios de CVO avaliadas. Os resultados sugeriram que pouco mais de 70% das empresas investigadas localizam-se na região metropolitana; mais de 50% delas possuem até dois sócios, sendo o grau de escolaridade de pouco mais de 40% deles é o ensino médio; em torno de 50% das empresas possuem entre 11 e 30 funcionários; mais de 80% possuem faturamento anual de até R\$ 801.001,00; 80% delas aderiram ao simples nacional. E aproximadamente 40% estão em atividade entre dois e cinco anos, sendo que somente 10% delas possuem mais de 15 anos. Quanto ao estágio do CVO em que se encontram as empresas, para aquelas com até dois anos de atividades, não se pode indicar um estágio específico, situando-se entre o terceiro e o quarto estágios; aquelas entre dois e cinco anos, bem como as com mais de cinco anos de vida, situam-se do segundo para o terceiro estágio. Como boa parte das empresas encontra-se em fase de transição de estágios, podem estar passando por problemas ou crises, o que demanda mais atenção de seus gestores, sob pena de avançarem em direção à mortalidade, em vez de evoluírem para alcançar a longevidade.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Mortalidade. Longevidade. Ciclo de Vida Organizacional.

ABSTRACT

Micro and small enterprises in Brazil generate employment and income for much of the economically active population of the country, but have high mortality rates, mainly due to mismanagement. Therefore, it is important to bring his managerial improvement longevity. The development processes of these companies are understood as a series of steps that must be overcome, since its creation to its consolidation. This process of evolution that you pass through the organizations has been called Lifecycle Management (CVO). According to the categorization model CVO these businesses based on stages, developed by Adizes (1990), the process of evolution of an organization may be called the stage of development. This is related to the profile of the management process implemented in this process including the organizational structure, leadership style, the level of bureaucracy and the model of delegation and authority, which are influenced by the growth of businesses. Thus, this research aims to identify at what stage of CVO are some micro and small distributors of Industry and Paper towel in the metropolitan region of Belo Horizonte / MG, using the approach of business longevity by type of Adizes (1990). For this, we performed a descriptive and quantitative, with a sample of ninety firms selected for accessibility. Data were collected through a closed questionnaire with five-point Likert scale. For outcome analysis technique was used for statistical Middle Ranking (MR) to measure the degree of agreement of managers and / or owners about the characteristics of the stages of CVO evaluated. In summary, the results suggested that just over 70% of the companies investigated are located in the metropolitan region, more than 50% of them even has three members, and the educational level of just over 40% of them are high school; around 40% of companies have between 2 and 5 employees and more than 60% have annual revenues of up to R\$ 800.001, almost 80% of them adhered to the simple country. And about 40% of them are active between 2 and 5 years, and only 10% of them have over 15 years. Regarding the stage of CVO, where they are businesses, those with up to two years of activities you can not point a specific stage, standing between the third and fourth stages, those between 2 and 5 years, as well as companies with more than 5 years of life, are situated on the second to the third stage. How much business is in transition stages, may be experiencing problems or crises, which demand greater attention from their managers failing to advance toward death instead of evolving to achieve longevity.

Key words: Micro and small enterprises. Mortality. Longevity. Organizational Life Cycle.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	Ao ano
CVO	Ciclo de vida organizacional
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IC	Intervalo de confiança
MP	Média ponderada
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PAEI	Produzir, administrar, empreender e integrar
RM	<i>Ranking</i> médio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de <i>Software</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O CVO segundo Adizes.....	43
Figura 2 - Instrumentos de coleta de dados correspondentes.....	51
Figura 3 - Diagnóstico do CVO das empresas analisadas.....	59
Figura 4 - Ciclo de vida organizacional (até dois anos).....	60
Figura 5 - Ciclo de vida organizacional (de dois a cinco anos).....	61
Figura 6 - Ciclo de vida organizacional (empresas com mais de cinco anos)..	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Causas de mortalidade de MPE segundo os empresários.....	35
Tabela 2 - Localidade de origem das empresas.....	52
Tabela 3 - Tempo de fundação das empresas.....	52
Tabela 4 - Distribuição das empresas segundo o número de sócios.....	53
Tabela 5 - Distribuição das empresas segundo escolaridade dos sócios.....	53
Tabela 6 - Distribuição das empresas segundo o número de funcionários.....	54
Tabela 7 - Distribuição das empresas segundo faturamento anual.....	54
Tabela 8 - Distribuição das empresas segundo enquadramento tributário.....	54
Tabela 9 - Representatividade da marca/produto da empresa no mercado.....	55
Tabela 10 - Média e intervalo de confiança 95% para os itens do ciclo de vida (Q9 a Q14).....	56
Tabela 11 - Média e intervalo de confiança 95% para os itens do ciclo de vida (Q15 a Q20).....	56
Tabela 12 - Média e intervalo de confiança 95% para os itens do ciclo de vida (Q21 a Q28).....	57
Tabela 13 - Média e intervalo de confiança 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negocio (parte I).....	58
Tabela 14 - Média e intervalo de confiança 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negocio (parte II).....	59

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.3 Justificativas.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Empreendedorismo.....	17
2.1.1 <i>Empreendedorismo no Brasil</i>	17
2.1.2 <i>O empreendedor</i>	19
2.2 Ciclo de vida das organizações.....	20
2.2.1 <i>Abordagem do ciclo de vida das organizações</i>	22
2.3 Longevidade empresarial.....	25
2.4 Ciclo de vida: suas características e variáveis organizacionais.....	27
2.5 Características dos estágios de ciclo de vida nas organizações.....	32
2.5.1 <i>Principais características referentes à longevidade empresarial</i>	34
2.5.2 <i>As microempresas e empresas de pequeno porte</i>	39
2.6 Ciclo de vida organizacional na tipologia de Adizes (1990).....	42
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Caracterizações do tipo de pesquisa.....	49
3.2 Unidades de análise e observação / população e amostra da pesquisa.....	49
3.3 Coleta de dados.....	50
3.4 Estratégica de análise e tratamento dos dados.....	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	52

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a APA 2011.

4.1 Caracterização das empresas.....	52
4.2 Avaliação do ciclo de vida nas organizações.....	55
4.3 Conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio.....	58
4.4 Caracterização das empresas em relação ao ciclo de vida nas organizações.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

O conceito de ciclo de vida das organizações (CVO) baseia-se no pressuposto de que, assim como os seres vivos, as empresas percorrem um ciclo de vida padrão e previsível, que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas. Os diversos modelos existentes na literatura – sendo os mais conhecidos os de Adizes (1990) e Greiner (1972), que ilustram uma série de pesquisas sobre o tema CVO – adotam uma perspectiva de identificar, por meio de seus modelos, indícios de longevidade empresarial.

Segundo Martinelli (1995), a essência do ciclo de vida origina-se analogicamente da Biologia. Esse conceito é aplicado também em estudos não biológicos, como os estudos econômicos sobre longevidade e mortalidade de empresas; em estudos de caráter econômico, como ciclo de vida do produto, do cliente, da tecnologia, do potencial do lucro, da organização; acabando por criar certas generalidades na aplicação do conceito de ciclo de vida organizacional (Mauad & Martinelli, 2005). Cada fase do desenvolvimento empresarial pode representar um processo contínuo de adaptação ao ambiente, característica esta presente nos estudos de Miller & Friesen (1984). A partir dessa abordagem, as análises sobre ciclo de vida tornam-se bastante úteis, aderindo ao pressuposto de que tais etapas devem ser superadas até que a empresa consiga se transformar efetivamente numa instituição consolidada (Lezana, 1996).

No entanto, não foram encontradas na literatura acadêmica brasileira questões relacionadas à expectativa de vida empresarial e longevidade. A maior parte dos trabalhos dedica-se às questões de mortalidade, limitando-se ao tópico mortalidade de micro e pequenas empresas brasileiras.

Em relação à mortalidade, Geus (2005) acredita que a expectativa de vida empresarial independentemente do tamanho da empresa e, em diferentes partes do mundo, é inferior a 20 anos.

O tempo de cada estágio dependerá única e exclusivamente de cada organização, sendo que as características presentes em cada estágio ou fase é que delimitarão a longevidade empresarial. Apesar de não ser foco desta

pesquisa, Dalsasso (2007) enfatiza que, na atualidade, há uma série de recursos que poderiam auxiliar o fortalecimento das empresas e que, conseqüentemente, influenciam sua longevidade. Além dos conhecidos recursos administrativos convencionais, existem as novas perspectivas, como a análise do ciclo de vida empresarial, que acabam por direcionar as atitudes administrativas em relação a fases ou momentos que a empresa enfrenta na sua dinâmica operacional.

O que pode levar à alta mortalidade das pequenas empresas é o fato de que, principalmente nos seus primeiros anos de vida, muitas empresas não evoluíram para desenvolver um potencial mercadológico e gerencial efetivo (Miller & Friesen, 1984). Diante dessa questão, existem diferentes características para explicar o CVO, por meio de modelos que evidenciam as principais características do crescimento e envelhecimento empresarial.

Apesar de não estarem totalmente claros os fatores determinantes da mortalidade das empresas, é fato, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008a). Contudo, as pesquisas determinam que os administradores exerçam seu papel gerencial nas organizações. Não obstante, para que os administradores possam direcionar as atitudes empresariais de curto e longo prazo, torna-se necessário o conhecimento do ciclo de vida organizacional, somado a mais interação com os ambientes empresariais.

Portanto, a proposta deste estudo, no tocante à adaptação empresarial e processo de crescimento, refere-se à tentativa de identificar, a partir da tipologia de Adizes (1990), indícios de longevidade empresarial em micro e pequenas empresas que atuam na indústria e comércio de papel toalha na região metropolitana de Belo Horizonte-MG.

1.1 Problema de pesquisa

As características que explicam o CVO estão, de certa maneira, diferenciadas por meio de vários modelos que podem ser utilizados para a construção da lógica de crescimento, amadurecimento e envelhecimento das empresas, sendo que estes se espelham num padrão previsível de mudanças.

Com o surgimento dos modelos de CVO, criaram-se, na literatura acadêmica sobre longevidade empresarial, adaptações mentais com o objetivo de estabelecer observações sobre a complexidade presente nos ambientes empresariais, de forma a assegurar que não se deve afirmar a existência de um padrão único para o desenvolvimento organizacional.

Dessa perspectiva, Collins e Porras (1995) destacam que a maximização da riqueza é apenas um dos elementos, não necessariamente sendo o principal dos objetivos empresariais. As empresas consideradas longevas prosperaram durante muitos anos, apresentando capacidade em se recuperar, vencendo as adversidades que surgiram durante o seu CVO.

Miller & Friesen (1984) definem que os diferentes modelos de CVO encontrados na literatura diferenciam-se em número e abrangência conceitual das fases ou estágios das empresas, tradicionalmente considerados: a) existência; b) sobrevivência; c) sucesso; d) renovação; e) declínio. Sobre o pressuposto de diferentes modelos de CVO e adequação de algumas dessas tipologias para explicar alguns casos específicos de ambiente empresarial, propõe-se verificar, a partir do modelo de CVO de Adizes (1990), o segmento comercial.

Portanto, a questão norteadora desta pesquisa pode ser formulada da seguinte forma: **em qual estágio do ciclo de vida encontram-se as micro e pequenas empresas da indústria e comércio de toalhas de papel da região metropolitana de Belo Horizonte-MG?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Com base no modelo de CVO de Adizes, o objetivo geral é avaliar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se as empresas da indústria e comércio de toalhas de papel da região metropolitana de Belo Horizonte-MG.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as tendências do mercado, verificando a longevidade da atividade das empresas selecionadas na amostra.
- b) Identificar o conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio, verificando o estilo gerencial e os tipos de problemas encontrados nos estágios de CVO para o desenvolvimento da empresa.
- c) Verificar a evolução da organização a partir da figura do administrador que obtém a melhor condição de se precaver em relação a problemas futuros quando tem conhecimento do histórico da entidade, em concomitância com a percepção de cada uma das fases do ciclo de vida.
- d) Avaliar o CVO, identificando em qual estágio do ciclo de vida encontram-se as microempresas e empresas analisadas.

1.3 Justificativas

De modo geral, todas as organizações sofrem uma série de mudanças nos seus processos de desenvolvimento ao longo de sua existência, sendo que esses processos receberam a denominação de CVO. Os ciclos de vida são compostos de fases ou estágios e, na percepção de Adizes (1990), são semelhantes ao ciclo de vida dos indivíduos, abrangendo a concepção do empreendimento, o seu desenvolvimento, até a sua morte.

Os indícios observados por meio das análises de CVO tornam-se bastante úteis, pois se consegue descrever um perfil empresarial de algumas empresas que atuam em determinado mercado, tendo como contribuir em relação à sua

dinâmica empresarial, a ponto de definir quais etapas devem ser superadas pelas empresas, formalizando um processo contínuo de adaptação ao ambiente.

Ao realizar uma busca na literatura, podem ser encontradas tipologias diferenciadas que tentam explicar o fenômeno do CVO. Apesar de diferentes características que cada tipologia apresenta à medida que essas categorias necessitam de mais aprofundamento, faz-se necessário que seja utilizado um modelo para que este seja objeto de análise do ciclo de vida. Dessa forma, este estudo se justifica, pois pretende identificar em qual estágio ou fase encontram-se algumas das empresas selecionadas a partir da adoção da tipologia de Adizes (1990), em consonância com as seguintes questões específicas: a) identificar as características de longevidade empresarial entre as empresas pesquisadas; b) identificar alguns estudos e suas contribuições para a literatura de CVO, buscando amadurecimento científico sobre o tema abordado pelo pesquisador.

Do ponto de vista pessoal, este estudo detém interesse gerencial, pois o pesquisador possui interesse econômico sobre as mudanças do setor, devido ao mesmo estar atuando profissionalmente nesse contexto.

Quanto ao campo das pesquisas sobre longevidade empresarial, no Brasil as iniciativas são consideradas isoladas. Na pesquisa do SEBRAE (2008), apurou-se a taxa de mortalidade das organizações com até três anos e também foi um dos fatores condicionantes a mortalidade de empresas. As principais observações obtidas pela referida pesquisa revelam: a) o porte da empresa é considerado uma variável importante para a longevidade empresarial; b) as experiências anteriores ou conhecimento da atividade por parte dos administradores também é um fator de sucesso; c) a dedicação, principalmente nos primeiros anos de existência, é um fator de longevidade empresarial; d) o conhecimento de técnicas gerenciais é um fator considerado relevante para o sucesso das organizações.

Considera-se que a proposta de transferência dos resultados que este estudo produzirá para a sociedade visa a atingir principalmente os profissionais que atuam junto a esse tipo de organização que será pesquisada - as microempresas e as empresas de pequeno porte. Os administradores desse tipo de empresa são aqueles que poderão identificar melhorias no processo de longevidade

empresarial nas empresas em que atuam ou de que, de certa maneira, fazem parte.

A relevância do estudo também se justifica pela representatividade das micro, pequenas e médias empresas (MPE) que, segundo Leone (1991), possuem características próprias. No Brasil, essas empresas, segundo dados do SEBRAE (2008b), têm cada vez mais destaque na sua participação no mercado. Alguns países têm como referência do empreendedorismo o número de MPEs em atividade. Ressalta-se a importância do ramo comercial para economia brasileira, uma vez que, pelas suas características mercadológicas, é representado por microempresas e empresas de pequeno porte, que geram empregos e fomentam um segmento estratégico e importante para a economia brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados o conceito de empreendedorismo e a evolução conceitual do CVO na perspectiva de vários autores, entre eles a descrição do modelo de CVO de Adizes (1990). Este último modelo será utilizado como marco teórico do estudo; os critérios e características para a definição de MPEs; e os indicadores e sinais de longevidade e mortalidade das MPEs.

2.1 Empreendedorismo

Historicamente, empreendedorismo tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando à diminuição de custos e melhoria de resultados. Percebe-se, ainda, que o termo é constantemente relacionado à criação de novos negócios, geralmente MPEs. Por trás desses negócios estão indivíduos diferenciados, conhecidos por empreendedores. A *Harvard Business School* (como citado em Dornelas, 2005) considera que empreendedorismo é a “identificação de novas oportunidades de negócio independente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor”.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de confecções, por exemplo. Para ajustar o passo com o resto do mundo, o país precisou mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas, controlando a inflação e ajustando a economia e em poucos anos o país ganhou estabilidade, planejamento e respeito. A economia voltou a crescer. Só no ano 2000 surgiu um milhão de novos postos de trabalho. Investidores de outros países voltaram a

aplicar seu dinheiro no Brasil e as exportações aumentaram. Juntas essas empresas empregam cerca de 40 milhões de trabalhadores.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas:

- a) Técnicas: envolve saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.
- b) Gerenciais: incluem as áreas envolvidas na criação e gerenciamento da empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle).
- c) Características pessoais: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistente, visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e principalmente ter paixão pelo que faz.

Pesquisas recentes realizadas nos Estados Unidos mostram que o sucesso nos negócios depende principalmente de nossos próprios comportamentos, características e atitudes, e não tanto do conhecimento técnico de gestão quanto se imaginava até pouco tempo atrás. No Brasil, apenas 14% dos empreendedores têm formação superior e 30% sequer concluíram o ensino fundamental, enquanto que nos países desenvolvidos 58% dos empreendedores possuem formação superior.

Quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior será a proporção de empreendedorismo por oportunidade. Para Dornelas (2002), foi com os programas criados no âmbito da Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) em todo país, junto a incubadoras de empresas e a universidades/cursos de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. Alicerçados no que mencionam os autores, o assunto empreendedorismo mostra-se ser de suma importância e a cada dia está mais presente nas universidades, pois somente assim poderão proporcionar aos universitários amplo conhecimento para que consigam atender às necessidades da economia mundial.

Outro ponto fundamental é poder entender a importância das MPEs para o desenvolvimento do país, uma vez que o maior percentual das MPEs é oriundo de oportunidades visualizadas pelos empreendedores. Essa é a razão da importância de se ter inserido nos contextos acadêmicos a disciplina empreendedorismo. Pode-se evidenciar, ainda, a importância de se abordar o empreendedorismo nas universidades, pelo fato de poder agregar valores quando a necessidade do futuro empreendedor agir de forma ética, levando em consideração os aspectos sociais e ambientais para a implementação de um negócio.

2.1.2 O empreendedor

Para se obter mais sucesso quanto à compreensão da importância de se conhecer o que é empreendedorismo, torna-se também necessário entender o que é ser empreendedor. Para Dornelas (2005), “o empreendedor é aquele que faz acontecer, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Já para Schumpeter (como citado em Dolabela, 2002), “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Partindo desse pressuposto, conforme afirmam os autores, pode-se concluir que o empreendedor é aquele que consegue visualizar oportunidades de forma diferenciada e criativa, o que muitos não conseguem, ficando assim evidenciada a diferença entre o cidadão empreendedor e os demais. Vale ressaltar que o empreendedor está ligado à criação de novos negócios, mas também ao desenvolvimento de melhorias e inovações no próprio negócio. Porém, é importante destacar que não basta a inovação por si só. Ela deve estar alinhada com outros fatores, como: planejamento, administração de custos, qualidade, comprometimento da equipe e outras estratégias.

2.2 Ciclo de vida das organizações

O CVO é uma teoria proposta por vários autores, resultante da combinação entre o ciclo de vida dos seres vivos – nascimento, crescimento e morte – e a teoria de Piaget para o processo de aprendizagem de crianças. Esta parte da concepção de que existem estágios de desenvolvimento que são caracterizados por determinados problemas e dilemas que precisam ser resolvidos para, assim, se capacitarem a entender e tentar resolver os desafios e indagações dos estágios subsequentes. Para a sobrevivência da empresa, a mudança surge como inevitável e necessária, sendo inerente ao seu funcionamento.

O modelo de ciclo de vida é essencial para que se entenda a história e a evolução de uma empresa e os processos pelos quais vem passando ao longo do tempo. Os vários modelos existentes na literatura diferem pelo número de etapas de evolução e pela natureza das variáveis descritivas utilizadas. Os estudos sobre os CVOs geralmente têm como objetivo analisar a transição das organizações, focalizando, principalmente, as mudanças ocorridas na estrutura organizacional.

É comum nos estudos organizacionais o uso de metáforas e, entre várias, é relevante para este estudo a que trata as organizações como organismos complexos, sistemas abertos que interagem com o meio ambiente para sobreviver e se desenvolver. No enfoque gerencial, o que importa no conceito de CVO é que ele permite, entre outros aspectos, a aprendizagem por meio da ocorrência de problemas em cada fase da existência organizacional. Os estudos organizacionais assemelham-se aos estudos biológicos quando se comparam as relações existentes entre moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologias, com as relações que abrangem indivíduos, grupos, organizações, populações de organizações e sua ecologia social. Essa semelhança permite desenvolver estudos organizacionais com base nos fundamentos do desenvolvimento biológico, gerando o que se denominou de CVO, que analisa o crescimento e o desenvolvimento das organizações durante sua existência (Freitas, Costa & Barroso, 2002; Morgan & Paolillo, 1996).

O conceito de CVO baseia-se no pressuposto de que, assim como os seres vivos, as empresas percorrem um ciclo de vida padrão e previsível que vai do nascimento à morte, passando por etapas evolutivas com características bem definidas. Os diversos modelos existentes na literatura – sendo os mais conhecidos os de Adizes (1990) e Greiner (1972), que ilustram uma série de pesquisas sobre o tema CVO –, adotam a perspectiva de identificar, por meio de seus modelos, indícios de longevidade empresarial. Para Martinelli (1995), a essência do ciclo de vida origina-se analogicamente da Biologia, sendo esse conceito aplicado também em estudos não biológicos, como os estudos econômicos sobre longevidade e mortalidade de empresas; os de caráter econômico, como ciclo de vida do produto, do cliente, da tecnologia, do potencial do lucro, da organização; acabando por criar certas generalidades na aplicação do conceito de CVO.

Cada fase do desenvolvimento empresarial pode representar um processo contínuo de adaptação ao ambiente, característica esta presente nos estudos de Miller & Friesen (1984). A partir dessa abordagem, as análises sobre ciclo de vida tornam-se bastante úteis, aderindo ao pressuposto de que tais etapas devem ser superadas até que a empresa consiga se transformar efetivamente numa instituição consolidada (Lezana, 1996). No entanto, existe pouca atenção na literatura acadêmica brasileira sobre as questões relacionadas à expectativa de vida empresarial e longevidade, em que a maior parte dedica-se a pesquisas relacionadas ao tópico mortalidade, sendo estimuladas por organismos empresariais como SEBRAE, acabando por limitar o foco das pesquisas ao tópico mortalidade de MPEs brasileiras. Em relação à mortalidade, Geus (2005) afirma que a expectativa de vida empresarial independentemente do tamanho da empresa e, em diferentes partes do mundo, é inferior a 20 anos.

Ao longo de sua trajetória de vida, as organizações analisam o ambiente em que estão inseridas e procuram se adaptar a ele, o que geralmente provoca sua evolução, gerando aumento na complexidade do ambiente e das tarefas administrativas. No decorrer desse processo de adaptação ao ambiente, as empresas atravessam fases de sua vida empresarial com características peculiares que variam de fases de inovação e crescimento e fases conservadoras

e de estagnação, como o surgimento, crescimento, desenvolvimento e envelhecimento (Miller & Friesen, 1984).

Para Mintzberg, Lampel, Quinn, James & Ghoshal (2006), as organizações em geral não sofrem o processo de evolução numa sequência lógica ou de modo linear; e os diferentes modelos de gestão são vistos como a resposta das organizações a essas transformações, adaptando-se às prioridades ou problemas empresariais relevantes de sua época. Os desenvolvimentos dos estudos relativos ao CVO obtiveram mais ênfase a partir da necessidade de se observar como as organizações se desenvolvem durante o tempo. Esses modelos foram analisados, dispostos e adaptados de modo a aperfeiçoar toda a literatura relativa aos CVOs. Essas contribuições estão presentes nos estudos de Miller & Friesen (1984), Greiner (1998) e Moores & Yuen (2001).

Ressalta-se que, na literatura, não existe consenso sobre o número de estágios do CVO. O que se sabe, segundo os autores, é que o modelo de cinco estágios é o predominantemente utilizado, pois permite visualizar as relações existentes no CVO das empresas. Existem também várias pesquisas que demonstram modelos diferentes de CVO, algumas apresentando generalidades e particularidades de cada um dos modelos, sendo que estes podem apresentar três a 10 fases de ciclo de vida (Adizes, 1990; Greiner, 1998; Miller & Friesen, 1984; Mintzberg, 1984;).

2.2.1 Abordagem do ciclo de vida das organizações

O processo histórico na gestão é evidenciado inicialmente por Greiner (1972), que verificou a evolução de uma organização a partir da figura do administrador, que obtém a melhor condição de se precaver em relação a problemas futuros quando tem conhecimento do histórico da entidade, em concomitância com a percepção de cada uma das fases do ciclo de vida.

Miller & Friesen (1984) tentaram demonstrar, a partir de um processo de adaptabilidade organizacional, a existência de interdependência entre as variáveis do passado que influenciam diretamente nas ações do futuro, fortalecendo as implicações quanto às variações de algumas categorias ao longo das tradicionais

fases do ciclo de vida, como o aumento das diferenças estruturais, a manutenção da estratégia centralizada, a complexidade com que se adapta ao processo decisório, em que há acentuado nível de informações, e a delegação das rotinas empresariais. Posteriormente, Miller & Friesen (1984) propuseram um modelo que se baseia em um estudo longitudinal caracterizado pela afirmação de que o ciclo de vida influencia o ambiente, a estrutura, a estratégia e, principalmente, os métodos utilizados para a tomada de decisão por parte dos administradores de empresas.

Esses autores elaboraram um modelo cujas características baseiam-se na metáfora dos organismos vivos, inicia-se pelo nascimento, determinado por uma sequência delineada de acordo com o grau de complexidade de suas atividades operacionais, e é configurado por estruturas simples, uma gestão baseada frequentemente na organização. O crescimento é destacado como a busca incessante por novos mercados, fato presente em médias empresas que conseguem obter a maturidade empresarial quanto a se tornarem mais competitivas num determinado mercado, tornando-se grandes empresas. Já na fase da maturidade, diminuem-se os níveis de inovação, a estrutura se torna mais burocrática e a figura do fundador perde todo o poder de delegação da fase inicial.

Após essa fase, é apresentada a fase de renascimento, em que há a produção de novos produtos, possuindo alta diversificação, altos níveis de monitoramento e controle da produção voltada para o mercado. Por fim, a fase de declínio organizacional, na qual as tentativas de mudanças já não respondem aos estímulos propostos pelo mercado e pelos administradores. E se torna claro certo descompasso relacionado à capacidade de gerenciar e à de controlar, e as crises já não são mais resolvidas, havendo regressos administrativos pela falta de habilidade e conhecimentos, pela não evidenciação dos recursos administrativos que a empresa obtivera no passado em diferentes fases ao longo do CVO.

O CVO é considerado um fenômeno cíclico e não necessariamente comporta-se numa sequência linear, sendo que uma organização pode reiniciar o seu ciclo sem chegar à morte, determinando a capacidade da empresa em se manter viva,

tornando-se, assim, longeva (Katz & Kahn, 1976). A longevidade está relacionada ao alto desempenho empresarial aliado à persistência, em que a base está ligada às estratégias propostas pelas empresas, explicando a relação existente entre o sucesso e o fracasso organizacional (Brito & Vasconcelos, 2005). Apesar disso, observa-se, na literatura sobre CVO, que os principais estudos se configuram em uma série de estágios de desenvolvimento em comum. Os estudos de Miller & Friesen (1984) identificam diversas tipologias que podem ser utilizadas para prever as diferenças entre os estágios de estrutura, estratégia, estilo de tomada de decisão e os “fatores situacionais” ou de contexto. Dessa forma, seus estudos propiciam uma série de levantamentos presentes na literatura teórica que conduziram às fases descritas a seguir:

- a) Fase do nascimento: considera-se o período em que a nova empresa está tentando se tornar uma entidade viável. É caracterizada por muitas lutas, segundo Scott (1971), “*Stage One*”; para Greiner (1972), é denominada criatividade, “*Creative Stage*”; e de acordo com Lippitt & Schmidt (1967), “*Birth Fase*”; e para Quinn & Cameron (1983), “empresarial”. A principal distinção descrita pelos autores são a de que as empresas nessa fase são jovens, dominadas pelos proprietários, tendo uma estrutura simples e informal.
- b) Fase do crescimento: está prevista após a empresa estabelecer suas competências distintivas, tendo algum sucesso de mercado do produto inicial. Caracterizada por Downs (1967) como “fase de crescimento rápido”. E para Adizes (1979) os estudos indicam a ênfase dada ao alcançar crescimento rápido das vendas e o acúmulo de recursos na tentativa de obter vantagens decorrentes dessa maior dimensão. Em geral, é estabelecida uma estrutura funcional e os procedimentos são formalizados.
- c) Fase da maturidade: caracterizada pela estabilidade dos níveis de vendas, em que o nível de inovação diminui e a estrutura da organização é estabelecida de forma mais burocrática. O objetivo é tornar a empresa mais fácil e eficiente de ser administrada. A fase da maturidade é sugerida como “formalização e controle de estágio”, conforme Quinn & Cameron (1983); “fase 2”, por Scott (1971); “encenação”, por Greiner (1972); “estágio da

organização”, por Katz & Kahn (1978); e “estágio de maturidade”, por Adizes (1979).

- d) Fase do renascimento: caracterizada pela expansão e diversificação das possibilidades de mercados de produtos. As empresas pela primeira vez adotam a estrutura por divisão, na tentativa de lidar com os mercados mais complexos e heterogêneos, dando ênfase ao controle mais sofisticado e aos sistemas de planejamento. Essa fase é denominada, por Quinn & Cameron (1983), como “elaboração da estrutura”; por Scott (1971), como “fase 3”; e por Greiner (1972), como “coordenação de estágio”.
- e) Fase do declínio: caracterizada por fase final diferente de tudo o que reflete a literatura. Essa fase revela estagnação, invasão de mercados aturados e as empresas começam a se reduzir com esses mercados. A rentabilidade diminui por causa dos desafios e da falta de inovação. Essa fase é considerada por Downs (1967) como “fase de desaceleração”; por Lyden (1975) e Kimberly (1979) como o estágio “quarto”; e por Adizes (1979) como “*Prime Organization*”.

2.3 Longevidade empresarial

Longevidade empresarial significa o sucesso atingido por uma empresa indicada pela existência continuada, podendo chegar a centenas de anos com eficiência e alto desempenho. A longevidade empresarial refere-se ao tempo em que a organização se mantém ativa, o que depende da sua persistência e alto desempenho, e essa relação explica o sucesso ou fracasso organizacional das empresas (Mayfield, Mayfield & Stephens, 2007). Vários estudos já foram desenvolvidos para analisar os fatores que influenciam no sucesso e no fracasso das organizações.

Para Dutra e Previdelli (2005), esses estudos se devem à ascensão de empresas que optaram por uma gestão mais dinâmica, e que estão obtendo sucesso com essa opção, e pelo declínio de empresas que adotam a gestão tradicionalista. A busca pelo sucesso empresarial passa pela compreensão e domínio de técnicas que levam à produtividade organizacional com qualidade e desempenho superior ao dos concorrentes. Os estudiosos da área administrativa buscam a eficiência e

eficácia nos negócios para conseguirem êxito e garantirem um período longo de atividades, ou seja, o sucesso, ou então evitar o fracasso (Dutra & Previdelli, 2005). Existem várias abordagens que analisam o caminho para o sucesso e o fracasso organizacional ao longo do seu ciclo de vida. Essas abordagens podem ser divididas basicamente entre aquelas que atribuem mais importância às características do indivíduo à frente da organização e as que consideram os fatores contextuais como sendo os mais importantes.

O tempo de cada estágio do CVO depende do desenvolvimento de cada organização, de suas estratégias ou até mesmo do ciclo de vida do produto ou do setor, sendo que o conjunto dessas variáveis pode delimitar a longevidade empresarial. Afirma Venturoli (2004) que a longevidade tem por essência a qualidade daquele que possui muita idade, o que está correlacionado com a expectativa de vida fortemente influenciada pelos fatores do ambiente. Também caracterizada por Collins e Porras (1995), a longevidade empresarial é representada pelas instituições líderes nos seus setores, as empresas admiradas pelo mercado e, principalmente, as mais visadas pela concorrência.

Reafirmam Wright, Kroll & Parnell (2000) que mercados inteiros podem entrar em obsolescência, períodos de turbulência podem ocorrer por meio da competitividade entre empresas, mas, de certa forma, empresas consideradas longevas prosperam durante muitos anos ao longo do ciclo de vida. Empresas consideradas longevas que passaram por contratempos erraram por várias vezes em alguns estágios do seu ciclo de vida, apresentaram admirável capacidade de recuperação, ao ponto de lhe serem atribuídas desempenho extraordinário de longo prazo, adquirindo competência para suprir as adversidades.

Os valores centrais de uma organização são compostos por bases sólidas, não se deixando levar por tendências ou modismos que são compostos de diversos mercados (Collins & Porras, 1995). Ser considerada empresa longeva por muitos, na percepção dos autores, seria a capacidade de administrar a razão de ser de uma empresa, servindo-lhe como guia por vários anos. Contudo, demonstram intensa vontade de evoluir, permitindo se adaptar às mudanças que vão ocorrendo no mercado sem comprometer seus ideais de funcionalidade.

Geus (1998) defende que as empresas longevas são sensíveis ao seu ambiente, dotadas de forte senso de identidade e que se antecipam às mudanças de mercado, mesmo que coesas, além de serem conservadoras em suas finanças. Ferreira (2001) argumenta que o estilo de gestão é um fator de extrema importância para que sejam determinadas como empresas longevas ou não longevas. Diferentemente, Rego(2003) consideram as principais causas do declínio das organizações: a falta de capacidade de se adaptar ao meio, a avaliação distorcida de cenários e mercados no futuro, a deficiência gerencial e administrativa das organizações e, além de tudo, a baixa diversificação de seus produtos ao mercado.

Para os que atribuem mais importância às características dos indivíduos, fatores como pouca experiência do gestor, falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas, tecnológicas e financeiras levam ao fracasso empresarial. O gestor deve buscar uma visão clara do mercado em que está inserido, além de alto nível de conhecimento e domínio de atividades que são peculiares ao seu negócio para conseguir atingir o sucesso (Degen & Mello, 1989).

Para outros pesquisadores, fatores sociais, econômicos, tecnológicos, políticos, ou seja, as variáveis ambientais são as causas determinantes para o surgimento, o crescimento e o sucesso empresarial (Caldas, Fachin & Fischer, 1998; Ferreira, 2001). É possível englobar essas duas abordagens quando se analisam as dinâmicas estratégicas adotadas pelas empresas como a base para atingir a longevidade empresarial, devido ao fato de a estratégia englobar aspectos do ambiente interno e do ambiente externo das organizações. A partir dessa observação é possível afirmar que o estudo das escolhas estratégicas da organização promove melhor entendimento sobre a longevidade empresarial (Burgelman & Grove, 2007).

2.4 Ciclo de vida: suas características e variáveis organizacionais

Hofert (1980 como citado em Herbert & Deresky, 1987) considera que são vários os autores que tendem a esse caminho, com variações, sugerindo várias tipologias que procuram responder à questão sobre como as empresas deveriam

competir em um dado campo industrial ou comercial, associando as questões relativas à decisões administrativas de seu empreendimento à maneira como deveriam investir e como integrar as atividades para otimização do uso dos recursos.

Na percepção de Churchill & Lewis (1983), tal otimização na utilização dos recursos disponíveis na fase do declínio é uma das opções encontradas na fase de maturidade, enquanto Greiner (1972) defende que o estágio de declínio depende das respostas das organizações aos problemas inerentes aos estágios.

Vários investigadores defendem que os modelos de CVO diferenciam-se quanto às denominações das fases, das unidades de análises, do número de estágios e da inclusão ou não de um estágio de preconcepção ou de um estágio de declínio ao modelo. A quantidade de estágio altera-se entre os autores: de três (Cooper, 1979; Machado-da-Silva, Vieira & Dellagnelo, 1998) a 10 estágios (Adizes, 1990). Galbraith e Schendel (1982) e Adizes (1990) incluíram um estágio inicial e Miller & Friensen (1984) e Adizes (1990), um estágio sobre a fase de declínio, porém todos seguem o mesmo pressuposto de teorizar o CVO. Na tentativa de teorizar tais perspectivas, autores como Adizes (1990), Greiner (1972), Lyden (1975) e Kimberly (1979) têm recomendado que a estrutura, o desenvolvimento e o comportamento das organizações podem ser pré-diagnosticáveis por meio de modelos de ciclo de vida.

Esses modelos podem auxiliar no entendimento da complexidade do fenômeno de crescimento das organizações (Quinn & Cameron, 1983). Enfatizam que todas as organizações, ao longo do seu crescimento, passam por etapas distintas com características próprias (Greiner, 1972; Kimberly, 1979). Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnello (1992) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996) tendem a sintetizar o que, segundo eles, merece mais destaque, como o trabalho de Quinn & Cameron (1983). Este último busca apresentar diferentes modelos que representam o estágio de CVO, produzindo, a partir de revisão da literatura, o seu próprio modelo. Ao serem analisados os modelos, descobriram que foram fundamentados em fenômenos organizacionais diversos, como estrutura, mentalidade individual e problemas funcionais.

O modelo de CVO apresentado por Miller & Friesen (1984) foi criado a partir desse tipo de análise, que relata como as organizações evoluem de um estágio de pouca idade, pequeno tamanho e simplicidade organizacional para um estágio de envelhecimento em idade, aumento do tamanho e da complexidade organizacional. Esse tipo de preocupação fez com que muitos modelos do ciclo de vida também adotem tal composição. Comparando todos os estudos, observa-se que, de acordo com a estrutura geral, são similares: o ponto de partida é o esforço pela autonomia na criação e desenvolvimento de uma organização viável, seguido de expansão e estabilidade (Dodge & Robbins, 1992).

Descrição detalhada sobre as etapas do ciclo de vida pode ser encontrada em Hanks(1994), que apresentaram sua teorização de que cada etapa do ciclo de vida consistia numa única configuração de variáveis relacionadas ao contexto e à estrutura das organizações. A partir da adoção da utilização de modelos de ciclo de vida, os pesquisadores passaram a dar ênfase mais detalhada ao processo evolutivo das organizações, que passam por diferentes estágios nos quais ocorrem mudanças significativas nas diferentes dimensões organizacionais. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992, p. 126) descrevem que "as organizações, uma vez criadas, passam por diversas transformações em sua estrutura e em seus processos". Consideram que o objetivo mais importante dos estudos de CVO é o de análise das mudanças que ocorrem ao longo do tempo nas organizações empresariais.

Outras inferências que podem ser feitas por meio dos estudos de Miller & Friesen (1984) seriam na tentativa de estabelecer uma tipologia dos estágios de desenvolvimento das organizações, a partir da necessidade de demonstrar que as empresas no estágio de empreendimento (nascimento) caracterizam-se por serem pequenas, dominadas pelos proprietários e por terem estruturas simples e informais. O segundo estágio de CVO tende a dar enfoque ao processo de formalização, por meio das características presentes nas etapas de elaboração de regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. "Ocorrem o estabelecimento formal de objetivos, o desenvolvimento de controles sistemáticos

e a implantação de sistema de planejamento" (Machado-da-Silva, Vieira & Dellagnelo, 1992).

Afinal, conforme Kimberly & Miles (1980), duas críticas são facilmente identificadas: os organismos biológicos atravessam etapas de desenvolvimento claras e definidas, enquanto que, nas etapas do CVO, não existe uma linha de sequência inevitável. A morte é um fato inevitável da vida biológica, no entanto, nas organizações, nada existe que implique a inevitabilidade à sua falência organizacional.

Autores como Mintzberg (1994) criticam a maneira pela qual muitas empresas abordam a questão do planejamento estratégico. Conforme cita o autor, com a criação de especialistas em planejamento, ocorre a separação do pensar e do agir. O planejamento estratégico, como vem sendo praticado, é referenciado a partir da programação estratégica, ou seja, da articulação e elaboração de estratégias ou visões que já se utilizam. Seus estudos ressaltam que o processo de formulação de estratégias deve capturar o que o gerente aprende no exercício de suas funções por meio da síntese do seu aprendizado, transformando-se em uma visão de direção para o empreendimento em análises e estudos. Tal pensamento estratégico envolve intuição e criatividade, oferecendo uma perspectiva integrada da empresa de modo a fortalecer o envolvimento da empresa com o seu planejamento.

Essa vertente também é caracterizada nos estudos de Penrose (1959), cuja maior crítica refere-se à análise biológica aplicada às empresas. A partir dessa análise entende-se que as evidências avaliadas não respaldam a teoria segundo a qual as organizações têm um ciclo de vida caracterizado por transições consistentes, por meio de etapas reconhecidas de desenvolvimento similares às da vida dos organismos vivos. Conforme a autora, as empresas têm (ou deviam ter) capacidade de autodeterminação. Sob esse enfoque, Phelps (2007) salientam que as empresas não atravessam etapas de ciclo de vida, mas sim que, enquanto crescem, enfrentam vários problemas e quando atingem determinado nível crítico denominado de "pontos extremos", esses problemas têm que ser resolvidos para

que a empresa possa ter continuidade com sucesso, se a empresa pretende continuar crescendo.

A utilização crescente do modelo de Adizes (1990) estimulou o crescimento e o surgimento de pesquisas relacionadas ao CVO. Além dele, vários outros autores surgiram, na última década, propondo novos modelos de ciclos de vida das organizações, como Kaufmann (1990), Pumpin & Prange (1991), Glasl & Lievegoed (1993), Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) e Sippel & Bulgacov (1999).

Na percepção de Martinelli (1995), a administração do sistema inclui duas funções básicas: planejamento e controle. A atividade de controlar o sistema envolve tanto o acompanhamento da execução dos seus planos quanto o planejamento de mudanças. Preconiza o autor que, ao perceber a empresa como um todo que se relaciona a um ambiente complexo e desconhecido, levando-se em conta as visões de mundo das organizações e de cada colaborador e estando ciente do processo de aprendizagem individual e organizacional, respalda-se a ideia de que todo sistema ou subsistema tem necessidade de ser viável para a manutenção do CVO.

Cientes de tal fato, Quinn & Cameron (1983) elaboraram uma síntese extraída de nove modelos de CVO, fundamentados em fenômenos organizacionais, na tentativa de que fossem obtidos indícios de alterações nos padrões relativos aos estágios do ciclo de vida. Tais autores adotam a perspectiva de caracterizar o CVO em quatro estágios, com padrões previsíveis e sequenciais em progressão hierárquica, que dificilmente se reverteriam: o estágio empreendedor, o coletivo, o de formalização e controle e o de elaboração da estrutura.

Alguns estudos têm utilizado o modelo do ciclo de vida para avaliar a evolução das dimensões organizacionais. Os estudos de Miller & Friesen (1984) revelaram cinco estágios para o ciclo de vida das corporações: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio. As pesquisas que seguem essa vertente afirmam não só que cada estágio manifestaria certa complementaridade entre as variáveis ambiente (“situação”), estratégia, estrutura e método de tomada de

decisão, mas também que o crescimento organizacional e a crescente complexidade das atividades organizacionais e do meio empresarial influenciariam cada estágio a demonstrar certas diferenças significativas dos outros estágios em relação a essas quatro variáveis.

Por meio das perspectivas adotadas por Miller & Friesen (1984), alguns estudos fundamentam-se no argumento de que as características da dimensão estratégica das empresas são significativamente diferentes nos diversos estágios de CVO (Miller & Friesen, 1984). Isso também pode ser verificado nos textos de Mintzberg (1973), segundo o qual cada estágio de ciclo de vida pode ser caracterizado pelo modo de formulação de estratégias instituído pelas organizações. O autor salienta a existência do modo empreendedor, adaptativo e de planejamento de formação de estratégias, sugerindo que as organizações normalmente utilizam uma combinação desses fatores para alcançar a longevidade empresarial.

2.5 Características dos estágios de ciclo de vida nas organizações

As características dos estágios de ciclo de vida são fortalecidas pelo emprego de três temas centrais sobre as mudanças ao longo do ciclo de vida da estrutura: estratégia, métodos de decisão e situação organizacional da empresa. Primeiramente, a situação da empresa sofre mudanças de modo a aumentar a complexidade de suas tarefas administrativas. O ambiente torna-se mais competitivo e heterogêneo, há aumento do tamanho da organização e maior número de gestores, o que acaba por influenciar os objetivos e decisões da empresa.

Esses desafios conjunturais são propostos por meio de uma estrutura cada vez mais sofisticada e o estilo da tomada de decisão se modifica pela complexidade da organização. Dessa forma, as organizações alternam entre fases inovadoras e conservadoras, entre fases de renovação ou de criação de competências organizacionais (nascimento, crescimento, renascimento), além das que têm características da eficiência empresarial (maturidade e declínio). Os três temas, por sua vez, sugerem quatro classes de hipóteses relativas à situação da empresa, estrutura, estratégia e estilo de tomada de decisão. Em primeiro lugar,

as empresas tornam-se cada vez maiores e mais complexas durante as primeiras fases, demonstrando redução na concentração de propriedade.

Finalmente, o ambiente vai se caracterizando pelo aumento na heterogeneidade e na hostilidade como as empresas expandem sua gama de produtos ou serviços em resposta aos mais saturados e maduros mercados (Adizes, 1979; Quinn & Cameron, 1983). A situação mais complexa implicará uma árdua tarefa administrativa que, por sua vez, levará a estrutura a um nível de sofisticação mais elevado durante as quatro fases do ciclo de vida.

Os procedimentos de processamento de informação são desenvolvidos, incluindo sistemas de informação sofisticados, formais, com controle de desempenho, digitalização das atividades, processos de planejamento e sistemas de comunicação (Aguilar, 1967; Galbraith, 1973). Instaura-se, assim, a progressiva descentralização da autoridade para as decisões de rotina e uma gestão mais participativa (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967). Além disso, os serviços tornam-se mais diferenciados para lidar com a complexidade do ambiente (Lawrence & Lorsch, 1967). A sofisticação da estrutura será reduzida em fase de declínio, por não mais permitir uma adaptação eficaz ao mercado e ao estilo de tomada de decisão. Haverá crescente complexidade organizacional e mais esforço para integrar as decisões de diferentes áreas para garantir a sua complementaridade ou pelo menos sua compatibilidade (Miller & Friesen, 1984).

A literatura sobre o ciclo de vida demonstra a fase do nascimento, em que há deslocamento por parte das empresas inovadoras às fases de crescimento e renascimento. Por conseguinte, tem-se um perfil conservador nas fases de maturidade e declínio. Têm-se, como resultado, diferenças entre estágios de inovação, assunção de riscos, proatividade, adaptabilidade e futuridade das decisões que refletem essa tendência (Greiner, 1972; Quinn & Cameron, 1983; Scott, 1971).

Ainda sobre CVO, Degen e Mello (1989) relatam que os estágios apresentam características como: a falta de experiência do empreendedor, conhecimento inadequado do mercado, excessiva centralização gerencial do empreendedor,

crescimento malplanejado, erros gerenciais no desenvolvimento do negócio e escolha do momento errado para começar o negócio. Complementar às percepções de Degen e Mello (1989), Lezana e Tonelli (2004) ressaltam, além dos fatores propriamente ditos anteriormente, aqueles considerados internos à empresa, tais como: gestão, direção, produção, recursos humanos e finanças. Os fatores considerados externos à empresa são relacionados à macroeconomia, à demanda, à oferta e aos fatores de produção. Destacam-se também os relacionados às atitudes do empreendedor, que dizem respeito aos seus comportamentos, sendo estes relacionados a valores, necessidades, conhecimentos e habilidades na condução da administração da empresa.

2.5.1 Principais características referentes à longevidade empresarial

As características referentes aos estudos sobre longevidade empresarial adotam uma série de variáveis para que se possa explicar o fenômeno por meio da utilização de tipologias ou modelos de CVO que pretendem determinar em qual estágio se encontra uma ou demais empresas que fazem parte de um objeto de estudo. No tocante a essa perspectiva, deve-se ressaltar que dois fatores devem ser considerados essenciais para essa caracterização da longevidade empresarial: os conhecimentos e as habilidades da organização.

Lezana e Tonelli (2004) relacionam alguns conhecimentos indispensáveis ao fortalecimento da longevidade empresarial, destacando-os em diferentes níveis.

Segundo o SEBRAE (2004), 45% das empresas morrem antes de completar dois anos de funcionamento; 50% das empresas morrem antes de completar três anos de funcionamento. E 47,4% das empresas morrem antes de completar quatro anos de funcionamento. As principais causas da mortalidade das MPEs de Minas Gerais na visão dos empresários, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), são falta de capital de giro e a alta carga tributária. Outras causas estão apresentadas na Tabela I.

Tabela 1

Causas de mortalidade de MPE segundo os empresários

CAUSAS	%	CAUSAS	%
Falta de capital de giro	45,8	Desconhecimento do mercado	8,3
Carga tributária elevada	41,7	Recessão econômica no país	8,3
Concorrência muito forte	33,3	Não cumprimento do contrato	4,2
Maus pagadores	20,8	Falta de crédito bancário	4,2
Falta de clientes	12,5	Problemas com fiscalização	4,2
Ponto / local inadequado	12,5	Motivos pessoais	4,1

Fonte: pesquisa direta / SEBRAE (2007a).

Conhecimentos na área comercial – presente na existente relação de se conhecer a demanda do mercado (distribuição do produto, publicidade e propaganda, vendas e pesquisa de mercado). Faz-se necessária uma adequação quanto a conhecer quais são os clientes potenciais, os segmentos do mercado e as potencialidades do produto, referenciando dados de natureza qualitativa, tais como: perfis de consumidores, representantes, usuários e distribuidores; e também os dados de natureza quantitativa, tais como: número de clientes, volume de vendas e fatias do mercado que a empresa pretende ocupar. Com todos esses dados apurados, a empresa passa a direcionar o seu *mix* de *marketing* para a combinação dos fatores: produto, preço, distribuição e promoções, para que se atinjam os objetivos do mercado.

Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio – compreende conhecer o produto ou serviço que se pretende ofertar ao mercado e todos os seus processos de produção. Para Hisrich & Peters (2004), o ponto de partida para que o empreendimento se torne bem-sucedido é o produto ou serviço ser bem oferecido. É importante levar em consideração as opiniões do público-alvo, avaliando os produtos oferecidos pela concorrência, as técnicas de produção por eles utilizadas, detectando-se as principais melhorias que podem ser realizadas na produção.

Escolaridade – refere-se aos conhecimentos adquiridos por um sistema formal de ensino. O empreendedor deverá ter um nível mínimo de escolaridade, permitindo-lhe lidar de maneira razoavelmente satisfatória com os seus clientes.

Dessa forma, para Hisrich & Peters (2004), a educação formal fornece boa base quanto à relação com diversas áreas do empreendimento. Porém, detecta-se a necessidade educacional principalmente na área de finanças, *marketing*, administração e planejamento estratégico, que consolidam e permitem desenvolver habilidades importantes em qualquer atividade empresarial.

Experiência em outras empresas – ênfase na importância de serem adquiridas experiências em outras empresas, o que permitirá uma noção referente ao funcionamento de uma organização. O conhecimento é estruturado a partir da observação e da prática. Hisrich & Peters (2004) argumentam que o histórico profissional do empreendedor pode determinar o crescimento do negócio e o nível de sucesso. O novo empreendimento se estabelece a partir de vivências realizadas pelos administradores e experiência em conhecimentos administrativos.

Formação complementar – corresponde ao ato de serem adquiridos novos conhecimentos aprimorando os já conhecidos, que seriam os treinamentos, capacitações, palestras e outras técnicas gerenciais. Conforme Demo (1997), a formação complementar, assim como a educação permanente, visa a toda a qualidade que tem no conhecimento que se desgasta com rapidez e que precisa sempre ser renovado e inovado. Cunha (2006) reconhece que o aprendizado complementar é a essência do conhecimento endógeno, e sua parte incremental detém a prioridade de se obter ganhos e avanços contínuos. Realça Fillion (1999) que o empreendedor deve aprender a conhecer e entender o seu mercado, de forma que consiga detectar novas possibilidades de negócio, novos nichos de mercado, novos espaços enquanto continuam a aprender e ter sucesso.

Vivências com situações novas – Lezana e Tonelli (2004) asseguram que tal experiência possibilita aos administradores enfrentar mudanças ou fatos inesperados com mais confiança e consciência da realidade. O empreendedor de hoje necessita aprimorar seus conhecimentos, utilizando a criatividade para sempre inová-los. Para Lezana e Tonelli (2004), existem inúmeras habilidades de que o empreendedor pode se usar para obter o sucesso do seu empreendimento. E o sucesso da empresa dependerá ainda das habilidades de seu empreendedor.

Demo (1997) refere-se ao conhecimento e às habilidades como estreitamente entrelaçados, sendo que um serve de base para o desenvolvimento do outro. Portanto, a eficiência das habilidades depende da capacidade cognitiva e do conhecimento acumulado. Longen (1997) descreve que as habilidades são manifestadas a partir das ações executadas por um conhecimento preexistente do indivíduo e por suas experiências vividas. Assim, quando requisitado em situações similares, o indivíduo utilizará o conhecimento por ele adquirido anteriormente. O método é incorporado ao seu sistema cognitivo, expressa a aprendizagem social, afirmando que as habilidades são aprendidas por meio de observação e de exemplos, de maneira intencional ou não. Acontece o condicionamento operante, por meio de ensaio e erro, iniciando o processo de aprendizagem das habilidades necessárias para conduzi-las, correndo o risco de fracassar no seu processo de desenvolvimento. Quando as habilidades são desenvolvidas e aprimoradas, o empreendedor acrescenta algo de novo no seu comportamento e, enquanto crescem e desenvolvem-se as empresas, experimentam processos de evolução nos quais ocorrem períodos de crises. Cada etapa do CVO exige habilidades compatíveis com a fase e novas oportunidades e ameaças surgirão, o que Lezana e Tonelli (2004) relacionam e conceituam como habilidades importantes do empreendedor.

Identificação de novas oportunidades – é a percepção aprendida pela administração em reconhecer novas oportunidades, dependendo única e exclusivamente da criatividade e da capacidade de inovar do empreendedor. O reconhecimento de uma oportunidade só se faz a partir da visualização desta, uma habilidade que não é muito fácil de ser desenvolvida. Baron (2004) argumenta que o reconhecimento das habilidades está ligado às estruturas de conhecimento dos empreendedores, tornando-se a conexão entre fatores desconexos, tais como: fatores econômicos, tecnológicos, políticos e sociais que influenciam na tomada de decisão.

Valoração de oportunidades e pensamento criativo – cria-se, a partir deste momento, a noção de oportunidade como distinção entre boas ou apenas ilusões que o mercado acaba por reproduzir. O empreendedor deve estar atento, deve pensar de maneira criativa de modo a realizar uma valoração de suas

oportunidades. Fillion (1999) opina que é preciso conseguir avaliar uma oportunidade em um mercado de maneira particular, porque se não se conhece o mercado por inteiro, não se pode entender como este funciona, não sendo capaz de detectar uma boa oportunidade. Para Drucker (2004), é o espírito empreendedor que detém a capacidade criativa do indivíduo em conseguir avaliar uma oportunidade de mercado, produzir um novo valor, para que seja alcançado o seu objetivo. Dessa forma, o empreendedor possui alto nível de consciência do mercado no qual está inserido e utiliza sua criatividade como habilidade para gerar novidades, ideias ou soluções para que sejam enfrentados todos os problemas e desafios presentes no mercado.

Comunicação persuasiva – consiste na capacidade de convencer as outras pessoas, aceitar ou acreditar em determinada ideia. Afinal, quando se estiver administrando as empresas, será necessário convencer os clientes sobre a compra de determinado produto ou serviço. Fleury (2002) reporta que, para que a comunicação se torne eficiente e gere competências, existe a necessidade de um suporte de conhecimentos para que o indivíduo possa persuadir em determinada situação.

Negociação – a arte de negociar agora é parte do processo em que o empreendedor deverá saber como comercializar determinado produto, fixando preços de compra e venda. Dessa forma, tanto as vendas quanto as compras, inevitavelmente, dependerão da sua habilidade de negociação. Essa habilidade dependerá também da sua argumentação persuasiva, uma vez que a intenção é a de um relacionamento de longo prazo, em que ambas as partes fiquem satisfeitas.

Resolução de problemas – trata-se da busca pelo mais alto grau de racionalidade em determinadas situações, abstendo-se um pouco das improvisações. Para o bom desempenho dessa habilidade, torna-se necessária correta identificação do problema. Morales (2004) enfatiza que as capacidades necessárias para a resolução de problemas englobam, primeiramente, o pensamento sistemático e, posteriormente, a resolução de problemas.

2.5.2 As microempresas e empresas de pequeno porte

Diversos autores retratam as pesquisas relacionadas às microempresas e às empresas de pequeno porte, elucidando os fatores de sucesso e de longevidade, tendo por objetivo compreender a realidade dessas empresas, sugerindo intervenções que possam melhorar o seu desempenho. Esse objetivo é o mesmo que se pretende obter como resultado do presente estudo sobre CVO das microempresas e empresas de pequeno porte que serão estudadas. As relações de desempenho dessas empresas bem como os comportamentos administrativos e o estilo empreendedor de gestão são preponderantes para traçar indícios das principais características a serem observadas em relação às microempresas e às empresas de pequeno porte.

O SEBRAE (2004) relaciona as características gerais das microempresas e empresas de pequeno porte como sendo aquelas que apresentam baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; forte presença dos proprietários; poder decisório centralizado; sócios e membros da família como mão de obra ocupada nas atividades do negócio; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; mais dificuldade de financiamento de capital de giro; e estreito vínculo entre os proprietários e as empresas. E no que se refere aos aspectos contábeis e financeiros, não existe diferença entre pessoa física e pessoa jurídica. E, principalmente definem-se a partir de uma relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

As microempresas e empresas de pequeno porte são apresentadas como alternativa de produção viável, por possuírem características peculiares que facilitam o seu surgimento e a sua sobrevivência: facilidade de constituição e entrada no mercado; não é exigido grande volume de capital inicial; registros e demais trâmites burocráticos cada vez mais facilitados pelos organismos governamentais; flexibilidade produtiva e de gestão; poucas exigências legais e comerciais, quando comparadas às empresas de sociedade anônima e de capital aberto. Se, por um lado, possuem características que facilitam o seu surgimento, por outro, apresentam inúmeras desvantagens que dificultam a sua sobrevivência

e seu crescimento, sendo: gestão amadora baseada apenas no empirismo e em técnicas anteriores, acabando por comprometer seu crescimento e desenvolvimento; falta de visão de negócios; montante de recursos inicial suficiente para a abertura da empresa (para investimentos na produção, como máquinas, equipamentos, tecnologia); elevado custo de capital associado ao risco do negócio, em que as instituições financeiras cobram elevadas taxas de juros; acesso ao crédito dificultado por condições inibidoras. Todas essas características representam um fator de limitação das empresas.

Levantamento realizado pelo SEBRAE (2004) notifica que, realizada pesquisa com empresários (respostas a questionários), foram identificados dois fatores financeiros que mais contribuem para a falência das microempresas e das empresas de pequeno porte: capital tanto inicial como de giro, para 42% dos participantes da pesquisa; problemas financeiros presentes em 21% das respostas.

Essa pesquisa comunica também que os recursos investidos nas empresas falidas (capital investido em ativos fixos e capital de giro para as atividades) correspondiam, respectivamente, à metade e a um terço do valor investido na empresa ainda em atividade. Entretanto, em pesquisa mais recente realizada pelo SEBRAE (2007a), apura-se que o número de microempresas e empresas de pequeno porte que estão conseguindo sobreviver no mercado está aumentando. O índice, que era de 50,6% em 2004, passou para 78% em 2007. A pesquisa apresentou como fatores condicionantes para a sobrevivência das microempresas e das empresas de pequeno porte a carga tributária elevada e a falta de crédito bancário.

Seguindo a mesma trajetória, o Anuário do Trabalho do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) também emite uma nota, ao considerar que a contribuição das MPEs auxilia a preservar a estrutura econômica de um país, porque considera que tais empresas dificultam o surgimento de monopólios, oligopólios e cartéis. Ao serem comparados os relatórios do SEBRAE (2007b) com os do DIEESE (2008), estudo relativo ao período de 2002 a 2006 obteve os resultados de que a participação das MPEs na

conjuntura do total de estabelecimentos formais existentes no Brasil em atividade correspondeu a 98%, destacando-se que, a partir de 2004, as MPEs já ultrapassavam a marca de 2 milhões de empresas formais e que tais empresas empregavam, no ano de 2006, mais de 13,2 milhões de trabalhadores.

Em 2012, havia cerca de 6,3 milhões de estabelecimentos de MPEs. Segundo o anuário do SEBRAE de 2013, entre 2002 e 2012 o crescimento médio do número de MPE foi de 2,7% ao ano (a.a.). Entre 2002 e 2007, o crescimento médio foi de 2,9% a.a., enquanto o ritmo de crescimento entre 2007 e 2012 foi de 2,5% a.a. Em 2002, havia 4,8 milhões de estabelecimentos, enquanto em 2012 contava-se com o total de 6,3 milhões de estabelecimentos em atividade. Portanto, em todo o período houve criação de aproximadamente 1,5 milhão de novos estabelecimentos, uma expansão de 30,9% no total de MPE.

O bom desempenho das MPEs no período analisado confirmou a sua importância para a economia. Em 2012, as MPEs foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Entre 2002 e 2012, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 40, em média, foram pagos por MPEs. A indústria apresentou ligeira queda na sua participação relativa, saindo de 11,0% do total das MPEs em 2002 para 10,8% em 2012. A indústria possuía 683 mil MPEs em 2012.

No sentido inverso, o setor da construção apresentou ligeiro crescimento, notadamente entre 2007 e 2012, tendo sua participação relativa subido de 3,8% do total de MPE em 2002 para 5,1% do total de MPE em 2012. O setor da construção tinha 325 mil estabelecimentos de MPE em 2012. A queda das participações relativas do comércio e da indústria se deve ao ritmo de expansão das MPEs nesses setores ter sido inferior à média no país. O setor comércio cresceu 1,7% a.a. e a indústria 2,5% a.a, contra 2,7% a.a. na média nacional. Já o crescimento das participações relativas do setor de serviços e da construção está associado ao ritmo mais acelerado de criação de novas empresas nesses setores, com taxas de crescimento anual de 4,0% a.a. e 6,0% a.a., respectivamente.

O maior dinamismo do setor de serviços pode estar associado às mudanças progressivas na distribuição da renda pessoal e ao aumento do consumo das famílias no período, além de ser um movimento esperado para as economias de renda média, como a brasileira. Já o dinamismo da construção pode estar associado, principalmente, ao aquecimento do setor imobiliário no país. Entre 2002 e 2012, a remuneração média real dos empregados formais nas MPEs cresceu 2,9% a.a., passando de R\$ 1.007, em 2002, para R\$ 1.334, em 2012. Esse resultado foi superior tanto ao crescimento da renda média real de todos os trabalhadores do mercado formal (2,6 % a.a), quanto daqueles alocados nas médias e grandes empresas (2,0% a.a).

A renda média real dos trabalhadores nas MPEs mostrou melhor desempenho entre 2007 e 2012, com ampliação de 3,4% a.a., enquanto na primeira metade do período analisado houve crescimento de 2,3% a.a. Em 2002 o rendimento médio dos trabalhadores nas MPEs foi equivalente a 56,8% do verificado nas médias e grandes empresas. Em 2012, chegou a 61,8%. Houve, portanto, redução na diferença existente entre os rendimentos dos trabalhadores nos dois grupos de empresas.

2.6 Ciclo de vida organizacional na tipologia de Adizes (1990)

Segundo Adizes(1990), "viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica às organizações". Nesse raciocínio, pensando nos aspectos econômicos, dois estágios em que a empresa necessita de empenho financeiro mais significativo e de análise econômica, visto ser um problema para seus fundadores, são similares ao estágio da infância e da pré-Adolescência.

Na infância o empenho financeiro é crucial, pois a tendência é o fluxo de caixa negativo, requerendo disponibilidade de caixa para o crescimento saudável e equilibrado. Naturalmente, partindo para um novo estágio, o da pré-adolescência, a empresa está florescendo e ao mesmo tempo quer avançar em muitas direções diferentes, e para não se descuidar em relação aos investimentos, necessita de uma análise econômica. Nesse estágio, a empresa tem crescimento econômico e

lucratividade, porém se descuida de uma análise econômica. Empenho financeiro não significa apenas mais quantidade de recursos financeiros investidos, são infusões periódicas de dinheiro como capital de giro, pois é o capital de giro que irá financiar as atividades operacionais da empresa.

Nos primeiros estágios de uma organização faz-se necessário empenho financeiro, injetando recursos na empresa. E conforme vai amadurecendo, a análise econômica tem que ser uma realidade, pois será a mola propulsora para o crescimento da empresa. Para o CVO, Adizes (1990) sugere 10 fases semelhantes ao ciclo de vida dos seres humanos, com suas dificuldades e conflitos.

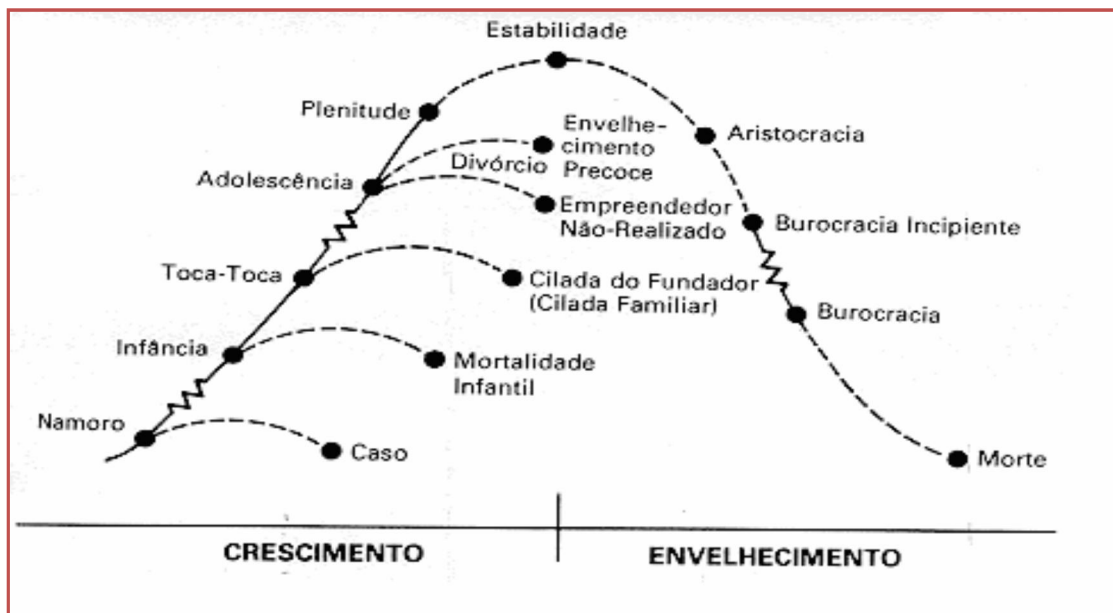


Figura 1 - O CVO segundo Adizes.
Fonte: adaptado de Adizes (1990).

Namoro (paEi) – Considerada a fase do pensar, cujo papel de (E)mpreender é determinado por um comportamento proativo, detectando oportunidades, mesmo que se tenha que assumir também os riscos, e por outros papéis gerenciais de (A)dmstrar, (P)roduzir, e (I)ntegrar, que não são tão importantes, porém se tornam presentes para sustentabilidade real da empresa. É o primeiro estágio de uma organização em que são expressas a ideia e as possibilidades. É nessa fase que existem a necessidade de envolvimento, a figura do empreendedor e sua

manifestação de “paixão pelo negócio”, forma marcante da sua administração. E quando a ideia ainda não foi testada, existindo dúvidas quanto aos obstáculos que a empresa enfrentará, não há a questão de comprometimento, que, segundo Adizes (1990), denomina-se caso, um comportamento patológico marcado unicamente pelo papel de (E)mpreender.

Infância (Paei) – esta fase é orientada pela ação do fazer. Dessa forma, o papel de (P)roduzir é bastante evidenciado, a organização é centralizada, não ocasionando alguma delegação de autoridade ou de responsabilidade empresarial. Na não existência de um método organizacional, a aprendizagem somente é conseguida por meio das práticas organizacionais do cotidiano. É o estágio em que o empreendedor assume o risco. O foco agora é na manutenção das vendas e nos produtos que a empresa fabrica ou comercializa. A organização é comparada a uma criança, que necessita de cuidado, alimento e atenção. E, com os procedimentos educacionais, passa a ter conhecimento e domínio sobre si e os outros, criando mais autonomia. A garantia do sucesso do empreendimento nessa fase é a capitalização e o compromisso por parte do empreendedor. Adizes (1990) chama a atenção nesta fase para o que ele denomina de mortalidade infantil, a necessidade de impedir que o papel do (P)rodutor se torne único, sem o acompanhamento dos demais papéis, considerando que, nesse momento, o empreendedor não poderá perder o controle nem sentir tédio nas suas atividades, para evitar o fracasso do empreendimento.

Toca-Toca (PaEi) – nesse momento é que começa a surgir o sucesso, em que é comum o empreendedor demonstrar a sua arrogância. Compara-se ao período em que uma criança passa a utilizar as suas habilidades motoras para observar e explorar o mundo, percebendo as suas oportunidades e suas possibilidades. Neste estágio a organização começa a ter certa estabilidade, sua preocupação não é somente em manter a sua sobrevivência. Considerada como a fase da reação, em que os papéis (P)rodutor e (E)mpreender destacam sua importância. O empreendedor troca as suas dificuldades encontradas na fase da infância organizacional e deslumbra suas oportunidades. O foco neste estágio está voltado para o mercado, dando ênfase às vendas e às questões mercadológicas.

O crescimento da empresa é referenciado por um modo não planejado e desorganizado. Não existe uma estruturação; cargos, salários e tarefas não são predeterminados e as tarefas não são delineadas por meio dos conhecimentos e habilidades dos funcionários. Não existe ainda treinamento e sequer uma capacitação profissional, a empresa se estrutura em torno das pessoas e não das tarefas. Há reação da empresa ao ambiente, por meio de ações que buscam as oportunidades, não sendo capaz de criá-las. Nesse momento torna-se necessário criar o processo de descentralização e de delegação das atividades, de forma a se obter um conjunto de regras e de diretrizes capazes de delinear todo o sistema administrativo da empresa. Considerado por Adizes (1990) como a cilada do empreendedor ou cilada familiar, é quando a organização entra num período de transição em que um sucessor assume o comando da organização. Essa crise também pode ser fruto de uma deficiência no desenvolvimento das características (E)mpreendedoras e (P)rodutoras ou ausência dos papéis de (I)ntegração e (A)dministração por parte da organização.

Adolescência (pAEi) – acontece a busca pela independência, sem que se perca o controle da organização. É a fase auge da administração, na qual há a importância do papel do (A)ministrador. É considerado o renascimento da empresa. É a fase auge da administração, na qual há a importância do papel do (A)ministrador. As características marcantes dessa fase são a inconsciência e o conflito. A delegação da autoridade - atribuída à mudança da liderança - e a transposição de metas são difíceis de serem tratadas. Dessa forma, a empresa torna-se mais profissional, a contratação de um profissional qualificado torna-se necessária. A figura do empreendedor torna-se um obstáculo para que sejam seguidas as regras, diretrizes e procedimentos estabelecidos pelo administrador profissional. Nesse momento, surge o denominado por Adizes (1990) como o surgimento da doença. Acontece quando há a perda da confiança e do respeito mútuo entre os funcionários da empresa, principalmente por aqueles que estão no controle formal ou mesmo informal, ocasionando alta rotatividade. A empresa perde a sua flexibilidade, podendo caracterizar o envelhecimento precoce da organização, denominado pelo autor de divórcio empresarial.

Plenitude (PAEi) – denominada também de fase do equilíbrio empresarial, é marcada pelos papéis de (P)rodutor, (A)ministrador, (E)mpreendedor, sendo desenvolvidos nos estágios anteriores, atuando de forma conjunta nesta fase. É considerado o estágio mais favorável para a organização, no qual ela consegue atingir sua flexibilidade e seu autocontrole. As características que preponderam nesta fase são: visão e criatividade, manutenção do crescimento das vendas com lucratividade, geração de novas empresas filiais, satisfação das necessidades dos clientes, empresa orientada para os resultados, presença de sistemas organizacionais, superação das expectativas de desempenho e planejamento. Adizes (1990) determina a existência da necessidade da empresa em obter profissionais qualificados, necessidade esta que é bastante agravada pelo não treinamento gerencial. Para que não se corra o risco de envelhecimento, torna-se necessária a manutenção do espírito empreendedor, caso contrário, perdem-se o controle e a flexibilidade.

Estabilidade (PAel) – após o estágio da plenitude, inicia-se sequencialmente o estágio da estabilidade empresarial. Apesar de forte e sólida, a organização passa por um processo de declínio, em que a inovação e a criatividade perdem o seu espaço. É considerada também como fase da estagnação empresarial, decorrente do papel (I)ntegrador e da diminuição do papel (E)mpreendedor. Tornam-se características marcantes dessa fase: fracas expectativas de crescimento, de conquistar novos mercados e novas tecnologias, resistência às mudanças que ocorrem no mercado, foco no passado e visão micro do futuro, interesse remanescente nas relações interpessoais e a empresa não assume mais riscos que assumia no passado. Para Adizes (1990), da fase da plenitude em diante o movimento ao longo do ciclo de vida é um processo de deterioração da organização.

Aristocracia (pAel) – neste estágio dá-se ênfase a como as coisas aqui são feitas, não a que e ao porquê. Existe formalidade e tradição tanto no vestir como no diálogo, predomina o baixo nível de inovação persistente, o dinheiro é aplicado em instalações, controle e benefícios. É também considerada a fase do silêncio, os funcionários procuram não mostrar problemas, importando-se apenas os aspectos (A)ministrativos e (I)ntegradores.

Burocracia incipiente (pA-i) – os conflitos tornam-se frequentes neste estágio, buscam-se os culpados pelas crises. Também denominada como paranoia gerencial. Dá-se ênfase ao papel do (A)ministrador e há ausência do (E)mpreendedor, acumulando-se regras e diretrizes, não existindo preocupação com a satisfação dos clientes e com a obtenção dos resultados por parte da organização.

Burocracia (-A--) e morte (----) – é a fase da burocracia propriamente dita, em que o papel do (A)ministrador torna-se burocrata. Neste estágio as mudanças e os esforços exigidos são muitas vezes fatais para a organização. A empresa pode levar anos para morrer, ocorrendo quando não ela não tem algum comprometimento.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo captar a realidade, questionando a cientificidade da produção tida como científica, lançando o desafio da comprovação daquilo que se crê ser científico (Gil 2008). Neste capítulo serão abordados os principais procedimentos metodológicos que orientarão o desenvolvimento deste estudo. Desse modo, serão descritas as diretrizes metodológicas, bem como as unidades de análise e observação, população e amostra da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o tratamento dos dados a serem investigados.

São várias as opções possíveis que determinam a escolha de uma metodologia de pesquisa, ou seja, não há um modelo único para este fim (Vergara, 2003). Para efetivação da pesquisa, são necessários os recursos, o acesso aos dados, além do rigor científico para que os resultados obtidos possam ser considerados válidos e estimuladores da realização de futuros trabalhos em pesquisas empiricamente similares ou não.

Assim, com base no que propõe Gil (2008), este estudo pode tem como objetivo investigar os fatores determinantes da longevidade das microempresas e empresas do ramo da Indústria e Comércio de Toalha de Papel da Região Metropolitana de Belo Horizonte-MG, bem como o estágio de desenvolvimento do ciclo de vida. Michel (2005) preleciona que a pesquisa empírica tende a ser quantitativa, haja vista que o seu grande valor é trazer a teoria para a realidade.

Para responder as questões da pesquisa, foi coletado amostra composta de 10 empresas distribuídas pela região de estudo. E aplicou-se um questionário elaborado nas principais Causas de mortalidade das Micros e Pequenas empresas (Tabela 1) segundo os empresários, composto por 39 questões divididas em dois grandes grupos, a saber, o de caracterização das empresas avaliadas e o de avaliação do ciclo de vida segundo o modelo de Adizes.

A primeira parte, com oito questões relacionadas à caracterização das empresas estudadas, aborda localização, número de funcionários, setores, forma de administração e faturamento, entre outros.

Já a segunda parte contém 32 questões, com itens relacionados ao ciclo de vida das empresas e à sua maturidade em relação à administração, segundo o modelo de Adizes. Essas questões contêm respostas na escala *Likert* de cinco pontos ou notas de um a quatro pontos (do discordo totalmente [1] ao concordo totalmente [5]). Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises univariadas, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

3.1 Caracterizações do tipo de pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, na qual é utilizado como método o levantamento de campo tipo *survey interseccional*. Tal método se caracteriza, conforme Babbie (1999), por dados colhidos, em certo momento, de uma amostra selecionada para descrever alguma população. E pode ser usado não só para descrever, mas também para determinar relações entre variáveis na época de estudo de determinado fenômeno referente a uma amostra representativa dessa população. Ele permite a utilização de testes rigorosos para verificar proposições empíricas relativas ao relacionamento de diversas variáveis e examinar de maneira cuidadosa a importância relativa de cada uma delas (Babbie, 1999).

A aplicação de um instrumento quantitativo tem por finalidade expor as características gerais das empresas selecionadas pela pesquisa, o estágio de desenvolvimento do negócio, os vários estágios do ciclo de vida e as variáveis determinantes que estão presentes em cada um desses estágios. A descrição desse fenômeno serve como uma base para a função explicativa, também contemplada na pesquisa.

3.2 Unidades de análise e observação / população e amostra da pesquisa

As unidades de análise e de observação em um *survey interseccional* são as entidades que descrevem a população que as representa (Babbie, 1999). Nesse caso, a unidade de análise foi constituída pelas empresas selecionadas pelas microempresas e empresas do setor da indústria e comércio de toalhas de papel.

Quanto à unidade de observação, refere-se aos sujeitos com os quais os dados da pesquisa são coletados (Babbie, 1999). Neste estudo, os dados foram coletados dos sócios proprietários ou dos responsáveis pela administração das empresas selecionadas na amostra. A amostra considerada corresponde às microempresas e empresas de pequeno porte selecionadas no ramo comercial da região metropolitana de Belo Horizonte-MG, representadas por seus responsáveis ou proprietários. Por se tratar de uma amostra não probabilística e intencional, optou-se por eliminar dessa população aquelas empresas que não se enquadram no porte e no segmento objeto de estudo e também acessibilidade para aplicação do questionário, para que o resultado da pesquisa não fosse prejudicado. Com isso, a população limitou-se a 10 empresas.

3.3 Coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada é um questionário estruturado, composto de questões fechadas e avaliadas a partir de uma escala Likert de cinco pontos, elaborado com questões teóricas com base no modelo conceitual de ciclo de vida organizacional sugerido por Adizes (1990)

3.4 Estratégica de análise e tratamento dos dados

A Figura 2 aborda os instrumentos de coleta de dados correspondentes.

Objetivos específicos	Autores	Tipo de Pesquisa	Fonte/ instrumento de coleta de dados
Identificar o perfil das micro e pequenas empresas selecionadas na amostra, categorizando-as por: segmento, tempo de vida médio, faturamento anual, enquadramento tributário, escolaridade dos sócios e número de funcionários.	Adizes (1990) Lezana (1996)	Pesquisa bibliográfica	Referencial Teórico
Identificar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se as microempresas e empresas de pequeno porte selecionadas na amostra, por meio da tipologia de Adizes (1990).	Babbie (1999) Lezana (1996)	Pesquisa documental e de campo	Questionário Entrevista
Realizar a avaliação do ciclo de vida organizacional das empresas.	Adizes (1990)	Pesquisa de campo	Questionário
Identificar o conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio.		Pesquisa campo	Questionário

Figura 2 - Instrumentos de coleta de dados correspondentes.
Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à análise das respostas dos questionários, utilizou-se o método de *ranking* médio (RM) que, segundo Oliveira (2005), mensura o grau de concordância dos sujeitos respondentes. Os resultados com média menor que 3 significam percepção discordante da característica do estágio; média igual a 3 significa sem opinião ou indiferente; e média maior que 3, concordantes das características.

Para obtenção dos valores, considera-se inicialmente a média ponderada $MP = \text{soma (frequências das respostas} \times \text{escalas assinaladas)}$. Em seguida, calcula-se o *ranking* médio, sendo $RM = MP / \Sigma \text{ frequências das respostas}$. A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa para a identificação das principais características das empresas avaliadas.

A quantificação da opinião dos entrevistados em cada uma das 29 questões relacionadas ao ciclo de vida das empresas foi realizada com base na média obtida em cada um dos itens avaliados bem como seu respectivo intervalo com 95% de confiança. Para identificação das características de longevidade empresarial das MPEs selecionadas, utilizou-se a técnica estatística de *ranking* médio (RM), mensurando-se o grau de concordância dos sujeitos respondentes relacionado a cada uma das fases do CVO.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas

As características das empresas foram realizadas por meio da análise univariada das informações contidas no questionário, sendo que tais informações são importantes para determinação do perfil geral dessas organizações.

Inicialmente, avaliou-se a localização das empresas selecionadas na pesquisa. A distribuição da região de localização dessas organizações é descrita na Tabela 2.

Tabela 2

Localidade de origem das empresas

Região	Frequência	Percentual
Capital	7	70
Região Metropolitana	3	30
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa.

A análise da Tabela 2 permite perceber que as empresas se distribuem de forma homogênea, sendo que 70% são da capital e o restante, da região metropolitana, 30%. A seguir, é descrita a distribuição das empresas de acordo com o seu tempo de fundação.

Tabela 3

Tempo de fundação das empresas

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual
Até 2 anos	1	10
De 2,1 a 5 anos	4	40
De 5,1 a 10 anos	2	20
De 10,1 a 15 anos	2	20
Mais de 15 anos	1	10
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa (obs.: os dados foram agrupados por faixa de tempo).

Percebe-se que aproximadamente 40% das empresas têm entre 2,1 e cinco anos de fundação, sendo que somente 10% possuem mais de 15 anos. As empresas têm, em média, dois anos de vida, variando de um (mínimo) a 21 (máximo). A Tabela 4 apresentada a seguir mostra os resultados obtidos em relação ao número de sócios.

Tabela 4

Distribuição das empresas segundo o número de sócios

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual
Individual	2	20
2 Sócios	5	50
3 Sócios	1	10
4 Sócios	1	10
Mais de 4 Sócios	1	10
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa

Pela análise da Tabela 4 nota-se que 50% das empresas possuem até dois sócios. A seguir, é feita a descrição da formação dos sócios da empresa.

Tabela 5

Distribuição das empresas segundo escolaridade dos sócios

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental	3	30
Ensino Médio	4	40
Ensino Superior	3	30
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa

Observa-se que mais de 40% das organizações possuem sócios com ensino médio, sendo que 30% têm sócios com ensino fundamental e ensino superior. A descrição do número de funcionários das empresas estudadas é feita na Tabela 6.

Tabela 6

Distribuição das empresas segundo o número de funcionários

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual
De 2 a 10 Funcionários	2	20
De 11 a 30 Funcionários	5	50
De 31 a 100 Funcionários	3	30
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa

A grande maioria das empresas (50%) possui 11 a 30 funcionários e somente 20% contam com até 10 funcionários. O faturamento anual das empresas analisadas é descrito na Tabela 7.

Tabela 7

Distribuição das empresas segundo faturamento anual

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual
Ate R\$300.000	1	10
De R\$300.001 a R\$800.000	1	10
Acima de R\$800.001	8	80
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa

O faturamento anual da grande maioria das empresas (80%) é superior a R\$ 800.001. A Tabela 8 apresenta a distribuição das empresas segundo o enquadramento tributário federal.

Tabela 8

Distribuição das empresas segundo enquadramento tributário

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual
Micro empreendedor Individual		
 Simples Nacional	8	80
 Lucro Presumido	1	10
 Lucro Real	1	10
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa

Verifica-se que 80% das empresas participam do Simples Nacional, sendo que 10% estão enquadradas no Lucro Real, 10%, no Lucro Presumido e nenhuma delas participa do programa microempreendedor individual. Na Tabela 9 demonstra-se a representatividade da marca/produto das empresas no mercado.

Tabela 9

Representatividade da marca/produto da empresa no mercado

Tempo de Fundação	Frequência	Percentual
Até 10%	2	20
De 11 a 30%	5	50
De 31 a 60%	2	20
De 61 a 100%	1	10
Total	10	100

Fonte: dados coletados da pesquisa

Constata-se que 50% das empresas estão entre 11 e 30% na participação do mercado. Apenas uma possui participação acima de 61% do mercado.

4.2 Avaliação do ciclo de vida nas organizações

A avaliação dos itens que caracterizam o ciclo de vida nas organizações estudadas, na visão dos entrevistados, foi feita com base no *ranking* médio obtido em cada questão e o seu respectivo intervalo com 95% de confiança (IC 95%). Consideraram-se satisfatórios os itens cujo intervalo estava acima de três (não concordo nem discordo) e insatisfatórios os itens cujo intervalo estava abaixo de três. Fez-se a avaliação dos primeiros seis itens (Q9 a Q14). Para tanto, construiu-se a TAB. 10, contendo os valores obtidos de acordo com a percepção dos entrevistados, para média dos itens e seus intervalos de confiança.

Tabela 10

Média e intervalo de confiança 95% para os itens do ciclo de vida (Q9 a Q14)

Questões	Média	IC 95%	
Q9	3,42	3,50	3,86
Q10	3,89	3,63	4,15
Q11	2,45	2,15	2,9
Q12	3,20	3,10	3,55
Q13	2,53	2,13	2,68
Q14	3,10	2,90	3,45

Fonte: dados coletados da pesquisa

Infere-se que, em relação às questões Q9 (a sua empresa possui diretrizes, normas, regras a serem seguidas pelos funcionários), Q10 (o enfoque principal de sua empresa é a produção de resultados e a satisfação das necessidades, a busca pelo aumento da clientela), Q12 (o ambiente de sua empresa é bastante informal, com pouca hierarquia e poucas reuniões entre administração e funcionários), Q13 (os clientes de sua empresa fazem reclamações em relação aos serviços e qualidade dos produtos prestados pela sua empresa), Q14 (o relacionamento com seus fornecedores em geral é bom),. Por outro lado, as questões Q11 (a administração da sua empresa é totalmente centralizada no seu proprietário) e Q13 (os clientes de sua empresa fazem reclamações em relação aos serviços e qualidade dos produtos prestados pela sua empresa) obtiveram nota média abaixo do nível três, mostrando que, em geral, existe discordância dos entrevistados em relação a essas afirmações.

A Tabela 11 mostra os resultados obtidos para as questões Q15 a Q20.

Tabela 11

Média e intervalo de confiança 95% para os itens do ciclo de vida (Q15 a Q20)

Questões	Média	IC 95%	
Q15	3,89	3,63	3,95
Q16	2,53	2,13	2,68
Q17	2,50	2,15	2,35
Q18	3,20	3,10	3,55
Q19	3,15	3,05	3,33
Q20	3,90	3,45	4,05

Fonte: dados coletados da pesquisa.

As questões Q15 (os funcionários trabalham motivados e satisfeitos), Q18 (o número de clientes de sua empresa está aumentando rapidamente), Q19 (a sua empresa possui ações de marketing para a captação de novos clientes) e Q20 (na sua empresa, NÃO existe conflito entre administradores e sócios) apresentaram notas acima de três. Já para as questões Q16 (os bancos concedem crédito para sua empresa com facilidade) e Q17 (sua empresa não tem problemas de caixa, ou seja, suas receitas superam com facilidade suas despesas), em geral, existe discordância, com nota média abaixo de três.

A Tabela 12 contém os resultados para as questões Q21 a Q28.

Tabela 12

Média e intervalo de confiança 95% para os itens do ciclo de vida (Q21 a Q28)

Questões	Média	IC 95%	
Q21	3,15	3,05	3,33
Q22	2,53	2,13	2,68
Q23	3,89	3,63	3,95
Q24	2,50	2,15	2,35
Q25	3,20	3,10	3,55
Q26	3,15	3,05	3,33
Q27	3,42	3,50	3,86
Q28	3,20	3,10	3,55

Fonte: dados coletados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 12, abstrai-se que, em geral, os entrevistados não concordam nem discordam das afirmativas das questões Q20 (no ambiente de trabalho não existe conflito entre os funcionários), Q21 (no ambiente de trabalho de sua empresa, NÃO existe conflito entre os funcionários), Q22 (sua empresa destina verbas para marketing e pesquisas de mercado), havendo discordância com nota média abaixo de três. Para Q23 (os gestores de sua empresa possuem os pés no chão, têm medo de mudanças) e Q24 (sua empresa destina algum percentual do lucro para projetos ou investimentos) também houve discordância, com média abaixo de três.

Detecta-se, ainda, que, no que diz respeito à afirmação das questões Q25 (o giro de funcionários e gestores de sua empresa é recorrente), Q26 (a empresa possui planejamento financeiro de curto e longo prazo com metas de crescimento), Q27 (a empresa possui foco no crescimento e desempenho) e Q28 (sua empresa foca o controle financeiro), existiu, em geral, discordância, com escore médio abaixo de três. A próxima seção exibe as avaliações das questões referentes às características das organizações estudadas, na visão dos entrevistados.

4.3 Conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio

Esta seção trata da avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio das empresas. A análise foi feita com base na nota média obtida em cada questão e o seu respectivo intervalo com 95% de confiança (IC 95%). Nesse

caso, foram considerados satisfatórios os itens cujo intervalo estivesse acima de três e insatisfatórios os itens cujo intervalo estivesse abaixo de três³. A Tabela 13 traz a nota atribuída pelos entrevistados a questões referentes às características das empresas.

Tabela 13

Média e intervalo de confiança 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negocio (parte I)

Características	Média	IC 95%	
Conhecimentos na área comercial	3,89	3,63	3,95
Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio	3,20	3,10	3,55
Escolaridade	3,89	3,63	3,95
Experiência em outras empresas	2,35	2,25	2,48
Formação complementar	3,20	3,10	3,55
Vivência com situações novas	2,15	2,10	2,35

Fonte: dados coletados da pesquisa.

Percebe-se que os entrevistados, em geral, concordam com a existência de conhecimentos na área comercial, possuem conhecimentos ou treinamentos que auxiliem na gestão da empresa, têm escolaridade e conhecimento e formação gerencial para administrar a empresa, com notas acima de três. Em relação à experiência em outras empresas e vivência com situações novas, não existe tendência nas respostas, ou seja, os entrevistados não concordam, sendo as médias abaixo de três. A Tabela 14 apresenta os demais resultados obtidos.

Tabela 14

Média e intervalo de confiança 95% para a avaliação do conhecimento dos entrevistados em relação ao negocio (parte II)

Características	Média	IC 95%	
Identificação de novas oportunidades	3,11	3,08	3,25
Valoração oportunidades e pensamento criativo	3,20	3,10	3,55
Comunicação persuasiva	3,89	3,63	3,95
Negociação	3,20	3,10	3,55
Resolução de problemas	3,20	3,10	3,55

Fonte: dados coletados da pesquisa.

Em relação à identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação e resolução de problemas, existe tendência nas respostas dos entrevistados. As respostas, em média, estiveram acima de três, não possuindo discordância ou indecisão quanto a esses itens.

4.4 Caracterização das empresas em relação ao ciclo de vida nas organizações

Esta seção trata da avaliação das empresas estudadas em relação às diferentes fases do CVO. A Figura abaixo apresenta o diagnóstico de cada fase/Estágio do CVO das respostas das empresas analisadas.

Fase / Estágio de CVO	Diagnóstico	Características
Namoro	Amadurecimento da idéia do empreendimento.	A organização ainda é um "caso" prestes a se tornar real.
Infancia	Fase de grande vulnerabilidade com risco de mortalidade.	Pouco ou nenhuma diretriz; Administração centralizadora com poucas reuniões; Assumem-se vários compromissos e dificuldade para satisfazer as necessidades dos clientes; Grande Necessidade de Capital Operacional.
Toca-Toca	A organização se volta para o mercado aproveitando as oportunidades.	Maior consistência de caixa, estabilidade de fornecedores e conhecimento do processo produtivo; Muito entusiasmo do fundador devido as vendas estarem aumentando; Não há planejamento de vendas; Os novos funcionários ainda não compartilham dos valores, princípios e políticas; falta de controle na institucionalização.
Adolescência	A organização está buscando sua independência longe do fundador.	Delegação de autoridade; Necessidade de se contratar uma administração profissional; Elaboração de regras; Surgimento de hierarquia; Existência de conflitos pode gerar divórcio entre os sócios.
Plenitude	A organização atinge o equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade.	Sistemas e estrutura organizacionais funcionais definidos; Visão e criatividade institucionalizadas; Orientação para os resultados; Planejamento; Supera expectativas de desempenho e mantém crescimento das vendas; Gera novas organizações Criança.
Estabilidade	É o primeiro estágio do envelhecimento. O fim do começo.	Perda de flexibilidade. Assume e menos riscos; Menos estímulos para manter a sua visão original; Expectativas menores de crescimento; Concentra-se nas realizações do passado; Maior interesse nas relações interpessoais.
Aristocracia	Estágio que em que os problemas começam a aparecer.	Investimento em sistemas de controle, mais do que inovação; Há grande formalidade, Diminuição da sua fatia do mercado.
Burocracia	Nessa fase os aspectos culturais e éticos dos dirigentes favorecem o aparecimento de conflitos. Pouca funcionalidade e descontrolo. As organizações burocráticas podem continuar vivendo a um prolongado estado de coma.	Muitas brigas e conflito: a paranóia paralisa a organização; Ninguém quer mostrar o jogo; O importante passa a ser guerras territoriais internas; O cliente externo torna-se um aborrecimento; Os melhores e mais competentes membros, por serem os mais temidos, são desligados ou pedem demissão. Sistemas numerosos, complexos e pouca funcionalidade; Não possui compromisso com clientes para serem honrados; Interesses políticos que a mantém viva; A extinção ou morte pode levar anos.

Figura 6 – Diagnóstico do CVO das empresas analisadas.

Fonte: adaptado pelo Autor.

Para tanto, utilizou-se o gráfico de barras, identificando o escore obtido a partir do *ranking* médio, para as diferentes etapas do CVO. A Figura 3, a seguir, apresenta o resultado obtido para as empresas com até dois anos de vida.

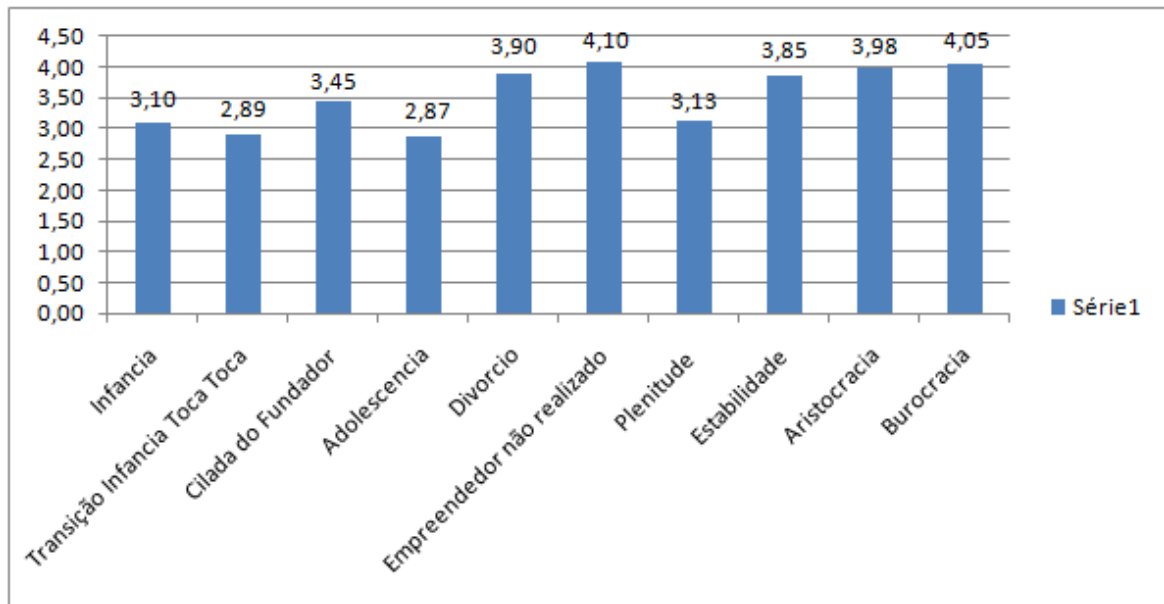


Figura 4 – Ciclo de vida organizacional (até dois anos).
Fonte: dados coletados da pesquisa.

Pela análise da Figura 3 registra-se que as empresas com até dois anos apresentam maiores valores de escore médio para transição entre infância e toca-toca, adolescência e plenitude, cujas notas estão muito próximas de três, indicando no *ranking* médio incerteza quanto a uma das fases citadas. Conforme a opinião dos respondentes sobre as empresas com até dois anos, percebem-se os maiores valores de escore médio para a fase empreendedor não realizado com o RM=4,10 e burocracia com RM=4,05, transição entre infância e toca-toca (do segundo para o terceiro estágio), sendo o RM=3,45 e adolescência (quarto estágio) com RM=2,87. Como as médias estão muito próximas de três, isso indica no *ranking* médio incerteza quanto às fases citadas.

Uma possível razão para essa indecisão consiste no fato de que os administradores podem entender o ambiente empresarial de forma divergente (Huang & Brown, 1999). Além disso, as MPEs possuem preocupações distintas durante o seu CVO (Wu & Young, 2002). As empresas não devem estagnar em algum estágio específico e, para cada um deles, existem no mínimo duas direções. Por exemplo, se estiver no estágio em que a fase é toca-toca, uma empresa pode seguir para o outro estágio ou ir para a “cilada do fundador”, devido à delegação de poderes - eram sinônimos sócio e empresa. Adizes (1990)

comenta que proprietário deve delegar sem que perca o controle, mas a empresa demanda uma gestão profissional a fim de orientar-se para a fase seguinte. A seguir, são apresentados os resultados obtidos para as empresas que possuem dois a cinco anos de fundação.

Esses resultados são mostrados na Figura 4.

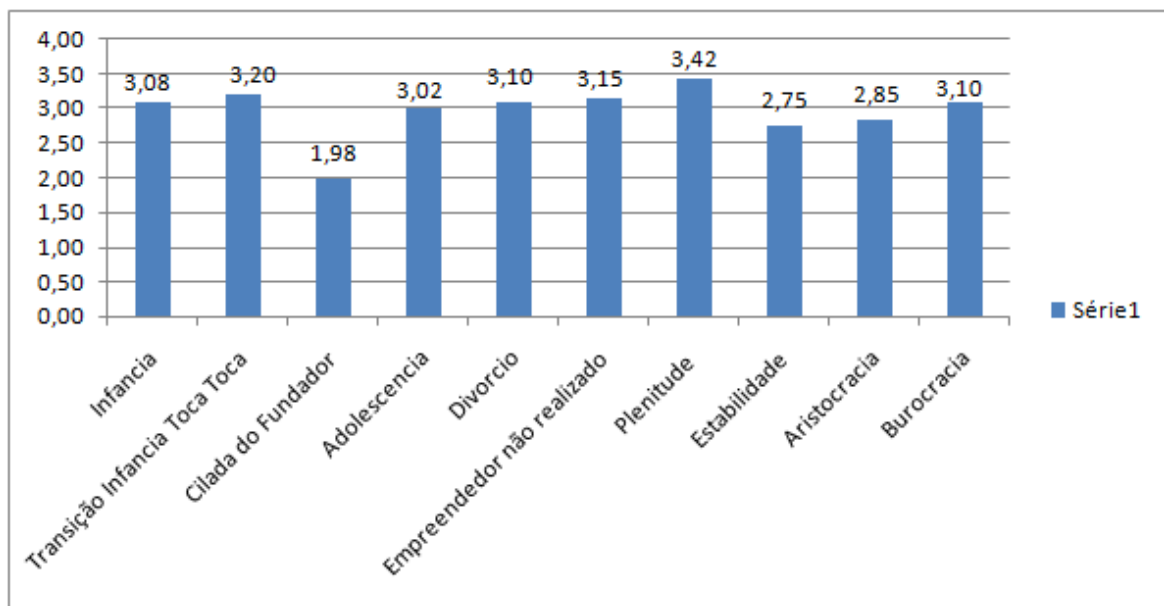


Figura 5 – Ciclo de vida organizacional (de dois a cinco anos).
Fonte: dados coletados da pesquisa.

Nas empresas com dois a cinco anos de fundação, os resultados acusaram forte tendência à fase de transição entre infância e toca-toca, além da fase do empreendedor não realizado e plenitude. Para os outros fatores, existe discordância ou nulidade. Esses resultados indicam que essas empresas estão tendendo à fase de plenitude, com resquícios de empresas na transição entre infância e toca-toca.

Com base na Figura 4, segundo a visão dos respondentes referente às empresas que possuem entre dois e cinco anos de fundação, os resultados revelaram forte tendência da fase de transição entre infância e toca-toca, pois apresentou o segundo maior RM (3,20). Isso assevera algumas das características expostas por Adizes (1990), já que elas apresentam mais consistência de caixa, estabilidade de fornecedores e conhecimento do processo produtivo, bastante

entusiasmo do fundador com a ampliação das vendas e inexistência de planejamento de vendas. Mas os novos funcionários ainda não compartilham dos valores, princípios e políticas, faltando controle na institucionalização. Adizes (1990) acrescenta que, se a empresa na fase da infância (criança) pular a fase da mortalidade, poderá buscar o avanço para o terceiro estágio do CVO. Outra fase que revelou significativo RM (=3,15) foi a do empreendedor não realizado.

Conforme Adizes (1990), as empresas já revelam delegação de autoridade, necessidade de se contratar uma administração profissional, elaboração de regras, surgimento de hierarquia, além da existência de conflitos que podem gerar divórcio entre os sócios. Assim, os resultados evidenciam que as empresas estão tendendo à fase de plenitude com o maior RM (=3,42), que é o mais desejado por elas. Adizes (1990) sinaliza que elas já indicam os sistemas e estrutura organizacional funcional definida, a visão e criatividade estão institucionalizadas, possuem orientação para os resultados, existe planejamento, ocorre superação de expectativas de desempenho e manutenção do crescimento das vendas e geram novas organizações (criança).

Ainda declara Adizes (1990) que, nesse estágio, as empresas podem alcançar o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle. Segundo Lezana (1996), após esse estágio a manutenção das características das empresas é o maior desafio, pois terão que se adaptar às alterações sem que haja a perda do controle de suas operações. Rego (2003) propõem como uma das principais causas do declínio das empresas a incapacidade de adaptação ao ambiente. Para Drucker (2003) e Montuori (2000), a capacidade de adaptação ao ambiente externo é pré-requisito para a sobrevivência das empresas.

Miller & Friesen (1984) e Moores & Yuen (2001) aduzem que cada fase do desenvolvimento empresarial pode significar um processo continuado de adaptação ao ambiente. As fases precisam ser superadas até que a empresa se consolide no mercado (Lezana, 1996). Castro Silva, Jesus e Melo (2010) identificaram que os gestores manifestam bastante disposição para enfrentar mudanças e que já estão obtendo o retorno financeiro referente ao investimento realizado. Para as outras fases, existe discordância ou nulidade. A Figura 5

mostra os resultados obtidos para empresas que possuem mais de cinco anos de mercado.

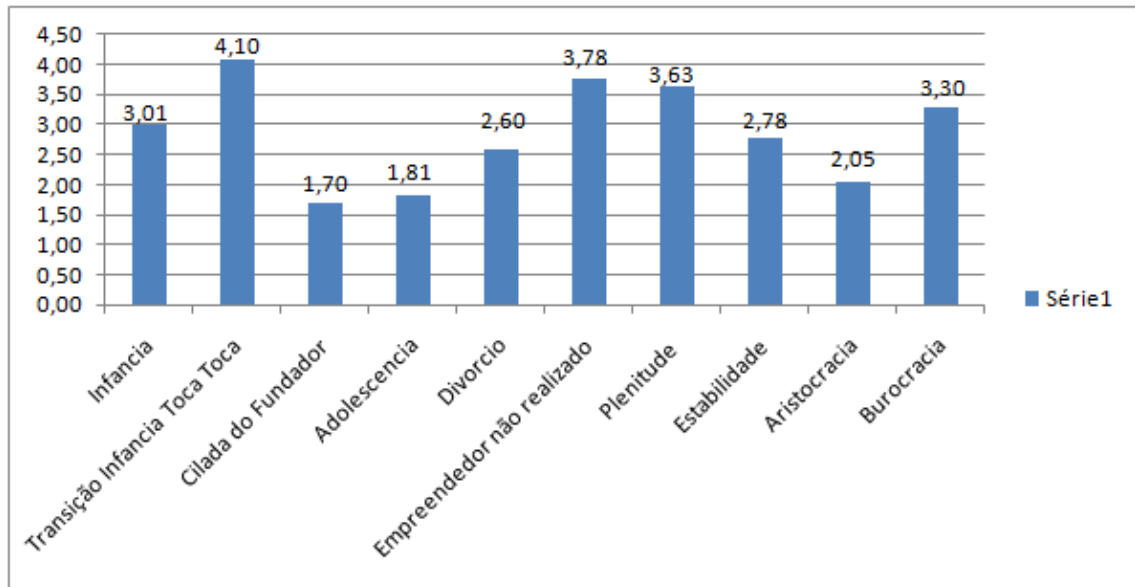


Figura 6 – Ciclo de vida organizacional (empresas com mais de cinco anos).
Fonte: dados coletados da pesquisa.

As tendências das empresas mais novas se solidificam para empresas com mais de cinco anos, com fortes características de transição entre infância e toca-toca, além de empresas com empreendedor não realizado e plenitude. As outras etapas mostram fraco poder de concordância, segundo a opinião dos entrevistados. No que se refere às empresas com mais de cinco anos (Figura 5), com base na percepção dos respondentes, elas apresentam fortes características de transição entre infância e toca-toca, sendo o escore maior com RM=4,10. Além disso, as empresas também se situam na fase empreendedor não realizado com o RM=3,78.

A maior parte dos respondentes acredita que as empresas com mais cinco anos de funcionamento situam-se no estágio da transição infância toca-toca, sendo o mais avançado entre os estágios identificados nesta pesquisa. Cabe salientar que apenas 10% das empresas têm mais de 15 anos de atividades, assim, estariam no máximo no estágio da plenitude, em que a organização atinge o equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade. Esses fatores são indícios do início do processo de estabilidade. Esse é o estágio seguinte, o primeiro a indicar o envelhecimento da empresa, podendo ocorrer perda de flexibilidade, menos

riscos, menos estímulos à manutenção da sua visão original, as expectativas de crescimento são menores, a gestão foca as realizações passadas e há mais interesse nas relações interpessoais (Adizes, 1990). No estágio da plenitude, a empresa já se mostra apta a gerenciar o aumento das vendas e da lucratividade, simultaneamente, sendo possível amadurecer a ideia de empresas infância ou criança.

Quanto à fase da adolescência, Adizes (1990) preconiza que existe delegação de autoridade. A necessidade de se contratar uma administração profissional, a elaboração de regras, o surgimento de hierarquia e a existência de conflitos podem gerar divórcio entre os sócios e o resultado desses conflitos pode acarretar um empreendedor não realizado. Se os conflitos forem bem administrados ou resolvidos e ocorrer sucesso na sistematização da gestão e na institucionalização da liderança, a empresa alcançou o estágio (plenitude). Na adolescência, a organização está buscando a independência do fundador e procura-se uma gestão mais profissional.

Se a empresa já possui um consultor externo que auxilia o fundador, é indicada a contratação de executivos com mais experiência. E a organização se mostra impulsionada pelas oportunidades e sem planejamento acerca do ambiente em que pretende atuar (Adizes, 1990). Nesse caso, Ferreira (2001) ressalta que o estilo de gestão é muito importante para que as empresas sejam longevas. Para os outros estágios ou fases, os respondentes sugeriram baixa concordância, principalmente para o toca-toca e adolescência, assim como para as empresas com até dois anos e entre dois e cinco anos de vida.

De forma geral, as empresas sugerem estar em processo de transição. Sobre isso, Castro Silva, Jesus e Melo (2010) afirmam que esse processo significa a constante procura por crescimento, melhorias e, para que as empresas se tornem competitivas, é dada ênfase na estratégia deliberada ou posicionamento, que seria mais generalista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou identificar em qual estágio do ciclo de vida encontram-se as empresas da indústria e comércio de toalhas de papel da região metropolitana de Belo Horizonte-MG, conforme a tipologia de Adizes (1990), utilizando-se a técnica estatística de *ranking* médio (RM). Foi constatado que pouco mais de 70% das empresas investigadas localizam-se na capital e o restante na região metropolitana; 50% delas possuem até dois sócios, sendo que o grau de escolaridade de 40% deles é o ensino médio; em torno de 50% das empresas possuem entre 11 e 30 funcionários; mais de 80% têm faturamento anual acima de até R\$ 800.001. Em termos de enquadramento tributário federal, 80% das empresas aderiram ao simples nacional. E aproximadamente 40% estão em atividade entre dois e cinco anos, sendo que somente 10% possuem mais de 15 anos. Em média, essas organizações contam sete anos de vida (tempo médio de sobrevivência).

Em relação ao estágio do CVO, baseado no modelo de Adizes (1990), em que se encontram as empresas, para aquelas com até dois anos de atividades não se pôde definir um estágio específico, situando-se entre o estágio da cilada fundador e o empreendedor não realizado. Já para empresas entre dois e cinco anos, situam-se no estágio fase de transição entre a infância e o toca-toca e empreendedor não realizado e plenitude.

Para aquelas que com mais de cinco anos de funcionamento, situam-se na fase de alteração, ou seja, transição entre a infância e o toca-toca, seguido pelos estágios empreendedor não realizado e, também, adolescência e plenitude. Logo, constatou-se a existência de distintos estágios do CVO relacionados a essas empresas. Como as empresas das três faixas de idade sugeriram certa concordância quanto a estarem migrando do estágio (transição entre a infância e o toca-toca), provavelmente estão passando por uma fase de mudanças, em que ocorrem problemas ou crises, como apregoam Castro Silva, Jesus e Melo (2010).

Considerando-se o panorama de crescimento da economia do país, essas empresas podem estar crescendo, demandando planejamento de vendas e

controle na sua institucionalização, sob pena de não evoluírem para a próxima fase do CVO e, talvez, seguirem em direção à mortalidade. As empresas possuem diferentes necessidades e/ou problemas para alcançar o crescimento e, por isso, seus gestores devem identificar os eventuais obstáculos, a fim de propor e implementar ações para superá-las, tendo em vista sua longevidade no mercado.

Entre os objetivos específicos da pesquisa que tratavam de categorizar as empresas por segmento, tempo de vida médio, faturamento anual, enquadramento tributário, escolaridade dos sócios, número de funcionários e o conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio, constatou-se que a maioria das empresas tem entre dois a dez anos.

Em relação ao faturamento anual, captou-se a tendência de tais empresas a se enquadrarem rapidamente a pequenas empresas. A fase de microempresa é constatada predominantemente nas que possuem até dois anos. E na grande maioria, 80% têm regime de tributação enquadrado no Simples Nacional, que é uma das peculiaridades que as MPEs possuem em relação ao recolhimento de impostos. As questões relacionadas ao conhecimento dos entrevistados em relação ao negócio, utilizando-se técnica de *ranking* médio, foram constatadas notas acima de três, indicando que os administradores de tais empresas possuem formação gerencial específica para a atividade de distribuição e também afirmaram certamente possuírem alguma experiência.

De maneira geral, a pesquisa atingiu os objetivos propostos, que eram identificar sinais de longevidade de MPEs da indústria e comércio de toalhas de papel da região metropolitana de Belo Horizonte-MG, com base no modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes (1990). Para tanto, ao final da análise de resultados considerou-se a pesquisa realizada por Castro Silva, Jesus e Melo (2010). Esses autores encontraram que esse processo significa uma constante procura pelo crescimento, melhorias e para que as empresas se tornem competitivas, com ênfase na estratégia deliberada ou posicionamento, que seria mais generalista.

De forma geral, as empresas sugerem estar em processo de transição entre as fases do ciclo de vida na tipologia de Adizes (1990), exibindo sinais de longevidade. Ao encerrar esta pesquisa, surgem as limitações que devem ser realçadas como recomendações para futuros trabalhos. Nesta investigação, pretendeu-se relacionar em qual estágio se encontravam algumas empresas da indústria e comércio de toalhas de papel da região metropolitana de Belo Horizonte-MG, utilizando-se, para isso, a tipologia de Adizes (1990). Torna-se evidente e necessário ressaltar que, para novas explorações sobre o tema, é mister dedicar-se a evidenciar indicadores que contribuam para a longevidade dos negócios, bem como instrumentos que estimulem a continuidade das MPEs.

Como limitação deste estudo, sobressai-se a dificuldade de obtenção dos dados, pois boa parte das empresas contatadas reconheceu não acreditar que isso poderia se reverter em benefícios para sua gestão. Sugere-se que esse tipo de pesquisa seja realizado em outros setores e, também, em empresas de outros estados brasileiros, buscando-se estabelecer comparações, adotar outros modelos de CVO, identificar o perfil dessas empresas e perceber fatores que podem acarretar mais longevidade a essas organizações.

Dado o exposto, espera-se que este seja uma referência de estudo de caso inicial envolvendo o ciclo de vida das organizações e o empreendedorismo.

O resultado da pesquisa é representativo da população estudada, porém, recomenda-se, em outros estudos, que estes sejam estruturados a partir de outras regiões, em MPEs. E que tenham o intuito propagar de forma comparativa a análise do CVO na tentativa de buscar indícios que possam classificar a qual ciclo pertencem as empresas objeto de estudo de acordo com a idade e tamanho da organização.

REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (1990). Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira.
- Adizes, Ichak. How to solve the mismanagement crisis: Diagnosis and treatment of management problems. New York: Irvington Publishing, 1979
- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Babbie, E. Métodos de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- Baron, R. A. Opportunity recognition: a cognitive perspective. In: Annual Meeting of The Academy of Management, 64. New Orleans. 2004 Conference Best Paper Proceedings ... New Orleans: AOM, 2004. 1º CD-ROM.
- Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. (2005). Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. 1. ed. esp., *RAC*, 65-851.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos. repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28, 965-979.
- Burns, T.; Stalker, G. M. The Management of Innovation, Tavistock, London; 1961.
- Caldas, M., Fachin, R. & Fischer, T. (org). (1998). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas.
- Castro Silva, W. A.; Jesus, D. K. A.; Melo, A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem/ MG. *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul./set. 2010.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983, May-Jun.). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1995). *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Cooper, A. C. (1979). Strategy management: new venture and small business. In: Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (ed.). *Strategic management*. Boston: Little, Brown and Company, p. 316-327.
- Cunha, I. J. Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha Galícia e a associação com a inserção internacional e com a competitividade. Florianópolis, 2006. 426 f. Tese Doutorado – Universidade

Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

DALSASSO, H. Estratégia e Longevidade Empresarial. Conselho Federal de Economia. Brasília/DF. <www.cofecon.org.br>. Acesso: 02 nov. 2010.

Degen, R. J., & Mello, A. A. A. (1989). O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Demo, P. Conhecimento Moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1997.

Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992 Jan.). A empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. Malden, *Journal of Small Business Management*, 13(1), 33-49.

Dolabela, F. (2002). O segredo de Luisa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed., São Paulo: Cultura.

Dornelas, J.C.A. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2. ed. rev atual. Rio de Janeiro: Campus.

Downs, A. (1967). The Life-Cycle of Bureaus. In: Downs, A. Inside bureaucracy. Little, Brown & Co., San Francisco, p. 296-309.

Drucker, P. A nova sociedade das organizações. In: Administrando em tempos de mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995, pp. 43-57.

Drucker, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

Drucker, P. F. A prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira. 1981.

Drucker, P. F. A Corporação Sobreviverá? Revista Exame: Abril, edição 792, ano 37, n. 10, p. 100-106, Maio. 2003.

Drucker, P. F. A disciplina da inovação. Harvard Business Review, v.82, n.8. 2003.

Drucker, Peter Ferdinand. O Advento da nova organização. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento, Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 2 ed. São Paulo: Campus, 2001. p. 9-49.

Dutra, I.S., & Previdelli, J.J. (2005 jan-dez.). Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. *Revista Capital Científico*, 3, 29-50.

Ferreira, C. C. (2001). *Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS.

Fleury, M. T. L., Oliveira Jr., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: Fleury, M. T. L. org. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Freitas, A.A.F., Costa, F.J., & Barroso, H.C.M.P. (2002). Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercados. In: *Anais do EnANPAD*, 26, Salvador/BA. 1 CD ROM.

Filion. L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. Abr/Jun. 1999, p. 5-28.
Filion. L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. v.39, n.4 . 1999.

Galbraith, C.D.E., & Schendel, D. (1982 Apr.). A life cycle model of business strategy: working paper. Graduate School of Management, University of California, Irvine.

Galbraith, J. *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass.; 1973.

Galbraith, J. *The Stages of Growth*. *Journal of Business Strategy*, 1982.

Geus, A. (2005 jan.fev.). Curto prazo x longevidade. *HSM Management*, 1(48), 17-19.

Geus, A. (1998). *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Glasl, F, & Lievegoed, B. (1993). *Dynamische unternehmensentwicklung*. Bem: Haupt.

Greiner, L.E. (1972 Jul.-Aug.). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.

Greiner, L.E. (1998 May-Jun.). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, p. 55-67.

Hanks, S. et al. (1994). Tightening the lifecycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in hightechnology organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 (2).

- Herbert, T.T., & Deresky, H. (1987 Feb.). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. Indianapolis, *Strategic Management Journal*, 8(2), 135-147.
- Hisrich, R. D. ; Peters, M. Empreendedorismo. 5ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Huang, X.; Brown, A. An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, Cheshire, v. 18, n. 1, p. 73-85, 1999.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1976). *Psicologia social das organizações*. 1. ed., São Paulo: Atlas.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *Psicologia social das organizações*. 2. ed., São Paulo: Atlas.
- Kaufmann, L. (1990). *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: Makron - MC Graw Hill.
- Kimberly, J.(1979). Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 1979.
- Kimberly, J., & Miles, R. (1980). *The organizational life cycle*. Jossey-Bass Inc., Publishers, California, 1980.
- Lawrence, P. R.; J. Lorsh, *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston; 1967.
- Leone, Maria de Clodoaldo. A dimensão físicas das pequenas e médias empresas P.M.E.S: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 31, pp. 53-59, Abr./Jun., 1991.
- Leone, Nilda. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 32, n.º 2, abril/junho, 1999.
- Lezana, A.G.R. (1996). *Ciclo de vida das pequenas empresas*. Florianópolis: UFSC.
- Lezana, A.G.R., & Tonelli, A. (2004). O comportamento do empreendedor. *In: De Mori, F. (org.). Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: ENE.
- Lippitt, G.L., & Schimidt, W.H. (1967). Crises in a developing organizations. *Harvard Business Review*, 45.
- Lyden, F.J. (1975 March). Using Parson's Functional analysis in the study of public organizations. *Admin Sci Quart*, 20, 59-70.

Machado-da-Silva, C.L., & Fonseca, V.S. (1996). Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *In: Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, 20*, Angra dos Reis.

Machado-da-Silva, C., Vieira, M. & Dellagnelo, E. (1998 jan-abr.). Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações e Sociedade, 5*(11).

Machado-da-Silva, C.L, Vieira, M.F. & ; Dellagnelo, E.H.L. (1992). Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. *In: Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 16*. Canela, RS., 1992.

Mayfield, M., Mayfield, J., & Stephens, D. (2007). The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: A preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. *Competitive Review: An International Business Journal, 17*(½), pp. 94-108

Martinelli, D. Um grupo Universitário Sistêmico-Evolutivo de Consultoria para a Prática da Formação de Treinamento de Administradores. Anais do XIX Enanpad. JP, Set., 1995a.

Martinelli, D. A Evolução da Teoria da Administração e a Hierarquização de Sistemas. Tese de Doutorado, FEA/USP. São Paulo, 1995b.

Michel, M. H. Metodologia de Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

Miller, D., & Toulouse, J.M. (1986). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*.

Miller, D., & Friesen, P. (1984 Oct.). The longitudinal study of corporate life cycle. Providence, *Management Science, 30*(10), 1161-1183.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed., Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. New York, *Academy of Management Review, 9*, 207-224.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press. 458 p.

Mintzberg, H. (1973 Winter). Strategy-making in three modes. *California Management Review, v. 16*(2), 44-53.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Montuori, L.A. Organizational longevity Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 1, 2000, pp. 61-73.

Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 351-389.

Morales, S.A. *Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores*. Florianópolis, 2004, 199f. Tese Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Morgan, C., & Paolillo, J. (org.). (1996). *Organizational theory: a macro perspective for management*. 3. ed., New Jersey: Prentice Hall, 361-376.

Oliveira, Djalma de Pinho R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 2000.

Oliveira, L. H. de. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa. Mestrado/PPGA/FACECA: Varginha, 2005.

Phelp, R; Adams; R e Bessant, J. Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning, *International Journal of Management Review*, 91:1-30, 2007.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Pumpin, C., & Prange, J. (1991). *Management der Unternehmensentwicklung – Phasengerechte Führung unter Umgang mit Krisen*. Frankfurt, Campus.

Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.

Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C.; Cunha, M. P. **Comportamento organizacional e gestão**: Casos portugueses e exercícios. Lisboa: RH Editora 2003.Reynolds.

Scott, Bruce R. Five stages of growth in small business. *Long Rang Planning*, v. 20, n.3. 1987.

Scott, Bruce R., *Stages of Corporate Development Part 1*, Case No. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Harvard Business School, Boston; 1971.

Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2007a). *Cresce a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas*. Brasília:

Sebrae, 20 ago. 2007a. Recuperado de: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=6386717&canal=251>>.

Sebrae/SC. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2007b). *Anuário traça o perfil do Mercado de trabalho nas MPes*. Florianópolis: Sebrae/SC, 10 out. 2007b. Recuperado de: <<http://www.sebraesc.com.br/noticias/default.asp?materia=14527>>.

Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2004). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE.

Sebrae/MG. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2008a). *Ponto de partida*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 01 agosto 2008. Disponível em: <www.sebraemg.com.br

Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2008b). *Critérios de Classificação do Porte da Empresa*. Recuperado de: <<http://www.sebrae.com.br/paginaInicial,2008b>>.

Sippel, R., & Bulgacov, S. (1999). Declínio organizacional e processo estratégico. In: *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD*, 22, Foz do Iguaçu.

Thompson, J. D. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Venturoli, T. (2004 set.). Viver mais e melhor. São Paulo, Abril: Veja (1871), 96-104.

Vergara, S. C. *Projeto de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Wright, R.V.L. (1971). *Strategy centers-a contemporary managing system*. Arthur D.Little, Cambridge, Mass.

Wu, C.; Young, A. Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 7, n.1, Apr. 2002.